

875202



UNIVERSIDAD VILLA RICA 7

**FACULTAD DE ADMINISTRACION**

ESTUDIOS INTERPROFESIONALES  
UNIVERSIDAD VILLA RICA DEL ESTADO DE VERACRUZ

**FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO  
PROFESIONAL DE LA MUJER EN LAS  
ORGANIZACIONES MEXICANAS**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:

**Adriana López Aguilar**

DIRECTOR DE TESIS  
Lic. José Antonio Olmedo Bolaños

REVISOR DE TESIS  
L.A.E. Sandra Luz Holzheimer Vela

Boca del Río, Ver.

2001



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.

## RECONOCIMIENTOS

**A Dios:**

Por permitirme disfrutar de esta maravillosa vida.

**A mi madre:**

A quien admiro por su determinación, dedicación y esfuerzo.

Con mucho amor Má

**A mi padre:**

Quien siempre me motivó a superarme y a luchar para lograr mis metas.

**A Alojandro:**

Por apoyarme con su amor y entrega.

T. A.

**A ol Lic. José Antonio Olmedo:**

Por todos aquellos días de "boxeo".

A todos aquellos que me apoyaron, me escucharon y debatieron conmigo este apasionado tema.

**MUCHAS GRACIAS**

## INDICE

## INTRODUCCIÓN

## CAPITULO I METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1	Planteamiento del problema	4
1.2	Justificación	5
1.3	Objetivos	5
1.4	Hipótesis	6
1.5	Variables	6
1.6	Definición de variables conceptuales	6
1.7	Definición de términos	6
1.8	Tipo de estudio	7
1.9	Recopilación de datos	7
1.10	Proceso	7
1.11	Procedimiento	8
1.12	Importancia del estudio	8
1.13	Limitaciones del estudio	9

CAPITULO II MARCO TEORICO REFERENTE A LA CULTURA Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LA MUJER

2.1	Las organizaciones y su dinámica en el contexto cultural	10
2.1.1	Concepto de cultura y la importancia de su estudio	11
2.1.2	Subsistemas de la cultura	13
2.1.2.1	Subsistema ideológico	13
2.1.2.2	Subsistema sociológico	14
2.1.2.3	Subsistema tecnológico	20
2.1.3	Las Subculturas y la Dinámica Cultural	20
2.1.3.1	Las Subculturas: Regional, Ocupacional y Organizacional	20
2.1.3.2	Procesos de la Dinámica Cultural	22
2.1.4	Cultura Organizacional y Medio Ambiente	25
2.1.4.1	Definición, Características y Manifestaciones de la Cultura Organizacional	25
2.1.4.2	Influencia de la Cultura sobre la práctica Administrativa	30
2.1.4.3	Influencia del Medio Ambiente en la práctica Administrativa	32
2.1.4.3.1	Definición y clasificación del Medio Ambiente	32
2.1.5	La Globalización y su influencia en la práctica Administrativa	34
2.1.5.1	Una perspectiva mundial de la Administración	34
2.1.5.2	Análisis Intercultural Comparativo	35
2.1.5.3	Compañías MNC en muchos países	35
2.1.5.4	Estructuras de organización de las MNC	36
2.1.5.5	Adaptación a las diferentes culturas	36
2.1.5.6	Estilos de administración de los diferentes países	40
2.1.6	El nuevo estilo de liderazgo	41

2.2	LA EVOLUCIÓN DE LA MUJER Y SU PERCEPCIÓN DEL TRABAJO A TRAVÉS DE LA HISTORIA.	44
2.2.1	Historia de la Mujer Mexicana	45
2.2.2	La Mujer en la Historia Mundial	49
2.2.3	Teorías Feministas	51
2.2.3.1	Teorías de las Diferencias de Género	53
2.2.3.2	Teorías de la Desigualdad entre los Géneros	56
2.2.3.3	Teorías de la Oposición de Género	59
2.2.4	Mujeres Mexicanas en Cifras	60
2.2.4.1	Volumen de la población	60
2.2.4.2	Estado civil	61
2.2.4.3	Fecundidad	63
2.2.3.4	Educación	66
2.2.3.5	Trabajo	70
2.2.3.6	Feminización por sector	75
2.2.3.7	Hogares	76

2.3	PLANES, PROGRAMAS Y ACCIONES PARA LOGRAR LA IGUALDAD DE LA MUJER EN EL AREA LABORAL	
2.3.1	La Mujer dentro del Marco Legal	80
2.3.1.1	Marco Jurídico	83
2.3.1.2	Brechas salariales	85
2.3.1.3	Normas Internacionales	87
2.3.2	Representación de los intereses de la Mujer en la Política, el Estado y la Sociedad Civil	90
2.3.3	Planes y Programas para lograr la igualdad de oportunidades de la Mujer en México	92
2.3.3.1	Consejo Intersecretarial de la Comisión Nacional de la Mujer en México	97
2.3.3.1.1	Presidente del Consejo: Secretaría de Gobernación	98
2.3.3.2	Sistema de indicadores para el seguimiento de la situación de la Mujer	98
2.3.3.3	Institutos de la Mujer en los Estados	99
2.3.3.4	Organismos Internacionales con presencia en México	104
2.3.3.5	Análisis comparativo de los programas creados para la Mujer en Latinoamérica	106

## CAPITULO III CONCLUSIONES

3.1	Conclusiones de la Investigación	112
3.2	Sugerencias de la Investigación	116

## CAPITULO IV REPORTE DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.	Argumentos limitantes para la promoción de Mujeres en puestos de responsabilidad	120
4.1.1	Argumentos de Recursos Humanos	120
4.1.2	Argumento Demográfico	121
4.1.3	Reticencias Organizativas	122
4.1.4	Una función socialmente adjudicada a las mujeres: la maternidad	124
4.1.5	La disponibilidad: sus distintas facetas	126
4.1.6	Eficacia vs. Presentismo: ¿ nuevo liderazgo femenino?	127
4.2	Entre la percepción de la diferencia y la defensa de un igualitarismo inexistente	128
4.3	Conclusiones del Reporte de Investigación	131

## Bibliografía



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.	Comparación de rasgos distintivos entre Mexicanos y Norteamericanos	17
FIGURA 2.	Manifestaciones de la Cultura Organizacional	30
FIGURA 3.	Ejemplos del efecto que la cultura tiene sobre las Funciones Administrativas	31
FIGURA 4.	Valores en el lugar del trabajo	38
FIGURA 5.	Los Valores Femeninos en un comportamiento de Líder	41
FIGURA 6.	Tipo de hogar y sexo del jefe	78
FIGURA 7.	Programas Estatales de la Mujer	102
FIGURA 8.	Procesos Legislativos en las Entidades Federativas	103

## VIII

### LISTA DE TABLAS

TABLA 1.	Tamaño de la población del país por sexo, 1970, 1990 y 1995	61
TABLA 2.	Edad promedio a la primera unión por sexo, 1995	63
TABLA 3.	Tasa global de fecundidad por condición de actividad, 1990	64
TABLA 4.	Tasa específica de fecundidad por grupos quinquenales de edad, 1976,1987,1992 y 1995	65
TABLA 5.	Porcentaje de mujeres con un hijo antes de los 20 años por nivel de escolaridad, 1991	66
TABLA 6.	Porcentaje de la población de 6 a 14 años que sabe leer y escribir por sexo, 1970, 1990, y 1995	68
TABLA 7.	Porcentaje de analfabetismo de la población de 15 años y más por sexo, 1970,1990 y 1995	69
TABLA 8.	Promedio de escolaridad de la población de 15 años y más por sexo, 1970, 1990 y 1995	70
TABLA 9.	Distribución porcentual de la población de 12 años y más, masculina y femenina por tipo de actividad que desempeña, 1995	72
TABLA 10.	Distribución porcentual de la población de 12 años y más económicamente activa por tipo(s) de actividad(es) que realiza(n) y sexo	73

TABLA 11.	Promedio de horas trabajadas a la semana por hombres y mujeres que desempeñan tanto actividades domésticas como extradomésticas, 1995	75
TABLA 12.	Población ocupada por rama de actividad económica y sexo, 1995	76
TABLA 13.	Ingreso promedio mensual por hogar familiar y por miembro según el sexo del jefe, 1994	79

## INTRODUCCIÓN

Desde la colonización, la valoración que el español hizo de la mujer indígena fue negativa y ello contribuye hasta nuestros días a una clara tendencia en la cultura mexicana, que da la supremacía al hombre y la clara tendencia al autosacrificio de la mujer. La mujer es devaluada en la medida en que paulatinamente se le identifica con lo indígena; el hombre es sobrevalorado en la medida en que se le identifica con el conquistador, lo dominante y prevalente.

Esta paridad masculino-femenino, activo-pasivo conocida en otras culturas, toma en la nuestra aspectos sobresalientes y dramáticos que influyen de manera determinante en la vida de los mexicanos (Santiago Ramírez, 1977).

Tal es el caso del área laboral, donde a partir de la revolución industrial se originaron cambios paulatinos de carácter industrial, social, económico, intelectual-técnico y político. Desafortunadamente éstos cambios solamente significaron la simple integración de la mujer a la vida laboral, ya que desde la creación de los diseños de las estructuras organizacionales, éstas fueron sustentadas en una estructura piramidal en la que a la cúspide le correspondía pensar y a la base actuar; es decir, se dividieron tácticamente a los seres humanos en dos tipos: una gran mayoría (compuesta por niños, mujeres y hombres) destinada a la rutina y actividades físicas y, una élite (compuesta exclusivamente por hombres) que se apropia el derecho de pensar y decidir. (Ríos Szalay, 1992).

Más tarde, a inicios del siglo XX, las condiciones laborales de la mujer eran abominables, y su paga era una mera fracción de la de los hombres en la escala salarial, y el abismo de la igualdad, sólo se hizo más profundo a medida que los avances industriales llevaban a los hombres

más alto y más adelante, a estándares más elevados y a mayores desafíos y recompensas.

Con el paso del tiempo, las oportunidades para la mujer no cambiaron demasiado, hasta que llegó la Segunda Guerra Mundial y en ese momento, todo hombre disponible fue llamado a servir en las fuerzas armadas de una u otra forma. Las mujeres fueron llamadas a trabajar la maquinaria en fábricas y astilleros, y en toda clase de trabajos pesados.

Después vino la frustración al terminar la guerra. La mayor parte de los hombres regresó a casa, se volvió civil otra vez y reclamó su empleo, dejando nuevamente a las mujeres con status de segunda clase y provocando sus quejas. Nadie prestó atención, sin embargo, a fines de 1940, y durante todos los cincuenta, las mujeres trabajadoras sufrieron culpa y desaliento mientras eran forzadas a los empleos menos significativos y "femeninos". Muchos se sintieron culpables porque sabían que eran capaces de tener mejores puestos, pero no se les permitió tener acceso a ellos.

Fue hasta 1960 cuando las mujeres comenzaron a encontrar una nueva vida cuando explotaron en una venganza en favor de los derechos de las minorías y el Acta de Derechos Civiles de 1964 que se convirtió en una ley. Esta legislación prohibía la discriminación, color, religión, sexo y origen nacional para los empleados en la industria que afecta el comercio.

La Comisión de Iguales Oportunidades de Trabajo fue establecida para servir como la autoridad en todas las quejas contra empleados inconformes. A las empresas se les prohibió "limitar, segregar o clasificar a sus empleados o aspirantes de cualquier forma que los privara o tendiera privarlos de oportunidades laborales o que afectará adversamente su status como empleados":

La "acción afirmativa" federal fue establecida para fortalecer a los empleados hacia una igualdad en las condiciones de trabajo, lo que pone de manifiesto la necesidad de las mujeres de una efectiva y mayor preparación que asegure su desarrollo profesional. (Jack McAllen, 1996).

El presente trabajo de investigación de tesis tiene dos temas que dan unidad a los capítulos. En primer lugar se adopta la posición de la

influencia de la cultura en las organizaciones. Como se verá, esto significa que la cultura en una organización es un tema que necesita tratarse no sólo con cuidado, debido que es fundamental para la planeación de una empresa, sino con realismo porque tiene valor sólo en tanto que es práctico. En segundo lugar, se utiliza un marco de referencia histórico para analizar la evolución de la mujer en la historia de México y los avances en materia laboral, legal y social en la actualidad.

La estructura del presente trabajo comprende cuatro capítulos, en la que se describe de una forma breve el tema a tratar.

Capítulo I se establece la metodología, que es la sucesión de pasos que se deben dar para obtener los conocimientos sobre las causas de los factores que inciden en el desarrollo profesional de la mujer en las organizaciones.

Para tal efecto se utiliza el método dialéctico cuya característica esencial es que considera los fenómenos históricos y sociales en continuo movimiento.

Para que estos hechos cobren significado es necesario que se fundamenten en la teoría y en el conocimiento, los aspectos teóricos referentes al problema definido. De ésta manera se podrá determinar las variables dependientes e independientes y formular la hipótesis conceptual.

Capítulo II es el marco conceptual de la exposición y análisis de los avances y desarrollo histórico de la mujer en el área laboral, social y legal. Así mismo se analizan las teorías feministas para comprender el punto de vista "femenino" e interpretar posteriormente los resultados de investigaciones realizadas en Latinoamérica y Europa.

Capítulo III se incluye un reporte de investigación documental que arroja resultados sobre los argumentos limitantes para la promoción de mujeres en puestos de responsabilidad en el sector financiero en España.

Capítulo IV representan la síntesis de los resultados obtenidos a lo largo de la investigación documental, y donde se expresan las conclusiones y sugerencias.

## CAPITULO I METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

### 1.1. Planteamiento del Problema

Durante años la mujer ha sido objeto de la discriminación sexual en el área laboral y empresarial. Es decir los avances tales como: la libertad de expresión, reformas a los programas educativos, cambios en las culturas organizacionales de las empresas, mayores niveles educativos, y aprobación de leyes en materia de igualdad de oportunidades de empleo, entre otros; el desarrollo profesional de la mujer sigue presentando obstáculos que bloquean su camino hacia el éxito.

La intensa competencia y la intención para cambiar en el ambiente laboral, obliga a empresas y a organizaciones a mejorar de manera constante el nivel y calidad de sus recursos humanos sin importar cuestiones de género. Hoy en día se espera que los ejecutivos, gerentes y directores de negocios administren el cambio y busquen de manera constante diversas formas de desarrollar al personal, es decir, proporcionar a toda las personas o grupos humanos integrantes de la organización los medios necesarios con el objeto de lograr su crecimiento y desarrollo dentro de la misma.

Lo anterior permite plantear la siguiente pregunta:

¿La mujer profesional deberá continuar desarrollando sus potencialidades, para continuar promoviendo el cambio cultural en las organizaciones y en la sociedad en general?

## 1.2. Justificación

La situación de desigualdad de oportunidades laborales en nuestro país es una situación que persiste en las organizaciones mexicanas y se traduce en pocas mujeres con acceso a puestos de responsabilidad, siendo las causas más comunes: la disponibilidad, la maternidad, el presentismo, la total responsabilidad de la mujer en el hogar, (labores domésticas y educación de los hijos) y bajas expectativas laborales, entre otros.

Hoy en día tanto en las organizaciones privadas como en las públicas, el responsable de éstas, debe ser un estratega en la conducción del factor humano sin importar el sexo de las personas. Esto permitirá establecer un nivel de identificación tanto a empleadas como empleados de símbolos de una nueva cultura empresarial que facilite la valoración de la mujer en el desempeño de sus actividades laborales con el fin de satisfacer sus aspiraciones en la consecución de sus objetivos individuales y organizacionales.

## 1.3. Objetivos

### Objetivo general

Analizar los factores culturales que inciden en el crecimiento y desarrollo profesional de la mujer.

### Objetivos específicos

1. Conocer la evolución de la mujer en la historia.
2. Identificar la dinámica cultural en las organizaciones mexicanas.
3. Comprender mejor el lugar de la mujer en el umbral del S. XXI en los ámbitos familiar, social y laboral.
4. Distinguir los factores que influyen en el desarrollo profesional de la mujer.
5. Ilustrar los avances en materia laboral, social y legal a favor de la mujer.



#### 1.4. Hipótesis

Los factores culturales o subjetivos son los que inciden en el éxito del desarrollo profesional de la mujer en las organizaciones mexicanas.

#### 1.5. Variables

##### Variable independiente

El desarrollo profesional de la mujer en las organizaciones mexicanas.

##### Variable dependiente

Los factores culturales o subjetivos limitan el éxito profesional de la mujer.

#### 1.6. Definición de variables conceptuales

**Educación:** Instrucción de la cultura. Serie de actos que conforme a un plan, pretenden el desarrollo óptimo de personas, organizaciones y sociedad.

**Valores:** Es un principio o norma que la persona considera sobresaliente conforme el cual vive o trabaja.

**Cultura:** Es el conjunto de elementos materiales e inmateriales (lenguas, ciencias, técnicas, instituciones, normas tradicionales, valores, y símbolos, modelos de comportamiento socialmente transmitidos y asimilados, etc.) que caracterizan a un determinado grupo humano en relación a los otros.

#### 1.7. Definición de términos

**Acción Afirmativa:** Para efectos legales se entiende como la adopción de medidas temporales destinadas a fomentar la participación de la mujer en el empleo, en la actividad sindical y en los programas de capacitación y adiestramiento de contribuyan a corregir en los hechos, los factores de discriminación por sexo.

**Presentismo:** Costumbre en las organizaciones de prolongar el horario de trabajo en la oficina para realizar las funciones o actividades del puesto, por el simple hecho de estar "presente".

**Dicotómicas:** Método de clasificación en que las divisiones y las subdivisiones sólo tienen dos partes.

**Compañías Multinacionales:** Empresa cuyas actividades y patrimonios se encuentran repartidos en varios países.

### **1.8. Tipo de Estudio**

El presente trabajo de investigación de tesis es de tipo documental.

A) El estudio documental consiste en la recolección, comprensión, y síntesis de los datos que se recabarán. La información permitirá formar un concepto del marco teórico mediante el uso y aplicación de técnicas que facilitarán la labor de investigación en las fuentes documentales.

Éstas fuentes documentales son las siguientes:

- Documental bibliográfica: Consiste como fuente de información las bibliotecas públicas y privadas.
- Documental escrita: Medio de obtención: Internet. Federación Estatal de Banca y Ahorro de Comisiones Obreras, entre otras páginas.

### **1.9. Recopilación de Datos**

El procedimiento de la investigación será a base de lectura y análisis de documentos, considerando las variables conceptuales.

### **1.10. Proceso.**

El proceso de estudio se llevará a cabo a través de tres etapas:

- Explosión de conocimientos.- acopio de diversos libros-, ya que cada día que pasa se añaden más conocimientos para tener una mejor conceptualización del tema.
- Recolección de folletos, revistas especializadas, obras de consultas, fichas para índices o abstractos para su análisis y evaluación de la información pertinente al tema.
- Se consultará otras fuentes de información como Internet.

#### **1.11. Procedimiento**

En este punto se describen las acciones que se realizarán a fin de obtener los datos para el estudio, y el procedimiento se describe en los siguientes puntos en forma operativa.

- Se harán visitas a las diferentes bibliotecas públicas y particulares, así como las bibliotecas de los diferentes centros universitarios.
- Se llevará a cabo de la misma manera, visitas a las instalaciones como hemerotecas, y se recurrirá a conferencias sobre el tema.
- La recolección de datos requerirá de un período aproximado de seis meses.

#### **1.12. Importancia del Estudio**

Algunos estudios que se han realizado en diversas regiones, han mostrado que, durante los últimos veinte años, ha habido un aumento sin precedente en el número de mujeres empresarias y ejecutivas que se han incorporado a las filas de trabajo.

Por la importancia mundial de este fenómeno, y dada la reducida cantidad de estudios sobre el tema en México, se ha considerado conveniente realizar éste trabajo.

Se considera que lo expuesto logre apuntar algunas cuestiones esenciales, que dan luz sobre la participación cada vez mayor de las mujeres en puestos de responsabilidad.

#### **1.13. Limitaciones del Estudio**

Algunas de las limitaciones en la investigación documental en el presente trabajo son que, en algunas bibliotecas no se pudieron encontrar libros y revistas actualizadas referente al marco teórico, por lo cual se recurrirá al Internet.

## CAPITULO II MARCO TEÓRICO REFERENTE A LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LA MUJER

### 2.1. Las organizaciones y su dinámica en el contexto cultural.

A través del tiempo los seres humanos se han visto en la necesidad de relacionarse entre sí, formando diversos grupos culturales, en cada uno de los cuales existen diferentes lenguas, ciencias, normas tradicionales, valores, modelos de comportamiento socialmente transmitidos y asimilados, instituciones, y normas tradicionales entre otros.

Ahora bien, dada la naturaleza biopsicosocial del hombre, éste puede entrar en conflicto con los demás; ya que en el ciclo vital del Ser humano - y también de las empresas - (nacimiento, crecimiento, reproducción y muerte) existen muchos momentos en los cuales su vida depende de los demás o en que sus motivaciones pueden chocar contra aquellos otros elementos del grupo.

Por ello para facilitar las relaciones de cada miembro entre sí, los grupos establecen ciertas pautas de conducta que regulan las relaciones individuales.

Por ende, es necesario establecer ciertos procedimientos que regulen la conducta de todos los integrantes del grupo. Haciéndose igualmente necesario coordinar las actividades del grupo frente a otras colectividades, ya que también la sociedad dicta pautas de conducta para regular las relaciones de los grupos.

Hablar de cultura es una empresa nada fácil, ya que sobre ella han existido y existen múltiples criterios de definición que torna complejo desentrañar los elementos que componen su naturaleza.

### 2.1.1. Concepto de Cultura y la importancia de su estudio

Así pues, todas las sociedades humanas requieren, con el fin de tener éxito en las relaciones indicadas: lenguaje, tecnología, reglas relativas al gobierno, al trabajo, a la propiedad y al comercio, así como a las sanciones y recompensas. Igualmente requieren conocimientos científicos y tecnológicos. En otras palabras, la cultura surge de la propia naturaleza humana. Entonces, la cultura puede entenderse como un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad particular.(1)

#### Conceptos de cultura

Es un sistema de premisas interrelacionadas que norman o gobiernan los sentimientos, las ideas, la jerarquización de las relaciones interpersonales, la estipulación de los papeles sociales que hay que llenar, las reglas de interacción de los individuos en tales papeles, los dónde, con quién y cómo desempeñarlos.(2) Todo esto es válido para la interacción dentro de la familia, la familia colateral, los grupos, la sociedad, las estructuras institucionales: educacionales, religiosas, gubernativas, y para tales problemas como los desiderata principales de la vida, la manera de encararla, la forma de percibir a la humanidad, los problemas de sexualidad, la masculinidad y la femineidad, la economía, la muerte, etcétera".

Conjunto de estructuras sociales, religiosas de manifestaciones intelectuales, artísticas, etcétera, que caracterizan a una sociedad.(3)

(1)Fernando Arias Galicia . Revista Laboral No. 46, 1997.

(2)Idem.

(3)ídem.

Conjunto de valores universales y manifestaciones del espíritu humano que, por medio del ejercicio de sus capacidades, el hombre puede interiorizar, dotándose así de una segunda naturaleza, que a la vez que le es propia, lo perfecciona tanto individual como socialmente. (4)

Así pues, todas las sociedades y todos los seres humanos tienen una cultura, aún cuando las pautas de ésta pueden ser diferentes en lugares diversos.

