

235
23



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

"CONDUCTAS ADQUIRIDAS DE LA MUJER
EJECUTIVA Y EMPRESARIA EN EL
AMBITO LABORAL"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N :

2) VALERA URIOSTEGUI MONICA HEIDY
1) VILLAGRAN GARCIA VERONICA

DIRECTORA: MTRA. SILVIA VITE SAN PEDRO
ASESORA: LIC. PATRICIA BEDOLLA MIRANDA



MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser el principio de nuestras vidas y mentor de nuestro camino †

A México, por que a pesar de las adversidades encontramos en ti el placer de vivir con tranquilidad. ☺

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por ser participe en nuestra instrucción profesional y por haber compartido con nosotras el éxito, fracaso, lealtad, respeto, responsabilidad y perseverancia. 📖

A la Facultad de Psicología por enseñarnos como profesionistas actuar por convicción más no por imposición, y por darnos una base sólida para nuestro futuro. Ψ

A la Mtra. Silvia Vite San Pedro y Lic. Patrieta Becerra Miranda por fortalecer nuestro espíritu de lucha y cimentar sabiduría, autoconocimiento, fe y optimismo. 🙌

Al H. Jurado: Lic. Concepción Conde Álvarez, Lic. Paty Paz de Buen R y al Mtro. Felipe Uribe Prado, por sus intervenciones acertadas. ✓

Al Psic. Ángel Cázales, por la importancia que le diste a nuestro trabajo y porque en cada una de estas palabras estuve inmerso: experiencia, paciencia, conocimiento, interés, amistad, y preocupación. ☆

Al Mtro. Fernando Vázquez más que un profesor, un gran amigo que nos supo alentar en aquellos momentos de gran tensión, por cobijarnos con esa tranquilidad que sólo tú nos podrías brindar. 🍀

Al Lic. Javier Moreno, Ing. Juan García, Ing. Alberto Elizalde y Psic. Gerardo Hernández por sus grandiosos conocimientos estadísticos y computarizados. 📊

A las mujeres ejecutivas y empresarias porque con su cooperación este trabajo también es suyo. 🙏

GRACIAS

MÓNICA Y VERÓNICA. 😊😊

**Mamá: Tú AMOR, ESFUERZO y TRABAJO
reflejados en esta nuestra meta. Un eterno
"te quiero" por las oportunidades que me
brindas para que mi vida continúe.
"Para una gran MUJER".**

**Papá: A ti que estuviste en el momento preciso,
en el lugar adecuado y con la mejor disposición
de enseñarme que la VIDA es un trabajo permanente.**

**Abuelos: Siempre presentes con sus conocimientos,
experiencias, emociones y ante todo por instruirme
que un núcleo familiar está compuesto del respeto
amor y comunicación.
Los extraño y los quiero.**

**Alberto (Mon Petit) lo sublime y suave de
mi existencia. Respiro continuo de AMOR
"TE AMO"**

**A mi familia: por su apoyo, unión, cariño
y alegría.**

**C.C.H.eros fuente de recuerdos agradables y de una
AMISTAD colosal.**

**Psicólogos afortunada por haber compartido
gran parte de mi ser con el son del merengue
y las tearlas psicológicas.**

¡hey! a ti también "MUCHAS GRACIAS"

MÓNICA HEIDY.

*A mis papás
SOCO Y JUAN por apoyarme
cuando los necesite,
reprenderme cuando lo merecla,
felicitarme en mis logros y
llorar en mis derrotas pero....
sobre todo por ofrecermee ese gran
amor, ahora; quiero compartir con
ustedes este nuestro pequeño,
"GRAN TRIUNFO".*

LOS AMO.

*A mis hermanas Silvia y Niilia
por vertir en mí ese espíritu de lucha
y deleitar mi existencia con gran esplendor.*

LAS QUIERO MUCHO

*A mis abuelos por ser los más
grandiosos maestros que pude
haber tenido, gracias por enseñarme
a librar las dificultades y saborear los
triumfos.*

*A mis tíos y primos con especial cariño
y agradecimiento por el apoyo brindado.*

*A mis grandes amigos Angy, Made, Liz,
Adriana y Jafred, por alumbrar cada ilusión,
alentar mis sueños y compartir todo lo versado.*

*A todos mis compañeros y amigos
que quizá no vuelva a ver, a quienes
rindo un gran tributo, pero que no
menciono de viva voz....*

VERÓNICA

*Moni gracias por dejarme compartir tantas
y tantas pericias, dejarme conocer tus ilusiones
y recuerdos, sobre todo, por ser mi
¡amiga! y por formar parte de mi vida.*

VERÓNICA.

*Vero (Vica) mi convivencia cotidiana con
afabilidad, franqueza, sentir,
cariño y persistencia.
"TE QUIERO MUCHO".*

MÓNICA.

ÍNDICE

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. LA MUJER MEXICANA A TRAVÉS DE LA HISTORIA

1.1 CULTURA AZTECA	4
1.2 LA CONQUISTA	8
1.3 INDEPENDENCIA Y REVOLUCIÓN MEXICANA	11
1.4 LA MUJER EN LA ACTUALIDAD	15
1.5 DERECHOS POLÍTICOS Y SOCIALES DE LA MUJER EN MÉXICO	19

CAPÍTULO 2. PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN PUESTOS DE DIRECCIÓN EN MÉXICO

2.1 PUESTOS DE DIRECCIÓN	29
2.2 LA MUJER EN PUESTOS DE DIRECCIÓN	48
2.2.1 EJECUTIVA	56
2.2.2 EMPRESARIA	62
2.3 INVESTIGACIONES SOBRE LA MUJER EJECUTIVA Y EMPRESARIA	68

CAPÍTULO 3. MASCULINIZACIÓN DE LA MUJER DIRECTIVA

3.1 DEFINICIÓN	73
3.2 CONDUCTAS DE MASCULINIDAD Y CONDUCTAS DE FEMINEIDAD	77
3.2.1 ESTILO DE DIRECCIÓN FEMENINA	88
3.2.2 ESTILO DE DIRECCIÓN MASCULINA	106
3.3 COMPARACIÓN DE LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN FEMENINA Y MASCULINA	119

CAPÍTULO 4. MÉTODO

4.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	144
4.2 HIPÓTESIS	145
4.2.1 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	145
4.3 VARIABLES	146
4.3.1 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LAS VARIABLES	147
4.3.2 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES	148
4.5 MUESTRA	149
4.6 TIPO DE ESTUDIO	150
4.7 DISEÑO	151
4.8 INSTRUMENTO	151
4.9 PROCEDIMIENTO	154
4.10 ANÁLISIS ESTADÍSTICO	156

CAPÍTULO 5. RESULTADOS

5.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS	158
5.2 DISCUSIÓN DE RESULTADOS	187
5.3 CONCLUSIÓN	196
5.4 LIMITACIONES	198
5.5 SUGERENCIAS	199

REFERENCIAS	202
-------------	-----

ANEXOS	210
--------	-----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro:

1.1	Derechos políticos y sociales de la mujer en México	25
3.2	Conductas clave del estilo de Dirección femenina	95
3.3	Conductas clave del estilo de Dirección masculina	109
3.4	Estilo tradicional masculino	111
3.5	Nuevo estilo de dirección masculina y femenina	118
3.6	Proceso socializador tradicional masculino	124
3.7	Proceso socializador tradicional femenino	125
3.8	Ámbito público y privado	126
5.9	Conductas masculinas	187
5.10	Conductas femeninas	189
5.11	Estilo de dirección unitario	195

ÍNDICE DE TABLAS

5.A	Nivel escolar de la mujer ejecutiva y empresaria	158
5.B	Edad mujer ejecutiva y empresaria	159
5.C	Mujer empresaria y tipo de empresa	160
5.D	Mujer empresaria y rama empresarial	161
5.E	Escala de Masculinidad	163
5.F	Escala de Masculinidad por nivel de respuesta	165
5.G	Comparación escala de Masculinidad	167
5.H	Escala de Femenidad	168
5.I	Escala de Femenidad por nivel de respuesta	170
5.J	Comparación escala Femenidad	172
5.K	Escala de Machismo	173
5.L	Escala de Machismo por nivel de respuesta	174
5.M	Comparación escala de Machismo	176
5.N	Escala de Sumisión	178
5.O	Escala de Sumisión por nivel de respuesta	179
5.P	Comparación escala de Sumisión	181
5.Q	Medianas de cada escala	182
5.R	Prueba U de Mann Whitney	184
5.S	Prueba Friedman (mujer directiva)	184
5.T	Prueba Friedman por tipo de mujer (ejecutiva)	185

ÍNDICE DE GRÁFICAS

5.1	Nivel escolar de la mujer ejecutiva y empresaria	159
5.2	Edad mujer ejecutiva y empresaria	160
5.3	Mujer empresaria y tipo de empresa	161
5.4	Mujer empresaria y rama empresarial	162
5.5	Escala de Masculinidad	164
5.6	Escala de Masculinidad por nivel de respuesta	165
5.7	Comparación escala de Masculinidad	167
5.8	Escala de Femeidad	169
5.9	Escala de Femeidad por nivel de respuesta	170
5.10	Comparación escala de Femeidad	172
5.11	Escala de Machismo	173
5.12	Escala de Machismo por nivel de respuesta	175
5.13	Comparación escala Machismo	177
5.14	Escala de Sumisión	179
5.15	Escala de Sumisión por nivel de respuesta	180
5.16	Comparación escala de Sumisión	181
5.17	Medianas de cada escala	183

RESUMEN

El presente estudio, tuvo como finalidad describir cuáles eran las conductas que presentaban las mujeres directivas mexicanas (ejecutivas/empresarias) al desarrollar sus actividades laborales e identificar la presencia de conductas de masculinización en éstas.

Para llevar a cabo esta investigación se aplicó el Inventario de Masculinidad y Femeidad (IMAFE) a 40 mujeres directivas mexicanas, de las cuales 20 laboraban en sus propias empresas(empresarias) y otras 20 mujeres ejecutivas de las cuales 10 laboraban en actividades sociales (Diputadas de la L.VI Legislatura, Ministras de la Suprema Corte de Justicia y Representantes de Distrito) y 10 más en actividades organizacionales (Directoras, gerentes, subgerentes de las instituciones CONAPO, CONASUPO, CANACINTRA Y CANACERO) cuyas edades oscilaron entre los 20-65 años.

Los datos arrojados en la presente por la estadística descriptiva y la estadística inferencial (Friedman y U de Mann Whitney), mostraron que la mujer directiva presentó mayor número de conductas masculinas que conductas femeninas en el ámbito laboral; asimismo, se demostró que existen diferencias estadísticamente significativas entre el tipo de mujer por cada escala del IMAFE; acentuándose la escala de Masculinidad en mayor proporción que las restantes.

Por lo que se concluye que la mujer directiva mexicana presentó conductas de masculinización en la realización de sus funciones laborales. Esto nos indica que sería importante enriquecer y transformar las condiciones en el trabajo de la mujer directiva (ejecutiva/empresaria).

INTRODUCCIÓN

La sociedad mexicana actual, se encuentra en un proceso de cambio cultural, político, social y económico. Donde se denota la participación laboral activa de la mujer; sin embargo, esta participación es casi nula en puestos de alta dirección.

Es por ello que la falta de modelos femeninos en posiciones de poder con los cuales pueda identificarse hacen que la mujer sienta incertidumbre al ocupar puestos de alta dirección ya que éstos son tradicionalmente ocupados por hombres. Al mostrarse lo anterior las mujeres recurren en su mayoría a adoptar conductas masculinas de dirección para ser aceptadas en la organización o para poder desarrollarse en el mismo (Loden, 1987).

Lo anterior, lleva a cuestionarnos sobre cuál ha sido el comportamiento de la mujer directiva en un ambiente laboral predominantemente masculino, qué investigaciones se han llevado a cabo y si los resultados obtenidos han contribuido a un mayor conocimiento acerca de la mujer.

Por lo que, la presente tesis tuvo como objetivos primordiales describir cuáles eran las conductas que presentaba la mujer directiva al desarrollar sus actividades laborales e identificar la presencia de conductas de masculinización de la mujer directiva en el desarrollo de las mismas.

El presente trabajo, estuvo organizado de la siguiente forma:

El primer capítulo trata de remontarnos a la historia de la mujer mexicana. Considerándose desde la cultura azteca hasta los derechos políticos y sociales de la mujer en la actualidad. Sirviendo este segmento para observar la evolución y condiciones de vida en que se encuentra inmersa.

En el segundo capítulo se aborda el tema participación de la mujer en puestos de dirección en México, siendo este apartado una contribución importante para el avance de la mujer directiva como un punto significativo en la economía de nuestro país.

El tercer capítulo se refiere a la masculinización de la mujer directiva (ejecutiva/empresaria) donde se da una definición de este concepto describiéndose las conductas "femeninas y masculinas" que adopta ésta en puestos de alta dirección y negocios. Asimismo, se realiza una comparación entre las conductas anteriormente mencionadas que adopta la mujer directiva en su trabajo. Finalmente se presenta una propuesta de estilo de dirección unitario para ser más eficiente el trabajo.

El cuarto capítulo describe la metodología y la estrategia en la obtención de la información en donde incluye el objetivo, la muestra, el tipo de estudio, instrumento, el cual consta de cuatro escalas con los criterios de calificación e interpretación del mismo. Posteriormente se muestra el procedimiento.

En el quinto capítulo se realiza el análisis y la discusión de los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento (IMAFE). Finalmente, se exponen las conclusiones a las que se llegó en dicho análisis, así como también, las limitaciones y sugerencias que se podrían aplicar a futuras investigaciones acerca del tema.

**CAPÍTULO 1 . LA MUJER MEXICANA A TRAVÉS
DE LA HISTORIA**



Capítulo I.- La mujer mexicana a través de la historia

1.1. Cultura azteca

Al realizar un acercamiento a la mujer mexicana, es indispensable recurrir a la historia mexicana para determinar las fuentes primarias que de alguna manera influyen en las mexicanas actuales.

Debido a que una de las funciones de la mujer es la educación de su descendencia ya que ella es la responsable de las primeras fijaciones psicológicas y de la formación educacional de los hijos (en la primera y segunda infancia cuando menos). Esta función educativa resulta de especial importancia ya que en la educación que transmite a su familia está implícita la reproducción de la ideología en la que se encuentra inmersa (Hernández y Murgu, 1992).

Así iniciaremos en la cultura azteca, para conocer el sistema de vida en el que se desarrollaba la mujer y observar si han existido cambios significativos en su estilo de vida.

A la par de sociedades maya, inca, etc, se encontraban otras donde las condiciones generales de vida para las mujeres eran más duras, pues un aparato ideológico, social y político las combinaba como sombras diligentes, sin voz siempre prestar a servir y obedecer; la sociedad azteca constituyó un buen exponente de este tipo de sociedades (Hernández y Murgu, 1992).

La condición de la mujer azteca, era de sometimiento y subordinación respecto de los varones; esta afirmación se basa en el hecho de que las mujeres fueron



sistemáticamente sustraídas de todas aquéllas actividades, que implicaba riqueza, poder o prestigio, entre las que se pueden mencionar el sacerdocio, el comercio, la guerra y la cacería actual. Incluso, en más de una ocasión participaron en la guerra pero no como un medio de ascenso social como era el caso de los hombres (Hernández y Murguá, 1992).

Las mujeres aztecas no estaban ajenas a la división de clase existente en su sociedad, por lo que se encuentran mujeres nobles y plebeyas con grandes diferencias de status y de acceso a bienes entre ellas. No obstante, compartían la misma condición de subordinación vivida de acuerdo a su condición de clase.

Tanto las mujeres nobles como las plebeyas debían realizar trabajo doméstico guardar su virginidad, poseían una educación rígida y de castidad y tenían que obedecer y respetar a los hombres. Ambas se encontraban fuera de la escuela y con ello, fuera del conocimiento y de la educación formal (Hernández y Murguá, 1992).

La sociedad azteca fue opresiva para las mujeres: servir y obedecer fue tarea principal para la mujer azteca que expresa la intensidad de la explotación económica y opresión sexual que vivía. La dominación masculina se expresó en todas las órdenes, ya que se encontraba sólidamente sustentada por una ideología patriarcal que la legitimaba mediante un complejo sistema de juicios desvalorizados de la mujer y basada en relaciones de producción que apuntalaban la asimetría sexual.

En la sociedad azteca sólo los dioses varones fueron capaces de reproducir el género humano por la sola voluntad, mientras que las mujeres participaron, si acaso, como simples artesanas, confeccionando prendas de vestir u otras actividades domésticas.



Las mujeres indígenas estuvieron plenamente integradas en la economía de las sociedades a las que pertenecían, aunque lo hicieron dentro del campo de la reproducción social, vía la prestación de servicios y la explotación de la fuerza de trabajo dentro de la unidad familiar. Su participación económica es innegable; sin embargo, estuvieron excluidas de los sectores productivos que tenían mayor relevancia dentro de sus sociedades.

Las mujeres aztecas estuvieron dedicadas al trabajo doméstico, las labores textiles, faenas agrícolas y artesanales, parte del trabajo familiar. Sin embargo en unas sociedades, este trabajo valorado socialmente, era apreciado como indispensable y complementario, mientras que en la azteca era siempre subordinado (Hernández y Murguá, 1992).

En términos generales la sociedad azteca puede ser definida como una unidad de producción económica, fundada en una división sexual del trabajo, que cumple con 3 funciones principales.

1. Realizar en su seno la reproducción biológica.
2. Reponer y mantener la fuerza de trabajo conservándola siempre en óptimas condiciones.
3. Socializar a los niños futuros proveedores de la fuerza de trabajo (Ramos, 1987).

A partir de estos preceptos se realizará una diferenciación entre las pautas conductuales que deberían seguir el hombre y la mujer azteca.

En lo referente a la mujer se le proporcionaba una educación que era impartida por la madre en lo que destacaba que tenía que ser casta, dulce, discreta, atenta, y solícita a los deseos de los demás, llorar, afligirse y soportar descontentos.



Si las mujeres tenían la iniciativa de convertirse en personas independientes y rebeldes tales conductas se consideraban un atentado a los dioses y a la sociedad (Ramos, 1987).

La situación del hombre era contraria a la situación de la mujer: se daba un régimen patriarcal el cual era predominante antes de la llegada de los españoles.

Este régimen se caracterizaba por:

- Tener como jefe de familia a un hombre.
- Porque los derechos de las mujeres comparados con el de los hombres eran inferiores.
- La prevalencia de la poligamia y el concubinato del hombre.
- Repudiar a la mujer, si era estéril, tenía mal carácter o descuidaba los quehaceres domésticos.
- La diferenciación de actividades que eran realizadas en el interior por la mujer y en el exterior por el hombre (Serrano, 1976 citado por Sánchez, 1984).

La posición de la mujer azteca empeoró con la Conquista, se le explotó, los españoles la utilizaron únicamente como objeto de placer sexual y objeto de trabajo. El valor que el español le dio a la mujer indígena fue negativo.

Así pues cuando a la mujer se le identificaba con el conquistador se le vio como un ser devaluado (Fonseca, 1993).



1.2. La Conquista.

El panorama del mundo azteca femenino se tornó más duro a la llegada de los españoles se inicia un signo de conflicto y de tensión social. El establecimiento de los españoles con intereses e ideologías diferentes a las que regían entre los grupos indígenas significó una devaluación de la sociedad y de la mujer en esos tiempos. La mujer en la cultura azteca gozó de leyes protectoras, encontró tras la conquista un panorama desalentador, pasó a ser un instrumento de goce sexual, es decir, un objeto de conquista (Ramírez, 1977 citado por Sánchez, 1984).

Cuando sus gobernantes, sacerdotes y guerreros fueron sometidos al poderío español, se vieron obligadas a incursionar en la esfera masculina de la guerra. Esta vez no como cocineras, sino luchando activamente para defender a aquellas por quienes la sociedad de reproductoras de la vida y depositarias de los valores de las sociedades prehispánicas.

Una vez consumada la Conquista de México se inicia la consolidación del mestizaje en un proceso irreversible, la fusión de las dos culturas, (azteca y europea) se manifiesta en todos los niveles: en la arquitectura, el idioma, la religión, la moral, las costumbres, y sobre todo en el nivel propiamente humano con la aparición del mestizo como un grupo social étnico.

De esta forma en la Conquista no puede hablarse de mujer en general, sino que deben tenerse en cuenta las mujeres españolas e indígenas. Los conquistadores se unieron fácilmente a las indígenas, pero no las españolas a los indígenas, lo que demuestra que aquellos tomaban a las indias no como compañeras sino como instrumento de placer y atención casera. Una vez instalados los conquistadores llamaron a las españolas para casarse teniendo bastardos y concubinas indígenas (Alba, 1974).



Las españolas que desde luego, eran objeto de más consideración, fueron las madres de las criollas, que, aunque no tanto como sus antecesores gozaban sin embargo de algunos privilegios, dirigía su casa, participaba en algunas fiestas y estaba en todo sometida al marido siguiendo las costumbres de España.

Y las indias fueron las madres de los mestizos y por lo tanto, las fundadoras de la "estirpe del desamparado"; ésta trabajaba en la tierra, servía al señor, atendía su hogar y a sus hijos.

Al tratar de considerar el carácter de las cuatro mujeres aludidas en la raíz del actual mexicano, encontramos altivez en la española, orgullo en la criolla, confusión en la mestiza y sumisión en la india, siendo esta última la más trascendente de todas (Alegria, 1974).

Dentro del trabajo surge un prolongado letargo de la industria manufacturera española se acentuó la imagen de la femineidad hogareña, porque prescindió automáticamente la fuerza de trabajo de la mujer mucho antes de que la revolución industrial estableciera la tajante separación entre labores masculinas y femeninas (Ramos, 1987).

Si la instrucción femenina era innecesaria la aplicación de las mujeres en el trabajo podía llegar a ser denigrante exceptuando las profesiones que se consideraban respetables y que por cierto solían estar bastante mal remuneradas (Ramos, 1987).

En el trabajo la condición genérica (el ser mujer) las obligaba a integrarse en la producción dentro de un plan familiar de supervivencia. Se integraban en la economía como fuerza de trabajo familiar en las minas, lavando, y clasificando minerales o como empleadas domésticas, vendedoras de alimentos o empleadas en pequeños comercios de



españoles. La industria de plata, por este medio se benefició directamente de la explotación de la fuerza de trabajo de las mujeres indígenas aprovechando, como el subsidio que constituía el respaldo de la organización tradicional comunitaria de indígenas (Hernández y Murguá, 1992).

En las zonas urbanas las mujeres del pueblo realizaban trabajos de extensión de su trabajo doméstico eran criadas nodrizas, lavanderas, o tenían puestos en el mercado, convirtiéndose con ello en un elemento indispensable de la economía local. Como trabajadoras forzadas, se incorporaban a los obrajes y a las textiles, donde eran sometidas a condiciones infrahumanas de trabajo. La prostitución era otra fuente de ingresos a las que eran empujadas las mujeres. La gran mayoría de las mujeres indígenas se enfrentaban a condiciones de vida muy difíciles, más sin embargo hubo algunas pocas que llegaron a ser acomodadas. Generalmente, provenían de familias con liderazgo hereditario, llegando a poseer propiedades (Hernández y Murguá, 1992).

Las relaciones de trabajo a las que eran sometidas las mujeres de trabajo eran represivos o coercitivas dentro de un severo sistema de explotación de su fuerza de trabajo.

Las mujeres indígenas durante la colonia se vieron limitadas por su condición de género, clase y etnia subordinado a la reproducción de la fuerza de trabajo, laborando tanto en tareas agrícolas, familiares y en el trabajo doméstico como en las zonas urbanas en los obrajes, e incipientes fábricas y en el pequeño comercio (Hernández y Murguá, 1992).

Por el contrario, la mujer de buena familia, podía verse obligada a ser maestra de música arte o vender entre una clientela de una misma categoría, labores de costura, etc.



El hecho de que las mujeres españolas se ocupasen de estas actividades indica que su trabajo no dejó de tener influencia en su vida económica de la Colonia, pese a todos los prejuicios y recomendaciones en su contra (Ramos , 1987).

En el siglo XVIII, existieron mujeres que estuvieron asociadas con sus esposos en el desarrollo de las actividades industriales se necesitó más mano de obra y a partir de 1798, una Real Pragmática liberalizó a sus roles tradicionales, aunque la sometió también a un nuevo despotismo (el de la fábrica).

La viudez presentaba ciertas ventajas. La pérdida del esposo la llevaba al primer plano del escenario, porque la obligaba a encargarse de tareas desempeñadas hasta entonces por el hombre.

La vida de la mujer en relación con la vida familiar fue cambiando durante los tres siglos de la época colonial. Los movimientos de la población, del desarrollo económico y de las mentalidades, modificaron la noción misma de la familia, su tamaño, su estructura y su papel social (Ramos, 1987).

1.3. Independencia y Revolución Mexicana

Al hacerse modificaciones del sistema de vida durante la época azteca y la colonia se denota más fortaleza de la mujer en la Revolución e Independencia.

La mujer y el hombre han participado siempre con entusiasmo en las causas nobles de la humanidad, inclusive, cuando ha sido necesario hasta con sus propias vidas.



Es por ello que en la historia de México, existieron figuras femeninas no sólo en el campo del saber sino en los grandes cambios sociales. Y que a pesar de no haber participado de la misma manera que el hombre en la causa de la Independencia, la mujer coadyuvó con matices diferentes y dejó huellas indelebles.

Para las mujer contemporánea, el recuerdo de aquellas figuras femeninas que hicieron en su momento lo que debían y pudieron hacer, debe constituir un estímulo, para continuar la lucha incansable por el progreso de México, y seguir el ejemplo de sus antecesoras que contribuyeron a forjar la patria que hoy disfrutan los mexicanos.

Mujeres como Josefa Ortíz de Domínguez, Leona Vicario, María Lazo de la Vega, entre otras, sostuvieron una dura lucha para que el país alcanzara su Independencia; su influencia fue muy importante en el ánimo del soldado y del político para tener en pie esa lucha a lo largo de varios años (Semana de la Vida y la Verdad, 1975).

Al igual, las soldaderas empezaron a gestarse en la guerra de Independencia, pero tuvieron su mayor auge 100 años más tarde en la Revolución de 1910, siendo en su mayoría mujeres campesinas, que no vacilaban en seguir a sus hombres a los campos de batalla (Alegría, 1974).

A principios del siglo XX, México continuaba siendo un país eminentemente agrícola, con un crecimiento acelerado de ciertas zonas urbanas las más de las veces en un detrimento de amplias áreas rurales y de la población campesina.

La Revolución fue un proceso político- social que alteró actitudes, costumbres y hábitos, es decir, relaciones entre los géneros. Estas relaciones, entre su conjunto



lucharon por la tierra, en contra de las desigualdades y las diferencias entre los individuos (Lau, 1990).

La participación de las mujeres en la lucha Revolucionaria determinó un cambio ideológico respecto de la emancipación femenina y también un cambio económico social que permitió modificar el modelo de las lealtades femeninas, de sometimiento y de supuesto desinterés por los asuntos nacionales que por largo tiempo habfan impedido que las mexicanas fueran consideradas miembros activos de la comunidad nacional.

La soldadera (la mujer en la guerra) con un rol de hombre, se vistió y adoptó una actitud masculina porque en la confusión social, sexual y genérica de la guerra, sólo como hombre podía sobrevivir. Al adoptar las ropas del hombre las mujeres soldaderas brincaban las barreras los límites que el ordenamiento genérico les imponía, se volvían hombres así sea momentáneamente. Como combatientes, tenían las mismas responsabilidades que sus correligionarios varones (Lau, 1990).

Las mujeres fueron indispensables para la Revolución, entregadas a las tareas tradicionales: cocinar, cuidar a los hijos, confrontar a los heridos, curarlos; como tareas más arriesgadas menos femeninas: intercambiar y contrabandear la información, armas, etc. Ellas también empuñaron las armas y dispararon defendiendo sus convicciones, su vida (Lau, 1990).

De esta forma la participación en el trabajo de la mujer más destacados fueron las siguientes:

- Formaron o colaboraron en clubes liberales, antirreleccionista o de cooperación a los grupos armados.



- Fundaron periódicos de oposición al régimen o en defensa de las clases desvalidas. Asimismo escribieron numerosos artículos.
- Su ayuda en los complotos pasó de armas, correo y difusión de noticias, verdaderamente admirable.
- Como enfermeras estuvieron en los puestos de avanzada o en lugares fijos establecieron hospitales de sangre.
- Con generosidad se desprendieron de sus fortunas, su bienestar y su propia libertad para colaborar en la causa que consideraban justa.
- Mantuvieron un espíritu de lealtad y protesta contra la usurpación Huertista (Mendieta, 1988).

La Revolución representó para el colectivo social femenino la coyuntura para lograr cambios substanciales en su status social. Al proveer a la mujer mexicana de un nuevo papel en la sociedad y de un nuevo sentido de participación nacional, la revolución de 1910 alteró de manera significativa la naturaleza del nacionalismo y de la sociedad (Sánchez, 1984).

Se incorporaron en las fábricas mujeres que vieron el cambio de actividades del hogar a la fábrica (una emancipación del hombre que les cede cierta independencia). La incorporación de la mujer a la lucha social de los años de la Revolución Mexicana, preparó un proceso de concientización que le permitió integrarse a la lucha armada con el ímpetu y la urgencia que planteaba el momento. Con ello, su participación como revolucionaria fue sumamente importante (Sánchez, 1984).



1.4. Situación actual de la mujer en México

La incorporación que empezó a tener la mujer en el ámbito histórico, social, económico y político, conduce a cuestionarnos la situación actual de la mujer mexicana. Dentro de la cual se maneja el término de promoción.

En la antigüedad se discutió que el mundo era de los hombres y para los hombres. Muchos siglos han pasado desde entonces, y sin embargo, la situación no ha sido totalmente superada. La discriminación todavía existe, y son las legislaciones vigentes en la mayoría de los países que muestran con orgullo sus leyes igualitarias en la realidad de los hechos, pero la igualdad no es patente.

En estos días se habla mucho de promoción, aspecto que no se le da suficiente fuerza a la mujer, siendo que ella constituye más de la mitad de la población total mundial, y que también puede decirse se encuentra, en un sentido o en otro, en mayor o menor grado, marginada de la dirección de la vida contemporánea.

Al hablar de promoción nos referimos a una acción consciente encaminada a determinado grupo o sector de la población para favorecer el hecho de hacerlo capaz, por sí mismo, de desarrollar todas sus facultades personales y sociales posibles. Es la acción que busca su plena inclusión en la vida social del país, con todo lo que ello significa.

Para lograr esta promoción, se necesitan llevar a cabo al menos tres acciones. La primera acción para que la mujer se promueva es la toma de consciencia en el sector promovido. La segunda acción consiste en derribar muros obstaculizadores de la dinámica y el cambio. Se trata del rompimiento de los tabúes, prejuicios, normas y a veces, hasta de las instituciones. Romper las barreras no tanto de la realidad misma de esas unidades. La tercera y última acción será: hacer que las personas promovidas se



muevan por sí mismas para integrarse, involucrarse, organizarse y responsabilizarse de las nuevas estructuras preparadas para su advenimiento (Elú, 1973).

Fomentar que ellas mismas intervengan, creando nuevas instituciones para resolver los nuevos problemas surgidos que ellas mismas se sacrifiquen en la toma de responsabilidades para el servicio de los demás en un mundo cada vez más socializado y complejo (Elú, 1973).

Sin embargo, es sabido que el trabajo de las mujeres tanto en el hogar como en el mundo del empleo remunerado ha impuesto tradicionalmente cuidar de los otros. Las mujeres que trabajan como amas de casa, madres limpiadoras, secretarias, enfermeras; comparten tareas similares. En todos estos casos tanto si se trata de la familia como de una actividad de servicio o profesión asistencial, su trabajo exige una considerable aportación emocional y también destrezas prácticas y un conocimiento especializado (Cozens 1993).

Cómo parte de su trabajo, se confía en que las mujeres atienden sexualmente a los hombres y como, sobre todo, el trabajo femenino está mal remunerado tanto económicamente cómo en términos de rango y del poder ajeno. Los trabajos domésticos y cuidado de los hijos no están pagados y carecen de la consideración del verdadero trabajo, si son efectuado en beneficio de la propia familia de la mujer en cuestión. Pese a los esfuerzos legislativos en *pro* de una igualdad de oportunidades e ingresos, el promedio salarial femenino sigue siendo inferior al masculino (Cozens, 1993).

Dentro de los nuevos campos de la investigación social, los estudios sobre la relación mujer- trabajo juegan un papel central. El creciente desarrollo de la fuerza laboral femenina en México ha dejado de ser un indicador estadístico para convertirse en una palpable realidad social. Las mujeres constituyen el 35% de la fuerza laboral

mexicana con características específicas: la doble jornada, la desvalorización de su trabajo y la estrecha relación entre el sistema de género y clase (CONAPO, 1995).

Desde los setenta, se ha dado condiciones favorables para una mayor participación laboral de la mujer: la reducción en el índice de la natalidad, el incremento en el índice de los divorcios, y un aumento importante en los niveles femeninos de escolaridad. Ello no forzosamente implica que haya mayores oportunidades de trabajo, ya que por lo general, las mujeres se ubican en ocupaciones de menor jerarquía y más retribución con relación a los hombres. Esto significa que el incremento de la participación femenina en los mercados urbanos se debe, más que a la modernización de la economía, a factores de desigualdad y reorganización económica (CONAPO, 1995).

En los últimos 15 años, la participación de la mujer mexicana en el sector laboral creció aproximadamente en un 60%. En este mismo lapso nacieron importantes organizaciones de mujeres e incluso asociaciones de mujeres empresarias; además tomaron fuerza extraordinaria algunas lideresas en sectores económicos, como la encabeza la unión de comerciantes ambulantes y sindicato nacional de costureras. Es decir, podemos hablar de que sin lugar a dudas, la mujer se afianzó en este período como fuerza laboral y productiva de nuestro país (CONAPO, 1995).

Persisten, aún "machistas laborales" pues es innegable que haya muy pocas mujeres dueñas de empresas y también muy pocas líderes sindicales, además de que no se ha resuelto muchas condiciones para que las trabajadoras se desarrollen mejor.

Sin embargo, el crecimiento de la masa laboral femenina es sustancial y su importancia radica en que un mayor número de mujeres de este país, ha logrado cierta autosuficiencia económica en este lapso.



El aumento de la participación femenina en los campos productivos del país, tienen significado que va más allá de lo económico y que tiene que ver con lo social, pues en la medida en que cada vez un número mayor de mujeres ha podido determinar que es lo que compra, viste, come y probablemente hasta donde vive, y sus diversiones han podido determinar su vida misma (Muñoz, 1990).

El desarrollo desigual -con frenos y avances- de la economía mexicana en los últimos lustros se ha reflejado en una población femenina, económicamente activa ampliada, pero heterogénea en su composición. Las mujeres resultan tan productivas o más que los hombres para algunos trabajos específicos y aparentemente exigen menos en cuanto a condiciones de trabajo (Pedrero, 1992).

Las mujeres están formando la sociedad actual, porque de alguna manera, pese a que el mundo sigue siendo imperfecto, han encontrado la fuerza para actuar hoy y cambiar el mundo o al menos una pequeña parte de él.

Cuando se trata del verdadero cambio social, las fuerzas contrarias son mucho más poderosas: la competencia profesional; es este tipo de fuerzas contrarias contra las cuales chocan las mujeres en su lucha por una igualdad verdadera. En suma, se trata de la vieja estructura de poder que se opone al avance. No hay nada que pueda oponerse al avance de una idea a la cual le ha llegado su momento.

Así, las mujeres han rebasado los límites evolutivos que alguna vez las definieron, asumiendo voluntariamente funciones que una vez fueron de dominio exclusivo del sexo masculino.

Ahora posee las aptitudes que le hacían falta en la parte de la vida relacionada con el mundo exterior, además de su lado interior, personal y espiritual. Con esta



combinación de aptitudes, lógica e intuición, emoción e inteligencia, se encuentra equipada para cambiar al mundo. Las mujeres de hoy son más poderosas e íntegras: más equilibradas, más completas que la mayoría de sus colegas varones (Aburdene, 1993).

Aún cuando las mujeres hablan de un cambio social, es importante enfocarse en un aspecto más real, es decir lo que sí se ha llevado a cabo a través de los derechos políticos y sociales de la mujer.

1.5. Derechos políticos y sociales de la mujer

Para sortear la crisis económica de los años ochenta, los hogares respondieron con una creciente incorporación de las mujeres al mercado de trabajo, lo que en muchos casos significó para ellas una doble carga: la laboral y la doméstica.

En la mayoría de los hogares son principalmente las mujeres quienes se ocupan de las actividades que más críticamente influyen en el bienestar de sus miembros familiares. La eficiencia de las mujeres en el uso de los recursos a su alcance tiene suma importancia para las condiciones de vida y las oportunidades de todos en el hogar, sobre todo los niños. Es, pues, fundamental promover decididamente la condición de la mujer. En ello se reconoce una orientación fundamental y estratégica de la política de población, así como su sentido integral.

La educación de las mujeres sobresale como un factor estratégico fomenta su afán de logro y de superación personal y, aumenta su productividad. La inversión en educación y capacitación de la mujer repercute no sólo en su propio provecho, sino también en el de su familia, pues contribuye a romper el círculo de la transmisión intergeneracional de la pobreza, aumentando las posibilidades de que los hijos reciban



mejor cuidado, educación, salud, y bienestar. La educación de las mujeres es el factor más estrechamente relacionado con una mortalidad infantil baja y con una fecundidad reducida.

El aporte estratégico de la mujer en el desarrollo destaca en ámbitos tan diversos, la protección del medio ambiente, el uso efectivo de la energía, el acondicionamiento de la vivienda, la inversión juiciosa de los recursos domésticos, el hábito de la previsión y el ahorro, y la transmisión de ideales y valores.

Se requiere estimular la participación de las mujeres en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas públicas. También hay que poner en práctica medidas específicas para contrarrestar el escaso valor que se asigna al trabajo femenino en todos los ámbitos de la vida social; para combatir las ideas y prácticas que confinan a las mujeres a las labores de reproducción, al trabajo doméstico y a las actividades de baja productividad, y para contribuir a reforzar otras dimensiones distintas a la maternidad en la construcción de la identidad femenina.

Es propósito del Plan Nacional de Desarrollo (1995-2000) promover un conjunto de programas y acciones para garantizar a la mujer igualdad de oportunidades de educación, capacitación, y empleo, plena equidad en el ejercicio de sus derechos sociales, jurídicos, civiles, políticos y reproductivos; respaldo efectivo a su papel fundamental en la integración familiar, así como en la formación y la socialización de sus hijos.

