

54  
2e

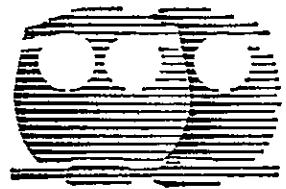


# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Química

ANALISIS DE LA MUJER DENTRO DEL  
AMBITO PROFESIONAL DIRECTIVO  
EN MEXICO

T E S I S  
Que para obtener el título de:  
INGENIERA QUIMICA  
p r e s e n t a  
VIANEY FRANCO GARCIA



México, D.F.

1998

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

268999



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.

## **JURADO ASIGNADO**

Presidente	Prof.	Robert Johnson Bundy
Vocal	Prof.	Antonio Torres Tello
Secretario	Prof.	María del Rocío Cassaigne Hernández
1er. Suplente	Pro.	Héctor Marcelino Gómez Velsaco
2do. Suplente	Prof.	José Alejandro R. Vega Sánchez

## **SITIO DONDE SE DESARROLLO EL TEMA**

Departamento de Administración Industrial, Facultad de Química  
Biblioteca de la Facultad de Química, la Central y la Nacional,  
Instituto Nacional de Ecología (INE)  
AVON  
Dames & Moore

## **ASESORA DEL TEMA**

---

Prof. María del Rocío Cassaigne Hernández

## **SUSTENTANTE**

---

Vianey Franco García

## Agradecimientos:

### Gracias a:

Dios por darme la vida y dotarme de capacidad y aptitudes tan especiales.

Mamá y Papá (Lauris y Gildo) por el amor, paciencia, ejemplo, consejos e infinidad de cosas que me han dado y demostrado que no terminaría de listar.

Gris por su ejemplo como profesionista y como hermana, por sus consejos con carácter siempre firme y enérgico, con las mejores intenciones.

Yeya por sus porras, regaños y esa confianza de hermana en mí que me impulsaron muchas veces cuando estaba a punto de darme por vencida. Noé por quererme y apoyarme.

Hugo por su amor, apoyo, consejos... por formar parte muy importante de mí.

La M. Rocío Cassaigne por su asesoría, apoyo, confianza y experiencia que me ha brindado.

Marcelino por su apoyo con su carácter tan fuerte y estricto.

A las personas que olvido mencionar porque son tantas las que conozco e indirectamente colaboraron para la realización de esta tesis.

**ÍNDICE**

**RESUMEN**

**OBJETIVOS**

**INTRODUCCIÓN**

**CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES DE LA MUJER MEXICANA**

**CAPÍTULO 2. ANÁLISIS ECONÓMICO**

**CAPÍTULO 3. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA MUJER EJECUTIVA Y LA MUJER EMPRESARIA**

**CAPÍTULO 4. PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN PUESTOS DE DIRECCIÓN EN MÉXICO**

**CAPÍTULO 5. ANÁLISIS, CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

**BIBLIOGRAFÍA**

**RESUMEN**

La presente tesis, tiene como finalidad describir las características y conductas que presentan las mujeres empresarias y ejecutivas (mujeres directivas) al desarrollar sus actividades laborales.

La interrogante ¿qué tiene que ver con la ingeniería química? el título y contenido de este tema de tesis me la hicieron varias veces, pero de esta interrogante surgen otras dos para satisfacer con mi respuesta a los demás. ¿qué es la ingeniería química? y ¿qué hace el ingeniero químico?.

Es posible afirmar que la ingeniería química se trata de una técnica industrial para procesar los materiales naturales a manera de que sean útiles para las necesidades o deseos de los seres humanos. Toda industria de procesamiento de materiales actual ha sido el resultado de la actividad de los ingenieros químicos, aunque los antiguos no se hayan llamado de esa manera, la industria primitiva fue desarrollada por individuos con una preocupación igual a la que tienen los ingenieros químicos en la actualidad; la única diferencia real es la aplicación racional del método experimental y de las ciencias.

Los ingenieros químicos han desarrollado sus actividades en el campo de la industria de proceso en actividades relacionadas tanto con la creación como con la operación de plantas, principalmente. En la actualidad las actividades de los ingenieros químicos empiezan a tener una diversificación hacia los campos como los servicios y el gobierno. Existen muchas compañías que se dedican a la consultoría, la ingeniería de proyectos, servicios de cómputo; dependencias gubernamentales dedicadas a la promoción industrial, a controlar la contaminación ambiental, etc., que están ofreciendo a los ingenieros químicos a desarrollarse profesionalmente en campos conectados con la carrera.

**OBJETIVOS**

- Identificar los roles de la mujer a que debe aspirar
- Distinguir su importante participación como una profesionalista de ingeniería química adquiriendo un espacio y prestigio dentro del terreno ejecutivo y empresarial
- Mostrar las características, funciones y roles de la mujer empresaria y ejecutiva en el ámbito profesional y empresario de México
- Valorar su presencia en la sociedad y en la familia, considerando los cambios inminentes económicos, sociales, políticos y técnicos

## INTRODUCCIÓN

La mujer, a lo largo de la historia, se ha desenvuelto en un mundo masculino; dentro del cual, ha representado un rol secundario, tanto en la vida social como en la vida económica.

A través de los tiempos, ha tenido que luchar para lograr que se reconozca y valore su inteligencia, creatividad, habilidades y dedicación a las labores que desempeña fuera del núcleo familiar. En estos últimos años, la mujer en general tiene mayores posibilidades de educación a todos los niveles; y a una mayor participación en la vida económica del país. Todo ello, debido al desarrollo de la tecnología, a la creciente complejidad de los procesos productivos, a la sofisticación de los servicios y a los medios de comunicación, que han requerido la incorporación de la mujer a la población económicamente activa.

Así la división del trabajo por sexo, constituye para la mujer un doble compromiso, ya que sus actividades fuera del hogar no la exoneran de sus responsabilidades dentro del mismo; sin embargo; el trabajo femenino puede constituir un medio muy importante para el desarrollo de la mujer en tanto que ayuda a despertar su espíritu crítico, a tomar decisiones por sí misma. A proyectarse más allá de su función biológica, es decir, "la mujer que desarrolla un trabajo externo al de la casa, tiene la posibilidad de reconocerse y autovalorarse desde diversas actividades como ser humano integral, y por tanto, poner de manifiesto su personalidad individual". (Flores Palacios F. 1988)

Esta evolución implica también un cambio favorable en la actitud del varón hacia ella, ya que la reconoce como un ser capaz de ser productivo en otros ámbitos además del familiar.



Lo anterior en conjunto, modifica la imagen que la mujer proyecta hacia los demás, y sobre todo, la concepción que ella tiene de sí misma. La mujer entonces al hacer conciencia de su potencial y del apoyo que recibe de su entorno se siente más motivada a emprender nuevas actividades, a desenvolverse en otros medios, a aspirar a niveles más altos y por ende a mejores ingresos. En pocas palabras, a tener éxito en su desempeño laboral y profesional. La palabra éxito etimológicamente significa salir de lo corriente, del latín "exitus" ⇒ salida, y "professio" ⇒ declaración pública; el oficio declarado públicamente y profesional, el que "practica de un modo continuo una actividad para obtener una remuneración".

Cuando se habla de éxito profesional, se trata "del éxito obtenido en y por el ejercicio de una actividad remunerada, como final de una larga serie de acontecimientos profesionales que pueden ser, sucesivamente éxitos o fracasos. (Pécharde L., Roudy Y., 1976)

En términos generales, hablar de una definición de éxito profesional, resulta muy subjetivo. El éxito en cualquier situación, depende de las metas que hayan sido propuestas, de las motivaciones, tanto consientes como inconscientes que un sujeto en particular pueda tener, así como de sus valores, ética y moral.

Las mujeres de la sociedad mexicana tienen sus propias tendencias cognoscitivas y emocionales que, como las del hombre, están culturalmente determinadas por sus familias, profesores, amigos de más edad y otros adultos que le sirven de modelos. Aunque en la forma en que los hombres y las mujeres se consideran a sí mismos y se relacionan con otros, se establece desde la niñez y se fortalece en la adolescencia, el reforzamiento de la mayoría de las mujeres continúa en la vida adulta.

Durante la infancia, a las niñas se les enseña a ser sociables, simpáticas, y a identificarse con los sentimientos de los demás y se les estimula a aprender artes hogareñas, de cierta manera, este tipo de educación, fomenta en algunos casos, la aparición de ciertas características como pasividad, dependencia, timidez, sumisión, docilidad, inferioridad y la falta de espíritu competitivo. Este tipo de características no son del todo negativas, ya que debido a ellas se ha originado la cohesión y solidaridad que distingue a la familia mexicana.

Las mujeres manejan sus sentimientos y características en diversas forma. "Los niegan y pretenden que no existen; reducen al mínimo su importancia; los explican con indiferencia". (Higginson M. B.; Quick T. L., 1976)- o bien lo superan a través de una actitud positiva, desarrollando características como capacidad para correr riesgos, habilidad para relacionarse con los hombres en un medio laboral, teniendo una elevada autoestima, un elevado nivel de ambición y de energía, así como un espíritu competitivo y una sana actitud respecto al hecho de ser mujer, trabajando con los elementos que posee dentro de sí misma, y con la ayuda que obtenga del exterior.

Si bien es cierto que la integración de la mujer al proceso económico se entiende como positiva por cuanto la ayuda a desarrollarse integralmente como ser humano, hay quienes opinan que eso se ve limitado cuando el trabajo remunerado no la exime de las labores domésticas y le impone una doble jornada de trabajo. Sin embargo hay otro grupo que opina que la mujer que tiene actividades extrahogareñas "puede ser una compañera más estimulante, más activa y responsable que la mujer encasillada pasiva y dócil. Al volver a casa tiene la mente más abierta y más ágil" (Rodríguez Estrada M.; Gómez Rincón M., 1992)

Mientras más roles tengan las mujeres, mayor será la salud mental y física. Estudios realizados el 1992 (por Barnett, Marshsall y Singer) acerca del efecto de las experiencias laborales y los roles múltiples en la salud mental, detectaron que los ascensos laborales están asociados significativamente con la disminución de síntomas como ansiedad y depresión. Así mismo se encontró que un factor importante para la salud mental eran los roles familiares que desempeñaban: para aquellas que desempeñaban rol de pareja, madre o ambos, el factor de éxito laboral no era tan decisivo en su salud mental como lo era para aquellas mujeres solteras o que no tenían hijos.

Antes algunas mujeres explican el éxito de otras mujeres, atribuyéndolo a la "suerte", mientras que asumían que el hombre había tenido éxito porque era "capaz". Las mujeres fueron también más propensas a sufrir culpas y autorrecriminación después de haber fracasado. Contrariamente el hombre atribuye sus fracasos a la "mala suerte" mientras que la mujer lo atribuye a sus propias incapacidades.

En la actualidad el hombre en general tiende a estar de acuerdo en compartir las responsabilidades del hogar, a admirar, apoyar y ayudar a la mujer a desarrollarse en su profesión hasta cierto punto, y este punto es por lo regular aquel en que empieza a sentirse amenazado por los avances de ella. El desequilibrio que ocasiona dentro de la pareja una mujer profesionalmente colocada a un nivel mucho más alto que el de su marido, parece no justo a los ojos del hombre, siendo su reacción normal enojo, envidia y frustración, lo cual puede llegar a destruir la relación.

Otra de las limitaciones que presenta la mujer en cuanto a fuerza de trabajo, se debe a su estructura biológica en sí, el embarazo, parto y lactancia son limitantes para su desarrollo laboral; si bien es cierto que la Nueva Ley Federal del Trabajo la protege en todo lo relacionado a la maternidad (artículos 165,166,167,170,171 y 172), las empresas se muestran recelosas para contratar y/o promover a mujeres casadas o que se encuentran en edad de tener hijos.

En general, la mujer tendrá un buen desempeño satisfactorio en aquellas labores en las que reciba reconocimiento y estímulo, en otras palabras, en aquellas labores donde se sienta motivada y donde su autoconcepto se vea incrementado, tendrá mayores posibilidades de tener éxito. Indudablemente, encontrará muchas más facilidades para realizarse a través del trabajo, si su dedicación laboral está relacionada con aquellas cualidades de que está mejor dotada. La participación laboral femenina es una realidad y por lo tanto, es necesario que se le oriente ya que la inserción en el trabajo, ha traído como consecuencia un rompimiento entre los ámbitos personal, familiar y social. El trabajo de la mujer beneficia a la sociedad, pero si no se tiene una visión de unidad con respecto a sus demás actividades, en lugar de mejorarla, la perjudica ya que la familia es el núcleo de la sociedad.

Una empresa, tanto química como de otra índole, está formada por individuos que tienen un objetivo en común. La empresa no son las utilidades, ni el equipo ni los edificios; la empresa es un grupo de personas. El empresario es el responsable de la empresa y puede o no ser dueño del capital. El objetivo de una empresa es de carácter social.

En el caso de las industrias químicas, su función es producir bienes para mejorar el nivel de vida de la humanidad.

Desde luego que una empresa tiene que generar utilidades, pues si no es autosuficiente se convierte en parásito de la sociedad. La primera función de un dirigente es la subsistencia de la empresa. Para ello debe ser un buen administrador.

Un directivo tiene como funciones básicas la administración y la organización. La dirección está en todos los niveles. No se debe pensar que esta función es sólo de los altos directivos, pues en realidad se puede decir que se empieza a ser gerente en el momento en que alguien depende de nosotros. Un gerente es aquel que supervisa, más que hace.

En general cuando más cerca se está de los que hacen las cosas, es decir en trabajo técnico, más habilidad técnica se necesita. Casi todos los egresados de ingeniería química empiezan por hacer cosas relacionadas estrechamente con su formación técnica.

Pero aquellos que hacen bien las tareas que le son encomendadas, llámese diseño, investigación, ventas, mantenimiento, etc. son ascendidos de nivel y empiezan a supervisar el trabajo de otros. En ese momento además de sus capacidades técnicas (manejo de cosas), empieza a necesitar habilidades para manejar gente y para manejar ideas.

Si el profesionalista desempeña bien su puesto ascenderá a otro nivel, en el que actuará como jefe de los jefes de los que hacen las cosas; en este nivel, la necesidad de manejar ideas y personas es más importante que las capacidades técnicas.

En el nivel de alta gerencia casi no se necesitan capacidades técnicas, es decir, es muy poco probable que un ingeniero químico en la alta gerencia haga diseño o investigación, y deberá dedicar todo su tiempo al manejo de ideas y personas. El alto gerente dedica más tiempo a pensar en las cosas, y mucho en las personas.

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 la incertidumbre al escalar puestos de alta dirección ya que éstos son tradicionalmente ocupados por hombres. No con esto quiero dar poco crédito a las mujeres destacadas en este ámbito.

Al presentarse lo anterior, algunas 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. Esto lleva a cuestionarnos sobre cuál ha sido el comportamiento de la mujer directiva en un ambiente laboral predominante masculino como es la empresa, cuáles son las características de una mujer empresaria y una mujer ejecutiva, experiencias, formas de pensar y actitudes de las mujeres que tienen cualquiera de estos puestos y si se reconoce el papel de la mujer profesionalista empresaria en la sociedad mexicana, aún con la cultura tan diferente que tenemos respecto a otros países; cómo se valora ella misma como mujer.

Por lo que, la presente tesis tiene los objetivos de identificar los roles a que debe aspirar la mujer, distinguir su importante participación como una profesionista adquiriendo un espacio dentro del terreno ejecutivo y empresarial, mostrar las características, funciones y roles de la mujer empresaria y ejecutiva en el ámbito profesional y empresario de México; así como, valorar su presencia en la sociedad y en la familia, considerando los cambios inminentes económicos, sociales, políticos y técnicos.

El presente trabajo está organizado de la siguiente forma:

El primer capítulo se refiere a los antecedentes de la mujer mexicana a través de la historia porque es indispensable recurrir a esta, para determinar las fuentes primarias que de alguna manera influyen en las mexicanas actuales.

En el segundo capítulo se realiza un análisis económico de las mujeres, el desempeño que tienen en varias actividades, roles tradicionales, la división sexual que hay en el trabajo, responsabilidad, participación económica, nivel de instrucción, posición en el trabajo. Con la idea de presentar una visión integral del trabajo realizado por hombres y mujeres, vinculando dos espacios tradicionalmente separados, que son la esfera del trabajo doméstico y el mundo de trabajo extradoméstico.

El tercer capítulo describe las características principales de la mujer ejecutiva y mujer empresaria donde se dan las definiciones de estos conceptos describiendo las conductas femeninas y masculinas que adopta ésta en puestos de dirección y negocios, así como la importancia de intuición y demás características y habilidades femeninas que distinguen a una mujer. También se mencionan los pasos a seguir para tener éxito como una buena dirigente en el ámbito empresario.

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

En el quinto capítulo se realiza un análisis del trabajo realizado, se exponen las conclusiones a las que se llegaron en dicho trabajo, así como las limitaciones y sugerencias que podrían aplicar a futuras investigaciones acerca el tema.