#### La importancia del estudio de la cultura

¿Por qué es necesario que se profundice en el estudio de la cultura?. Para responder es necesario recordar que: las organizaciones se encuentran inmersas en un medio cultural del cual no puede sustraerse. La cultura, en el sentido expuesto en los párrafos anteriores, influye sobre la empresa u organización y ésta, a su vez, sobre la cultura que es tema central del presente trabajo. Por otro lado, la propia organización puede constituir una subcultura, como se mencionará más adelante. El estudio de la cultura es importante porque:

- a) Facilita la comprensión del funcionamiento de las organizaciones

Ciertas formas de comportamiento pueden ser comprendidas solamente cuando se analizan a la luz de la cultura del individuo; por ejemplo el trasplante a México de algún procedimiento, algunas políticas o ciertos métodos muy exitosos en otros países con grandes esperanzas. Sin embargo los resultados son menores de los esperados por chocar contra algunas premisas culturales mexicanas.

- b) Ayuda a predecir la conducta

Las premisas socioculturales determinan cómo debe comportarse una persona en una cierta situación. Por ejemplo, un ingeniero civil que trabaja en México, debe de suspender las labores el 3 de Mayo y además aportar cierta cantidad para cohetes, adornos para la cruz y un banquete.

(4) Fernando Arias Galicia . Revista Laboral No. 46, 1997.

c) Constituye un sustituto de la experiencia

Si se conocen algunas de las pautas culturales, la persona puede integrarse y ser aceptada más fácilmente por el grupo. Un gerente norteamericano, por ejemplo, debe ser muy formal con sus colaboradores japoneses. Seguramente si emplea la informalidad que acostumbra en Estados Unidos será rechazado.

d) Facilita los cambios

Las tradiciones, los ritos, las costumbres, etcétera, tienden a dar cierta estructura rígida a las organizaciones, pero ésta necesita en ocasiones efectuar cambios rápidamente para adaptarse a las demandas de la competitividad, es decir, requiere flexibilidad. Si se conocen las premisas culturales pueden evitarse conflictos y facilitar los cambios.

### 2.1.2. Subsistemas de la cultura

En términos generales, pueden catalogarse tres subsistemas en los aspectos culturales de una sociedad: ideológico, sociológico y tecnológico.

#### 2.1.2.1. Subsistema ideológico

Se refiere a las creencias, ideas, valores; en suma, a la filosofía y los modos de ver el universo imperantes en una cultura (5). Pueden también catalogarse aquí los valores; o sea, todo aquello que la sociedad considera como una situación ideal, debiendo luchar para lograrla.

Un aspecto importante del subsistema ideológico está constituido por los medios (palabras, símbolos, escritos, ademanes y así sucesivamente) para transmitir ideas, creencias y emociones. Así pueden interactuar los diferentes elementos del grupo social. Cada cultura desarrolla su propio lenguaje. Sucede en ocasiones que, existiendo un idioma ya establecido, se crean ciertas palabras o algunas adquieren un nuevo significado, solamente comprensible para los miembros de esa cultura. Se dice, entonces, que está empleándose una jerga o argot. Tómese el término

(5) Fernando Arias Galicia. Revista Laboral No. 46, 1997.



"guagua" que en Cuba significa autobús; en Chile indica "niño pequeño", mientras en México no significa nada.

El lenguaje, ya sea un idioma definido o una jerga, constituye uno de los rasgos más notorios de una cultura.

#### 2.1.2.2. Subsistema sociológico

La sociedad debe establecer principios para coordinar las relaciones entre diversos miembros, así como aquellos de índole externa; para ésta finalidad se vale de ciertos medios, de los cuales los principales son:

##### Normas

Constituyen reglas de conducta o preceptos para regular la interacción de los individuos, así como entre éstos y las estructuras sociales (6). Desde luego, todas las ordenanzas legales quedan clasificadas aquí. Generalmente, las normas conllevan un sistema de sanciones y recompensas para quienes las violen o las adopten, respectivamente. Dicho sistema tiene por objetivo propiciar el aprendizaje. Existen normas no escritas. Por ejemplo, en muchas organizaciones los puestos directivos sólo pueden ser ocupados por hombres.

##### Tabúes

Íntimamente ligado al concepto de norma se encuentra el tabú, o sea una prohibición para efectuar ciertos tipos de comportamiento (7). Generalmente un tabú lleva implícita o explícita una sanción. Ejemplo: en muchas oficinas no se permite fumar.

##### "Rol" o papel

Constituye un conjunto de acciones que debe desempeñar una persona en función de su ocupación, sexo, categoría, etcétera (8). Por ejemplo, un profesor universitario debe emplear un lenguaje pulcro al dirigirse a sus estudiantes, llegar a tiempo a clases, etcétera.

(6) Fernando Arias Galicia . Revista Laboral No. 46, 1997.

(7) ídem.

(8) ídem.

Es importante hacer notar que se pueden desempeñar papeles diferentes de acuerdo con los grupos en que uno se encuentra. A guisa de ejemplo: un directivo puede desempeñar el rol de gerente en una fábrica, el de esposo, padre, amigo, etcétera.

### Status

En la mayoría de las sociedades existe una jerarquía de papeles. El status constituye una posición, con deberes y privilegios reconocidos, dentro de una jerarquía (9). Dentro de las sociedades existen status adscritos y adquiridos. En las culturas tradicionales la mujer debe encargarse del cuidado de los niños, de las labores hogareñas, de la limpieza y del remiendo; de la preparación de alimentos para la familia, etcétera. Estas funciones merman la posibilidad de que a las mujeres se les encuentre en puestos directivos, ya que aún es difícil para los hombres mexicanos seguir el liderazgo de las mujeres. Por lo tanto dichas funciones son constitutivas de su status adscrito; en cambio, otras jerarquías se adquieren por medio de la competencia, ya que ocupar un puesto de auxiliar de contador en una empresa, generalmente no es producto del sexo ni de los ascendientes de la persona (excepto, claro, en las empresas familiares).

### Ritos

Por este término se entiende una serie de actos preestablecidos llevados a cabo en ciertas ocasiones (10). A continuación se tratarán solamente dos clases: los de iniciación y los de intensificación.

Los ritos de iniciación se efectúan cuando una persona intenta ingresar a un grupo o pasar a un status superior. Los miembros del grupo o del status someten a una prueba a los candidatos a fin de verificar si son elementos valiosos y adecuados a los intereses del grupo. En una fábrica, cada persona que empezaba a laborar en ella debía invitar a un festín, con el contenido de su primer sobre de pago a todos los demás obreros de su departamento.

(9) Fernando Arias Galicia . Revista Laboral No. 46, 1997.

(10) ídem.

Los ritos de *intensificación* se efectúan periódicamente y tienen como objetivo mantener la cohesión del grupo. Existen tendencias a la desintegración en todos los grupos, razón por la cual los rituales de intensificación buscan reforzar los lazos de unión entre todos los elementos del grupo. Por ejemplo, casi todos los miembros de los clubes de servicio (leones, rotarios, etc.), celebran comidas o cenas mensuales.

#### Costumbres

Son comportamientos repetidos cada vez que se presentan situaciones semejantes; constituyen una especie de hábitos que, frecuentemente, no pueden ser explicados racionalmente (11). Proporcionan seguridad al individuo ya que no es necesario analizar el comportamiento a seguir y tomar una decisión cada vez que se presenta la misma circunstancia; además su rol le indica, en muchas ocasiones, el comportamiento a seguir. Las costumbres sirven para identificar a los miembros de un grupo cultural y, por tanto, proporciona cohesión al mismo. Por ejemplo: en Japón, no se acostumbra estrecharse la mano al saludar, sino inclinarse. El grado de inclinación está en función de la jerarquía.

#### Valores

Cabe la pena mencionar dentro de esta clasificación el importante tema de los valores que no se sustrae de la cultura mundial, en todos los aspectos, ya que parece cada vez más científica y relativista, y los rígidos puntos de vista absolutos sobre valores que nos vienen del pasado parecen anacrónicos. Todavía más importante es, quizá, el hecho de que el individuo moderno es atacado en todos los ángulos por demandas valorales que son divergentes y contradictorias.

Ya no es posible, como lo era en el no muy distante pasado histórico, establecerse confortablemente en el sistema de valores de los mayores o de la propia comunidad y vivir la propia vida sin examinar jamás la naturaleza y los supuestos de este sistema.

En esta situación, no es sorprendente que las orientaciones valorales

(11) Fernando Arias Galicia. Revista Laboral No. 46, 1997.

del pasado parezcan encontrarse en un estado de desintegración o de hundimiento. Los hombres se preguntan si hay o puede haber algunos valores universales. A menudo se siente que tal vez hemos perdido, en nuestro mundo moderno, toda posibilidad de alguna base general o transcultural para los valores. Un resultado natural de esta incertidumbre y confusión es que existe una creciente inquietud acerca de, un interés en y una búsqueda de un enfoque valoral sensato o significativo, que pueda sostenerse por sí mismo en el mundo de hoy.

En nuestro país es innegable en el proceso de globalización en el que estamos inmersos. Ante este proceso es muy importante para los empresarios y ejecutivos conocer a sus contrapartes para lograr mejores negociaciones.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de rasgos y actitudes, de prácticas y protocolos mexicano-norteamericanos que nos permitirá comprender mejor a nuestros vecinos del norte.

AMERICANOS	MEXICANOS
<p>1. Naturaleza y hombre</p> <p>Tiene una forma mecánica de ver al mundo; el mundo es material; el hombre está afuera y desea dominar éste.</p>	<p>El mundo es esencialmente espiritual. El hombre es arte de la naturaleza. El hombre puede comunicarse con Dios y los Santos. El ser bueno o malo es definido por la Institución Religiosa.</p>
<p>2. Filosofía de la vida</p> <p>La individualidad es muy importante. El individualismo es mejor al conformismo. Todas las actividades tienen un propósito. El hombre es perfectible.</p>	<p>El grupo es lo más importante, la conformidad y compromiso es lo principal en el grupo, la armonía es preferible al individualismo. El hombre es una mezcla de bueno y malo, y siempre lo será.</p>

FIGURA 1. Comparación de rasgos distintivos entre Mexicanos y Norteamericanos

<p><b>3. Competitividad</b> La vida es competencia, el esfuerzo es recompensado con resultados materiales. El trabajo es lo primero, y aquí únicamente se gana o se pierde; quedar en segundo lugar no es bueno.</p>	<p>La vida es cooperación. La familia es lo primero. El esfuerzo es recompensado con la estimación de las personas. Es sumamente importante ser educado. "Haz lo mejor que puedas".</p>
<p><b>4. Relacionarse con otros</b> Uno puede ser abierto y directo con otros. Las comunicaciones son explícitas y exponen el punto directamente. Aparentan ser fríos, rudos e indiferentes. La informalidad es buena.</p>	<p>Tratar directamente con otros y ser abierto no es lo más deseable. Para tener relaciones armoniosas es necesario utilizar un lenguaje ambiguo o indirecto. En las reglas del protocolo es más importante la formalidad.</p>
<p><b>5. Poder</b> Este se obtiene principalmente por delegación de autoridad cada uno en la jerarquía hasta completar sus metas. Dándoles a todos la información.</p>	<p>El poder se mantiene mediante la restricción de información, y por delegación de tareas a familiares y amigos cercanos.</p>
<p><b>6. Tiempo</b> Las actividades deseadas son alcanzadas; consideran bueno planear todo; el tiempo es dinero, el tiempo es una presión constante. Ser puntual es extremadamente importante.</p>	<p>El tiempo es elástico: éste puede ser flexible, dependiendo de las circunstancias. La puntualidad no es tan importante; postergar por largo tiempo algunas veces es necesario para realizar una actividad.</p>
<p><b>7. Espacio / distancia</b> El espacio de conversación entre personas es cerca de 30 cms. o dos pies. El espacio en el lugar de trabajo es considerado un desperdicio si éste no es utilizado eficientemente". El espacio es dinero. Los viajes a distancia son medidos en millas.</p>	<p>El espacio de conversación es cerca de 30 cms. ó un pie. El espacio en el lugar de trabajo es diseñado para trabajos estáticos. Es deseable tener muchos parques y lugares de juego. La distancia se mide en horas.</p>

CONTINUA FIGURA 1.

<p><b>8. Estructura social</b></p> <p>Todas las personas desean tener iguales oportunidades. La distinción en la clase es indeseable; el status deber ser ganado. Las personas actúan acorde al trato recibido.</p>	<p>Las desigualdades son de esperarse. La sociedad es jerárquica, existe una clara diferencia entre los inferiores y los superiores. El hombre muestra un status superior al de la mujer.</p>
<p><b>9. Religión</b></p> <p>En su mayoría, son protestantes. Son materiales y autoconfiados. El presente es muy importante, son determinísticos y miran el presente y el futuro.</p>	<p>En su mayoría son católicos, no materialistas, dependientes y paternalistas. La vida es más importante que el presente, con fatalidad miran al pasado.</p>
<p><b>10. Acuerdos</b></p> <p>El acuerdo debe ser verbal y explícito. La afición de las personas, no son necesariamente los negocios. Los contratos en los negocios desean ser específicos y de obligación mutua de cada parte en detalle, y ellos deben ser cabalmente legales.</p>	<p>El acuerdo debe ser basado sobre un mutuo entendimiento. La liga con las persona es esencial antes de hacer negocios. Los acuerdos escritos no son muy importantes, se dan más a la negociación (no por la ley).</p>

CONTINUA FIGURA 1.

### 2.1.2.3. Subsistema tecnológico

Ya se mencionó anteriormente: cada cultura emplea diversos utensilios y herramientas con el fin de ayudarse a obtener satisfactores para sus necesidades. La tecnología empleada por una cultura requiere ciertas formas de comportamiento e implica frecuentemente una metamorfosis en los valores, las normas, el lenguaje, etcétera, y en múltiples ocasiones repercute sobre toda la cultura en general.

El subsistema tecnológico permea las actividades de producción e influye por medio de los contactos sociales, en las actitudes, los valores, las costumbres, etcétera, del grupo.

El componente tecnológico ha tenido una gran influencia en las llamadas sociedades industrializadas, en las cuales la tecnología de las máquinas ha implicado el empleo de energía mecánica, mismo método que ha llevado a la producción en gran escala, a la urbanización acelerada y a la ampliación de mercados. En la actualidad, en muchas fábricas ya no es necesaria la energía muscular, pues trabajan los robots. En cambio, el conocimiento se hace más necesario.

### 2.1.3. Las Subculturas y la Dinámica Cultural

#### 2.1.3.1. Las Subculturas: Regional, Ocupacional y Organizacional

Una cultura puede presentar también subculturas, las cuales pueden ser de tres tipos: regional, ocupacional y organizacional.

##### Regional

Seguramente éste concepto no requiere mayor explicación. Puede hablarse de una cultura latinoamericana, pero existen diferencias entre la subcultura de México y la de Perú. Igualmente dentro de nuestro país existen diferencias entre Yucatán y Sonora. Si bien hay una participación en las características nacionales, en cada región se encuentran elementos culturales propios de la misma.

Mientras mayor sea la comunicación entre las diversas regiones, las diferencias culturales resultarán menores. De ésta manera existen culturas nacionales, la rapidez de los medios de comunicación influye para diluir muchos de los rasgos nacionales.

### Ocupacional

La ocupación juega un papel muy importante en la vida del ser humano, pues determina su status, clase social, remuneración y así sucesivamente. Cada ocupación requiere de un entrenamiento, en ocasiones prolongado durante varios años, el cual imprime su sello en la personalidad del individuo, ya que en la práctica implica dirigir la atención hacia determinado segmento del universo, con exclusión de los demás. La formación profesional lleva a una "deformación" profesional, es decir, a percibir sólo aquellos fenómenos de cierto tipo, a considerar los problemas únicamente desde cierto ángulo, lo cual puede acarrear conflictos entre dos o más ocupaciones, con demérito de la eficiencia organizacional. Hasta hace poco se propiciaba la especialización en el trabajo y en los conocimientos; no obstante en la actualidad se propicia la polivalencia, es decir la posibilidad de efectuar diversos trabajos.

Cada ocupación tiene su propia jerga, sus tecnicismos (el mecánico trabaja con "pericos", "mariposas" y "gatos"), sus propios ritos de iniciación, sus símbolos de status (por ejemplo, la cofia de la enfermera), costumbres, tabúes (por ejemplo: algunas prohibiciones en el juramento hipocrático de los médicos), valores y así sucesivamente. En todo lo anterior se podrán ver las razones por las cuales cada ocupación forma una subcultura.

### Organizacional

Es frecuente que la tecnología, el ramo de la actividad, las ocupaciones principales, la división del trabajo, los procedimientos especiales, etcétera, determinen una subcultura propia de la empresa u organización o de la industria. En este caso, las personas ajenas no entienden muchos términos, así como tampoco diversos tipos de comportamiento. Por ejemplo, en una empresa pueden oírse expresiones como: "necesito una



docena de G-25's", "Juan pasó a la categoría de maquinista de primera", etcétera. Tema que se profundizará más adelante.

### 2.1.3.2. Procesos de la Dinámica Cultural

La cultura es un sistema dinámico y cambiante que se transforma según las peculiaridades y variaciones del proceso sociohistórico concreto que le da lugar (12). Sin embargo, la cultura posee una dinámica propia, la cual genera procesos que inciden en la estructura social. En éste apartado se analizará precisamente el aspecto referente a los procesos que conforman la dinámica cultural.

#### Contracultura

Existen grupos en el seno de la sociedad que rechazan y enfrentan los valores y normas de la cultura, sustituyéndolos por otros propios y exclusivos. A estas denominaciones se les denomina contracultura (13). La contracultura se rebela en contra de los valores vigentes y los desafía. Podría afirmarse que en los grupos contraculturales se norma la conducta de sus miembros, sólo que los valores que la originan son contrarios a la cultura dominante.

Cabe aclarar que dentro de los grupos contraculturales existe una diferencia básica que denota dos tipos de asociaciones diferentes; en primer lugar, los grupos contraculturales pasivos, cuyos valores sólo son válidos para el conjunto de miembros que pertenecen a tal grupo. En tanto que por otro lado hay grupos contractuales activos, cuyos valores se ofrecen a la sociedad como alternativas, tal es el caso de los "hippies" de los años sesenta o los grupos ecologistas actuales, los cuales tienen una oposición a los valores vigentes y además aspiran a establecer los suyos como alternativos a la estructura cultural dominante.

(12) DINÁMICA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES, José S. Méndez, Santiago Zorrilla, Fidel Monroy McGraw Hill.

(13) Idem.

### Etnocentrismo

Un concepto fundamental para comprender la dinámica cultural es el etnocentrismo, el cual fue desarrollado por el sociólogo Summer, en 1906 para explicar la superioridad cultural que un grupo concibe de sí mismo, esto es, la valoración de lo propio sobre otras culturas, y la crítica o desprestigio de lo ajeno a la propia cultura (14); así, desde el punto de vista etnocéntrico, las otras culturas se catalogarían como "atrasadas", "salvajes", etcétera; en una palabra, inferiores a la propia. Un ejemplo que podría ilustrar esto lo constituiría la imposición cultural de los españoles durante la conquista de América, por considerarla superior a la indígena; de ahí la destrucción sistemática de sus ritos, construcciones, en fin, de todas las costumbres y formas de vida de los pueblos indígenas de la época.

Así el etnocentrismo se basa en un razonamiento subjetivo, plantea que la propia cultura es la mejor, la que posee los "valores superiores"; lo extraño a la propia cultura se rechaza, sin intentar siquiera entender la cultura ajena.

### Diversidad cultural

El hombre es sólo uno; sin embargo, su práctica genera una diversidad de formas de vida, de costumbres y de valores que señalan la existencia de grupos sociales y por ende de culturas diferentes; a este hecho se le da el nombre de diversidad cultural. (15)

Así podemos hablar de cultura latinoamericana, de cultura oriental u occidental, de cultura maya o afroantillana, en fin, hay una pluralidad cultural cuyas interacciones y elementos comunes conforman la unidad cultural humana.

La diversidad cultural significa la selección de una forma especial de vida y estructura de valores.

(14) DINÁMICA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES, José S. Méndez, Santiago Zorrilla, Fidel Monroy, McGraw Hill.

(15) Idem.

### Aculturación

Es, la adopción que un grupo o individuo hace de los rasgos o patrones de otra cultura al contacto con ella (16). El proceso de aculturación puede motivarse según variadas fuentes; una de ellas sería la voluntaria, es decir, cuando algún individuo o grupo decide asentarse y absorber una cultura diferente a la propia, como sería el caso de los inmigrantes; otra fuente sería cuando una cultura impone a otra sus valores, normas, formas de vida, etcétera, representada por las guerras de conquista y el proceso de colonización. Una más sería resultado de la extensión de la cultura a regiones "marginadas" o relativamente aisladas de un núcleo cultural dominante, como las comunidades rurales que ven trastocada su vida cuando llega a ellas una carretera, o la energía eléctrica, o se establece una industria cercana.

Es evidente que estos acontecimientos por sí mismos conllevan formas de vidas diferentes, las cuales generarán, en mayor o menor medida, un proceso de aculturación el cual encontrará distintos grados de resistencia por parte de la comunidad receptora.

Cuando se habla del proceso de aculturación se refiere a individuos o grupos con rasgos culturales y antecedentes sólidamente arraigados, por lo que la resistencia a éste proceso de aculturación revestirá diferentes grados.

### Desculturación

Cuando una cultura va perdiendo elementos simbólicos y las formas de vida se hacen cada vez menos solidarias y más individualizadas, y por ello se pierde la interacción cultural, estamos en presencia del proceso llamado desculturación o atenuación cultural (17).

Este proceso complejo de desculturación puede explicarse por la interacción de varios factores, los más sobresalientes son: la desvalorización de la cultura propia motivada por el contacto con otra u otras culturas, es decir, un proceso de aculturación extremo derivaría

(16) DINÁMICA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES, José S. Méndez, Santiago Zorrilla, Fidel Monroy, McGraw Hill.

(17) ídem.

en un proceso de desculturación. Otro factor lo constituiría la "masificación" de la sociedad actual, que al traer consigo el anonimato en las acciones, así como el establecimiento de patrones de relación estandarizados, actúa en detrimento del simbolismo. La falta de registro de los valores fundamentales y tradiciones culturales podría ser otro de los elementos que diluyen la cultura, esto es, la falta de conocimientos genera la pérdida de la cultura.

#### **2.1.4. Cultura Organizacional y Medio Ambiente**

Como se mencionó anteriormente la cultura organizacional determina una subcultura propia de la organización, y así como todo individuo tiene algo que los psicólogos han llamado "personalidad" que es una serie de pautas relativamente permanentes y estables (18), y cuando describimos a alguien como cálido, innovador, relajado, conservador, describimos pautas de personalidad de la misma manera a las organizaciones, por lo que también tienen personalidad, sólo que la llamamos cultura organizacional.

##### **2.1.4.1. Definición, características y manifestaciones de la cultura organizacional**

Así como las culturas tribales tienen tótems y tabúes que dictaminan cómo se comportará cada miembro frente a otros miembros y frente a los extranjeros, las organizaciones tienen culturas que gobiernan los valores, las actividades y las metas; y al hacer esto, se dice a los empleados cómo deben hacerse las cosas y qué es importante.

##### **Definición de Cultura Organizacional**

Por lo tanto una cultura organizacional es una percepción relativamente uniforme, mantenida por la organización; es un concepto descriptivo; y tiene características comunes y estables que permiten distinguir una organización de otra(19). Profundicemos en cada uno de estos puntos.

(18) Administración: Teoría y Práctica, Stephen Robbins, Prentice Hall, 1993.

(19) ídem.

Primero la cultura organizacional es una percepción. Pero existe en la organización, no en el individuo. Como resultado, individuos con diferentes antecedentes o en diferentes niveles de la organización tienden a describir la cultura de la organización en términos similares. Perciben una serie única de características que son, de manera sustancial, específicas de la organización.

Segundo, la cultura organizacional es un término descriptivo. Se ocupa de cómo los miembros perciben a la organización, no de si les gusta o no. Describe más que evalúa.