Para corregir las desigualdades en las oportunidades educativas y de empleo entre hombres y mujeres, es indispensable poner en práctica programas especiales de alfabetización orientadas a las mujeres, ampliar programas para prevenir la deserción escolar en todos los niveles educativos, así como reforzar los programas de capacitación



y de previsión social para el trabajo. En ello, se tendrá cuidado en atender las características particulares de su ubicación geográfica y su condición social.

La formulación, coordinación y cumplimiento de políticas que promueven la participación de la mujer en el desarrollo, deberán recibir un fuerte impulso a través del Programa Nacional de la mujer. Este deberá normar y coordinar las políticas al respecto, proporcionando una más eficiente articulación e integración de los programas y acciones gubernamentales, e involucrando, a las diversas organizaciones sociales, en especial a las dedicadas a la atención a la mujer (Plan Nacional de Desarrollo, 1995).

Entre el proyecto de Plataforma de Acción de la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer y el Plan Nacional de Desarrollo, se enfatiza la necesidad de examinar la situación de las mujeres en el mundo desde una perspectiva de género. Este enfoque parte de dos premisas fundamentales. La primera sostiene que la diferenciación biológica entre los hombres y mujeres ha sido utilizada para cimentar una construcción social que establece dos modos de vida, dos tipos de sujetos y dos formas de ser. Al atribuir a la naturaleza esta escisión social y cultural se oculta el hecho de que las desigualdades de género son creaciones a la vez sociales que históricas. La segunda premisa destaca que la piedra angular de la diferenciación entre hombres y mujeres es un orden jerárquico basado en la supremacía de los hombres y lo masculino y la desvalorización y sumisión de las mujeres y lo femenino, lo que se expresa en la construcción diferenciada de identidades, en la definición de ámbitos institucional y en un acceso igual al de la mujer, las oportunidades y los recursos.

En forma paralela, diversas organizaciones no gubernamentales (ONG's) se establecieron en todo el país y formaron documentos de posición ante los temas que son objetos de debate en la Conferencia. Como se sabe, las ONG's conforman un mosaico plural con orígenes, desarrollo, fines, formas de acción, estrategias diversas. Operan en



múltiples esferas, promueven proyectos diversos y trabajan con organizaciones variadas (sindicatos, cooperativas, ejidos, asociaciones vecinales, comunidades indígenas y grupos organizados de mujeres). La enorme plasticidad de las ONG's se expresa en la articulación de formas organizativas y servicios de distinta índole, como son los colectivos de lucha por hacer visible y erradicar la violencia dirigida hacia las mujeres; los grupos que impulsan proyectos productivos o de generación de ingresos para contribuir a paliar la pobreza familiar y femenina; las instancias de promoción y atención a la salud reproductiva; los núcleos que encaminan sus acciones a fortalecer las organizaciones de mujeres y su participación en la sociedad; las agrupaciones de capacitación y educación popular, así como los que promueven el bienestar familiar y el mejoramiento de la condición de la mujer en la familia (CONAPO, 1995).

Evocando lo que atañe a derechos civiles en el siglo pasado situación por cierto muy similar a la que por entonces existía en otros pueblos, la mujer estaba sujeta a graves limitaciones discriminatorias. En el Código Civil de 1884, se establecía entre otras muchas cosas que cercenaban la autonomía de la mujer, la sujeción de la soltera mayor de edad pero menor de treinta años a la autoridad paterna y materna y la obligada sumisión y obediencia de la mujer casada al esposo. La patria potestad estaba confinada totalmente al esposo, por lo que la mujer, tanto para disponer de sus propios bienes como para trabajar fuera de la casa, comparecer en asuntos judiciales y en general para adquirir cualquier obligación, requería autorización escrita de aquel.

En materia de derechos políticos, si bien es cierto que en ninguna de las constituciones políticas del México independiente, se excluye explícitamente a la mujer de la ciudadanía y por ende de sus prerrogativas, dada su situación de subordinación y las condiciones sociales y tradicionales vigentes, ni siquiera llegó a plantearse la posibilidad de que la ley pudiera interpretarse en el sentido de que los términos genéricos "mexicanos o ciudadanos" se hiciese alusión a ella.



Posteriormente, al formularse la Constitución de 1917, fue discutido, aunque con resultados negativos, lo concerniente a los derechos políticos de la mujer.

En el Código Civil para el Distrito y Territorios Federales, que entró en vigor el 29 de Agosto de 1932, se arribó a algunas de las metas del contexto en cuanto a la igualdad jurídica con el varón. Así se reconoció a la mujer domicilio propio y en el seno de la familia igual autoridad y consideraciones legales para el esposo y esposa. Además de quedar ambos facultados para compartir las responsabilidades de los asuntos domésticos y de la educación de los hijos, se reconoció a ésta el derecho de desempeñar cualquier oficio, profesión o trabajo honesto fuera del hogar, y el de administrar y disponer de sus bienes propios y aún los de la sociedad conyugal si así lo hubiese convenido con el esposo. Al llegar a la mayoría de edad, independientemente de su estado civil, la mujer estuvo en posibilidades de disponer de su persona y de sus bienes, con capacidad legal para celebrar toda clase de contratos y adquirir obligaciones.

En el año de 1953, la mujer adquiere por fin la calidad de ciudadana. El presidente Adolfo Ruiz Cortines envió al congreso de la Unión la iniciativa para que se hiciesen las modificaciones constitucionales pertinentes, que le dieran el sufragio activo y pasivo federal, con lo que el artículo 34 de la misma.

En materia de cuestiones laborales, el pleno ejercicio de los derechos de la mujer exige una doble perspectiva, por un lado principios igualitarios con el varón en su calidad de ser humano y, por el otro, principios diferenciales que, en atención a las características de su sexo y su fundamental papel en la procreación la protejan y la auxilien en el desempeño de sus funciones como madre y trabajadora. Existen preceptos constitucionales que establecen medidas diferenciales de protección para la mujer limitando la jornada máxima de trabajo nocturno a siete horas, prohibiendo las labores insalubres o peligrosas y en el trabajo nocturno industrial para las mujeres y los menores



de dieciséis años y el trabajo en los establecimientos comerciales después de las diez de la noche.

La legislación ordinaria que desarrolla los preceptos constitucionales es que señalan los principios básicos mínimos en materia laboral son: la Ley Federal del Trabajo, la Ley del Seguro Social, la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y la Ley de Trabajadores al servicio del Estado, además de numerosos reglamentos federales y locales (ver cuadro I).

Las disposiciones relativas a la protección de la madre trabajadora y las prestaciones y auxilios a que tiene derecho, se hallan recogidas, respectivamente en la Ley del Seguro Social y en la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado, al igual que otras medidas protectoras para la estabilidad económica de la familia, de la salud de sus miembros y de sus posibilidades de superación cultural y bienestar general.

En resumen, la situación jurídica de la mujer en el derecho laboral mexicano, es favorable en la letra, pero desgraciadamente en la realidad, todavía se dan casos de violaciones a las garantías laborales de las trabajadoras. Afortunadamente cada día son menos estos casos de irregularidad jurídica, debido a que la mujer defiende cada vez con mayor éxito sus derechos laborales.



Cuadro 1.- Derechos políticos y sociales de la mujer en México

APÉNDICE JURÍDICO	LEY FEDERAL DEL TRABAJO	LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE TRABAJADORES DEL ESTADO
<p>Artículo 1.- En los Estados Unidos Mexicanos "todo individuo" gozará de las garantías que otorga esta Constitución, las cuales no podrán restringirse, ni suspenderse, sino en los casos y con las condiciones que ella misma establece.</p> <p>Artículo 5.- A ninguna persona podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de tercero o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial.</p> <p>La ley determinará en cada estado, cuales son las profesiones que necesitan título para su ejercicio, las condiciones que deben llenarse para obtenerlo y las autoridades que han de expedirlo...</p> <p>Artículo 34.- Son ciudadanos de la República los varones y mujeres que, teniendo calidad de mexicanos reúnan, además los siguientes requisitos:</p> <p>I.- Haber cumplido dieciocho años II.- Tener un modo honesto de vivir.</p> <p>Artículo 123.- Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.</p> <p>"A).- V.- Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos</p>	<p>Artículo 164.- las mujeres disfrutaban de los mismos derechos y tienen las mismas obligaciones que los hombres.</p> <p>Artículo 171.- los servicios de guardería infantil se presentarán por el Instituto Mexicano del Seguro Social, de conformidad con su ley y disposiciones reglamentarias.</p> <p>Artículo 172.- En los establecimientos en que trabajen el patrón debe mantener un número suficiente de asientos o sillas a disposición de las madres trabajadoras.</p> <p>Artículo 331.- Trabajadores domésticos son las que prestan los servicios de aseo, asistencia, y demás propios o inherentes al hogar de una persona o familia.</p> <p>Artículo 333.- Los trabajadores domésticos deberán disfrutar de reposos suficientes para tomar sus alimentos y de descanso durante la noche.</p> <p>Artículo 334.- Salvo lo expresamente pactado, la retribución del doméstico comprende, además del pago en efectivo, los alimentos y la habitación. Para efectos de esta ley, los alimentos y habitación se estimarán equivalentes al 50% del salario que se pague en efectivo.</p> <p>Artículo 337.- Los patrones tienen las obligaciones especiales siguientes:</p> <p>I.- Guardar consideración al trabajador doméstico absteniéndose de todo maltrato de palabra o de obra</p>	<p>Artículo 26.- La mujer trabajadora, la esposa del trabajador o del pensionista o a falta de la esposa, la concubina de una u otra, según las condiciones de la fracción I del artículo 23, tendrán derecho a las siguientes prestaciones:</p> <p>I.- Asistencia obstétrica necesaria a partir del día en que el Instituto certifique el estado de embarazo. la certificación señalará la fecha probable del parto para los efectos del artículo 25 del estatuto de los trabajadores al servicio de los poderes de la unión.</p> <p>II.- Ayuda para la lactancia, cuando según dictamen médico exista incapacidad física para amamantar al hijo. Esta ayuda será proporcionada en especie hasta por un lapso de seis meses, con posterioridad al nacimiento y se entregará a la madre, o a falta de ésta a la persona encargada de alimentar al niño.</p> <p>III.- Una canastilla de maternidad, al nacer el hijo, cuyo costo será señalado periódicamente por el instituto.</p>



APÉNDICE JURÍDICO	LEY FEDERAL DEL TRABAJO	LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE TRABAJADORES DEL ESTADO
<p>que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestión, gozará forzosamente de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada aproximadamente para el parto y seis semanas posteriores al mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo.</p> <p>"VII.- Para trabajo igual debe corresponder salario igual sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad".</p> <p>"B.- XI.- C) Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación, gozará forzosamente de un mes de descanso antes de la fecha fijada aproximadamente para el parto y de otros dos después del mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el periodo de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos. Además, disfrutaran de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayudas para la lactancia y del servicio de guarderías infantiles"</p> <p>extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos. Además, disfrutaran de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayudas para la lactancia y del servicio de guarderías infantiles"</p>	<p>II.- Proporcionar al trabajador un local cómodo e higiénico para dormir, una alimentación sana y satisfactoria y condiciones de trabajo que aseguren la vida y la salud.</p> <p>III.- El patrón deberá cooperar para la instrucción general del trabajador doméstico, de conformidad con las normas que dictan las autoridades correspondientes.</p>	

Iscas, J. y Ortiz, R. (1985). Actitud de la mujer trabajadora hacia aspectos relacionados con su trabajo. Tesis Licenciatura de Psicología. UNAM, México. pp.76-80.

El gobierno de México reconoce que es impostergable enfrentar de manera decidida todos los obstáculos y limitaciones que se oponen a la participación plena de la mujer en el desarrollo económico, social y cultural del país. La igualdad jurídica de hombres y mujeres, debe traducirse en igualdad de oportunidades de educación y capacitación, pleno ejercicio de sus derechos ciudadanos, oportunidades genuinas de trabajo productivo y bien remunerado y acceso a las estructuras de poder y procesos de toma de decisión en todos los ámbitos y a todos los niveles, tanto en los espacios gubernamentales, empresariales, políticos y sindicales como en las esferas organizadas de la sociedad civil. Asimismo, debe promoverse que hombres y mujeres compartan por igual el trabajo y responsabilidades de la vida hogareña y familiar. Para alcanzar estos objetivos prioritarios, se requiere definir estrategias que aborden de manera simultánea e integral todas las dimensiones del desarrollo social. Avanzar en esta tarea es imperativo tanto por consideraciones de justicia y equidad, como porque de ello depende la incorporación cabal del potencial creativo de que México dispone y requiere. Por apuntalar la información, coordinación y el cumplimiento de las políticas del impulso a la participación de la mujer.

El actual presidente de México, Ernesto Zedillo Ponce de León, ha propuesto la creación del Programa Nacional de la mujer el cual permitirá avanzar en el ordenamiento integral de las tareas orientadas a promover su participación plena en la sociedad en igualdad de oportunidades con el varón (CONAPO, 1995).

**CAPÍTULO 2 . PARTICIPACIÓN DE LA MUJER
EN PUESTOS DE DIRECCIÓN EN MÉXICO**



Capítulo 2.- La participación de la mujer en puestos de Dirección en México

El análisis histórico de la mujer mexicana, nos muestra las condiciones de vida en que se encontraba inmersa; quizás en la actualidad, se sigan presentando situaciones similares. Pero también podemos decir que la mujer ha luchado por obtener puestos que antes le eran vedados, en este caso la participación en puestos de alta Dirección.

2.1. Puestos de Dirección

El concepto de Dirección nace como una disciplina a principios del siglo XIX, la cual es enseñada e investigada sistemáticamente desde entonces. Sin embargo, cabe hacer notar que se escribió sobre Dirección desde que el hombre inventó la escritura. Así, en el código de Hammurabi y en algunos escritos egipcios del año 2000 A.C. aparecen "principios" sobre el arte de dirigir a otros en el trabajo (Morfin, 1991).

Actualmente la Dirección se estudia desde diversos puntos de vista los cuales se explicarán a continuación:

Muy popular a principios del siglo XX, la Dirección científica organizada en torno al trabajo del ingeniero Frederick Taylor, se componía de cuatro elementos clave: 1) desarrollar la mejor manera de llevar a cabo cada trabajo; 2) seleccionar y desarrollar a los trabajadores; 3) educar a los trabajadores en los puestos de trabajo y 4) conseguir una estrecha cooperación entre directivos y trabajadores (Odiome, 1990).



Mientras tanto Henry Fayol (1916), declaró que en todo negocio existe un cuerpo de conocimientos llamada Dirección independiente y diferente de la actividad que se dirige. Luego identificaba diversas funciones de Dirección, como la organización, planificación, coordinación y control (Odiome, 1990).

Henry Fayol estableció 13 postulados que trataban de simplificar los métodos de trabajo a menor costo presentándolos a continuación:

1. División del trabajo que se refiere a la idea de especialización de cierta actividad.
2. Autoridad y responsabilidad, que deben ser coherentes entre sí.
3. Disciplina necesaria en la organización.
4. Unidad de mando, todo empleado debe tener un sólo jefe.
5. Unidad de Dirección debe haber un objetivo común en la organización.
6. Subordinación del interés individual al general, debe ser aceptado por los empleados de la organización.
7. Remuneración del personal, debe ser justa ó satisfactoria.
8. Centralización es inevitable, de acuerdo con el tipo de organización.
9. Cadena jerárquica se observa en el organigrama.
10. Orden, cualquier persona u objeto debe tener designado un lugar concreto.
11. Equidad se da con una combinación de justicia y benevolencia estabilidad del personal, no es deseable una rotación continua e inmediata.
12. Iniciativa, debe ser promovida en todos los niveles.
13. Espíritu de grupo desarrollar un espíritu de equipo (Cohen, 1991).

Morfin (1991), realiza una crítica al trabajo realizado por Fayol, en tanto que pretende explicar a la Dirección por sus etapas en una división muy útil para su estudio, pero ficticia en la práctica.



Las etapas de la administración se dice son las funciones de todo dirigente, Fayol "descubrió" que además de las actividades y funciones que todo dirigente realiza en la materia específica de su trabajo, genéricamente tiene que:

- Prever: ¿Qué se puede hacer?
- Planear: ¿Qué se va a hacer?
- Organizar ¿Cómo se va a hacer?
- Mandar: Ver que se haga
- Coordinación y control: Ver si se hizo.

Estas etapas forman el proceso administrativo en el cual participa todo director. Aquí, se requiere que el director sea una persona metódica y de pensamiento analítico, pero que al mismo tiempo comprenda los procesos globales. La combinación del entendimiento de cada fase y el hecho de que éstas no existen sino para fines de análisis -debido a que la administración se dá de una manera global-.

La Dirección de personas, conocida como Dirección social, expone y enfatiza que todo se logra en la organización a través de las personas, si éstos son motivados adecuadamente se logrará el resultado final. Por lo tanto las técnicas de la motivación se convierten en los instrumentos principales de Dirección de personas.

En contraparte, la administración por objetivos consiste en la fijación de una meta, su logro a través de un método y la garantía, el premio o el castigo. El logro como medida de éxito en el arte de dirigir.

El logro representa valores y estilos culturales y personales de ser. Antes se mencionaba que los valores de la administración privada no necesariamente coinciden pero no por esto serán mejores unos que otros.



Las etapas del desarrollo en la administración son:

- Se definen los resultados esenciales que se esperan del puesto.
- Se determinan las medidas para cada resultado final, es decir, se traducen proporcionalmente los resultados finales esenciales para que se puedan comparar.
- Se establecen los niveles estables del desempeño para cada medida: se define "Que es bueno y que es malo".
- Se fijan los objetivos es decir, se establece cual es la meta que se desea alcanzar.
- Se evalúa el desempeño y se establece nuevas metas. Asimismo, se premia o se castiga a la persona que siga este tipo de Dirección tendrá que buscar eficazmente el logro con una actitud de querer más y hacer más (Cohen, 1991).

Dentro de la filosofía de la administración y gestión de empresas la teoría "X" y la teoría "Y", formuladas por el profesor Douglas McGregor (1960), se extendían prácticamente en el dominio de la Dirección.

La teoría "X", afirmaba que a nadie le gusta trabajar, ni nadie desea trabajar más de lo indispensable, ni nadie quiere más responsabilidades que las estrictamente necesarias para desarrollar su propio cometido. Una compañía que se rigiera por la teoría "X" tendría que estructurarse alrededor de líneas de mando estrictamente definidas. A cada nivel se le diría exactamente lo que debía hacer, cuándo y cómo hacerlo. En una compañía dirigida según la teoría "X" no se puede hablar con nadie que esté dos o más niveles por encima de uno mismo. Lo que hay que hacer es cuadrarse delante de los superiores y cumplir órdenes (Geneen, 1987).



La teoría "Y" se funda en la premisa de que las personas cualquiera que sea su nivel de responsabilidades, innatamente desean trabajar lo mejor que sepan, desean aumentar sus conocimientos y su productividad, y se aburren dentro de las estrecheces de una organización del tipo de la teoría "X". Según esta fórmula, la Dirección de una compañía del tipo "Y" debe tratar de alcanzar un funcionamiento de tipo igualitario concediendo a los trabajadores una participación en el proceso de la toma de decisiones. Muchos directivos modernos optan por la teoría "Y" tratando de difundir en sus organizaciones un espíritu cooperativo, de trabajo en equipo o por lo menos así lo aseguran.

En una extensa variedad de las teorías empresariales, una de las más recientes es la llamada teoría "Z" ó "arte Japonés de la Dirección empresarial".

En Japón las grandes corporaciones industriales tratan a sus empleados con todas las atenciones de unos padres celosos de su obligación. Les garantiza empleo y seguridad de por vida; les hacen cantar himnos y realizar ejercicios gimnásticos antes de comenzar la jornada, proporcionan a los empleados jóvenes (e incluso a las empleadas jóvenes) más dotados, diez años de formación diversificada en técnicas de Dirección, antes de asignárseles puestos clave en el equipo directivo de la compañía promueven la colaboración entre los trabajadores y la empresa; favorecen la toma de decisiones en grupo con reparto de responsabilidades y de los premios; no ven con buenos ojos a los individualistas que quieren despuntar. A cambio, el trabajador o trabajadora se afana en su puesto, con lealtad tan inquebrantable hacia su compañía que solo puede compararse con su amor a la familia o a su país (Geneen, 1987).

Es importante advertir que los postulados de una teoría de Dirección no deben utilizarse en forma rígida sino que debe emplear una combinación de las teorías ya



mencionadas siendo un experto en Psicología, Sistemas, Ingeniería, Administración etc. el que los aplique.

En última instancia el concepto de Dirección hace referencia a una sola disciplina que puede ser estudiada desde diversos ángulos pero que al final se debe abordar como una sola.

A modo de definición Geneen (1987), "conceptualiza la Dirección como el equipo de directivos que hacen funcionar un negocio, empresa o lo que sea".

Por otro lado Morfin et al.(1991), encontraron que la Dirección es una función que se puede identificar y separar de todas aquellas acciones específicas como: producción, ventas, contabilidad etc. Cualquiera que tenga un puesto de mando, responsabilidad sobre resultados y recursos diversos que coordinar, más allá de su especialidad técnica ó de su nivel jerárquico específico.

Este mismo autor menciona que la Dirección también puede llamarse gerencia, gestión, administración, en nuestro país son utilizados estos términos para designar lo que en inglés significa "management", y que en esencia es el acto de lograr los fines del organismo social del que se trate, a partir de determinados recursos y a través de otras personas. Los objetivos que se pretenden alcanzar los métodos para lograrlo las decisiones sobre problemas específicos y la gente a la cual se motiva forman parte de la Dirección.

Otra definición de Dirección es de Cohen (1991), donde la define como "el órgano específico de la empresa, quizás es claro afirmar que la Dirección pone en actividad los recursos productores de riqueza de una empresa".



"La Dirección es un proceso que consiste en el manejo de situaciones para conseguir el logro de los objetivos. Este proceso se realiza de modo continuo, mientras el directivo planifica y actúa cambiando la situación tanto por la propia actuación como por efectos exteriores al sistema en el que se desenvuelve el directivo" (Castrensa, 1990).

Conjuntando las ideas básicas de los conceptos anteriores atendemos que la tarea básica de los directivos de todos los niveles y tipos de empresas consiste en diseñar y mantener un entorno en el que los individuos trabajando en grupo, puedan cumplir objetivos o misiones previamente seleccionados o lo que es lo mismo los directivos tienen la responsabilidad de hacer esas cosas que hacen posible que los individuos colaboren con la máxima eficacia en la consecución de los objetivos de un grupo" (Bittel, 1989).

Cuando pensamos en Dirección pensamos en una organización. Es necesario saber que las organizaciones son más que los directivos y los sistemas de Dirección que crea. Pero lo que diferencia de una organización formal de un conjunto aleatorio de personas es la presencia de un sistema de autoridad y administración personificando en uno o más directivos dentro de una jerarquía para unir todos sus esfuerzos (Mintzberg, 1991).

Por costumbre y comodidad analítica, las organizaciones se clasifican en tipos basados fundamentalmente en su principal propósito. Los directivos, las prácticas y problemas de Dirección caerían según cada uno de estos diversos tipos:

Organizaciones del sector privado.- Se trata en su mayoría de organizaciones con ánimo de lucro, como las empresas comerciales. Los beneficios



en parte los retiene la empresa, y en parte se distribuyen entre los propietarios. Los directivos son empleados de la organización con condiciones mutuamente acordadas.

Organizaciones del sector público.- Se trata de organizaciones no gubernamentales a nivel local, regional, o estatal. A los directivos se les suele denominar como funcionarios o administradores. Frecuentemente están sometidos a los sistemas del servicio civil autónomo, estatal, local para fines de administración de personal. Están sometidos a limitaciones especiales a los mandatos y misiones legislativas que crean los tribunales, comisiones u oficinas gubernamentales que dirigen.

Organizaciones sin ánimo de lucro.- Entre estas se encuentran las asociaciones voluntarias, como las fundaciones de investigación, sociedades de beneficio mutuo, organizaciones caritativa, grupos fraternales y una amplia variedad de organizaciones de servicios a la comunidad como la Cruz Roja (Bittel, 1989).

Entre los diversos tipos de organización ya mencionados tendrá que existir siempre cinco actitudes y creencias básicas para establecer un buen programa de relaciones humanas:

- **Los directivos deben sentir una responsabilidad definida con relación a los obreros individuales que componen la organización.-** Deben reconocer que cada uno de ellos es un ser humano y que las empresas tienen contraídas ciertas responsabilidades con relación a su bienestar.
- **La empresa como organización social tiene contraídas ciertas responsabilidades.** Respecto al bienestar de la comunidad en la que se halla asentada, así como en relación al bienestar general del país. Además, de la



producción de artículos y la prestación de servicios tiene el deber de contribuir a la paz y al bienestar de la comunidad del país.

- **La época de la relación como sirviente ha terminado.** Los obreros, al igual que la Dirección de las organizaciones gozan de ciertos derechos básicos, tales como la libertad de afiliarse a los sindicatos y de verse representados por ellos sin temor a represalias y cuentan con el derecho de ser tratados como personas individuales y no como objetos que pueden ser comprados o vendidos.
- **El paternalismo no fomenta la buena libertad en los empleados.** Es un honrado deseo de beneficiar a sus empleados, son muchas las firmas que a través de su presidente, han cometido un error de adscripción. Han levantado hospitales para sus trabajadores, han facilitado a estos buena comida, les han proporcionado los medios de diversión y muchas otras cosas más.
- **Un buen programa de relaciones humanas no es simplemente la forma de manejar a un empleado.** Es grande la tentación de valerse de este programa en forma cínica como tapadera de unas actitudes fundamentalmente hostiles hacia los obreros, con la esperanza de dar origen a unos buenos resultados tanto por lo que se refiere a producción como a la consecución de beneficios.

La alta Dirección de la empresa debe creer que el mejor camino para aumentar la producción es mejorar la satisfacción que los obreros obtienen de su trabajo. Los ejecutivos por su parte, deben reconocer que las actitudes de los obreros respecto al jefe y a la organización suponen la diferencia que media entre una producción baja y una elevada. Deben por ello, estimular a todos quienes ocupan cargos directivos para que apliquen los métodos que mejoran la moral del trabajador



y deben apoyarlos en todos los esfuerzos que realicen para que esta se convierta en una política viviente (Parker, 1985).

Hemos notado que la "Dirección" es sin lugar a dudas el aspecto neurálgico que asegura el éxito en cualquier tipo de organización. Cornejo (1993), da a conocer distintos principios para el desempeño próspero de las organizaciones:

1.- Habilidades directivas. El primer principio de Dirección nos plantea las habilidades para desarrollar en la nueva generación de directores de excelencia que son las siguientes

- a) Dirección Conceptual.- Principios que se deben considerar para estar en posibilidades de conceptualizar a toda la organización, desarrollando la capacidad de análisis y síntesis que nos permitan visualizar el futuro, guías generales que nos ayuden a contemplar todos los factores que nos afectan y que nos pueden orientar para desarrollar las empresas que deseamos lograr.
- b) Dirección Técnica.- Los principios y consideraciones fundamentales que afectan las operaciones diarias en la corporación abordando los campos básicos de ventas, mercadotecnia, finanzas, producción y sistemas.
- c) Dirección Humana.- La Dirección no será jamás una ciencia sino un arte, pues no se rige por elementos predecibles ya que el ser humano es un ser sorprendente por sus reacciones muchas veces no condicionadas a dar una idéntica respuesta ante un estímulo. Este elemento hace de la Dirección humana un desafío apasionante que nos obliga a entender o intentar a cada subordinado y a obtener de cada uno de ellos la plena expresión de sus potencialidades.



d) Dirección Cívica.- El líder empresarial a través de su organización tiene la gran oportunidad de realizar arquitectura social, pues una empresa representa un reducto de libertad, en la cual pueda instaurar sus valores que le permitan contribuir para que algo mejor y trascender a su tiempo viviendo un mundo superior.

2. - *Armonía en la Dirección.* En la actualidad, el líder debe buscar la armonía entre los intereses de cada individuo y los de la organización, obteniendo los objetivos corporativos señalados.
3. - *Cuidado con el poder.* Muchos líderes se preocupan más en demostrar su grandeza dedicándose en aplastar a sus subordinados en vez de motivarlos para que empleen mejor sus potencialidades.
4. - *Pasión por los objetivos.* La dedicación de los líderes en todos los tiempos para el logro de sus objetivos es casi obsesiva pues tienen una clara definición de lo que quieren.
5. - *El arte de pensar.*- Actualmente nuestra prisa es tal, que para actuar de inmediato corremos el riesgo de no encontrar caminos más productivos y eficaces para retomar nuestra estrategia a corto y largo plazo, es una inversión que nos reditará grandes beneficios.
6. - *El arte de delegar es el arte de tener tiempo.*- Para delegar es necesario educar y motivar.
7. - *Democracia y autocracia.*- La organización requiere un poderoso pensamiento autocrático para lanzarse a vivir de lleno a la excelencia y combinar dentro de ese



marco de valores corporativos, la participación democrática para lograr realizarlos en forma práctica.

8. - *No basta pensar bien, hay que saber comunicar la idea.*- No basta con tener claridad absoluta de pensamientos, se hace necesario e indispensable que el líder sea un experto en comunicarlo en forma significativa, motivante y que lance a sus seguidores tras objetivos señalados.
9. - *Identificar lo que nos hace diferente.*- Es vital que todos los miembros de la organización estén conscientes de lo que los hace diferentes en relación a la empresa y a la competencia, pues todos deseamos pertenecer a una organización única y singular.
- 10.- *El peligro del éxito es el orgullo excesivo.*- Y éste se llega a convertir en una terquedad de que solamente nosotros estamos bien y nos cerramos a cualquier opinión que difiera con lo que nosotros pensamos.
- 11.- *Saber reconocer errores y salirse a tiempo.*- Cuando el dirigente reconoce sus errores ante sus subordinados obtiene credibilidad y confianza y representa una de las acciones más dignas de un líder.
- 12.- *Ser un desobediente del orden superior.*- Los desobedientes de las normas establecidas siempre evolucionan positivamente.
- 13.- *El trato del líder hacia sus superiores debe ser de altura, para ganar su confianza y para que su opinión tenga importancia.*- Es fundamental que el líder finque con sus superiores una relación franca, honesta y de armonía.



- 14.- *No existe el nivel de incompetencia sino la incapacidad de adaptación.*- La adaptabilidad es la capacidad que deben tener todas las empresas para ajustarse en forma inmediata a las nuevas y cambiantes circunstancias.
- 15.- *Cuidado con el crecimiento, el gigante no necesariamente gana más pero gasta más para mantenerse.*- Mayores ventas, no necesariamente significa mejores beneficios.
- 16.- *Trate a un colaborador no como a una parte más del sistema, sino como elemento vital de la organización.*- Es usual que muchos administradores en nuestros días usen el terror y las amenazas de despido para hacer que sus subordinados se muevan, es indiscutible que bajo éste método se obtengan resultados prácticos pero tarde o temprano se cosecharán fallas importantes por la cantidad de resentimientos acumulados.
- 17.- *El desafío consiste en lograr el respeto de los seguidores.*- Lo cual se logra de la autenticidad del líder por el interés que demuestra al bienestar económico y moral de cada uno de sus colaboradores dedicando interés por su trabajo y haciéndolo sentir por la trascendencia de su labor, todos son indispensables, ya que la falla en cualquier posición de la organización puede acabar con todo el entusiasmo.
- 18.- *Nada sucede hasta que se realiza una venta.*- Toda la operación cooperativa inicia una venta, impulsar una poderosa cultura de ventas es el secreto de hacer grandes negocios, es el origen mismo de toda corporación y es el único camino de permanecer vendiendo y dejando clientes satisfechos.



19.- *Nada es más injusto que un trato igual a los desiguales.*- El trato debe ser individualizado haciendo sentir a la gente como única y especial.

20.- *El líder es un original, no existe tipología a seguir.*- Tratar de encasillar a un líder dentro de una gama de características tipo para asegurar el éxito es un terrible error, el líder tendrá que adoptar una serie de hábitos o disciplinas que le facilitarán el camino, pero dentro de sus propias potencialidades y debilidades.

21.- *La presencia del líder, su lenguaje y modales son parte de su éxito.*- Hay que comportarse y dirigirse de acuerdo a las reglas establecidas, es importante observar y aprender las reglas sociales, pues nos darán confianza de comportarnos de acuerdo con cada circunstancia, es importante compartir adecuadamente con los operarios, como participar en una cena de accionistas.

22.- *Creer en lo ilógico.*- Cuando el ser humano cree en lo imposible inicia un rumbo hacia la creatividad; los racionalistas y pesimistas nunca intentarían nada que lógicamente sea posible, los que logran avanzar en la humanidad son aquellos que desafían el orden establecido.

23.- *Para poder crear hay que creer.*- Creer en lo que no vemos es el requisito indispensable para realizar cualquier proyecto.

24.- *Contrata seres más inteligentes que tú.*- Un líder deberá elegir a los mejores hombres y mujeres para realizar sus sueños, la gente más capaz que pueda encontrar para cada especialidad, su virtud sólo consiste en saber manejar eficazmente a estas personas para que obtengan los resultados deseados.



- 25.- *Utiliza el lenguaje adecuado.*- Lo importante es que la gente pueda interpretar tu mismo significado y con la misma fuerza, es parte de saber manejar el lenguaje adecuado para cada circunstancia.
- 26.- *Cuando cometa un error adelántese a revelarlo.*- Lo que usted puede generar con este tipo de conducta es importante pues los seguidores al ver su ejemplo le evitarán la tarea de buscar los errores y ellos mismos serán sus propios supervisores.
- 27.- *Si usted desea ascender encuentre su sucesor y retírese a tiempo.*- A muchos ejecutivos les molesta pensar en retirarse pues tienen la sensación de ser viejo e inútil pero si usted tiene deseos de ascender tendrá que dejar a otro en su lugar. Si usted desea asegurar un ascenso de éxito busque al sucesor del suyo, capacítelo y esto le permitirá dedicarse de tiempo completo a su nueva posición.
- 28.- *Escuche a su intuición.*- El director de éxito debe confiar en su intuición antes de tomar una decisión en la que tenga duda, primero infórmese lo más posible con cifras y hechos, segundo cálmese, no se precipite, tercero aprenda ver las cosas en forma diferente; cuarto piense que haría su competencia en un caso similar y no se deje intimidar por el aspecto financiero de la decisión.
- 29.- *El poder es el gran motivador.*- En conclusión, la ambición compartida en el triunfo y la ambición individualista significa el desastre, aspirar al poder legítimo le dará trascendencia, la ambición es el camino al éxito.
- 30.- *La ambición es el camino al éxito.*- La ambición es una fuerza positiva y creativa que logra engrandecer a una empresa, pero cuando se basa sólo en el interés personal puede destruir a una organización.



- 31.- *Volver al origen.*- Los orígenes de un negocio explican los cimientos donde se ha edificado su éxito, lo innovador que fueron algunos productos en su tiempo, la actitud de servicio, las personas que formaban la organización, la velocidad de respuesta, etc. Regresar al origen es tener la capacidad de revitalizar la empresa con nuevos elementos que ayudarán al éxito y desarrollo.
- 32.- *Hacer lo viejo nuevo.*- El negarse a actualizar, modernizar el producto, su presentación, su promoción, su propia distribución y aferrarse a modelos antiguos puede significar raíces tan profundas que nos pueden llevar a la tumba. Lo que antes se llamaba tradiciones ahora son normas que representan la sabiduría en la organización.
- 33.- *La responsabilidad, no la autoridad, es la que produce resultados.*- El factor común en los directivos es su responsabilidad por sus objetivos más que si tienen la responsabilidad suficiente o el nivel jerárquico adecuado.
- 34.- *Los líderes pueden serlo todo, menos infalibles.*- Rechazar opiniones o escuchar sugerencias, es suponer que nuestro pensamiento es lo único cierto y por tanto se creen poseedores de la verdad; callar cualquier discusión es suponer infalibilidad, muchas veces lo que se escucha ya se oyó antes y prematuramente se sentencia que está equivocado el interlocutor o sencillamente que esa idea no va a funcionar.
- 35.- *Los organigramas deben estar en un cesto de basura.*- Quien da origen, mantiene y desarrolla toda empresa es el cliente y pone como último peldaño a los operadores a los subordinados. De acuerdo con los organigramas los menos importantes son los operarios y trabajadores, siendo que gracias a ellos se genera la fuerza del producto y por ende las utilidades. En una empresa de excelencia son



tan importantes los de arriba, los de en medio, y los de abajo, pues calidad total significa esfuerzo total.

36.- *Sea un promotor de buenas discusiones.*- El liderazgo participativo es una realidad cuando se fomenta y promueve la discusión franca, sincera y abierta.

37.- *Alabar en público y criticar en privado.*- Todo líder debe tener la habilidad de hacer sentir a las personas con las que trata como la parte más importante del mundo, teniendo cuidado en alabar en público y reprender en privado, un subordinado puede tolerar casi todo menos el ser humillado y ridiculizado.

38.- *Soñar es fundamental, ponerlo en practica es vital.*- La visión del líder es vital para proyectar a su organización, que las grandes empresas no son producto de desesperación o necesidad, sino el resultado de un sueño donde el creer nos ayudará a crear.

39.- *Lograr el cambio sin destruir.*- Para producir cambios se necesita generar confianza de la gente del estar convencidos de que están bajo la mejor Dirección para la cual hay que adquirir la habilidad de que las cosas se hagan sin dar órdenes sino simplemente orientaciones o sugerencias, cuando un líder asume la Dirección máxima no debe de empezar con las máquinas, planes, números sino con la esencia misma de la gente (Comejo, 1993).

Los principios antes mencionados demuestran en una forma global para que una organización tenga éxito, es necesario establecer una relación de confianza y hacer lazos que permitan ejercer un auténtico liderazgo basándose en el reto de impulsar las capacidades y habilidades de sus trabajadores. Y por último no basarse en la autoridad tradicional.



Examinado lo anterior la situación actual (crisis económica, desempleo, cierre de empresas, etc.) que vive nuestro país, contemplamos que estas condiciones están afectando el "management" (Dirección) identificándose 11 factores distintos que probablemente están influyendo en el comportamiento administrativo.