## **CAPÍTULO 1**

# **ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN EN MÉXICO DE LA MUJER MEXICANA**

### **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. 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.

Así se iniciará 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 las 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 confinaba como sombras diligentes, sin voz, siempre prestas a servir y obedecer; la sociedad azteca siempre constituyó un buen exponente de este tipo de sociedades.

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 aquellas actividades, que implicaban riqueza, poder, prestigio, entre las que se pueden mencionar el sacerdocio, el comercio, la guerra y la cacería; 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.

Las mujeres aztecas no estaban ajenas a la división de clase existente en su sociedad, por la que se encontraban mujeres nobles y plebeyas con grandes diferencias de estatus 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 educación.

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

En la religión 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, por medio de 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, en la sociedad azteca este trabajo era siempre subordinado.

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 tres 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

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

A la mujer se le proporcionaba una educación que era impartida por la madre en lo que se destacaba que tenía que ser cata, 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. La situación del hombre era contraria a la 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
- La prevalencia de la poligamia y el concubinato del hombre
- Repudiar a la mujer, si no era virgen, si era estéril, tenía mal carácter o descuidaba los quehaceres domésticos.

La posición de la mujer azteca empeoró en la Conquista, se le explotó y 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.

### **La Conquista**

El panorama del mundo azteca femenino se tornó más duro a la llegada de los españoles, cuando se inicia un periodo 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, que 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.

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 a quienes la sociedad consideraba reproductoras de la vida y depositarias de los valores de las sociedades prehispánicas.

Una vez consumada la Conquista en México se inicia la consolidación del mestizaje en un proceso irreversible: la fusión de 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 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 en 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.

Las españolas eran objeto de consideración, fueron las madres de las criollas, que, aunque no tanto como sus antecesores gozaban sin embargo de algunos privilegios, dirigían su casa, participaban en algunas fiestas y estaban en todo sometidas al marido siguiendo las costumbres de España.

Y las indias que trabajaban en la tierra, servían al señor, atendían el hogar y a sus hijos, ellas fueron las madres de las mestizas.

Al tratar de considerar el carácter de las cuatro tipos de 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 ésta la característica más trascendental de todas.

En el trabajo la condición genérica (el ser mujer) la obligaba a integrarse en la producción dentro del 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 la plata, por este medio se benefició directamente de la explotación de la fuerza del trabajo de las mujeres indígenas.

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 textileras, donde eran sometidas a condiciones inhumanas de trabajo. La prostitución era otra fuente de ingresos a la que eran empujadas. Las mujeres indígenas durante la colonia se vieron limitadas por su condición de género, clase y etnia.

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

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.

### **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.

En la historia de México existieron figuras femeninas no sólo en el campo del saber sino en los grandes cambios sociales; 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.

Mujeres como Josefa Ortíz de Domínguez, Leona Vicario, María Lozano 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.

Las soldaderas empezaron a participar en la guerra de Independencia, pero tuvieron su mayor auge cien 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.

A principios del siglo XX, México continuaba siendo un país eminentemente agrícola, con crecimiento acelerado de ciertas obras urbanas, y menor en las áreas rurales y campesinas.

La Revolución fue un proceso político-social que alteró actitudes, costumbres y hábitos, es decir, relaciones entre los géneros, que en su conjunto lucharon por la tierra, en contra de las desigualdades y las diferencias entre los individuos.

La participación de las mujeres en la lucha revolucionaria determinó un cambio ideológico respecto a 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 habían impedido que las mexicanas fueran consideradas miembros activos de la comunidad nacional.



La soldadera 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 brincaban las barreras que el ordenamiento genérico les imponía, se volvían hombres así fuera momentáneamente.

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 y menos femeninas: intercambiar y contrabandear la información, armas, etcétera.

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

- Formaron ó 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.
- Su ayuda en los complots paso de armas, correo y difusión de noticias.
- Con generosidad se desprendieron de sus fortunas, su bienestar y su propia libertad para colaborar en la causa que consideraban justa.

La Revolución representó para el colectivo social femenino la coyuntura para lograr cambios sustanciales en su estatus social. Al proveer a la mujer mexicana de un nuevo papel en la sociedad y de un nuevo sentido de participación nacional, la Revolución alteró de manera significativa la naturaleza del nacionalismo y la sociedad.

### **Situación actual de la mujer en México**

La incorporación que empezó a tener en el ámbito histórico, social, económico político y tecnológico, conduce a cuestionarnos la situación actual de la mujer mexicana.

En la antigüedad se discutió que el mundo era de los hombres y para los hombres. Mucho tiempo ha pasado desde entonces, y sin embargo, la situación no ha sido totalmente superada, la discriminación todavía existe.

En estos días se habla mucho de promoción, aspecto en el 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, marginada de la dirección de la vida contemporánea. Al hablar de promoción me refiero 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.

Para lograr esta promoción en la mujer, se necesita llevar a cabo al menos tres acciones:

- 1º Toma de conciencia del sector promovido.
- 2º Derribar muros que obstaculizan la dinámica y el cambio; se trata del rompimiento de los tabúes, prejuicios, normas y a veces, hasta las instituciones.
- 3º 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, 1975)

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, secretarías, 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)

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 indicador estadístico para convertirse en una palpable realidad social. Las mujeres constituyen el 35% de la fuerza laboral mexicana con características específicas: doble jornada, la desvalorización de su trabajo y la estrecha relación entre el sistema de género y clase. (CONAPO, 1995)

Desde los años 60's, se han dado condiciones favorables para una mayor participación laboral de la mujer: la reducción del índice de natalidad, el incremento en el índice de los divorcios, y 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 líderes 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 periodo 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. 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.

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 de los niveles evolutivos que alguna vez la 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 que la mayoría de sus colegas varones.

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.

### **Derechos políticos y sociales de la mujer**

Para sortear la crisis económica de los años 80's y 90's que hemos pasado, los hogares respondieron con una creciente incorporación de las mujeres al mercado del trabajo, lo que ha significado para ellas una doble carga de trabajo.

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.

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 internacional 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 como 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 productivos; respaldo efectivo a su papel fundamental en la integración familiar, así como la formación y la socialización sus hijos.

Para corregir las desigualdades en las oportunidades educativas y el 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 prevención social para el trabajo. En ello, se tendrá cuidado en entender 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 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 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 diferencial de identidades, en la definición de ámbitos institucional y en un acceso 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 firmaron documentos de posición ante los temas que son objetos de debate en la Conferencia. Las ONG's conforman un mosaico plural con orígenes, desarrollo, fines, formas de acción y 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, 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, 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 las 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 (art. 34), que le dieran el sufragio activo y pasivo federal.

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 de 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 m 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 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.

Las disposiciones relativas a la protección de la madre trabajadora y las prestaciones y auxilios a que tienen derecho, se hallan compiladas, 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 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.

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 político y tecnológico 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 espacio gubernamentales, empresariales, políticos y sindicales como esferas organizadas de la sociedad civil. Asimismo, debe promoverse que hombres y mujeres compartan por igual en trabajo y responsabilidades de la vida hogareña y familiar. Para alcanzar esto, 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 como de equidad, porque de ello depende la incorporación del potencial creativo de que México dispone y requiere.

El presidente actual 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 la igualdad de oportunidades con el varón. (CONAPO, 1995)

## **CAPÍTULO 2**

# **ASPECTOS ECONÓMICOS DE PRODUCTIVIDAD DE LA MUJER**

### Trabajo.

Con la idea de presentar una visión integral del trabajo realizado por hombres y mujeres, es necesario vincular dos espacios tradicionalmente separados: la esfera del trabajo doméstico (actividades no económicas, es decir trabajo no remunerado) y el mundo del trabajo extradoméstico (actividades económicas, es decir trabajo remunerado), espacios hasta hace muy poco tiempo disociados por la tradicional división sexual del trabajo que asignaba al hombre el papel de proveedor y reserva para la mujer el espacio doméstico.

En este capítulo se presenta la participación de la población de 12 años y más, conforme al tipo de actividad que realiza; se muestra como hombres y mujeres que combinan actividades con el propósito de mantener y conservar la organización familiar que garantiza la producción económica y la reproducción social. A continuación se aborda la división sexual del trabajo y a continuación se caracteriza el trabajo extradoméstico que desempeñan hombres y mujeres, utilizando para ello la ocupación, la posición en el trabajo y el sector de actividad en el cual se inserta la población ocupada.

### Desempeño de varias actividades

Según el INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática) los datos de la Encuesta Nacional de Empleo de 1995, estiman que hay cerca de 64 millones de personas de 12 años y más. De ellos, poco menos de 31 millones son hombres y casi 33 millones son mujeres, dedicados y dedicadas a diversas actividades tanto económicas como no económicas. Así alrededor de 35.6 millones se dedican al trabajo extradoméstico, mientras algo más de 28.4 millones se encuentran insertas en el entorno doméstico y estudiantil.

Una parte importante de la población de 12 años y más, combina actividades económicas y no económicas. Del total de la población económicamente activa (PEA), 55.2% realiza además actividades no económicas. Si se considera a la población que no desempeña actividades económicas, se observa que el 10.9% se dedica exclusivamente a estudiar, el 22.3% estudia y colabora en los quehaceres de su hogar; el 61.3% se dedica exclusivamente a la construcción cotidiana de la infraestructura familiar, realizando los quehaceres domésticos; el 5.55 restante desempeña otras actividades no económicas. Ver cuadro 2.1.

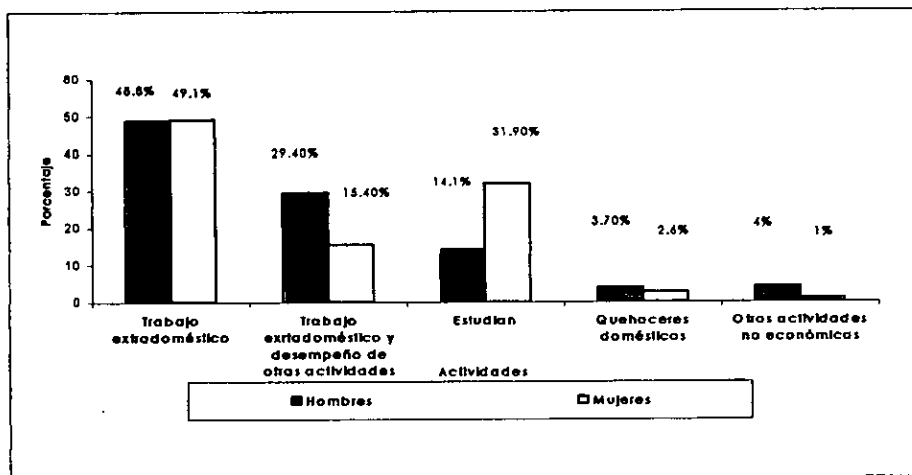
Cuadro 2.1 Población de 12 años y más por condición de actividad y tipo de actividades que realiza según sexo, 1995.

Condición de actividad y tipo de actividades realizadas	Total	Hombres	Mujeres
Población de 12 años y más	63 982 096	30 840 071	33 142 025
Población económicamente activa	35 558 484	24 127 000	11 431 484
Trabajan	15 914 733	15 061 181	853 552
Trabajan y estudian	1 154 167	928 754	225 413
Trabajan y quehaceres domésticos	17 141 043	7 423 134	9 717 909
Trabajan, estudian y quehaceres domésticos	1 348 541	713 931	634 610
Población no económicamente activa	28 423 612	6 713 071	21 710 541
Estudian	3 089 234	1 951 331	1 137 903
Quehaceres domésticos	17 413 387	1 153 163	16 260 224
Estudian y quehaceres domésticos	6 342 626	2 373 043	3 969 583
Otras actividades	1 578 365	1 235 534	342 831

FUENTE: INEGI-STPS. Encuesta Nacional de Empleo, 1995.

Roles tradicionales y no tradicionales

Sin negar los significativos cambios en torno al desempeño de las actividades económicas y domésticas, por parte tanto de los hombres como de las mujeres, todavía un importante sector de la población sigue desempeñando papeles tradicionales: proveedores y amas de casa. El 48.8% de la población masculina de 12 años y más, desempeña su papel de proveedor, al dedicarse exclusivamente al trabajo extradoméstico; por su parte, para la población femenina se observa que 49.1% se dedica exclusivamente al trabajo doméstico, en el interior de sus propios hogares. Sin embargo, los cambios son evidentes y muestran una combinación de roles para un conjunto importante de población. Así en la gráfica 2.1 se muestra que el, 29.4% de los varones y 31.9% de las mujeres. Además de participar en los mercados de trabajo, desempeñan otras actividades como estudiar o realizar los quehaceres del hogar.

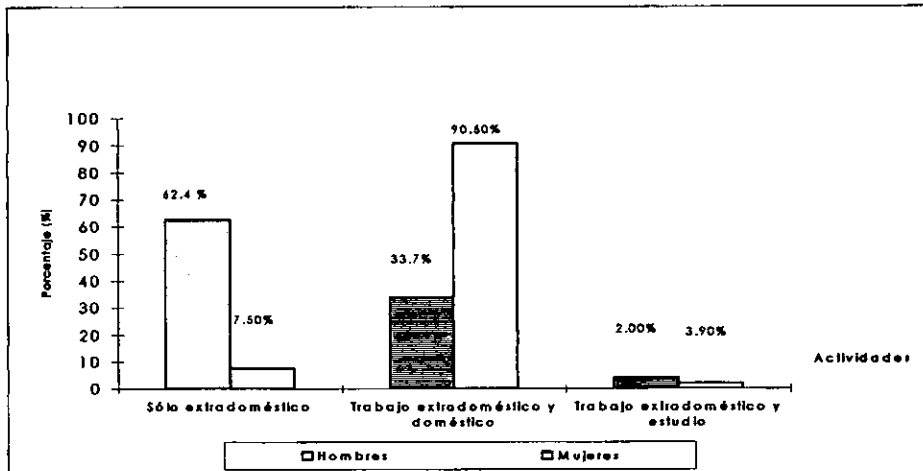


Gráfica 2.1 Distribución porcentual de la población de 12 años y más, económicamente activa por tipo(s) de actividad(es) que realiza(n) y sexo, 1995.

La división sexual del trabajo

De los 35.6 millones de personas que desempeñan actividades económicas (PEA), 24.2 millones son hombres y 11.4 millones mujeres. Dentro de este conjunto de población destaca la población que solo se dedica al trabajo extradoméstico, 15.9 millones de personas; de ellas 94.6% son hombres y apenas 5.4% mujeres. En contraste, de los 11.4 millones de mujeres insertas en mercado de trabajo, realizando actividades económicas, 90.5% realiza además trabajos domésticos al interior de sus propios hogares.

La distribución de la población económicamente activa masculina por motivo de actividades realizadas, permite constatar importantes cambios en el desempeño de los papeles socialmente asignados a hombres y mujeres; cada vez un mayor número de varones participa en el trabajo doméstico, así 33.7% de los hombres que cumplen con su papel de proveedores lleva a cabo trabajos domésticos. Ver gráfica 2.2.

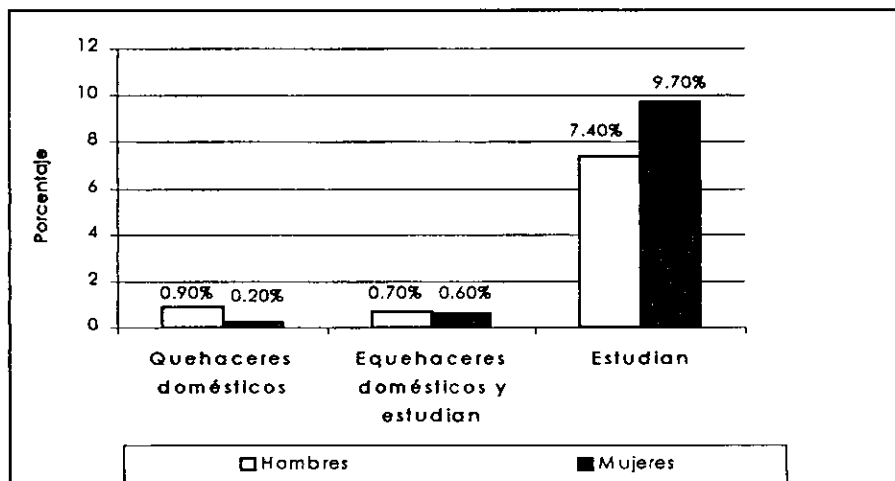


Gráfica 2.2 Distribución porcentual de la población de 12 años y más, masculina y femenina por tipo de actividad que desempeña, 1995.



### El trabajo doméstico masculino

Vale la pena destacar que de los poco más de nueve millones de hombres que combinan el trabajo extradoméstico con otras actividades, 8.1 millones realizan trabajos domésticos y cerca de un millón se dedica a estudiar, además de participar en los mercados de trabajo. Vale la pena enfatizar que se trata de varones que combinan diversas actividades, situación que excluye a los poco más de 15 millones de hombres que exclusivamente hacen trabajo extradoméstico. Para las mujeres la combinación de trabajo extradoméstico con otras actividades muestra que 97.9% combina su trabajo económico con el trabajo doméstico y sólo un 2.1% estudia, además de llevar a cabo su trabajo extradoméstico. Ver gráfica 2.3.