#### **Características de la cultura organizacional**

A lo largo del tiempo, las organizaciones también desarrollan valores y estándares de lo correcto y lo incorrecto. Transmitidos a través de generaciones de administradores, estos valores guían a los trabajadores en una amplia gama de aspectos. La vestimenta apropiada para el trabajo es determinada por la cultura de la organización. Al igual que las características de los candidatos a ocupar altos puestos ejecutivos, cómo dirigirse a los superiores, grado de chismes entre los trabajadores. Ninguno de éstos estándares sobre lo que es o no comportamiento apropiado en la organización está escrito. Las personas sólo aprenden a "ponérselo" y luego ajustan su comportamiento a partir de la norma (Stephen Robbins, 1993). Muchas de éstas reglas y costumbres sutiles son tomadas y repetidas por un grupo de empleados, hasta que sus acciones se "mezclan" en una actitud colectiva. Dentro de ésta comunidad, la cultura aceptada -aún si es admitida de manera inconsciente por algunos- define cómo debería pensar, actuar y tomar decisiones cada individuo. Finalmente, determinará cuáles individuos son promovidos.

Por lo tanto dentro de cada empresa existen cualidades únicas que tienden a representar de la mejor manera la cultura de una organización y que distinguen a cada una de las empresas individualmente, las cuales a continuación se presentan:

### 1. Identidad empresarial

Una empresa es tan multifacética como cualquier persona. Por ejemplo, cada compañía crea una identidad pública -una imagen o cara que muestra al mundo de afuera-, que puede o no reflejar con precisión su vida privada.

### 2. Apariencia de su infraestructura interior y exterior

Puede ser que la apariencia no lo sea todo, pero se debe poder decir tanto de la apariencia de una empresa como la de una persona a la que recién se conoce.

Al acercarse a una empresa, se puede estudiar la arquitectura e instalaciones del edificio al que estamos a punto de entrar. Éste puede ser conservador y modesto o innovador e impresionante. Una vez dentro de él se puede observar su mobiliario y decoración que dará una imagen estética, funcional; o la de un lugar cálido y acogedor. Algunas compañías ponen especial cuidado en su infraestructura tanto interior como exterior, pues es la presentación e imagen que desean dar de su empresa al exterior. Aunque en algunas ocasiones puede ser que la empresa esté más interesada en su aspecto arquitectónico y decorativo que en su propio personal. Por lo tanto debe existir relación entre lo que ésta ha adoptado como "su cultura organizacional" y lo que realmente hace. Es decir si dentro de su cultura le concede mucha importancia a su gente, y demuestra lo contrario, no existe relación entre una y otra acción.

### 3. Literatura de la empresa

La literatura impresa de la empresa que se encuentra expuesta también brindará mucha información acerca de su cultura organizacional, contestando a algunas de éstas preguntas: ¿Qué tipo de material se encuentra disponible? ¿Cómo se ve y siente cada artículo? Si los folletos son extravagantes, ¿Se encuentran en armonía con su entorno?, ¿Cómo se entienden?, ¿Utiliza la empresa su literatura impresa como propaganda, o es el lenguaje informativo y sensitivo a las necesidades específicas de sus clientes?.

#### 4. El personal

Dentro de éste elemento encontramos a las personas detrás de la fachada de la compañía. Analizando éste aspecto se puede observar si ellos constituyen el corazón y el alma de la organización o tienden a ser pasajeros de un corto viaje. Algunas características que se pueden distinguir entre los empleados son:

**Código de vestimenta.** En la mayoría de las empresas, los empleados de oficina no usan uniforme. Es necesario prestar atención a la forma en la que se encuentran vestidas las personas, para identificar si existe alguna jerarquía que separe a los ejecutivos del personal administrativo.

**Edad.** Si la edad de los empleados en su mayoría es joven, es más probable que la cultura sea agresiva y de ritmo rápido. Al contrario, si la gente tiende a ser mayor, puede existir una tendencia general a actuar con cautela y deliberación como compañía.

**Ritmo.** Si las personas dentro de la compañía parecen tener un sentido de urgencia, se puede asumir con seguridad que la compañía promueve límites de tiempo estrictos y tiempos de entrega cortos para la terminación de los proyectos. Si el paso es lento y la gente parece enredarse en largas pláticas, es probable que se esté logrando poco o que exista un largo ciclo de aprobación que atora a los proyectos en los canales.

**Actitud.** En otras palabras es cuán felices parecen estar los empleados. Es observar, si se ríen espontáneamente y a menudo la gente de todos los niveles, o las personas de los más bajos niveles están siempre viendo por sobre sus hombros para evitar ser escuchadas por otros con más poder político.

**La comunicación informal entre empleados.** En la conversación cándida ¿qué dicen los empleados acerca de sus jefes, es decir, del liderazgo de la empresa? ¿Comentan la necesidad de una mayor comunicación y de un aumento salarial, o parecen ser evangélicos acerca del equipo de la empresa?.

**Trabajo de equipo.** Dentro de una organización se puede observar que la organización trabaje junta como un equipo o se hable mucho del trabajo grupal pero se le apoye muy poco.

Se podría esperar que en una empresa dominada por hombres ésta funcionará como un equipo ganador de deportes, pero éste no suele ser el caso. Los directivos pueden no actuar como entrenadores efectivos, dándoles a los miembros individuales de los equipos la información estratégica que requieren para "jugar en sus posiciones" a la mejor de sus capacidades. Mientras que no existe duda de que el objetivo final es ganar, muchas empresas pueden no valorar lo que significa ganar juntos.

**Reconocimiento.** Dentro de ésta característica se determina si los empleados son solamente recompensados en base a su desempeño, o también se les valora como gente. Es importante hacer notar que no se requiere un presupuesto muy elevado para recompensar a los empleados, pues existen atenciones personales a bajo costo.

**5. Historia.** La cultura de una organización no surge de la nada. Es en esencia el resultado de la historia y de los valores de la organización.

Las organizaciones tienen historia. Las actuales creencias, costumbres, tradiciones y maneras generales de hacer las cosas de una organización son en gran parte debidas a lo que ha hecho antes y el grado de éxito que tuvo con tales acciones.

Un punto importante en las características arriba citadas es que son relativamente estables y permanentes en el tiempo (Janet Haunter, 1995). Así como la personalidad del individuo es estable y permanente la cultura de la organización es duradera en el tiempo y relativamente estática en su propensión al cambio. Esto permite no sólo caracterizar a una organización en términos de las características anteriormente citadas, sino suponer que no se espera que cambie mucho a través de los años. Las diferentes culturas organizacionales en cada empresa u organización influyen sus prácticas administrativas. La cultura limita las opciones al indicar a los administradores cuáles prácticas son aceptables en la organización y cuáles no.



<p style="text-align: center;"><b>CONCEPTUAL SIMBÓLICA</b></p> <p>IDEOLOGÍA / FILOSOFÍA SÍMBOLOS MITOS HISTORIA</p>	<p style="text-align: center;"><b>CONDUCTUAL</b></p> <p>LENGUAJE COMPORTAMIENTO NO VERBAL RITUALES FORMAS DE INTERACCIÓN</p>
<p style="text-align: center;"><b>ESTRUCTURAL</b></p> <p>POLÍTICAS PROCEDIMIENTOS NORMAS (EXPLÍCITAS) RANGO (STATUS INTERNO) REDES DE PODER</p>	<p style="text-align: center;"><b>MATERIAL</b></p> <p>Y TECNOLOGÍA INSTALACIONES MOBILIARIO EQUIPO</p>

**FIGURA 2. Manifestaciones de la Cultura Organizacional**

#### **2.1.4.2 Influencia de la Cultura sobre la Práctica Administrativa**

La cultura de una organización es en particular relevante para los administradores porque establece limitantes respecto a lo que pueden hacer o no. Una vez más, éstas limitantes rara vez son explícitas. No están escritas. Rara vez se expresan de forma verbal. Pero ahí están, y todos los administradores aprenden las reglas del juego en su empresa.

El impacto de la cultura de la organización en los administradores de nivel bajo y medio es más obvio, tal vez porque la cultura en sí es más patente a estos niveles.

Los altos gerentes carecen de superiores a partir de los cuales puedan moldear su comportamiento. Aprenden la cultura a través de colegas y, en muchos casos, de trabajos previos en la organización. De hecho, la mayoría de las organizaciones siguen la práctica de asignar a las posiciones de alta gerencia a sus empleados. Aun cuando esto motiva a los trabajadores de nivel más bajo a permanecer en la organización y crea un incentivo para trabajar fuerte, se puede asegurar que la

promoción interna asegura que aquellos que alcanzan rangos superiores en la empresa han sido adoctrinados en pleno en la cultura de la organización. Esto genera estabilidad y disminuye la incertidumbre.

Lo anterior nos lleva a concluir que la cultura limita las opciones de toma de decisiones de los administradores en lo concerniente a todas las funciones administrativas. Como se muestra en la Figura 3, las áreas más importantes del trabajo del administrador son influidas por la cultura que opera.

<p><b>PLANEACIÓN</b></p> <p>El grado de riesgo que los planes deben contener.</p> <p>El si las decisiones deben enfatizar el largo plazo o el menos riesgoso corto plazo.</p> <p><b>ORGANIZACIÓN</b></p> <p>El grado de autoridad que debe ser delegado a los administradores subordinados.</p> <p>La selección de gente que "encajaría" y sería aceptada.</p> <p>Cuánta libertad debe destinarse a los puestos de los empleados.</p> <p>El grado en el cual se deben imponer los procedimientos y políticas.</p> <p><b>LIDERAZGO</b></p> <p>Qué técnicas de motivación deben utilizarse.</p> <p>Qué estilos de liderazgo son apropiados.</p> <p>Cómo debe ser la comunicación abierta.</p> <p>El hecho que los desacuerdos -aún los constructivos- deben ser eliminados.</p> <p><b>CONTROL</b></p> <p>Si debe permitirse a los empleados controlar sus acciones, o si deben imponerse controles externos.</p> <p>Los criterios que deben aplicarse para determinar la efectividad departamental y organizacional.</p>
--

**FIGURA 3. Ejemplos del efecto que la cultura tiene sobre las Funciones Administrativas.**

### **2.1.4.3. Influencia del Medio Ambiente on la práctica administrativa**

El reconocimiento de que ninguna organización es una isla en sí misma fue una contribución importante del enfoque de sistemas a la administración.

#### **2.1.4.3.1. Definición y Clasificación del Medio Ambiente**

##### **Definición de Medio Ambiente**

Medio ambiente se refiere a las instituciones o fuerzas externas a la organización y que afectan su desempeño (20). Como lo dice un escritor de manera simple, "Sólo toma el universo, réstale el subconjunto que representa la organización y el resto es el medio ambiente". (Robert H. Miles, 1980)

##### **Clasificación del Medio Ambiente: General y Específico**

El ambiente general incluye todo lo externo a la organización, a saber: factores económicos, condiciones políticas, situación social y factores tecnológicos, además de las condiciones que tienen un impacto potencial en la organización, pero cuya relevancia no es clara.

Como se mencionó el ambiente general tiene varios factores a tomarse en cuenta tal es el caso de las condiciones sociales que a continuación se analizarán.

##### **Condiciones sociales**

La administración debe adaptar sus prácticas a las cambiantes expectativas de la sociedad en la que opera. Así como cambian los valores, costumbres y gustos, también debe hacerlo la administración. Esto se aplica tanto a bienes como a servicios, al igual que a las políticas internas. La incorporación sin precedente de mujeres al mercado de trabajo en los años sesenta representa un excelente ejemplo.

(20) Administración: Teoría y Práctica, Stephen Robbins, Prentice Hall, 1993.

El rápido crecimiento de la matrícula en las escuelas de administración en 1960 puede ser explicado por las mujeres en edad universitaria que decidieron seguir una carrera de administración de empresas. Los cambios de expectativas de la carrera, matrimonio y familia provocaron que millones de mujeres casadas buscaran empleos bien remunerados. La inflación, el movimiento femenino y la creciente tasa de divorcios contribuyeron al gran incremento en las tasas de participación del trabajo femenino.

La administración también tuvo que ajustar sus políticas organizacionales internas de acuerdo con el incremento de trabajadoras. Las organizaciones que no tengan prestación de guarderías, por ejemplo, pueden fracasar en sus esfuerzos de emplear a trabajadoras y trabajadores competentes.

Por supuesto, el interés de la administración en los cambios sociales se debe extender más allá de las tasas de participación del trabajo femenino. Dependiendo de la organización y sus objetivos, los cambios en el estilo de vida, las preferencias geográficas y los intereses educativos entre otros, pueden tener efectos profundos.

Una última consideración sobre las condiciones sociales son las diferentes costumbres que los administradores enfrentan en las diversas culturas nacionales. Las costumbres de negocios no son necesariamente iguales de país a país. Dado que los administradores deben ajustar a sus prácticas a la sociedad en que su organización opera, las empresas que tienen operaciones internacionales deben asegurar que su administración entienda por completo los valores y reglas de su ambiente social.

Gran parte de la atención de la administración por lo común se concentra en el ambiente específico de la organización. El ambiente específico es la parte del ambiente que es relevante en forma directa para el logro de las metas de la organización (21). Es parte del ambiente que concierne a la administración, porque consta de las situaciones o componentes críticos que pueden influenciar en forma positiva o negativa la efectividad de la organización. Por lo general, incluirá a proveedores de insumos, clientes o compradores, competidores, oficinas de gobierno y grupos de presión pública.

(21) Administración: Teoría y Práctica, Stephen Robbins, Prentice Hall, 1993

El medio ambiente específico está formado por varios grupos, entre los cuales se encuentran los grupos de presión pública que por las características del tema, a continuación estudiaremos.

### **Grupos de Presión**

Los administradores no pueden dejar de reconocer a los grupos de presión con intereses especiales que tratan de influir en las acciones de las organizaciones. Tal es el caso de los "Planes para la Igualdad de Oportunidades" para conseguir una efectiva igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en la vida laboral, político y social reconocido por la Unión Europea en las cumbres de Essen en 1994 y Cannes en 1995. Estos acuerdos deberán ser implementados por el gobierno para que se desarrollen las medidas necesarias para una mayor contratación de mujeres en las empresas.

#### **2.1.5. La Globalización y su influencia on la práctica Administrativa**

Las tendencias hacia organizaciones más complejas y la internacionalización de las operaciones sugieren la necesidad de un análisis comparativo intercultural. La literatura de administración de otros países indica que hay perspectivas similares, pero también diferentes.

Las corporaciones multinacionales operan en muchas culturas y deben adaptarse a medios diferentes, sus suprasistemas. El contexto cultural-múltiple hace surgir muchas interrogantes con respecto a la convergencia y divergencia en las teorías de la organización y las prácticas administrativas.

##### **2.1.5.1. Una perspectiva mundial de la administración**

Hace un siglo, la mayoría de las actividades comerciales se realizaban dentro de un área geográfica limitada. Los inicios del siglo XX vieron el desarrollo de operaciones nacionales en muchas industrias: acero, automóviles, telecomunicaciones y productos al consumidor de distribución nacional. La tendencia durante la última mitad del siglo XX

fue y sigue siendo hacia una mayor expansión geográfica, mayor comercio internacional y operaciones multinacionales.

Esta globalización de operaciones comerciales se manifiesta en muy diversas maneras. Por ejemplo, parece haber una creciente compartición e ideas y conceptos sobre las organizaciones y su administración entre académicos y administradores profesionales en todo el mundo. Las diferencias de idioma crean algunas barreras de comunicación, pero incluso eso es superable. Aunque puede que haya diferencias situacionales y culturales, el interés común de las actividades administrativas crea un vínculo intelectual y profesional.

#### **2.1.5.2. Análisis intercultural comparativo**

El enfoque de sistema abierto ofrece un marco de referencia básico para el análisis comparativo intercultural. Reconoce la importancia de empezar con el suprasistema ambiental general como base para entender a las organizaciones y su administración. La cultura es un aspecto clave del contexto. De hecho, nuestras organizaciones son un reflejo de nuestras culturas. "Los sistemas organizacionales son respuestas culturales a los problemas enfrentados por los seres humanos al tratar de alcanzar sus fines colectivos".

#### **2.1.5.3. Compañías Multinacionales (MNC) en muchos países**

En la década de 1960 a había una preocupación mundial de que el número de las MNC con base en Estados Unidos descendiera gradualmente debido al crecimiento de las MNC en muchas naciones diferentes. Europa Occidental y Japón expandieron su comercio internacional audazmente. Las multinacionales del Tercer Mundo están empezando también a ser un factor.

Las empresas internacionales del futuro no incluirán solamente a pocas grandes naciones industriales, tales como Estados Unidos y Japón, que venden productos manufacturados al resto del mundo y los países en desarrollo proporcionando sólo materias primas. Cada vez más, los países del Tercer Mundo están estableciendo MNC que competirán en todo el mundo por los más modernos mercados industriales y del consumidor.

#### 2.1.5.4. Estructuras de Organización de las MNC

La estructura de una organización está influida por su medio. Eso es particularmente cierto para las corporaciones multinacionales, que deben reanalizar continuamente sus cambiantes necesidades y requerimientos, ajustar su matriz y esforzarse por encontrar el balance apropiado. Este tipo de autoexaminación de ninguna manera es fácil; se requiere considerable habilidad administrativa y flexibilidad.

Cada estructura tiene ciertas ventajas y desventajas, y la administración debe analizar estas alternativas en vista de las situaciones específicas. Un punto de vista de contingencia o contingente procura que la estructura se equipare para que se ajuste a circunstancias particulares ambientales, tecnológicas y psicosociales. Sin embargo, la reorganización continua de las MNC con el fin de encontrar la estructura perfecta podría ser antifuncional. Quizá sea más apropiado avocarse a la educación de la administración y al desarrollo organizacional a fin de mejorar los procesos existentes. Las compañías multinacionales de éxito no reorganizan continuamente sus operaciones.

Estas compañías ven el reto internacional como el de la construcción y mantenimiento de un proceso complejo de toma de decisiones, más que encontrar la estructura formal correcta. La labor crítica es desarrollar nuevos procesos, perspectivas y actitudes administrativas que reflejen y respondan a las demandas complejas que las compañías con estrategias internacionales enfrentan.

Las corporaciones multinacionales de éxito desarrollan una cultura organizacional que permite a los administradores sentir, analizar y responder a oportunidades y exigencias estratégicas internacionales, y construir canales de comunicación entre las operaciones nacionales e internacionales.

#### 2.1.5.5. Adaptación a las diferentes culturas

Las empresas multinacionales operan en diversas culturas y tienen diferentes formas de realizar sus operaciones y normas variables para el comportamiento administrativo. Los administradores estadounidenses que operan en otros países con frecuencia tienen dificultades para adaptarse a las costumbres locales.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de rasgos y actitudes mexicano-norteamericanos que nos permitirá comprender mejor a nuestros vecinos del Norte.



NORTEAMERICANOS	MEXICANOS
1. El individuo puede influenciar el futuro.	La vida sigue un curso determinado.
2. El individuo puede cambiar e improvisar el medio ambiente.	La gente se ajusta o se adapta a su ambiente.
3. La meta individual es realizar sus aspiraciones. Fijan sus metas en sus aspiraciones.	Los ideales son aceptados sin observarlos o razonarlos.
4. Si se trabaja duro, se luchará por alcanzar los objetivos.	El trabajo duro es importante, pero es más importante la sabiduría, suerte, tiempo y contacto.
5. El compromiso es un honor ante cualquier circunstancia. La persona supone que lo que se dice es lo que se hace. Esto no da lugar a excusas.	Un compromiso puede ser precedido por un conflicto. Un acuerdo puede únicamente significar intención y tiene una nula o pequeña relación con la capacidad de desarrollo.
6. El tiempo es dinero, esto puede ser usado o desperdiciado. El tiempo se esfuma.	El horario junto al itinerario son importantes, únicamente en relación a otras prioridades. El tiempo no se esfuma.
7. La primera obligación de un empleado es consigo mismo, y después a su organización.	La primera obligación del empleado es con su familia y sus amigos, y después con la organización.
8. A las personas mejor calificadas se les puede ofrecer un puesto importante.	Las prácticas empresariales se determinan en función de consideraciones familiares y amistosas.
9. La competencia estimula el desarrollo.	La competencia conduce al desacuerdo.
10. El cambio es considerado como un mejoramiento y como una realidad dinámica.	La tradición es respetada y seguida. El poder domina al grupo manteniendo una continuación y estructura estable.

FIGURA 4. Valores en el lugar del Trabajo.

También se está viendo el otro lado de la moneda; las compañías extranjeras están operando también en Estados Unidos y sus administradores se adaptan a nuevas costumbres, cultura y formas de realizar operaciones. Los trabajadores norteamericanos empleados por corporaciones de propiedad extranjera deben ajustarse a nuevos procesos organizacionales y estilos de administración. En muchos casos, las MNC de éxito utilizan personal local calificado en puestos administrativos clave. Esto ayuda a cerrar la brecha cultural.

En todos los casos es importante para las MNC desarrollar sensibilidad cultural, reconocimiento y respeto por otros valores y normas culturales. Muchas MNC ofrecen educación, capacitación y socialización al personal que va a trabajar en otros países.

Uno de los asuntos más difíciles son las diferencias en la conducta ética y legal de las empresas. Por ejemplo, en Estados Unidos se les exige a todos los empresarios en nombre de la Ley de Derechos Civiles de 1964 y a todos los que reciben fondos federales (que virtualmente incluye a todas las escuelas, colegios y universidades) a llevar a cabo Programas de Acción Afirmativa. A estos empresarios, contratistas o sistemas escolares no les basta con demostrar que no practican la discriminación contra las mujeres o las minorías. Deben demostrar un programa positivo e instrumentado activamente a ubicar, reclutar, adiestrar, contratar y promover a las mujeres ( a los miembros de las minorías) y deben fijar "metas" de contratación.

La presión del Gobierno Federal en favor de la acción afirmativa declinó marcadamente durante la administración Reagan (Lubin, 1982a). Una noticia en el *Wall Street Journal* en junio de 1982 decía que los ejecutivos de empresas estaban efectuando seminarios para gerentes de personal con el fin de recordarles que, a pesar del desinterés de la administración Reagan por su cumplimiento, las leyes antidiscriminatorias todavía estaban en vigencia y que la omisión en cumplirlas podrían acarrear juicios multimillonarios contra sus empresas (Greenberg, 1982).

#### 2.1.5.6. Estilos de Administración en diversos países

La cultura ofrece el contexto para la conducta en las organizaciones de trabajo. La programación que existe en las mentes colectivas de las personas es muy difícil de cambiar. Se cristaliza en formas aceptables de conducta y en las instituciones que la gente crea juntas: sus familias, sistemas educativos, religiones, sistemas legales, organizaciones de trabajo y sistemas políticos.

En un estudio importante, Haire, Ghiselli y Porter analizaron a 3 641 administradores en catorce países y encontraron diferencias importantes en motivaciones, actitudes y conceptos de liderazgo entre los diferentes grupos culturales. Muchos estudios sustentan sus revelaciones de diferencias culturales en los enfoques de administración.

Una de las investigaciones más amplias e importantes fue realizada por Geert Hofstede e incluyó una serie de estudios, durante varios años. De 116 000 empleados de la IBM en 40 países diferentes. Sobre la base de ésta investigación, el estudioso sugiere cuatro dimensiones en las que difieren las culturas nacionales:

**Distancia de poder.** El grado en que una sociedad acepta el hecho de que el poder en distintas situaciones es distribuido inequitativamente, refleja los valores de los miembros menos poderosos, así como de los más poderosos de la sociedad.

**Evitar la incertidumbre.** La medida en que la sociedad ofrece un marco de referencia social ligeramente injertado en el que se supone que las personas se cuidan a sí mismas y a sus familias inmediatas solamente. El colectivismo implica una estructura social compacta en la que el grupo se preocupa por el individuo a cambio de lealtad absoluta.