1. - El estrés, la presión y la incertidumbre están presentes cada vez más, en casi todas las formas de actividad empresarial. Por lo tanto, los directivos eficientes deben ser capaces de manejar su tiempo y manejarse ellos mismos de modo eficaz.
2. - La erosión de los valores tradicionales ha originado una gran confusión con respecto a los valores y creencias personales; por lo tanto, los directivos de hoy deben poder esclarecer sus valores personales.
3. - Hay un amplio espectro de opciones disponibles. En consecuencia, los directivos deben identificar sus objetivos de trabajo y sus metas personales.
4. - Las estructuras empresarias no puede proporcionar todas las oportunidades de formación que el manager actual requiere. Por lo tanto es necesario que el directivo sustente un desarrollo y perfeccionamiento personal permanente.
5. - Los problemas son cada vez más complejos y abundantes, mientras que los recursos a menudo son limitados, por ende ser capaz de resolver problemas rápido y eficazmente es una habilidad administrativa crucial.
6. - La presión de los mercados, la energía, las relaciones industriales y la rentabilidad, hacer que las nuevas ideas y las innovaciones resulten esenciales. Por



lo tanto, los directivos deben ser creativos y capaces de manejar cambios en forma eficiente.

7. - Las relaciones jerárquicas tradicionales están bajo presión. por lo tanto, la administración eficaz exige emplear la habilidad de persuadir a otros sin recurrir directamente a la autoridad.
8. - Muchos estilos y métodos tradicionales de Dirección ya no resultan suficientemente potentes ni aceptables para manejar desafíos contemporáneos y futuros.
9. - La incorporación de gente trae aparejados mayores costos y dificultades.
- 10.- Una ola creciente de cambios exige que la gente aprenda nuevas habilidades, desarrolle nuevas actitudes y evite la obsolescencia personal.
- 11.- Los problemas complejos exigen cada vez más los esfuerzos combinados de distintas personas que colaboren en su colusión. Por lo tanto, los directivos deben poder tomar y organizar equipos que en poco tiempo demuestren recursos y capacidad (Woodcock y Francis 1989).

Para poner fin a este capítulo es importante recalcar que hay una nueva perspectiva de Dirección, como una concepción importante que reconoce el papel de los empleados en la empresa en los sistemas de autocontrol y sus potencialidades para dirigirse a sí mismos. En una época que se bombardea a los mexicanos con informes pesimistas acerca de la caída de la actividad comercial en todo el mundo del agotamiento de los recursos esenciales para una sociedad y muchas otras cosas; sin embargo, somos optimistas del futuro porque nos damos cuenta que todavía no



hemos profundizado en lo que tal vez sea el más poderoso recurso para el progreso económico y social en México el inmerso potencial y la excelencia que existe en cada persona.

2.2 Mujer en Puestos de Dirección.

LA MUJER DE ÉXITO NO "TIENE" QUE TRABAJAR "TIENE CON QUE TRABAJAR"

Para las mujeres que aspiran a puestos directivos, es necesario tener más que habilidades como administración del tiempo, la delegación, solución de problemas, negociación y agresividad, es necesario también la dedicación, liderazgo y la habilidad para fijar y lograr objetivos, además de correr riesgos.

El trabajo es un derecho absoluto del individuo y al mismo tiempo un deber social. Para las mujeres el trabajo social es el elemento motor de su liberación, una fuente de autonomía de dignidad y valoración social, así como un terreno de lucha que juega un papel decisivo en su toma de conciencia y en la influencia que ejercen sobre la organización social. El trabajo productivo es así mismo un factor de progreso, indispensable para avanzar hacia una nueva concepción de la familia despojada de las seculares razones de dependencia y sumisión (Movimiento democrático de mujeres, 1977).

La mayoría de las mujeres están convencidas de que el trabajo doméstico no es un trabajo; sin embargo, podemos decir que todas las mujeres realizan labores importantes. Es muy frecuente oír a una ama de casa decir: "que suerte tienes tú porque trabajas", o bien "pobre de ti que tienes que trabajar", lo que no saben es que



también ellas trabajan y quizá más duramente que aquellas a quienes envidian o compadecen por trabajar. La única diferencia es que la labor de la ama de casa no se retribuye monetariamente, y lo peor es que tampoco se reconoce o aprecia; es un trabajo sin fin y sin probabilidades de mejorar. Existen muchas mujeres que trabajan porque desean realizarse en un ámbito distinto al del hogar. Ellas han decidido ser parte del proceso de la producción y participar activamente en el desarrollo y ordenamiento del mundo.

La mujer que trabaja por propia iniciativa ha decidido afrontar los retos que le imponen las demandas del mundo laboral, y convertirse en una persona responsable o comprometida para realizar todo tipo de tarea, aún aquéllas que tradicionalmente se asignaban a los hombres.

La mujer asalariada está al día en lo que a cambios en el mundo se refiere, es más, es partícipe y, en ocasiones generadora de esas transformaciones. Su autoestima se eleva al saberse parte responsable de la producción, del desarrollo y del crecimiento del país, se amplía su círculo de relaciones sociales y sus posibilidades de aprender, capacitarse y enriquecerse a nivel intelectual. Esta mujer tiene la satisfacción de contribuir a lograr una mayor calidad de vida en su familia (Hernández y Riva Palacio, 1995).

La desventaja que tienen las mujeres que están en búsqueda del éxito tendrán que esperar por lo menos 450 años antes de lograr una representación igual a la de los hombres en los niveles más altos de poder económico. Según un informe del *Fond of Feminist Majority* de los E. U. al ritmo actual de progresos las mujeres alcanzarán la igualdad con los hombres en los puestos de adopción de decisiones alrededor del año 2465. Un estudio de las Naciones Unidas sitúa esa fecha más lejos aún ¡alrededor del año 2490! (ONU, 1995).



Quizás esta perspectiva se podrá constatar en la Historia de México, donde solamente seis mujeres han ocupado una Secretaría de Estado, siendo tres de ellas secretarías en la actualidad. La presencia femenina en los puestos de alta Dirección dentro de la estructura gubernamental representa en la actualidad apenas el 9 por ciento del total, aunque hay que señalarse que hay Secretarías de Estado en las cuales alcanza una participación cercana al 20 por ciento, como son las Secretarías de Gobernación, Secretaría de Turismo, Secretaría de Energía y Minas y la Secretaría de Educación Pública (CONAPO, 1995).

En la esfera de la impartición y administración de justicia, la participación de las mujeres desde 1980 hasta 1994 es más alerta que en otras áreas del poder público. En la Suprema Corte de Justicia han alcanzado un importante presencia en los puestos de mayor jerarquía: hoy en día, son mujeres alrededor del 20 por ciento de Ministros, 12 por ciento de Magistrados y 23 por ciento de Jueces por Distrito.

En los quince años, solamente tres mujeres han gobernado una entidad federativa del país. La participación de las mujeres en las alcaldías y presidencias municipales son muy pocas pero ha mostrado un ligero incremento. De 1991 a 1994, el porcentaje de los municipios, presididos por mujeres aumento de 2 a 4.5 por ciento, siendo la mayor presencia femenina en los municipios más pequeños (CONAPO, 1995).

En lo que concierne a la presencia de las mujeres en el poder legislativo en la actualidad LVI legislatura, que comprende el período de 1995 a 1998, de un total de 628 escaños ocupados por diputados y senadores, el 13.7 por ciento corresponden a mujeres, el número de legislaturas aumento significativamente en comparación con la legislatura anterior, en parte gracias al aumento total de escaños de ambas cámaras.



Así, mientras que en la LV legislaturas había 3 senadoras y 42 diputadas, la actual cuenta con 17 senadoras y 70 diputadas. Sin embargo, cabe advertir que 12 de las 32 entidades federativas del país no tienen presencia femenina, en la presente legislatura (CONAPO, 1995).

Con una presencia equivalente al 50.4 por ciento de la población nacional, en México la participación de las mujeres en los puestos públicos de alto nivel representa tan sólo el 9 por ciento del total de funcionarios gubernamentales y el 14 por ciento de los lugares legislativos en las Cámaras de Diputados y Senadores (Zuñiga, 1995).

Sobre la participación de las mujeres en "toma de decisiones" se señala que sólo el 9 por ciento de las 667 plazas de mayor jerarquía en el sector público es ocupado por mujeres, esto es, prácticamente una de cada diez, para el sector privado se desconoce cual es la situación (Zuñiga, 1995).

Otras de las desventajas que tiene la mujer al ocupar puestos de alta Dirección es su tendencia a ser culpadas de todo lo negativo que ocurre en su hogar y en su familia por esta supuesta "desatención" en aras del trabajo, la discriminación que ejercen los hombres en casi todos los ámbitos laborales y que ocasiona menor salario, menores oportunidades de ascenso, acoso sexual despido o contratación si está embarazada, y en general la poca valoración del trabajo femenino en un mundo gobernado y reglamentado por hombres (Hernández y Riva Palacio, 1995).

Algo que también conspira contra el adelanto profesional de la mujer es lo que se ha denominado el techo de cristal, un obstáculo invisible pero infranqueable resultante de condiciones de trabajo perjudicados, por la tradición empresarial masculina. Por ejemplo, las normas, reglamentos y los sistemas de valuación del



rendimiento profesional tienden a estar basados en las diferencias entre los sexos. Puesto que las condiciones de trabajo se basan en los intereses de los hombres como empleados y empleadores, a menudo no favorecen ni apoyan el comportamiento, las funciones y los puntos de vista de la mujer. Hay también actitudes perjudicadas arraigadas en la tradición empresarial masculina, que toman formas como el acoso sexual, la exclusión, y el hecho de rebajar la categoría de los puestos ocupados por mujeres (ONU, 1995).

El techo de cristal es un concepto que se empezó a estudiar hace 10 años por psicólogos y economistas. Esta es una barrera superior invisible, difícil de traspasar por las mujeres en los ambientes laborales. La invisibilidad está dada por la característica de que no obedece a los criterios establecidos ni a normas o leyes impuestas de manera clara y objetiva, sino a un conjunto de expectativas, actitudes y valoraciones latentes, que sólo ponen en evidencia su existencia cuando se observa la dificultad de estas mujeres al ocupar posiciones de poder que demandan decisión, acción, intervención, etc., dentro de las organizaciones.

Los factores que integran la compleja estructura del "techo de cristal":

1. - *Las responsabilidades domésticas.*- los horarios de trabajo establecidos en las organizaciones, para los puestos más altos, están en función del ámbito laboral masculino por ejemplo: horarios de tiempo completo, vespertinos y nocturnos incompatibles con los roles que desempeña la mujer, como son: madres, esposas, amas de casa.
2. - *Niveles de exigencias.*- las mujeres que ocupan puestos de mando son observados y criticados en relación a su vida privada, que el hombre se les perdona menos equivocaciones, cuando cometen un error no se les adjudica a su



entrenamiento, capacitación, experiencia o formación profesional sino al hecho de ser mujer se dice "tenía que ser mujer" parece ser que el género femenino es sinónimo de incapacidad.

3. - *Estereotipos sociales*.- algunos estereotipos que conforman el techo de cristal son: "A las mujeres no les interesa ocupar puestos de responsabilidad" "las mujeres no pueden afrontar situaciones difíciles que requieren actitudes de autoridad y poder" las mujeres temen ocupar puestos de poder.
4. - *Modo de relaciones interpersonales*.- las mujeres ha aprendido a relacionarse con el predominio de la efectividad e intimidad, en contraposición con lo requerido en el ambiente de trabajo masculino donde los vínculos humanos establecen en base a la racionalidad y con afectos vinculados con emociones frías.
5. - *Autopercepción*.- la falta de modelos femeninos en puestos de poder con los cuales identificarse, hacen que las mujeres sientan inseguridad y temor por su eficiencia cuando se encuentran en puestos tradicionalmente ocupados por hombres. Uno de estos temores es el miedo de perder su identidad sexual al ocupar puestos jerárquicos elevados, se ve la necesidad de identificarse con modelos masculinos, es decir, hacerse como hombres.
6. - *Principio de logro*.- es obvio para las mujeres que el talento, la capacidad y la dedicación a sus trabajos e incluso a la reglamentación de la Ley Federal del Trabajo en contra de cualquier discriminación laboral en función del sexo, edad etc., no garantiza el éxito laboral equitativo.
7. - *Ansiedad de reinserción*.- se presenta en el grupo de mujeres que interrumpieron sus carreras laborales para dedicarse a criar a sus hijos pequeños y que al crecer



estos intentan reincorporarse al mercado laboral. Se encuentra con que su formación no corresponde a las demandas actuales del trabajo, pueden presentar sentimientos de desubicación, sentirse poco actualizadas y fuera de lugar por su modo de pensar, sentir y actuar (Burin, 1994), (Vite y Gerardo, 1995).

Retomando la información anterior, la socialización cultural también incide en el comportamiento en las organizaciones, por ejemplo, quizás la gente no espere que una mujer ocupe un puesto de Dirección; las personas dependen de estereotipos para evaluar la conducta observada. Quizás existe un conflicto entre el comportamiento que se espera de la mujer. Esta incongruencia se exagera cuando el papel habitual de la persona es de importancia relativa y el papel actual es de carácter directivo o administrativo en el cual la persona debe ejercer autoridad y dar instrucciones a los demás.

En virtud de que las personas estén ocupadas y tienen poco tiempo para tratar a cada empleado como un caso único e individual, se utilizan los estereotipos como vehículos convenientes mediante los cuales se percibe e interpreta el comportamiento.

Los estereotipos ampliamente convenidos crean un entorno, que por lo general es hostil hacia el comportamiento innovador, e inesperado no solo responderán los observadores en una forma desconcertada o negativa, sino que también los innovadores se sentirán limitados e inhibidos por el conocimiento de que los demás no aprueben las acciones innovadoras.

Existe una carga adicional, -psicológica, social e incluso económica- si una mujer decide desempeñar una función que ha sido realizada solo por hombres en el pasado. La mujer debe inventar, enseñar y perfeccionar esquemas de



perfeccionamiento en situaciones totalmente nuevas, sabiendo al mismo tiempo que sus compañeros la vigilarán para ver si se trata de una "camarada" o que modifique sus expectativas en cuanto a la conducta asociada en esta función. Una vez que se desestereotipan las funciones tanto el hombre como la mujer seguirán carreras con base en sus aptitudes e inclinaciones en vez de seguir las trayectorias tomadas con frecuencia por los miembros de su sexo. La carencia de modelos femeninos difunde una señal "prohibida la entrada a la mujer más calificada e interesada". Si bien algunas mujeres responden en forma temeraria los hombres no tienen que confrontar esta barrera adicional. Los hombres piensan en los puestos administrativos desde la óptica de si disfrutan el trabajo o no. Asimismo, la mujer también debe considerar las expectativas de los demás (Cué, 1990).

En resumen, las tres razones principales por las cuales es importante que las mujeres tengan iguales oportunidades que los hombres en lo que respecta a la adopción de decisiones son las siguientes:

En primer lugar, se trata de una cuestión de derechos humanos. Las mujeres constituyen aproximadamente la mitad de la población mundial y más de un tercio de la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo.

En segundo lugar es una cuestión de justicia social, la disminución de la cual la mujer es objeto cobra su máxima crudeza en el empleo.

En tercer lugar es un requisito indispensable para la aceleración y la efectividad del desarrollo, ya que las mujeres están en condiciones de aportar sus aptitudes y su creatividad propia. Asimismo pueden asegurar un mejor equilibrio en la asignación de los recursos y en la distribución de los beneficios del progreso.



Definitivamente, las mujeres directivas llevan consigo el peso de los constructos sociales tradicionales, pero también tienen consigo la oportunidad de demostrar su capacidad para dirigir puestos de alta Dirección.

2.2.1 Ejecutiva

Se ha dicho que la década de los noventa es la "década de y para las mujeres", lo que los negocios necesitan ahora son los valores que las mujeres han provisto socialmente. Los valores de la mujer para integrarse su intuición y consideración por el mundo como un todo está transformando las organizaciones. Los cambios en los valores, la tecnología, la disponibilidad del trabajo, las fuerzas de trabajo, los estilos de vida, las actitudes públicas, la participación de las familias, la globalización, los requisitos legales, la reorganización de las compañías, el énfasis en el trabajo de equipo y la participación de los empleados, todos ellos son factores que afirman las oportunidades de la mujer para competir y sobrevivir en tiempos económicos difíciles.

Es notorio que desde que las mujeres comenzaron a ocupar puestos importantes han tenido dificultad para desarrollar un estilo efectivo de mando o supervisión, las pocas que han seguido actuando como "mujeres", es decir, las que siguen siendo comprensivas, cooperadoras, y amables, han sido calificadas como demasiado sentimentales y débiles para poder triunfar.

Algunas jefas han preferido adoptar una actitud similar a la de los hombres, siendo agresivas duras y competitivas. Sin embargo, los hombres son representados por estas cualidades pero generalmente las mujeres no (Veintitantos, 1994).



Siendo realistas la mujer será capaz de participar en los niveles ejecutivos, si esta dispuesta que al entrar al mundo de los negocios, deberá aprender un juego en el que tiene todas las desventajas, por lo cual tendrá que adaptarse al sistema y a los hombres con quien trabaja.

La palabra ejecutiva se utiliza para nombrar a las mujeres que en empresas, instituciones, municipios, estados etc. tienen cargos administrativos o jefaturas y que, por lo tanto están habilitados para dirigir, ordenar, todo lo cual implica asumir ciertas responsabilidades (Garza, 1993).

“Loreto (1961 citado por Fonseca, 1993) define a las mujeres ejecutivas o de negocios como aquéllas que administran bienes personales o que trabajan para otras gentes ocupando puestos elevados, tales como gerencias o direcciones en algunas empresas donde, por lo general, perciben un porcentaje en las utilidades además de un salario”.

Las mujeres ejecutivas cuentan con determinadas características o conductas que les han permitido llegar a ocupar altos niveles en las organizaciones.

Sitterly, (1988) expone algunas conductas de la mujer ejecutiva.

- **Dedicación.**- Hace lo que sea necesario, dentro de los límites legales y éticos, por cumplir sus promesas y requisitos de una manera eficiente.
- **Dirección.**- Dirige un grupo y se ofrece voluntariamente en todas las actividades organizacionales



- Establece metas.- Establece y comparte los objetivos con su gente de trabajo. No espera que los demás lean sus pensamientos para saber que necesita o desea.
- Se arriesga.- Corre riesgos, toma decisiones y hace sugerencias; asume el poder para emprender acciones.
- Perseverante.- Comprende que al escuchar críticas es parte de cualquier trabajo y no cede hasta alcanzar su meta.
- Proyecta una imagen positiva.- Presenta un aspecto positivo de la compañía y su liderazgo.
- Aprende continuamente.- Es abierta a nuevas fuentes de ayuda o información, aprovecha en la mayor parte de su tiempo continuar con su preparación profesional.
- Es optimista.- Mantiene una actitud positiva sobre su carrera visualiza su éxito y contempla los obstáculos como oportunidades para hacer sugerencias o actuar de una manera diferente.

Las conductas señaladas manifiestan la necesidad de seguir realizando investigaciones en cuanto a la mujer ejecutiva para poder visualizar en un futuro el crecimiento de estas en la Dirección. (Veintitantos, 1994) realizó un estudio con mujeres ejecutivas, demostrando que cuando no se les obliga a ajustarse al molde de la compañía normalmente tienen, de manera más natural un estilo de liderazgo más humano y exitoso. En este estudio se comparó a 357 mujeres ejecutivas con 101 hombres que tenían un puesto similar y que trabajaban en compañías más o menos del mismo tamaño, como era de esperarse los hombres demostraron que ellos



supervisan bajo el método tradicional de "orden y control", es decir, dan una orden, explican cual es la recompensa si se realizó bien y esperan los resultados.

Ellos no se inclinan por compartir el poder o intercambiar información las mujeres en cambio, generalmente utilizan métodos poco tradicionales, tales como hablar abiertamente a sus empleados, animarlos a tomar decisiones y demostrarle afecto; ellas consideran que la gente es más productiva cuando se siente bien consigo misma y con su trabajo. Es común que las mujeres atribuyan su poder a sus características personales (relaciones interpersonales, esfuerzo y contactos), más que a la jerarquía y al puesto que tienen dentro de la compañía.

La investigación también reveló que las mujeres tienden a ver el trabajo como algo divertido y que realmente se preocupa por sus compañeros (Veintitantos, 1994).

Cozens (1993) hace referencia a una investigación de mujeres ejecutivas, en relación a la percepción que tienen de sí mismas y de su trabajo. Esta se midió preguntándoles como se consideraban en 15 escalas semánticas diferenciales.

En general las mujeres se perciben así mismas como proclives a mostrar sus sentimientos, más sociables e intelectuales de lo que se consideraban los hombres. Se mostraban menos relajadas y menos seguras, pero más satisfechas que estos. Sin embargo, existían más semejanzas que diferencias entre hombres y mujeres, pluralmente ellos se consideraban igualmente ambiciosos, dominados, enérgicos, creativos, confiados, optimistas, felices y tenían el mismo grado de rechazo a la incertidumbre.

Había una semejanza notable en el modo en el que los ejecutivos de los dos géneros se veían así mismos en el trabajo. Las únicas diferencias radicaban en que las



mujeres se percibían más tensas y más intelectuales de lo que se veían los hombres: y existía también una menor probabilidad de que las mujeres se reservasen sus sentimientos.

Se efectuó una comparación entre el modo que se consideraban así mismas las mujeres en el trabajo y como se veían en general por orden de magnitud de las diferentes escalas, ellas se percibían en el trabajo menos confiadas, satisfechas, sociables, relajadas, contentas de sí mismas, optimistas, felices, creativas y más controladas y enérgicas.

Concretando, la mayoría de las mujeres ejecutivas atribuyen su éxito al amor por su trabajo, la tenacidad y la determinación, el conocimiento de su campo y la capacidad de llevarse bien con la gente. Muchas también se refieren a la ayuda proporcionada por sus superiores (y/o maridos), al principio de sus carreras unas cuantas señalan la propiedad de sus empresas y otras la necesidad económica de sus objetivos en la carrera. Una mujer ejecutiva con éxito puede ofrecer a otras mujeres toda una serie de lineamientos de acción.

- **Sustituir una imagen limitada de la mujer media por una imagen más amplia de sí mismas.**
- **Evitar confundir una carga pesada de trabajo con una carga pesada de responsabilidad.**
- **Reconocer que los negocios requieren valor con frecuencia el valor de fracasar y volver a empezar.**



-
- **Tomar el éxito a su paso sin despertar la envidia o la ira de los hombres y mujeres a su alrededor.**
 - **Evitar quebrarse en el camino ascendente cuando se ejercen presiones sobre ellas.**
 - **Establecer metas altas y apretar los dientes al pasar por las fases difíciles para alcanzarlas.**
 - **Evaluar las medidas o los programas empresariales y aprender la importancia de un juicio sólido antes de actuar.**
 - **Ser selectivos con la empresa con la cual trabaja**
 - **Pensar en sí mismas como personas, no como mujeres -y especialmente no como mujeres contra hombres-.**

Para finiquitar, sólo el 1.65 de las mujeres que trabajan, desempeñan puestos directivos en las organizaciones (INEGI, 1993) esto indica que las mujeres apenas empiezan a adentrarse en dichos niveles.

Con el cambio de la administración se alienta la participación de las mujeres en la vida política de nuestro país. El hecho de que exista un creciente número de mujeres en niveles de decisión podría permitir abordar intereses y preocupaciones que surgen en el mundo femenino, pero que son fundamentales para el desarrollo del país. Dependerá de estas mujeres el que se complementen las visiones masculinas y femeninas.



Los cambios que se han dado en distintos ámbitos han generado una conciencia que nos puede llevar a una mayor actividad como ciudadanos exigentes y comprometidos en el cambio. Muestra de ello son las múltiples organizaciones ciudadanas surgidas en un principio como apoyo al proceso electoral.

Esta nueva conciencia ha sido un motor para muchas mujeres que, insatisfechas con la situación del país, buscan formas de resolver los conflictos que vivimos.

Sabemos que hay mujeres en los niveles de decisión que apoyaran, pero también sabemos que cuando la mujer llega a ocupar posiciones importantes, con frecuencia se ve forzada a adecuarse a un juego distinto, olvidándose de aquello por lo que antes peleó. Ello explica la necesidad de mujeres ciudadanas que insistan en aquello que parece irrelevante, pero vital.

2.2.2 Empresaria

En épocas de incertidumbre como la que vivimos actualmente, planear no es un lujo que sólo las grandes empresas pueden darse. De hecho, se puede afirmar que es más necesario para una empresa mediana o pequeña porque su tamaño es más vulnerable a las fuerzas del entorno de una que tenga grandes recursos. Una empresa que no controla su destino mediante la planeación y formulación de estrategias adecuadas puede ser una víctima indefensa de los cambios del mercado, de la economía y de otros elementos del entorno así como de los ataques de la competencia.



Toda empresa, no importa cual sea su tamaño debe diseñar un plan estratégico anual en el que se analicen cada uno de los elementos del entorno tales como los cambios tecnológicos, cambios sociales, los factores políticos y otros que afectan a la industria en la que la empresa participa, para tratar de crear un posible escenario para los próximos 3 ó 5 años. Este escenario será en el que el mercado, la industria y la empresa tendrán que convivir. También se deberá analizar a cada uno de los competidores, directos e indirectos para identificar sus fuerzas y debilidades. Enseguida, usando un marco de análisis competitivo, es necesario evaluar cada uno de los elementos que forman la empresa, ésta es las fuerzas y las debilidades en cada área: organización, gerencia, marketing, finanzas, recursos humanos, producción, servicios a clientes etc (Castañeda, 1992).

En el mundo de la pequeña y mediana empresa no encontraremos marcas, nombres o logotipos famosos; sus propietarios o directivos no aparecen en los periódicos ni son presidentes de cámaras o asociaciones. Sus trabajadores no forman parte de sindicatos poderosos ni lucen uniformes vistosos. Sin embargo, en este mundo modesto constituye una gran fuerza social, económica y moral, que de manera discreta y silenciosa mantiene, impulsa y transforma la vida de millones de familias e individuos.

Existe un constante incremento en el número de este tipo de compañías, las cuales hacen un esfuerzo para la satisfacción de necesidades de una población creciente. Muchas de estas empresas tienen una vida corta y no logran sus objetivos de permanencia con que fueron planeadas; sin embargo, su surgimiento no se detiene aún en estos tiempos de crisis e incertidumbre económica.



Es precisamente en esta época de prueba cuando las amenazas pueden y deben ser transformadas en oportunidades, para que estas fuentes productivas sobrevivan, sino que también tengan el espíritu vivo de superación y convivencia.

El hombre es el alma de la empresa. No puede haber organización social sin empresas. El empresario debe reconocer su papel determinante en la sociedad; un papel que, para ser desempeñado con éxito, requieren no solamente de esfuerzo y voluntad, sino asimismo de preparación y estudio de reflexión y de ayuda a los demás. Cualquier empresa por pequeña que sea, requiere de la colaboración de varias personas para poder subsistir con éxito. Igualmente, necesita definir con claridad cual es la función, es decir: que producto o servicio va a proporcionar y de que manera beneficiará a sus clientes.

Cualquiera puede tratar de ser empresario(a) pero no cualquiera lo logra. La persona que trabaja en una empresa es aquella que de manera constante se mantiene despierta ante las oportunidades y es capaz de crear, descubrir e innovar; es la que puede mover a otros y dirigirlos sabia y justamente; es quien exige y comparte, sabe reconocer errores, aprende de los fracasos y no se da por vencido (OSAR, 1987).

Es necesario denotar que el término empresario se utiliza para denominar aquel que desarrolla un proyecto económico y que "emprende". Tiene connotaciones de aventurero, ejecutor, innovador, y aquel que proyecta decisiones asumiendo riesgos (Schlemenson, 1988).

La mujer de negocios es así, la que administra sus bienes, sus mejores aciertos en este campo han sido trabajos administrativos y publicitarios. En el aspecto económico, este grupo de trabajadoras es el más productivo por cuanto



invierte sus capitales, pagan mayores impuestos y proporcionan trabajo a otros individuos (Márquez, 1980).

La mujer empresaria es aquella persona que abre un negocio o monta una fábrica y después la dirige. También es aquella persona que inicia una actividad productiva o de servicios, la lleva adelante y después la vende e inicia otra cosa.

Examinando algunas razones básicas por las que hombres y mujeres deciden dedicarse a la actividad empresarial; son que se sienten insatisfechos con su empleo, creen que hay una buena oportunidad, sienten el impulso de intentar algo nuevo; un cambio en la política o economía abren nuevas posibilidades; no pueden resistir la tentación de poner en práctica una idea innovadora; no tienen otra alternativa como si es que desean mantener un determinado ideal de vida (Kosmetsky, 1989).

Una vez iniciada una empresa, la atención constante y adecuada es imprescindible. Sus exigencias son tan exactas, que la dueña de la empresa debe otorgar la primera prioridad a los negocios y así, postergar a segundo plano a su familia. Cuando una mujer toma la decisión de entrar en el rol empresarial debe aprender nuevos conocimientos y adquirir habilidades inherentes a estas funciones.

La mujer que comparte la vida empresaria con la vida familiar, debe acostumbrarse a efectuar un prolijo análisis del uso del tiempo y, aprender a planificarlo para su aprovechamiento óptimo. El rol familiar y el rol empresario son de por sí complejos, al disponerse generan nuevas dificultades; para resolverlos satisfactoriamente es necesario reflexionar, racionalizar y adoptar las estrategias más convenientes para cada situación y oportunidad.



Así, la mujer empresaria deberá cumplir con los siguientes requisitos: estar fuertemente motivada para iniciar, sostener y desarrollar su negocio, disfrutar del trabajo elegido para aplicarle cada vez mayor impulso y neutralizar sin sabores, no perder de vista el objetivo propuesto, no mezquinar el tiempo y el esfuerzo que la empresa le exige no caer ni desmoralizarse por fracasos ocasionales, estar dispuesta a tomar riesgos a largo plazo, desear ardientemente progresar, tener: visión comercial, tenacidad y voluntad (Comisión Interamericana de mujeres, 1984).

Es innegable el crecimiento de la participación femenina en el sector industrial, sobre todo en las dos últimas décadas, la mujer todavía tiene un papel marginal en la dirigencia y propiedad directa de las empresas industriales.

Según revela una creciente encuesta de la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN) el 89% de quienes tienen una empresa industrial en el país, son hombres en contadas excepciones dichas empresas son también dirigidas por mujeres.

Otro dato revelador de la escasa presencia femenina en los puestos "clave" de la industria es que en toda la Historia de México, no ha habido mujeres que ocupen puestos importantes en las mesas directivas de los organismos privados que representan al sector, como la CONCAMIN y CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación).

En México, la mujer de negocios no floreció sino hasta este siglo. Estas mujeres fueron las pioneras de la independencia económica femenina, fundando el concepto de que la mujer mexicana puede triunfar en este terreno si se lo propone. Debido a la reciente inserción de la mujer empresaria en nuestro país se expone que



el 1.6 por ciento de la población femenina mexicana es patrona o empresaria. (INEGI, 1993).

Esta actualidad refleja dos tendencias para llegar a la Dirección de una compañía, la primera ruta dentro de una empresa es trazar un plan de 3 a 5 años para adquirir las habilidades (adquirir, decidir y ordenar) necesarias para ocupar el más alto cargo en 1998 ó en el año 2002. Con ello, la mujer directiva será aquella que esté en empresas, instituciones, municipios, estados, teniendo cargos administrativos o jefaturas. La segunda ruta es como empresaria es decir aquella persona que establece su propia empresa (Aburdene, 1993). O bien una persona que trabaja por cuenta propia ayudada o no por familiares o personal a cargo (Comisión Interamericana de mujeres, 1984).

La presencia de mujeres ejecutivas/empresarias es signo y causa tanto de un cambio de cultura empresarial como de un cambio de cultura en la sociedad. Si las empresas necesitan formas de organización más abiertas, menos autoritarias y más flexibles es porque la sociedad ha tomado el mismo camino y la presencia de mujeres directivas se vuelve imprescindible para responder a las exigencias del mercado.

Por lo que la importancia de la mujer empresaria y ejecutiva radica en el esfuerzo que ha necesitado desarrollar a ocupar un cargo directivo. Este esfuerzo es superior al desarrollado por los hombres puesto que ellas no sólo tiene que prepararse académicamente y abrirse paso dentro de una profesión, sino que también tienen que luchar en contra del medio social, reeducarse y desprenderse de actitudes, estereotipos, prejuicios, complejos y atavismos propios de la mujer y de la mexicana en particular además de adquirir por sí mismas fuerzas y armas para luchar en lugares que nunca antes había entrado.



2.3 Investigaciones de la mujer ejecutiva y empresaria

Es importante recalcar, que las investigaciones realizadas respecto a la mujer directiva (ejecutiva/empresaria), llegan a ser deficientes en tanto que la mayoría de los estudios se han llevado a cabo en países desarrollados; sin embargo, podemos decir que en países tercermundistas se está prestando un poco más de atención respecto al acceso de la mujer en puestos de alta Dirección y su desarrollo personal como profesional .

Así, se encuentra que Garza (1993), estudió las diferencias en la actitud de las subordinadas hacia la mujer ejecutiva; donde los resultados arrojados, mostraron que a mayor edad de las subordinadas obtienen una actitud positiva hacia la mujer ejecutiva. Esta actitud lo atribuyó a que la intervención dentro del ámbito laboral llevaba a un desarrollo y mantenimiento de patrones específicos en cuanto a la forma de pensar o de actuar. Por otro lado, no encontró diferencias estadísticamente significativas entre la escolaridad, estado civil, y el trabajar para el jefe o jefa; explica esto en función de que a la mujer desde niña se les enseña a seguir instrucciones, a ser sociables, simpática, e identificarse con los sentimientos y tareas de los demás. Ya en la edad adulta, las mujeres están culturalmente determinadas por los roles que han desempeñado por lo que el trabajar para un jefe o una jefa es igual ya que siempre respetaran a la figura de autoridad.

Fonseca (1993), investigó las diferencias en la actitud hacia la mujer ejecutiva, entre hombres y mujeres subordinados. estas diferencias las denota como consecuencia de la manera en que se socializa a niños y a niñas en nuestra sociedad. La actitud del hombre subordinado, hacia el desempeño laboral de la mujer en niveles directivos tiende a ser más desfavorables que favorable. Esto se explica porque las actitudes están inmersas en una estructura social y responden a la



necesidad de seguridad del ser humano, la cual lo lleva a controlar sus patrones de conducta de tal manera que puedan contener un equilibrio. Por el contrario, los subordinados muestran una actitud positiva hacia las mujeres que ocupan puestos directivos ya que visualizan en dicha mujer el hecho de que si se preparan también tendrán la oportunidad de desempeñar un cargo a ese nivel. Tal vez sea una razón de mucho peso para que la mujer muestre una actitud más favorable.

Con referencia al estado civil, no encontró diferencias significativas, lo cual indicó que esta variable no jugó un papel importante en la actitud hacia la mujer ejecutiva, ya que , influyó más la experiencia personal de cada sujeto.

En cuanto a la edad parece ser que las generaciones de mayor edad aceptaron con mayor facilidad el hecho de que la mujer tiene la oportunidad y la capacidad de desempeñar puestos directivos. Posiblemente esto se debió a que han tomado más conciencia que los jóvenes de la importancia que tiene la participación de la mujer en la sociedad.

Alvarez et al. (1994), llevó a cabo un cuestionario realizado a 93 diputadas en la isla de Cuba con la finalidad de conocer las características de las mujeres directivas (políticas). Encontrando que la edad promedio de la diputada cubana es de 34 años, lo que sitúa como relativamente joven si se tiene en cuenta que la edad de la jubilación laboral es de 55 años. Su nivel de escolaridad de estas mujeres es a nivel licenciatura. Su estado civil de la parlamentaria muestra su comportamiento similar al de la mujer cubana, donde la mayoría es casada o unida.

Ya que representan una variada gama de profesiones u oficios, así como de funciones laborales que les permite el reconocimiento de las problemáticas sociales y económicas.



Se puede asegurar que el parlamento cuenta con un número de mujeres con un nivel escolar y profesional que les permite estar a la altura de las discusiones y análisis que se tienen que producir, con las mejores potencialidades que las facultan para el desempeño adecuado de la alta responsabilidad para la que fueron elegidas.

En la investigación "Hacia un perfil de la empresaria en México", Zabludovsky (1993), se tuvo como objetivo el construir el perfil de la empresaria en México en el cual se aplicó un cuestionario a 134 mujeres empresarias en diversos Estados de la República Mexicana. De las mujeres entrevistadas 43 (31.4%) tenían sus empresas en el D.F., 41 (29.9%) en Jalisco; (8.8 %) en Sinaloa; 5 (3.6%) en el Estado de México; 5 en Nuevo León y 3 en Colima. Hubo dos empresarias por cada uno de los siguientes estados: Oaxaca, Quintana Roo, Sonora, Puebla y Querétaro. Con una empresaria por Estado se obtuvo información de Michoacán, Chiapas, Guanajuato y Querétaro. También contestaron el cuestionario dos mujeres mexicanas que son propietarias de empresas en el estado de California en los Estados Unidos.

Del total de empresarias entrevistadas, 13 señalaron tener empresas o sucursales de las mismas en varios lugares de la República. De entre ellas, 6 tienen una segunda empresa en el D.F., dos en el Estado de México; una en Colima; una en Guanajuato y una en Querétaro. Asimismo, hubo cuatro casos de empresarias que mencionaron una tercera empresa o una sucursal en un tercer Estado, dos de ellas en Veracruz y dos en Nuevo León.

En cuanto a la edad y escolaridad de las empresarias; la mayoría tenían entre 25 y 65 años de edad. Únicamente el 3.6 por ciento tenía menos de 25 años y el 3.6 por ciento tenía más de 60 años. El 45 por ciento tenía entre 25 y 45 años de edad y el 46 por ciento entre 41 y 50 años, lo que sugiere que no hay diferencias



generacionales de las mujeres empresarias sino que es una distribución acorde con la edad productiva a partir de los 25 años.

Entre las entrevistadas, un 54.3 por ciento contestó haber cursado estudios de licenciatura o incluso superiores (posgrados, especializaciones, etc). Un 17.1 por ciento curso carreras técnicas y comerciales o estudios relacionados con contaduría, administración y áreas afines, etc. Un 15 por ciento acabó únicamente preparatoria, un 6.7 por ciento llegó hasta la secundaria.

El estado civil arrojado por éstas demuestra que casi la mitad de las mujeres (48.1%) son casadas. El 20% son solteras, el 11.8% son viudas y el 17.7% son divorciadas. Si tomamos en cuenta que el 92 por ciento de las mujeres están en la edad donde más frecuentemente se está casada (de 25 a 60 años de edad), el cuestionario muestra un alto porcentaje de mujeres no unidas (viudas, divorciadas y solteras), de hecho el 49.4 por ciento de las mujeres entran dentro de esta categoría.