Gráfica 2.3 Población masculina y femenina que desempeña trabajo extradoméstico y otras actividades, 1995.

Responsabilidad o ayuda

Al considerar la población ocupada que al momento de levantar la encuesta estaba trabajando combinando el trabajo doméstico con el extradoméstico, es posible ver algunas posibles diferencias importantes entre hombre y mujeres.

En el cuadro 2.2 se indica que en promedio, los hombres dedican al trabajo extradoméstico 39.9 horas a la semana, mientras que las mujeres invierten en él un promedio de 32.7 horas semanales; la situación se invierte cuando se consideran las horas que en promedio se destinan al trabajo doméstico, los hombres destinan 11.9 horas promedio a la semana, en contraste con las 28.4 horas que ocupan las mujeres para desempeñar este trabajo.

Si se diera el mismo peso al trabajo extradoméstico y al doméstico, las horas trabajadas por los hombres y mujeres son significativamente diferenciales, ya que un promedio de las mujeres trabajan casi 10 horas más que los hombres a la semana.

Cuadro 2.2 Horas promedio trabajadas tanto en el trabajo extradoméstico como el doméstico por sexo y edad, 1995

Grupos de edad	Hombres		Mujeres	
	Extradoméstico	Doméstico	Extradoméstico	Doméstico
Total	39.9	11.9	32.7	28.4
12-14	36.3	12.0	31.5	22.9
15-19	40.7	11.6	37.2	20.0
20-24	44.1	11.1	37.6	22.5

Continuación...Cuadro 2.2  
 Horas promedio trabajadas tanto en el trabajo extradoméstico  
 Como el doméstico por sexo y edad, 1995

Grupos de edad	Hombres		Mujeres	
	Extradoméstico	Doméstico	Extradoméstico	Doméstico
25-34	44.6	11.4	35.0	28.4
35-49	43.8	11.5	34.3	31.0
50-64	41.1	12.2	31.4	31.6
65 y más	34.5	13.9	30.5	28.6

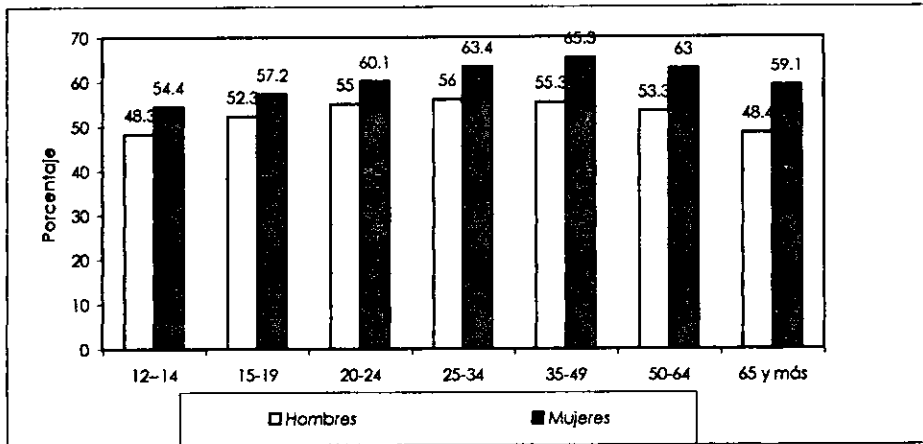
FUENTE: INEGI-STPS, Encuesta Nacional de Empleo, 1995.

#### Promedio de horas trabajadas

Al sumar las horas que dedican los hombres y mujeres al trabajo doméstico y extradoméstico, considerando los promedios de horas trabajadas en cada una de las actividades señaladas, se observa que las mujeres en todos los grupos de edad trabajan más horas que los hombres.

Las diferencias oscilan entre 5 y 11 horas promedio, siendo mayor la diferencia con el número de horas de sobretabajo femenino conforme avanza la edad. Ver gráfica 2.4.

Así las mujeres de 25 a 34 años que combinan roles, trabajan 7.4 horas más que los hombres; las del siguiente gran grupo de edad (35-49) tienen una sobrejornada comparativamente hablando de 10 horas, y en el mismo tenor se encuentran las mujeres de 50 a 64 años. Vale la pena destacar que el grupo de mayor edad, 65 años y más, muestra la mayor diferencia entre hombres y mujeres, ya que mientras los hombres trabajaron 48.4 horas, las mujeres lo hicieron casi 60 horas e promedio.

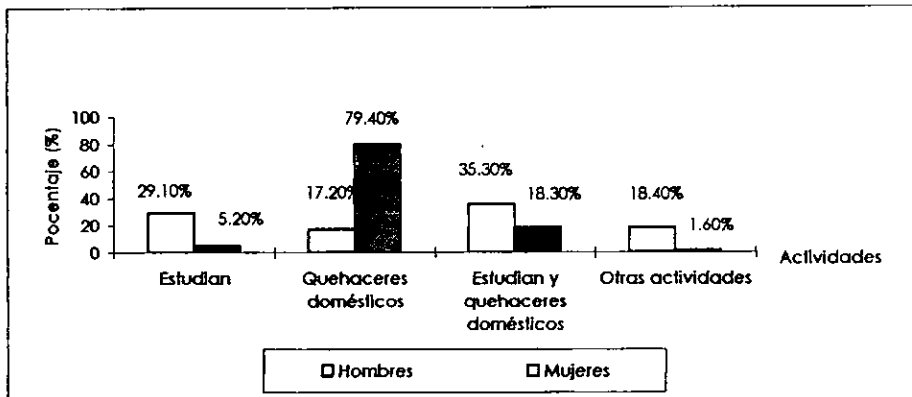


Gráfica 2.4 Promedio de horas trabajadas a la semana por hombres y mujeres que desempeñan tanto actividades domésticas como extradomésticas, 1995.

### Actividades no económicas

Si se considera la distribución de la población no económicamente activa por la actividad que desempeña, se observa que 29.1% sólo estudia, 35.3% estudia y colabora en los quehaceres domésticos y 17.2% exclusivamente hacen quehaceres domésticos. En contraste, para las mujeres la distribución es completamente diferente: 74.9% se dedica únicamente al trabajo doméstico, 18.3% estudia y realiza trabajos domésticos y 5.2% sólo estudia.

En la gráfica 2.5 llama la atención los porcentajes de los hombres que declararon desempeñar trabajo doméstico 17.2%, en forma exclusiva y 35.3% combinándolo con el estudio, lo que significa que 52.5% de la población no económicamente activa masculina colabora en estos trabajos. Se trata, en parte de jóvenes con edades comprendidas entre los 12 y los 19 años (19.9%), pero fundamental y sorpresivamente (61.7%) de hombres mayores a 50 años.



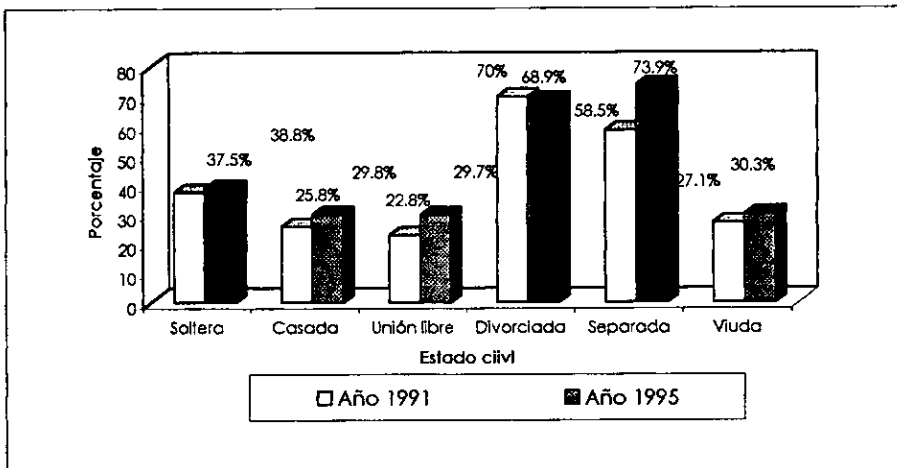
Gráfica 2.5 Distribución porcentual de la población de 12 años y más no económicamente activa por tipo(s) de actividad(es) que realiza(n), y sexo, 1995.

### Participación económica

En 1970, 2.6 millones de mujeres se encontraban participando en los mercados de trabajo; en 1995, las mujeres económicamente activas rebasaron los 11.4 millones. La tasa de participación económicamente femenina pasó de 17.6% en 1970 a alrededor de 35% en 1995, y el patrón de inserción en la actividad económica se modificó considerablemente ya que las mujeres, a diferencia de los que se observaba en el pasado, presentan las más altas tasas de participación en las edades centrales que abarcan de los 20 a los 49 años, edades en las que la mayoría de las mujeres mexicanas se encuentran unidas y han tenido o están teniendo a su descendencia. En el pasado reciente, las mujeres jóvenes con edades comprendidas entre los 15 y los 24 años eran las que más participaban en el trabajo extradoméstico, con tasas de participación cercanas al 25%, el cual abandonan para dedicarse al cuidado del hogar y a la crianza de sus hijos e hijas.

Participación económica y estado civil

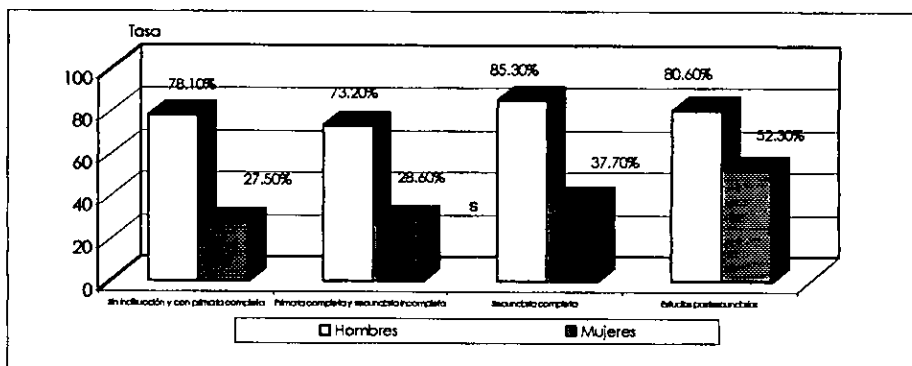
Antes, la incursión de la mujer en el mercado de trabajo estaba limitada por el matrimonio y la llegada de los hijos; tradicionalmente cuando la mujer se casaba o iniciaba la crianza de su descendencia, tenía que asumir un número considerable de responsabilidades domésticas, las cuales se pensaba eran incompatibles con el desempeño de alguna actividad económica. En la actualidad la situación es diferente, la participación económica de las mujeres casadas se están incrementando. Si se revisan las tasa de participación de la población económicamente femenina por estado civil, se observa que la mayor participación la tienen las mujeres separadas, donde prácticamente 74 de cada 100 mujeres realiza actividades productivas; le sigue el grupo de mujeres divorciadas con una tasa de participación de 68.9%. Estos datos se pueden observar en la gráfica 2.6. Las mujeres solteras presentan una tasa cercana al 40% y las viudas, casadas y en unión libre se ubican alrededor del 30%, lo que significa que una de cada tres mujeres unidas desempeña una actividad económica.



Gráfica 2.6 Tasa de participación económicamente activa femenina por estado civil, 1991 y 1995.

Participación económica y nivel de instrucción

El nivel de instrucción se asocia con la mayor participación de las mujeres en la actividad económica. Al analizar el nivel de instrucción de la población económicamente activa se observan algunas diferencias entre hombres y mujeres, las cuales apuntan a que las mujeres que participan en el mercado de trabajo presentan un mejor perfil educativo, el cual sin duda incentiva su mayor inserción en los mercados de trabajo. Si se considera la distribución de la población económicamente activa por nivel de instrucción, se observa que el 33.6% de las mujeres activas tienen estudios superiores a la secundaria, mientras que para los hombres el porcentaje apenas rebasa el 32%, como se muestra en la gráfica 2.7. Las tasas de participación por nivel de instrucción muestran que las mujeres con más estudios tienen una mayor participación en las actividades económicas (37.7%) y (52.3%); en contraste, las mujeres menos instruidas son las que menos participan (27.5%). De hecho la tasa de participación de las mujeres sin instrucción o que no completaron la primaria es prácticamente la mitad, al compararla con la población femenina trabajadora con estudios medios o superiores.



Gráfica 2.7 Tasas de participación económica por nivel de instrucción y sexo, 1995.

Ocupaciones femeninas y ocupaciones masculinas

Al tipo de tareas específicas que realizan hombres y mujeres en los procesos de producción o en la generación de servicios, se les denominan ocupaciones; las ocupaciones describen las actividades concretas que realizan las personas insertas en los mercados de trabajo, y gracias a ellas es posible conocer el tipo de tareas que desempeñan hombres y mujeres.

La distribución de la población ocupada masculina difiere de la población femenina; tres de cada diez varones se dedican a la agricultura, y dos de cada diez se desempeñan como artesanos y obreros. En cambio las mujeres dedicadas al trabajo extradoméstico se concentran en los grupos de ocupaciones siguientes: 23.2% como vendedoras y dependientas, 13.4% como oficinistas, 11.6% en trabajos domésticos fuera de su hogar, 10.8% eran agricultoras y 10.4% artesanas y obreras. Además, en cuanto a ocupaciones profesionales sólo difiere de un 0.4% respecto a los hombres. Ver cuadro 2.3.

Cuadro 2.3 Población ocupada por ocupación principal y sexo, 1995

Grupos de ocupación principal	Hombres		Mujeres	
	Total	%	Total	%
Total	22 996 574	100.00	10 850 595	100.00
Profesionales	551 596	2.4	215 918	2.0
Técnicos y personal especializado	580 710	2.5	468 167	4.3
Maestros y afines	423 229	1.8	695 502	6.4
Trabajadores el arte	168 484	0.7	41 455	0.4
Funcionarios públicos, gerentes sector privado	530 824	2.3	131 370	1.2
Administradores agropecuarios	44 484	0.2	3 835	0.0
Oficinistas	1 176 474	5.1	1 452 792	13.4



Continuación...Cuadro 2.3  
Población ocupada por ocupación principal y sexo, 1995

Grupos de ocupación principal	Hombres		Mujeres	
	Total	%	Total	%
Vendedores dependientes	2 113 083	9.2	2 516 105	23.2
Vendedores ambulantes	728 470	3.2	499 950	4.6
Empleados en servicios	1 249 659	5.4	852 929	7.9
Trabajadores domésticos	141 056	0.6	1 263 737	11.6
Operadores de transporte	1 461 883	6.4	787	0.0
Protección y vigilancia	552 458	2.4	25 063	0.2
Mayorales agropecuarios	44 548	0.2	442	0.0
Agricultores	6 888 213	30.0	1 167 039	10.8
Operadores de maquinaria agropecuaria	69 687	0.3	—	—
Supervisores y capataces industriales	385 909	1.7	141 172	1.3
Artesanos y obreros	4 368 037	19.0	1 125 984	10.4
Ayudantes de obreros	1 517 770	6.6	248 348	2.3

FUENTE: INEGI-STPS. Encuesta Nacional de Empleo, 1995

### Ocupaciones más feminizadas

La distribución de cada una de las ocupaciones permite ver que las más feminizadas son dos: trabajadoras domésticas (90%) y maestras y afines (62.2%); las ocupaciones típicamente masculinas son: operadores de maquinaria agropecuaria (100%), operadores de transportes (99.9%), mayorales agropecuarios (99%), protección y vigilancia (95.7%) y administradores agropecuarios (92.1%). Con una proporción de cuatro varones por cada mujer se encuentran los trabajadores del arte, los funcionarios públicos y los gerentes y directivos del sector privado, y los artesanos y obreros; en una relación de tres hombres una mujer: los profesionales y los supervisores y capataces industriales; y en una relación de tres a dos los vendedores dependientes y los empleados en servicios.

**Estadísticas de Ingeniería Química en la Facultad de Química, UNAM**

Es necesario tener en cuenta que la profesión de ingeniería química, generalmente está demandada mayoritariamente por hombres por su aplicación en los procesos químicos en plantas industriales, sabiendo que el profesionista de ingeniería química debe manejar correctamente todos los procedimientos, conocimientos y criterios que caracterizan la carrera, con base en esto, sabe cómo diseñar y operar plantas industriales para el procesamiento de materiales, manejar correctamente los procesos y operaciones industriales, con criterio económico, para la producción de materiales. Ciertamente con la idea de presentar una visión actual de la demanda de mujeres en estudiar la carrera de ingeniería química se ha realizado la consulta de las estadísticas desde 1990 a 1997 de Ingenieros químicos titulados en la Facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

A continuación se presentan por sexo el número de alumnos titulados en la Facultad de Química de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) de la carrera de Ingeniería Química en el cuadro siguiente.