**Masculinidad-Feminidad.** La medida en que los valores dominantes de la sociedad son asertivos. Una gran preocupación por la adquisición de dinero y cosas más que le cuidado de otros. En las sociedades masculinas los roles sexuales están claramente diferenciados, los hombres dominan y el machismo es muy valorado.

Hofstede sugiere que estas dimensiones no solamente indican muchas diferencias culturales, sino que también afecta el diseño y la administración de las organizaciones.

#### 2.1.6. El nuevo estilo de liderazgo

Los cambios en la historia son permanentes, el proceso de globalización está presente también en nuestro país, por lo que las estructuras organizacionales tendrán que adaptarse a los cambios culturales y ser flexibles para sobrevivir. Ello implica el adaptarse a un nuevo estilo de liderazgo.

Los estudiosos de las condiciones o los rasgos que identifican al líder han encontrado dentro de la "lista" de las características predominantemente femeninas algunas que son necesarias para ejercer un liderazgo efectivo. Para alcanzar el éxito es necesario adoptar sistemas o formas de trabajo que han probado ser eficaces; las características que según los expertos debe tener un líder, tales como: franqueza, confianza, capacitación permanente, compasión y comprensión, describen el estilo de liderazgo de la mujer. Pero ¿cómo se traducen los valores femeninos en un comportamiento de líder?, veamos un cuadro comparativo:

<b>Gerencia Tradicional</b>	<b>Liderazgo Femenino</b>
	<b>Autoriza</b>
Gerencia	Liderazgo
Castigo	Premio
Exige respeto	Invita a hablar
Sargento autoritario	Motivador
Limita y define	Autoriza
Impone disciplina	Valora la creatividad
Esto es lo que vamos a hacer	¿Cómo puedo ayudarle?
Visión restringida	Visión amplia

**FIGURA 5. Los valores Femeninos en un comportamiento de Líder**

**Gerencia Tradicional****Liderazgo Femenino****Reestructura**

Central	Cambio
Posición	Conexión
Jerarquía	Mancomunidad
Rígido	Flexible
Aumentos anuales	Remuneración por
Automáticos	desempeño
Mecanicista	Integrador
Disgregador	Sistémico

**Enseña**

Da sus órdenes	Da ejemplo
Arquetipo militar	Arquetipo pedagógico

**Da ejemplo**

Da órdenes	Facilita
------------	----------

**Es abierto**

Vigilancia continua	Ambiente propicio
Mira arriba/ abajo	para la realización.
Controla la información	Mira hacia afuera
	Ofrece información

**Pregunta**

Tiene todas las respuestas	Formula las preguntas
	indicadas

CONTINUA FIGURA 5.

Y si bien es cierto que las mujeres cumplen con las características que debe tener un líder, también es cierto que los hombres ven como desventajas algunas de éstas:

Ser abierta y aceptar las ideas de otros puede colocarnos en una posición vulnerable frente a la crítica o frente a las personas que desean desafiar la autoridad. O peor aún, puede parecer que se solicitan opiniones porque no se sabe que hacer, o que desbordan entusiasmo en una actitud ingenua; y tampoco hay que olvidar que se gasta más tiempo solicitando la aportación de los demás que tomando decisiones unilaterales.

Por ello las mujeres han comenzado a cambiar su forma de pensar acerca de sus actitudes inherentes y han desechado los aspectos negativos dedicándose a tener confianza y creer en sí mismas para que, a medida que penetren en el campo de la competencia, sean reconocidas como contendientes fuertes con formidables recursos naturales propios del sexo femenino (María Teresa Vargas, 1997).

¿Hasta qué punto estas consideraciones, junto a las ya comentadas respecto a la cultura tradicional, suponen un "nuevo estilo de liderazgo"?.

En un estudio realizado por la *Federación Estatal de la Banca y Ahorro de Comisiones Obreras en España* en el que se entrevistó a directivas de la banca, asumieron que sus propuestas no suponen necesariamente un liderazgo distinto. En realidad se asume la lógica productiva como la dominante, con los valores y prácticas que ello implica (competitividad, pérdida de importancia de lo doméstico, etc.).

No cabe duda de que tales planteamientos sí que suponen una propuesta de nueva "racionalización" de las dinámicas existentes y una propuesta de clarificación de las reglas de juego que hoy presiden la carrera profesional en todas las organizaciones empresariales.

## 2.2. LA EVOLUCIÓN DE LA MUJER Y SU PERCEPCIÓN DEL TRABAJO A TRÁVES DE LA HISTORIA.

Se ha visto a lo largo del capítulo anterior que existen múltiples y sutiles formas "Culturales" en que la estructura y operación tradicionales de la empresa desalienta la promoción y el acceso de las mujeres a igual número de oportunidades. Existe en gran número de instituciones, señales sexistas, con frecuencia tan profundamente enteras y tan fuertemente incrustadas en la tradición que pasan inadvertidas.

Pero en éste nuevo milenio una nueva clase de mujeres dirigentes y emprendedoras se están formando en México y la crisis económica ha acentuado esta tendencia. Muchas mujeres mejor informadas y preparadas están asumiendo posiciones claves en toda clase de empresas, otras están comenzando su propio negocio. Un nuevo estilo gerencial está naciendo, basado en sus valores y culturas familiares, y en el esfuerzo que han venido desarrollando hace más de medio siglo.

Actualmente la economía mexicana vive un intenso proceso de apertura que nos permitirá mejorar la eficiencia y la competitividad de nuestra economía, aumentando con ello el ritmo de crecimiento, empleo y equidad a los niveles que demanda la dinámica y la expectativa de la población nacional. Este es un desafío para hombres y mujeres que deben prepararse cuidadosamente, y como resultado de ello podemos ver en estadísticas el aumento en la participación de la mujer en los diferentes sectores económicos, sociales, y políticos del país. Todo ello obedeciendo a la

apertura y globalización mundial que requerirá de gente preparada que tenga una nueva manera de trabajar, pensar y vivir.

Por ello a continuación veremos algunas de las contribuciones que las mujeres han realizado a lo largo de la historia, además de los profundos cambios en los aspectos laborales, educacionales y las principales características de los hogares mexicanos que influyen en el desarrollo y crecimiento de la vida profesional de las mujeres. De igual manera se consideró importante conocer las teorías feministas, a manera de describir y explicar "el sentir femenino".

### 2.2.1. Historia de la Mujer Mexicana

Somos herederos de una cultura occidental fuertemente matizada por el machismo. En general nos referimos a los seres humanos, a los mayas antiguos, a nuestros antepasados, y todo lo que se refiere a sus hazañas intelectuales, arquitectónicas y artísticas, como a interesantes grupos que dominaron su medio ambiente y crearon una civilización; pero en el uso del género masculino (los mayas antiguos...pueblo...hombre prehispánico) y en la homogeneización de la sociedad como unidad que engloba a hombres y mujeres por igual, está la trampa. Damos por hecho que existían individuos femeninos, como en todo grupo humano, y seguimos adelante, sin justipreciar los relevantes papeles jugados ayer y hoy por las mujeres (Antonio Benavides C., 1998).

Por lo tanto la intención fundamental es la de ilustrar las actividades propias de las mujeres mexicanas, abarcando desde el papel que jugaban éstas en las antiguas civilizaciones (pues ello nos dará la respuesta a la actual situación de machismo) hasta nuestros días.

Las ancestrales mujeres mesoamericanas de nombre y vida conocidos no son tan pocas como algunos pudieran suponerlo. Las palabras que brotan de las pinturas y glifos en los códices mixtecos hablan acerca de un buen número de ellas. Y también hay estelas mayas en que representan señoras de muy alto rango, evocando sus actuaciones.

Y del mundo de los nahuas se conservan noticias sobre varias mujeres carismáticas. Algunas de ellas fueron princesas o mujeres de gobernantes supremos; también las hubo poetas y artistas en otros géneros de creación, sin faltar algunas que supieron empuñar las armas.



De sus vidas pueden inferirse algunos rasgos motivo de admiración. Cabría decir que su recuerdo se conservó como el de mujeres ideales que, de distintas formas, se distinguieron por su carácter, su belleza, su bondad o saber.

Además de volver la mirada a dichas mujeres carismáticas, hay otros caminos para acercarse a lo que algunos pueblos mesoamericanos consideran atributos ideales de la mujer. Atendiendo a los pueblos nahuas en el último siglo antes de la invasión española, se encuentran dos conjuntos de testimonios que arrojan luz sobre ello. Uno lo integran varios huehuetlahtolli, antigua palabra que, a modo de consejo o descripción, da cuenta de lo que ha de ser la mujer noble. Otro lo ofrecen los textos en náhuatl que con sus pesquisas y cuestionarios que obtuvo Fray Bernardino de Sahagún al inquirir acerca de la naturaleza y condiciones de las mujeres del pueblo y de la nobleza (Miguel León Portilla, 1998).

Numerosos son los textos en que la mujer aparece sirviendo en los templos, educando a sus hijos, confortando a los que van a la guerra, atendiendo a su marido y a todos los requerimientos del hogar.

Dentro de los rasgos que los ancianos nahuas describieron como ideales en la mujer "in atle inteyno", "que no tiene renombre", es decir la del pueblo o macehaul : "Es de corazón firme, constante, no desmaya , trabajadora. Resistente al sufrimiento, acepta ser corregida. Se entrega, es humilde, se esfuerza" (Códice Matritense de la Real Academia, f. 127v).

De la cihuapilli o mujer noble son mucho más copiosas las descripciones: "La mujer joven tiene hijos, está casada, sabe lo que debe hacer. Trabaja, se preocupa, es como una tolteca, sabe preparar buena comida, se esfuerza con empeño, siempre tiene qué hacer" (ibid., f. 109v).

Ahora bien, las mujeres no solamente tenían actividades propiamente "femeninas" sino que además como lo demuestran la multitud de figurillas arqueológicas localizadas durante la exploración de la Pirámide de las Flores, en Xochitécatl (centro ceremonial donde se llevaban a cabo ritos), las mujeres de todas las edades y condiciones sociales desempeñaban un papel protagónico. Ya que dichas figurillas eran grupos de mujeres de arcilla, apiladas unas sobre otras ofrendadas junto con

vasijas, cuentas, etc. Esas representaciones de mujeres son el indicador más directo de los ritos y cultos femeninos, así como de su asociación con la fertilidad.

En todo este conjunto de mujeres, sobresalen las dirigentes. Tres mujeres guerreras, que señorearon desde su trono o palanquín, aparecen con un yelmo en forma de serpiente o monstruo de la tierra y portan un escudo y un cetro. Se muestran ricamente ataviadas; lo que demuestra su clara diferenciación social a las demás mujeres (Mari Carmen Serra Puche y Karina R. Durand, 1998).

Por otro lado registros de la civilización maya nos dan a conocer una de las mujeres mayas de mayor antigüedad, arqueológicamente documentada. Fue hallada en Tikal, durante el primer siglo antes de Cristo, en dicha metrópoli también fueron hallados tumbas de varios personajes importantes; entre los cuales se cuenta una mujer cuyo ajuar mortuario y construcción funeraria demuestran una relevancia política similar a la de otros entierros masculinos contemporáneos.

De igual manera se tienen datos sobre la muerte de una mujer de alto rango que consternó a la nobleza de Tikal, hacia los inicios del siglo VII. El cuerpo fue sepultado con honores extraordinarios y los dirigentes tikaleños ordenaron labrar el sepulcro en la roca viva.

En cuanto a Palenque, sabemos que de sus doce gobernantes dos fueron mujeres y ambas jugaron un papel fundamental en la preservación del poder político familiar.

Según parece, la existencia de mujeres con relevancia política fue un fenómeno común en varias regiones del mundo maya.

Además de la función de gobernantes la información epigráfica nos da cuenta del quehacer de la mujer maya como eje principal en el hogar y de su importante actividad económica desempeñada, en la elaboración de textiles, cestería, esteras y arte plumario, estos artículos eran tanto para autoconsumo, como para venta e intercambio en los mercados regionales.

En las sociedades antiguas y principalmente en la maya, hubo mujeres que desempeñaron y ocuparon importantes cargos políticos e incluso el de

autoridad suprema en algunas grandes ciudades. Tuvieron una activa participación en el control y la transferencia hereditaria del poder político. Varios hallazgos arqueológicos, como la calidad de la tumba, las ofrendas asociadas al entierro, las representaciones en piedra y diversas inscripciones jeroglíficas así lo demuestran (Antonio Benavides, 1998).

Es evidente que la mujer común del mundo prehispánico jugó un importante papel como soporte de la vida familiar y a cargo de la reproducción económica y social de las comunidades precolombinas.

Tiempo después, durante el doloroso proceso de Conquista y "recivilización", a lo largo del virreinato, se originó el mestizaje en nuestro país, donde siempre, salvo rarísimas excepciones, se encontró constituido por uniones de varones españoles con mujeres indígenas.

La unión de estas mujeres con hombres españoles fue una transculturación hondamente dramática. La mujer se incorporó brusca y violentamente a una cultura para la que no se encontraba formada; su unión la llevaba a cabo traicionando a su cultura original.

El español quien dejaba tras de sí un mundo de objetos valorizados; su manera de vivir, sus costumbres, su lengua, su religión, sus mujeres, etc., hace una valoración negativa de la mujer indígena, la cual retoma su tarea de compañera y constructora, de piedra angular y bastión familiar (Díaz Guerrero, 1991).

Otra historia se escribió en el Siglo XX, a principios de los años 70, durante la ola internacional del movimiento feminista.

En México un grupo de feministas empezaron como primera acción de la lucha política feminista, a analizar los códigos legales mexicanos para detectar los preceptos discriminatorios, y en base de los hechos, luchar para cambiarlos "una lucha que sigue vigente hasta hoy", donde los códigos civiles de muchas entidades federales mantienen artículos que van en contra del principio de la equidad entre los géneros, entre otros aquellos que se refieren a la familia y la paternidad.

En 1972, Esperanza Brito (precursora de este movimiento en México) y otras 23 feministas más constituyeron legalmente el Movimiento Nacional

de Mujeres, que solo tres años después, ante la primera Conferencia Mundial sobre la Mujer que las Naciones Unidas realizará en 1975 en la Ciudad de México, vivió su primer enfrentamiento ideológico con otros grupos feministas más radicales, especialmente el Movimiento e Liberación de las Mujeres, quienes rechazaron el Año Internacional de la Mujer y la Conferencia Mundial, organizada por las Naciones Unidas.

### 2.2.2. La mujer on la historia mundial

Es igualmente importante estudiar el panorama mundial de la evolución de la mujer, ya que la situación de machismo no es exclusiva de nuestro país, aunque en algunos países son más notables que en otros, la situación de discriminación aún prevalece.

La importancia atribuida al trabajo ha estado siempre relacionada íntimamente con el status y la fuerza. En las sociedades antiguas, donde los sacerdotes parecían tener el mayor control sobre lo que le ocurría a las personas, ellos tenían el status más alto; actualmente se puede decir que los médicos han tomado su lugar.

En las sociedades de cazadores, donde los hombres conseguía el alimento y las mujeres generalmente lo preparaban, el éxito del hombre en la cacería determinaba si el grupo comía o padecía de hambre. En las sociedades recolectoras de alimentos (que recogían huevos, nueces, bayas, granos, frutas, yerbas) y en las sociedades bajo agricultura de azadón, la contribución directa de las mujeres al abastecimiento de alimentos aumentó ya que realizaban tareas a mano, además de crear y dirigir los "recursos humanos", y en consecuencia también aumentó su poder (Whyte, 1978 p. 67).

En los tiempos de las colonias americanas la familia de granja era muy parecida a una corporación pequeña. Fundamentalmente, era un equipo de personas trabajando hacia el objetivo común y crítico: sobrevivir. A cada miembro familiar se le asignaban tareas basadas en su edad, capacidad, fuerza física y vigor. Con los años llegaban los "ascensos" y, con ellos, tareas más demandantes.

En el papel dual como trabajadoras de granja y dadoras de cuidados, las mujeres compartían tareas diarias y de estación y cargaban con la responsabilidad total de la cocina, la costura y la limpieza. También

dirigían gran parte del trabajo y cuidado del equipo familiar. De hecho, se podría decir que la frontera fue la que produjo los primeros "gerentes corporativos" femeninos y con ello otorgaron a las mujeres un status considerablemente más alto que en la Europa de aquellos tiempos.

A inicios de la era industrial, muchos hombres capaces físicamente, dejaron la granja por los más elevados salarios de las fábricas. Si bien las mujeres tenían un papel -principalmente como costureras- éste era un mundo de hombres.

Esta industrialización, tanto en la América del siglo XIX como en los actuales países en vías de desarrollo, bajó el status de las mujeres (Inglitzin y Ross, 1976). En las sociedades agrícolas, las mujeres participaron con los hombres en la producción primaria (cultivando las plantas alimenticias y tejiendo las telas), en tanto que la industrialización hizo a los hombres el sostén primario de la familia y a las mujeres, sus colaboradoras. Pero durante las últimas etapas de la industrialización y en la sociedad postindustrial, el tamaño de la familia se redujo y son empleadas un mayor número de mujeres casadas fuera de casa. En la sociedad postindustrial, el músculo se va volviendo cada vez menos importante como requisito de trabajo, y los maridos consideran poco práctico mantener a sus mujeres "descalzas y preñadas". Aunque los maridos pueden apreciar los sueldos de sus esposas, su control es menos completo que cuando ellos solo eran los que ganaban todos los ingresos. Blood y Wolfe (1960) desarrollaron una "teoría del poder familiar según los recursos", basada en datos que muestran que el poder de la mujer dentro de la familia tiende a variar conforme su sueldo se iguala (o excede) el de su marido.

Fue en esta misma época que la mujer "ganó" el derecho al voto, pero no mucho más. El nuevo feminismo surgió en 1960-1970, junto con el movimiento radical estudiantil de los años 60, representado por los Líderes de Nueva Izquierda, ya que eran abrumadoramente sexistas, pese a su radicalismo en otras materias. Trataban los "problemas de las mujeres" como detalles triviales que serían resueltos por la revolución socialista. Mientras tanto trataban a las mujeres como objetos sexuales y como sirvientas que hacían el trabajo sucio mientras los hombres planeaban la estrategia y ponderaban las grandes ideas (Gottlieb, 1971; Deckard, 1979) Pero los estudiantes que participaron en los movimientos activistas de protesta casi siempre sostenían actitudes igualitarias con

respecto al rol sexual. *The National Organization for Women (NOW)* se formó en 1966 y tuvo como primera presidenta a Betty Friedan, autora del influyente libro "*The Feminine Mystique*" (1963). Invitó a "una revolución de los roles sexuales para hombres y mujeres que reestructurará todas nuestras instituciones: la crianza de los niños, la educación, el matrimonio, la familia, la medicina, el trabajo, la política, la sexualidad humana y la verdadera evolución de la raza" (Friedan, 1973). Unos cuantos grupos disidentes más radicales como la SCUM (*Society for Cutting Up Men*) y la WITCH (*Women's International Conspiracy from Hell*) atraieron una ráfaga de interés en los titulares de los diarios, pero su total contribución puede haber sido establecer los límites radicales del movimiento y hacer que otras organizaciones feminista parecieran más conservadoras.

El trabajo no es nada nuevo para la mujer. Desde el principio de los tiempos, han tenido peso como dadoras de cuidados primarios en el hogar, lado a lado con los hombres durante la siembra y la cosecha y en fábricas y comercios. En años recientes se han movido a través de los rangos ejecutivos de compañías y lanzado empresas exitosas propias.

### 2.2.3. Teorías Feministas

La teoría feminista contemporánea constituye la base literaria del desarrollo de toda teoría sociológica feminista, como la que se analizará en el siguiente apartado. Por tanto, se presenta aquí una perspectiva de la teoría feminista, un sistema de ideas generales cuyo fin es describir y explicar la vida social y la experiencia humana desde el punto de vista de las mujeres.

Los estudiosos y estudiosas feministas contemporáneos han producido una serie de estudios teóricamente rica y altamente diversa, una demostración de la realidad de un movimiento intelectual al que Jessie Bernard (en prensa) denomina "ilustración feminista".

La tipología de las teorías feministas se basa en dos preguntas básicas que unen todas las teorías feministas: la que se refiere a la descripción *¿qué hay de las mujeres?* Y la que se refiere a la explicación *¿por qué esta situación es la que es?*. El modelo de respuesta para la pregunta descriptiva genera las principales categorías

para esta clasificación. En lo fundamental, la pregunta "¿qué hay de las mujeres?" sugiere tres respuestas: La primera es que la localización de las mujeres y su experiencia en la mayoría de las situaciones difiere de la de los hombres en esas mismas situaciones. La investigación se centra aquí en los detalles de esa diferencia. La segunda respuesta es que la localización de las mujeres en la mayoría de las situaciones no difiere demasiado, pero es menos privilegiada y no es igual que la de los hombres. La respuesta se centra en la naturaleza de esa desigualdad. La tercera es que la situación de las mujeres han de comprenderse también a partir de la relación de poder directa entre hombres y mujeres. Las mujeres están *oprimidas*, es decir, son reprimidas, subordinadas, moldeadas, usadas y objeto de abuso por los hombres. Las descripciones se centran aquí en la naturaleza de la opresión. Toda teoría feminista puede ser clasificada como teoría de la *diferencia*, de la *desigualdad* y de la *opresión*.

En este análisis se distinguen tres categorías básicas -diferencia, desigualdad, y opresión- en términos de sus distintas respuestas a la segunda pregunta explicativa, "¿por qué esto es como es?".

Este método de clasificación cumple una importante función: permite clasificar no solo el cuerpo general de la teoría feminista contemporánea, sino también la literatura, refleja no solo la reactivación de una protesta feminista visible en la sociedad, sino también el movimiento sin precedentes de las mujeres de incorporación a la educación superior, como licenciadas, doctoras y facultativas entre los años sesenta y nuestros días (Lengermann y Wallace, 1985; Vetter et al., 1982). De este modo, las cuestiones feministas han logrado introducirse directamente en el discurso académico y universitario de la sociología profesional.

A continuación se examinarán las teorías feministas de la diferencia, de la desigualdad, y de la opresión. Se describe cada tipo en líneas generales y se identifican algunas de las diferencias entre ellos y de sus recomendaciones para el cambio. Sin embargo, es importante señalar dos cuestiones importantes. Primera la mayoría del trabajo teórico se resiste a una clasificación estricta: Una puede identificar su principal preocupación teórica o distinguir sus principales enunciados teóricos. Segunda, se trata de una revisión selectiva. Dado el enorme volumen de

escritos feministas sobre la situación de las mujeres, un análisis exhaustivo está fuera del alcance de éste capítulo.

### 2.2.3.1. Teorías de las Diferencias de Género

Aunque el enfoque sobre las diferencias de género constituye una posición minoritaria en el feminismo contemporáneo, algunas influyentes contribuciones a la teoría feminista contemporánea mantiene este enfoque (Bernikow, 1980; Gilligan, 1982; Kessler y McKenna, 1978; J. Miller, 1976; Ruddick, 1980; Snitow, 1979). También existen investigaciones (Hite, 1976, Masters y Johnson en 1966) que muestran descubrimientos acerca de las diferencias de género y que han influido profundamente en el pensamiento feminista contemporáneo.

El tema central de la literatura contemporánea sobre las diferencias de género es que la vida interior psíquica de las mujeres, por lo que respecta a su configuración general, es diferente de la de hombres. Las mujeres tienen una visión distinta y dan una importancia diferente a la construcción social de la realidad porque difieren de los hombres fundamentalmente en lo tocante a sus valores e intereses básicos, a su modo de hacer juicios de valor, a su construcción de motivos de logro, a su creatividad literaria, a sus fantasías sexuales, a su sentido de la identidad, y a sus procesos generales de conciencia y de individualidad. Un segundo tema es que la configuración general de las relaciones y las experiencias vitales de las mujeres son distintas. Las mujeres se relacionan con su descendencia biológica de modo diferente a los hombres; los niños y las niñas tienen estilos de jugar distintivamente diferentes; las mujeres adultas se relacionan entre ellas y con las mujeres que estudian de un modo particular. En efecto, la experiencia vital general de las féminas desde la infancia hasta la vejez es fundamentalmente diferente a la de los hombres. En combinación, ésta literatura sobre las diferencias de conciencia y experiencia vital presenta una única respuesta a la pregunta "¿qué hay de las mujeres?".