Se encontró que las mujeres tienden a dedicarse más a las pequeñas empresas (producción y/o ventas de artículos o alimentos, y/o prendas de vestir).

De lo anterior, se afirma en síntesis que la mayoría de las mujeres entrevistadas son dueñas de una pequeña empresa que se ubica preferentemente en los sectores de comercio y servicios. En términos generales ellas mismas han formado su propia empresa ,dedicándose de tiempo completo y donde ocupan cargos directivos importantes.

Posiblemente, existen otros factores que contribuyen a que la mujer ocupe otros puestos de alta Dirección tal es el caso de la edad, estado civil, escolaridad y ocupación.

**CAPÍTULO 3. MASCULINIZACIÓN DE LA
MUJER DIRECTIVA**



Capítulo 3 Masculinización de la mujer directiva.

Es determinante que aún falte mucho camino por recorrer, en lo referente a la inserción de la mujer en puestos de alta Dirección. Sin embargo se han constituido varias agrupaciones con el objetivo de apoyar a que se integren en la actividad económica del País.

Si bien es cierto que la mujer está luchando por obtener puestos de alto nivel haciendo uso de conductas femeninas de Dirección, también se encuentran mujeres que adoptan conductas masculinas para ser aceptadas más fácilmente en dichos puestos.

3.1. Definición

Este mundo ha pertenecido siempre a los hombres, pero ninguna de las razones propuestas en ese sentido nos ha parecido suficientes. Si retomamos los materiales de la historia y etnología a la luz de la filosofía existencial, podremos comprender como se ha establecido la jerarquía de los sexos. Ya hemos planteado que cuando se enfrentan dos categorías humanas, cada una quiere imponer su soberanía a la otra; si las dos insisten en sostener esa reivindicación se crea entre ellas, la hostilidad, o la amistad, pero siempre en la tensión, de una relación de reciprocidad; si una de las dos es privilegiada triunfa sobre la otra y se dedica a mantenerla en la opresión. Se comprende entonces que el hombre haya tenido la voluntad en la mujer (Beauvoir, 1992).

El triunfo del patriarcado no fue ni un azar, ni el resultado de una evolución violenta. Desde el origen de la humanidad su privilegio cultural ha permitido a los hombres afirmarse solo como sujetos soberanos, y no han abdicado nunca a ese privilegio; han enajenado en parte su existencia en la naturaleza, pero la han



reconquistado inmediatamente; condenada a desempeñar el papel del otro, la mujer estaba también condenada a no poseer más que una potencia precaria, esclava o ídolo, nunca ha elegido ella misma su suerte. "Los hombres hacen a los dioses, y las mujeres los adoran", son ellos quienes deciden si sus divinidades supremas serán hembras o machos; el lugar de la mujer en la sociedad es siempre el que le asignan; en ningún momento ella ha impuesto su propia ley (Beauvoir, 1992).

La mujer en puestos de alta Dirección enfrenta el lenguaje, costumbres locales, actividades cotidianas y modelos de comunicación totalmente distintos a todos los que anteriormente había experimentado. La gente le mira con curiosidad pero permanece distante, todos los intentos de romper el hielo fracasan debido a su ignorancia y a las costumbres locales. A medida que pasa el tiempo se siente más aislada. Como nadie más comparte sus percepciones sobre lo que está sucediendo empieza a dudar de sí misma. Pierde confianza en su propio juicio ya que no hay nada en este lugar que le permita demostrar las buenas cualidades que tiene. Está demasiado ocupada en averiguar sus reglas para poder relajarse o ser auténtica. Es más, ni siquiera hay alguien que reconozca la frustración que ella sufre e incluso parece que la gente se impacienta por tardar tanto en adaptarse a su nuevo medio ambiente (Loden, 1987).

Lo anterior nos lleva a demostrar que durante las dos últimas décadas la mayoría de las empresas y de instituciones apenas si hicieron algo para ayudar a que las mujeres se adaptasen a las vigencias masculinas. En realidad, el sentimiento predominantemente en los negocios era el de básicamente el de nada o húnnete. Esto no impidió que algunos observadores del influjo de las mujeres en la Dirección les ofrecieran consejos sobre "cómo tener éxito" (Drothing, 1987).

A lo largo de los años setenta se publicaron innumerables libros llenos de sugerencias, recomendaciones, consejos y advertencias dirigidos a las mujeres que



quisieran progresar en su profesión. Aunque cada uno de estos nuevos libros pretendían aportar una estrategia a una perspectiva única, en realidad persistía una gran similitud entre ellos con respecto a sus recomendaciones básicas a las mujeres (Drothing, 1987).

Esencialmente los consejos giraron alrededor de la base de que las mujeres deberían cambiar si deseaban progresar. Con esta idea como piedra angular, las mujeres directoras se convirtieron en el objetivo de transformación mayor en la historia moderna. Los expertos aconsejaron a las que iban a trabajar con vestidos demasiado femeninos que llevarán trajes de tipo más ejecutivo. Aquellas que permanecían silenciosas y reflexivas en las reuniones recibieron el consejo de inscribirse en cursos para mejorar el comportamiento agresivo. Dado que la mayor parte de las mujeres directoras no habían participado nunca en deportes de competición en equipo, era obvio que necesitaban adiestrarse a un tipo de análisis estratégico en un comportamiento de estilo deportista masculino, para ser realmente eficiente.

Debido a su gran interés por triunfar en su carrera la mayoría de ellas se tomaron consejos muy en serio. En realidad, son pocas las mujeres actualmente en cargos directivos que en algún momento de su carrera no hayan tenido en cuenta los consejos y las orientaciones de una amplia variedad de "expertos" sobre el éxito en la Dirección. A pesar del gran interés por este tema entre la mayoría de mujeres directivas, e incluso entre algunos hombres, no parece que ninguno de dichos consejos haya reforzado de modo significativo el "estatus" de la mujer en las organizaciones. Aún más, la necesidad de adaptación expresada por la mayoría de los expertos ha sido la única influencia verdaderamente importante hasta ahora, en la carrera de las mujeres directoras (Loden, 1987).

Cómo hemos visto la "adaptación" ha sido requisito básico para las mujeres en las carreras no tradicionales (management). Si lo vemos desde un punto de vista social,



la mujer ha ido invadiendo el terreno de la Dirección. Pero existe un problema manifiesto, para que la mujer directiva vaya prosperando en este ambiente, tiene que actuar de acuerdo a costumbres y normas de comportamiento que se dan dentro de la organización.

Toda la historia de las mujeres en el "management" sus éxitos, fracasos y perspectivas para el futuro pueden comprenderse dentro del contexto de la masculinización en los negocios e incluso en la propia vida todo se configura en torno a una lucha competitiva, como vencedores y perdedores claramente delimitados. El objetivo primario es vencer o triunfar sobre los adversarios. A este respecto, la masculinización en las empresas se asemeja a las características, los objetivos e incluso la estructura militar y sin duda ha sido inspirado por estos factores (Loden, 1987).

Para comprender más claramente esta relación se debe empezar por analizar más detalladamente la masculinización y sus características.

Con todo lo anterior describiremos a la masculinización como:

- a) Tipo físico masculino o sus caracteres sexuales secundarios, exhibidos por mujeres (English, 1977).
- b) Conjunto de atributos psíquicos- físicos, que se presentan en el hombre esencialmente viril. Lo cual, sería difícil de definir especialmente desde el punto de vista psicosocial ya que, cómo dijimos al definir la femineidad, la mayor parte de los atributos psíquicos que consideramos de masculinidad y femineidad no son innatos o naturales, sino sus concepciones impuestas por un tipo especial de cultura donde se desarrolla el sujeto (Aguilar, 1989).



- c) Tradicionalmente se ha asociado a la masculinización con características instrumentales -orientadas hacia metas- (Acuña, 1991).
- d) Conjunto de cualidades atribuidas tradicionalmente al hombre, actividad, autoridad, espíritu de empresa, valentía, vitalidad, etc. (Alarco Von, 1988).
- e) Desarrollo de rasgos de personalidad masculina en la mujer como espíritu de dominio, autoritarismo y agresividad (Loden, 1987).

Dado que las vigencias de masculinización contemplan el negocio como una lucha competitiva, se deduce el estímulo y apoyo a determinados modelos y a ciertas características de comportamiento, precisamente aquellos que se juzgan compatibles con el objetivo final de victoria (Loden, 1987).

3.2. Conductas de masculinización y femineidad

Conductas de masculinización

Aunque el proceso es lento, se ha estado constituyendo gradualmente una estructura de generalizaciones acerca de la conducta humana que puede ser de gran utilidad para normar nuestro comportamiento diario. Cada vez que una establece nuevas generalizaciones se obtiene un avance significativo hacia el éxito.

Sabemos que no es posible entender el comportamiento humano estudiando a un sólo individuo. Los hombres son diferentes entre sí; el hecho de entender a una persona y de estar en posibilidad de predecir su comportamiento no necesariamente nos prepara para entender y predecir el comportamiento de otro individuo (Hugh, 1979).



Sería más exacto decir que la mayoría de las personas reciben la influencia de los niveles de su grupo. Un individuo en particular puede o no estar influenciado por la presión del grupo (Hugh, 1979).

También, hay que hacer evidente que a través de un estudio de género, podemos detectar las características adquiridas durante nuestro desarrollo como personas y la forma que las diferencias biológicas entre hombres y mujeres- limitadas a nuestra anatomía y funciones en la reproducción- se convierten en comportamientos distintos y relaciones desiguales.

Cuando se sostiene que las mujeres somos más afectivas y sensibles, que nuestra "naturaleza" nos hace más débiles, más capaces de entender lo pequeño y lo inmediato, la "naturaleza masculina" es asignada con valores de agresión, fuerza, acción, abstracción, objetividad, equilibrio y expresión de ira, se esta socializando a niñas y niños de acuerdo con dos modelos, el femenino y el masculino, con características opuestas y expectativas encontradas en la vida (Murguá, 1991).

La diferencia biológica entre mujeres y hombres, se convierte entonces en una desigualdad genérica, donde lo femenino se subordina a lo masculino. A partir de ahí, la vida cotidiana se rige con distintos parámetros para hombres y mujeres, a los que se les asignan distintos lugares de desarrollo: El espacio privado -espacio íntimo que no puede rasgarse para mostrar injusticias que suceden en su interior- para las mujeres y el público para los hombres -donde se deciden y realizan las cosas importantes- (Murguá, 1991).

Lo masculino es un tanto difícil de comprender y definir, porque mientras lo femenino tiende hacia lo familiar, lo masculino tiende hacia lo abstracto, lo inminente de la perfección visualizada. Lo masculino pone en evidencia cualidades que van contra lo femenino; por ejemplo, rechaza el hábito y la repetición, desea el cambio y



mejoramiento permitiendo el desarrollo y evolución en forma cuantitativa, aún cuando signifique incomodidad y falta de seguridad al explorar lo desconocido, enfrentando peligros, aventuras, tomando la iniciativa o, si es necesario la ofensiva (Moore, 1980).

Se ha visto que los rasgos masculinos, que se refieren a aspectos de autoafirmación o seguridad en sí mismo, a conductas destinadas a la ejecución y logro de metas, a lo racional y analítico; están por encima de lo femenino (Lara, 1989). De este tipo de rasgos de masculinización se desprende un papel de jefe de familia, con grandes prerrogativas y responsable de las decisiones importantes en el hogar (De la Garza, 1989).

De esta forma, se puede constatar que las conductas masculinas más evidentes son:

Pechadré, (1981) "Necesidad de poder, gusto por la lucha, gusto por las ideas teóricas, cínico, aptitud para las matemáticas, creador, amante del riesgo, seguro, combativo, dominado, suficiente, aptitud para las ciencias, afán de mando, razonador, fogoso, rígido, necesidad de prestigio, escéptico, metódico, materialista, ambicioso, firme, egoísta, amante de la organización, patriota, decidido, tranquilo, reposado, independiente, franco, disciplinado y discreto".

Ante todo y en primer lugar las conductas mencionadas anteriormente están sujetas a un riguroso control. El comportamiento resultante en apoyo a estas conductas es la Dirección autoritaria. Trazada básicamente según el modelo militar, la organización tradicional se estructura de acuerdo a rígidos niveles jerárquicos. La pirámide empresarial es la metáfora que se suele utilizar para describir la estructura básica de las mayores organizaciones. En la base de dicha pirámide figura una gran masa de empleados en la empresa; en la punta, el director general; en medio, son peldaños



movibles y ascendentes están los diversos niveles o escalafones de jefes o directivos. Para ascender con éxito en la pirámide o al menos para permanecer hábilmente en el puesto que se ocupa se requiere respeto y obediencia al individuo y a nivel inmediato superior. La jerarquía se convierte en fuente básica de obediencia, aunque no haya sido unida a la capacidad o competencia profesional.

Una segunda característica de la masculinización es la firmeza o comportamiento agresivo. Al igual que se requiere un respeto absoluto hacia los superiores en la organización, también se exige una conducta firme o dominante hacia los inferiores (Loden, 1987).

Esta conducta de agresión que presenta el hombre, no implica necesariamente que todos los hombres y sólo ellos lo sean, sino que ellos, con mayor probabilidad que las mujeres sean agresivos. Tratándose, por tanto, de una predicción basada sobre las informaciones relativas a las categorías sexuales.

Por último, es importante recordar que las conductas femeninas y masculinas, no tienen como algo exclusivo lo que el hombre y la mujer son en realidad, principalmente, la manera como ellos aparecen para el otro, en cuanto a miembros de una misma categoría sexual, como ideas históricas y como seres encarnados como objetos de deseo y fantasía (Tamayo, 1992).

De acuerdo con la definición tradicional de un director debe de dirigir y controlar las acciones de los que están debajo suyo. Se espera que, como jefe, indicará a sus subordinados lo que hay que hacer y que ellos a su vez, cumplirán sus instrucciones.

De igual modo, también se espera y se impulsa el comportamiento competitivo entre las relaciones iguales dentro del "management". Puesto que el negocio se considera



una competencia. con competidores internos y externos, los compañeros deben competir para obtener un preciado puesto superior en el siguiente peldaño de la pirámide. Si una asciende ello significa que esa promoción tiene lugar a costa del estancamiento de los compañeros.

Una tercera característica, muy valorada en las organizaciones masculinas es la capacidad para pensar analítica o estratégicamente.

Dentro del sistema de conductas de masculinización, el control por medio del cálculo de una cuidadosa organización constituye una virtud crucial. En los últimos 20 años, el director de planificación ha llegado a ser una posición clave en la mayor parte de las empresas grandes. En muchas empresas y en todos los niveles de gerencia, el desarrollo de los planes y de la estrategia y su táctica en la competencia empresarial.

Además, de estas conductas empresariales masculinas, se llega a observar que presentan una actitud objetiva y no emocional con respecto al negocio. En una estructura en que las necesidades de los individuos deben subordinarse y a veces sacrificarse para conseguir los objetivos de la empresa en la organización. Se considera improductiva la implicación emocional de las personas. En vez de utilizar la satisfacción de los empleados como barenio de la eficiencia directiva, generalmente las empresas sólo tienen en cuenta los resultados financieros (Loden, 1987).

Actualmente, en los negocios el concepto de que la mujer debe de adaptarse y acomodarse está tan introducido que dicho proceso puede desglosarse en etapas claramente identificables. En la primera etapa, las mujeres tienen acceso a las vigencias masculinas y se las anima para que se adopten a las mismas.



A medida que pasa el tiempo, y tienen éxito en "aprender a desenvolverse en el juego", algunas mujeres se gradúan en la etapa y se las considera socias del club ejecutivo. Más adelante, unas cuantas mujeres seleccionadas pasan a la tercera etapa y se convierten en "super estrellas" aisladas, una vez que han aprendido, ha adaptarse a su entorno por acomodación, no por enfrentamiento con las conductas de masculinización.

Durante los últimos años, las etapas individuales del citado ciclo de adaptación han sido identificables y analizados por los observadores de las empresas. Sin pretender abarcarlo todo, las tres etapas descritas representan "los roles" principales desempeñados por las mujeres directoras en las empresas durante las dos últimas décadas. El impacto de masculinización sobre las mujeres como grupo aparecen más claro al examinar a cada uno de estas etapas de gradual adaptación. Se estimula al colectivo femenino a que recorran dichas etapas durante su carrera en las empresas. Las tres etapas clave de adaptación comprenden:

1 etapa: Compromiso de fraternidad. Deseosas de tener la apariencia del directivo triunfador, muchas mujeres devoran los consejos sobre "como tener éxito" y están dispuestas a modificar su estilo, sus intereses y su comportamiento; procurando adoptarse a un molde directivo.

Si bien esta adaptación limita el impacto negativo que las mujeres directoras puedan ejercer sobre sus compañeros en un entorno nuevo e incomprobado, también restringe su capacidad para desarrollar sus instintos naturales como directoras femeninas. En vez de aprender a confiar en sus propios sentimientos y en vez de utilizar sus cualidades para dirigir con eficiencia, el compromiso de fraternidad hace que las mujeres renieguen gradualmente de sus verdaderos pensamientos y sentimientos. Aquellas que asimilan las primeras lecciones comprometiéndose a integrar muchas conductas



masculinas en su estilo de Dirección, descartan también las cualidades naturales que podrían serles útiles, como directoras.

II etapa: Consecución de la primera posición. Hasta que las organizaciones consideren a las mujeres como candidatas para los cargos directivos más elevados, toda mujer que se interese por progresar se verá obligada a enfrentarse al problema de cómo competir justamente en un concurso que ya está adjudicado. Ello implica acomodarse a muchas de las conductas agresivas que contribuyan a la masculinización empresarial y superar la competición femenina.

Dicha estrategia parece gozar de mayor apoyo en las que existe solo un compromiso de prueba para la igualdad de oportunidades. La mujer que desea ocupar la primera posición trabaja para llegar a ser parecida a los hombres y para gustarles en su trabajo, pero también se convierten en obstáculo importante para el éxito de otras mujeres.

III etapa: Espléndido aislamiento. No hay duda de que muchas mujeres en la alta Dirección han llegado al puesto que ocupan en la actualidad desempeñando unos "roles" de adaptación y acomodándose a un estilo masculino de "management". También es cierto que muchas de estas mujeres no ven nada de malo en este proceso de adaptación. Hasta ahora el deseo de éxito profesional exigía ceder el estilo de Dirección femenina y adaptarse a las normas masculinas de conducta. Las mujeres que tenían más capacidad para ello, tenían más oportunidades de éxito (Loden, 1987).

El paradigma universal/neutral en el sujeto masculino ha sido desafiado y rebatido por el pensamiento feminista, al señalar que formó y deformó la teoría y práctica política bajo la apariencia de una "inocente neutralidad genérica", definida en realidad según términos masculinos. Esto se nota, entre lo común y frecuente de la



masculinización que se hace en las palabras, conceptos y enfoques que se utilizan, tanto en los análisis como en los discursos políticos, y que no es una exclusividad de los hombres, sino también de las mujeres políticas, ejecutivas, empresarias o académicas. En México, esta tendencia es evidente, y se cree que la única manera factible de ir modificando esos "usos y costumbres" es por medio de la doble vía de desarrollar estudios y reflexiones con una perspectiva de género, o sensibles a la presencia, condición y participación femenina, y de fortalecer el movimiento amplio y plural de las mujeres en el escenario laboral y político (Massolo, 1994).

Para finalizar, podemos decir que la mujer se tiene que adaptar al papel tradicional como la mujer idónea o bien tratar de ser como los hombres. La segunda opción es común entre las mujeres profesionistas ya que el mayor cumplido que pueden obtener estas es decirles que razonan como un hombre. ¿A caso la única vía para el éxito consiste en actuar cómo los hombres. Y ganarles su propio juego? Algunas adoptan dogmas del sistema masculino mas ávidamente que los propios hombres, pero esta táctica suele ser de derrota para uno mismo. Si se tiene éxito son castigadas. Tratan de ser inteligentes pero ésta nunca debe de amenazar al varón, tratan de ser competentes pero su capacidad jamás deberá eclipsar la de los hombres.

Tal vez los hombres ya no puedan decir directamente que las mujeres no son inteligentes, competentes o con éxito, pero ciertamente lograrán impicarlo de manera sutil. Si no desean comportarse como verdadera mujeres, entonces lo mejor que se puede hacer es adoptar el comportamiento de los hombres (Schaeff, 1987).



Conductas de femineidad

El elemento femenino debilitado por el papel protegido y pasivo adjudicado fue inferiorizado a través de la marginación, de la instrucción, de la cultura y habilidad pública. Vista desde la óptica masculina, la mujer se convirtió en lo diferente y al ser interpretada y definida en términos masculinos a través del monopolio del arte, la cultura, la ciencia y la política, tanto su sexualidad como su personalidad fueron desvirtuadas; las mujeres fueron lo que los hombres quisieron que fuera o esperaron de ellas (Vera, 1987).

Paralelamente se presupone que las mujeres son física y afectivamente más frágiles que los hombres, y se presupone también que a una mujer la acecharán más peligros y sufrimientos que a un hombre. Todo lo anterior conduce a que las mujeres limiten sus oportunidades y se tienda a sobreprotegerlas, lo cual puede generar en éstas pasividad, sumisión, miedo y tendencia a la autolimitación. A la mujer no se le estimula suficientemente hacia el logro y la competencia, se les exige por debajo de sus posibilidades reales y no se les ofrece tanta atención, apoyo en la obtención de metas académicas o laborales como a los varones.

Se acepta mejor la fuerza de una mujer, que la debilidad o delicadeza del varón. Las mujeres, tienen más posibilidades de invadir el rol masculino que a la inversa, tanto a nivel de actitudes y conductas como a nivel formal (Poal, 1993).

Dentro de ciertos sectores de la cultura mexicana, a la mujer se le encamina a que tiene que aprender a ser: sumisa, dependiente, pasiva, receptiva, etc.; las cuales llegan a conformar su estructura psicológica. También se les ha enseñado a expresar su femineidad de dos formas: por medio de la realización femenina de tipo material y por medio de la realización genital (Sánchez, 1984).



Si comparásemos con Lara Cantú, (1993) los rasgos atribuidos a la mujer mexicana, se percibirá que no hay mucha diferencia, por ejemplo el ser: sensible a las necesidades de los demás, deseosa de consolar al que se siente lastimado, comprensiva, tierna, afectuosa, cariñosa, dulce, caritativa, le gustan los niños, generosa, etc.. Con lo que la femineidad se sigue manifestando con las concepciones tradicionales, en las que la pasividad sigue haciendo acto de presencia:

El ser mujer permite establecer cinco factores en cuanto a la percepción que tiene la sociedad, el primero es "Mujer mamá" la cual es tierna, sonriente, dulce, romántica, cariñosa y amorosa. El segundo es "Mujer moderna" compuesta por: independencia, sonriente, inteligente, activa, trabajadora, liberal, extrovertida. El tercer factor "Mujer atractiva" esta compuesta por: inteligente, bella, cariñosa y sexy. El cuarto factor es la "Mujer tradicional" buena, pasiva, dependiente, sumisa; y como quinto y ultimo factor esta la "Mujer niña" por ser dependiente, introvertida, sumisa (Lozano, 1995).

Conjuntando los cinco factores anteriores se contempla que todas esas conductas se basan en un modelo tradicional y vanguardista. El modelo tradicional nos proyecta conductas de sumisión, abnegación, dependencia, agresividad, pasividad, obediencia, siendo estas conductas las tradicionalmente aceptadas por la sociedad (Godínez, 1982).

El modelo tradicional reflexiona sobre algunas conductas socialmente aceptadas:

Dependencia.- En la mujer, la dependencia equilibrada implica una sensibilidad hacia las necesidades de las personas importantes para ella, lo que le permite una adecuada conducta de apoyo y protección. Por desgracia, es frecuente encontrarse con mujeres cuya estima hacia sí mismas depende totalmente de las reacciones de los demás, y ello es a la vez síntoma de indigencia y vulnerabilidad.



Pasividad.- La mujer muy pasiva parece infantil, completamente dependiente de la estimación de los demás, temerosa del rechazo.

Agresividad.- Es más probable que las mujeres se sientan culpables, que experimenten conflictos y que inhiban una manifestación directa de agresividad.

Emotividad.- La mayoría de las mujeres tienen una formación que las hace participes de las emociones y sentimientos que se producen en el curso de toda actividad. A partir de ello, la mujer ha llegado a la intuición de que los hechos solo son importantes y satisfactorios y se dan en un contexto relacionado con la emotividad (Baker, 1987).

El modelo vanguardista se ve conjuntado por independencia, rebeldía, cooperatividad, creatividad, dinamismo, egoísmo, modernidad, emotividad, flexibilidad, donde los valores serán tomar sus propias decisiones, estudiar carreras antes vedadas a la mujer, su meta principal ya no es el matrimonio y en general adquirirá aquellos valores que buscan situaciones de cambio, que se anteponen a las conductas tradicionales (Godínez, 1982). A continuación se examinarán algunas conductas de este modelo.

Independencia.- Tiene su origen en una dependencia previa y se relaciona probablemente con la confianza en sí mismo en la conducta del logro uno es independiente cuando sabe que puede realizar algo por sí misma confiar en sus propias capacidades y el propio criterio, y que si se le encarga determinada tareas es por propia valía. La independencia es adecuada para las relaciones interpersonales ya que se basa en la capacidad de confiar en la otra persona, en la propia seguridad que permite que la otra persona se nos acerque, dependa de nosotros, nos ame e incluso nos rechace (Burdwick, 1980).



Cooperatividad.- Toda sociedad, a pesar de sus aspectos competitivos, exige una cantidad módica de cooperación para existir. Es decir, esta conducta fomenta el desarrollo de los demás seres humanos y el de uno mismo.

Creatividad.- Todos, de forma repetida, hemos de crear nuevas perspectivas para seguir viviendo. La mujer esta luchando por crear por sí misma un nuevo concepto de persona; está intentando reestructurar los pilares básicos de sus vida (Baker, 1987).

Por último, es posible decir que la incorporación, permanencia y promoción de la mujer en el mundo laboral dependerá de diversos factores, procedentes de tres tipos de entorno: el individual (Psicológico), entorno inmediato (Potencialidad) y el entorno macrosocial (económico, social e histórico).

Con estos tres entornos bien delimitados existe la posibilidad de insertarse en puestos tradicionalmente ocupados por hombres.

3.2.1. Estilo de Dirección femenina

Quando se habla de éxito femenino, conviene precisar ante todo un hecho importante. La mujer moderna, en sus esfuerzos de superación, ha de evolucionar en un mundo que no ha sido organizado por ella, y donde sus ambiciones no se han tomado en cuenta. Su éxito ha de insertarse en un contacto definido por su compañero masculino, que, desde los comienzos de la historia de la humanidad, ha esculpido, el mundo a su medida, definiendo el sólo los papeles de cada uno, incluyendo el de la mujer (Pechadré, 1981).



De esta forma, la mujer que quiera salir del papel tradicional, necesitará perseverancia, firmeza, audacia, ambición. Existe un riesgo que hay que correr. Si está mujer tiene fuerte personalidad y una voluntad bien templada; no durara en "torcer" su papel "tradicional" y si, además tiene un poco de suerte triunfará. Pero sabe que corre el riesgo de perder puntos ante algunos hombres, en el plano de las relaciones afectivas. Los hombres sensibles a los estereotipos no comprenden que las mujeres puedan, igual que ellos, sentir la necesidad de afirmarse en cuanto a personas humanas. Esto no quiere decir que no se sientan atraídos por estas mujeres, pero al mismo tiempo no podrán evitar echar de menos la vida cotidiana ya que corre el riesgo de ser menos cómoda que con una mujer obediente a su papel tradicional (Pechádré, 1981).

Es por ello, que las mujeres que han decidido dejar a un lado el papel tradicional tienen en realidad más oportunidades de empleo de los que tenían antes. La alta gerencia en toda clase de organizaciones esta haciendo público el compromiso de ofrecer oportunidades a mujeres calificadas. Cada año aumenta el número de seminarios y cursos para ayudar a las mujeres a avanzar en su profesión (Drothing, 1975).

Gracias al apoyo que han brindado las instituciones para desarrollo profesional y laboral de la mujer; se hace evidente que no sólo pueden obtener un puesto a nivel técnico (secretarias, archivistas, etc.) sino que puede demostrar la capacidad para desempeñar puestos de alta Dirección.

Estas mujeres que han sobresalido en puestos de Dirección, son los que han creado poco a poco con sus éxitos y frustraciones un nuevo estilo de Dirección es notable por medio de las conductas que se observan en la ejecución de sus actividades laborales.



Dentro de la Dirección Femenina todavía no existen parámetros exactos ya que se encuentran todavía en evolución. Sin embargo ya existe una ingente evidencia de su realidad y de que puede significar una contribución muy necesaria a los negocios y sociedad en general.

Las cualidades que definen a la Dirección femenina no constituyen en modo alguno características limitadas exclusivamente a las mujeres. Realmente estos rasgos pueden hallarse entre los hombres. También es cierto que determinadas mujeres se encuentran más cómodas con un estilo de Dirección predominantemente masculina, al igual que hay hombres que consideran más natural un enfoque femenino. La distinción clave es que, como género, las mujeres exhiben estas cualidades particulares de Dirección en grado mayor que los hombres. El hecho de que la Dirección femenina sea una generalización y de que no pueda aplicarse a cada persona, no implica en modo alguno que sea menos válida, relevante o significativa (Loden, 1987).

A largo plazo, algunas de las distinciones normales entre Dirección masculina y femenina pueden empezar a difuminarse a medida de que cada sexo se beneficie mutuamente de las enseñanzas de estilo de Dirección del otro. Tal como las diferencias del sexo persisten virtualmente en cualquier otro aspecto de la vida, parece muy probable que también subsiste un estilo de Dirección específicamente femenina. Ello significará un beneficio para todos ya que el estilo femenino de Dirección no sustituye al estilo tradicional. Ambos estilos tienen sus propios puntos fuertes, que pueden contribuir al éxito general de las organizaciones (Loden, 1987).

Al considerar a la Dirección femenina como un complemento eficaz del estilo tradicional de gerencia atribuido básicamente a los hombres, se empieza a ver también como el estilo y las perspectivas diferentes de las mujeres pueden reforzar la eficiencia en la Dirección y ayudar a las organizaciones y a nuestra nación a prosperar y crecer.



Una vez que la sociedad y el mundo de los negocios hayan llegado a familiarizarse con los beneficios de la organización femenina las respuestas a estas preguntas serán más evidentes. Pero antes de que esto ocurra debe, aumentar básicamente la concientización sobre la Dirección femenina como un estilo alternativo de "management".

El estilo tradicional de Dirección no ha llegado a ser eficaz para muchas mujeres aunque algunas han llegado a la cumbre actúan de modo similar a sus colegas varones, e incluso unas pocas son capaces de superar a muchos de los hombres con los que trabajan, sin embargo la mayoría de las mujeres directoras no parecen estar a gusto con el estilo tradicional de Dirección imperante en la mayor parte de las empresas. Y, lo que es más importante, dicho estilo tradicional no refuerza sus cualidades innatas ni utiliza mejor sus instintos y sus características femeninas naturales. En lugar de ello, obliga a muchas mujeres a actuar de un modo que consideran antinatural y que las hacen menos eficaces en su papel de directoras (Loden, 1987).

Convenientemente estimulado y desarrollado, el estilo femenino de Dirección puede representar un papel destacado en la revitalización de las empresas. No obstante, en opinión de muchas empresas no han de aceptar todavía este estilo no tradicional y deben favorecer en su lugar a los sistemas tradicionales y homogéneos de Dirección.

Loden (1987), en un estudio titulado *¿Qué clase de líderes necesitamos?* describe diferencias entre el estilo tradicional (Alfa) y el nuevo estilo de Dirección (Beta) de esta manera: "el estilo predominantemente Alfa se basa en el pensamiento analítico, racional y cuantitativo. Confía en las relaciones jerárquicas de autoridad. Tiende a buscar soluciones deterministas y prefijadas a los problemas específicos.



El estilo de Dirección Beta se basa en el pensamiento sintético, intuitivo y cualitativo. Confía en las relaciones de adaptación como ayuda. Tiende a buscar soluciones completas a los problemas de un conjunto ".

El papel de la mujer como directora, se adapta mucho mejor al estilo Beta, y de modo más natural, que a la mayoría de los hombres. Consecuentemente, en su opinión las mujeres puede aportar una valiosísima contribución para resolver la presente crisis- y las mujeres pueden desempeñar una parte instrumental en la capacitación de esta oportunidad-. Aunque es importante observar que ningún estilo es patrimonio exclusivo de un sexo o del otro, las expectativas del "rol" sexual en la cultura occidental son de tal índole que polarizan estos modelos de conducta entre hombres y mujeres en nuestra sociedad. Tradicionalmente, la mayoría de hombres actúan de acuerdo con los estilos Alfa, y la mayoría de mujeres que se comportan más en concordancia con los estilos Beta.

Ha llegado la hora de la Dirección femenina donde ocurre que mucho de las características que se consideren cruciales para el futuro éxito- interés por las personas, habilidad en la relación personal, Dirección intuitiva y resolución creativa de problemas- son cualidades que la mujer posee, pues a lo largo de toda su vida se las ha estimulado a adquirirlas y desarrollarlas.

Por consiguiente, se da la paradoja de las cualidades de las mujeres, que anteriormente debían ser dejados a un lado al entrar en el mundo real del "management" son finalmente reconocidas como cruciales para la salud y la viabilidad a largo plazo de sus empresas.

A pesar de los consejos tradicionales que aún hoy se ofrecen a las mujeres trabajadoras en las escuelas de Dirección de empresas, insistiendo en los modelos



racionales de toma de decisiones y en los estilos masculinos de Dirección, existe en las empresas una tendencia creciente a reconocer la necesidad de cualidades más orientadas hacia las personas, precisamente el tipo de cualidades que la mayoría de las mujeres son enseñadas a valorar y a utilizar desde niñas. Estas cualidades constituyen un sistema no tradicional, aunque muy eficaz, de Dirección, y es lo que se denomina Dirección femenina.

De este modo, a medida que se continúan acumulando evidencias que apoyan la necesidad de cambios fundamentales en la naturaleza y en la estructura de las empresas se han comenzado a surgir nuevas soluciones. Sin embargo, para que dichas soluciones consigan su máximo impacto, los directores veteranos que actualmente llevan las riendas de los negocios deben demostrar su involucración y su apoyo a estos nuevos sistemas, y en muchos casos, debe alterar su estilo tradicional de "management" además, deben aceptar el papel que las mujeres directoras pueden representar en esta importante transición, y estimular el diferente estilo de liderazgo que las mujeres, como grupo, aportan a los puestos de trabajo.

A diferencia del estilo masculino tradicional utilizado básicamente por los hombres, la Dirección femenina es un estilo de Dirección que emplea toda la gama de talentos y cualidades naturales de las mujeres como nunca se había hecho antes. Es un sistema de Dirección relacionado con las diferencias de sexo, las costumbres, y el conjunto peculiar de experiencias vitales, desde la primera infancia, que condicionan el comportamiento, los intereses y las características de las mujeres en la edad adulta.

En esencia el estilo de Dirección difiere fundamentalmente del estilo tradicional de Dirección y en que se basan en los datos racionales tanto como en las emociones. Las mujeres directoras ven el mundo a través de dos lentes diferentes, a la vez, y en consecuencia reaccionan ante las situaciones tanto con el corazón como con la cabeza.



Las mujeres directoras poseen datos adicionales a tener en cuenta en el momento de tomar decisiones, y se inclinan a considerar con más frecuencia sus propios sentimientos y los de los otros, al buscar soluciones.

El resultado más probable es que funcionen de forma algo diferente a la de sus colegas más tradicionales en sus "roles" para resolver problemas, toma de decisiones y dirigir relaciones.

En resumen, las mujeres directoras tienen mayor aptitud para mantener unas relaciones personales más estrechas con las demás. Es mucho más probable que tengan en cuenta los sentimientos así como los datos básicos, en el momento de tomar decisiones, que se esfuercen por llegar a soluciones en las que todos ganen y en evitar situaciones, en las que alguien tenga que perder. También se inclinan preferentemente en subordinar los procesos personales a corto plazo y a la mejora general de la salud en la organización a largo plazo, de la que dependen mutuamente ellas y sus colaboradores (Loden, 1987).

Naturalmente estas cualidades no las poseen todas las mujeres directoras en el mismo grado, ni tampoco es cierto que todos los directores varones carezcan absolutamente de ellas. Sin embargo, cada vez existen más pruebas que indican que las mujeres, como grupo comparados con la mayoría de los hombres, tienen realmente un diferente estilo natural de la Dirección, y es probable que actúen de forma algo distinta, aunque eficaz en los roles directivos (Loden, 1987).

"Si comparamos el sistema tradicional de Dirección masculina, con el estilo de Dirección femenina se compone de muchas cualidades y características diferentes de las que los hombres utilizan habitualmente. A pesar de ello, consideradas en conjunto dichas



cualidades representan un estilo de Dirección que parece funcionar extremadamente bien en muchas mujeres, mejor que el sistema más tradicional". Algunas conductas clave del nuevo estilo de Dirección femenina, se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Conductas claves del estilo de Dirección femenina

Estilo operativo	Estructura de organización	Objetivo básico	Estilo de resolución de problemas	Características clave
cooperativo	equipo	lograr calidad	intuitivo/ racional	-control reducido -comprensión -colaboración -niveles de alto rendimiento

*fuente: Loden Marilyn (1987). "Dirección Femenina". Barcelona: Hispano Europea.

Cada una de las características que, según los expertos debe tener un líder como franqueza, confianza, capacitación permanente, compasión y comprensión, describen el estilo de Dirección de la mujer.

Sin embargo, conviene dejar algo claro, no se trata de ser "agradable" con la gente. El interés y el cariño por la gente, debe estar siempre en equilibrio con la objetividad. En ciertos casos, la forma de ayudar a una persona a ser mejor, bien puede ser despedida, expresar ira, imponer medidas estrictas de disciplina o tener un entrenamiento abierto.

El estilo femenino es una mejor forma de aumentar la productividad y las utilidades, pero cualquiera que piense en apoyar a la gente y ser agradable es suficiente para tener éxito en el mundo empresarial, necesita corregir su forma de entender la realidad.



De esta forma, las mujeres directoras tratan de transformar los intereses personales de la gente en metas de la organización. Estas mujeres son aquellas que: estimulan la participación, comparten el poder y la información, realizan el valor personal de los demás, hace que los demás sientan entusiasmo por lo que hacen (Aburdene, 1993).