**Cuadro 2.4 Alumnos titulados de la carrera de ingeniería química de la Facultad de Química, UNAM durante 1990 -1997**

Año	Número de alumnos titulados por sexo	
	Femenino	Masculino
1990	37	95
1991	39	98
1992	42	114
1993	44	131
1994	56	112

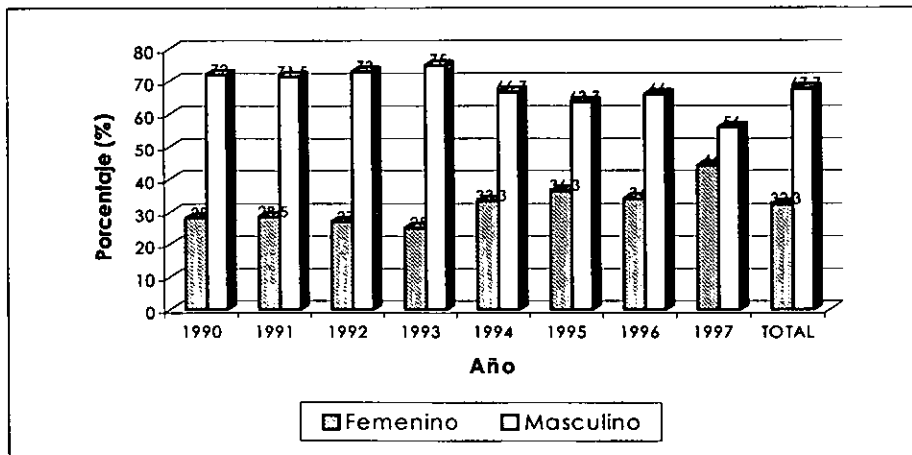
Continuación...Cuadro 2.4 Alumnos titulados de la carrera de Ingeniería química de la Facultad de Química, UNAM durante 1990 -1997

Año	Número de alumnos titulados por sexo	
	Femenino	Masculino
1995	61	107
1996	53	103
1997	79	101
<b>TOTAL</b>	<b>411</b>	<b>861</b>

Fuente: Secretaría de Atención a Alumnos, facultad de Química, UNAM

De los datos presentados en el cuadro anterior se tiene que un total de 1, 272 alumnos de la Facultad de Química se han titulado desde 1990 a 1997, de los cuales el número de mujeres tituladas representa el 32.3% de este total.

Para una mejor apreciación del valor que representa el aumento de mujeres tituladas desde 1990 a 1997, del cual es descriptivo el 32.3% se presenta la gráfica 2.8.



Gráfica 2.8 Distribución porcentual por sexo de alumnos titulados de la carrera de Ingeniería Química de la Facultad de Química, UNAM de los años 1990 a 1997.

Como se observa en la gráfica, del año de 1992 a 1993 se puede apreciar el aumento del porcentaje de titulación en las mujeres que fue de 25% a 33.3% respectivamente y a partir de 1993 ha aumentado hasta 44% correspondiente a 1997.

Vale la pena destacar que el porcentaje de hombres titulados es mucho mayor al de las mujeres respecto al número total de titulados correspondiente a 67.7%, aunque a partir de 1993 va en decremento el número de hombres titulados respecto a las mujeres.

El número de profesionistas que egresan de la carrera ya titulados, corresponde a la imagen especular del número de personas que, del total de la población estudiantil de la UNAM, solicita ingresar a una carrera que hasta hace pocos años (1964), era dominio casi exclusivo de alumnos hombres. El perfil correspondía claramente con el estereotipo masculino, y el rompimiento de este paradigma llevó durante los años ochenta, una desviación aparente de las actividades de los ingenieros químicos contratados, ya que con frecuencia, las ingenieras químicas realizaban tareas de químicas o de químicas farmacobiólogas (Q.F.B's). El IMIQ realizó un estudio en 1985 que reflejaba la preocupación de que el número de las mujeres que no podían calificar para las actividades "duras", aceptaban sub-empleos, que no tenían mucho que ver con los conocimientos adquiridos durante su formación profesional.

Actualmente las cosas han cambiado, debido a que las actividades a desarrollar de esta profesión ya no son mecánicas y duras, ahora está más instrumentadas, lo cual hace acceder a las mujeres a desempeñar la profesión, sin arriesgarlas a las actividades que marcaba la disciplina.

Ahora, los investigadores ya no son los grandes genios aficionados, son profesionales rigurosamente formados en programas de maestría, doctorado y posdoctorado que viven de su trabajo cotidiano y que deben desenvolverse en un medio altamente competitivo. La principal fortaleza científica de un país la forma sus investigadores. Por lo que en la siguiente sección se verán estadística del Sistema Nacional de Investigación (SNI) en el área de Ingeniería y Tecnología.

### **Mujeres y hombres en el Sistema Nacional de Investigación (SNI)**

El componente esencial de la investigación científica son los profesionales que la cultivan. La investigación científica se considera como de conjunto de actividades sistemáticas cuya finalidad es obtener nuevos conocimientos objetivos sobre la naturaleza y la sociedad; esta definición implica un deslinde respecto a otras actividades con las que a menudo se confunde, actividades que no generan nuevos conocimientos para la humanidad, sino que se enfocan a usar y aplicar los ya existentes (como en el caso del desarrollo tecnológico), a difundirlos en la sociedad actual (divulgación y transferencia) o a transmitirlos a las futuras generaciones (enseñanza).

El SNI fue creado en 1984 por el Gobierno Federal, con el objetivo de fomentar el desarrollo científico y tecnológico del país y fortalecer la investigación en todas las áreas del conocimiento (Ciencias Físico - Matemáticas; Ciencias Biológicas, Biomédicas y Químicas; Ciencias Sociales y Humanidades e Ingeniería y Tecnología), a través del apoyo a investigadores. El sistema está integrado en dos categorías Candidatos a Investigador Nacional e Investigadores Nacionales, esta última categoría esta dividida en tres niveles.

El Nivel I corresponde a investigadores que cuenten con el doctorado y hayan participado activamente en trabajos de investigación original de alta calidad.

El Nivel II corresponde para quienes, además de cumplir con los requisitos del Nivel I, hayan realizado investigación original, reconocida, apreciable y consistente, en forma individual o en grupo.

El Nivel III, para quienes además de cumplir con los requisitos del Nivel II, hayan realizado contribuciones científicas o tecnológicas importantes, tengan reconocimiento académico nacional e internacional y hayan destacada una destacada labor de formación de recursos humanos, como la dirección de tesis de doctorado.

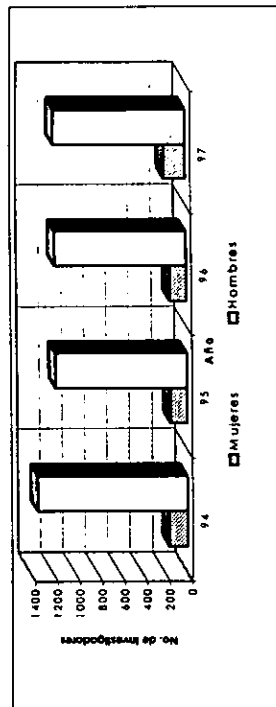
Sólo se hará el análisis en el área de Ingeniería y Tecnología por sexo del número de candidatos e investigadores, a partir de 1993 a 1997, como propósito del reconocimiento de lo que indican estos valores para la contribución al conocimiento de la situación y avances de la ingeniería y tecnología en el país. Ver cuadro 2.5.

**CAPÍTULO 2. ASPECTOS ECONÓMICOS DE PRODUCTIVIDAD DE LA MUJER**

**Cuadro 2.5 Miembros del SNI por sexo, del área de Ingeniería y Tecnología**

Año	Mujeres						Hombres						TOTAL
	•	Investigadas Nacionales			Total	•	Investigados Nacionales			Sub Total	Total		
		Nivel I	Nivel II	Nivel III			Sub Total	Nivel I	Nivel II			Nivel III	
1993	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,878
1994	80	68	11	80	160	423	713	146	50	909	1,332	1,492	
1995	70	64	13	77	147	320	645	153	46	844	1,164	1,311	
1996	70	64	13	77	147	320	645	153	46	844	1,164	1,311	
1997	72	93	24	118	190	225	703	176	69	948	1,173	1,363	

\*Candidato; FUENTE: Indicadores de Actividades Científicas y Tecnológicas, México, SEP-CONACYT (1993-1997)



Gráfica 2.9 Investigadores por sexo, en el área de Ingeniería y Tecnología de los años 1994-1997

La cantidad total de miembros del SNI a disminuido notoriamente de 1993 a 1997 como lo demuestran las cifras de 1, 878 a 1, 363 respectivamente. Ver cuadro 2.5.

Es evidente la gran diferencia de la cantidad de miembros del SNI por sexo, en la única área analizada de Ingeniería y Tecnología, los hombres representan más del 80% como investigadores en ésta área, mientras que las mujeres ocupan un porcentaje minoritario.

Quizá el área de investigación no es tan prestigiada por su remuneración, y las personas que forman parte del SNI son muy selectivas con expectativas muy diferentes al de un directivo.



### Sector de actividad

El sector de actividad da cuenta de la actividad económica que se realiza en un lugar donde la persona se desempeña, señala el bien que se produce o el servicio que se presta, ya sea por el establecimiento, empresa, institución, negocio o unidad doméstica donde trabaja la persona ocupada, o el servicio que ésta presta.

Las actividades económicas que se realizan en una comunidad dependen del desarrollo de los mercados de trabajo; es un hecho que a medida que crece el tamaño de la localidad, los mercados se diversifican más, cubriendo un mayor número de actividades. En las localidades rurales las opciones de ocupación por población se circunscriben a sólo algunos sectores, mientras que en las localidades más urbanas hay una gran diversidad de ocupaciones ligadas a prácticamente a todos los sectores.

Así, dependiendo de la distribución de la población ocupada en el país, se tienen entidades más agrícolas, más industrializadas, o dedicadas con mayor intensidad a los servicios.

En 1995, la población femenina ocupada se concentraba en los servicios (40.80%), seguidos por el comercio (28.5%), la industria (14.6%) y el trabajo agropecuario (11.0%). Ver cuadro 2.6. Para los varones se tiene que 31.4% se encontraba en el sector primario, realizando actividades agrícolas; 20.6% en los servicios, 16.7% en la industria y 14.0% en el comercio.

Cuadro 2.6 Distribución porcentual de la población ocupada por sector de actividad económica y sexo, 1995

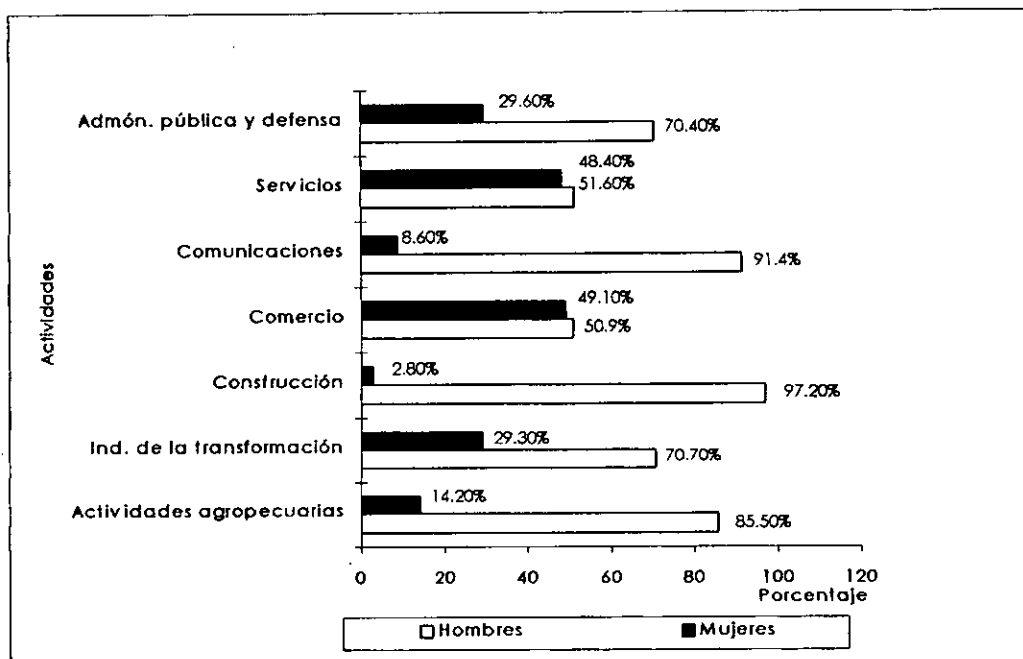
Posición en el trabajo	Hombres		Mujeres	
	Total	%	Total	%
Total	22 687 783	100.00	10 738 926	100.00
Actividades agropecuarias	7 117 650	31.4	1 179 129	11.0
Industria extractiva de la transformación y electricidad	3 778 934	16.7	1 565 812	14.6
Construcción	1 728 014	7.6	49 686	0.5
Comercio	3 168 831	14.0	3 059 050	28.5
Comunicaciones y transporte	1 324 367	5.8	124 050	1.2
Servicios	4 674 526	20.6	4 384 003	40.8
Administración pública y defensa	895 461	3.9	377 196	3.5

FUENTE: INEGI-STPS. Encuesta Nacional de Empleo, 1995

### Feminización por sector

Si se compara la inserción económica femenina con la masculina en cada uno de los sectores de la actividad económica, se aprecian diferencias considerables.

Las diferencias más importantes entre hombres y mujeres se observan en la construcción, en comunicaciones, en la agricultura y transportes donde los varones participan en forma mayoritaria. Sin embargo tanto en los servicios como en el comercio es considerable mayor el peso relativo que muestran las mujeres, al compararlo con los demás sectores. En estos casos la participación entre hombres y mujeres es prácticamente equilibrada. Vale la pena comentar que las trabajadoras que laboran en la administración pública apenas representan 30% del total de trabajadores del sector. Ver gráfica 2.10.



Gráfica 2.10 Población ocupada por rama de actividad económica y sexo, 1995.

### Participación sociopolítica y toma de decisiones

Garantizar a la mujer igualdad de acceso y plena participación en las estructuras del poder y en la adopción de decisiones, así como aumentar su capacidad para participar en la toma de decisiones y en los puestos directivos, aunados al mejoramiento de su condición social, económica y política, constituyen aspectos fundamentales que no pueden ser desvinculados del esquema de operación y funcionamiento de un sistema de gobierno y administración democráticas. La igualdad de la participación del hombre y la mujer en la adopción de decisiones, reflejará mejor la composición de la sociedad e incidirá en el fortalecimiento democrático del país.

En México aún cuando se reconoce el incremento de la presencia de las mujeres en los puestos de elección popular y en los cargos directivos del sector público y privado, es visible que dicha participación es escasa. La evolución en la presencia femenina en el ámbito sociopolítico muestra un comportamiento errático aunque parece cada vez más consistente su participación y se han emprendido acciones decisivas para aumentar y aclarar su incorporación a las instancias de decisión.

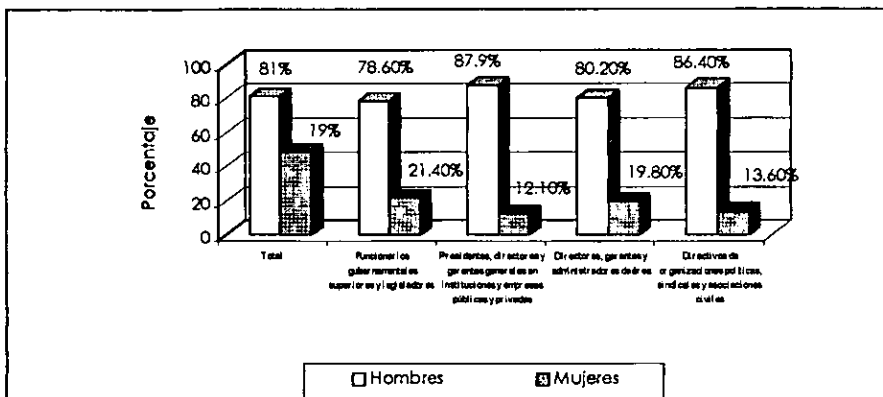
### Funcionarios y directivos de los sectores público, privado y social

Un indicador que da cuenta de la participación de la mujer en puestos en donde se toman decisiones es el porcentaje de mujeres funcionarias y directivas, insertas en la población ocupada como se puede apreciar en la gráfica 2.11. Es un hecho que estamos muy lejos de la igualdad de acceso en la estructura del poder y en la adopción de decisiones y que es la intervención de las mujeres en estos espacios lo que provocará los cambios hacia la igualdad.

Si bien la colaboración de la población femenina en puestos que exigen tomar decisiones se aprecia en todos los niveles, es importante señalar que sólo una mujer de cada cinco personas son funcionarias gubernamentales (21.4%), en comparación con aquellos puestos de mando superior en los que se lleva a cabo la dirección, administración o gerencia general de instituciones o empresas públicas o privadas (12.1%).