La segunda pregunta "¿por qué?", nos proporciona las líneas centrales de variación dentro de éste enfoque general sobre las diferencias de género. Las explicaciones de las diferencias psicológicas y relacionales entre hombres y mujeres son esencialmente de tres tipos: biológicas, institucionales y construidas, esto es, sociopsicológicas.



### **Explicaciones Biológicas de las Diferencias de Género**

Las explicaciones biológicas han sido características del pensamiento conservador sobre las diferencias de género. Freud vinculó las diferentes estructuras de personalidad de los hombres y mujeres a sus diferentes genitales y a procesos cognitivos, y emocionales que comienzan cuando los niños descubren sus diferencias fisiológicas. El argumento biológico también se ha utilizado en escritos más propicios al feminismo. El análisis de Master y Jhonson sobre la anatomía de la sexualidad femenina han proporcionado a las teorías feministas dos hechos básicos para reformular la cuestión de la regulación social de la sexualidad, y Alice Rossi (1977, 1983) han examinado con rigor los fundamentos biológicos de la conducta específica del género. Rossi ha vinculado las funciones biológicas diferentes de hombres y mujeres a las diferentes pautas de desarrollo hormonal determinado durante el ciclo vital y ello, a su vez, a la variación sexualmente específica en características tales como la sensibilidad a la luz y al sonido y a las diferencias entre el lado derecho y el lado izquierdo del cerebro. Estas diferencias, cuadran con los diferentes estilos de juego infantil señaladas por Carol Gilligan (1982), Janet Lever (1978) y Raphaela Best (1983); la famosa "ansiedad ante las matemáticas" femenina; y también el hecho aparente que las mujeres están más preparadas y dispuestas para el cuidado de los niños que los hombres de una manera más enriquecedora que los hombres. El feminismo de Rossi le lleva a abogar por medidas socioculturales que hagan posible que cada género compense, mediante el aprendizaje social las desventajas biológicamente "dadas", pero como biosocióloga aboga también por el reconocimiento racional de las implicaciones de la investigación biológica.

### **Explicaciones Institucionales de las Diferencias de Género**

Las explicaciones institucionales de las diferencias de género suelen acentuar también las funciones distintivas de la crianza y el cuidado de los hijos. Consideran la responsabilidad de la maternidad como uno de los principales determinantes de la más amplia división sexual del trabajo, que vincula a las mujeres en general con las funciones de esposa, madre y ama de casa, con la esfera privada del hogar y la familia, y por tanto con una serie de eventos y experiencias vitales muy diferentes a las de los hombres. En este contexto, las mujeres

desarrollan interpretaciones distintivas de sus metas, intereses y valores, rasgos característicos necesarios de extroversión en las relaciones "atención y cariños a los demás" y redes particulares de apoyo a otras mujeres (madres, hijas, hermanas, esposas, amigas) que habitan en su misma esfera separada de la de los hombres. Aunque algunos de los teóricos institucionales de las diferencias aceptan la división sexual del trabajo como socialmente necesaria, otros son conscientes de la distinción entre esferas separadas para mujeres y hombres encaja en las pautas generales de desigualdad entre los géneros o incluso de opresión. Sin embargo, los escritos que se han citado en este apartado se centran fundamentalmente en la diferencia de género y en sus raíces institucionales.

#### **Explicaciones Sociopsicológicas del Género**

Las explicaciones socio-psicológicas de las diferencias entre los géneros son de dos tipos: teorías fenomenológicas y proestructuralistas, y teorías de la socialización. Las primeras se centran en la continua configuración de nuestra cultura, lenguaje y realidad cotidiana mediante conceptos derivados de las experiencias masculinas y mediante las categorías dicotómicas simples de las "tipificaciones" de la masculinidad y la femineidad. Acentúan la contribución conceptual e interaccional de todos nosotros para el mantenimiento de esas tipificaciones, y los modos en que ésta intervención colectiva determina, a través de la definición, las esferas distintivas y los perfiles psicológicos de las mujeres y de los hombres. El problema del lenguaje como un dominio esencialmente masculino ha sido analizado por muchas teorías que concluyen que todos los lenguajes existentes se apoyan en y son un reflejo de las experiencias y conceptualizaciones de los hombres.

La teoría de la socialización complementa los análisis institucionales al centrarse en las experiencias de aprendizaje social que forman a las personas en general y a los niños en particular para adoptar roles y vivir en las diferentes esferas institucionales de la masculinidad y la femineidad.

### 2.2.3.2. Teorías de la Desigualdad entre los Géneros

Cuatro temas caracterizan las teorías de la desigualdad entre los géneros. Primero, los hombres y las mujeres no solo están situados en la sociedad de manera diferente, sino también desigual. En concreto, las mujeres tienen menos recursos materiales, status social, poder y oportunidades para la autorrealización que los hombres de idéntica posición social, ya se base en esa posición en la clase, la raza, la ocupación, la etnicidad, la religión, la educación, la nacionalidad o cualquier otro factor relevante. Segundo, esa desigualdad procede de la misma organización de la sociedad, no de ninguna diferencia biológica o personalidad entre los hombres y las mujeres. El tercer tema de toda teoría de la desigualdad es que aunque los seres humanos individuales pueden variar en lo tocante a su perfil de capacidades y rasgos, ningún modelo de variación natural relevante distingue a los sexos. En efecto, todos los seres humanos se caracterizan por una profunda necesidad de libertad para la autorrealización y por una maleabilidad fundamental que les lleva a adaptarse a los constreñimientos y las oportunidades de las situaciones en las que se encuentran. Afirmar que existe desigualdad entre los géneros, equivale entonces a decir que las mujeres tienen situacionalmente menos capacidad que los hombres para percatare de la necesidad de autorrealización que comparten con los hombres. Cuarto, todas las teorías de la desigualdad suponen que tanto los hombres como las mujeres responderán mejor ante estructuras y situaciones sociales más igualitarias. En otras palabras, mantienen que es posible cambiar la situación. Ésta creencia distingue a los teóricos y teóricas de la desigualdad entre los géneros de los de las *diferencias de géneros*, quienes tienen una imagen de la vida social en la que las diferencias de género son, cualquiera que sea su causa, perdurables, profundamente inculcadas en la personalidad y sólo parcialmente remediabiles.

Las explicaciones de la desigualdad entre los géneros varían en función de este común cuerpo de interpretación. Analizamos a continuación dos principales variantes de teoría feminista contemporánea que se centran e intentan explicar la desigualdad entre los géneros: el feminismo liberal y el feminismo marxista.

### Feminismo Liberal

Dentro de la teoría feminista contemporánea, el feminismo liberal ocupa una posición minoritaria. Sin embargo, al mismo tiempo, el feminismo liberal es el enfoque contemporáneo más difundido en el movimiento estadounidense de las mujeres: están en base de una buena parte de la literatura popular que aboga por la mujer profesional, por la igualdad de responsabilidad ante los hijos y por la necesidad de una enseñanza igual para niños y niñas; guía muchas de las políticas iniciadas por el movimiento y se han encarnado en el programa de la organización de mujeres más poderosa *National Organization for Women (NOW)*. El feminismo liberal y la corriente principal de las creencias políticas estadounidenses se complementan fácilmente, y ello ayuda a comprender la popularidad de ésta variante de teoría feminista.

La explicación del feminismo liberal de desigualdad entre los géneros comienza con las cuestiones no abordadas por las teorías de las diferencias de género: parte de la intensificación de la división sexual del trabajo, da existencia a dos esferas separadas de actividad social, la pública y la privada, de la localización primaria de los hombres en la primera esfera y de las mujeres en la segunda, y de la socialización sistemática de los niños para que desempeñen papeles y vidas en esferas apropiadas a su género. Sin embargo, a diferencia de los teóricos y teóricas de la diferencia, las feministas liberales no conceden ningún valor particular a la esfera privada, salvo que permite la extroversión emocional. En efecto, la esfera privada consiste en un círculo vicioso de tareas indispensables, rutinarias, no pagadas e infravaloradas, asociadas con el trabajo doméstico, el cuidado de los hijos y la servidumbre emocional, práctica y sexual a los hombres adultos. Las verdaderas recompensas de la vida social -el dinero, el poder, el status, la libertad, las oportunidades de realización y autoestima - se encuentran en la esfera pública. El sistema que restringe el acceso de las mujeres a las responsabilidades de la esfera privada, las aísla en hogares individuales y exime a sus compañeros de compartir las tareas fatigosas de la esfera privada en un sistema que produce la desigualdad entre los géneros.

Cuando abordan la cuestión de la identificación de las fuerzas principales de este sistema, las feministas liberales subrayan el *sexismo*, una ideología similar al racismo que, por un lado, contiene

prejuicios y prácticas discriminatorias contra las mujeres, y por otro, creencias dadas por sentadas sobre las diferencias "naturales" entre los hombres y las mujeres que explican sus diferentes destinos sociales. Debido al sexismo, las mujeres se ven limitadas y disminuidas desde la infancia hasta la madurez, de manera que sólo pueden adoptar roles adultos propios de su condición y esos roles "merman" su humanidad y las convierten en seres dependientes y subconscientemente deprimidos creados por los constreñimientos y los requerimientos de los roles específicos de su género.

La descripción de las mujeres mermadas de su plena humanidad procede de *The Future of Marriage* de Jessie Bernard, quien fue una socióloga que escribió sobre la cuestión de género desde los años cuarenta, mucho antes de que los sociólogos percibieran la importancia de ésta cuestión. En este libro Bernard presenta a los sociólogos una nueva y devastadora descripción de la institución del matrimonio. El matrimonio es a la vez un sistema cultural de creencias e ideales, un arreglo institucional de roles y normas, y un complejo de experiencias interactivas para las mujeres y los hombres. Culturalmente, el matrimonio está idealizado como el destino y la fuente de realización de las mujeres; una bendición que combina domesticidad, responsabilidad y constreñimiento para los hombres; y para la sociedad estadounidense en su conjunto una asociación esencialmente igualitaria entre esposo y esposa. Institucionalmente, el matrimonio confiere autoridad y libertad al rol del marido y, en efecto, la obligación de salir del hogar; combina la idea de la autoridad masculina con la destreza sexual y capacidad masculina; y decreta que la esposa ha de ser complaciente, dependiente, simple de espíritu, estar esencialmente centrada en las actividades y las tareas domésticas. De este modo, pues se encuentran dos tipos de matrimonio, dentro de todo matrimonio institucional: el matrimonio del hombre, con el que él se ve constreñido y lleno de cargas, mientras experimenta lo que las normas dictan -autoridad, independencia, y derecho al servicio doméstico, emocionales y sexuales y una "merma" gradual de la joven persona independiente que fue antes de casarse. Los resultados de todo esto pueden encontrarse en los datos que miden el estrés humano: mujeres casadas, sean las que sean sus demandas de realización, y hombres no casados, cualquiera que sean sus demandas de libertad, puntúan alto en todos los indicadores de estrés; las mujeres no casadas, cualquiera que sea su concepción de estigma social, y los hombres casados puntúan bajo

en todos los indicadores de estrés. El matrimonio, pues, es bueno para los hombres y malo para las mujeres y dejará de ser así sólo cuando las parejas se sientan lo suficientemente libres de los constreñimientos institucionales predominantes como para negociar el tipo de matrimonio que más satisfaga sus necesidades y su personalidad individual.

Las feministas liberales proponen las siguientes estrategias para eliminar la desigualdad entre los géneros: la movilización en pro del uso de los canales políticos y legales existentes para lograr el cambio; la igualdad de oportunidades económicas; la introducción de cambios en la familia, la escuela, y en los mensajes de los medios de comunicación de masas con el fin de que las personas no se socialicen en roles de sexo rígidamente separados, y el esfuerzo de todos los individuos para desafiar el sexismo allí donde lo encuentren en su vida cotidiana.

#### **Feminismo Marxista**

El marxismo ofrece una de las teorías más conocidas y más elaboradas de la opresión social. Marx y Engels proporcionaron los fundamentos de la teoría, que luego continuaría desarrollándose dentro del cuerpo de la literatura neomarxista. Esta perspectiva desarrolla la teoría de la opresión social de clase, que se centra en la dominación, la opresión y el conflicto de clases en la estructuración de las relaciones sociales internacionales e intra nacionales. El feminismo marxista combina el análisis marxista de clase y la protesta social feminista. Y esa combinación da lugar no a una teoría más intensa de la opresión, sino más bien a una teoría más compacta de la desigualdad, es decir de la desigualdad de los géneros. Marx y Engels sentaron las bases de ésta teoría.

#### **2.2.3.3. Teorías de la Opresión de Género**

Todas las teorías de la Opresión de Género describen la situación de las mujeres como la consecuencia de una relación de poder directa entre los hombres y las mujeres en la que los hombres, que tienen intereses concretos y fundamentales en el control, uso, sumisión y opresión de las mujeres, llevan a cabo efectivamente sus intereses. Para las teóricas y los teóricos de la opresión de género, las mujeres se encuentran en una situación en la que los hombres las usan, las controlan, las someten y

oprimen. Esta pauta de opresión está profunda y poderosamente incorporada en la organización de la sociedad, una estructura básica de dominación llamada comúnmente *patriarcado*. El patriarcado no es la consecuencia azarosa y secundaria de otra serie de factores -sean éstos la biología, la socialización en roles de sexo o el sistema de clases-. Constituye una estructura primaria de poder que se mantiene intencionada y deliberadamente. En efecto, para la mayoría de las teóricas y teóricos de la opresión, las diferencias de género y la desigualdad entre los géneros son subproducto del patriarcado.

#### 2.2.4. Mujeres Mexicanas en Cifras

La construcción social del ser femenino y del ser masculino y el código de relaciones entre ellos, se arraiga en una combinación de razas "nosotros" y los "otros"- que marca los espacios simbólicos y las identidades atribuidas a cada género. Este juego de identidades recorre la historia latinoamericana y se manifiesta, por un lado, en la discriminación y subordinación femenina y, por otro, en las distintas acciones de protagonismo político y social llevadas a cabo por las mujeres.

La siguiente información resume en forma integral y comparada con los varones, la situación de las mujeres en la República Mexicana. Este es un país de múltiples étnias, colores y geografías, atravesado por dolorosos conflictos políticos, sociales, étnicos, culturales y económicos.

##### 2.2.4.1. Volumen de la población

En 1970 el país contaba con 48.2 millones de habitantes, 24.1 millones de mujeres.

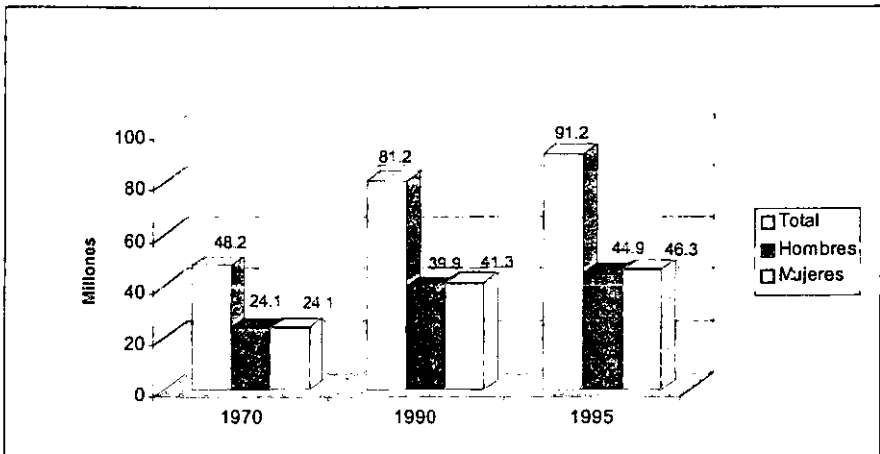
En 1990 el país tenía 81.2 millones de habitantes de los cuales 41.3 millones eran mujeres y 39.9 millones hombres. Esto significa que había, en términos relativos, una proporción ligeramente de mujeres 50.9% que de hombres 49.1%.

Los datos que proporciona el recuento de población de 1995, muestran que la población mexicana asciende a 91.2 millones de personas, observándose

que en los veinticinco años comprendidos entre 1970 y 1995 casi se duplicó el número de habitantes de la República Mexicana.

El estado de Quintana Roo sobresale con 94.6 mujeres por cada 100 hombres. De los estados de la República Mexicana que tienen mayores índices de femineidad encontramos al DF y el estado de Guanajuato con 108.3 y 106 mujeres por cada 100 hombres respectivamente.

**TABLA 1. Tamaño de la población del país por sexo, 1970, 1990 y 1995.**



FUENTES: DGE. IX Censo General de Población, 1970.  
INEGI. XI Censo General de Población y Vivienda, 1990.  
INEGI. Censo de Población y Vivienda, 1995.

#### 2.2.4.2. Estado Civil

El estado civil se refiere a la situación que la población guarda con respecto a las leyes y costumbres matrimoniales en el país y permite identificar el número de personas casadas, unidas, solteras, viudas, separadas y divorciadas.

Esta información es relevante porque se relaciona con los comportamientos que la sociedad asigna a los hombres y a las mujeres que se unen con la idea de formar nuevas familias, asignando papeles



diferenciales a mujeres y hombres, los cuales ahora se reinterpretan a la luz de las inequidades de género.

Al margen de los pequeños cambios observados en los patrones de nupcialidad de los mexicanos, la unión y el matrimonio constituyen un evento importante en lo que se refiere no sólo a la formación de las familias, sino a la vida productiva y reproductiva de las parejas.

#### Edad a la primera unión

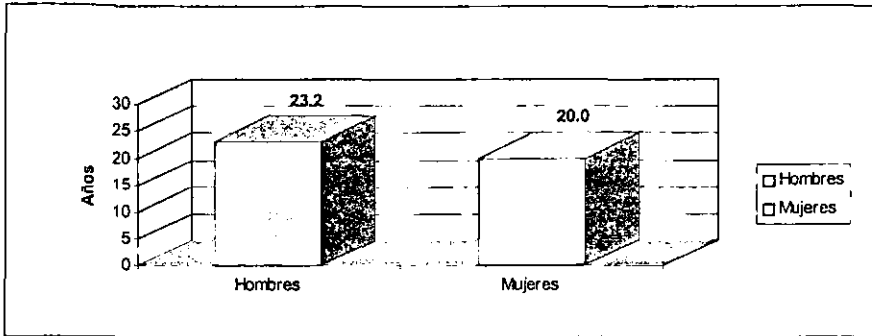
La edad a la primera unión se refiere a la edad promedio que tenía la población cuando se unió o contrajo matrimonio por primera vez.

Al parecer para ambos sexos la tendencia es la de retrasar paulatinamente la primera unión; así, en la actualidad las mujeres mexicanas se casan o unen en promedio a los veinte años, mientras que los hombres lo hacen poco después de cumplir los 23 años.

El aplazamiento de la edad a la primera unión se asocia directamente con el aumento del nivel de instrucción, con una mejor capacitación para el trabajo y con mejores posibilidades de inserción en los mercados de trabajo.

Por otra parte, algunos estudios apuntan que cuando la pareja tiene edades similares, esto parece ser un factor que contribuye a relaciones más igualitarias entre hombres y mujeres.

TABLA 2. Edad promedio a la primera unión por sexo, 1995.



Fuente: INEGI. Censo de Población y Vivienda, 1995.

#### 2.2.4.3. Fecundidad

La fecundidad hace referencia al resultado efectivo del proceso de reproducción humana, el cual está definitivamente relacionado con las condiciones educativas, sociales y económicas que rodean a la mujer y a su pareja.

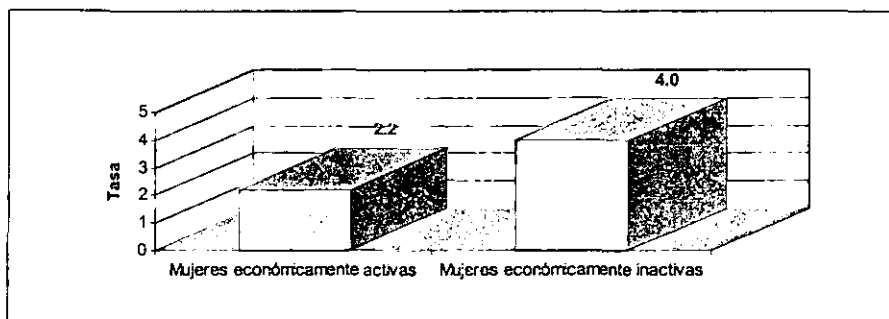
Los estudios sobre fecundidad consideran a las mujeres en edad fértil (15 a 49 años) para estudiar el comportamiento reproductivo, pues son ellas las que están expuestas al riesgo de concebir y tener hijos. Cabe señalar que las investigaciones se han centrado en las mujeres, dejando de lado el estudio de la fecundidad masculina, el cual deberá emprenderse con miras a lograr la corresponsabilidad de los varones tanto en la reproducción como en el control de la concepción.

#### Fecundidad y condición de actividad

La participación económica de la población femenina es un factor altamente relacionado con el nivel de fecundidad de las mujeres, ya que al insertarse al mercado de trabajo obtienen algunas alternativas de vida que las motiva a regular y controlar sus embarazos, de tal manera que puedan combinar su trabajo extradoméstico con las tareas vinculadas a la crianza de los hijos y a la organización del entorno doméstico.

Lo anterior se refleja en la tasa global de fecundidad de las mujeres por condición de actividad; obsérvese que las mujeres que se encuentran insertas en el mercado de trabajo presentan una tasa global de poco más de dos hijos, considerablemente inferior que las que presentan las mujeres no económicamente activas, entre las que se encuentran básicamente las amas de casa, quienes prácticamente duplican la tasa.

**TABLA 3. Tasa global de fecundidad por condición de actividad, 1990.**



Fuente: CONAPO. Desafíos de la política de Población 1995-2000

#### Fecundidad por grupos de edad

Las tasas de fecundidad por grupos de edad representan el número de hijos e hijas nacidos en un período determinado (generalmente un año), por cada mil mujeres que pertenecen a un mismo grupo de edad.

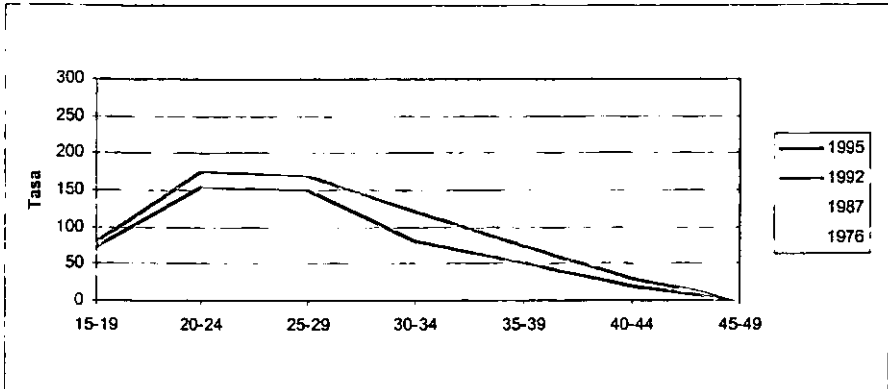
Las mujeres de los 20 a los 39 años de edad eran en 1976, las que mostraban la fecundidad más elevada. Pero es ese grupo de mujeres el que más ha reducido sus nacimientos: en esas edades la fecundidad ha disminuido entre 41% y 67% de 1976 a 1995.

En la actualidad, los nacimientos se concentran en madres de 20-29 años.