Para algunas mujeres directoras no hay nada realmente nuevo en el concepto de Dirección femenina. Es sencillamente, un término nuevo que describe exactamente lo que han estado haciendo durante su vida profesional. Para otras, constituye la constatación de que nunca se encontrarán cómodas, ni trabajarán, con eficacia, actuando como directores profesionales, y por consiguiente ha llegado el momento de dejar que salga a la superficie su estilo natural. Sin embargo, tanto si son conversas recientes como si hace tiempo apoyan dicha idea, estas mujeres comparten la convicción de que tienen algo único que ofrecer a sus empresas. Al actuar como directoras femeninas creen ser capaces de utilizar más sus intuición, su creatividad y su habilidad en la relación del personal para resolver los problemas directivos y hallar mayor satisfacción personal en su trabajo. Lamentablemente, algunas de las mujeres triunfadoras tienen poco interés por la idea pues ellas han conseguido destacar adoptando el sistema masculino tradicional. No obstante, incluso en la atmósfera de la alta gerencia, está en auge el número de mujeres que actúan según el estilo femenino de Dirección (Aburdene, 1993).

Las mujeres dirigen en forma diferente al de los hombres. Estos, han sido programados para dar órdenes. Las mujeres han sido programadas para motivar a las personas, para educarlas, para conseguir lo mejor de ella. La nuestra es una Dirección menos autoritaria. Las mujeres juegan con menos frecuencia en la organización "se acabó el trabajar con excesiva dureza" (Aburdene, 1993).



En el pasado se consideraba que las características masculinas eran buenas en los negocios y que las cualidades femeninas eran malas. Sin embargo, se piensa que ahora la gente empieza a reconocer que esto era un error. Actualmente, a medida que la labor de la Dirección adquiere más complejidad y los directores se dan cuenta de que tienen que contar con más empleados, las mujeres van ganando credibilidad. A causa de la educación recibida en nuestra sociedad se cree que las mujeres pueden tener ventaja en este campo. Se les ha enseñado a interesarse más por otros asuntos de las personas.

La aceptación de la necesidad de un mayor equilibrio entre el sistema tradicional masculino de Dirección y el sistema femenino no es una idea que sólo se refiera a las mujeres. Afecta también a algunos hombres y su impacto aumenta en los directores varones. Convencidos de que la semejanza no implica la igualdad, algunos hombres están descubriendo que las mujeres directoras pueden ser igualmente eficientes aún siendo diferentes.

Las mujeres están empezando a hallar su propio estilo y sus propias voces como líderes femeninas. Sin embargo, aunque muchas eligen este estilo diferente pero igualmente eficaz, reconocen también los beneficios del sistema tradicional masculino (Aburdene, 1993).

Se sabe que las personas que adquieren y ejercen poder a través de una combinación de recursos externos y cualidades individuales. Estos recursos externos y cualidades son las monedas del curso legal del poder, que utilizamos para alcanzar nuestros objetivos y para satisfacer nuestras necesidades individuales. Las fuentes de las que se deriva nuestro poder de pertenecer a dos categorías distintas. Poder del cargo y poder personal.



Dentro de las organizaciones, cada trabajo implica, cierto poder intrínseco tanto si se trata de una función de supervisar obreros como de un alto cargo en una empresa, cada puesto laboral tiene cierto grado de poder inherente al mismo.

Las mujeres directoras prefieren utilizar el poder personal para influir en las normas y las prácticas de la empresa, para motivar a los demás. Aunque ellas reconocen la importancia del poder del cargo tienden a utilizarlo con menos frecuencia que los directores tradicionales.

La tradición femenina resalta la importancia de crear y mantener relaciones productivas, de valorar los logros basados en un conjunto de normas internas, y de prestar servicio a los demás. La trayectoria social que se espera de cada grupo produce conductas muy distintas, sí a esto se agrega la influencia de las diferencias biológicas sobre la conducta masculina y femenina, se tiene la base que explica el desarrollo de dos sistemas distintas de utilización de poder (Aburdene, 1993).

Este sistema ayuda frecuentemente a crear un clima laboral más cooperativo, estimulando con mayor participación de los empleados y una responsabilidad compartida que puede producir sus mejores resultados cuando se requiere un enfoque a largo plazo, para influir en los acontecimientos, cuando sus datos cruciales e información exacta para las actividades, y desde la calidad de las relaciones dentro del grupo laboral haya de considerarse de modo primordial. Su principal inconveniente es la inversión de tiempo que generalmente requiere para conformar los acontecimientos, sin utilizar el poder de cargo y sin dar órdenes para acelerar el proceso.

Al hablar de la mujer directiva hay que recalcar que el tipo de Dirección femenina al que se hace referencia es de una mujer líder que refleja y expresa "valores femeninos". Muchos de los atributos por los cuales se elogia el liderazgo femenino están



arraigados en las funciones que la sociedad le ha atribuido a la mujer. El valor tradicional de interesarse por los demás- equilibrado con la objetividad necesaria- es la base de una de las habilidades de una directiva, es la de apoyar y estimular a las personas para que den lo mejor de si mismas. Al igual las mujeres han aprendido a ser expertas en relaciones interpersonales ya que facilitan, responden y emanan empatía (Aburdene, 1993).

Esencialmente lo que hacen todas las mujeres es conseguir seguridad, una base para la autoestima de nuestra imagen en el espejo y nuestro reflejo en los ojos de los demás (Colette, 1990). Durante muchas generaciones, las disculpas y falta de poder han caracterizado la vida femenina; espera poder reaccionar en lugar de permitir que las decisiones de los demás decidan por ella. Lo que las mujeres merecen es el poder de determinar el curso de la propia vida sin disculparse por ello, de tomar decisiones propias y de verse libre de la autoridad absoluta de otros. Cuando a las mujeres se les niega el acceso a medios directos para alcanzar el objetivo deseado tienen que recurrir a los métodos indirectos o manipuladores para ejercer el poder y el dominio (Perhaps, 1990).

En el dominio de la eficiencia interpersonal los dirigentes tienen mucho en común, pues ellos aportan gran riqueza de experiencia vital para ayudar a ordenar las relaciones eficazmente y poseen una preciosa serie de cualidades necesarias para lograr este objetivo a diferencia de los directores tradicionales que quizás captan las instrucciones de la relaciones humanas y creen que, ser ordenados es mejor que ser ignorados. Para alcanzar el objetivo se requieren varias cualidades interpersonales claves.

La siguiente es una lista de dichas cualidades que frecuentemente se encuentran más finamente desarrolladas en las mujeres dirigentes;



Cualidades de percepción: La capacidad de captar pistas no verbales; de colocarse en el lugar del otro, ya sea literalmente o de modo figurado, y de comprender los sentimientos y las reacciones de él o de ella.

Descubrir lo que hay en la mente y en el corazón de los empleados es algo que recientemente ha empezado a ser considerado como una fase útil y necesaria en el proceso general de Dirección en muchas empresas. Aunque se habla de ello cómo de algo nuevo y diferente, muchas dirigentes opinan "que la Dirección por medio de visitas a los empleados" es un aspecto del modo como ellas han actuado siempre.

Cualidades de saber escuchar: Saber prestar completa atención a lo que dicen los demás y a cómo lo dice. Utilizar pistas no verbales para animar a participar en una discusión abierta. Dejar que las personas acaben de expresar sus ideas sin ser interrumpidas.

Expresión de los sentimientos: Sintonizar los propios sentimientos con las condiciones ambientales que los originan. Utilizar las reacciones producidas por los propios sentimientos como barómetro emocional dentro del grupo. Expresar los sentimientos cómo método para reforzar las comunicaciones y observar las reacciones emocionales de los otros. Reaccionar espontáneamente ante las situaciones. Tener en cuenta los sentimientos al tomar decisiones.

Las cualidades de percepción y de saber escuchar son factores claves, pero la habilidad de expresar los sentimientos también es un aspecto importante de la eficiencia en las relaciones personales. Aunque algunos directores tradicionales todavía creen que no hay cabida para las emociones en la oficina, la realidad es que todo el mundo tiene sentimientos, tanto si los conocemos como si no. A diferencia de los pensamientos, nuestros sentimientos pueden expresarse generalmente en términos sencillos: Nos



sentimos bien o mal, alegres o tristes, temerosos o valientes. Cuando se trata de sentimientos todo lo que necesita son unas pocas palabras descriptivas (Løden, 1987).

Perder contacto con los propios sentimientos es bastante triste, pero forma parte del crecimiento del varón. Aunque existen indicios de que este modelo de educación puede estar cambiando algo, dicho cambio no parece ejercer un gran impacto en la vida empresarial. En la mayor parte de empresas se considera todavía "poco profesional" expresar emociones, y mostrar simpatía en los sentimientos de los empleados se juzga frecuentemente como una pérdida de tiempo. Sin embargo, para los dirigentes advertir los sentimientos es tan importante, de cara a una Dirección eficiente, cómo un plano en una ciudad extraña. Los sentimientos son señales indicadoras que se requieren para comprender todas las interacciones humanas. Sin ello, sólo pueden hacerse conjeturas sobre la calidad de la relación o una interacción. Con ella existe mucho mayor certeza de percibir correctamente a los otros, tanto por lo que respecta a donde están, como por lo que se refiere a lo que sienten.

Poder de simpatía: Reconocer los sentimientos de los demás no es fácil. Requiere habilidad para simpatizar y colocarse proyectivamente en el lugar de la otra persona.

Además de la elevada sensibilidad con respecto a los matices no verbales, las mujeres poseen también un conjunto más desarrollado de cualidades para el proceso de comunicación. Son observadoras, perspicaces y, al mismo tiempo, saben facilitar las expresiones de los interlocutores. En las situaciones que se plantean en los grupos, las mujeres saben buscar y descubrir modelos de comunicación. Advierten quien habla con quien, quien inicia los cambios de tópico, donde existen alianzas en los grupos donde existen conflictos potenciales y el nivel general de perceptividad del grupo a las diversas ideas y propuestas. Aunque también se interesan por el contenido de las discusiones, sus



cualidades de observación del proceso las ayudan a llenar los huecos entre lo que las personas dicen y lo que generalmente piensan y sienten.

Con base en lo anterior, se exhiben conductas y reacciones de estructura biológica. Los hemisferios del cerebro de la mujer no parecen estar especializados. Y pueden ser capaces de comunicar de alguna manera menos formal, menos estructurada y más rápida, entonces es perfectamente posible que las mujeres sean mejores que los hombres en la integración de la información verbal, en captar el contenido emocional de los tonos de voz y de las intensidades de las expresiones fáciles, por ejemplo: en adaptar rápidamente toda clase de información periférica- información en diferentes modalidades- dentro de un cuadro completo. Quizá esta es la raíz de lo que llamamos intuición femenina la capacidad de las mujeres, que a los hombres les parece ilógica de realizar un completo análisis de carácter que más tarde suele revelarse correcto, de alguien con quien solo han estado durante 10 minutos.

La gente piensa que las cualidades del corazón se oponen a las de la cabeza. Piensan que corazón significa blandura, sentimentalismos, y generosidad, mientras que cabeza significa dureza, razonamiento realista. Por lo tanto, este contraste es en sí mismo sintomático de la cultura esquizoide en la que se separa a la cabeza del resto del cuerpo. En el pensamiento tradicional precartesiano el corazón era considerado un verdadero asiento de la inteligencia, y el cerebro el instrumento del raciocinio. Es más exacto decir que algunas clases de conocimientos requieren tanto la cabeza como el corazón. La cabeza por sí sola puede descifrar códigos, resolver problemas técnicos y llevar cuentas pero ningún conjunto de conocimientos técnicos puede solucionar dudas emocionales sobre lo que es verdad a lo que es bello.

Otro tipo de cualidades que podemos encontrar en la mujer directiva son:



Familiaridad y autenticidad: Desarrollar una relación personal con los otros. Compartir datos personales sobre uno mismo y estimular a los demás a hacer. Centrarse en el individuo en su totalidad, no sólo como empleado.

Uso de feedback: El uso del feedback proporciona un claro y directo "feedback" para el rendimiento que se centra en las acciones. Solicitar feedback a los colegas y a los empleados, es utilizada también para modificar la propia conducta.

Fijación del impacto personal: Comprender el impacto de la propia conducta sobre los demás (Loden, 1987).

Una mujer directora es muy probable que dejase su rol normal y se pusiera a hacer todo lo necesario para sacar adelante la tarea. Cuando se trata de comprender el funcionamiento de una oficina, como acabar un informe, donde encontrar hojas o como limpiar la fotocopidora, la mayoría de las mujeres son capaces de desenvolverse eficazmente sin ayuda. La diferencia de estilo se puede deber a dos razones.

La primera esta relacionada con la imagen en la oficina. Mientras que muchos directores tradicionales creen que realizar tareas administrativas puede empañar su imagen profesional, las dirigentas femeninas se preocupan menos por el hecho de que las vean trabajar con la máquina de escribir o fotocopidora. De hecho, la mayoría de ellas considera la elaboración administrativa como algo vital para su trabajo, más que como una labor de segunda fila. Debido a que ellas consideran importantes todos los esfuerzos de cualquier miembro del equipo, están dispuestas a ayudar siempre que sea necesario.



Una segunda razón de dicha disposición para realizar las tareas administrativas esta relacionada con la presión del rendimiento emocional como racional, que puede ayudarla a resolver problemas y efectuar muchas tareas.

"Al trabajar para promover la aceptación y utilización de cualidades de Dirección femenina dentro de las organizaciones, pueden desarrollarse ciertas acciones básicas:

1.- Informarse sobre los asuntos: Con demasiada frecuencia se ha observado que las mujeres directoras se encogen de hombro ante la necesidad de información sobre temas importantes a los que se enfrenta. Es fácil comprender porque piensan que ya saben bastante, pero esto también es frustrante.

2.- Renegociar las relaciones de colusión: Uno de los aspectos más tristes pero inevitables del desarrollo de una mayor concienciación en el descubrimiento de que algunas de nuestras más antiguas relaciones son las más opuestas al cambio. A medida que las mujeres directoras empiecen a reconocer los "roles" improductivos y de adaptación que han desempeñado en el pasado y a sentirse a disgusto con ellas, algunos descubrirán también que los amigos y los colegas continúan ejerciendo presión para que los representen.

3.- Establecer un sistema de apoyo en la empresa: Después de años de Dirección y adaptación algunas vicencias extrañas las mujeres triunfadoras reconocen la necesidad de apoyo y de reforzamiento para hacer a gentes eficaces del cambio.

4.- Ser modelo de apoyo activo: Para competir con otras personas en un mundo dominado por hombres, una mujer directiva necesita grandes dosis de cualidades masculinas tales como firmeza y disposición, adaptar conductas directivas arriesgadas.



Inversamente, para sentirse a sí misma como mujer más que como un hombre en un cuerpo de mujer necesita sentirse a gusto con sus dotes físicos e intelectuales, con sus cualidades y con su hermandad con todas las mujeres.

5.- Potenciar al máximo los puntos fuertes de la Dirección femenina: ser una misma: Actualmente las mujeres directoras tienen oportunidad de poner en acción su estilo natural de Dirección en favor de sus empresas y de ellas mismas.

6.- Elevar la concienciación empresarial: Actualmente el impacto de masculinización en la empresa con su énfasis sobre la competencia y la carrera profesional constituye una creciente preocupación para muchos directores varones que desean lograr mayor equilibrio y satisfacción en su vida laboral y en su vida personal. A medida que haya más hombres que cuestionen determinados valores y tradiciones que han conformado las vigencias empresariales, las dirigentes femeninas pueden servir como catalizadores del cambio. Al demostrar que existe un estilo eficaz de Dirección, las mujeres pueden incrementar también la gama de opciones disponibles en los hombres" (Loden 1987).

Finalmente, algunas mujeres directoras son verdaderamente incapaces de encontrar alguna diferencia en el estilo de Dirección, debido a que su propio estilo natural está más adaptado o es más tradicional que el no tradicional. Puesto que ellas han hallado una facilidad en su transición al mundo ejecutivo, a muchas de las de este grupo les resulta difícil referirse a las experiencias de otras mujeres cuyo caso es reconocer que la Dirección femenina es una alternativa eficaz para otras muchas mujeres, tanto si ellas mismas eligen utilizar dicho estilo como si no.



3.2.2. Dirección masculina

Nacer en el sexo protagonista y prestigiado tiene también sus desventajas ya que supone cargar sobre sus espaldas, múltiples e importantes expectativas. Así como se espera que los niños/jóvenes/hombres se comporten permanentemente como seres agudos, capaces, exitosos, valientes y que no traicionen la esperanza del sexo fuerte sobre el cual recae el progreso y el futuro del mundo. Esto puede ser estimulante y suponer un importante incentivo hacia la autosuperación, pero puede también generar sufrimiento.

La sociedad, pues espera mucho de los hombres, por lo cual le exige demasiado pero también se les estimula y alienta a nivel intelectual y práctico para que alcancen los primeros estándares. Paralelamente se confía mucho en ellos por lo cual se sobrevalora sus capacidades e infravalora sus necesidades de apoyo y necesidad afectiva. Igualmente se les brindan grandes libertades, también se les reprimen algunas de sus potencialidades básicamente las relacionadas con la esfera afectiva.

Aunque a los varones se les permite expresar algunos sentimientos de tipo negativo (disgusto, agresividad, etc.) en general se les reprime la expresión (al menos la expresión positiva) de los afectos.

Así, a los hombres se les presupone menos emotividad y escasas necesidades afectivas, no pretendiéndose tampoco que desarrollen dichos aspectos el que a un niño se le diga despectivamente "llorar es de niñas" es obviamente ofensivo para éstas, pero también muy represor para el niño. A estos no solo se les fomenta sino que muchas veces se les reprime activamente valores como la ternura, la sensibilidad, o capacidad para expresar sentimientos de dar y recibir cariño. Tampoco se les permiten debilidades



que puedan cumplir la función de saludables válvulas, estigmatizándose o malpensándose del niño que tiende a ser inseguro, llorón, sensual o coqueto.

El niño/joven/adulto reciben mensajes como "debes ser fuerte, incommovible y valeroso" "debes salirte con la tuya por difícil que sea, sin dar el brazo a torcer y sin dar muestras de debilidad" todo lo anterior puede generar puestos positivos como predisposición a la autoexigencia, iniciativa, seguridad en sí mismos, capacidad de decisión de autosuperación, pero también negativos como tendencia a la excesiva competición, agresividad, terquedad, bloqueo afectivo, poca tolerancia a la frustración, inseguridad y sentimientos latentes de insatisfacción (Poal, 1993).

Los hombres muestran tendencia a ser motivados primordialmente por la búsqueda de la verdad racional (la teoría), los aspectos prácticos y la utilidad de las cosas y las ideas (economía), y el deseo de poder e influencia (política). Por tanto, atribuyen mayor valor a su capacidad para observar y razonar objetivamente, hallar un propósito útil en su trabajo y en sus vidas y conseguir tener influencia y ser admirados por los demás (Loden, 1987).

Este tipo de educación demuestra los patrones establecidos por nuestra cultura, dando apoyo y exaltando la figura masculina a desarrollar conductas que le permitan desenvolverse en una sociedad constituida y gobernada por los hombres, originando que sea más flexible su entrada al mundo de la alta Dirección.

La formación de los directivos desde de un punto de vista personal de la empresa aparece como una necesidad o raíz de la última guerra mundial y se desarrolla profundamente a partir del término de la misma.



A través del tiempo el ejecutivo- jefe, comandante, líder, u obispo- es el que dirige y ordena; su tarea consiste en planificar, resolver, asignar y controlar. Sin duda alguna, puede contar con auxiliares, en las que delega diversas responsabilidades pero según la concepción a la que nos referimos, es el quien debe hacer (Levinson, 1968).

Se hace patente la necesidad de contar con un sistema de desarrollo ejecutivo que responda a la misión de los valores y estrategias de la empresa, y que a su vez permita a este espacio ocupacional mayores niveles de productividad en el trabajo y autorealización como individuos (Álvarez, 1993).

Es sabido que el modelo de Dirección masculina se ha basado en gran parte en la educación "militar", no hay nada de que asombrarse que la autoridad formal sea considerada la principal fuente de poder dentro de las organizaciones. Si se agrega a esto el énfasis atribuido al control rígido de las conductas masculinas se empieza a comprender porque el poder jerárquico continúa siendo tan popular entre los directores. Tanto las conductas masculinas como la estructura paramilitar de las organizaciones refuerzan el valor y la utilidad del valor jerárquico. Conjuntamente dan a entender que las organizaciones requieren una cadena de mando claramente definida para funcionar con eficacia y que, primordialmente, los directores necesitan comprender los límites de su propia jerarquía para alcanzar sus propios objetivos, motivar a sus empleados y triunfar (Loden, 1987).

Se ha mencionado que los directores son especialistas en todas las áreas del conocimiento, requeridos para su puesto, cuyas aportaciones son unidas en virtud de experiencias y conocimientos únicos. Son por fuerza, personas de naturaleza agresiva y rectora, de percepciones rápidas, expertos en finanzas con una inteligencia cuantitativa y una capacidad finamente desarrollada para avanzar a pesar de las presiones (Kepner, 1983).



El sistema de Dirección masculina se compone de muchas conductas diferentes a las mujeres. Las conductas que representan el estilo de Dirección masculina, parecen seguir funcionando en la mayoría de los hombres y ocasionalmente en algunas mujeres. Las conductas del estilo de Dirección masculina se presentan en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Conductas del estilo de Dirección masculina

Estilo operativo	Estructura de organización	Objetivo básico	Estilo resolución de problemas	Características clave
competitivo	Jerárquico	Triunfar	Racional	Fuerte control No emocional Analítico

fuentes: Loden Marilyn (1987). "Dirección Femenina". Barcelona: Hispano Europea.

La formación de conductas directivas adquiere importancia, ya que es el directivo el que pondrá en práctica las técnicas de Dirección y sus experiencias para constituir el núcleo del "management" (Enciclopedia de la Psicología y ética de las empresas, 1978).

Por ende, el jefe debe ser hombre de carácter, pero sin confundir la voluntad con terquedad porque aquella cualidad no consiste en tropezar siempre en la misma piedra, ni en obstinarse en cometer los mismos errores, son muchos los que creen ser perseverantes cuando son atinados; tener carácter cuando lo que tiene es mal genio.

Generalmente el estilo de Dirección masculina se ha denominado agresivo, autoritario y dominante. Al ser agresivo provoca murmullo de admiración entre los compañeros de trabajo, quienes lo practican toman decisiones radicales, sin ningún sentimentalismo, ni excesiva preocupación por cosas como el "amor, lealtad a los empleados o el odio". Por ejemplo, el directivo que usa la agresión es capaz de cerrar



con toda frialdad una fábrica, si se demuestra que pierde dinero, sin importarle el efecto que ello pueda tener sobre la comunidad o los empleados más antiguos (Odiome, 1990).

El autoritarismo que ejerce la Dirección se funda preferentemente en el poder; no da razones en las que se fundan las órdenes, no incluye para nada a los inferiores en la toma de decisiones y no admite sugerencias (Pérez, 1992).

El hecho de que el directivo sea dominante implica que de muchas instrucciones verbales a sus subordinados. Su perspectiva de tiempo es inmediata y cuando tiene la posibilidad de elegir refiere "el hágalo ahora". Se identifica con los superiores y con el sistema técnico de la empresa. Cuando le es posible, recalca las demandas de tecnología a través de las del sistema humano. Juzga a los subordinados a tal grado en que se pueden producir y a los superiores por su habilidad en el uso de poder (Castrensa, 1990).

En el Cuadro 4, se observa más explícitamente las características del estilo masculino tradicional.



Cuadro 4. Estilo tradicional masculino

Indicadores	Estilo tradicional masculino
1.- Modo de interacción	Domina
2.- Modo de comunicación	Mandatos verbales
3.- Dirección de la comunicación	Hacia abajo a los subordinados
4.- Perspectiva de tiempo	Inmediato
5.- Se identifica con....	Superior y tecnología
6.- Sistema que emplea	Tecnológico
7.- Juzga a sus subordinados según...	Quien produce
8.- Juzga a sus superior por...	Poder
9.- Trabajo adecuado	Iniciación y evaluación
10.- Trabajo no adecuado	Poco poder
11.- Orientación hacia	Desempeño
12.- Reacciona al error	Castigarlo
13.- Reacciona al conflicto	Suprime
14.- Fuente (+) de control (-)	Recompensa Castigo
15.- Problema de sus subordinados	Falta de información
16.- Valora	Poder
17.- No valora	Subordinados
18.- Debilidad	Pelear

Fuente: Castrensa y Blanco.(1990). "El directivo impulsor de la innovación". Barcelona:Marcombo.

De acuerdo con Lee Walker (1993), el director es el único ser capaz de tomar decisiones acertadas sin tomar en cuenta el que este trabajando dentro de una organización. "La mayoría de sus soldados (subordinados) tendrán poca idea de su valor o a ese respecto, de su propia inferioridad. Principalmente a través de sus lugartenientes (trabajadores) debe darles la idea de que valen algo. Tiene que hacer que las tareas que usted fije les importen. Ellos tienen que querer hacer las tareas que les dan y deben poder sentirse orgullosos de sí mismos una vez que las hicieron. Esto es, deben llegar a creer que el trabajo que hacen por usted da sentido a sus vidas".

A los ejecutivos no les gusta herir a la gente romper pulgares, quebrar rodillas y hacer sentir inferior a sus subordinados. Solo quieren salirse con la suya cuando les conviene, si los subordinados lo entienden y cooperan no habrá ningún problema. Pero si se les perjudica no hay remedio, son los jefes los que los pueden comprobar en el momento en que consideren oportuno.



Lo más importante en sus relaciones de negocios es la reputación de honestidad. Si se puede genuina y sinceramente fingir honestidad, el ejecutivo encontrará el éxito en la organización.

En los negocios, la regla de oro es: El que tiene el mayor poder hace las reglas y se lleva el oro. Si la olla esta hirviendo se utilizará una cuchara larga, si la casa está en llamas se dará prisa. Primordialmente se ocupará del puesto, estando atento a otros negocios ventajosos, así pues, si su compañero de trabajo se levanta temprano, él se levantará más temprano.

De modo que el "manager" prudente concentrará su esfuerzo en mantener a su gente convenientemente sobornada, mantenerla bajo control, mantenerla leal y mantenerla ciega, sorda y muda (Walker, 1993).

Con este tipo de Dirección se sustenta que el ejecutivo presenta un gran interés en la producción y poco interés en el personal, busca alcanzar sus metas, piensa que al personal se le paga por hacer las cosas, y considera que los conflictos con sus subordinados disminuyen si se recurre a la autoridad (Pérez, 1992).

Es evidente que no solamente las mujeres enfrentan obstáculos en la alta Dirección, así pues, los hombres ejecutivos tienen que hacer frente a su propio yo. Los principales problemas que afronta el líder, surgen de sus conflictos interiores. Dirigir con éxito presupone tener en orden nuestra propia morada psicológica. En la actualidad en las empresas innovadoras el ejecutivo de más éxito esta muy motivado por el logro y apenas el poder. Por otra parte, se haya profundamente alerta respecto a sí mismo, a sus subalternos y al mercado.



El segundo problema es el de la hostilidad. El directivo tropieza también con el problema de su propia hostilidad. La mayor parte de los hombres tienen sus propios impulsos agresivos, tanto porque los consideran de naturaleza muy destructiva como las posibles represalias que pueden suscitar por parte de otras personas más poderosas. Los sentimientos agresivos resultan siempre ingobernables pero se tornan aún más violentos cuando son exacerbados por conflictos o situaciones que implican una excesiva competencia. Otro aspecto del mismo problema es la soledad inherente al destino del líder, quien ha de adoptar decisiones que tornan vulnerable a la crítica. El directivo teme más que nadie por el fracaso puesto que el éxito es decisivo para un jefe del cual dependen muchas personas. Otro factor que puede provocar la ansiedad del ejecutivo es el temor de no ser ya necesario. Cuanto más eficiente es su desempeño y mejor funciona por sí misma, más superfluo se siente. Una causa sin directivo es algo lamentable pero más infortunado aún es un líder sin causa. Su propio superyo lo denuncia como inútil. Posiblemente esta postura también se desarrolle en la mujer directiva (Levinson, 1968).

Considerando lo que antecede a este apartado Fremantle (1993), dará algunas sugerencias al ejecutivo para su buen desempeño en sus actividades laborales, que le permitan conocer otras facetas de la Dirección.

Empezar por sí mismo Quienes comienzan consigo mismos no confían en la suerte, pues saben que tendrán que esperarla durante toda la vida. Tampoco ponen sus esperanzas en la organización porque éstas parecen casi estáticas en el camino donde se movilizan. Los que empiezan por sí mismos crean las oportunidades y las circunstancias necesarias para su éxito en el futuro. Es una condición negativa de la gente humana creer que solo algunos afortunados logran resultados. Los que comienzan por sí mismos idean la forma de que también actúen por iniciativa propia los equipos con los que trabaja, desencadenando talentos y potencial que jamás creyeron tener los individuos integrantes del grupo de trabajo y creando objetivos que jamás pensaron lograr. Tan pronto como se



haya realizado el compromiso personal de comenzar por usted mismo puede dar el siguiente paso.

Confirmación de creencias y valores. Consiste en aclarar, desafiar y, en consecuencia, confirmar las persuasiones y principios que sostiene personalmente. Igualmente, a medida que las creencias y valores adquieren nuevos significados, es importante que se rete a sí mismos en cuanto a la aplicación de ellos.

Establecer una visión de éxito. Es establecer una proyección hacia la cual puedan dedicarse los integrantes de su equipo y todos los miembros de la organización. El secreto está en creer. Si se propone triunfar es imperioso que haya una visión personal del éxito que usted apasionadamente confía debe alcanzarse. El avance hacia el logro de una proyección de éxito debe abarcar el trabajo cotidiano de cada miembro del equipo. Todos los recursos, los esfuerzos, la energía, las reflexiones, las tareas, decisiones y acciones deben dirigirse hacia la obtención de esa visión.

Determinar los niveles de integridad. Para determinar los niveles de integridad con los clientes, debe ser constantemente objeto de reto, cuestionamiento y estudio. A fin de obtener los altos niveles requeridos para un éxito a largo plazo, es necesario que todos los empleados adopten una actitud positiva hacia el sostenimiento de la integridad de la empresa de los clientes. Para esto es necesario dar gran valor a los cursos de capacitación, videos de inducción, conferencias dictadas por los altos ejecutivos y artículos en el boletín de la empresa. Determinar la integridad con los empleados solo se logra cuando los trata como individuos sinceros que tienen tantas necesidades como usted. El respeto mutuo, la dignidad y la igualdad auténtica son la esencia de una relación que se basa en la integridad. Usted necesita reconocer y valorar la contribución única de cada integrante del equipo.



Resolver los conflictos Cuando se afrontan situaciones difíciles sobre los empleados, los jefes necesitan ser muy claros en cuanto a los valores relevantes comprometidos y el punto hasta donde estos entran en conflicto. Cuando se reflexiona al respecto, con frecuencia surge otro principio que ayuda a resolver la situación. En efecto se desarrolla una jerarquía de principios.

Permitir que los empleados sean ellos mismos Los mejores ejecutivos son aquellos que saben ser ellos mismos, que desarrollan sus propias creencias y valores, expresan sus propios sentimientos y opiniones, que desarrollan y cultivan su propio sentido de la existencia.

Los mejores ejecutivos son aquellos que dentro de la visionaria Dirección global de la organización estimulan a sus empleados para que sean ellos mismos, expresen sus pensamientos, revelen su personalidad, desarrollen sus contribuciones innovadoras como una prolongación de sí mismos.

Los peores ejecutivos son aquellos que emulan a los demás, siguen la moda irreflexivamente aplican normas ajenas, no piensan por sí mismos sino que adoptan ideas extrañas. Son ejecutivos irreflexivos. También son quienes tratan de imponer a sus equipos los conceptos de la organización, los que tratan de hacer un lavado de cerebro a sus equipos con la propaganda corporativa. Tratan de convertir a su persona en simples instrumentos o robots dentro de la organización.

Examine su conciencia La conciencia es la piedra angular de la integridad. Esta hace caso omiso de la lógica errada, los principios deteriorados y el análisis defectuoso. Esta se eleva por encima de la facultad intelectual, competencia y capacidad a encaminarse hacia la decisión correcta cuando se encuentra en juego un asunto de principios. Las racionalizaciones pueden ser evidentemente erróneas. A menudo, la conciencia nos dice que hay una salida más honesta, es decir, una respuesta mejor. Es



fácil hacer la cabeza a un lado e ignorar el abuso por parte de los demás. La conciencia nos dirá que debemos de confrontar el asunto.

Garantizar la coherencia Hay que desarrollar en forma cuidadosa un conjunto personal de creencias y valores que conforman ciertamente una personificación de sí mismos. Estas persuasiones y principios constituyen el trampolín de sus comportamientos, decisiones, acciones y palabras. El sistema tradicional masculino está provisto de una ritualización de compartimientos históricos bastante imperfectos dentro de la organización; proporcionan una estructura fácil para lo inmediato, pero se vuelven muy rígidos y restrictivos.

Encontrar el tiempo para pensar La integridad y credibilidad disminuyen cuando no tenemos tiempo para reflexionar: si no se hace esto se corre el riesgo de verse reaccionario y quedarse estancado en un comportamiento instintivo, irreflexivo y alejado de los principios. Los grandes ejecutivos son aquellos que tienen tiempo para pensar. Logran en confiar el tiempo necesario. Se concentran en lo que piensan (Fremantle, 1993).

Otras habilidades que puede modificar y desarrollar el directivo se describen a continuación:

Capacidad intelectual. Inteligencia práctica, capacidad de análisis y síntesis, habilidad verbal.

Conductas de personalidad. Líder, iniciador, emprendedor, negociador, persuasivo, agente de cambio, extrovertido, responsable, buenas relaciones interpersonales, ascendencia con la gente, flexibilidad de pensamiento, confianza en sí mismo, tolerancia a la frustración, madurez emocional, consistente y persistente.



Habilidades para el puesto. Buena actitud de servicio, análisis o síntesis, buen razonamiento, juicio común para negociar, manejo de relaciones, fijar prioridades, toma de decisiones inmediata, creatividad para la promoción, supervisión de personal y detección de oportunidades.

Intereses. Ejecutivos orientados hacia el logro, planeación y organización en las relaciones personales persuasivas de promoción, de dar seguimiento a los proyectos para trabajar en equipo por raciocinio numérico, por toma de decisiones, acertada capacitación y actualización del personal (Vega, 1993).

Al contar con la información anterior, el juicio valorativo del ejecutivo debe estar encaminado a determinar que de acuerdo a la posición que ocupa, cuenta con un potencial cuantitativo y cualitativo en donde se destaca su efectividad y áreas de oportunidad para establecer la factibilidad de crecimiento, desarrollo y así invertirlo en su plan de carrera. Esto nos lleva a conocer un nuevo estilo de Dirección tanto masculina como femenina. (Cuadro 5).



Cuadro 5. Nuevo estilo de Dirección masculina y femenina

Conocimientos	Habilidades	Valores	Personalidad
1.- Planeación estratégica	Técnicos (dominio de actividades que impliquen métodos, procesos y procedimientos)	Integridad	Emprendedor
2.- Administración	Administrar	Ética	Líder
3.- Economía y liderazgo	Liderazgo, Dirección	Honestidad	Manejo de relaciones interpersonales
4.- Sistemas de información	Motivación	Confiabilidad	Seguridad en sí mismo
5.- Calidad	Comunicación	Responsabilidad	Innovador, ingenioso
6.- Ciencias humanísticas y teorías de motivación	Toma de decisiones y solución de problemas	Compromiso	Actitud positiva
7.- Idiomas extranjeros	Manejo de aspectos psicológicos	Respeto	Optimista
8.- Técnicas	Desarrollo de equipos de trabajo	Innovación	Entusiasta
9.- Ciencias universales	Capacitación a subordinados	Calidad de vida	Modesta flexibilidad

Fuente: Alvarez Cione V.M. (1993). "Modelo de desarrollo ejecutivo". México: UNAM, Tesis de Lic. en Psicología.

Con el cuadro anterior se justifica que este estilo de Dirección puede ser eficaz ya que usa una marcada orientación hacia la tarea, tiene una limitada orientación hacia las relaciones en una situación donde el comportamiento es adecuado. Al igual se percibe al ejecutivo como una persona que sabe lo que desea y lo logra sin resentimientos, es un buen motivador que establece elevadas normas de desempeño, tiene una confianza implícita en la gente y está básicamente preocupado por el desarrollo de personas. Finalmente es una persona interesada en la autorrealización y responsabilidad y desarrollo de los subordinados que permite la creatividad y autonomía en relación con



los métodos a emplear para alcanzar los objetivos organizacionales y de cambio (Castrensa, 1990).

A lo largo del desarrollo de este tema se visualiza que el problema del ejecutivo actual reside en que ya no puede actuar de acuerdo con el concepto clásico; los modos tradicionales de ejercer la función directiva se han vuelto obsoletos. Al conocer los dos estilos de Dirección surge la necesidad de hacer una comparación que permita detectar las diferencias entre ambos.

3.3. Comparación de los estilos de Dirección femenina y masculina

Tradicionalmente, los psicólogos han estudiado las conductas psicológicas de cada sexo y los factores que facilitan o interfieren en el desarrollo de patrones apropiados de conductas de acuerdo con el rol que a cada individuo le toca desempeñar. Al darse a conocer las conductas femeninas y masculinas se demuestra que la base del comportamiento de los sexos en la vida cotidiana es parte de la cultura de un pueblo, la cual no cambia fácilmente. Cuando un pueblo transmite su cultura de una generación a otra, transmite los principios de los papeles sexuales. Los seres humanos no inventan sendas para los hombres y para las mujeres de una generación a otra. Por el contrario, los jóvenes son inexorablemente marcados por el estilo de vida sexual de sus padres; no importa lo mucho que intenten ser diferentes, los jóvenes de ambos sexos finalmente experimentan el empuje de la marca de su cultura e historia (Reeves, 1986).

Con referencia al género (Bleichman, citado por Bedolla P, 1989) propone tres elementos básicos los cuales conforman la categoría de género femenino.



En primer lugar se refiere a la atribución de género la identificación primaria que se hace del recién nacido, la primera expresión de rotulación; es hombre o mujer. De ahí se tendrá que estereotipar de acuerdo al modelo que le corresponda; la niña se vestirá de rosa, el niño de azul y empezará la diferencia en estos procesos aparentemente sencillos y cotidianos. Sin embargo, desde ese momento se está desarrollando una diferencia que más tarde y durante el proceso de socialización se convertirá en discriminación.