En el nivel de directores, gerentes y administradores de área; son hombres el 80.25, en tanto las mujeres sólo representan el 19.8%.

En el subgrupo de ocupación de organizaciones políticas, sindicales y de asociaciones civiles, la proporción en que participan las mujeres también es baja, 13.6%.



Gráfica 2.11 Porcentaje de funcionarios y directivos de los sectores público, privado y social, 1995.

En los últimos años el país ha experimentado profundos cambios en los papeles que socialmente desempeñan hombres y mujeres, la creciente incorporación de éstas al mundo del trabajo extradoméstico es prueba de ello, baste señalar que en 1970 de cada cien mujeres de 12 años y más, únicamente 17 realizaban actividades económicas; en contraste, veinticinco años después, 35 de cada cien mujeres en edad de trabajar se encontraban insertas en el mercado de trabajo.

Sin, embargo sin tratar de negar la significativa contribución de las mujeres en el ámbito del trabajo extradoméstico, es decir, económico, hoy día todavía es un hecho que su mayor contribución se circunscribe el espacio privado que enmarca el trabajo familiar, 92.3 de las mujeres de 12 años y más realiza trabajos domésticos al interior de sus propios hogares.

Referente a la inserción de la mujer en puestos de alta dirección es evidente que aún falta camino por recorrer, pero hay que apoyarlas para que su incorporación en la actividad económica del país no sea tan dura, y puedan ser aceptadas más fácilmente en puestos de alta dirección.

**CAPÍTULO 3**

**CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA  
MUJER EJECUTIVA Y EMPRESARIA**

### **Masculinización de la mujer directiva**

Es evidente que aún falta mucho camino por recorrer, en lo referente a la inserción de las mujeres en puestos de alta Dirección. Sin embargo se han constituido varias agrupaciones con el objetivo de ayudar 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 sus conductas femeninas de Dirección, también se encuentran mujeres que adoptan conductas masculinas para ser aceptadas más fácilmente en dichos puestos.

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 costumbre locales. A medida que pasa el tiempo se siente más aislada. Como nadie más comparte sus percepciones sobre lo que esta 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. Esta demasiado ocupada en averiguar sus reglas para poder relajarse o ser auténtica. Es más, ni si quiera hay alguien que reconozca la frustración que ella sufre e incluso parece que la gente se impacienta por tardar tanto en adaptarse en su nuevo medio ambiente. Lo anterior nos lleva a demostrar que durante las dos últimas décadas la mayoría de las empresas e instituciones apenas hicieron algo para ayudar a que las mujeres se adaptasen a las vigencias masculinas. Esto no impidió que algunos observadores del influjo de las mujeres en la Dirección les ofrecieran consejos sobre "cómo tener éxito" (DROTHING, 1897)

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 que actualmente en cargos directivos que aún en el 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. (LONDEN, 1987)

La adaptación es requisito básico para las mujeres en las carreras no tradicionales donde la mujer ha ido invadiendo terreno hacia la Dirección. Pero existe un problema para que la mujer directiva prospere en este ambiente, tiene que actuar de acuerdo a costumbres y normas de comportamiento que se dan dentro de la organización.

La historia de las mujeres en la Dirección 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 al a 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. (LONDEN, 1987)

Para comprender más claramente esta relación se empezará por un análisis más detallado de lo masculino y sus características, según los siguientes autores la masculinización la describen como:



- Tipo físico masculino o sus caracteres sexuales secundarios, exhibidos por mujeres (English, 1997)
- 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 la mayor parte de los atributos psíquicos que consideramos de masculinidad y feminidad no son inatos o naturales, sino sus concepciones impuestas por un tipo esencial de cultura donde se desarrolla el sujeto (Aguilar, 1989)
- Tradicionalmente se ha asociado a lo masculino con características instrumentales orientado hacia metas (Acuña, 1991)
- Conjunto de cualidades atribuidas tradicionalmente al hombre, actividad, autoridad, espíritu de empresa, valentía, vitalidad, etc. (Alarco Von, 1988)

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 (Londen, 1987)

### **Conductas masculinas**

Sabemos que no es posible entender el comportamiento humano estudiando a un solo 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 del 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 en 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 son más afectivas y sensibles, que nuestra "naturaleza" nos hace más débiles, más capaces de entender lo pequeño y lo inmediato, la naturaleza masculina es identificada con valores de agresión, fuerza, acción, abstracción, objetividad, equilibrio y expresión de ira, se está socializado a niñas y niños de acuerdo con dos modelos, el femenino y el masculino, con características opuestas y expectativas encontradas en la vida. (Murguí, 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 para las mujeres, el cual es un espacio íntimo que no puede rasgarse para mostrar injusticias que suceden en su interior, y para los hombres el espacio público, donde se deciden y realizan las cosas importantes- (Murguí, 1991)

Lo femenino tiende hacia lo familiar y lo masculino tiende hacia lo abstracto, lo inminente de 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 explotar lo desconocido, enfrentando peligros, aventuras, tomando la iniciativa, o si es necesario la ofensiva. (Moore, 1980)

Las conductas masculinas más evidentes son: "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, forme, egoísta, amante de la organización, patriota, decidido, tranquilo, reposado, independiente, franco, disciplinado y discreto". (Pechadré, 1981). Estas conductas, 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 base de dicha pirámide figura una gran masa de empleados en la empresa; en la punta, la dirección general; en medio, son peldaños móviles y ascendentes están los diversos niveles o escalafones de jefes o directivos. Para ascender con éxito en la pirámide o al menos permanecer en el puesto que se ocupa se requiere respeto y obediencia al individuo y al nivel inmediato superior. La jerarquía se convierte en fuente básica de obediencia, aunque no haya sido unida a la capacidad o competencia profesional.

Otra 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. (Londen, 1987). Esta conducta de agresión que presenta el hombre, no aplica necesariamente que todos los hombres y sólo ellos lo sean, sino que ellos, con mayor probabilidad que las mujeres sean agresivos. Tratándose, por lo tanto, de una predicción basada sobre las informaciones relativas a las categorías sexuales.

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 en 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)

#### **Dirección**

De acuerdo con la definición tradicional de que un director debe dirigir y controlar las acciones de los que están debajo de él, 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 de la Dirección. Puesto que el negocio 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 característica más y muy valorada en las organizaciones masculinas es la capacidad para pensar analíticamente o estratégicamente. Dentro del sistema de las conductas de masculinización, el control por medio del cálculo de una cuidadosa organización constituye una virtud crucial.

En los últimos veinte 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, generalmente las empresas sólo tienen en cuenta los resultados financieros. (Londen, 1987)

Actualmente, en los negocios el concepto de que la mujer debe 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 les consideran 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 a adaptarse a su entorno por acomodación, no por enfrentamiento con las conductas de masculinización.

Durante los últimos años, las etapas individuales del ciclo de adaptación han sido identificables y analizados por los observadores de las empresas. Sin pretender abarcarlo todo, las tres etapas descritas presentan "los roles" principales desempeñados por las mujeres directoras en las empresas durante las dos últimas décadas. El impacto de la masculinización sobre las mujeres como grupo aparece más claro al examinar a cada uno de esas 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:

**I etapa.** Compromiso de fraternidad. Deseosas de tener la apariencia del directivo triunfador, muchas mujeres devoraron los consejos sobre "cómo 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 directoras puedan ejercer sus compañeros en un entorno nuevo y no comprobado, 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 atribuyan a la masculinización empresarial y superar la competición femenina.

Dicha estrategia parece gozar de mayo apoyo en las que existe sólo un compromiso de prueba para la igualdad de oportunidades. La mujer que desea ocupar la primera posición trabaja para llegar a ser apreciada 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 aislacionismo. No hay duda de que muchas mujeres en la lata 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 del 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. (Londen, 1987)

El paradigma universal/neutral en el sujeto masculino ha sido desafiado y rebatido por el pensamiento feminista, al señalar que se 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 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. ¿Acaso la única vía para el éxito consiste en actuar como los hombres, y ganarles su propio juego? Algunas adoptan dogmas de 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 ésta nunca debe de amenazar al varón, tratar de ser competentes pero su capacidad jamás debería 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 implicarlo de manera sutil. Si no desean comportarse como verdaderas mujeres, entonces lo mejor que se puede hacer es adoptar el comportamiento de los hombres. (Schaef, 1987)



### **Conductas de feminidad**

El elemento femenino debilitado por el papel protegido y pasivo adjudicado fue inferiorizado a través de la imaginación, 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 ellas. (Vera, 1987)

Paralelamente se presume que las mujeres son físicamente 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 generaren 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 e sus posibilidades reales y no se les ofrece tanta atención, apoyo en la obtención de las metas académicas o laborales como los varones.

Se acepta mejor la fuerza de la 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. ( Sánchez, 1984)

El ser mujer permite establecer cinco factores en cuanto a la percepción que tiene la sociedad, el primero es "Mujer Mamá" la cuales torna, 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 atractiva. El cuarto factor es la "Mujer tradicional" buena, pasiva, dependiente, introvertida, sumisa. (Lozano, 19995)

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

El modelo tradicional se basa 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 dependen totalmente de las relaciones 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 experimente conflictos y que inhiban una manifestación directa de agresividad.

**Emotividad.** La mayoría de las mujeres tiene una formación que las hace participes de las emociones y los 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 sólo son importantes y satisfactorios y se dan en un contexto relacionado con la emotividad. ( Baker, 1987)

El modelo de progreso se ve conjugado 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).

Haciendo un análisis de este modelo, se tiene:

**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 encargan determinadas 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 las propias seguridad que permite que la otra persona se nos acerque, dependa de nosotros, nos ame e incluso nos rechace. (Bardwick, 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 de uno mismo.

**Creatividad.** Todos de forma repetida, hemos de crear nuevas perspectivas para seguir viviendo. La mujer está luchando por crear por sí misma un nuevo concepto de persona; está intentando reestructurar los pilares básicos de su vida. (Becker, 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 éstos tres entornos bien delimitados existe la posibilidad de interesarse en puestos tradicionalmente ocupados por hombres.

#### **Estilo de dirección femenina**

Cuando se hable 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 en 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 esta mujer tiene personalidad fuerte y una voluntad bien templada; no durarán en "torcer" su papel "tradicional" y si, y además tienen un poco de suerte triunfará. Pero sabe que corre el riesgo de perder puntos antes algunos hombres, en el plano de las relaciones afectivas. Los hombres sensibles a los estereotipos no comprenden que las mujeres puedan, al igual que ellos, sentir la necesidad de

afirmarse a en cuanto a persona humana. Esto no quiere decir que no se sienta atraídos por éstas 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. (Pechadré, 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 está haciendo público el compromiso de ofrecer oportunidades a las 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 desarrollo 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 como de secretarías, archivistas, etc., sino que puede demostrar la capacidad para desempeñar puestos de alta Dirección.

Estas mujeres que han sobresalido en puesto de alta Dirección, son las 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 predominante 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 un modo alguno que sea menos válida, relevante o significativa. (Londen, 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. (Londen, 1987)

Al considerar 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 "Dirección".

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 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 (Londen, 1987).

Convenientemente estimulado y desarrollado, el estilo femenino de Dirección puede presentar 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.

Londen (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 dominante Alfa se basa en el pensamiento analítico, racional y cuantitativo. Confía en las relaciones jerárquicas de autoridad. Tiene 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 en conjunto.

El papel de la mujer como directora, se adopta mucho mejor el estilo beta, y de modo más natural, que a la mayoría de los hombres. Consecuentemente, en su opinión las mujeres pueden adoptar una muy valiosa contribución para resolver la presente crisis -y las mujeres pueden desempeñar un parte instrumental en la capacitación de esta oportunidad -. Aunque es importante observar que ningún estilo es patrimonio exclusivo de un sexo o de 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 los hombres actúan de acuerdo con los estilos Alfa, y la mayoría de las mujeres que se comparten más en concordancia con los estilos Beta.

Ha llegado la hora de la Dirección femenina donde ocurre que muchas de las características que se consideran 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 les ha estimulado a adquirirlas y desarrollarlas.

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 masculino 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 desde niñas. Estas cualidades constituyen



un sistema no tradicional, aunque muy eficaz, de Dirección, y es lo que se denomina Dirección femenina.

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 "Dirección" 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 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 como las emociones. Las mujeres directoras ven el mundo a través de los 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 otros, al buscar soluciones.

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

Resumiendo, las mujeres directoras tienen mayor aptitud para mantener unas relaciones personales más estrechas con los demás. Es mucho más probable que tomen en cuentas 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 (Londen, 1987)

Naturalmente esas cualidades no las poseen todas las mujeres directoras en el mismo grado, ni tampoco es cierto de 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 estilo natural de la Dirección. Y es probable que actúen de la forma algo distinta, aunque eficaz en los roles directivos. (Londen, 1987)

Si hacemos una comparación del sistema tradicional de Dirección masculina, con el estilo de Dirección femenina se compone de muchas cualidades y características diferentes de la que los hombres utilizaban habitualmente. A pesar de ello, consideradas en conjunto dichas cualidades representa 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 3.1 Conductas clave de estilo de Dirección Femenina**

1. Estilo operativo:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cooperativo</li></ul>
2. Estructura de organización:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Equipo</li></ul>
3. Objetivo básico:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr calidad</li></ul>
4. Estilo de resolución de problemas:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Intuitivo/racional</li></ul>
5. Característica clave:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Control reducido</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprensión</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Colaboración</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Niveles de alto rendimiento</li></ul>

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.

Cabe aclarar que, no se trata de ser "agradable" con la gente. El interés y el cariño por la gente, deben estar siempre en equilibrio con la objetividad. En ciertos casos, La forma de ayudar a una persona a ser mejor, bien puede ser despedirla, 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 unidades, 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.

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 reciente 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 su intuición, su creatividad y su habilidad en la relación del personal para resolver los problemas directivos y hallar mayor satisfacción personal en su trabajo. Contrariamente, algunas de las mujeres triunfadoras tienen poco interés por la idea pues ellas han conseguido destacar adoptando el sistema masculino tradicional.

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.

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". Mucho 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.

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

En las mujeres directivas se encuentran cualidades que desarrolla finamente, las cuales son las siguientes:

**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 relaciones de él o de ella.

**Saber escuchar.** Saber prestar completa atención a lo que dicen los demás y 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 lo originan. Utilizar las reacciones producidas por los propios sentimientos como barómetro emocional dentro del grupo. Expresar los sentimientos como método para reforzar las comunicaciones y observar las reacciones emocionales de los otros. Tomar en cuenta los sentimientos al tomar

las decisiones. Las cualidades de percepción y saber escuchar son factores clave, pero la habilidad de expresar los sentimientos también es un aspecto importante de la eficiencia en las relaciones personales. Los sentimientos son señales indicadoras que se requieren para comprender las interacciones humanas; sin ello, sólo pueden hacerse conjeturas sobre la calidad de la relación o una interacción. Con ella existe 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. 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.

**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.

**Fijación del impacto personal.** La mujer directiva 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 del estilo se puede deber a dos razones; la primera está relacionada con la imagen de la oficina. Mientras que muchos directores tradicionales creen que realizar tareas administrativas pueden empañar su imagen profesional, las dirigentas femeninas se preocupan menos por el hecho de las vean trabajar con la máquina de escribir o fotocopidora, de hecho, ellas consideran 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 de rendimiento emocional como racional, que puede ayudarla a resolver problemas y efectuar muchas tareas.

#### **Dirección masculina**

Nacer en el sexo protagonista y prestigiado tienen 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 sentimiento.

La sociedad espera mucho de los hombres, por lo cual les 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.

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

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.

El modelo de la Dirección masculina se ha basado en gran parte en la educación "militar", no hay nada de que asombrarse de 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 porqué 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 eficiencia y que, primordialmente, los directores necesitan comprender los límites de su propia jerarquía para alcanzar sus propios objetivos, motivar a sus empleados y triunfar. (Londen, 1987)



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 pensar de las presiones. (Kepner, 1983)

El sistema de Dirección masculina se compone de muchas conductas diferentes a las mujeres, las cuales se presentan a continuación en el siguiente cuadro:

**Cuadro 3.2 Conductas del estilo de Dirección Masculina**

1. Estilo operativo:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competitivo</li></ul>
2. Estructura de organización:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Jerárquico</li></ul>
3. Objetivo básico:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Triunfar</li></ul>
4. Estilo de resolución de problemas:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Racional</li></ul>
5. Característica clave:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fuerte control</li><li>• No emocional</li><li>• Analítico</li></ul>

Por ende, el jefe debe ser hombre de carácter, pero sin confundir la voluntad con terquedad porque aquella cualidad no consiste en tropezar siempre con la misma piedra, ni en obstinarse en cometer los mismos errores, son muchos los que creen ser perseverantes cuando son atendidos, 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 tomas decisiones radicales, sin ningún sentimentalismo, ni excesiva preocupación por cosas como el "amor, lealtad a los empleados o el odio".