La disminución de la fecundidad puede explicarse gracias a la combinación de factores sociales (postergación del matrimonio, y

permanencia escolar), económicos (inserción al mercado de trabajo) y de salud (impacto de las campañas de planificación familiar).

**TABLA 4. Tasa específica de fecundidad por grupos quinquenales de edad, 1976, 1987, 1992 y 1995.**



Fuentes: SPP-IISUNAM. Encuesta Mexicana de Fecundidad, 1976.  
 SSA. Encuesta Nacional sobre Fecundidad y Salud, 1987.  
 INEGI. Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica, 1992.  
 CONAPO. Encuesta Nacional de Planificación Familiar, 1995.

#### Fecundidad adolescente y nivel de escolaridad

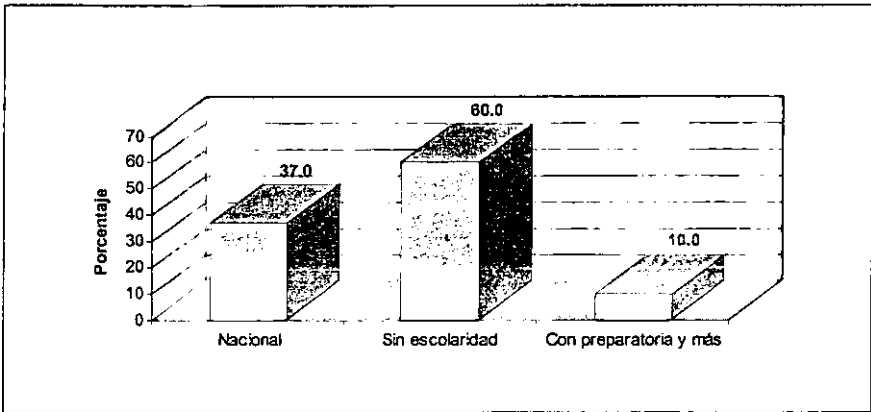
La escolaridad es uno de los principales factores que amplían las posibilidades de desarrollo personal de las mujeres y de la población en su conjunto. En particular influye en su comportamiento reproductivo.

Cuando una adolescente se embaraza, por lo general sus opciones educativas se restringen y es común que tenga que abandonar la escuela, ya sea por cuestiones personales, por presiones familiares o por discriminación escolar.

Con frecuencia la mujer que se embaraza durante la adolescencia, con muy poca formación y experiencia tiene que tomar decisiones complejas.

Al analizar el número de mujeres que no tienen instrucción escolar y aquellas que su nivel de instrucción es superior a la secundaria, se observa que entre las mujeres que no cuentan con instrucción escolar, el 60% había tenido un hijo antes de los 20 años; mientras que tan sólo el 10% de las mujeres con preparatoria y más fueron madres durante la adolescencia.

**TABLA 5. Porcentaje de mujeres con un hijo antes de los 20 años por nivel de escolaridad, 1991.**



Fuentes: Welli, Cambios recientes en la fecundidad de México. Tendencias recientes y evaluación programática. Population Council, México, 1989.

Welli, C. "Implicaciones del inicio de temprano de la maternidad". En Demos. Carta Demográfica de México. México, 1995.

#### 2.2.3.4. Educación

La educación que se imparte a los hombres y mujeres del país dentro del Sistema Educativo Nacional, les permite obtener los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para su desarrollo individual, familiar y social; así como para su incorporación al mercado de trabajo.

Por ello, se considera de sumo interés mostrar los principales resultados que ha alcanzado la población mexicana en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En este apartado se presenta una selección de indicadores sobre las características educativas fundamentales de la población, referidos a sus variables básicas como son: aptitud para leer y escribir, analfabetismo, nivel de instrucción y promedio de escolaridad. Estos indicadores muestran de manera general algunas de las desigualdades que existen entre los sexos en materia de educación, siendo en la mayoría de los casos las mujeres, y en particular las que habitan en las localidades rurales e indígenas, las que se encuentran en condiciones más desventajosas.

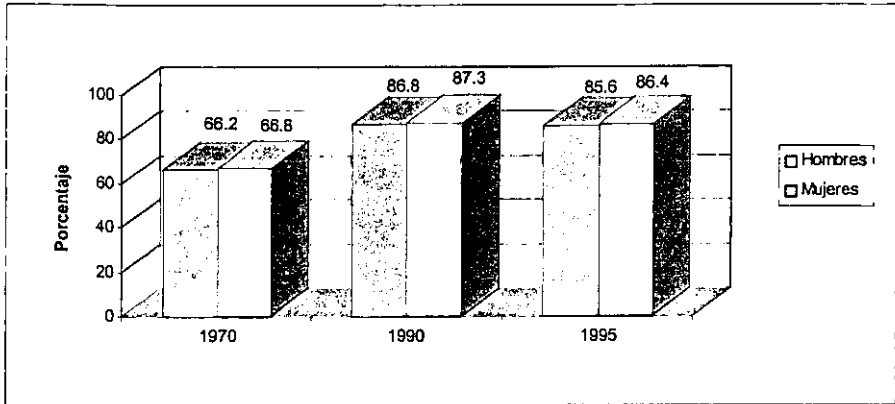
#### **Aptitud para leer y escribir**

En el país la población infantil de 6 a 14 años que sabe leer y escribir se ha incrementado notablemente en los últimos 25 años, al pasar los niños analfabetas de 66.2% a 85% entre 1970 y 1995, y las niñas del 66.8% al 86.4%.

El dominio de la lecto-escritura por parte de la población en edad escolar resulta ser una herramienta indispensable, la cual se vincula con la adquisición de una amplísima gama de conocimientos, habilidades y destrezas proporcionadas tanto por la escuela como por la *familia y la sociedad*.

El comportamiento de este indicador presenta una ligera ventaja en favor de las mujeres con respecto a los hombres, ya que en todos los años observados la proporción de niñas que saben leer y escribir es ligeramente mayor que la de los niños.

TABLA 6. Porcentaje de la población de 6 a 14 años que sabe leer y escribir por sexo, 1970, 1990, y 1995.



Fuentes: DGE. IX Censo General de Población, 1970.  
INEGI. XI Censo General de Población y Vivienda, 1990.  
INEGI. Censo de Población y Vivienda, 1995.

### Analfabetismo

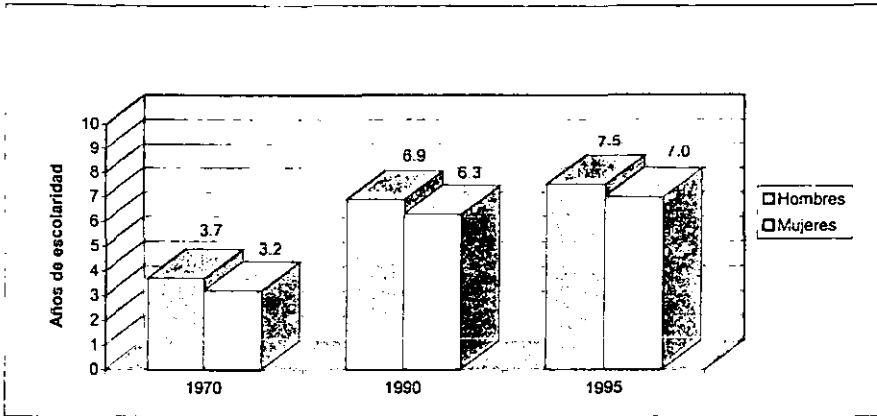
En el país gracias al incremento de la cobertura de la educación básica, la tasa de analfabetismo de hombre y mujeres se redujo considerablemente en los últimos 25 años.

En 1970 de cada 100 hombres de 15 años y más, 22 eran analfabetas y 30 de cada cien mujeres se encontraban en la misma situación. En 1995, sólo 8 varones y 13 mujeres eran analfabetas.

La disminución en el porcentaje de analfabetismo favorece a las mujeres al pasar del 29.6% al 12.7%, es decir, el analfabetismo femenino se redujo en 16.9 puntos entre 1970 y 1995; mientras que para los hombres éste decremento es de 13.4 puntos al pasar de 21.8% a 8.4%.

A pesar de esta importante disminución en la proporción del analfabetismo femenino y que la brecha entre hombres y mujeres es cada vez más angosta, aún persiste la diferencia entre los sexos.

TABLA 7. Porcentaje de analfabetismo de la población de 15 años y más por sexo, 1970, 1990 y 1995.



Fuentes: DGE. IX Censo General de Población, 1970.  
 INEGI. XI Censo General de Población y Vivienda, 1990.  
 INEGI. Censo de Población y Vivienda, 1995.

#### Promedio de escolaridad

Una de las características que definen el grado de desarrollo social de un país es el nivel de escolaridad de su población.

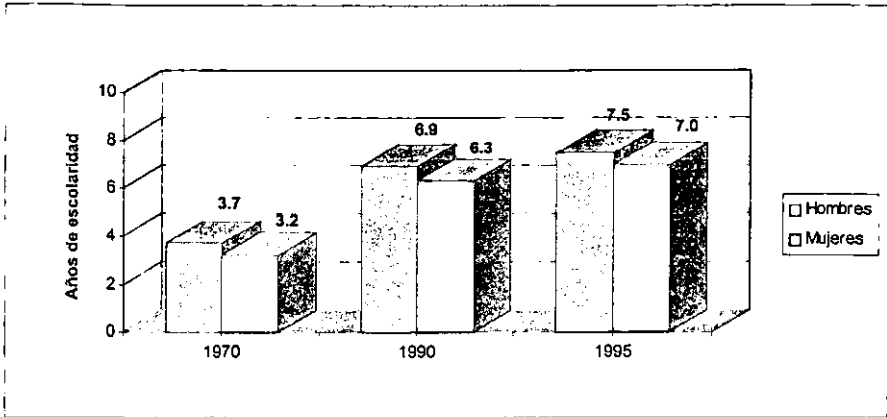
En México el promedio de escolaridad de la población de 15 años y más para los hombres y las mujeres se ha duplicado en los últimos 25 años, al pasar de 3.7 a 7.5 años, y de 3.2 a 7 años entre 1970 y 1995, respectivamente.

El número promedio de grados escolares aprobados por los hombres y las mujeres en el período señalado, es siempre mayor para los hombres.

Es importante señalar que en el caso de las mujeres, los incrementos han sido más significativos que en los hombres, esto apunta a que la población femenina tiene mayor acceso a la escuela que en el pasado.



**TABLA 8.** Promedio de escolaridad de la población de 15 años y más por sexo, 1970, 1990 y 1995.



Fuentes: DGE. IX Censo General de Población, 1970.  
 INEGI. XI Censo General de Población y Vivienda, 1990.  
 INEGI. Censo de Población y Vivienda, 1995.

#### 2.2.3.5. 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 y el mundo del trabajo extradoméstico, espacios que hace muy poco tiempo disociados por la tradicional división sexual del trabajo que asignaba al hombre el papel de proveedor y reservaba para la mujer el espacio doméstico.

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.

Es igualmente importante mencionar que la mayor proporción de mujeres que se incorporan al mercado laboral se encuentran entre los 20 y 34 años de edad y contribuyen con el 41.5% del total del PEA femenina. Del total de éstas mujeres, el 51.8% tenía al menos un hijo.

Otro dato significativo es que ha aumentado la proporción de mujeres que continua trabajando después de tener uno o más hijos.

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 al 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.

En esta sección 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 combinan actividades con el propósito de mantener y conservar la organización familiar que garantiza la producción económica y la reproducción social. Enseguida 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.

#### **Rolos tradicionales y no tradicionales**

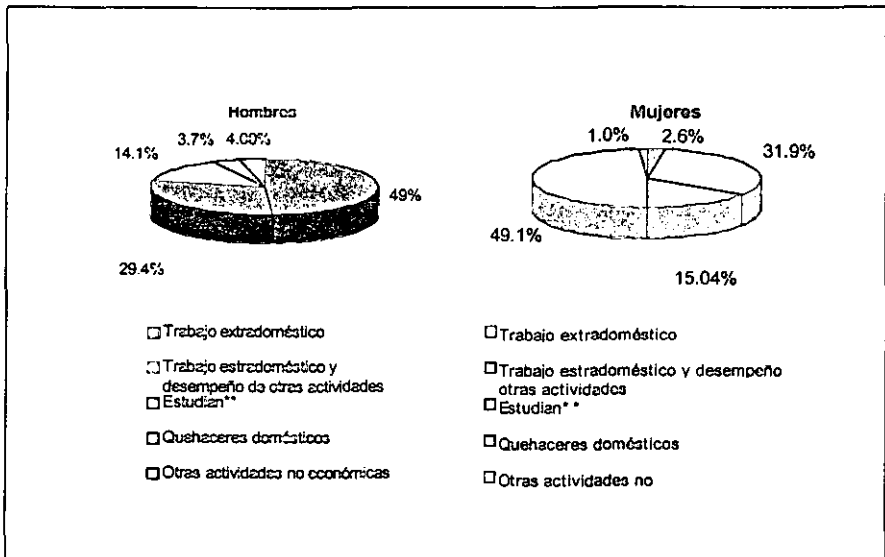
Sin negar los significativos cambios en torno al desempeño de las actividades económicas y domésticas, por parte tanto de los hombres como de las mujeres, todavía un importante sector de la población sigue desempeñando papeles tradicionales: proveedores y amas de casa.

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, 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.

**TABLA 9. Distribución porcentual de la población de 12 años y más, masculina y femenina por tipo de actividad que desempeña, 1995.**



\* Como estudiar o realizar trabajos domésticos

\*\* Incluye a la población no económicamente activa que además de estudiar realiza trabajos domésticos

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

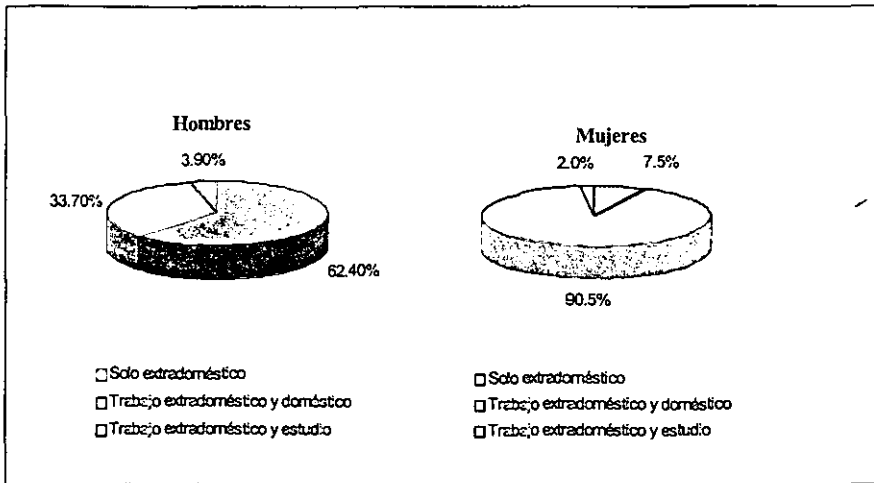
### La división sexual del trabajo

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 sólo 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 el mercado de trabajo, realizando actividades económicas, 90.5% realizan además trabajos domésticos al interior de sus propios hogares.

La distribución de la población económicamente activa masculina por tipo 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 cumplen con su papel de proveedores y lleva a cabo trabajos domésticos.

**TABLA 10.** Distribución porcentual de la población de 12 años y más económicamente activa por tipo(s) de actividad(es) que realiza(n) y sexo.



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

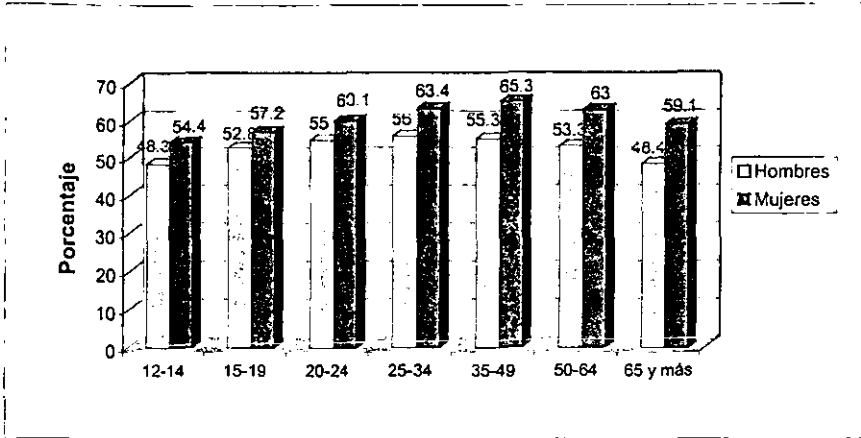
### Promedio de horas trabajadas

Al sumar las horas que dedican 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 sobretrabajo femenino conforme avanza la edad.

Así las mujeres de 25 a 34 años que combinan roles, trabajan 7.4 horas más que los hombres; las del siguiente 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 8.4 horas, las mujeres lo hicieron casi 60 horas en promedio.

TABLA 11. Promedio de horas trabajadas a la semana por hombres y mujeres que desempeñan tanto actividades domésticas como extradomésticas, 1995.



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

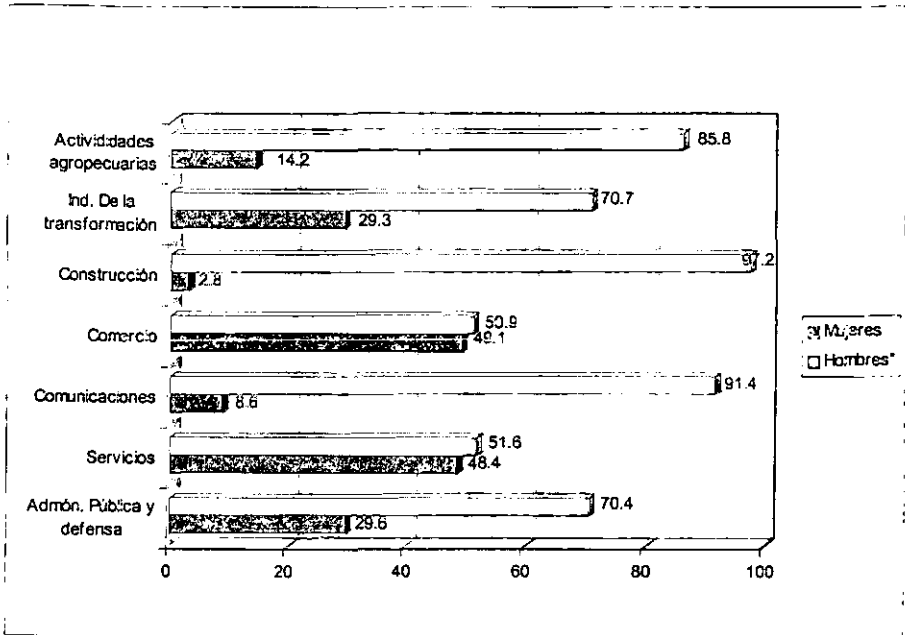
#### 2.2.3.6. Feminización por Sector

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 considerablemente 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.

Finalmente, vale la pena comentar que las trabajadoras que laboran en la administración pública apenas representan el 30% de trabajadores del sector.

TABLA 12. Población ocupada por rama de actividad económica y sexo, 1995.



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

### 2.2.3.7. Hogares

El censo de población y en general las encuestas de hogares definen como hogar al conjunto de personas que comparten la misma vivienda y se sostienen de un gasto común, principalmente para comer, pudiendo existir o no relaciones de parentesco entre ellas.

Dentro de estas unidades básicas se reproducen esquemas y valores que son necesarios para la socialización temprana de los individuos. Día a día estos valores se actualizan, asignando a los miembros del hogar roles específicos diferenciados, vinculados con el género, la edad y el parentesco, en los que están presentes relaciones de autoridad y subordinación.

En México, la responsabilidad y autoridad del grupo se le otorga, principalmente, a una persona de mayor edad y de sexo masculino, que tradicionalmente es el padre y que lo convierte en el jefe del hogar.

Al ser el jefe el representante y director del grupo, le imprime al mismo rasgos particulares que están ligados a algunas de sus características personales como son el sexo, la edad, el nivel de instrucción, la condición de actividad y el tamaño de la localidad donde radica, entre otras.

#### **Tipo de hogar y sexo del jefe**

La dinámica de la población se puede observar en el crecimiento de los hogares y las familias. En los últimos 24 años el volumen de hogares casi se ha duplicado, pasando de 9.8 millones en 1970 a casi 19 millones en 1994.

Este mismo comportamiento se reproduce en los hogares con jefe hombre o en los encabezados por mujeres.

Es importante señalar que el número de hogares dirigidos por hombres difiere notablemente del número de hogares dirigidos por mujeres, de cada cien hogares alrededor de 85 tienen jefatura masculina.

En cuanto a los hogares familiares, en 1970 por cada hogar con jefe mujer había 5.6 hogares con jefe hombre y para 1994 por cada hogar con jefa hay 6.7 hogares con jefe. Situación que probablemente apunte a que en la actualidad hay un menor reconocimiento hacia las jefaturas femeninas.

En cuanto a los hogares no familiares, su crecimiento ha sido relativamente moderado y se puede considerar que existe un equilibrio en el número de hogares con jefaturas masculinas y femeninas.



Tipo de hogar y sexo del jefe	1970	1990	1994
Tipo de hogares	9 816 633	16 202 845	18 958 870
Jefe hombre	8 111 399	13 397 357	16 097 524
Jefe mujer	1 705 234	2 805 488	2 861 346
Hogares familiares	9 081 208	15 236 448	17 749 578
Jefe hombre	7 695 273	12 903 414	15 447 056
Jefe mujer	1 385 935	2 333 034	2 302 522
Hogares no familiares	735 425	879 194	1 209 292
Jefe hombre	416 126	450 746	650 468
Jefe mujer	319 299	428 448	558 823

FIGURA 6. Tipo de hogar y sexo del jefe.

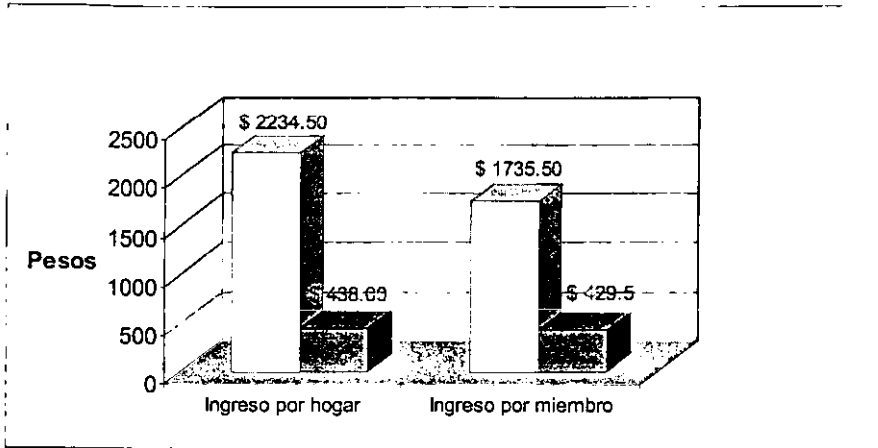
#### Ingreso de los hogares familiares

Otra diferencia que puede observarse se encuentra al analizar los ingresos que perciben las familias según el sexo del jefe.

El ingreso corriente monetario promedio que mensualmente recibieron los hogares con jefe hombre fue en 1994 de \$ 2 234.50 y el de los hogares con jefe mujer de \$ 1 735.50, lo cual marca una diferencia mensual de \$499.00 entre ambos, e indica que los hogares con jefatura femenina reciben menos ingresos.

No obstante, es importante considerar la población que vive en los hogares de acuerdo al sexo del jefe, así se estima que el ingreso promedio por miembro para las familias dirigidas por hombres es de \$438.00 y de \$429.50 para los hogares con jefe mujer, dando una diferencia de 8 pesos con 50 centavos por miembro. De esta manera la diferencia se reduce notablemente.