El segundo elemento constitutivo de la categoría de género en el núcleo de la identidad. En este proceso se registra una pertenencia a un grupo sexual y no ahora. El factor biológico genital en esta etapa es más determinante: "desde el nacimiento la niña (o) va teniendo percepciones sensoriales, fuente biológica de su futura identidad de género".

El tercer y último elemento se refiere al rol de género: "conjunto de prescripciones y proscripciones para una conducta dada las expectativas de cuales son los comportamientos apropiados para una persona que sostiene una posición particular dentro de un contexto dado".

"El rol de género es un conjunto de expectativas de comportamientos sociales apropiados para las personas que poseen un sexo determinado" (Garza, 1993).

Como se mencionó anteriormente la diferenciación sexual se ha construido con una conceptualización del hombre y de la mujer, dándoles una serie de atributos y características que limitan su desarrollo personal y su inserción en la vida social. Esas diferencias entre lo que saben los hombres y lo que saben las mujeres (o, como muy bien puede ser el caso, entre que los hombres y las mujeres tienen permitido mostrar que saben) son básicas para la distribución de poder y prestigio de la sociedad. En la mayoría de las sociedades, los hombres parecen tener más acceso a la información socialmente



estratégica permitiéndoles operar en un rango más extenso dentro de los cuadros sociales (Katchadovrian, 1983).

En las sociedades en que los hombres tienen un monopolio virtual de las actividades y la información consideradas sagradas la posición de un conocimiento sumamente valorado es un componente central de la superioridad masculina. De ahí que al producirse la masculinización de la cultura, solo se tuviese en cuenta el ángulo de mira masculino sin pensar que a las mujeres les ocurriría otro tanto y que ambos eran alterativamente, según los casos particulares, víctimas y victimarios a la vez (Vera, 1987).

Esto muestra que uno de los rasgos más característicos del siglo XX es la irrupción de las mujeres en espacios sociales tradicionalmente ocupados por hombres. Espacios laborales, científicos, culturales y políticos; espacios de un mundo público visible. Esta irrupción se produce dentro de un amplio y profundo proceso de transformación de las pláticas sociales y colectivas que, a partir de la mitad del siglo fue perfilando con mayor nitidez nuevas imágenes de la mujer (Fernández, 1993).

Conjuntando la información se sabe que la cultura es la más importante de los contextos sociales está constituida por patrones conductuales aprendidos y organizados que son característicos de una sociedad en particular y define los límites de la conducta a través de la socialización proceso por el cual se genera en todas las sociedades y cuya función básica es incorporar a los individuos a la sociedad. Por medio de este proceso de socialización el niño llega a ser un miembro que funciona en el grupo, aprende a reconocer las posiciones de estatus conoce e internaliza sus expectativas y valores y desempeña roles que son apropiados para él, se concluye que la socialización es un proceso en el que a través de la interacción con otras personas, el individuo aprende, desde su infancia valores, actitudes sociales, conductas y consignas comunes propias de



su sociedad y del rol que desempeñan dentro de ella; todo lo cual le permite funcionar adecuadamente dentro de su grupo y por lo tanto integrarse a la estructura social en la que vive (Fonseca, 1990).

A pesar de que la socialización es globalmente desventajosa para la mujer, la educación recibida por los hombres no es tampoco la idónea. Estos también reciben presiones y represiones de diversos tipos, y el hecho de haber nacido en el sexo "importante" hace que se les obligue a ajustarse a unos modelos considerablemente rígidos y exigentes, lo cual hace a costa de muchas de sus potencialidades, suponen limitaciones y puede generar individuos y en la sociedad consecuencias negativas diversas.

A continuación se mencionarán algunos puntos de socialización diferencial de la mujer-varón:

- La sociedad adoctrina a las personas de forma distinta dependiendo del sexo en que ha nacido.
- Aunque la socialización se recibe intensamente en la infancia/ adolescencia, este proceso durará toda la vida.
- Esta socialización determina, la interiorización de mensajes distintos, donde mujeres y varones acaben pensando y actuando de forma distinta.
- Una de las principales características de socialización es que a cada sexo se le orienta y se le prepara para un solo ámbito: A las mujeres para el ámbito privado y a los hombres para el ámbito público.



- Las mujeres, deben tener conciencia de la discriminación a la que se hacen acreedoras para no reproducirla en sus propias actitudes.
- El tipo de socialización que reciben las mujeres y hombres deberá ser revisada y modificada, pero no como un objetivo homogeneizador, sino con la finalidad de que hombres y mujeres lleguen a ser personas menos parcializadas y disfruten de mayores posibilidades de elección (Poal, 1993).

Los aspectos mencionados nos permiten desarrollar los siguientes cuadros de los procesos socializadores mujer/varón. (Cuadro 6 y 7).

Las diferencias de mensajes y expectativas respecto a cada sexo podrá resumirse en una diferencia fundamental: A las mujeres se les educa para el ámbito privado (doméstico, reproductivo, afectivo) y a los hombres para el ámbito público (laboral, académico, científico, político, etc.). A las primeras se les enseña a valorar y desear permanecer en el ámbito privado; y a los hombres en el ámbito público, preparándoles a los hombres para y exigiéndoseles que, sean eficaces en éste.

En el cuadro 8 se observan estos dos ámbitos.



Cuadro 6. Proceso socializador tradicional masculino.

En comparación con las mujeres a los varones...	Por lo tanto....	Posibles consecuencias...
Se les considera del sexo fuerte e importante, y se pretende que lo sean	Afectivamente se les atiende y conforta menos	Afectividad insatisfecha/sufrimiento Inhibición afectiva/frialdad, distanciamiento, desapego.
Se les presupone menos afectividad y escasas necesidades afectivas. Además no se pretende que desarrollen su esfera afectiva	Se potencia poco o incluso reprime su emotividad y sensibilidad Se les protege menos	Seguridad en sí mismo y orgullo
Se les presupone más fuerza y capacidad	Se les exige más	Independencia
Se espera más de ellos	Se confía más en ellos Se les da más libertad	Iniciativa/ tendencia a la acción
Se cree que les acecharán menos peligros y sufrimientos pero que deberán de afrontar más retos y desafíos	Se les estimula más hacia el éxito	Predisposición hacia la autoexigencia
Se presupone que sabrán afrontar los retos eficaz y valerosamente	Se potencia su arrojo y agresión Se les reprime la existencia y expresión de sentimientos como miedo, inseguridad, equivocación, tristeza.	Capacidad para la autosuperación Sentimientos de subexigencia: estrés, inseguridad. Dificultad en autoconfortarse, en comprender y consolar. Tendencia a la terquedad, agresión Presunción, suficiencia Dificultad en reconocer errores y en pedir ayuda.

Fuente: Poal Marcel G (1993) "Entrar, quedarse, avanzar". España: Siglo XXI.



Cuadro 7. Proceso socializador tradicional femenino

En comparación con los varones a las mujeres...	Por lo tanto...	Posibles consecuencias...
Se les considera el sexo débil y secundario, y se pretende que lo sean	Afectivamente se les atiende y conforta más	Posibilidad de una buena autoestima básica
Se les presupone más emotividad e importantes necesidades afectivas. Se pretende desarrollar su esfera efectiva	Se potencia su sensibilidad y la expresión de afectos Se les exige menos	Capacidad para autoconfortarse así como para comprender y consolar
Se les presupone menos fuerza y capacidad		Buen margen de maniobrabilidad y error Posibilidad de aprendizaje y desarrollo a ritmo propio
Se espera menos de ellas	No reciben presiones, exigencias, ni tampoco estímulos hacia el logro, éxito y competición Se confía menos en ellas	Tolerancia a la frustración Capacidad para la autosuperación Capacidad para reconocer los propios errores Tendencia a la dependencia
Se cree que les acecharán más peligros y sufrimientos. No se espera que deban afrontar demasiados retos y desafíos	Se tiende a sobreprotegerlas y a limitar sus libertades Se les permite e incluso fomentar los sentimientos de temor e inseguridad Se reprime su intrepidez, su agresión, fomentándose prudencia y delicadeza	Infravaloración/inseguridad Poca confianza en sí mismas Baja autoestima Poca motivación hacia el logro, éxito y competición Poca tendencia a la acción y temor a la iniciativa

Fuente: Poal Marcel (1993). "Entrar, quedarse, avanzar". España: Siglo XXI.



Cuadro 8. Ámbito público y privado

Ámbito Público (masculino)	Ámbito Privado (femenino)
Es un rol prestigiado, lo que convierte al ámbito público una estructura socialmente bien estructurada y económicamente remunerada	Es un rol poco prestigiado o incluso desprestigiado, lo que determina que el ámbito privado no goce de reconocimiento social ni de remuneración económica
Es un ámbito inherente en el cual se haya el concepto de transición y cambio (a los varones se les educa para que abandonen el ámbito distinto: el público). Lo anterior fomenta el aprendizaje de habilidades como buscar, decidir, elegir. Por otra parte los varones no tienen más opción que realizar este tránsito	Es un ámbito inherente en el cual se haya el concepto de permanencia, estabilidad y no transición, (a las mujeres se les educa para que permanezcan en el ámbito en el que transcurre su infancia: el privado. Lo anterior no fomenta la necesidad de aprender y utilizar habilidades, como : buscar, decidir, elegir. Por otra parte, aunque a las mujeres se les induce a permanecer tienen también la opción de transitar.
Se induce a incorporarse en un ámbito amplio y abierto, lo cual permite la diversidad de posibilidades y opciones y ciertas probabilidades de promoción	Se induce a permanecer en un ámbito reducido y por tanto restringido en cuanto a la diversidad de posibilidad y opciones
La adaptación a este papel requiere bastantes autoexigencias e implica probabilidades de fracaso debido a que el ámbito público es de competición	La adaptación a este papel requiere de importantes autonegaciones por ser el ámbito privado muy limitado
El éxito depende de los individuos peor también de factores externos diversos (situación política y económica)	El éxito depende básicamente de los individuos
El ideal de este ámbito es ambicioso pero poco accesible para la mayoría	El ideal de este ámbito es limitado pero accesible a la mayoría
El fracaso es más visible	El fracaso es menos visible

Fuente: Paul Marcelet (1993) "Entrar, quedarse, avanzar". España: Siglo XXI.

Analizando los cuadros se detecta que la mujer ha aprendido a relacionarse con el predominio de la afectividad e intimidad, en base a las emociones cálidas como son : ternura, cariño, odio, etc.; en contraposición con lo requerido en el ambiente de trabajo masculino, donde los vínculos humanos se establecen en base a la racionalidad con afectos vinculados con las emociones frías como son: distancia afectiva, indiferencia, racionalidad, etc. (Vite y Gerardo, 1995).



Después de realizar un análisis de diferenciación sexual mujer/varón se abordaran las diferencias básicas que existen entre los estilos de Dirección femenina y masculina según Loden (1987).

Uso del poder: De acuerdo con el estilo de Dirección masculina, se aprende a mandar, utilizar cualidades visuales, a ser estrategas, y a considerar a los demás como colaboradores o como adversarios. Por otra parte, el estilo de Dirección femenina resalta la importancia de crear y mantener relaciones productivas, de valorar los logros basados en un conjunto de normas internas y de prestar servicio a los demás. Mientras el estilo de Dirección masculina tiende a ser más rápido -un medio fácil de evitar tablas- especialmente eficaz cuando se cuenta con seguridad, apoyo y cooperación de los empleados -en cambio no estimula la camaradería-, comparte la responsabilidad de ideas y de los resultados concretamente sobre los hombros del director. El sistema femenino ayuda frecuentemente a crear un clima laboral más cooperativo, estimulando una mayor participación de los empleados y una responsabilidad compartida.

Ejicación de las normas de rendimiento y adopción de riesgos: Si hay algo relativo a la vida empresarial en que coinciden las mujeres es que, para triunfar en el "management" el grupo femenino debe trabajar más que los varones. Prescindiendo de los relatos que puedan circular sobre las mujeres poco calificadas que son irresponsablemente ascendidas para llenar los cupos. La mayoría de mujeres directoras consideran que, como grupo progresan a base de mucho esfuerzo.

Uno de los lamentables estereotipos que se extendió entre las empresas, en los primeros tiempos en que las mujeres empezaron a acceder al "management" fue el de que son "poco propensas a exponerse a los riesgos". Las mujeres son más reacias a los riesgos que los hombres; que es más probable que afronten los riesgos en forma negativa, y menos probable aprovechen las oportunidades de recompensas



potencialmente positiva para ellas, debido a la preocupación por los riesgos a corto plazo en cada caso.

Trabajo en equipo y Dirección en participación : En los casos en que los directivos masculinos creen que es importante controlar o dominar las actividades de sus subordinados, las mujeres dirigentes tienen un punto de vista totalmente diferente respecto a su papel. Ellas se ven a sí mismas como impulsoras responsables de inspirar una mayor autonomía entre los miembros del grupo y, por consiguiente, mejorar la calidad de los resultados en equipo. Las diferencias entre el estilo de Dirección masculina en equipo y el enfoque adoptado por los dirigentes son parecidas a las diferencias que generalmente se observan en la actitud habitual de hombres y mujeres con respecto a la educación de los niños.

Eficiencia en las relaciones personales: Las cualidades para el proceso de comunicación proporcionan a los dirigentes una visión tridimensional de la interacción humana. Son capaces de ver y comprender los pensamientos, sentimientos y conductas de otras personas, y de utilizar estos datos para formular las respuestas más apropiadas. Mientras que los directores hombres tradicionales juzgan principalmente las alteraciones bajo la base de los datos nacionales que ven delante suyo (ya sean las ideas o acciones) la mayoría de mujeres tienen en cuenta también los aspectos emocionales que subyacen bajo la superficie de todo intercambio humano. En vez de considerar separadamente los sentimientos, pensamientos y conducta, ellas integran todas las tres fuentes de datos y reaccionan consecuentemente.

Dirección para resolver conflictos: Al igual que ocurre en otros sectores la educación representa un papel clave en la conformación de los estilos de Dirección para resolver conflictos por parte de hombres y mujeres. A la mayoría de los varones se les ha estimulado a manifestar abiertamente su ira, y de vez en cuando a utilizar la fuerza



física para resolver los conflictos, a las mujeres se les ha enseñado a adoptar una actitud más conciliadora en las situaciones conflictivas y ha suavizar las tensiones existentes entre individuos y grupos, en vez de fomentarlos. Aunque esto no significa que las mujeres no se lleguen a pelear alguna vez ni con los varones resuelvan conflictos solamente con violencia física, los condicionamientos sociales tienden a reforzar el comportamiento ya mencionado por parte del varón y de la mujer en situaciones conflictivas (Loden, 1987).

Hay que destacar que si hacemos una comparación de directivos masculinos y femeninos, vemos que las mujeres tienden más a dedicar su atención a los detalles y las relaciones interpersonales, tienden más a ahorrar y hacer más propensas a conservar su estatus que a la expansión (White, 1990).

Las mujeres que hoy en día ocupan puestos directivos sustentan puntos de vista totalmente diferentes por lo que se refiere a la concienciación de la Dirección femenina y a los beneficios que esta ofrece. A pesar de la creciente evidencia algunas mujeres continúan negando la existencia de la Dirección femenina. Muchas mujeres directoras creen que el reconocimiento de las diferencias precipitaría una regresión en nuestra sociedad con respecto a los "roles" aceptables para las mujeres. Tal admisión según temen demostraría que las mujeres no pueden funcionar éticamente como dirigentes. Sin embargo, ya existen pruebas concretas de la eficiencia de las dirigentes femeninas en las empresas de este país. Con el apoyo de éstas pruebas, las mujeres deben tener confianza para destacar las diferencias y los beneficios de su estilo personal.

Luego hay aquellas mujeres que han alcanzado el éxito y que han aprendido a adaptarse al mundo masculino y ahora se ven a sí mismas diferentes de las demás. Estas personas tampoco están dispuestas a aceptar que dicho estilo sea apropiado, de que



muchas de ellas se vieron obligadas a renunciar su propia identidad como mujeres para llegar a triunfar.

Citando a Pechadré (1981), se menciona que para muchas mujeres triunfar profesionalmente, significa "ocupar una situación reservada hasta entonces a los hombres", alcanzar un estatus reservado a los hombres, estar en igualdad con los hombres; es decir, el éxito profesional de la mujer es un medio de valorizarse ante los ojos de los hombres y obtener así un estatus de igualdad.

Las mujeres dirigentes perciben una visión del futuro en el que las organizaciones alentarán, tanto a los hombres como a las mujeres, a poner en acción todas sus cualidades y perspectivas de cara a una Dirección eficiente. De todas maneras, también reconocen que el desarrollo de una mayor gama de opciones aceptables para ambos sexos, solo se producirá después de que las dirigentes femeninas sean aceptadas dentro de las organizaciones como directoras serias y eficientes.

Hay varios pasos inmediatos que los hombres pueden dar para apoyar este nuevo sistema de Dirección y ayudar a las organizaciones a redefinir los parámetros de un comportamiento directivo aceptable para que las mujeres lleguen a ser miembros totalmente del equipo de Dirección, los hombres deben de empezar a escuchar atentamente sus ideas, valorar sus contribuciones, y dejar de subestimar las reacciones denominadas emocionales. Hasta que los hombres no aprendan a separar sus sentimientos sexuales y a evaluar a las mujeres por sus cualidades y competencia como dirigentes, continuarán haciendo un flaco servicio ó a cada mujer que conozcan, tanto si en su fantasía la eligen como amante ó la rechazan.

Finalmente, los hombres pueden lograr una diferencia real en la aceptación de la Dirección femenina, convirtiéndose en defensores activos de las mujeres en sus



organizaciones. Ellos no pueden quedarse sentados y silenciosos cuando las altas directivas reciben salario substancialmente más bajos que sus colegas varones (Loden, 1987).

Para hacer más tangible la comparación mujer directiva y el varón directivo recurriremos a estadísticas globales en las que se muestran que uno de cada siete hombres ocupan puestos de alta Dirección, siendo esta proporción en el caso de las mujeres de 20. Los preceptos sociales, han mantenido a las mujeres apartadas de los puestos de trabajo que son competitivos o superiores, reservándolos solo para el hombre. Las mujeres calificadas pueden obtener unos resultados suficientemente aceptables en cualquier puesto de trabajo, al otro las mujeres son excelentes para ocuparse de los detalles, pero nunca para la Dirección de una empresa (Bittel, 1989).

El censo realizado por el INEGI en 1990, declaró que las mujeres profesionales tienen como ocupación principal la de trabajadora de la educación, con un 28 por ciento; mientras que los hombres se destacan en la ocupación de funcionarios o directivos con un 18.1 por ciento (INEGI, 1993).

Por último, los problemas que ha sufrido la mujer en los niveles altos pueden servir de ejemplo para ilustrar como se combinan las prácticas formales e informales para engendrar impotencia. Históricamente las mejores oportunidades que ha encontrado la mujer se centra en trabajos más bien rutinarios que ofrecen pocas perspectivas de desarrollo. Ni en los departamentos de asesoría donde sirve de apoyo a los gerentes, no tiene responsabilidades directas en la consecución de los objetivos de la empresa, ni en los puestos de supervisión donde maneja a subordinados que se han quedado estancados, esta en posibilidades de correr el tipo de riesgo que proporcionan prestigio y consolidan una posición.



Estos puestos que ofrecen pocas oportunidades de superación personal tienden a mantener a la mujer alejada de las operaciones centrales de la organización. Esta carencia de medios aunada a las dificultades que cualquiera que es considerada "diferente" encara para tener acceso a las redes de apoyo de información de la empresa, ha significado que, por mera situación organizacional, la mujer este más propensa que el hombre a carecer de autoridad. Por esta razón, la mujer ha tenido que recurrir a relaciones familiares para integrarse a los círculos sociales de la organización y poder lograr un cierto nivel de autoridad.

Un directivo puede llegar a restarle autoridad a una mujer cuando, con aires de superioridad, trata de sobreprotegerla; colocándola en un puesto seguro, no asignándole suficientes responsabilidades para que se pruebe a sí misma y no recomendándola para trabajos que impliquen demasiados riesgos.

En ocasiones, este afán de protección proviene de personas bien intencionadas que desean darle todas las oportunidades para que triunfe. La sobreprotección puede también ocultar el temor que siente un directivo de que la mujer falle. Muchas mujeres llegan a ocupar puestos en la alta Dirección como "intrusas" o gracias a las recomendaciones de terceras personas en vez de utilizar los canales usuales.

Tradicionalmente, ni los hombres ni las mujeres han considerado a las mujeres capaces de dar apoyo y protección a otros, aún cuando puedan llegar a triunfar por sí solas. Las mujeres han sido vistas como beneficiarias en vez de bienhechoras. Esta situación puede cambiar hasta que un número mayor de mujeres prueben sus aptitudes en las organizaciones y se concientizen de la necesidad de ayudar a la gente joven.

El análisis de los directivos en función del poder y de la importancia ayuda a explicar dos estereotipos muy familiares acerca de las mujeres y del liderazgo en las



organizaciones: Nadie desea una mujer como jefe. Fonseca (1993), "aún cuando algunos estudios prueben que es probable de que cualquiera que halla tenido a una mujer como jefe y pasado por una experiencia positiva, y que la razón por la que nadie desea a una mujer como jefe es que tienden a ejercer controles muy estrictos y hacer bastante intolerantes e impositivas".

El primer estereotipo aclara que el poder es un factor importante para el liderazgo. Y el segundo estereotipo describe a la mujer directiva como un ser dominante que es el símbolo perfecto de la impotencia. Todas estas conductas son igualmente características del hombre que carece de poder, las mujeres están más propensas que los hombres a ser autoritarias, porque carece de una falta de autoridad. Las mujeres con poder en la organización. Por lo tanto son tan eficientes como los hombres (Rosabeth, 1984).

En definitiva, aunque no existen pruebas convincentes de que un sexo sea más brillante o creativo que el otro, ni de que existan diferencias innatas en el funcionamiento cognoscitivo, muchas personas, siguen creyendo que las mujeres son diferentes en diversos aspectos que afectan sus resultados en puestos de Dirección.

El modificar y crear nuevos constructos sociales no da la posibilidad de hacer una diferenciación de sexos. Es decir, que se haga uso de las conductas masculinas y femeninas formando con ello un estilo de vida y de Dirección empresarial propio con mayores posibilidades de alcanzar el éxito.

CAPÍTULO 4 MÉTODO



4. Método

4.1. Planteamiento y justificación del problema

La sociedad mexicana actual, se encuentra en un proceso de cambio cultural, político, social y económico. Donde se denota la participación laboral activa de la mujer, sin embargo; esta participación es casi nula en puestos directivos. Con una presencia equivalente al 50.4% de la población nacional en México, la participación de las mujeres en los puestos públicos de alto nivel representa tan sólo el 9% del total de los funcionarios gubernamentales y el 14% de los lugares legislativos en la Cámara de Diputados y legisladores (Zuñiga, 1995).

Por lo contrario en el sector privado las ocupaciones donde las mujeres tienen participación poco significativa son las empresarias, ocupando el 1.6% de la población femenina (INEGI, 1993).

Es por ello que la falta de modelos femeninos en posiciones de poder con las cuales pueda identificarse hacen que la mujer sienta inseguridad y temor por su eficiencia cuando se encuentran en puestos tradicionalmente ocupados por hombres. Al mostrarse lo anterior las mujeres recurren a adoptar conductas masculinas de dirección para ser aceptadas en la organización o para desarrollarse en el mismo (Loden, 1988).

Por lo tanto esta investigación tuvo por objetivo describir cuáles son las conductas que presenta la mujer directiva mexicana (ejecutiva y empresaria) al desarrollar sus actividades laborales e identificar la presencia de conductas de masculinización en la mujer directiva mexicana (ejecutiva/empresaria) en el desarrollo de sus actividades laborales.



De ahí que se hayan planteado las siguientes preguntas de investigación:

I. ¿Cuáles son las conductas masculinas ó femeninas que presenta la mujer directiva mexicana (ejecutiva/empresaria) en el ámbito laboral?

¿Existen conductas de masculinización en la mujer directiva mexicana (ejecutiva/empresaria) al desarrollar sus actividades laborales?

Después de contestar las preguntas e hipótesis de investigación, los datos recolectados resultaron apropiados para un análisis adicional con estadística inferencial. Teniendo con ello la oportunidad de plantear hipótesis que permitieran establecer diferencias entre las conductas masculinas y femeninas obtenidas en el IMAFE y los tipos de mujer directiva (ejecutiva/empresaria).

4.2. Hipótesis

4.2.1. Hipótesis de Investigación

La mujer directiva mexicana (ejecutiva/empresaria) presenta conductas claves del estilo de Dirección masculina.

Para el análisis adicional estadístico se establecieron las siguientes hipótesis:

“Comparación intergrupal”

H₀: No existen diferencias estadísticamente significativas entre el tipo de mujer por cada escala del IMAFE (Masculinidad, Femenidad, Machismo y Sumisión).



De ahí que se hayan planteado las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las conductas masculinas ó femeninas que presenta la mujer directiva mexicana (ejecutiva/empresaria) en el ámbito laboral?

¿Existen conductas de masculinización en la mujer directiva mexicana (ejecutiva/empresaria) al desarrollar sus actividades laborales?

Después de contestar las preguntas e hipótesis de investigación, los datos recolectados resultaron apropiados para un análisis adicional con estadística inferencial. Teniendo con ello la oportunidad de plantear hipótesis que permitieran establecer diferencias entre las conductas masculinas y femeninas obtenidas en el IMAFE y los tipos de mujer directiva (ejecutiva/empresaria).

4.2. Hipótesis

4.2.1. Hipótesis de investigación

La mujer directiva mexicana (ejecutiva/empresaria) presenta conductas claves del estilo de Dirección masculina.

Para el análisis adicional estadístico se establecieron las siguientes hipótesis:

“Comparación Intergrupal”

H₀: No existen diferencias estadísticamente significativas entre el tipo de mujer por cada escala del IMAFE (Masculinidad, Femenidad, Machismo y Sumisión).



Hi: Si existen diferencias estadísticamente significativas entre el tipo de mujer por cada escala del IMAFE (Masculinidad, Femenidad, Machismo y Sumisión).

“Comparación intragrupal”

Ho: No existen diferencias estadísticamente significativas entre las escalas del IMAFE para cada tipo de mujer.

Hi: Si existen diferencias estadísticamente significativas entre las escalas del IMAFE para cada tipo de mujer.

4.3. Variables

Variable dependiente:

Conductas masculinas y/o femeninas de la mujer directiva mexicana (ejecutiva/empresaria).

Variable independiente:

tipo de mujer directiva mexicana .



4.3.1. Definición conceptual de las variables

Variable dependiente:

Se considera conducta del estilo de dirección masculina, si posee:

a) conjunto de cualidades atribuidas tradicionalmente al hombre; actividad, autoridad, espíritu de empresa, valentía vitalidad (Alarco, 1988).

b) conjunto de conductas atribuidas de manera sobresaliente al varón; seguro de sí mismo, confiado de los demás, analítico, hábil para dirigir, toma decisiones con facilidad, dispuesto a arriesgarse, autosuficiente, independiente, competitivo, racional, maduro, valiente, reflexivo, personalidad fuerte (Lara, 1988).

Se considera conducta del estilo de dirección femenina si posee:

a) conjunto de caracteres que tipifican a la mujer como forma peculiar de lo humano (Enciclopedia Salvat, 1976).

b) conductas expresivas orientadas hacia las relaciones interpersonales, preocupación y comunión con los otros (Acuña, 1991).

c) conjunto de conductas atribuidas sobresalientes a la mujer: afectuosa, compasiva, sensible a las necesidades de los demás, comprensiva, caritativa, deseosa de consolar al que se siente lastimado, cariñosa, amigable, tierna, dulce, le gustan los niños, de voz suave, generosa, espiritual y cooperadora (Lara, 1988).



Variable independiente:

Tipo de mujer directiva mexicana es aquella que se segmenta en puestos ejecutivos y empresariales :

Mujer ejecutiva: La mujer directiva es aquella que este en empresas, instituciones, Municipios, Estados, teniendo cargos administrativos o jefaturas (Aburdene, 1993).

Mujer empresaria Es una persona que trabaja por cuenta propia ayudada o no por familiares o personal a cargo (Comisión Interamericana de Mujeres, 1984).

4.3.2. Definición operacional de las variables

Variable dependiente

Las conductas que se engloban en el concepto de dirección masculina son aquellas que se refieren a aspectos de autoafirmación, o seguridad en sí mismo, a conductas destinadas de ejecución y logro de metas, a lo racional y analítico.

Las conductas que se engloban en el concepto de dirección femenina: son las que se refieren a la afectividad, expresividad, relaciones interpersonales y a la preocupación por los demás.

Estas conductas se medirán, por medio del Inventario de Masculinidad y Femeidad "IMAFE" de Lara Cantú , (1988).



Variable independiente

Tipo de mujer directiva:

Mujer ejecutiva: es una persona que se encuentra laborando en una organización pública o privada, que tiene un nivel jerárquico de directora, gerente, subgerente, senadoras, diputadas, representantes de distritos que al estar en ese nivel tienen la capacidad y libertad de tomar decisiones.

Mujer empresaria: tiene la capacidad de crear su propio negocio, contando con un capital que le permita establecer su negocio.

4.4. Sujetos

La población estuvo constituida por 40 mujeres mexicanas, de las cuales 20 estuvieron laborando en sus propias empresas (empresarias) y otras 20 mujeres ejecutivas de las cuales, 10 laboraron en actividades sociales (Diputadas, Ministras de la Suprema Corte de Justicia, Representantes de Distrito) y 10 más en actividades organizacionales (directoras, gerentes, subgerentes) cuyas edades oscilaron entre los 20-65 años.

4.5. Muestra

No probabilístico, intencional y por cuota



Se considera no probabilístico, ya que no se conocen las probabilidades de cada individuo de ser incluido en la muestra.

Es intencional, porque se utiliza cuando se requiere tener casos que puedan ser representativos de la población estudiada. La selección se hace de acuerdo al esquema de trabajo del investigador. Esto es, que cuenten con los requisitos de ser mujer empresaria y ejecutiva con una edad comprendida entre los 20 a los 65 años.

Muestreo por cuota en el cual hay conocimiento de los estratos de la población (20 ejecutivas y 20 empresarias) es usado para seleccionar los miembros de la muestra que son representativos (típicos y acordes con los propósitos de la investigación).

Dentro de esta investigación, las mujeres directivas tuvieron las siguientes características: predominantemente un nivel de escolaridad en licenciatura. En cuanto a la edad de las mujeres directivas se dio en un intervalo de los 31-30 y 41-50.

En relación con la mujer empresaria el tipo de empresa en la que trabaja y se desarrolla es la pequeña empresa; en cuanto a la rama empresarial se dedica más a la producción y/o venta de artículos y servicios (bufetes, cerámica, educación, muebles, etc.).

4.6. Tipo de estudio

Se realizó un estudio *ex post facto*, pues fue una búsqueda sistemática y empírica, en la cual el científico no tuvo el control sobre las variables independientes porque ya acontecieron sus manifestaciones o por ser intrínsecamente no manipulables. Esto fue,



las conductas masculinas y/o femeninas que adopta la mujer directiva en el ambiente laboral.

Fue una investigación de encuesta descriptiva porque tuvo como finalidad principal mostrar la distribución del o los fenómenos estudiados, en una cierta población y/o en subconjuntos de ella (Briones, 1987).

Se utilizó el método transversal que permitió estudiar el comportamiento de nuestra población, que consistió en medir la conducta de diferentes individuos en determinado estadio de desarrollo.

4.7. Diseño

Es un diseño no experimental en donde simplemente se observa, mide, documenta y evalúa el comportamiento (conductas masculinas y femeninas de la mujer directiva mexicana) (Zinser, 1992).

4.8. Instrumento

Para llevar a cabo la investigación se utilizó el inventario de Masculinidad-Femineidad (IMAFE), construido por la Maestra Ma. Asunción Lara Cantú, el cual mide características de personalidad asociadas al papel de género (Lara, 1993).

La aplicación de este instrumento es en la investigación (básica y aplicada), en áreas de personalidad, psicología experimental, social, clínica, educativa, y laboral; en este último la valoración de las características es de gran utilidad ya sea para orientar a la



persona en dirección a las tendencias dominantes, para esclarecer algún conflicto entre papeles ó para sugerirle la ampliación de su repertorio más allá de las normas y estereotipos licitantes.

El IMAFE es un inventario de lápiz y papel, autoaplicable, escala tipo Lickert de elección y orden de siete puntos, este inventario a diferencia de las escalas tradicionales que evalúan los constructos masculinos y femeninos como polos opuestos de una dimensión bipolar, mide éstos como dimensiones ortogonales independientes. Lo que permite que cada persona sin importar su sexo, pueda evaluarse en ambas dimensiones de manera independiente. En este sentido, las escalas de Masculinidad y Femenidad del IMAFE son muy similares a las del Inventario de roles sexuales del BEM y las del Cuestionario de atributos personales de Spence y Helreich.

Este instrumento puede aplicarse de manera que la persona se describa así mismo o pueden variarse las instrucciones para sondear sus creencias, expectativas y atribuciones acerca de cómo es y se comporta cada sexo.

Con un coeficiente de confiabilidad en un rango aceptable de .74 a .92, teniendo una alta consistencia interna. El inventario IMAFE se sometió a los siguientes análisis: comparaciones de medias de cada escala por sexo (pruebas T), coeficiente alfa de Cronbach para cada escala, correlaciones entre las cuatro escalas (Pearson), y correlaciones de las cuatro escalas del IMAFE con la masculina (M-BEM) y femenina (F-BEM). Como resultado de estos análisis se mostró que los varones obtuvieron una calificación más alta en las escalas masculinidad y machismo y las mujeres en las de femineidad y sumisión.

El cálculo de relaciones entre las cuatro escalas mostró, las siguientes tendencias: correlaciones significativas y positivas entre las escalas masculinidad y femineidad.



correlaciones positivas entre las escalas masculinidad y machismo, ninguna correlación entre las escalas femineidad y sumisión, correlaciones negativas entre las escalas masculinidad y sumisión y femineidad y machismo y no correlaciones entre machismo y sumisión.

Este instrumento consta de dos partes, en la primera se piden los datos personales del sujeto; nombre, edad, escolaridad, ocupación.

La segunda está constituida por el inventario propiamente, que consta de 4 escalas, masculinidad, femineidad, machismo y sumisión, cada uno con 15 reactivos (en total 60).

Los reactivos de cada una de las escalas se nombran a continuación:



MASCULINIDAD	FEMINEIDAD
1.- seguro de mi mismo (a)	2.- afectuoso (a)
5.- me comporto confiado de los demás	6.- compasivo (a)
9.- analítico (a)	10.- sensible a las necesidades de los demás
13.- hábil para dirigir	14.- comprensivo (a)
17.- toma decisiones con facilidad	18.- caritativo (a)
21.- dispuesto(a) a arriesgarse	22.- deseoso (a) de consolar al que se siente lastimado
25.- autosuficiente	26.- cariñoso (a)
29.- independiente	30.- amigable
33.- competitivo	34.- tierno (a)
37.- atlético (a)	38.- dulce
41.- racional	42.- me gustan los niños
45.- maduro (a)	46.- de voz suave
49.- valiente	50.- generoso (a)
51.- reflexivo (a)	54.- espiritual
57.- de personalidad fuerte	58.- cooperador (a)
MACHISMO	SUMISIÓN
3.- enérgico (a)	4.- conformista
7.- dominante	8.- simplista
11.- individualista	12.- sumiso (a)
15.- ambicioso (a)	16.- incapaz de planear
19.- arrogante	20.- indeciso (a)
23.- agresivo (a)	24.- de personalidad débil
27.- uso de malas palabras	28.- inseguro de si mismo (a)
31.- materialista	32.- pasivo (a)
35.- autoritario (a)	36.- resignado (a)
39.- egoísta	40.- cobarde
43.- rudo (a)	44.- dependiente
47.- incomprensivo (a)	48.- influenciable
51.- frívolo (a)	52.- no me gusta arriesgarme
55.- de voz fuerte	60.- tímido
59.- malo (a)	

4.9. Procedimiento

Para llevar a cabo la presente investigación, se consiguió tener acceso a diferentes lugares de trabajo de la mujer directiva, en el caso de las mujeres ejecutivas se consultaron los directorios de la Cámara de Diputados de la LVI legislatura, empresas públicas (CONAPO; CONASUPO; CANACINTRA; CANACERO) y en el caso de las mujeres empresarias en negocios privados. Al obtener la ubicación de éstas concertamos



citadas para aplicar el inventario IMAFE este cuestionario tenía anexada una carta de presentación informándoles la finalidad de dicho estudio.

Las instrucciones que les fueron leídas, son: "A continuación encontrará una lista de palabras que describen formas de ser de las personas, por ejemplo: racional, cariñoso, flojo. Le vamos a pedir que utilice esas palabras para que describa como se comporta usted al realizar sus funciones laborales".(Ver anexa 1)

Una vez recopilados todos los inventarios; la calificación se obtuvo para cada una de las escalas, al sumar los puntos de cada reactivo de la escala y dividir el producto entre el número de reactivos.

Posteriormente se obtuvieron las medianas de las escalas de masculinidad y femineidad para las mujeres empresarias y ejecutivas por separado, usando el promedio de ambas medianas como punto de corte para la escala correspondiente. De esta manera a cada persona pudo dársele una calificación "alta" o "baja" en cada escala, según si su media era superior o inferior a la mediana de grupo. Por ejemplo, a una persona se le clasifica como masculina cuando su calificación en la escala masculina es alta y en la femenina es baja; como femenina, si su calificación en la escala masculina es baja y en la femenina alta.

Es necesario aclarar que para el uso de esta investigación se utilizaron los 60 reactivos del inventario IMAFE, aclarando que existieron algunos reactivos que no estaban totalmente relacionados con la finalidad de esta investigación por ejemplo: el reactivo 37.- atlética (escala de Masculinidad) y 42.- me gustan los niños (escala de Femineidad).



4.10. Análisis estadístico.

El análisis estadístico de los datos se llevó a cabo por medio de la computadora a través del Paquete Estadístico Aplicado a las Ciencias Sociales (SPSS for Windows)

Se empleó Estadística Descriptiva que tuvo como objetivo describir las características de la variables (conductas masculinas y conductas femeninas) a través de frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central (mediana, media).

Para enriquecer el trabajo, se realizó un análisis adicional utilizando estadística inferencial, a fin de definir diferencias entre las características masculinas y femeninas obtenidas en el IMAFE entre los tipos de mujer (ejecutiva/empresaria).