A continuación se presenta más explícitamente las características del estilo masculino tradicional:

**Cuadro 3.3 Estilo tradicional masculino**

<b>Indicadores</b>	<b>Estilo tradicional masculino</b>
1. Modo de interacción	⇒ Domina
2. Modo de comunicación	⇒ Mandatos verbales
3. Dirección de la comunicación	⇒ Hacia abajo a los subordinados
4. Perspectiva del 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 su 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

Se presenta a continuación como sugerencias para el ejecutivo para su buen desempeño en las actividades laborales, que le permitan conocer otras facetas de la Dirección, los siguientes pasos:

**1° Empezar por sí mismo.** Los que empiezan por sí mismos crean las oportunidades necesarias para su éxito en el futuro. Es una condición negativa de la gente 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.

**2° Confirmación de creencias y valores.** Consiste en aclarar, desafiar y, en consecuencia, confirmar las persuasiones y principios que sostiene personalmente.

**3° Determinar los niveles de integridad.** Para determinar los niveles de integridad con los clientes, a fin de obtener los altos niveles requeridos para el 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 dando valor a los cursos de capacitación, videos de inducción, conferencias dictadas por los altos ejecutivos. Determinar la integridad con los empleados solo se logra cuando se les trata como individuos sinceros que tienen necesidades como usted. El respeto mutuo, la dignidad y la igualdad auténtica son la esencia de una relación que se basa en la integridad.

**4° Resolver 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.

**5° 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 sentimientos y opiniones, que desarrollan y cultivan su propio sentido de existencia. Los ejecutivos dentro de la visión de Dirección de la organización estimulan sus empleados para que también sean ellos mismo, expresen sus pensamientos, revelen su personalidad, desarrollen sus contribuciones innovadoras como una prolongación de sí mismos.

**6° 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 erróneas. Pero a menudo la conciencia nos dice que no hay salida más honesta, es decir, una respuesta mejor.

**7° Garantizar la coherencia.** Hay que desarrollar en forma cuidadosa un conjunto personal de creencias u valores que confirman ciertamente una personificación de sí mismos. Estas persuasiones y principios constituyen el trampolín de sus comportamientos, decisiones, acciones y palabras.

**8° 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.

Otras habilidades que puede modificar y desarrollar el directivo son:

**La capacidad intelectual:** Inteligencia práctica, capacidad de análisis y síntesis, habilidad verbal.

**Las conductas de personalidad.** Líder, iniciador, emprendedor, 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.

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, presentada en el siguiente cuadro.

**Cuadro 3.4 Nuevo estilo de Dirección masculina y femenina**

<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Valores</b>	<b>Personalidad</b>
Planeación estratégica	Técnicos (dominio de habilidades que impliquen métodos, procesos y procedimientos)	Integridad	Emprendedor
Administración	Administrar	Ética	Líder
Economía liderazgo	Liderazgo y dirección	Honestidad	Manejo de relaciones interpersonales
Sistemas de información	Motivación	Confiable	Seguridad de sí mismo
Calidad	Comunicación	Responsabilidad	Innovador, ingenioso
Ciencias humanísticas y teorías de motivación	Toma de decisiones y solución de problemas	Compromiso	Actitud positiva
Idiomas extranjeros	Manejo de aspectos psicológicos	Respeto	Optimista
Técnicas	Desarrollo de equipos de trabajo	Innovación	Entusiasta
Ciencias universales	Capacitación a subordinados	Calidad de vida	Modesta flexibilidad

Fuente: Álvarez Gome V.N., 1993. "Modelo del desarrollo ejecutivo": UNAM, Tesis de Lic. En Psicología.

Con el cuadro anterior se justifica que este estilo de Dirección puede ser eficaz ya que se 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 a 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 las personas. Finalmente es una persona interesada en la autorealización y responsabilidad y desarrollo de los subordinados que permite la creatividad y autonomía en relación con los métodos a emplear para alcanzar los objetivos y organizacionales y de cambio.

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 de han vuelto obsoletos. Al conocer los dos estilos de Dirección surge la necesidad de hacer una comparación que permita detectar las diferencias entre ambos.

#### **Comparación de los estilos de Dirección femenina y masculina**

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.

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 incorporada a los individuos a la sociedad.

La diferenciación sexual se ha constituido con una conceptualización del hombre y de la mujer, dándoles una serie de atributos y características que limitan se desarrollo personal y su inserción en la vida social. Estas diferencias entre lo que saben los hombres y lo que saben las mujeres 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.

Uno de los rasgos más característico del siglo XX es la irrupción de las mujeres en espacios tradicionalmente ocupados por hombres.; espacios laborales, científicos, culturales y políticos, espacios de un modo 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 perfilado con mayor nitidez nuevas imágenes de la mujer. (Fernández, 1993)

A pesar de que la socialización es globalmente desventajosa para la mujer, la educación recibida por los hombres no es tampoco idónea, éstos también reciben presiones y represiones de diversos tipos, y el hecho de haber nacido en el sexo "importante" hace que los 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.

Algunos puntos de la socialización diferencial de la mujer y el hombre se resumen en los siguiente cuadro.



**Cuadro 3.5 Proceso socializador tradicional masculino**

En comparación con las mujeres o 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/fríaldad, 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 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 se 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 le 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: Paol Marcel G., 1993 "Entrar, quedarse, avanzar". España. Siglo XXI

**Cuadro 3.6 Proceso socializador tradicional femenino**

En comparación con los varones a las mujeres...	Por lo tanto...	Posibles consecuencias...
Se les considera del sexo débil y secundario, y se pretende que lo sean	Afectivamente se les atiende y conforta más	Posibilidad de buena autoestima básica
Se les presupone más emotividad e importantes necesidades afectivas. Se pretende desarrollar su esfera afectiva.	Se potencia su sensibilidad y la expresión de afectos	Capacidad para autoconfortarse así como para comprender y consolar
Se les presupone menos fuerza y capacidad	Se les exige menos	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 de reconocer los propios errores Tendencia a la dependencia
Se cree que se les acecharán más peligros y sufrimientos. No se espera que deban de 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: Pool Marcel G., 1993 "Entrar, quedarse, avanzar". España. Siglo XXI

Una de las principales características de la socialización es que cada sexo se le orienta y se le prepara a un solo ámbito, a las mujeres para el ámbito privado y a los hombres para en ámbito público. Las diferencias de mensajes y expectativas respecto a cada sexo podrá resumirse en un diferencia fundamental, a las mujeres se les educa para el ámbito privado, esto es, todo lo referente a lo doméstico, reproductivo, afectivo, se les enseña a valorar y desear permanecer en el ámbito privado; y a los hombres para el ámbito público, es decir, laboral, académico, científico, político, etc., preparándoles para que sean felices en éste. Observemos éstas características en el siguiente cuadro.

**Cuadro 3.7 Ambito público y privado**

Ambito público (masculino)	Ambito 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, lo que determina que el ámbito privado no goce de reconocimiento social ni remuneración económica
Es un ámbito inherente en el cual se haya el concepto de transición y cambio, esto 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, esto fomenta la necesidad de aprender y utilizar habilidades como buscar, decidir, elegir. Por otra parte, aunque las mujeres se les induce a permanecer tienen la opción de transitar
Se induce a incorporarse en un ámbito amplio y abierto, lo cual permite la adversidad de posibilidades y opciones y ciertas probabilidades de promoción	Se induce en 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 limitado
El éxito depende de los individuos pero también de factores extremos diversos como 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 éste ámbito es limitado pero accesible a la mayoría
El fracaso es más visible	El fracaso es menos visible

Fuente: Pool Marcel G., 1993 "Entrar, quedarse, avanzar". España. Siglo XXI

Analizando los cuadros anteriores 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, etc., en contraposición con lo requerido el trabajo masculino, donde los vínculos humanos se establecen en base a la racionalidad con afectos vinculados con las emociones frías como distancia afectiva, indiferencia, racionalidad, etc.

Después de analizar un análisis de diferenciación sexual mujer/varón se abordarán las diferencias básicas que existen entre los estilos de dirección femenina y masculina según Londen (1987)

**Uso de poder.** De acuerdo con el estilo de Dirección masculina, se aprende a mandar, utilizar cualidades visuales, a ser estrategias, 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 prestar servicio a los demás, ayuda frecuentemente a crear un clima laboral más cooperativo, estimulando una mayor participación de los empleados y una responsabilidad compartida.

Fijación 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 la "Dirección" el grupo femenino debe trabajar más que los varones. Uno de los lamentables estereotipos que se extendió entre las empresas, en los primeros tiempos en que las mujeres empezaron a acceder a la "Dirección" fue el de que "son poco propensas a exponerse a riesgos". Las mujeres son más reacias a los riesgos que los hombres; que es más probable que afronten los riesgos e 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 importante controlar o dominar las actividades de subordinados, las mujeres dirigentes se ven así 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.

**Eficiencia en las relaciones personales.** Las cualidades para el proceso de comunicación proporcionan a los dirigentes una visión tridimensional de la interacción humana. Las directoras 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 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 las mujeres tienen en cuenta también los aspectos emocionales que subyacen bajo la superficie de todo intercambio humano, en vez de considerar separadamente lo 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 los hombres y mujeres. A la mayoría de los varones se les ha estimulado a manifestar abiertamente su ira, a las mujeres se les ha enseñado a adoptar una actitud más conciliadora en las situaciones conflictivas y ha visualizar 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.

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, tiende más a ahorrar y hacer más propensas a conservar su estatus que ala expansión. (White, 1990)

Las mujeres que hoy en día ocupan puesto de directivos sustentan puntos de vista totalmente diferentes por lo que se refiere a la consideración 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. Hay 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.

Pechadré 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 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.

El análisis de los directivos en función del poder y de la importancia ayuda a explicar dos estereotipos muy familiares 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 a ser bastante intolerantes e impositivas".

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**  
**PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN PUESTOS**  
**DE DIRECCIÓN EN MÉXICO**

#### 4.1 Generalidades sobre sistemas de administración y dirección

##### Puestos de Dirección

La dirección actualmente se estudia desde diversos puntos de vista de los cuales se explica a continuación:

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
- 4) Conseguir una estrecha cooperación entre directivos y trabajadores (Odiome, 1990)

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 trece postulados que trataban de simplificar los métodos de trabajo a menor costo de la siguiente manera:

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 de interés individual al general, debe ser aceptado por los empleados de la organización.
7. Remuneración del personal, debe ser justa o 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 del grupo, desarrollar un espíritu de equipo.

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

Las etapas de la administración 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, donde se requiere que éste sea una persona metódica y de pensamiento analítico, pero que al mismo tiempo comprenda los procesos globales.

La Dirección de personas, la Dirección social, expone y enfatiza que todo se logra en la organización a través de las personas; si esta son motivados adecuadamente se logrará instrumentos importantes en la Dirección.

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 es la medida del éxito en el arte de dirigir. El logro representa valores y estilos culturales personales del 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 de 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 niveles estables del desempeño para cada medida: se define "Qué es bueno y qué es malo".
- Se fijan los objetivos es decir, se establece cuál es la meta que se desea alcanzar.
- Se evalúa el desempeño y se establecen 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 la empresa la teoría "X" y la teoría "Y", formuladas por el profesor Douglas McGregor (1960), se extendían prácticamente a todo el dominio de la Dirección.

La teoría "X", afirmaba que a nadie le gusta trabajar, 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 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.

La teoría "Y" se funda en la premisa de que las personas, cualquiera que sea su nivel de responsabilidad, 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 "X". Según esta fórmula, la dirección de una compañía 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, y 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 teoría "Z" o "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 asignarles puestos clave en el equipo directivo de la compañía promueven la colaboración entre los trabajadores de la empresa; favorece 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 sólo pueden compararse con su amor a la familia o a su país.

Es importante advertir que los postulados de una teoría de Dirección no deben utilizarse en forma rígida sino que se debe emplear una combinación de las teorías ya mencionadas siendo un experto en Ingeniería, Administración, Sistemas, Psicología, 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..

Conceptos de Dirección.

A continuación se presentan, conceptos de Dirección, según las percepciones de los siguientes autores:

Gennen (1987). Equipo de directivos que hacen funcionar un negocio, empresa o lo que sea.

Morfin (1991). La Dirección puede llamarse gerencia, gestión, administración, en nuestro país son utilizados estos términos para designar lo que en inglés se traduce como "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 los problemas específicos y la gente a la cual se motiva forman parte de la Dirección.

Cohen (1991). La Dirección es un órgano específico de la empresa; quizás es claro afirmar que pone en actividad los recursos productores de riqueza de una empresa.

Castrensa (1990). La Dirección es un proceso que consiste en el manejo de situaciones para conseguir el logro de 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.

Bittel (1989). 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.

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

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 incurrirían 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 de 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 caritativas, grupos fraternales y una amplia variedad de organizaciones de servicios a la comunidad como la Cruz Roja.

Organizaciones no gubernamentales (ONG`s).- Estas organizaciones operan en múltiples esferas, promueven proyectos diversos y trabajan con organizaciones variadas, como sindicatos, ejidos, cooperativas, asociaciones vecinales, comunidades indígenas y grupos organizados de mujeres.

### 4.2 Actitudes y habilidades del directivo

Entre los diversos tipos de organización ya mencionados tendrán 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 sentada, así como en relación al bienestar general 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 representado por ellos sin temor a represalias y cuentan con el derecho a 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 apreciación. Han levantado hospitales para sus trabajadores, han facilitado a estos buena comida, les han proporcionado los medios de diversión y muchas otras cosas más, en lugar de mejorar las condiciones del ambiente de trabajo.
- 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 la 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 los que 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.

El empresario que combina características y aptitudes personales con medios financieros y otros recursos, teniendo su propio estilo de ser propietario y administrador de su empresa, tiene características y aptitudes que pueden ayudarlo a tener éxito en los negocios con ciertos principios que a continuación se mencionan, de los cuales demuestran en una forma global el porqué una organización tienen éxito.

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

a) Dirección Conceptual.- Principios que se deben considerar para estar en posibilidades de conceptualizar a toda 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 reduto de libertad, el cual puede instaurar sus valores y contribuir para que algo mejore, y trascender a su equipo 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 los 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 redituará 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 ello 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 con 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 este llega a convertirse en la testarudez 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 jefe finque con sus superiores una relación franca, honesta y de armonía, que pueda transmitir a sus subordinados este tipo de relación.

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 significan mayores 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 este método se obtienen 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 corporativa inicia una venta, impulsar una poderosa cultura de ventas es el secreto de hacer grandes negocios, es el origen mismo de toda corporación 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. Trata 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 modates son parte de su éxito. 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 partición en la 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 son aquellos que desafían el orden establecido.

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

24.- Contrate seres más inteligentes que tu. 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.

25.- Utilice 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 en 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 a su sucesor y retírese a tiempo. Si desea asegurar un asenso 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 debe confiar en su intuición antes de tomar una decisión en la que tenga duda, primero infórmese lo más posible con cifras y hechos, después cálmese, no se precipite, aprenda a ver las cosas en forma diferente, piense que haría su competencia en un caso similar.

29.- El poder es el gran motivador. 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. Es una fuerza positiva y creativa que logra engrandecer a una empresa, pero cuando se basa sólo en el interés personal puede destruir la 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 del servicio, las personas que formaban la organización, la velocidad de respuesta, etc. Todo esto para revitalizar a la empresa con nuevos elementos que ayudarán al desarrollo.

32.- Hacer nuevo lo viejo. El negarse actualizar, modernizar el producto, su presentación su promoción, su propia distribución y aferrarse a modelos antiguos puede significar raíces tan profundas que pueden llevar a la tumba. Lo que antes se llamaban 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.

34.- Los líderes pueden hacerlo todo, menos infalibles. Rechazar opiniones a escuchar sugerencias, es suponer que nuestro pensamiento es lo único cierto y por lo 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 el interlocutor está equivocado o sencillamente que esa idea no va a funcionar.

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



36.- Tratar a las personas como la parte más importante. El líder debe hacer sentir a las personas como la parte más importante, teniendo cuidado de alabarlo en público y reprender en privado, un subordinado no puede tolerar ser humillado y ridiculizado.

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

38.- 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 empezar con las máquinas, planes, números sino con la esencia misma de la sangre (Cornejo, 1993)

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

Examinado la situación actual de la crisis económica, desempleo, etc., que vive nuestro país, contemplamos que estas condiciones están afectando la Dirección identificándose 11 factores distintos que probablemente están influyendo en el comportamiento administrativo.

1. La fatiga, 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 las 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 empresariales no pueden proporcionar todas las oportunidades de formación que el director actual adquiere. 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, hacen 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 a su colusión. Por lo tanto, los directivos deben poder tomar y organizar equipos que en poco tiempo demuestren recursos y capacidad.