TABLA 13. Ingreso promedio mensual por hogar familiar y por miembro según el sexo del jefe, 1994.



FUENTE: INEGI. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares, 1994.

### 2.3. PLANES, PROGRAMAS Y ACCIONES PARA LOGRAR LA IGUALDAD DE LA MUJER EN EL AREA LABORAL.

#### 2.3.1. La Mujer dentro del Marco Legal

Como ha podido observarse la incorporación de la mujer a los procesos productivos es una situación que se presenta de manera creciente a lo largo de los últimos años; y esta feminización del trabajo tiene su origen en aspectos de índole cultural, económica, demográfica, sociológica y política. Sin embargo, el marco legal vigente en la materia es el mismo desde los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. En ese sentido, se considera de particular importancia, por un lado, revisar las características generales de ese régimen jurídico de la mujer en el trabajo, y por otro, a partir de los análisis sobre el mismo, identificar aquellos puntos en los que hoy en día, a inicios del siglo XXI, se presentan aspectos sujetos a debate.

Los antecedentes jurídicos sobre la mujer en el trabajo a veces son dispersos y varían en cuanto a cantidad y temática tratadas, según la legislación del país que se revise, existen algunos intentos para agrupar y sistematizar estos datos; así, por ejemplo, para algunos estudiosos la regulación legal de las mujeres en el trabajo ha pasado, por lo menos en América Latina, por tres etapas claramente identificables, que son:

1. Las normas dirigidas a las mujeres en el trabajo intentan protegerlas, buscando conservar su rol social y familiar,

protegiendo sobre todo la maternidad y prohibiendo el trabajo nocturno.

2. Se intentan adoptar normas en las cuales se busca reconocer la igualdad entre ambos sexos, primero de manera general, para después derivarlo al plano laboral; esto permitiría eliminar de manera progresiva normas contrarias a ese principio de igualdad, que limitaban el acceso de las mujeres al trabajo, no sin desconocer y conservar aquellas reglas relativas a la protección de la maternidad.
3. Ante la ineficiencia de las normas que pretendían la igualdad, se plantea que el ordenamiento jurídico desempeñe un papel activo en la consecución de la igualdad, fomentando, por ejemplo, la igualdad de oportunidades en los centros de trabajo. Es evidente que estas etapas se han venido dando en forma diferente en cada país, aunque de manera general, presentan estos rasgos.

En varios países, y no sólo en los latinoamericanos, la legislación protectora de la mujer fue uno de los principales temas tratados por las primeras leyes laborales en el mundo; se trata de un régimen jurídico pionero del derecho del trabajo.

Los antecedentes, como ya se indicó, se remontan a períodos históricos ya lejanos, sobre todo al siglo IX cuando hubo importantes transformaciones. Inicialmente en Europa se modificaron las formas de producción y surgieron muchos cambios en las economías mundiales. Algunos autores comentan sobre la legislación protectora de la mujer desde inicios de este siglo (IX) en Europa, concretamente en Inglaterra, en 1842: en la *Coal Mining Act* se prohibían las labores de menores y mujeres en trabajos subterráneos, así como en Alemania, en 1878, además de Francia, en donde en 1848 se emitieron normas protectoras para la mujer.

A pesar de estos antecedentes, hay que admitir que no sólo en materia laboral, sino también en el reconocimiento de derechos civiles y mercantiles de las mujeres, el progreso ha sido lento y en algunos países en años recientes, esta evolución se ha enfrentado a verdaderas reticencias para modificar los ordenamientos jurídicos correspondientes; simplemente hay que recordar que no hace mucho tiempo, en algunos países latinoamericanos, a principios del siglo XX, las leyes establecían que

era necesario el consentimiento del marido para que una mujer pudiera celebrar un contrato de trabajo.

Esta situación ha ido cambiando y actualmente algunos derechos, como el votar, se consideran normales y son plenamente reconocidos en todo el mundo.

Pero sólo hasta inicios del siglo pasado se dieron pasos importantes hacia la adopción de un conjunto de normas internacionales encaminadas a proteger a las mujeres en el trabajo. Este impulso internacional se debió, en gran parte, al auge e importancia que, como se verá más adelante, concedió al tema la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que con su importante labor normativa, desplegada por medio de los convenios y las recomendaciones internacionales, coadyuvaría al reconocimiento internacional de un régimen dedicado a la mujer en el trabajo.

Esta situación permitiría que en ciertos países empezaran a proliferar capítulos especiales y normas específicas dirigidas a proteger a la mujer.

Así, por ejemplo, en Puerto Rico se adoptó la Ley de Maternidad de 1942, que preveía aspectos concretos como el pago de los períodos pre y posnatal, con la posibilidad de un pago adicional en el caso de que hubiera alguna enfermedad durante el embarazo, así como descansos adicionales si surgieran complicaciones después del parto.

En el caso concreto de México, De la Cueva menciona tres referencias jurídico-históricas importantes en la evolución que tendría en el siglo pasado el régimen de la mujer en el trabajo, las cuales son:

1. El reconocimiento del divorcio en 1914 mediante un decreto de Venustiano Carranza.
2. La expedición de la Ley de Relaciones Familiares del 7 de abril de 1917, incorporando cambios importantes en las relaciones familiares.
3. La misma Constitución de 1917, la cual incorporó también reglas generales en materia de trabajo de mujeres. Estos principios se

orientaron a tratar de regular algunos aspectos específicos, como la prohibición de las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno e industrial después de las 10 de la noche, la prohibición de la jornada extraordinaria entre otras.

Vale la pena recordar que si bien el Código Civil de 1920, admitía expresamente la capacidad jurídica de la mujer, también reconocía el "derecho" del marido para oponerse a que trabajara la esposa. Esta disposición desapareció en 1974.

Las normas que sucederían en nuestro país, relacionadas con el tema en los años subsecuentes, buscarían reconocer la igualdad formal que hasta entonces las normas jurídicas habían negado a las mujeres.

#### 2.3.1.1. Marco Jurídico

El marco jurídico que regula los aspectos relativos a la mujer en el trabajo es amplio, incluye desde normas internacionales y constitucionales hasta disposiciones específicas en las leyes y códigos laborales, además de contar, en algunos casos, con leyes especiales sobre el tema.

Prácticamente la totalidad de los países, entre ellos los latinoamericanos, han incluido en su articulado constitucional el principio de igualdad entre hombres y mujeres. En particular destaca la reciente incorporación de este principio a la Constitución de Paraguay, promulgada en 1993. A pesar de este importante reconocimiento legal, vale la pena destacar también que aún prevalecen ciertas normas que pudieran considerarse discriminatorias, sobre todo en las regulaciones secundarias que de esos principios se hacen, por ejemplo, en temas como: la consideración de una mayor vulnerabilidad de la mujer, lo que se traduce en implantar mayores descansos o prohibiciones para realizar cierto tipo de labores, situaciones que actualmente no se ven como en el momento en que fueron adoptadas y que en muchos casos, lejos de proteger a la mujer, coadyuvaron a aumentar su vulnerabilidad en el marco de las relaciones laborales.

En algunos casos, el proceso de constitucionalización de los derechos de la mujer, con especial referencia al trabajo, ha hecho hincapié en aspectos como la eliminación de la discriminación. En el caso específico

de México, en el texto original del artículo 123 adoptado en 1917, se hacía referencia al trabajo de las mujeres desde diversas perspectivas. Así por ejemplo, se prohibían las labores insalubres para las mujeres en general, así como los trabajos nocturnos, se establecían limitantes al tipo de labores a desempeñar en los periodos prenatales, indicando que no desempeñarían trabajos físicos que exigieran un esfuerzo considerable; así mismo, se hacía referencia tanto a los descansos posnatales como a los referidos durante las jornadas de trabajo para la lactancia. Se reconocía la igualdad de salarios, sin tener en cuenta el sexo, y se prohibía el trabajo de horas extraordinarias.

Estos principios evolucionarían para quedar integrados en la actual fracción V del artículo 123, apartado A, el cual establece que:

Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifique un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada aproximadamente para el parto y seis semanas posteriores al mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el período de lactancia tendrán dos períodos de descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos.

Posteriormente, la primera Ley Federal del Trabajo (LFT), en 1931, establecía una reglamentación concreta de éstos preceptos constitucionales en algunos de sus artículos, por ejemplo el 21, 22, 23, 24, 74, 77, 79, 94, 102, 107, 110 y 241.

Este marco legal, en relación con la mujer, tuvo algunos cambios después; por ejemplo, se reformaron diferentes disposiciones constitucionales para reconocer la igualdad de la mujer "Mediante decreto de fecha 27 de diciembre de 1974, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 31 de diciembre del mismo año, se reformaron y adicionaron los artículos 4o., 5o., 30 y 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, principalmente en lo que se refiere a igualdad jurídica de la mujer. En el mismo DOF se publicaron las reformas y adiciones a los artículos 5o., fracciones IV y XII; 133, fracción I; 154, 155, 159, 166, 167, 170, fracción I; 423, fracción VII;

50, fracciones II y IV, y XVII del artículo 132 de la LFT, y se derogaron los artículos 168 y 169 de la misma.

Uno de los elementos que de manera permanente aparecen como parte de los principios que todas las legislaciones, ya sea nivel de constituciones o reglamentaciones secundarias, han intentado incluir, con relación a las mujeres, es sin duda el tema de la igualdad de oportunidades y la denominada no discriminación de la mujer. Estos dos elementos que, como se verá, han sido retomados también por las normas internacionales de la OIT, han tenido un importante desarrollo. Por lo que toca a la igualdad de oportunidades, tal idea se refiere a aspectos no exclusivamente formales y jurídicos, sino a la necesaria existencia de políticas y mecanismos que impidan la exclusión o preferencia que tenga como base el sexo de una persona. Por su parte la discriminación se relaciona con los casos en que una persona por una u otra razón no disfruta de manera plena de derechos que determinado ordenamiento le otorga, en particular con motivo de su relación de trabajo. Este tipo de situaciones pueden presentarse de muy diversa manera y asumir diferentes características, lo que ha permitido que en algunos estudios sobre el tema se hable incluso de la existencia de una discriminación directa o indirecta.

#### 2.3.1.2. Brechas Salariales

Sin lugar a dudas se observa la importancia del trabajo de la mujer como determinante de su status. Sin embargo la experiencia de los últimos años no apoya completamente éste análisis. Las mujeres aún están por debajo de los ingresos promedio de los hombres ¿por qué?

En torno a esta interrogante existen varias explicaciones y entre la principal razón se encuentra que las mujeres que trabajan están fuertemente concentradas, especialmente las de mayor edad, en puestos que tradicionalmente están mal pagados. Todos los trabajos "femeninos" están y han estado muy mal pagados en comparación con los trabajos "masculinos" comparables por la habilidad y el adiestramiento que exigen. La actual brecha salarial es todavía mayor en el caso de las trabajadoras de mayor edad, que son las que están más concentradas en puestos "femeninos mal pagados" (Lloyd y Niemi, 1979).

En Estados Unidos el principio de "igual paga por igual trabajo" está firmemente establecido en la ley, aunque algunas veces se evade en la



práctica. Los trabajos que tienen igual dificultad y exigen igual adiestramiento o capacidad pueden estar pagados de manera distinta, si el trabajo en sí es diferente. Por ejemplo el ayuntamiento de San José hizo un estudio de 225 puestos municipales y catalogó cada uno por puntos según la destreza requerida, la responsabilidad en la solución de los problemas, la responsabilidad y las condiciones de trabajo (Bunzel, 1982, p. 80). Una comparación típica: un operador de teléfonos, 175 puntos (puesto en el que dominan las mujeres) \$ 15 210; un técnico en abastecimiento de agua, 172 puntos (puesto en el que dominan los hombres \$ 21 710). Un estudio en la Academia Nacional de Ciencias hecho en 1981 concluyó que menos de la mitad de la diferencia del 40% que existe entre las ganancias promedio de hombres y mujeres se debían a la mayor capacidad y experiencia de los hombres (Lubin 1982).

En otro estudio realizado en 1999 por los Investigadores de la Oficina de Defensa del *Small Business Administration* (SBA) encontraron recientemente que existe una brecha de 47.9 por ciento entre el ingreso promedio de hombres y mujeres empresarios, la cual atribuyen a la discriminación de los clientes.

"Hicimos un análisis de los ingresos netos de los empresarios - incluyendo edad, escolaridad, experiencia laboral, ubicación geográfica - en resumen todas las razones racionales para éstas diferencias", informó Ed Starr, economista de la Oficina de Defensa del SBA "Los economistas generalmente tipifican cualquier diferencial inexplicable residual después de tomar en cuenta las razones legítimas -como discriminación".

Aún cuando el reconocimiento general de la igualdad de género ha evolucionado en el sentido de tratar de hacer una mayor precisión de sus alcances y significado, en áreas tan delicadas como los salarios, en donde puede observarse que de manera general las leyes reconocen la igualdad de salarios entre hombres y mujeres; sin embargo, como hemos visto éstos y otros estudios muestran que aún cuando la ocupación, el adiestramiento, la antigüedad y la productividad sean iguales, la escala de salarios no suele ser igual, traduciéndose en la relativa y a veces escasa aplicación de este principio en la realidad, lo cual se observa particularmente en áreas donde la fuerza de trabajo es predominantemente femenina, como es el caso del sector informal, el trabajo doméstico, el trabajo temporal, entre otros. Sobre este punto uno de los debates que

desde hace tiempo se ha alimentado, es el que impulsó la OIT por medio del convenio 100 relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor, el cual señala en su artículo 2.1 que: "Todo miembro (de la OIT) deberá, empleando medios adaptados a los métodos vigentes de fijación de tasas de remuneración, promover y, en la medida en que sea compatible con dichos métodos, garantizar la aplicación en todos los trabajadores del principio de igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor". De ésta manera, la propuesta del convenio involucra la necesidad de incluir elementos subjetivos e la determinación del valor del trabajo que se desempeñe, lo cual permitirá, a partir de tal determinación, establecer una igualdad salarial. Evidentemente la gran mayoría de los países latinoamericanos está -a pesar de lo antiguo del convenio - lejos de contar con elementos técnicos que lleven el terreno de los centros de trabajo la aplicación de éstas propuestas internacionales, aún cuando haya ratificado el convenio.

#### 2.3.1.3. Normas Internacionales

En materia de normas internacionales destaca, sin duda, la labor de la OIT en el tema. El mismo Tratado de Versalles que le diera origen incluyó entre sus objetivos la protección de la mujer; posteriormente la Declaración de Filadelfia, que forma parte de la Constitución de la OIT de 1919, adoptada en 1944, ratificando los principios de la organización expresados en 1919, señala que:

Todos los seres humanos, sin distinción de raza, credo o sexo, tienen derecho a perseguir su bienestar material y su desarrollo espiritual en condiciones de libertad y dignidad, de seguridad económica y en igualdad de oportunidades.

Apoyándose en este tipo de declaraciones, la OIT ha llevado a cabo, desde su creación, un gran número de esfuerzos para concretar dicho postulado, buscando avanzar en puntos como la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo, así como el reconocimiento a una ciudadanía plena de las mujeres, como elementos necesarios para alcanzar una verdadera democracia; así mismo, se pretende mejorar el acceso de la mujer al empleo y la formación, así como sus condiciones de trabajo y su protección social.

La OIT ha abordado el tema del trabajo de la mujer en diversos instrumentos internacionales, vale la pena señalar que en una primera etapa, que pudiera situarse hasta los años 50, la OIT tuvo un marcado interés por proteger a la mujer, a diferencia de los años posteriores cuando los instrumentos internacionales buscaron fomentar la igualdad de oportunidades y de trato de las mujeres en los centros de trabajo.

Los temas que la OIT aborda con sus diferentes actividades relacionadas con la problemática de la mujer en el trabajo son, entre otros, la formación, las relaciones de trabajo, las condiciones de trabajo, y la seguridad social, así como la elaboración de estadísticas del trabajo. Esta labor la desarrolla por medio de diferentes canales, por ejemplo: las normas internacionales, la cooperación técnica, los servicios de asesoramiento, la investigación, la documentación y la difusión de la información; las actividades de promoción, educación y formación, y las reuniones que sobre problemáticas específicas, en éste caso de la mujer, se realizan constantemente.

Específicamente en materia de normas internacionales del trabajo, bajo los siguientes temas se han creado instrumentos (convenios y recomendaciones) que de manera directa o indirecta tratan algún aspecto relacionado con la mujer en el trabajo.

1. Derechos humanos
2. Libertad sindical
3. Política Social
4. Empleo
5. Protección de la Maternidad
6. Seguridad y salud en el trabajo
7. Condiciones de trabajo
8. Trabajo Nocturno
9. Regímenes especiales de trabajadoras
10. Convenios en varios temas

En el caso de México cabe destacar que bajo éstos temas ha ratificado solamente los siguientes convenios internacionales de la OIT: el número 45, sobre el empleo en los trabajos subterráneos de las minas; el número 100, sobre la igualdad de la remuneración, y el 111 sobre la discriminación en materia de empleo y ocupación.

Sin embargo, éstos no son los únicos instrumentos internacionales en los cuales nuestro país ha asumido compromisos relativos a la protección de la mujer, pues "México ha ratificado distintos pactos y convenios internacionales tendentes a proteger los derechos humanos y de la mujer, como el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos; el Pacto Internacional de los Derechos Económicos Sociales y Culturales; la Convención Americana sobre Derechos Humanos; la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer, de la ONU; la Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial, de la ONU, y la Convención Interamericana sobre la Concesión de Derechos Civiles a la Mujer, de la OEA. Conforme el artículo 133 de la Constitución, todos ellos forman parte de la legislación nacional".

Como podrá advertirse, la problemática en torno a la regulación jurídica de la mujer en el trabajo es amplia y compleja. Actualmente se sostiene un debate para que la Ley Federal del Trabajo (LFT) prevea, prohíba y sancione los siguientes hechos y situaciones:

1. Que a la mujer se le exija la presentación de certificación médica de que no está embarazada, para poder obtener una plaza o empleo.
2. Que puedan ser despedidas por estar embarazadas.
3. El a veces frecuente hostigamiento sexual de que es objeto por parte del patrón y sus representantes; y
4. De exigirle, tanto a la mujer como al hombre que solicita trabajo, certificación de antecedentes no penales (ya la Procuraduría General de Justicia del DF., por acuerdo del mes de marzo de 1990, prohibió la expedición de tales constancias).

Existen diversos estudios que han abordado los insuficientes alcances de las políticas estatales que algunos países, en particular en América Latina y el Caribe, han tratado de implantar en las últimas décadas, ya que paradójicamente, hoy día muchas de las normas que en su momento se consideraron protectoras de las mujeres en el trabajo, han servido para institucionalizar ciertas prácticas discriminatorias en el trabajo de acceso al mismo, inhibiendo, su contratación. Por ejemplo, en México, en

su momento se eliminó la prohibición expresa que contenía la ley de 1931 en el sentido de que estaba prohibido a las mujeres laborar horas extraordinarias. Por situaciones como ésta es importante redimensionar jurídicamente el alcance y efectos de la "protección" que se da a la mujer en el trabajo, con el fin de contar realmente con un régimen que apoye su desarrollo más bien que frenarlo.

### **2.3.2. Representación de los intereses de la mujer en la política, El Estado y la Sociedad Civil.**

Es importante hacer hincapié en que los esfuerzos legislativos a favor de la mujer son llevados a cabo, en su mayoría por mujeres pertenecientes a los diversos partidos políticos de Latino Americana, por lo que es tema de interés conocer la situación de las mujeres en la Administración Pública:

Entre las formas de organización política adoptadas en años recientes se destacan las alianzas suprapartidarias orientadas a promover los intereses de la mujer en ciertas áreas específicas. Tal es el caso de las parlamentarias de México, Brasil, Perú y Argentina, entre otros países, que se han unido para patrocinar y defender reformas legislativas destinadas a ampliar los derechos de la mujer.

Las bancadas femeninas alcanzan particular eficacia cuando forjan lazos de apoyo mutuo con el movimiento de mujeres de la sociedad civil; de hecho, la conformación de frentes amplios de ésta naturaleza ha permitido importantes reformas legislativas en varios países. En el caso de México, la conformación de tales alianzas se vieron facilitadas por una institucionalización de los lazos entre las mujeres que participan en la política. Allí en principio del año 1990, un grupo de parlamentarias y representantes de la sociedad civil mexicana se empezó a reunir periódicamente para dialogar sobre temas políticos. A pesar de las diferencias políticas, éstas conversaciones crearon un clima de confianza que posibilitó el inicio de un importante debate sobre leyes de cuota y violencia doméstica en los salones del Congreso, la prensa y la sociedad civil. Organizadas de ésta forma, lograron importantes reformas a las leyes sobre violencia doméstica, delitos sexuales y sistemas de cuotas. La experiencia mexicana pone en relieve la importancia de crear puntos de contacto y diálogo entre mujeres destacadas en los ámbitos públicos y políticos de la sociedad.

### Sistema de Cuotas

Una consecuencia notable de la organización de la mujer en América Latina ha sido la adopción de leyes de cuotas que establecen un nivel mínimo de participación de la mujer en cargos de representación. Ésta tendencia está ganando terreno: a la fecha, Argentina, Bolivia, Brasil, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Panamá, Perú y Venezuela han adoptado cuerpos legales que obligan a los partidos políticos que obligan a destinar entre el 20% y el 40% de las candidaturas a mujeres. Ya en 1997, 22 de las 24 provincias argentinas habían adoptado leyes de cuotas para las elecciones a las legislaturas provinciales y la mayor parte de los concejos municipales (Jones 1996). Algo similar ocurre en México, donde existe legislación que destina cupos mínimos en las elecciones a los congresos estatales de Sonora (20%, 1996), Chihuahua y Oaxaca (30%, 1997) (Stenvenson 1999).

El principal impulso para la tendencia a adoptar sistemas de cuotas proviene del movimiento de mujeres, el cual adquirió mayor visibilidad y legitimidad a raíz de la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer en las Naciones Unidas celebrada en Beijing en 1995. Las partidarias de los sistemas de cuotas exponen que ésta es una de las maneras más efectivas de hacer realidad el principio de la igualdad ante la ley, dado que garantizan una presencia a mediano plazo en cargos de responsabilidad y contribuyen a acrecentar una perspectiva de género en las políticas públicas, y las oportunidades para otras mujeres en la sociedad en su conjunto.

La argumentación a favor de los sistemas de cuotas se basa en dos puntos centrales. En primer lugar, constituyen el método más eficaz para favorecer el acceso a corto plazo a los centros de poder. Dado que la discriminación está profundamente arraigada en las prácticas organizacionales y en las actitudes cotidianas, la aplicación gradualista de la discriminación positiva sólo consigue resultados a largo plazo. En segundo lugar, la presencia de la mujer en las esferas de toma de decisiones redunde en políticas públicas diferentes, dado que las legisladoras tienen una disposición más favorable que los legisladores a representar los intereses de las mujeres en su conjunto. Por su parte los opositores al sistema de cuota argumentan que éste discrimina en contra de los hombres, lleva a cargos de poder a mujeres

poco idóneas y, sobre todo, que es innecesario, dado que las mujeres calificadas pueden ascender a cargos de responsabilidad por sus propios medios.

Igualmente, se manifiestan preocupados de que las beneficiarias de una cuota se vean estigmatizadas por parecer que deben sus cargos al sistema más que a sus propios méritos.