Por lo que, se realizó una comparación intergrupala entre cada una de las escalas del IMAFE y el tipo de mujer directiva (ejecutiva/empresaria). La prueba utilizada fue la U de Mann-Whitney.

Asimismo, se llevó a cabo una comparación intragrupal para identificar las diferencias que existían entre cada una de las escalas del IMAFE para cada uno de los grupos. En este caso se utilizó la prueba no paramétrica Análisis de la varianza de dos clasificaciones por rangos de Friedman.

Para finalizar el nivel de significancia (α) elegido fue del 0.05 para cada una de las pruebas anteriormente mencionadas.

CAPÍTULO 5 RESULTADOS

5.1. Análisis de resultados

En este estudio se obtuvieron datos importantes de las características de la mujer directiva mexicana (ejecutiva/empresaria), los cuales sirvieron para enriquecer el presente.

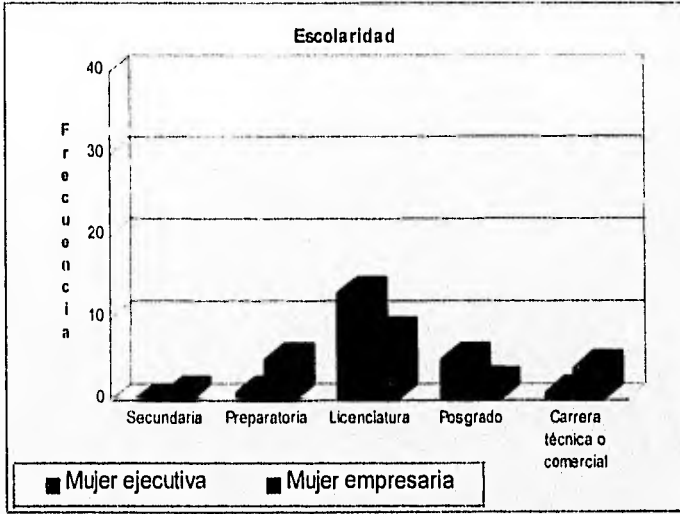
A continuación se explican detalladamente:

El nivel escolar predominante de las mujeres ejecutivas en esta investigación fue de licenciatura con un 65% (13). En el caso de las mujeres empresarias y ejecutivas se distribuyó en nivel preparatoria con un 25% (5) y licenciatura con 40% (8). Al observarse estos datos en forma general en cuanto a su escolaridad se detecta que las mujeres directivas (ejecutivas/empresarias) tienen un nivel de licenciatura en un 52.5% (21) Tabla A- gráfica 1.

Tabla A.- NIVEL ESCOLAR DE LA MUJER EJECUTIVA Y EMPRESARIA

Escolaridad	Mujer ejecutiva		Mujer empresaria	
Secundaria	0%	0	5%	1
Preparatoria	5%	1	25%	5
Licenciatura	65%	13	40%	8
Posgrado	25%	5	10%	2
Carrera técnica o comercial	5%	1	20%	4

GRÁFICA 1

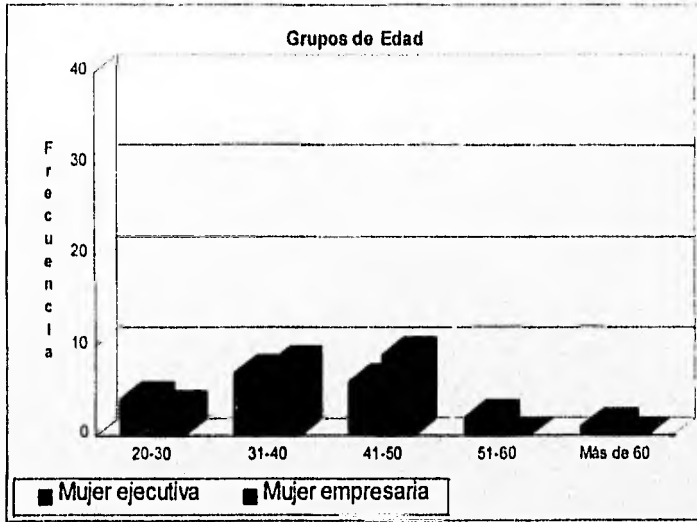


En cuanto a la edad, las mujeres ejecutivas oscilaron entre los 31-40 años, con un porcentaje de 35% (7) y entre los 41-50 años con un porcentaje del 30% (6). Asimismo, las mujeres empresarias oscilaron en las mismas edades con un porcentaje del 45% (8) y del 45% (9). La edad de las mujeres directivas en esta investigación se da entre los 31-40 y 41-50 es decir el 75% (30) Tabla B- gráfica 2.

Tabla B.- EDAD MUJER EJECUTIVA Y EMPRESARIA

Grupos de Edad	Mujer ejecutiva		Mujer empresaria	
	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
20-30	4	20%	3	15%
31-40	7	35%	8	40%
41-50	6	30%	9	45%
51-60	2	10%	0	0%
Más de 60	1	5%	0	0%

GRÁFICA 2

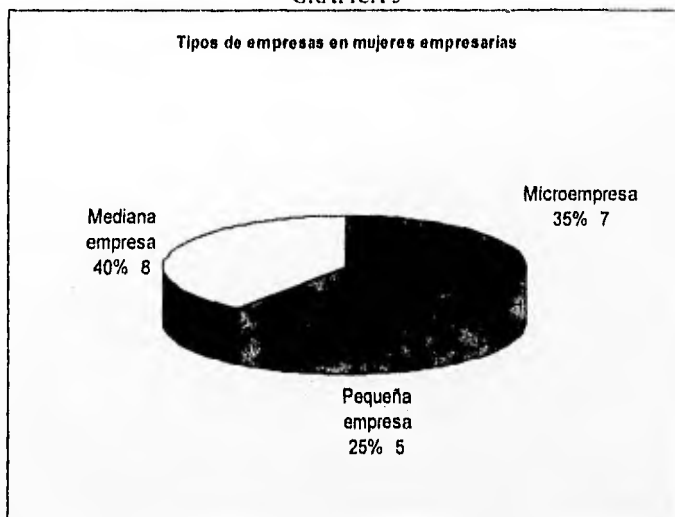


En relación con la mujer empresaria el tipo de empresa en el que trabaja y se desarrolla es microempresa con el 17.5% (7), pequeña empresa con un 25% (5) y mediana empresa con un 20% (8) Tabla C- gráfica 3

Tabla C.- MUJER EMPRESARIA Y TIPO DE EMPRESA

Empesarias		
Tipo de empresa	Frecuencia	%
Microempresa	7	35%
Pequeña empresa	5	25%
Mediana empresa	8	40%

GRÁFICA 3

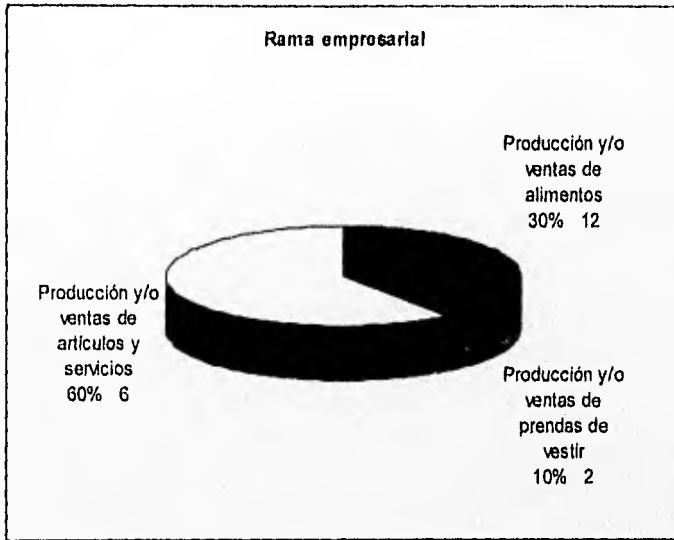


La rama empresarial a la que se dedica más ésta es a la producción y/o venta de artículos y servicios (buffets, cerámica, educación muebles etc.) 30% (12). Tabla D-gráfica 4.

Tabla D.- MUJER EMPRESARIA Y RAMA EMPRESARIAL

Rama empresarial	Frecuencia	%
Producción y/o ventas de alimentos	6	30%
Producción y/o ventas de prendas de vestir	2	10%
Producción y/o ventas de artículos y servicios	12	60%

GRÁFICA 4



A diferencia de la mujer empresaria, la mujer ejecutiva que se eligió en esta muestra fue de la LVI Legislatura de la Cámara de Diputados, Ministras de la Suprema Corte de Justicia y Representantes de Distrito con un 25% (10) y el restante 25% (10) fueron para las mujeres que laboraron en empresas públicas como la CONAPO, CONASUPO, CANACINTRA Y CANACERO.

Después de las características ya presentadas se elaboró un análisis descriptivo, el cual permitió aceptar la hipótesis de trabajo en donde la mujer directiva mexicana (ejecutiva/empresaria) presentó conductas claves del estilo de Dirección masculina; esto se constata con los siguientes resultados:

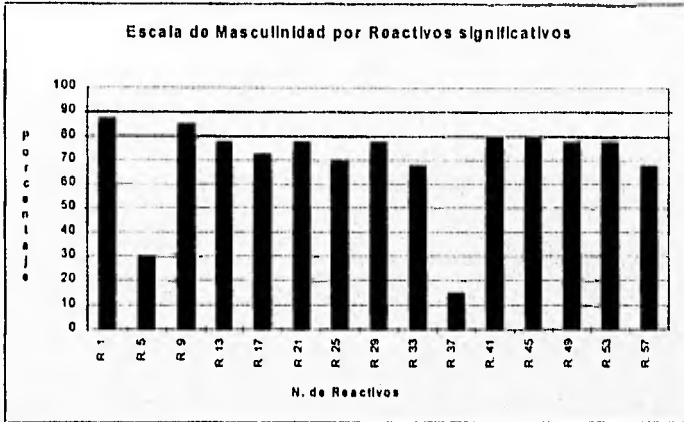
Escala de Masculinidad

Los reactivos más representativos de la escala de masculinidad fueron: segura de sí misma (87.5%), analítica (85%), madura (80%), hábil para dirigir (77.5%), independiente (77.5%), valiente (77.5%), reflexiva (77.5%), dispuesta a arriesgarse (77.5%), toma decisiones con facilidad (72.5%), autosuficiente (70%), competitiva (67.5%), personalidad fuerte (67.5%) y racional (50%). Los que obtuvieron un porcentaje menos representativos fueron: me comporto confiado de los demás (30%) y atlética (15%) Tabla E- gráfica 5.

Tabla E.- ESCALA DE MASCULINIDAD

Escala de Masculinidad por Reactivos		
Número y nombre del reactivo	Porcentaje	Frecuencia
R. 1 Segura de si misma	87,5	35
R. 5 Me comporto confiada de los demás	30	12
R. 9 Analítica	85	34
R. 13 Hábil para dirigir	77,5	31
R. 17 Tomo decisiones con facilidad	72,5	29
R. 21 Dispuesta a arriesgarse	77,5	31
R. 25 Autosuficiente	70	28
R. 29 Independiente	77,5	31
R. 33 Competitiva	67,5	27
R. 37 Atlética	15	6
R. 41 Racional	80	32
R. 45 Madura	80	32
R. 49 Valiente	77,5	31
R. 53 Reflexiva	77,5	31
R. 57 De personalidad fuerte	67,5	27

GRÁFICA 5



Con esta información se observa que la mujer directiva mexicana presentó porcentajes elevados en cada uno de los reactivos de esta escala, demostrando con esto que la mujer si presentó conductas claves del estilo de Dirección masculina, como ya se describieron anteriormente.

El instrumento, Inventario de Masculinidad y Femeidad "IMAFE" es una escala tipo Lickert con un nivel de respuesta de 7 puntos, inclinándose los datos de la siguiente forma:

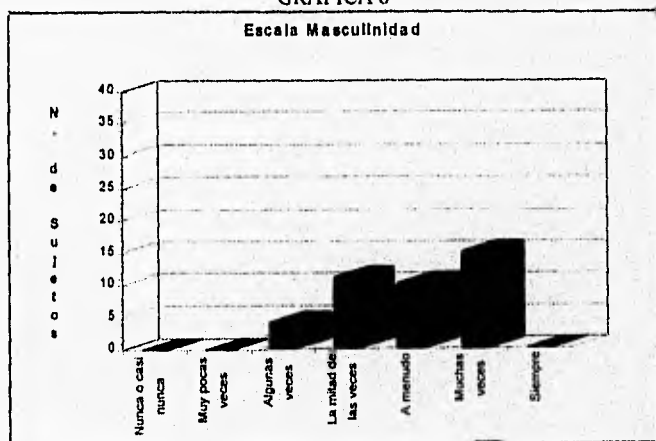
En la escala de masculinidad, el porcentaje de 62.5% (25) demostró que la mujer directiva se inclinó en un nivel de respuesta 5 y 6 donde " a menudo y muchas veces" tiende a demostrar masculinización en el trabajo.

Esto se constata con la mediana del grupo y la media, donde la primera es de (5.16) y la segunda es de (4.92), con ello se presentó un índice de masculinización aunque este no es representativo de toda la población de mujeres directivas.

Tabla F.- ESCALA DE MASCULINIDAD POR NIVEL DE RESPUESTA

Escala de Masculinidad		
Nivel de Respuesta	N. de sujetos	%
Nunca o casi nunca	0	-
Muy pocas veces	0	-
Algunas veces	4	10
La mitad de las veces	11	17.5
A menudo	10	25
Muchas veces	15	37.5
Siempre	0	-
M=5.16	X=4.92	S=.936

GRÁFICA 6



Después de hacerse un análisis global de los datos, se procedió hacer una comparación entre las mujeres ejecutivas y las mujeres empresarias; para observar el tipo de respuesta por cada grupo, es decir, si las mujeres ejecutivas y las mujeres empresarias se inclinaban por algún tipo de nivel de respuesta en específico.

En la escala que mide masculinidad se encontró que los primeros dos niveles de respuestas 1 y 2 (nunca y muy pocas veces soy así), la mujer ejecutiva y empresaria se abstuvieron en contestar. en el nivel de respuesta 3 (algunas veces soy así) la mujer ejecutiva no dio respuesta; mientras que la mujer empresaria contestó en este nivel con un 10% (4).

En el nivel de respuesta 4 (la mitad de las veces soy así) la mujer ejecutiva contestó en un 17.5% (7); en comparación con las mujeres empresarias 10% (4).

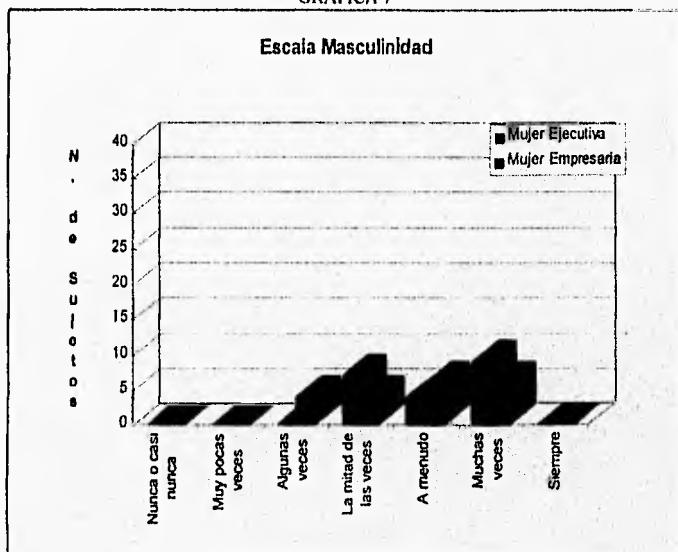
En el nivel de respuesta 5 (a menudo soy así) la mujer ejecutiva respondió en un 10% (4) donde la mujer empresaria contestó con un 15% (6).

En el nivel de respuesta 6 (muchas veces soy así) la mujer ejecutiva contestó con un 22.5% (9) y un porcentaje del 15% (6) para la mujer empresaria. Todo los datos anteriores se demuestran en la Tabla G- gráfica 7.

Tabla G.- COMPARACIÓN ESCALA MASCULINIDAD

Escala Masculinidad		
Nivel de respuesta	Mujer Ejecutiva	Mujer Empresaria
Nunca o casi nunca	0	0
Muy pocas veces	0	0
Algunas veces	0	4
La mitad de las veces	7	4
A menudo	4	6
Muchas veces	9	6
Siempre	0	0

GRÁFICA 7



Escala Femenidad

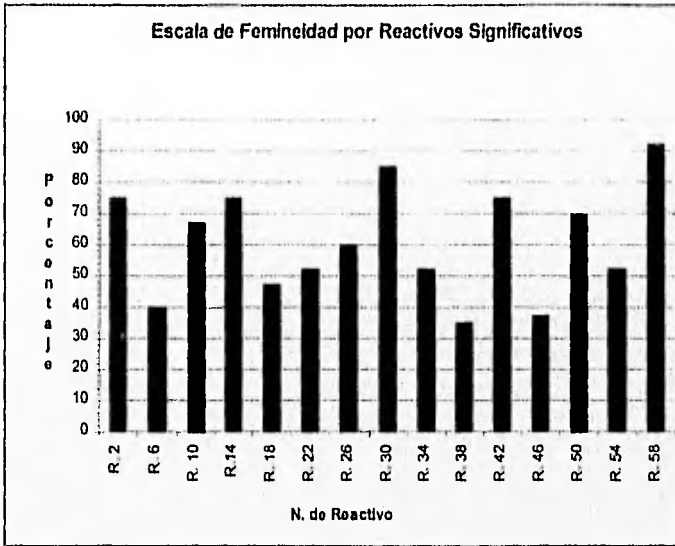
En la escala de femineidad se reflejados altos porcentajes en los reactivos: cooperadora (92.5%), amigable (85%), me gustan los niños (75%), comprensiva (75%),

afectuosa (75%), generosa (70%), sensible a las necesidades de los demás (67.5%), cariñosa (60%), tierna (52.5%), deseosa de consolar al que se siente lastimado (52.5%), espiritual (52.5%), compasiva (52.5%), y porcentajes bajos en los siguientes: caritativa (47.5%), de voz suave (37.5%) y dulce (35%) Tabla II- gráfica 8.

Tabla H.- ESCALA DE FEMINEIDAD

Escala de Femeidad por Reactivos		
Número y nombre del reactivo	Porcentaje	Frecuencia
R. 2 Afectuosa	75	30
R. 6 Compasiva	40	16
R. 10 Sensible a las necesidades de los demás	67,5	27
R.14 Comprensiva	75	30
R. 18 Caritativa	47,5	19
R. 22 Deseosa de consolar al que se siente lastimado	52,5	21
R. 26 Cariñosa	60	24
R. 30 Amigable	85	34
R. 34 Tierna	52,5	21
R. 38 Dulce	35	14
R. 42 Me gustan los niños	75	30
R. 46 De voz suave	37,5	15
R. 50 Generosa	70	28
R. 54 Espiritual	52,5	21
R. 58 Cooperadora	92,5	37

GRÁFICA 8



Dentro de esta escala los porcentajes también fueron elevados, como sucedió en la escala anterior, demostrando posiblemente que la mujer esta empezando a hacer uso de sus características propiamente femeninas.

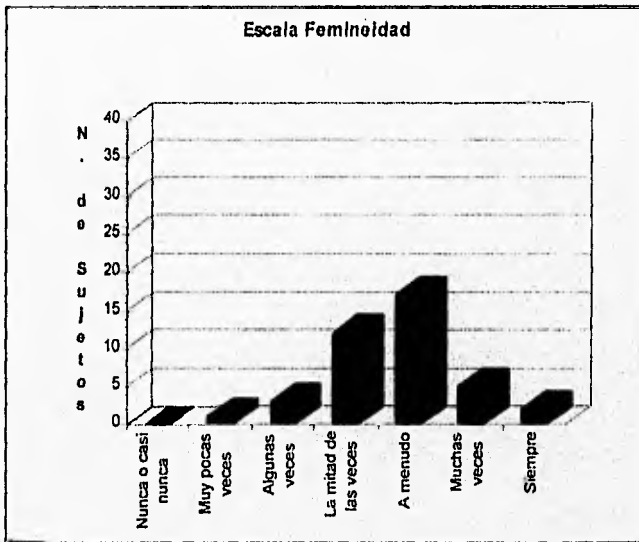
En la escala de femineidad el 60% (24) indicó que la mujer directiva se cargo hacia el nivel de respuesta 5, 6 y 7 (a menudo, muchas veces y siempre) presentando femineidad en el trabajo.

En cuanto a la mediana y media de grupo, nos indica que no existe un alto nivel de femineidad ya que la media es de 4.7 y la mediana de 4.8. Constatar en la Tabla I- gráfica 9.

Tabla 1.- ESCALA DE FEMINEIDAD POR NIVEL DE RESPUESTA

Escala de Femeidad		
Nivel de Respuesta	N. do sujetos	%
Nunca o casi nunca	0	-
Muy pocas veces	1	2.5
Algunas veces	3	7.5
La mitad de las veces	12	30
A menudo	17	42.5
Muchas veces	5	12.5
Siempre	2	5
M=4.8	X=4.7	S=1.0

GRÁFICA 9



En esta escala de comparación entre la mujer ejecutiva y la mujer empresaria se observó que se contuvieron en dar respuesta en el nivel I.

En el nivel de respuesta 2 la mujer directiva no arroja porcentajes, en la mujer empresaria se da un 2.5% (1).

En el nivel de respuesta 3, sólo el 2.5% (1) es de mujeres ejecutivas; de mujeres empresarias da un 5% (2).

El nivel de respuesta 4 la mujer ejecutiva lo contestó con un 15% (6), los mismos porcentajes se presentaron en la mujer empresaria 15% (6).

El nivel de respuesta 5, la mujer ejecutiva contestó el 27.5% (11) mientras que la mujer empresaria se limitó a contestar en un 15% (6).

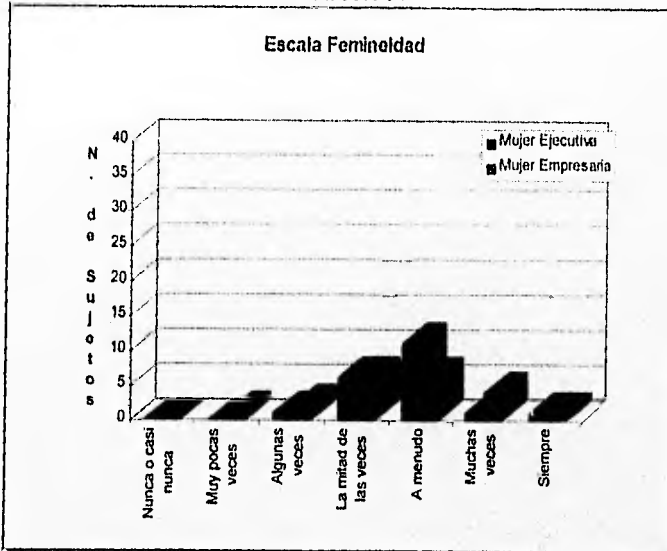
En el nivel de respuesta 6 la mujer ejecutiva 2.5% (1) tuvo un porcentaje menor que la mujer empresaria 10% (4).

En el nivel de respuesta 7 se dio una similitud entre la mujer ejecutiva y la mujer empresaria 2.5% (1) Tabla J- gráfica 10.

Tabla J.- COMPARACIÓN ESCALA FEMINEIDAD

Escala Femeinidad		
Nivel de respuesta	Mujer Ejecutiva	Mujer Empresaria
Nunca o casi nunca	0	0
Muy pocas veces	0	1
Algunas veces	1	2
La mitad de las veces	6	6
A menudo	11	6
Muchas veces	1	4
Siempre	1	1

GRÁFICA 10



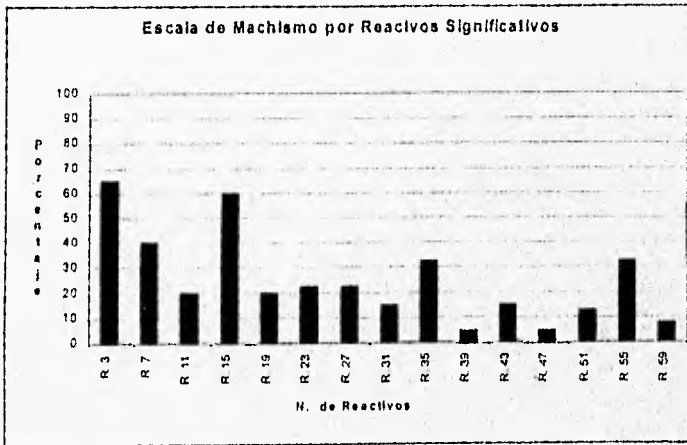
Escala machismo.

La escala de machismo arrojó como porcentajes altos solamente en dos conductas: enérgica (65%) y ambiciosa (60%), y con porcentajes bajos los siguientes: dominante (40%), autoritaria (32.5%), de voz fuerte (32.5%), agresiva (22.5%) uso de malas palabras (22.5%), individualista (20%), arrogante (20%), materialista (15%), ruda (15%), fría (12.5%), mala (7.5%), incomprensiva (5%), y egoísta (5%) Tabla K- gráfica 11.

Tabla.- K ESCALA DE MACHISMO

Escala de Machismo por Reactivos		
Número y nombre del reactivo	Porcentaje	Frecuencia
R. 3 Enérgica	65	26
R. 7 Dominante	40	16
R. 11 Individualista	20	8
R. 15 Ambiciosa	60	24
R. 19 Arrogante	20	8
R. 23 Agresiva	22,5	9
R. 27 Uso de malas palabras	22,5	9
R. 31 Materialista	15	6
R. 35 Autoritaria	32,5	13
R. 39 Egoísta	5	2
R. 43 Ruda	15	6
R. 47 Incomprensiva	5	2
R. 51 Fria	12,5	5
R. 55 De voz fuerte	32,5	13
R. 59 Mala	7,5	3

GRÁFICA 11



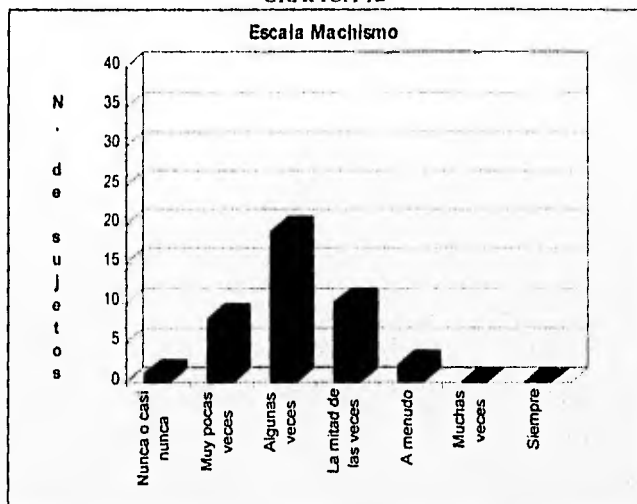
Esta escala presentó porcentajes bajos en comparación con las dos escalas anteriores, demostrando que la mujer no se inclinó a responder en esta escala.

La escala de machismo tuvo un porcentaje del 72.5% (28) donde la mujer directiva se inclinó en el nivel de respuesta 1, 2 y 3 donde "nunca, muy pocas y algunas veces" demuestran conductas de machismo en la realización de su trabajo; esto se demuestra porque la media y la mediana tienen el mismo valor (3.0) Tabla L.- gráfica 12.

Tabla L.- ESCALA DE MACHISMO POR NIVEL DE RESPUESTA

Escala Machismo		
Nivel de Respuesta	N. de sujetos	%
Nunca o casi nunca	1	2.5
Muy pocas veces	8	2.0
Algunas veces	19	50
La mitad de las veces	10	25
A menudo	2	5
Muchas veces	0	-
Siempre	0	-
M=3.0	X=3	S=.89

GRÁFICA 12



En la escala de machismo la mujer ejecutiva y empresaria omitieron los niveles de respuesta 6 y 7 (muchas veces y siempre soy así).

En el nivel de respuesta 1 la mujer ejecutiva no contestó, la mujer empresaria sólo contestó en un 2.5% (1).

En el nivel de respuesta 2 la mujer ejecutiva contestó en un 7.5% (3) con un porcentaje mayor 12.5% (5), la mujer empresaria no contestó en este nivel.

En el nivel de respuesta 3 se dio una carga elevada de contestación ya que la mujer ejecutiva presenta el 32.5% (13) y la mujer empresaria presenta un porcentaje de 15% (6).

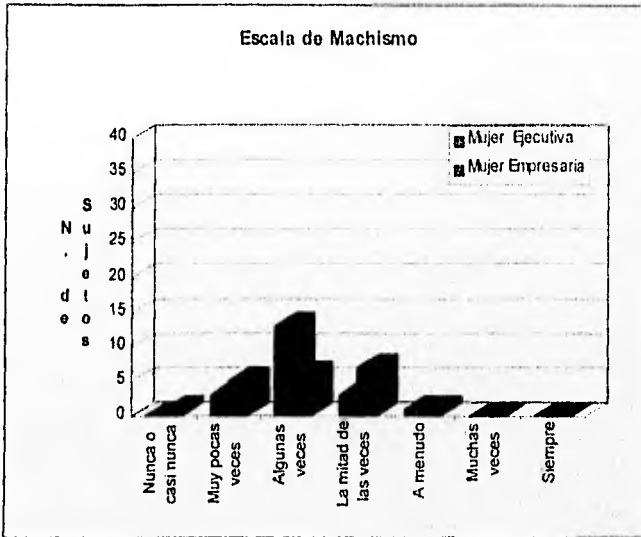
En el nivel de respuesta 4 la mujer ejecutiva respondió en un 7.5% (3) y la mujer empresaria en un 17.5% (7).

En el nivel de respuesta 5 estuvieron igualmente niveladas las mujeres ejecutivas y empresarias con un 2.5% (1) Tabla M- gráfica 13.

Tabla M.- COMPARACIÓN ESCALA MACHISMO

Escala de Machismo		
Nivel de Respuesta	Mujer Ejecutiva	Mujer Empresaria
Nunca o casi nunca	0	1
Muy pocas veces	3	5
Algunas veces	13	6
La mitad de las veces	3	7
A menudo	1	1
Muchas veces	0	0
Siempre	0	0

GRÁFICA 13



Los porcentajes demuestran que la mujer directiva se inclinó en un nivel de respuesta 3 donde (algunas veces) presentan machismo en la realización de su trabajo.

Escala sumisión

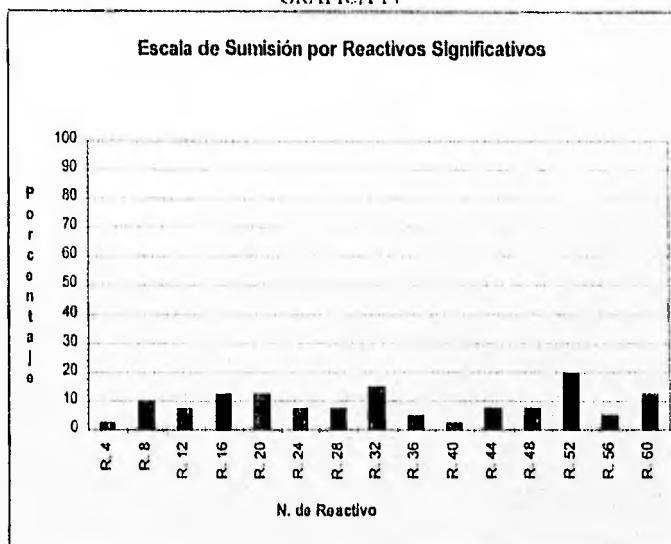
En la escala de sumisión se observan porcentajes aún más bajos que la escala anterior: conformista (25.5%), no me gusta arriesgarme (20%) y pasiva (15%) Tabla N-gráfica 14.

De las cuatro escalas ya mostradas, se observa que la escala de masculinidad y femineidad representan porcentajes elevados en comparación con las escalas de machismo y sumisión.

Tabla .- N ESCALA DE SUMISIÓN
Escala de Sumisión por Reactivos

Número y nombre del reactivo	Porcentaje	Frecuencia
R. 4 Conformista	2,5	1
R. 8 Simplista	10	4
R. 12 Sumisa	7,5	3
R. 16 Incapaz de planear	12,5	5
R. 20 Indecisa	12,5	5
R. 24 De personalidad dócil	7,5	3
R. 28 Inseguridad de sí misma	7,5	3
R. 32 Pasiva	15	6
R. 36 Resignada	5	2
R. 40 Cobarde	2,5	1
R. 44 Dependiente	7,5	3
R. 48 Influenciable	7,5	3
R. 52 No me gusta arriesgarme	20	8
R. 56 Retralda	5	2
R. 60 Tímida	12,5	5

GRÁFICA 14

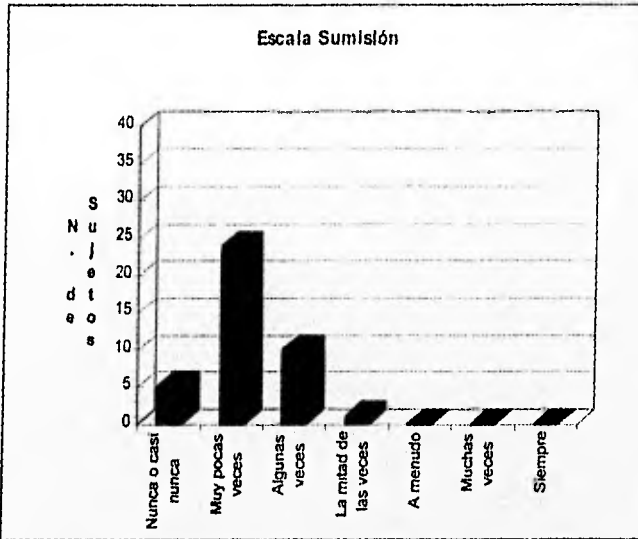


Con el porcentaje del 97.5% (39) la escala de sumisión demuestra que en un nivel de respuesta 1, 2 y 3 (nunca, muy pocas veces y algunas veces) la mujer directiva presenta conductas de sumisión en el desempeño en el trabajo Tabla O- gráfica 15.

Tabla O.- ESCALA DE SUMISIÓN POR NIVEL DE RESPUESTA

Escala Sumisión		
Nivel de Respuesta	N. de sujetos	%
Nunca o casi nunca	5	12.15
Muy pocas veces	24	60
Algunas veces	10	25
La mitad de las veces	1	2.5
A menudo	0	-
Muchas veces	0	-
Siempre	0	-
M=2.11	X=2.16	S=.647

GRÁFICA 15



En lo referente a la escala de sumisión, en el nivel "nunca" la mujer ejecutiva contestó un 7.5% (3) en un grado menor, la mujer empresaria fue de 2.5% (1).

En el nivel de respuesta 2 la mujer ejecutiva alcanzó un porcentaje mayor que la mujer empresaria con un 37.5% (15), mientras que la empresaria obtuvo el 22.5% (9).

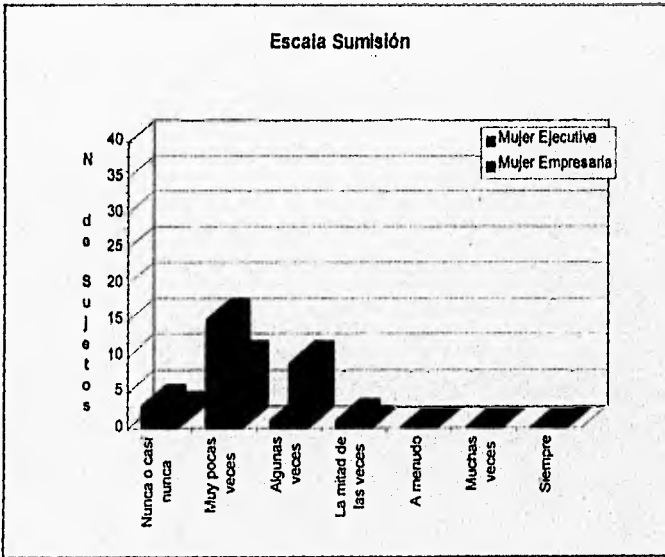
En el nivel de respuesta "algunas veces soy así (3) se ve un porcentaje muy bajo en las mujeres ejecutivas, 2.5% (1), mientras que la mujer empresaria tiene un porcentaje alto del 22.5% (9).

En el nivel de respuesta 4, sólo se observa la respuesta de la mujer ejecutiva 2.5% (1), ya que la mujer empresaria se abstuvo en contestar Tabla P- gráfica 16.

Tabla P.- COMPARACIÓN ESCALA SUMISIÓN

Escala Sumisión		
Nivel de respuesta	Mujer Ejecutiva	Mujer Empresaria
Nunca o casi nunca	3	2
Muy pocas veces	15	9
Algunas veces	1	9
La mitad de las veces	1	0
A menudo	0	0
Muchas veces	0	0
Siempre	0	0

GRÁFICA 16



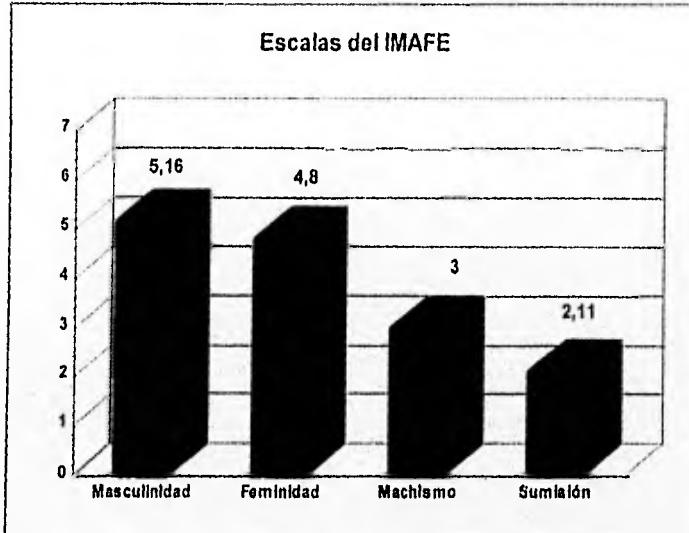
En esta escala se arrojó información importante en tanto que nos permite inferir que la mujer directiva esta dejando a un lado el papel tradicional, ya que para escalar a niveles de alta Dirección tiene que adoptar características similares al hombre.

Englobando la información anterior, de las cuatro escala ya mostradas, se observó que la escala de masculinidad y femineidad representó medianas elevadas en comparación con las escalas de machismo y sumisión, con esta información se respaldo la aceptación de la hipótesis de trabajo, de que la mujer directiva mexicana presentó conductas de masculinización en la realización de sus actividades laborales Tabla Q- gráfica 17.