#### 4.3 Características femeninas consistentes con la Dirección

Es importante recalcar que hay una nueva perspectiva con las mujeres en puestos de Dirección, porque aún siendo tarea que tradicionalmente se asignaban a los hombres, la mujer que trabaja por iniciativa propia a decidido afrontar los retos que le imponen las demandas del mundo laboral, y convertirse en una persona responsable y comprometida para realizar este tipo de tareas. Es poco probable que de todos los principios y características antes mencionadas alguna empresaria destaque en la totalidad las cualidades enumeradas, pero en cambio es muy probable que las empresarias destacadas tengan muy desarrolladas la mayor parte de dichas aptitudes, principios y características. Si se toman al azar ciertos puntos descritos anteriormente, comparemos cómo lo manejaría una empresaria.

Cuando se tiene una clara definición de lo que quiere, y se tiene dedicación, entonces se logran los objetivos propuestos, y considerando la característica femenina de la emotividad hacia los retos, la pasión por los objetivos, para una líder es fundamental y se vuelve algo obsesivo y un reto a cumplir para una mujer.

Una inversión que reditará grandes beneficios a la mujer directiva, es la de tener claridad absoluta de pensamientos, tener el arte de pensar nos ayuda a encontrar caminos más productivos y eficaces para retomar nuestra estrategia a corto y largo plazo.

La característica de volubilidad tiene como aspecto positivo que la mujer directiva ajusta en forma inmediata a las nuevas y cambiantes circunstancias en la empresa, no es incompetente, para ella no existe el nivel de incompetencia sino la incapacidad de adaptación.

La presencia del líder, su lenguaje y modales son parte de su éxito, la mujer directiva da confianza, aprovecha la susceptibilidad femenina a su aspecto físico y el miedo al ridículo para lograrlo.

Crear en lo ilógico inicia un rumbo hacia la creatividad, y las mujeres directivas son desafiantes con este pensamiento; nunca se debe perder la posición de los pies en el suelo, y salirse de la realidad.

Un líder deberá elegir a los mejores hombres y mujeres para realizar el proyecto establecido, la gente más capaz que pueda encontrar para cada especialidad, la virtud de contratar seres más inteligentes que tu, consiste en saber manejar eficazmente a estas personas para que obtengan los resultados. La tradición ha

puesto a las mujeres en posición de conocer íntimamente las mejores cualidades de los hijos, y ella es capaz de seleccionar adecuadamente al personal.

Una de las características predominantes en la mujer es escuchar a su intuición, pero no hay que precipitarse antes de tomar una decisión y confiar en su intuición, primero debe informarse lo más posible con cifras y hechos.

### 4.4 Mujer en Puesto de Dirección.

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

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 una ama de casa decir " que suerte tú porque trabajas", o bien "pobre de ti que tienes que trabajar", lo que no saben es que también ellas trabajan; 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. 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 de una manera reconocida.

Sobre la participación de las mujeres en "toma de decisiones" se señala que sólo el 9% 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. (Zúñiga, 1995)

Otra 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 ocasionan 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 una barrera 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 empleadores, a menudo no favorecen 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.

Este obstáculo es una barrera 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 esta "barrera invisible" son:

1. Las responsabilidades domésticas
2. Niveles de exigencias
3. Estereotipos sociales
4. Modo de relaciones interpersonales
5. Autopercepción
6. Principio de logro
7. Ansiedad de reinserción

La socialización cultural incide en el comportamiento de las organizaciones, por ejemplo, quizá la gente no espere que una mujer ocupe un puesto de Dirección; las personas dependen de estereotipos para evaluar la conducta observada. Quizá exista 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 ejerce autoridad y da instrucciones a los demás.

Si una mujer decide desempeñar una función que ha sido realizada sólo 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.

En resumen las 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; en primer lugar se trata de una cuestión de derechos humanos, y es una cuestión de justicia social, y 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 pilares sociales tradicionales, pero también tienen consigo la oportunidad de demostrar su capacidad para dirigir puestos de alta dirección.

### Mujer Ejecutiva

Lo que los negocios necesitan ahora son valores que las mujeres han provisto socialmente. Los valores de la mujer para integrarse a 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, 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 líderes 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.

Cuando se encuentra en cualquier situación que exige una reacción, la elección de respuestas hay que hacerlas tanto verbales como no verbales, el resultado de la situación dependerá de la conducta adoptada. La forma de comportarse está relacionada con dos elementos claves, uno de ellos es como se ve uno mismo en relación con la otra persona o los demás, el segundo, como se siente. Porque si le falta autoconfianza y tiene autoestima baja, es probable que se sienta amenazada por la situación y puede reaccionar de manera sumisa o agresiva. Reaccionar sumisamente significa mantener una actitud borrosa, diciendo poco, accediendo tanto como pueda y sintiéndose resentida; reaccionar agresivamente significa que considera el ataque como la mejor forma de defensa, tratando de dominar, de imponer su punto de vista, de no aceptar el de otra persona, y hasta usando el sarcasmo y los comentarios de tipo personal. Estos dos tipos de conducta descritos anteriormente son características de personas que no tienen confianza, no sólo en sus propias capacidades sino en ellas mismas como individuos.

La mejor manera de ser es "ser firme"; firmeza es lograr satisfacer sus necesidades sin interferir con los derechos de los demás. La conducta firme significa expresar sus deseos, necesidades, opiniones, sentimientos y creencias de una manera directa y honesta. En el siguiente cuadro se observan las características de hablar de manera agresiva, sumisa y firme.

Cuadro 4.1 Características de las formas de hablar de manera agresiva, sumisa y firme

Agresiva	Sumisa	Firme
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige</li> <li>• Echa la culpa</li> <li>• Amenaza</li> <li>• Da ordenes de manera inapropiada</li> <li>• Interrumpe</li> <li>• Ataca</li> <li>• Disminuye a los demás</li> <li>• Obliga a los demás a hacer cosas</li> <li>• Expresa opiniones como hechos</li> <li>• Hace suposiciones</li> <li>• Usa el sarcasmo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dice con frecuencia "lo siento"</li> <li>• Dice con frecuencia "temo que..."</li> <li>• No llega al quid del asunto</li> <li>• Dice con frecuencia "Yo debería, debo, estoy obligada a..."</li> <li>• Se disminuye</li> <li>• No dice lo que desea, siente, prefiere</li> <li>• Accede a cosas que no desea hacer para mantener la paz</li> <li>• Se retracta</li> <li>• Se queja entre cajas</li> <li>• Justifica su opinión y su persona</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dice con claridad lo que desea, necesita, siente</li> <li>• Hace declaraciones breves referentes al quid del asunto</li> <li>• Dice "no" cuando quiere hacerlo</li> <li>• Elogia, ofrece critica constructiva, cuando es necesario</li> <li>• Averigua cuates son los deseos, necesidades sentimientos de los otros</li> <li>• Toma decisiones</li> <li>• Se hace responsable de lo que dice</li> <li>• Reconoce el punto de vista de la otra persona</li> <li>• Habla a la gente como desea que se dirijan a ella</li> </ul>

Algunas mujeres en puesto de Dirección creen que deben adoptar una pose agresiva para lograr resultado, piensan que como son mujeres tienen que hacerlo para competir con los hombres, y que si lo hacen, el personal les pasará por encima. Esto es particularmente real en las mujeres que pueden haber estado sometidas en el pasado y que ahora están decididas a demostrar quien

manda. Pero la táctica no funciona, la agresión no atraerá la cooperación sino solamente el desorden, podría lograr resultados a corto plazo pero no sentará las bases para el éxito a largo plazo; las personas con las que trabaja se sentirán amenazadas con esa actitud, las directoras que usan la agresión para lograr resultados son las más aisladas.

Ahora, si se ha comportado de manera sumisa anteriormente y de repente adopta la postura agresiva es probable que sea ignorada, que se reirán de ella y la dejarán sola, porque la gente supondrá que usted está confundida.

Ser agresiva es malo, ser muy dócil es igualmente malo, porque es difícil ganar la colaboración de su equipo porque sus miembros no la tomarán con seriedad. Los beneficios del comportamiento firme son:

1. Se sentirá feliz porque habrá expresado sus necesidades.
2. Es más probable que se satisfagan sus necesidades porque la gente sabrá cuáles son.
3. Aunque no se satisfagan sus necesidades, la directora se sentirá mejor sabiendo que ha manejado bien la situación y que no tendrá nada que reprocharse.
4. Su confianza aumentará porque no habrá ninguna situación en la que se sienta la amenaza.
5. Construirá un equipo mejor que será capaz de usar las fuerzas de cada uno en lugar de sentirse amenazado por ellas.
6. Será capaz de controlar su propia conducta y por consiguiente resultar más efectiva cuando negocia acuerdos claros y factibles.
7. Tomará más iniciativas porque no tendrá miedo de cometer errores, como antes lo tenía.

8. Reducirá su nivel de fatiga porque los sentimientos negativos de ira y de frustración no surgirán
9. Se comunicará mejor con la gente porque si se es más directa con los otros, lo más probable es que ellos sean también francos
10. Se sentirá mas cómoda en el trabajo y por consiguiente mejorara su relación con los demás.

Si bien existen buenos motivos para ser firme, su mundo no cambiará mágicamente de la noche a la mañana solo por usar algunas técnicas de firmeza, pero si controla su propia conducta mejorando el ambiente de trabajo, aunque podría llevar un tiempo, se verán los beneficios que trae el comportamiento firme.

La palabra ejecutiva se utiliza para nombrar a las mujeres en empresas, instituciones, municipios, estados, etc., que tienen cargos administrativos o jefaturas y que, por lo tanto están habilitadas para dirigir, ordenar, todo lo cual implica asumir ciertas responsabilidades. A las mujeres ejecutivas o de negocios como aquellas que administran bienes personales o que trabajan para otras personas 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 como la dedicación, dirección, perseverante, optimista, establece metas, se arriesga, proyecta una imagen positiva y aprende continuamente.

Cozens (1993) hace referencia a una investigación de mujeres ejecutivas, en relación con la percepción que tiene de sí mismas y de su trabajo. En general las mujeres se perciben a sí mismas como proclives a mostrar sus sentimientos, más sociables e intelectuales de los que se consideraban los hombres. Se mostraban menos relajadas y menos seguras, pero más satisfechas que estos.

Concretando, la mayoría de las mujeres ejecutivas atribuyen su éxito al amor por su trabajo, la tenacidad y 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, por citar algunos: cómo sustituir una imagen limitada de la mujer 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 envidia o 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 etapas 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 que se trabaja, y pensar en sí mismas como personas, no como mujeres, y especialmente, no como mujeres contra hombres.

Con el camino 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. 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. Se sabe que hay mujeres en los niveles de decisión que apoyarán, pero también sabemos que cuando la mujer llega a ocupar posiciones importantes, 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.

### Mujer Empresaria

En la época que vivimos actualmente, planear no es un lujo que sólo las grandes empresas pueden darse, de hecho, se puede afirmar que es 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. Es precisamente en esta época de prueba cuando las amenazas pueden y deben ser transformadas en oportunidades, para que estas fuentes productivas sobrevivan y tengan el espíritu vivo de superación y convivencia.

Es necesario denotar que el término empresario se utiliza para denominar aquel que desarrolla un proyecto y que "emprende"; tiene connotaciones de aventurero, ejecutor, innovador, y aquel que proyecta decisiones asumiendo riesgos. 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 y lo dirige, es aquella que inicia una actividad productiva o de servicio, la lleva adelante. Una vez iniciada la empresa, la atención constante y adecuada es imprescindible; sus exigencias son tan perentorias, que la dueña de la empresa debe otorgar la primera prioridad a los negocios y así, postergar a segundo plano 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 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 traslaparse 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 fuertemente motivada para iniciar, sostener y desarrollar su negocio, disfrutar del trabajo elegido para aplicarle cada vez mayor impulso y neutralizar sinsabores, no perder de vista el objetivo propuesto, no dar menos tiempo del que se necesita 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.

La presencia de mujeres ejecutivas y empresarias es signo y causa tanto de un cambio de cultura empresarial como de 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. La mujer ejecutiva no es mujer empresaria, las diferencias de éstas se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 4.2 Diferencias entre la mujer ejecutiva y mujer empresaria

Empresaria: del verbo "emprender"	
Ejecutiva: del verbo ejecutar	
Ejecutiva	Empresaria
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocupa un alto puesto</li> <li>• Recibe órdenes de un superior</li> <li>• A veces ocupa un lugar en consejos de administración</li> <li>• Tiene subordinados</li> <li>• Ocupa una oficina o espacio privado</li> <li>• Su sueldo es superior a 10 veces el salario mínimo al menos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocupa uno de los más altos puestos</li> <li>• Recibe consejos de un superior</li> <li>• Siempre ocupa un lugar en consejos de administración</li> <li>• Tiene empleados</li> <li>• Ocupa una oficina o espacio privado</li> <li>• Su sueldo depende de las utilidades</li> </ul>

M. en C. Rocío Cassaigne, Febrero 1998

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 tienen que prepararse académicamente y abrirse paso dentro de una profesión, sino que también tiene 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.



# **CAPÍTULO 5**

## **ANÁLISIS, CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

Análisis

Con la finalidad de averiguar lo singular de las mujeres directivas y hacer un análisis sacando un perfil de ellas, se realizó una encuesta a mujeres desempeñadas en este ramo, la cual se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 5.1 Preguntas de la encuesta realizada a las mujeres directivas

Identificación	Circulo Familiar	Desempeño del Puesto
Nombre:	Estado Civil:	¿Cuál fue el principal interés que la impulsó a estar en esta área?
Carrera o título:	Soltera	¿Qué tipo de satisfacciones le ha dado el desarrollo profesional?
Puesto:	Casada	¿Cuál ha sido la más alta satisfacción?
Empresa:	Unión libre	¿Se considera una mujer ejecutiva o empresaria, y por qué?
¿Antes de tener este puesto, cuál tenía?	Divorciada	¿El desarrollo de su profesión la ha llevado a enfrentarse a comparaciones y a competencias del puesto?
Nivel de honorarios que tiene:	No. de hijos:	¿Cuál ha sido la mayor dificultad que ha tenido?
menor a 10,000	¿Quién forma su núcleo familiar?	¿Cómo la resolvió?
de 10,000 a 20,000	¿Sus padres son empresarios?	¿Qué grado de responsabilidad tiene?
mayor a 20,000	¿Cuáles son las profesiones de sus padres?	¿Cuántos subordinados tiene a cargo?
	Mamá:	¿Qué nivel de decisión tiene?
	Papá:	¿Con quién consulta?
	¿Tiene familiares relacionados en éste ámbito?	¿A quien informa?
		¿Cómo describiría sus esfuerzos para su desarrollo profesional?
		¿Cuál es su opinión sobre el feminismo?
		¿Qué opina sobre el futuro de las empresarias?
		¿Cuánto tiempo más piensa seguir como empresaria?
		¿Qué ponderación en pirámide de Maslow considera usted estar?

### Jerarquía de las Necesidades de Abraham Maslow

Necesidad de autorrealización	_____%
Necesidad de estima	_____%
Necesidad de aceptación o afiliación	_____%
Necesidad de seguridad o estabilidad	_____%
Necesidades fisiológicas	_____%

La encuesta se realizó a mujeres que laboran en mandos directivos de empresas como AVON, empresa de servicios de consultoría ambiental Dames & Moore, del Instituto Nacional de Ecología (INE) perteneciente a la Secretaría de Marina Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP), y de la Facultad de Química, UNAM. La entrevista realizada fue tipo FODA, es decir interrogatorio para obtener características de Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Aptitudes, la pregunta de la pirámide de Maslow se hizo con la finalidad de saber cómo se perciben a sí mismas, es decir el autoconcepto en que se tienen. Cabe mencionar que no se presentan las encuestas de cada entrevistada, porque algunas pidieron que no fueran publicadas sus entrevistas; por lo que se presenta a continuación el perfil que se obtuvo del análisis de las entrevistadas.

- Todas son ejecutivas
- Profesionistas y el 50% tienen Maestría
- Los puestos que ocupan son de alta gerencia
- Más de 50% trabaja en empresas privadas, las cuales tienen un nivel de honorarios mayor a 20,000 pesos
- 40% son solteras, 40% divorciadas y 20% casadas.

- El núcleo familiar en las solteras lo forman padres y hermanos o hermanas según sea el caso; en las divorciadas son los hijos y en las casadas el esposo.
- El 50% de las entrevistadas tienen familiares empresarios, aunque algunas en pequeña escala.
- Los padres en más del 50% de las entrevistadas son profesionistas, pero el caso de la madre pocas tiene un nivel escolar de licenciatura.

Se realizó otro tipo de encuesta a expertos responsables (hombres y mujeres) de contratar personal profesional en algunas empresas de servicios ambientales, con la finalidad de saber si contratan a ingenieras químicas y porqué, el cuestionario que se aplicó para la entrevista es el siguiente:

Cuadro 5.2 Cuestionario realizado a los responsables de contratar profesionales

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Cuando solicita a personal, ¿contrata profesionistas de ingeniería química?</li><li>2. ¿Qué ventajas le ve a los profesionistas de ingeniería química respecto a otros ingenieros?</li><li>3. Prefiere contratar ¿un ingeniero o una ingeniera?</li><li>4. ¿Cómo ve el panorama de la mujer como Ingeniería Química?</li></ol> |
|---|

Del testimonio de los expertos responsables de contratar personal profesional en algunas empresas, se resuelve que las empresas que requieren servicios de profesionistas de ingeniería química, los contratan por la formación académica multidisciplinaria que reciben y la capacidad que presentan de análisis, características para resolver problemas, toma de decisiones, teniendo las ventajas de saber de procesos químicos, conceptos de ingeniería química y de química, les falta un poco el enfoque a la ecología, la desventaja de los recién egresados es la falta de experiencia y creen saber y poder hacerlo todo.

Respecto al sexo del profesionista que se contrata, es indistinto, porque lo que se toma en cuenta es la capacidad y actitud profesional, que llenen las expectativas del puesto y ayude a crecer la empresa y crecer como profesionista también.

El panorama de la mujer como ingeniera química se ve competitivo por el desempeño y actitud que toma como toda una profesionista, es un reto constante hasta en los ámbitos social y personal. Aunque el área de procesos y trabajo de campo resulta difícil para derrumbar las barreras que se tienen erróneamente por creer que son actividades que corresponden sólo a hombres, porque ellos aún sienten el resentimiento de que hay que sobreproteger a la mujer y que no le pueden hablar fuerte porque se enojan y ofenden, sin tomar ellos en cuenta que no es que se sientan agredidas sino el carácter para manejar las cosas.

Por lo que, el perfil actual de las mujeres profesionales, implica definitivamente una revaloración de ellas, sobre sí mismas, la formación académica que les abre nuevas perspectivas de su concepción del mundo, su socialización estudiantil y profesional que las relaciona de manera más libre con los hombres y las otras mujeres; el ejercicio de la profesión que les plantea una posición digna en el conjunto social, su remuneración económica que las vuelve autónomas; la distribución de su tiempo que las obliga a ser agentes de cambio en la organización familiar.

## Conclusiones

La dimensión sexual no es únicamente externa, no radica en tener un cuerpo distinto, es un matiz que se extiende a toda la persona, a sus características internas. La persona tiene ciertas características internas y el ser femenino o masculino no excluye a ninguna de ellas; se dan en ambos pero con diferente intensidad que los hace actuar y sentir de manera distinta ante las mismas situaciones ya que captan la realidad de distinta manera.

Los factores que contribuyen a que la mujer ocupe puestos de Dirección son edad, estado civil, escolaridad y ocupación.

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 como son actividades fuera del hogar y con remuneración económica, y a la mujer en un espacio privado como el cuidado de los hijos, labores domésticas, etc., que no tiene remuneración económica. Este hecho de que la mujer se haya desarrollado en un espacio privado, y que actualmente se esté desarrollando en un ámbito inexplorado por ella, que es el espacio público, hace que tomen como algunos puntos de referencia las características masculinas observadas en los hombres, por lo que no es de extrañarse la presencia de conductas como seguridad en sí misma, analítica, madura, hábil para dirigir, independiente, valiente, reflexiva, dispuesta a arriesgarse, toma decisiones con facilidad, competitiva, personalidad fuerte y racional.

Es necesario dar a conocer que tanto la mujer como el hombre tiene capacidades intelectuales y emocionales para realizar cualquier tipo de actividad, así pues, las empresas públicas y/o privadas se verán en la necesidad

de rediseñar sus políticas e ideología para alcanzar la productividad de su empresa con la ayuda de hombres y mujeres por un objetivo común.

La participación femenina es una realidad y por lo tanto, es necesario que se oriente ya que la inserción en el trabajo ha traído como consecuencia un rompimiento entre los ámbitos personal, familiar y social. El trabajo de la mujer beneficia a la sociedad, pero si no se tiene una visión de unidad con respecto a sus demás actividades en un lugar de mejorarla la perjudica.

La mujer ha superado obstáculos importantes para llegar a tener y ser lo que es ahora, frecuentemente a expensas de su vida personal y de las circunstancias sociales políticas e ideológicas de su entorno.

El futuro se consolida en actividades ejecutivo y empresarial y no se pondrá en duda su capacidad. Es claro, que la mujer siempre fue objeto de censura, sin embargo esto no impidió su desarrollo, etiquetando de algún modo sus logros como admirables.

Por derecho propio y gracias a sus enormes esfuerzos la mujer ha sido protagonista de la vida política, social, cultural científica, la cual no tiene sexo.

Las mujeres tenemos muchas expectativas, lo queremos todo, amar, sentirse satisfecha en el trabajo, ganar dinero, tener amigos y ser madre, no renunciemos a ninguna de nuestras metas. Sabemos que con energía, pasión, dedicación y sobre todo confianza, la inteligencia la tenemos, entonces es cuestión de actuar. La confianza es fundamental ayuda a crecer, a aprender, a triunfar, a conquistar y a celebrar la alegría de la multifacética vida.

El cambio es evidente, la mujer se siente más libre, decidida y a adquirir seguridad por sí misma, adaptando una nueva mentalidad.

No hay que aferrarse a la tradición de ser sumisas, tampoco hay que volcarnos a un mundo feminista exigiendo igualdad con los hombres, aunque el machismo persiste, de nosotras depende ganar voz y voto en todo, logrando mejores oportunidades de educación y trabajo, hemos dado un paso gigantesco en lo profesional y en lo personal. Antes se defendía el papel de cada cual en la sociedad, así las carreras más apropiadas para el carácter femenino estaban orientadas al servicio, o sea, enseñanza, enfermería, psicología, arte, decoración etc., a las profesiones masculinas correspondía ingeniería, matemática, economía, medicina, arquitectura, derecho y administración, que hoy se han feminizado.

Las cosas han cambiado, la participación femenina en las profesiones se ha incrementado en las últimas décadas, el número de universitarias está ligeramente por encima de universitarios. En 1980, la mujer latinoamericana representaba el 42.9% de las profesionales y en 1995, el 52.2%. La presencia de la mujer es cada vez mayor en el mercado laboral, elevó las índices de competitividad y de exigencia personal ¿su reto principal?, demostrar su talento, intuición, habilidad y calidad para los negocios, y su suficiencia para las necesidades del hogar.

Cuando la mujer entró en este mundo hasta entonces por hombres, tuvo que hacerlo pisando fuerte. al principio adoptó una conducta masculinizada para reafirmarse en su papel de ejecutiva, le restaba importancia a sus sentimientos, a su vez se le exigía una conducta de mujer maravilla que debería duplicarse para atenderlo todo, el trabajo, asuntos personales, compromisos familiares, calamidades domésticas, etc., En el proceso el hombre se resistió, temía ser



desplazado laboral y afectivamente. Se creó una lucha por la supervivencia entre ambos sexos y las relaciones se tornaron conflictivas. Los valores tradicionales perdieron importancia y fueron reemplazados por el afán de escalar, posición, dinero, fama y poder. La mujer de los '90 no necesita vivir en función del hombre, está capacitada para toma decisiones propias y valerse por sí misma, su profesión es muy importante y piensa trabajar toda la vida, participar en cargos públicos, administrativos y financieros, y en los medios informativos; le interesa estar saludable, no tiene prisa por casarse y tendrá hijos a su debido tiempo. No cabe duda que la mujer de hoy se proyecta hacia el próximo milenio más decidida que nunca a lograr lo que quiere.

La ingeniería química se caracteriza por ser una disciplina técnica orientada de modo invariable a la búsqueda de soluciones económicamente factibles mediante el análisis de los diversos factores que inciden en la producción de bienes y servicios obtenidos de empresas e industrias de transformación. Esta disciplina se basa en principios de alta solidez científica, pero su aplicación pone especial énfasis en la solución de problemas, prácticos en un amplio aspecto de actividades del quehacer empresarial, es decir en puestos de alta dirección y administrativos, ocupándose de la investigación, desarrollo tecnológico, comercialización y producción. Tales rasgos nos comprometen a situarnos como promotoras de la modernización del país, principalmente en el mundo empresarial, porque el mundo vive en una revolución tecnológica que está modificando la capacidad de los países para satisfacer las demandas del bienestar de sus pueblos, tanto como los patrones de consumo y la competencia económica mundial.

Las empresas son parte sustantiva del desarrollo económico nacional, la ingeniería química se consolida como profesión, mostrando a través de nosotras las profesionales que ejercemos, nuestra capacidad para involucrarnos en el

análisis y toma de decisiones en aspectos financieros, económicos, técnicos y tecnológicos, y su sensibilidad para atender y aplicar los criterios que la modernización empresarial, tecnológica, ambiental e industrial demandan en nosotros. Las aptitudes de dedicación y minuciosidad son compatibles con las normas de seguridad e higiene, las que poseen estas aptitudes deben colaborar en estudios de riesgo y consultorías ambientales, para el desarrollo sustentable del país.

La capacidad de intuición que las directivas poseen es compatible con la dirección de personas; la capacidad de concentrarse en el trabajo, la hacen elemento valioso en su desarrollo profesional.

Por último ya hemos visto que no existe diferencia en cuanto inteligencia y habilidades entre directivos de ambos sexos.

Aunque la batalla aún no termina y la lucha continúa todo indica que las mujeres seguiremos un ascenso consolidándonos definitivamente en el desempeño de nuestra profesión de ingeniería química y en cualquier actividad.

## Sugerencias

Es importante mencionar que en la medida en que se modifique la actitud de la mujer actual hacia su propio sexo, sus capacidades, sus oportunidades, su deseo de triunfar, su posición ante el hombre, al modificar su rol de esposa y madre, contribuirá a la formulación de una definición más clara del papel que desempeña en la sociedad contemporánea.

Por lo anterior, sugiero a mis compañeras y compañeros profesionales, para el mejoramiento de nuestra profesión, y con ello el progreso de México

Mantener una actitud de creatividad, innovación y alta productividad en nuestra vida profesional y sustentar una actitud de apertura hacia el conocimiento de las innovaciones que están transformando el papel de la profesión y su impacto en la sociedad y evitar actitudes de rechazo mediante el estímulo al desarrollo de la profesión en nuevas áreas.

Algunos consejos a las mujeres que pudieran estar a mi alcance tanto a compañeras profesionistas como a las no profesionistas les sugiero...

- Disfruten el placer de ser mujer, que descubran la sensibilidad de su esencia, posibilidades y responsabilidades, descubran su misión en la vida y redefinan sus valores.
- Que sean mujeres íntegras delimitando y conciliando los objetivos personales, familiares y organizacionales, estableciendo prioridades basándose en una jerarquía de valores, con el objeto de evitar disyuntivas y encaminar las energías hacia una misma dirección.

- Deben estar consientes de desarrollar una mente administrativa, estimular el trabajo en equipo, y fomenta el liderazgo en su vida, realizando ejercicios y simulaciones para lograr la consecución de sus objetivos.
- Analicen el concepto de calidad personal, realizando ejercicios que favorezcan su desarrollo y elaboren un plan de desarrollo individual, identificando áreas y oportunidades y mejorando su persona con el fin de lograr un desenvolvimiento sano y equilibrado en todos los escenarios de su vida.
- Mantengan la llama de este proceso, dando seguimiento y estimulándose constantemente para fortalecer las estrategias que se proponen para el desarrollo de su vida en todos los aspectos.

1. Acuña, M. L. A. 1991. "Estructura factorial del inventario de roles sexuales de BEM en México: roles sexuales y su relación con el autoconcepto. Tesis Maestría Psicología Experimental. UNAM.
2. Aguilar, Carrillo. 1989. Diccionario de la sexualidad.
3. Alarco Von, P. C. 1988. Diccionario de la sexualidad.
4. Arellano, Avila N., 1995. "Desarrollo integral de la mujer en la empresa financiera mexicana". Tesis de Licenciatura, Universidad Panamericana.
5. Arnaiz, A. A. 1981. Feminismo y femineidad.
6. Backer, Miller J. 1987. Hacia una nueva psicología de la mujer.
7. Bardwick, J. 1980. Psicología de la mujer.
8. Bittel, L.R. 1989. Enciclopedia del management. Vol. 3.
9. Castrensa, I. J. y Blanco. 1990. El directivo impulsor de la innovación.
10. Cohen, Gerald. 1991. La naturaleza de función directiva.
11. CONACY, 1993 a 1997, Indicadores de actividades científicas y tecnológicas.
12. CONAPO, 1995. Situación de la mujer.
13. Cornejo, M. 1993. Dirección de Excelencia.
14. Covey, R. Stephen, 1995. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.
15. Cozens, F. J. 1993. La mujer en el mundo del trabajo.
16. Drothing, P. 1987. La mujer ejecutiva.
17. Drury M. 1996. Consejos de una vieja amante a una joven esposa.
18. Elú de Leñero, Ma. C. 1973. ¿Hacia dónde va la mujer mexicana?
19. Elú de Leñero, Ma. C. 1975. El trabajo de la mujer en México.
20. English, H. B. 1977. Diccionario de psicología y psicoanálisis.
21. Farel R. Ma. 1989. Ensayos sobre la modernidad nacional. Los profesionales mexicanos y los desafíos de la modernidad.
22. FEM. PUBLICACIÓN Feminista Mensual. Revista
23. Fernández, A. 1993. La mujer de la ilusión.

- 
- 
24. Flores Palacios, F. (1988), Tres aproximaciones al tema de la mujer. La Psicología social en México, Vol. 2.
  25. FNUAP. La inversión en la mujer: objetivo de los años 90. Fondo de Población de las Naciones Unidas
  26. Geneen, G. y Moscow, A. 1987. Ata dirección.
  27. Geoffrey G. M. y otros, 1995. Lo que todo pequeño empresario debe saber.
  28. Giral B. J. Cultura de Efectividad.
  29. Giral, B. A. 1998. Mujer completa. Notas.
  30. Godinez, R. E. 1982. "Búsqueda de la imagen de la mujer mexicana". Tesis de Licenciatura. UNAM. Facultad de Psicología.
  31. Goleman, D. 1997. La inteligencia emocional.
  32. Hernández, M y Riva Palacio, D. 1995. El éxito también es para las mujeres.
  33. Higginson M. B.; Quick T. L., 1976 La mujer ejecutiva triunfadora.
  34. Hugh, R. 1979. Conducta humanan en los negocios.
  35. INEGI, 1997. Mujeres y Hombres en México. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
  36. Katchadovrian, A. H. 1983. La sexualidad humana.
  37. Kepner, Ch. 1983. El nuevo director racional.
  38. Lo que las mujeres inteligentes deben de saber.
  39. Londen, M. 1987. Dirección Femenina.
  40. López M. F., 1994. El papel de las mujeres en las sociedades sustentables.
  41. Lozano, T. L. 1995. "Sexualidad femenina". Tesis de Maestría en Psicología Clínica. UNAM.
  42. Márquez, M. L. 1980. "Relaciones industriales y mujer ejecutiva en México". Tesis de Licenciatura. Universidad iberoamericana.
  43. Massolo, A. 1994. Los medios y los modos, participación política y acción colectiva de las mujeres.
  44. Mintzberg, H. 1991. Mintzberg y la dirección.

- 
45. Moore, J. 1980. Sexualidad y espiritualidad.
  46. Morales, Q. Y. 1998. En México sólo 5% de las mujeres alcanzan puestos directivos. Periódico El Economista.
  47. Morfin, H. J. 1991. Organización y desarrollo.
  48. Murguía, A. C. y Vázquez, N. 1991. Mujeres centroamericanas.
  49. Odiorne, G. 1990. El lado humano de la dirección.
  50. Pechadré, L. Y. 1981. El éxito de la mujer.
  51. Plan Nacional de Desarrollo en México 1995-2000 México D. F.
  52. Pool, M. G. 1993. Entrar, quedarse y avanzar.
  53. Ribera Soberanis M. S., 1994. "Autoconcepto, orientación al logro y éxito profesional en un grupo de mujeres que laboran para una empresa de venta directa". Tesis de Licenciatura. Universidad Intercontinental. Facultad de Psicología.
  54. Rodríguez Estrada M.; Gómez Rincón M. 1992. La mujer creativa
  55. Sánchez, C. D. 1984. "Creencias y actitudes de la mujer mexicana de diferentes niveles de escolaridad hacia su trabajo". Tesis de Licenciatura. UNAM. Facultad de Psicología.
  56. Schaef, A. W. 1987. La mujer en un mundo masculino.
  57. Tamayo, A. 1992. Estereotipo, autoestereotipo y metapercepción del hombre y de la mujer. Revista.
  58. Valiente, A. 1988. El ingeniero químico ¿qué hace?.
  59. Vera, O. S. 1987. Los roles femenino y masculino.
  60. White, M. 1990. La transición cultural.
  61. Woodman M., y otros. 1993. Ser mujer.
  62. Zúñiga, M. J. 1995. La participación de la mujer mexicana en dependencias del ejecutivo. Periódico La Jornada.