Tabla Q.- MEDIANAS DE CADA ESCALA

Escalas del IMAFE	Mediana
Masculinidad	5,16
Feminidad	4,8
Machismo	3
Sumisión	2,11

GRÁFICA 17



Una vez evaluadas las características de la muestra, se procedió con el análisis estadístico adicional para contrastar los grupos.

Dentro del cual se aplicó la técnica estadística no paramétrica U de Mann-Whitney, para determinar si existían diferencias estadísticamente significativas entre la mujer ejecutiva y empresaria encontrándose los siguientes datos Tabla R.

Tabla R.- PRUEBA U de MANN WHITNEY

Prueba U de Mann-Whitney			
Escala	Nivel de significancia (α)	Probabilidad asociada	Decisión
Masculinidad	0.05	.244	Aceptar Ho
Femineidad	0.05	.724	Aceptar Ho
Machismo	0.05	.892	Aceptar Ho
Sumisión	0.05	.083	Aceptar Ho

Número de casos=40

Con esta información en la comparación intergrupar, se acepta la hipótesis nula donde no existen diferencias estadísticamente significativas entre el tipo de mujer por cada escala del IMAFE, Masculinidad, Femineidad, Machismo y Sumisión.

Para el contraste intragrupal, se utilizó la prueba estadística no paramétrica Análisis de Varianza de doble clasificación por rangos Friedman Tabla S.

Tabla S.- PRUEBA FRIEDMAN (MUJER DIRECTIVA)

Valor calculado	Nivel de significancia (α)	Probabilidad asociada	Decisión
90.12	0.05	0.0000	Aceptar H ₁

Escala	Rango promedio
Masculinidad	3.58
Femineidad	3.26
Machismo	1.99
Sumisión	1.17

número de casos=40

Con la probabilidad asociada se observa que si existen diferencias estadísticamente significativas entre las escalas del inventario IMAFE, para el grupo de mujeres directivas.

La técnica estadística no paramétrica Friedman nos permite determinar a través del cálculo del rango promedio que la escala de Masculinidad se encuentra en un mayor nivel que las otras, siendo esta característica sobresaliente que genera las diferencias estadísticas detectadas en la prueba; por el contrario la escala con menor nivel es la de sumisión, lo que indica que esto no es una característica propia de las mujeres directivas mexicanas.

Tabla.- T PRUEBA FRIEDMAN POR TIPO DE MUJER (EJECUTIVA).

Valor calculado	Nivel de significancia (α)	Probabilidad asociada	Decisión
47.64	0.05	0.0000	Aceptar H ₀ .

Escala	Rango promedio
Masculinidad	3.65
Femineidad	3.15
Machismo	2.15
Sumisión	1.05

número de casos= 20 (mujer ejecutiva)

Con la probabilidad asociada se puede constatar que existen diferencias estadísticamente significativas entre las escalas del inventario IMAFE para el grupo (mujer ejecutiva).

La técnica Friedman permite determinar a través del cálculo del rango promedio que la escala de Masculinidad se encuentra en un mayor nivel que las otras, siendo ésta la característica sobresaliente que genera diferencias estadísticamente significativas en la

prueba; por el contrario la escala de menor nivel es la de Sumisión, lo que indica que esta no es una característica propia de la mujer ejecutiva.

Tabla U.- PRUEBA FRIEDMAN POR TIPO DE MUJER (EMPRESARIA)

Valor calculado	Nivel de significancia (α)	Probabilidad asociada	Decisión
43.93	0.05	0.0000	Aceptar H_0 .

Escala	Rango promedio
Masculinidad	3.50
Femineidad	3.38
Machismo	1.83
Sumisión	1.30

número de casos= 20 (mujer empresaria)

Nuevamente, con la probabilidad asociada se determina que si existen diferencias estadísticamente significativas entre las escalas de la prueba IMAFE para el grupo de mujer empresaria, la prueba estadística no paramétrica Friedman determino a través del cálculo del rango promedio que las escalas de masculinidad y femineidad se encuentran en un mayor nivel que las dos restantes, siendo estas las características sobresalientes que generan diferencias estadísticamente significativas detectadas en la prueba; sin embargo, en este caso no se sabe cuál de las dos escalas (Masculinidad/Femineidad) es la que genera diferencia.

Por lo que la escala de Masculinidad no permite hacer aseveraciones que esta escala sea representativa en el grupo de mujeres empresarias.

5.2.-Discusión.

El ingreso de las mujeres al ámbito laboral en puestos de alta dirección ha provocado que conserven ciertas conductas femeninas, pero también las ha inducido a adoptar determinadas conductas masculinas para ser aceptadas por sus colegas o para que estos (hombres y mujeres) no vayan a ser un obstáculo en la realización de sus funciones laborales.

Respecto al primer planteamiento de este estudio, se encontró que las mujeres directivas presentan tanto conductas masculinas como conductas femeninas.

Las conductas masculinas más representativas que la mujer directiva (ejecutiva/empresaria) adopta en la realización de sus actividades laborales arrojados en esta investigación son:

Cuadro 9 Conductas Masculinas

Conductas masculinas	Porcentajes
Segura de sí misma	87.5%
Análitica	85%
Madura	80%
Hábil para dirigir	77.5%
Independiente	77.5%
Valiente	77.5%
Reflexiva	77.5%
Dispuesta a arriesgarse	77.5%
Toma decisiones con facilidad	72.5%
Autosuficiente	70%
Competitiva	67.5%
Personalidad fuerte	67.5%
Racional	50%

Esto coincide con Vite San Pedro y Gerardo (1995), quienes mencionan que la falta de modelos femeninos en puestos de poder con los cuales identificarse, hacen que las mujeres copien los modelos masculinos, para quitar de esta forma disminuir su inseguridad y temor, cuando se encuentran en puestos tradicionalmente ocupados por hombres. Sienten inseguridad al creer que no pueden ser tan eficientes como los hombres; y temor de perder su identidad sexual ante esta disyuntiva optan por identificarse con modelos masculinos, es decir hacerse como hombres.

Según Murguá (1991), esta "naturaleza masculina" es representada con conductas de agresión, fuerza, acción, abstracción, objetividad, equilibrio, expresión de ira y estricto.

Moore (1980), Lara (1989), Pechadré (1981), Loden (1987), catalogan las conductas masculinas como un rechazo al hábito y la repetición, desean el cambio y el mejoramiento, permiten el desarrollo evolucionan en forma cuantitativa, exploran lo desconocido, enfrentan peligros, aventuras, toma la iniciativa, son seguros de sí mismos tienen conductas destinadas a la ejecución, logro de metas, necesidad de poder, análisis, gusto por la lucha, gusto por las ideas teóricas, creador, amante del riesgo, combativo, dominante, suficiente, con afán de mando, rígido, metódico, materialistas, ambicioso, firme, organizado, decidido, independiente, disciplinado, autoritario, agresivo, estratégico y competitivo.

Generalmente el estilo de dirección masculina se ha denominado agresivo, autoritario y dominante. Al ser agresivo provoca murmullo de admiración entre los compañeros de trabajo, quienes lo practican toman decisiones radicales sin ningún

sentimentalismo ni excesiva preocupación por cosas como el "amor, lealtad a los empleados, etc." (Odiorne, 1994).

Respecto a las conductas femeninas que presenta la mujer directiva, se encontraron las siguientes:

Cuadro 10 Conductas femeninas

Conductas femeninas	Porcentaje
Cooperadora	92.5%
Amigable	85%
Comprensiva	75%
Generosa	70%
Sensible a las necesidades de los demás	67.5%
Cariñosa	60%
Tierna	52.5%
Deseosa de consolar al que se siente lastimado	52.5%
Espiritual	52.5%
Compasiva	52.5%

Aunque la mujer en puestos de alta dirección enfrentan lenguaje, costumbres, actividades cotidianas y medios de comunicación totalmente distintos, a lo que están acostumbradas; con las conductas arrojadas por esta investigación de mujeres directivas, mostraron que pueden ser capaces de desarrollar y utilizar el potencial de dirección femenina.

Esto coincide con Aburdene (1993), al hablar que la mujer directiva es una mujer líder que refleja y expresa "valores femeninos". Muchos de los atributos por los cuales se elogia el liderazgo femenino están arraigados en las funciones que la sociedad le ha

atribuido a la mujer. El valor tradicional de interesarse por los demás - equilibrado con la objetividad necesaria - es la base de una de las habilidades de una directiva, es la de apoyar y estimular a las personas para que den lo mejor de sí mismas: al igual las mujeres han aprendido a ser expertas en relaciones interpersonales ya que facilitan, responden y emanan empatía.

Asimismo, Loden (1987), establece que a pesar de los consejos tradicionales que aún hoy se ofrecen a las mujeres trabajadoras en las escuelas de Dirección de empresas, insistiendo en los modelos racionales de toma de decisiones y en los estilos masculinos de dirección, existe en las empresas una tendencia creciente a reconocer la necesidad de cualidades más orientadas hacia las personas, precisamente el tipo de cualidades que la mayoría de las mujeres son enseñadas a valorar y a utilizar desde niñas. Estas cualidades constituyen un sistema no tradicional, aunque muy eficaz de dirección y es lo que se denomina dirección femenina.

En esta investigación, las conductas femeninas expresadas por las mujeres directoras, en el inventario de masculinidad y femineidad IMAFE demostraron que la mujer está dejando a un lado aquéllas conductas tipificadas como femeninas (sumisa, dependiente, insegura, indecisa, pasiva, resignada y retraída etc.) como señalaron Poal (1993), Lara Cantú (1993) y Lozano (1995).

Globalizando lo anterior Perhaps (1990), explicó que durante muchas generaciones, las disculpas y falta de poder han caracterizado la vida femenina; espera poder reaccionar en lugar de permitir que las reacciones de los demás decidan por ella, lo que las mujeres merecen es el poder determinar el curso de su propia vida sin disculparse por ello, de tomar decisiones propias y de verse libre de la autoridad absoluta de otros.

Cuando a las mujeres se les niega el acceso a medios directos para alcanzar el objetivo deseado tienen que recurrir a métodos manipuladores para ejercer el poder y dominio.

Como información adicional decidimos aplicar las escalas de machismo y sumisión, dentro de las cuales vimos que los porcentajes por reactivo tienden a ser menores del 50%. Esta información aunada a los supuestos básicos de Drothing (1975), especifica que las mujeres han decidido dejar a un lado el papel tradicional teniendo en realidad más oportunidades de empleo de los que tenían antes. "La alta gerencia en toda clase de organizaciones están haciendo público el compromiso de ofrecer oportunidades a mujeres calificadas. Cada año aumenta el número de seminarios y cursos para ayudar a las mujeres a avanzar en su profesión".

Gracias al apoyo que han brindado las instituciones para el desarrollo profesional y personal de la mujer, se hace evidente que no sólo pueden obtener un puesto a nivel técnico (secretarias, archivistas, etc.), sino que pueden demostrar su capacidad para desempeñar puestos de alta dirección.

En cuanto al segundo planteamiento de la presente investigación se determinó que la mujer directiva presentó conductas de masculinización al realizar sus funciones laborales, esto se demostró a través de la media y mediana de grupo, donde la primera es de 5.16 y la segunda de 4.92. Esto también se constata con la prueba no paramétrica Friedman donde la escala de Masculinidad obtuvo un valor de 3.58 lo que es significativo al alfa 0.05 en comparación con las otras tres escalas esto mismo sucedió con la mujer ejecutiva. Sin embargo, en el caso de la mujer empresaria en la escala de Masculinidad y Femenidad no es clara una diferenciación.

Estos valores son representativos para las mujeres directivas (ejecutivas/empresarias) de esta investigación, no permitiéndose hacer una generalización para el total de la población de mujeres directivas.

Esta información se relaciona con Loden (1987), en tanto que expresa que la adaptación ha sido un requisito básico para las mujeres en las carreras no tradicionales (management). Si lo vemos desde un punto de vista social, la mujer ha ido invadiendo el terreno de la dirección. Pero existe un problema manifiesto para que la mujer directiva vaya prosperando en este ambiente, tiene que actuar de acuerdo a costumbres y normas de comportamiento que se dan dentro de la organización, esto es, con pautas masculinas; ya que las organizaciones han sido hechos por y para los hombres. De esta manera, los estilos de adaptación de ambas mujeres han sido semejantes y esto se constata con la prueba U de Mann Whitney ya que no se encontraron diferencias estadísticamente significativas con un nivel de significancia al 0.05

Toda la historia de las mujeres en el management, sus éxitos, fracasos y perspectivas para el futuro pueden comprenderse dentro del contexto de la masculinización en los negocios e incluso en la propia vida, todo se configura en torno a una lucha competitiva, con vencedores y perdedores claramente delimitados. El objetivo primario es vencer o triunfar sobre los adversarios. A este respecto, la masculinización en las empresas se asemeja a las características, los objetivos e incluso la estructura militar y sin duda ha sido inspirado por estos factores.

Toda la información encontrada a través de la estadística descriptiva se corroboró con los datos de la estadística inferencial, que señala a la mujer directiva con conductas de masculinización en mayor proporción que las otras tres escalas, con un alfa del 0.05

La masculinización en la mujer directiva según Murguá, (1991) es por la diferencia biológica- cultural entre hombre y mujeres, se convierte entonces en una desigualdad genérica donde lo femenino se subordina a lo masculino. A partir de ahí, la vida cotidiana, se rige con distintos parámetros para hombres y mujeres a los que se les asignan distintos lugares de desarrollo: el espacio privado -espacio íntimo que no puede rasgarse para demostrar injusticias que suceden en el interior- para las mujeres; y el público para los hombres- donde deciden y realizan las cosas importantes.

Al igual, Massolo (1994) habla que el sujeto masculino ha desafiado y rebatido el pensamiento feminista, al señalar que formó y deformó la teoría práctica y política bajo la apariencia de una "inocente neutralidad genérica" definida en realidad según términos masculinos. Esto se observa, en la común y frecuente masculinización que se hace en las palabras, conceptos y enfoque que se utilizan, tanto en los análisis como en los discursos políticos y que no es una exclusividad de los hombres, sino también de las mujeres políticas, ejecutivas, empresarias ó académicas. En México, esta tendencia es evidente y se cree que la única manera factible de ir modificando esos "usos y costumbres" es por medio de la doble vía de desarrollar estudios y reflexiones con una perspectiva de género, o sensibles a la presencia, condición y participación femenina, fortalecer el movimiento amplio de las mujeres en el escenario laboral y político.

Con los datos ya mencionados, se comprueba lo que dice Schaeff, (1987) puesto que señala que la mujer tiene que adaptarse al papel tradicional como la mujer idónea o bien tratar de ser como los hombres. Es común que el mayor cumplido entre las mujeres profesionistas es decirles que razonan como hombres. Algunas adoptan dogmas del sistema masculino más ávidamente que los propios hombres, pero esta táctica suele ser de derrota para uno mismo. Si se tiene éxito son castigadas. Tratan de ser inteligentes

pero sin ser una amenaza para el varón, tratan de ser competentes pero su capacidad jamás deberá eclipsar la de los hombres.

Para finalizar, podemos decir que la mujer aún sigue adoptando conductas de masculinización, en la realización de sus funciones laborales, debido a que se encuentra en una estructura social diferente, es decir; masculina; no obstante se ve que la mujer no descarta la utilidad de las conductas femeninas, para la realización de sus actividades laborales.

Es necesario que la mujer y el hombre puedan hacer un estilo de dirección unitario, integrando las conductas femeninas y/o masculinas. El estilo de dirección unitario alienta tanto a los hombres como a las mujeres, a poner en acción todas sus cualidades y perspectivas de cara a una dirección eficiente. También es importante reconocer que las opciones de trabajo aceptables para ambos sexos, sólo se producirá cuando sean aceptadas las mujeres directivas como dirigentes, trabajadoras serias y eficientes.

La forma en que pueden contribuir ambos sexos para realizar un trabajo sin discriminación sexual, es redefinir los parámetros de un comportamiento directivo, empezar a escuchar atentamente ideas de la mujer, valorar sus contribuciones y dejar de subestimar las reacciones denominadas emocionales.

A continuación conjuntaremos aquellas conductas que podrían servir para trabajar con un estilo de dirección más eficiente. Este modelo se ve conjuntado por: la independencia, cooperatividad, creatividad, dinamismo, modernidad, emotividad,

flexibilidad, toma de decisiones propia y en el caso de las mujeres estudiar carreras antes vedadas y poco exploradas por ellas.

En el siguiente cuadro se muestra más explícito los resultados obtenidos en la investigación confrontados con el estilo de dirección innovador:

Cuadro 11 Estilo de Dirección Unitario

Conductas masculinas	Conductas femeninas	Estilo de dirección innovador(unitario)
Segura de sí misma	Cooperadora	Seguridad en sí mismo
Analítica	Amigable	Emprendedor
Madura	Comprensiva	Manejo de relaciones interpersonales
Habil para dirigir	Generosa	Líder
Independiente	Sensible a las necesidades de los demás	Actitud positiva
Reflexiva	Cariñosa	Ingenioso
Dispuesta a arriesgarse	Tierna	Modesta flexibilidad
Toma decisiones con facilidad	Deseosa de consolar al que se siente lastimado	Respetuoso
Autosuficiente	Espiritual	Responsable
Competitiva	Compasiva	Entusiasta
Personalidad fuerte		Confiable
Racional		Honesto

*Alvarez Gone, V. Modelo de desarrollo ejecutivo, Tesis de Licenciatura en Psicología, UNAM.

Las conductas ya mencionadas van acorde con el estilo de dirección innovador propuesto por Alvarez Gone (1993), que se refiere a los conocimientos, habilidades, valores y personalidad que debe tener el o la dirigente.

5.3 Conclusión

Los estudios de género parten de considerar diferencias entre hombres y mujeres como producto de constructos sociales basados en torno a los cuerpos sexuados. De esta manera las conductas masculinas y femeninas no parten de un hecho biológico, sino de un constructo social.

Se ha visto a través de la historia que las mejores oportunidades de desarrollo en el ámbito laboral, han correspondido al hombre. Ya que los constructos sociales se han dedicado a ubicar al hombre en un espacio público (actividades fuera del hogar y remuneración económica) y a la mujer en un espacio privado (cuidado de los hijos, labores domésticas, etc.).

Este hecho de que la mujer se halla desarrollado en un espacio privado; y que actualmente se este desarrollando en un ámbito inexplorado por ella(espacio público) hace que tomen el único punto de referencia, es decir las características masculinas observadas en hombres, por lo que no es de extrañarse la presencia de un nivel elevado de conductas masculinas en esta investigación (segura de sí misma, analítica, madura, hábil para dirigir, independiente, valiente, reflexiva, dispuesta a arriesgarse, toma decisiones con facilidad, autosuficiente, competitiva, personalidad fuerte y racional).

Asimismo, no se pueden olvidar y desechar las conductas femeninas presentadas por la mujer directiva ya que estas demuestran que están haciendo uso de conductas que antes les eran prohibidas en la realización de sus funciones laborales.

No es finalidad el determinar que las conductas masculinas sean inadecuadas para las mujeres que se encuentran en puestos de alta dirección, si bien es cierto que la adopción de dichas conductas ayudan a la mujer a mantenerse en este nivel de jerarquía organizacional, también es cierto que las conductas femeninas pueden ser un factor importante en el desempeño laboral de la mujer.

Debido al índice elevado de conductas masculinas se detectó que la masculinización sigue estando presente en la mujer directiva ya que es difícil reestructurar estereotipos arraigados de nuestra cultura mexicana.. Un ejemplo de estos estereotipos arraigados es que a la mujer se le sigue caracterizando por discriminación salarial, segregación ocupacional, desigualdad de oportunidades, de ascenso y capacitación. En general no se ha favorecido la implementación de programas laborales orientados hacia las mujeres y hombres que busquen corregir las prácticas discriminatorias que enfrentan en su participación del mercado laboral. Puede decirse que en nuestro país no existe una política de empleo o programas integrales en los que se incluya la participación remunerada y productiva para la mujer.

Por ello es necesario dar a conocer en la presente, que tanto el hombre como la mujer tienen capacidades intelectuales y emocionales para realizar cualquier tipo de actividad, así pues, las empresas públicas y/o privadas se verán en la necesidad de re-diseñar sus políticas e ideología para alcanzar la productividad de su empresa con la ayuda de hombres y mujeres trabajando por un objetivo común.

5.4.- Limitaciones

Algunas limitaciones de la investigación son:

- Dado el tamaño de la muestra los resultados obtenidos en la presente investigación no permiten realizar una generalización a la población de mujeres directivas; sin embargo sí proporciona cierta orientación sobre la temática.
- Debido a que el tamaño de la muestra de mujeres directivas es pequeña, se encontró poca disponibilidad de tiempo para contestar el cuestionario, dado sus múltiples e importantes ocupaciones.
- En un principio esta investigación, tuvo como finalidad trabajar con ministras, senadoras, representantes de distrito, etc. Sin embargo, debido a la resistencia y negación de estas instituciones, se optó por trabajar con diputadas de la LVI legislatura.
- En lo referente a la bibliografía de la mujer ejecutiva, empresaria y masculinización en la mujer directiva, se observó que el material a consultar es muy reducido.

Algunas limitaciones de la mujer directiva son:

- ♦ Las mujeres directivas se enfrentan al estereotipo de los roles sexuados y la discriminación por el sexo, por lo que estas circunstancias ejercerán un impacto negativo en sus posibilidades de promoción.

- ◆ Generalmente mujeres que, ocupan puestos superiores de una organización rara vez poseen modelos de un rol femenino y por lo que serán ellas mismas quienes han de servir de modelos a otras lo que incrementa su responsabilidad.
- ◆ En campos dominados por hombres, muchas mujeres sienten que se mueven en un mundo que les es extraño y en donde las normas de poder y política requieren un mayor consumo de energía emocional para comprender y actuar o que están trabajando junto a hombres que no comparten o entienden sus valores.
- ◆ Al igual que la mujer ejecutiva, la mujer empresaria se enfrenta a problemas de entre los cuales destacan: poca experiencia en el ámbito de los negocios, falta de credibilidad en la mujer para que las instituciones bancarias otorguen el capital suficiente para emprender sus negocios, no tienen asesoramiento técnico, relaciones muy escasas. Afrontando tales carencias, iniciar la aventura de crear una empresa nueva implica asumir grandes y costosos riesgos.
- ◆ El desafío de establecer una empresa expone a serios problemas no sólo en relación a los recursos materiales -propios y ajenos- sino también a los espirituales, entusiasmo, voluntad, sentimientos individuales y familiares.

5.5 Sugerencias

- ⇒ Se recomienda realizar en investigaciones posteriores una comparación de mujeres empresarias y ejecutivas con una muestra más grande de la población para confirmar los resultados obtenidos en la presente..

-
- ⇒ Realizar una entrevista y/o cuestionario de preguntas abiertas para recabar más información.
 - ⇒ Construir un instrumento con la población de mujeres directivas mexicanas para que arroje información válida y confiable.
 - ⇒ Obtener en nuestro País, mayor acceso a directorios de instituciones públicas y privadas debido a que esto ayudaría a enriquecer el avance en la investigación.
 - ⇒ Realizar un estudio longitudinal para ver si las mujeres directivas ya presentaban estas conductas antes de ocupar un puesto de dirección o las adoptaron al encontrarse en este puesto.
 - ⇒ Llevar a cabo un estudio retrospectivo, aplicando el IMAFE a mujeres mexicanas antes de ocupar puestos de alta dirección y después de encontrarse en ellos.
 - ⇒ Realizar la investigación con una muestra más amplia, para poder realizar estadística paramétrica.

REFERENCIAS

Referencias

- ◆ Aburdene, P. (1993). Megatendencias de la mujer. Colombia: Norma.
- ◆ Acuña M, L. A. (1991). Estructura factorial del Inventario de roles sexuales del BEM en México: roles sexuales y su relación con el autoconcepto. Tesis de Maestría Psicología Experimental, UNAM, México.
- ◆ Aguilar, Carrillo. (1989). Diccionario de la sexualidad. México: Del Valle de México.
- ◆ Alba , V. (1974). Historia social de la mujer. España: Plaza & Janes.
- ◆ Alarco Von, P. C. (1988). Diccionario de la sexualidad. Barcelona: Veintinueve.
- ◆ Alegría, J.A.(1974). Psicología de las mexicanas. México: Samo.
- ◆ Alegría, J. A. (1982). La emancipación femenina en el subdesarrollo. México: Diana
- ◆ Álvarez, A. (1980). La mujer joven en México. México: Diana.
- ◆ Álvarez Gone, V. (1993). Modelo de desarrollo ejecutivo. Tesis de Licenciatura en Psicología,UNAM, México.
- ◆ Álvarez, J. A. (1979). La mujer joven en México. México: El Caballito.
- ◆ Álvarez, M. et al. (1994). Mujer y poder: Las cubanas en el gobierno popular. Mecanograma presentado en la ciudad de La Habana Cuba, junio de 1994.
- ◆ Amelang, J. (1990). Historia y género. España: Alfonso el Magnánimo.
- ◆ Backer Miller, J. (1987). Hacia una nueva Psicología de la mujer. México: Paidós.
- ◆ Bardwick, J. (1980). Psicología de la mujer. Madrid: Alianza..
- ◆ Beauvoir De Simone. (1992). El segundo sexo. Vol. I y II, México: Siglo XXI.
- ◆ Bedolla, P. (1989). Estudios de género y feminismo I. México: Mc Graw-Hill.
- ◆ Bittel, L. R. (1989). Enciclopedia del management. Vol. 3, México: Centrum.
- ◆ Bonilla, G. L. (1959). La mujer a través de los siglos. Madrid: Aguilar.
- ◆ Bonilla, M. P. (1986). Un perfil de la mujer en el trabajo. Tesis de Maestría en Psicología social. UNAM. México.



- ◆ Briones, G. (1987). Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. México: Trillas.
- ◆ Burin, M. (1987). Subjetividad femenina y salud mental: El techo de cristal. Mecanograma presentado en Buenos Aires: Latinoamericano.
- ◆ Casarrubias, H., et al., (1982). El perfil de la mujer en el sector laboral. Tesis de licenciatura en Psicología, UNAM: México, D. F.
- ◆ Castañeda, L. (1992). Como destruir una empresa en 12 meses o antes. México: Poder
- ◆ Castrensa, I. J. y Blanco, A.(1990). El directivo impulsor de la innovación. Barcelona:Marcombo.
- ◆ Cohen, Gerald. (1991). La naturaleza de la función directiva. España: Diaz de Santos.
- ◆ Colette, D. (1990). Mujeres perfectas. México: Grijalbo.
- ◆ Comisión Interamericana de mujeres. (1984). Manual de la mujer en la pequeña empresa. Washington: Secretaria General Organización de Estados Americanos (OEA).
- ◆ CONAPO. (1995). Situación de la mujer. México:CONAPO.
- ◆ Cornejo, M. (1993). Dirección de excelencia. México:GRAD.
- ◆ Cozens, F. J. et al.. (1993). La mujer en el mundo del trabajo. Madrid: Morata.
- ◆ Cú Sarquis I .(1990). Formulación de políticas para incrementar la participación de la mujer en la administración pública. México: Porrua.
- ◆ De la Garza, S. G. (1989). Relación entre los roles sexuales y educación superior en México. Tesis de Licenciatura en Pedagogía, UNAM. México.
- ◆ Drothing, P.et al. (1987). La mujer ejecutiva . Méxicio:Diana.
- ◆ DUBY, G. (1992). Historia de las mujeres en Occidente. España: Taurus Santillana.
- ◆ Elú de Leñero, Ma. C. (1973). ¿Hacia dónde va la mujer mexicana?. México: Galve.
- ◆ Elú de Leñero, Ma. C. (1975). El trabajo de la mujer en México. México: IMES.

- ◆ Enciclopedia de la Psicología y ética de las empresas. (1980). La Dirección empresarial. Barcelona: Plaza and Jones.
- ◆ Enciclopedia Salvat (1979). (1-4) México: Salvat
- ◆ English, H. B. (1977). Diccionario de Psicología y Psicoanálisis. Argentina: Paidós.
- ◆ Fernández, A. (1993). La mujer de la ilusión. Argentina: Paidós.
- ◆ Fonseca, F. M. (1993). Actitud hacia la mujer ejecutiva. Tesis de Licenciatura en Psicología, UNAM. México.
- ◆ Garza, L. M. (1993). Actitud de mujeres subordinadas hacia la mujer ejecutiva. Tesis de Licenciatura en Psicología, UNAM. México.
- ◆ Geneen, G y Moscow, A. (1987). Alta dirección. México: Grijalbo.
- ◆ Godínez R. E. et al., (1982). Búsqueda de la imagen de la mujer mexicana, Edit. UNAM, Tesis de Licenciatura en Psicología, México.
- ◆ González, S. P. (1992). El trabajo de las mujeres a través de la historia. Madrid: Ministerio de asuntos sociales.
- ◆ Hernández; M y Riva Palacio, D. (1995). El éxito también es para las mujeres, Revista Excelletia (5) 52,14-26.
- ◆ Hernández, T y Murgui Aidal, C. (1992). Mujeres indígenas, ayer y hoy. Madrid: TALASA.
- ◆ Higginson, M. y Quick, T. (1976). La mujer ejecutiva triunfadora. México: Técnica.
- ◆ Hugh, R. (1979). Conducta humana en los negocios. México: Limusa.
- ◆ INEGI. (1993). Los profesionistas en México . XII censo general de población y vivienda 1990. México: INEGI.
- ◆ Janeway, E. (1973). El lugar de la mujer en el mundo del hombre. México: Extemporáneo.
- ◆ Katchadovrian, A. H. (1983). La sexualidad humana. México: F. C. E.
- ◆ Kepner, Ch. (1983). El nuevo director racional. México: Mc Graw-Hill.

- ◆ Kerlinger, F. N. (1988). Investigación del comportamiento. México: Mc Graw-Hill.
- ◆ Kosmetsky, R. (1989). La mujer en los negocios. Argentina: Granica.
- ◆ Lara; C. M. A. (1989). Rasgos femeninos y masculinos en parejas, Revista Mexicana de Psicología, (1) 6.
- ◆ Lara, C. M. A. (1993). Inventario de Femenidad y Masculinidad. México: Manual Moderno.
- ◆ Lau, A. (1990). Mujeres y Revolución. México: Trillas.
- ◆ Lescas, J. L. y Ortíz, R. (1985). Actitud de la mujer trabajadora hacia aspectos relacionados con su trabajo. Tesis de Licenciatura en Psicología, UNAM. México.
- ◆ Levinson, H. (1968). Psicología del ejecutivo. Argentina: Paidós.
- ◆ Loden, M. (1987). Dirección femenina. Barcelona: Hispano Europea, Barcelona.
- ◆ Lozano, T. L. (1995). Sexualidad femenina. Tesis de Maestría en Psicología Clínica, UNAM. México.
- ◆ Márquez, L. M. (1980). Relaciones industriales y mujer ejecutiva en México. Tesis de Licenciatura en Psicología, Universidad Iberoamericana. México.
- ◆ Marín, C. (1992). El temor al éxito en la mujer. Tesis de licenciatura en Psicología, UNAM. México.
- ◆ Martín, P. (1991). La medición del comportamiento. España: Alianza.
- ◆ Massolo; A. (1994). Los medios y los modos, participación política y acción colectiva de las mujeres. México: Colegio de México.
- ◆ Méndez, Y. (1994). Protocolos de investigación. México: Trillas.
- ◆ Mendieta, H. (1988). La mujer en la Revolución Mexicana. México:
- ◆ Mintzinberg H. (1991). Mintzinberg y la dirección. España: Díaz de Santos.
- ◆ Moore, J. (1980). Sexualidad y espiritualidad. Chile: Cuatro vientos.
- ◆ Morfin, H. J., et al.. (1991). Organización y desarrollo. México: Limusa, México.

- ◆ Morrison, A. y White, R. (1987) Executive women: substance plus style. Psychology today, (21) 8, 18-26.
- ◆ Movimiento democrático de mujeres y Movimiento de liberación de la mujer. (1977). Primeras jornadas de la mujer trabajadora. Madrid: Akal.
- ◆ Muñoz, R. P. (1990). La mujer en la industria, Revista FEM, (89) 14, 22-26.
- ◆ Murguá, A. C. y Vazquez, N. (1991). Mujeres Centroamericanas. México: CIDHAL.
- ◆ Odiorne, G. (1990). El lado humano de la dirección. Madrid: Díaz de Santos.
- ◆ ONU. (1995). Las mujeres y la adopción de decisiones económicas. Cuarta conferencia mundial sobre la mujer. Nueva York: Mecanograma Naciones Unidas.
- ◆ OSAR. (1987). Manual de administración para la pequeña y mediana empresa en México. México: OSAR.
- ◆ Parker, W. (1985). Jefes y mandos intermedios. México: Hispano Europea.
- ◆ Pechadré, L. Y. (1981). El éxito de la mujer. Colombia: Círculo de lectores.
- ◆ Pedrero, N. M. (1992). 5 Dimensiones sobre la situación de la mujer mexicana: legal, política, bienestar, trabajo y fecundidad. México: UNAM.
- ◆ Pérez, O. I. (1992). Estilos de mando y supervisión. Tesis de Licenciatura en Psicología, UNAM. México.
- ◆ Perhaps, S. (1990). La mujer segura de sí misma. Buenos Aires: Javier Vergara.
- ◆ Pierrette, S. (1973). La promoción de la mujer. Buenos Aires: Nueva Colección Labor.
- ◆ Plan Nacional de Desarrollo en México 1995-2000 México, D.F.
- ◆ Poal, M. G. (1993). Entrar, quedarse y avanzar. España: Siglo XXI.
- ◆ Ramos, E. C. (1987). Presencia y transparencia: La mujer en la historia de México. México: Colegio de México.
- ◆ Reeves, P. S. (1986). Poder femenino y dominio masculino. España : Mitre.

REFERENCIAS

- ◆ Rosabeth, M. K. (1984). Cuando el ejecutivo es una mujer. México: Grupo Expansión.
- ◆ Sánchez, C. D. (1984). Creencias y actitudes de la mujer mexicana de diferentes niveles de escolaridad hacia su trabajo. Tesis de Licenciatura en Psicología, UNAM. México.
- ◆ Semanario de la vida y la verdad. (1975). Heroínas de la independencia. Revista Tiempo. (LXVII), 1741, 33.
- ◆ Schaeff, A. W. (1987). La mujer en un mundo masculino. México: Pax.
- ◆ Schlemensan, A. (1988). Análisis organizacional y empresa unipersonal. Argentina: Paidós.
- ◆ Sitterly, C. (1994). La mujer ejecutiva. México: Iberoamerica
- ◆ Tamayo, A. (1992). Estereotipo, autoestereotipo y metapercepción del hombre y de la mujer. Revista Psiquiátrica y Psicológica de América Latina, (38) 2, 134-146.
- ◆ Troconis, D. V. E. (1990). Indias, esclavas, mantuanas y primeras damas. Venezuela: Alfadil.
- ◆ Vega, R. (1993). El perfil del gerente a través de la técnica Cleaver. Tesis de licenciatura en Psicología, UNAM: México.
- ◆ Vera, O. S. (1987). Los roles femenino y masculino. Argentina: GEL, Argentina.
- ◆ Vite San Pedro, S. y Gerardo, P.M. (1995). El techo de cristal en la carrera laboral de las mujeres, Mecanograma presentado en el Congreso Nacional de Psicología del Trabajo en Zacatecas, Psicología UNAM. México, D. F.
- ◆ Walker, L. (1993). El management de la mafia. Argentina: Granica.
- ◆ White, M. (1990). La transición cultural. España: Visor.
- ◆ Woodcock, M. y Francis, D. (1989). Los 11 bloqueos del manager. Argentina: Granica.
- ◆ Zabloudousky, G. (1993). La mujer empresaria. Revista El Cotidiano, (53), 54-58.

REFERENCIAS

- ♦ Zinser, O. (1992). *Psicología experimental*. México: Mc Graw-Hill.
- ♦ Zuñiga, M. J. (1995). La participación de la mujer mexicana en dependencias del ejecutivo, La jornada 5 de septiembre, México.

ANEXO

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una lista de palabras que describen formas de ser de las personas, por ejemplo: racional, cariñosa, floja. Le vamos a pedir que utilice esas palabras para describirse como se comporta en la realización de sus funciones laborales. Esto es, a cada palabra le pondrá un número entre uno y siete.

Estos números del uno al siete significan lo siguiente:

	1	2	3	4	5	6	7
	Nunca o casi	Muy pocas	Algunas veces	La mitad de las	A menudo	Muchas veces	Siempre o
casi	nunca soy así	veces soy así	soy así	veces soy así	soy así	soy así	siempre soy
así							

Ejemplo:

- Listo Le pondrá el número 3 si cree que algunas veces usted es lista en la realización de sus funciones laborales
- malicioso Le pondrá el número 1 si cree que nunca o casi nunca usted es maliciosa en la realización de sus funciones laborales
- responsable Le pondrá el número 7 si cree que siempre o casi siempre usted es responsable en la realización de sus funciones laborales

En seguida se encuentran estas descripciones, asigne un número de acuerdo con la escala del 1 al 7 como se muestra arriba.

POR FAVOR NO DEJE NINGÚN REACTIVO SIN CONTESTAR

1. Segura de mi misma	20. Indecisa	40. Cobarde
2. Afectuosa	21. Dispuesta a arriesgarse	41. Racional
3. Enérgica	22. Deseosa de consolar al que se siente lastimado	42. Me gustan los niños
4. Conformista	23. Agresiva	43. Ruda
5. Me comporto confiada de los demás	24. De personalidad débil	44. Dependiente
6. Compasiva	25. Autosuficiente	45. Madura
7. Dominante	26. Cariñosa	46. De voz suave
8. Simplista	27. Uso malas palabras	47. Incomprensiva
9. Analítica	28. Insegura de mí misma	48. Influyente
10. Sensible a las necesidades de los demás	29. Independiente	49. Valiente
11. Individualista	30. Amigable	50. Generosa
12. Sumisa	31. Materialista	51. Fría
13. Hábil para dirigir	32. Pasiva	52. No me gusta arriesgarme
14. Comprensiva	33. Competitiva	53. Reflexiva
15. Ambiciosa	34. Tierna	54. Espiritual
16. Incapaz de planear	35. Autoritaria	55. De voz fuerte
17. Tomo decisiones con facilidad	36. Resignada	56. Retraída
18. Caritativa	37. Atlético	57. De personalidad fuerte
19. Arrogante	38. Dulce	58. Cooperadora
	39. Egoísta	59. Mala
		60. Tímida

¡GRACIAS!