### 2.3.3. Planos y Programas para lograr la igualdad de oportunidades de la mujer en México.

Las organizaciones de mujeres se contaron entre los actores sociales más destacados en la lucha contra las dictaduras militares de los años 1970 y 1980. Según se ha documentado en numerosos estudios (Jacquet 1994 y León 1994; Álvarez 1990, Navarro 1989, Frohmann y Valdéz 1993), para exigir el retorno a la democracia las mujeres de la región construyeron alianzas con la Iglesia Católica, partidos de izquierda, el movimiento sindical y grupos de base. Si bien en un primer momento se produjeron roces, y polémicas - por ejemplo, entre mujeres de izquierda que discutían si había que priorizar la lucha de género o la lucha de clases -eventualmente se produjo una unión amplia en torno al objetivo común de retornar a un gobierno civil. Este proceso hizo más fácil referirse a "el" movimiento de mujeres en América Latina como un actor social.

A pesar de la creciente heterogeneidad y diversidad que caracteriza al movimiento de mujeres, las feministas han creado diversos organismos sectoriales amplios que permiten trabajar en pos de objetivos comunes.

Más que un solo movimiento de mujeres en América Latina existen hoy día múltiples ámbitos donde "las mujeres en movimiento" se organizan en torno a reivindicaciones específicas. Los cambios se logran generalmente cuando las mujeres se organizan en frentes multipartidarios de orientación temática.

En el caso específico de México el día 8 de marzo de 1996, el día Internacional de la Mujer, el Presidente de México Ernesto Zedillo Ponce de León presentó el Programa Nacional de la Mujer 1995-2000.

Durante el acto, el Jefe del Ejecutivo Federal pronunció entre otras cosas lo siguiente:

Nuestra Constitución Política consagra en su Artículo 4°, la plena igualdad jurídica del hombre y la mujer, pero todos sabemos que la realidad muchas veces desmiente ese elevado principio.

Ha llegado el tiempo de poner en práctica cabalmente no sólo en la letra de la ley, sino en la vida cotidiana, la igualdad de la mujer con el varón; ha llegado el momento de promover y asegurar la participación plena de las mujeres en la vida económica, social, política y cultural del país.

Para Ofrecer un marco que promueva, ordene y oriente las estrategias y las acciones gubernamentales encaminadas a impulsar el avance de la mujer y a garantizar el ejercicio íntegro de sus derechos, el Gobierno de la República presenta hoy este Programa Nacional de la Mujer 1995-2000.

Las estrategias propuestas por el Programa persiguen cambios de índole material y persiguen, además, que se transformen las actitudes, las creencias, las prácticas y las conductas de hombres y también de mujeres, de tal manera que se propicie una cultura de igualdad; una cultura que preserve lo mejor de nuestros valores y tradiciones y que a la vez sea una fuente para renovar las relaciones sociales y personales, para hacerlas más equitativas e igualitarias.

El Programa Nacional de la Mujer se compone de nueve objetivos principales y fundamentales:

1. El acceso equitativo y no discriminado a la educación y a la capacitación.
2. Promover un sistema efectivo, oportuno y de calidad para el cuidado de la salud de las mujeres.
3. Combatir la pobreza que aqueja de manera muy especial a las mujeres.
4. Ampliar las oportunidades laborales y la protección de los derechos de las trabajadoras.



5. Fomentar la actividad económica y la capacidad productiva de las mujeres.
6. Fortalecer la familia, como ámbito de promoción de la igualdad de los derechos, oportunidades y responsabilidades para los hombres y las mujeres.
7. Defender los derechos de la mujer y garantizar su acceso en condiciones de equidad a todos los niveles e instancias de toma de decisiones.
8. Prevenir y erradicar la violencia contra las mujeres.
9. Promover una cultura de igualdad, mediante la proyección de imágenes plurales, equilibradas y no discriminatorias de la mujer.

El mismo día pero un año después el presidente Ernesto Zedillo, informó los avances del Programa Nacional de la Mujer:

En el siglo XX las mujeres mexicanas han logrado el reconocimiento jurídico a sus derechos sociales e individuales, hoy consagrados afortunadamente en nuestra Constitución.

Ha sido una lucha larga, en la que han tenido que enfrentar resistencias, como aquí se ha subrayado, resistencias arraigadas en una atávica e injusta visión según la cual las mujeres deben someterse a los varones y permanecer a la zaga.

Este lado tan negativo de nuestras tradiciones lamentablemente no ha sido desterrado todavía, insisto, en nuestro país, no obstante los avances jurídicos, no obstante la creciente participación de la mujer en el desarrollo del país, la realidad sigue siendo muy injusta para una gran parte de las mujeres en México.

En México estamos sentando bases firmes para lograrlo, prueba de ello es el esfuerzo de concertación de análisis y de formación de consensos alcanzados en tan sólo doce meses por todas y todos ustedes en el Programa Nacional de la Mujer, como lo ha referido Dulce María Sauri Riancho.

Los avances conseguidos, a un año justo de la presentación de esta Alianza para la Igualdad, nos hablan de la positiva recepción que ha tenido el programa entre las organizaciones sociales, las instituciones públicas y los tres órdenes de gobierno.

En ello ha sido fundamental la integración plural del Consejo Consultivo y de la Contraloría Social del Programa Nacional de la Mujer, es con el intercambio de ideas y con el aprovechamiento de experiencias diversas, como se propicia la mayor participación de grupos sociales y regionales, independientemente de posiciones políticas o preferencias partidistas.

Los logros de nuestro programa a lo largo de estos doce meses han sido, entre otros:

1. La muy importante reforma a la Ley del Seguro Social, aprobada el año pasado por el Congreso de la Unión, promovimos las bases para fortalecer y ampliar las guarderías y los centros de desarrollo infantil.
2. Seguir impulsando reformas normativas, necesarias para favorecer a las mujeres, especialmente en lo relacionado a la protección de su integridad física y de seguridad social; actualmente estamos desarrollando un programa piloto en centros de educación preescolar con turno mixto, para ampliar el tiempo de estancia de los niños en las escuelas y con ello favorecer a las mujeres trabajadoras;
3. El Programa de Alimentación, Salud y Educación, que está arrancando en varios estados se apoya esencialmente en la participación de las mujeres para actuar, de manera integral, en la superación de la pobreza.
4. Otorgamiento de becas preferentemente a las niñas sobre todo en la secundaria, pues sus oportunidades de acceso y permanencia en las escuelas de ese nivel es notablemente menor que en el caso de los varones. De este modo se alienta a la superación de la tendencia de muchas familias a preferir la educación de los varones desaprovechando el vasto potencial femenino, pero sobre todo, incurriendo en un acto de injusticia.

La participación de los gobiernos de los estado en este esfuerzo nacional debe ser cada vez más relevante. En ese sentido resulta muy estimulante que gracias a la promoción realizada por ustedes ya se han puesto en marcha programas estatales para la mujer en ocho entidades, y que existan compromisos en varios otros estados para emprender acciones análogas.

Posteriormente en 1998, Ernesto Zedillo hizo un llamado urgente a los gobiernos de los estados de la República para acelerar la actualización de sus legislaciones estatales, pues dijo: - de poco nos va a servir tener una buena legislación federal, si no asimilan las reformas en beneficio de la mujer mexicana-. Por ello, informó que el Gobierno Federal habrá de convocar a los gobernadores de los estado, para que se comprometan a ser impulsores de esa actualización de las leyes.

Además recalcó -este es un problema muy grave que, desgraciadamente, no solamente no está disminuyendo, sino que está creciendo dramáticamente en nuestro país, por lo que la mujer mexicana quiere contar con los servicios de planificación familiar y es responsabilidad del Estado proveer de éstos-.

Dijo que México renueva su firme compromiso con la defensa y protección de los derechos humanos, -pero también reconocemos que es ahí donde debemos hacer mucho más. México también reitera el compromiso de lograr la absoluta igualdad jurídica entre los hombres y las mujeres que consagra nuestra carta magna-.

Así mismo destacó que con la participación del Consejo Consultivo y la Contraloría Social, los nueve objetivos, las cinco estrategias iniciales y las 183 acciones prioritarias del Programa, se han registrado avances sustanciales en este último año.

-Cabe señalar que la descentralización y el fortalecimiento del federalismo han representado retos y oportunidades para el Programa-, consideró que el reto principal ha sido consolidar y ampliar los programas de interés prioritario para las mujeres, eliminando el riesgo de abandono, sustitución o minimización en su traslado a los estados, finalizó el mandatario.

### 2.3.3.1. Consejo Intersecretarial de la Comisión Nacional de la mujer on México.

En nuestro país el gobierno y grupos privados han creado numerosos planes y programas para lograr la equidad entre hombres y mujeres. Para tales efectos se describe la estructura del organismo gubernamental encargado de llevar a cabo dichos planes:

No obstante que estaba establecido en el Artículo 66 del Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación, que para el cumplimiento de los fines de la Comisión Nacional de la Mujer (CONMUJER), era necesario que ésta funcionara con un Consejo Intersecretarial, no fue sino hasta mayo de 1999 en que se constituyó formalmente.

Este hecho sin duda fortaleció la infraestructura institucional de la CONMUJER, creada el 31 de agosto de 1998 como órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Gobernación.

El Consejo permite optimizar la relación interinstitucional que existe entre organismos públicos para avanzar en el mejoramiento de las condiciones sociales de la mujer mexicana.

Entre algunos de los aspectos puntuales en los que la colaboración del Consejo Intersecretarial resultan particularmente importantes, los siguientes puntos:

- \* Promover la instrumentación del Programa Nacional contra la Violencia Intrafamiliar.
- \* Impulsar la participación efectiva en la toma de decisiones de los integrantes de la Red Nacional de Cooperación Técnica de Instituciones y Organismos de Apoyo a la Mujer Rural.
- \* Fortalecer el trabajo de las oficinas de la mujer en las entidades federativas, a través de las delegaciones federales con que cuentan sus respectivas dependencias.
- \* Apoyar en el proceso de seguimiento de los acuerdos de la Conferencia Mundial sobre la Mujer.

### 2.3.3.1.1. **Presidente del Consejo: Secretaría de Gobernación**

Participan: Las Secretarías de Gobernación; Relaciones Exteriores; Hacienda y Crédito Público; Desarrollo Social; Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca; Comercio y Fomento Industrial; Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural; Contraloría y Desarrollo Administrativo; Educación Pública; Salud y del Trabajo y Previsión Social.

Al igual que el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y el Desarrollo Integral para la Familia.

Sus principales objetivos son:

- \* Promover la creación de la Unidad encargada de Asuntos de Género en sus respectivas dependencias.
- \* Avanzar en la incorporación del enfoque de género en el terreno de la estadística de manera integral.
- \* Impulsar la incorporación de enfoque de género en la planeación.

### 2.3.3.2. **Sistema de Indicadores para el Seguimiento de la Situación de la Mujer**

Como una respuesta a los compromisos asumidos por México ante la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer en 1995, la Comisión Nacional de la Mujer en colaboración con UNIFEM e INEGI, desarrollaron el *Sistema de Indicadores para el Seguimiento de la Situación de la Mujer (SISESIM)*, que conjunta programas informáticos que permiten, por un lado, contar con una base de información actualizada que dé cuenta de las diferencias de género de la población en todas las etapas del ciclo vital.

El SISESIM, fue presentado en el 2000, durante las celebraciones del 8 de marzo, Día Internacional de la Mujer, y tuvo diversas etapas. La primera de ellas sin duda fue la más enriquecedora ya que permitió el intercambio de información entre sectores y la discusión entre usuarios

y productores de cada uno de éstos sectores, lo que fortaleció la comunicación institucional relacionada con la producción estadística.

Otro aspecto muy positivo fue el poder contar con un diagnóstico claro de los alcances y limitaciones de la información en los distintos sectores que la producen. Así como propuestas concretas para mejorar los instrumentos de recolección desde una perspectiva de género.

El sistema, con una interfaz amigable que permite que el usuario "navegue", cuenta con 1,447 indicadores distribuidos por temas (educación, trabajo, salud, hogares, familias y vivienda y participación política) y subtemas, o por líneas de acción del Programa Nacional de la Mujer.

Así mismo el sistema permite la búsqueda por palabras, cobertura geográfica, por años, períodos. Además facilita fuentes de información y permite realizar gráficas o trasladar la información a hojas de cálculo.

Éste sistema, único en Latinoamérica, significará una herramienta indispensable para estudiantes e investigadores, amén de servidores públicos quienes podrán diseñar políticas adecuadas a las necesidades específicas de las mujeres, así como para hacer el seguimiento y la evaluación de dichas políticas.

#### **2.3.3.3. Institutos de la Mujer en los Estados**

En los últimos decenios virtualmente todos los países de América Latina han creado agencias o servicios de la mujer. La primer ola de creación de tales servicios se produjo en respuesta al llamado de la Primera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Mujer, realizada en la Ciudad de México en 1975. Esta conferencia motivó a varios países a crear mecanismos de representación de los intereses de la mujer en el estado.

La segunda ola de las agencias de la mujer se produjo en la década de los ochenta en respuesta a las demandas del movimiento de mujeres, creándose instituciones que se caracterizaron por reconocer el papel desempeñado por la mujer en la transición a la democracia. La tercera ola se generó tras la Cuarta Conferencia de la Mujer (Beijing 1995), donde se efectuó un llamado a los estados a establecer mecanismos que

promovieran los intereses de la mujer en los niveles de toma de decisiones.

Los servicios de la mujer proponen legislación, asesoran a otros ministerios respecto de políticas públicas que afecten a la mujer, y abogan por sus intereses al interior del estado. El poder institucional y la jerarquía de éstos servicios son variables.

Varios países latinoamericanos han establecido departamentos especializados en asuntos de la mujer al interior de las defensorías del pueblo. Al menos siete países cuentan con defensoría de la mujer que reciben e investigan denuncias de violación de los derechos de la mujer y capacitan a funcionarios judiciales y personal policial.

La conformación de servicios de la mujer dentro del aparato del estado ha planteado un verdadero dilema para los activistas del movimiento de mujeres. Muchas de ellas han asumido con entusiasmo la oportunidad de participar en el diseño y ejecución de las políticas del estado, pero otras consideran que son los movimientos autónomos de la sociedad civil quienes mejor defienden los intereses de la mujer, argumentando además que es fácil cooptar a los servicios de la mujer.

Como parte del programa de federalismo señalado en el Programa Nacional de Desarrollo, cada estado de la República cuenta con un Programa Estatal de la Mujer, para ello los Gobiernos Estatales han creado secretarías, institutos u organismos que tienen a su cargo el promover acciones afirmativas, impulsar la perspectiva de género en los programas de gobierno y difundir la equidad e igualdad entre hombres y mujeres.

Actualmente existe en el país una Secretaría de la Mujer en el Estado de Guerrero, la cual depende del poder ejecutivo estatal. Esta se conforma por 3 subsecretarías, la Procuraduría de Defensa de la Mujer, 4 delegaciones regionales y 76 delegaciones municipales.

En tanto, en 13 Estados se han creado Institutos de la Mujer, es decir, organismos públicos descentralizados del Gobierno del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

En otros 10 Estados se cuenta con una Coordinación de la Mujer, cinco de ellas dependen de la Secretaría de Gobierno de Finanzas, y 5 más del Ejecutivo Estatal.

Así mismo Hidalgo cuenta con un Consejo de la Mujer, el cual es un organismo público descentralizado del Gobierno del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

En el Estado de México el Programa Estatal de la Mujer opera a través de la Dirección General de Prevención y Bienestar Familiar del Sistema de Desarrollo Integral para el Bienestar de la Familia (DIF).

Desafortunadamente en 6 estados no se cuenta con instancias oficiales que trabajen en programas específicos para la mujer.



PROGRAMA ESTATAL DE LA MUJER	NO.	ENTIDADES
Secretarías	1	Guerrero
Institutos	13	Baja California Sur, Colima, Guanajuato, Michoacán, Puebla, Quintana Roo, Sinaloa, Sonora, Tamaulipas, Tlaxcala, Yucatán, Zacatecas y Distrito Federal.
Coordinaciones	10	Campeche, Chiapas, Querétaro, Morelos, Nuevo León, Coahuila, San Luis Potosí, Tabasco, Oaxaca y Veracruz.
Consejo	1	Hidalgo
El programa opera a través del DIF	1	Estado de México
Por definir instancias	6	Aguascalientes, Baja California, Chihuahua, Jalisco, Durango y Nayarit.

FIGURA 7. Programas Estatales de la Mujer

ENTIDADES FEDERATIVAS	REFORMAS	INICIATIVAS	PROYECTOS
Aguascalientes		CC	
Baja California	CP,O	LA	
Baja California Sur	O		
Campeche			
Coahuila	LA, O		
Colima	LA		
Chiapas	LA		
Chihuahua		LA	O
Distrito Federal	CC, CPC, CP, CPP, LA		
Durango	CC		
Guanajuato		LA	CC, CPC
Guerrero	LA, CP	CC,CPC	
Hidalgo	O		
Jalisco		LA	CC,CP,O
México			CC,O, CPC,CP,CPP
Michoacán	CP		
Morelos		LA	CC,CP,O
Nayarit			O
Nuevo León	O	LA,O,CP,CC,CPC	O
Oaxaca	CC,CPC,CP,O		
Puebla	CC,CPC,CP,O		
Querétaro	LA		O
Quintana Roo			LA
San Luis Potosí	CC,CPC,CP,CPP,A		
Sinaloa		CP,CC	
Sonora			CC,CP,LA,O
Tabasco	O	LA	
Tamaulipas	O		
Tlaxcala			
Veracruz	CC,CPC,CP, CPP, LA		
Yucatán		CC,CPC,CP,CPP	
Zacatecas			

Datos del 20 de octubre de 1999. CC=Código Civil, CPC=Código de Procedimientos Civiles, CP=Códigos Penal o de Defensa Social, PP=Procedimientos Penales o en materia de Defensa Social, LA=Ley para prevenir y sancionar la Violencia Intrafamiliar, O=Otras normas de educación, de salud, de asistencia social.

Fuente: Página en Internet de la Secretaría de Gobernación / Programa Nacional de la Mujer

FIGURA 8. Procesos Legislativos en las Entidades Federativas

#### 2.3.3.4. Organismos Internacionales con presencia en México

La *Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer*, creada en 1946 como un órgano subsidiario del *Consejo Económico y Social de la ONU*: formula directrices sobre actividades de mejoramiento de la condición de la mujer en las esferas económicas, política, social, cultural y de la educación.

En 1979 la Organización de las Naciones Unidas aprobó la *Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer*, lo cual representó un hito en la historia de los derechos humanos de la mujer. En ella se incorpora la norma contra la discriminación basada en el género, así como principios relativos a la mujer o particularmente importantes para la mujer, que habían sido consagrados en el pasado en otros instrumentos.

A diferencia de anteriores acuerdos internacionales relativos a la condición de la mujer, la Convención posibilita la aplicación transitoria de medidas de "acción afirmativa"; obliga a los Estados Partes a tratar de modificar las pautas culturales de comportamiento y actitudes relativas a los sexos, además trata de imponer normas de igualdad y no-discriminación en la vida tanto privada como pública.

Uno de los mecanismos creados a fin de alentar la vigencia en la práctica de los derechos humanos de la mujer es el *Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer* (CEDAW por sus siglas en inglés) mismo que promovió la adopción del Protocolo Facultativo de la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer.

Dicho Protocolo firmado por México y otros 22 países el 10 de diciembre de 1999, establece un mecanismo de supervisión y vigilancia que asegurará, una vez que sea ratificado por nuestro país, el cumplimiento de la Convención, lo cual significa una amplia garantía para las mujeres mexicanas.

Así mismo constituye un paso más para consolidar la normativa protectora de los derechos de las mujeres, mediante la atención al pleno cumplimiento de las obligaciones que la Convención establece para los

Estados Partes, en especial porque es el primer instrumento de ésta naturaleza que permitirá atender el cumplimiento de sus derechos económicos, sociales y culturales.

México firmó la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer el 17 de julio de 1980 y la ratificó el 23 de marzo de 1981. El 10 de diciembre de 1999 firma el Protocolo Facultativo de la Convención.

El *Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM)* incluido en la estructura del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, se ocupa de poner en práctica proyectos que ayuden a la mujer a integrarse en el proceso de desarrollo y a proporcionar la herramienta necesaria para potenciar política y económicamente a las mujeres.

La *Organización Internacional del Trabajo (OIT)* se compromete a promover el establecimiento de una estrategia integrada global para poder abordar eficazmente los problemas de desigualdad por razón de sexo en el mundo laboral, así como por la aplicación de un marco legislativo, adecuación de los sistemas de protección y seguridad social, reparto equitativo entre hombres y mujeres de las responsabilidades familiares y adopción de otras medidas que permitan conciliar la actividad laboral de las mujeres con su función de reproductora. El Programa internacional "*Mas y mejores empleos para las mujeres*" es la contribución específica de la OIT para la implementación de la plataforma de Acción de la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer en donde México ha sido uno de los países que se ha integrado con mayor entusiasmo al constituir un Comité Nacional Coordinador.

En 1990 se creó la *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)* encargado de promover entre otros países, la aplicación de un enfoque de desarrollo que integre las políticas económicas y sociales y aborde los diversos aspectos de la equidad social, de tal forma que haga posible la existencia de sociedades democráticas y productivas en la región.

### 2.3.3.5. Análisis Comparativo de lo Programas creados para la Mujer en Latinoamérica

En julio de 1997, dentro del marco de la primer Conferencia de las Américas sobre el Liderazgo de la Mujer (WLCA), integrada por un centenar de mujeres destacadas en diversos ámbitos, se reúne a ex-presidentas y primeras ministras, ejecutivas empresariales, activistas por los derechos de la mujer y dirigentas de ONGs de Norte, Centro y Sud América y el Caribe, en donde uno de los principales acuerdos de ésta primer asamblea, consistió en dar inicio a un trabajo conjunto e torno a tres grandes temas:

1. Incrementar la presencia y aporte de la Mujer a nivel de cargos de responsabilidad.
2. Fomentar cambios institucionales y políticas públicas que otorguen mayores oportunidades a las mujeres a nivel regional.
3. Fortalecer las iniciativas de carácter no gubernamental que potencien la igualdad de la mujer y faciliten su acceso a instancias de decisión.

En cumplimiento de lo anterior, se constituyó un Grupo Especial de Monitoreo sobre la condición de la mujer en el hemisferio y la observancia de los compromisos internaciones adquiridos por los estados respecto de la mujer, y cuya parte del informe se presentará a continuación:

Es un hecho que los gobiernos de la región han adoptado medidas para ampliar la participación y representación de la mujer. Como se vio anteriormente, un número creciente de países han instaurado sistemas de cuotas que reservan para la mujer un cierto cupo mínimo en elecciones generales. Con posterioridad a la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer realizada en Beijing en 1995, los gobiernos que aun no lo habían hecho crearon además agencias o servicios de la mujer con el mandato de elaborar y coordinar políticas públicas dirigidas a ellas.

Por ello a fin de ilustrar tanto el potencial como las flaquezas de los servicios de la mujer, se presenta a continuación un análisis comparativo de los casos de Perú, México, Brasil y Chile.

### Perú

El interés presidencial y el poder institucional del *Ministerio de Promoción de la Mujer y Desarrollo Humano (PROMUDEH)* se cuenta entre los mas altos de la región. Desde su conformación por Decreto Supremo en 1996, el PROMUDEH ha instituido o asumido una serie de iniciativas destinadas mejorar la condición de la mujer, entre ellas programas de alfabetización y de distribución de alimentos; proyectos de desarrollo de la microempresa; el Instituto Nacional de Bienestar Familiar, que atiende a la población de alto riesgo; la Oficina Nacional de Cooperación Popular, que trabaja en la conformación de redes sociales; y un sistema de Hogares de Cuidado Comunitario para hijos de trabajadoras de bajos ingresos (PROMUDEH 1997). Estos proyectos, que cuentan con un amplio financiamiento, forman parte de una campaña estatal de erradicación de la pobreza, gran parte de la cual incluye potenciar el rol dirigente de la mujer dentro de la comunidad.

El PROMUDEH, sin embargo, no ha tenido el mismo éxito en promover una perspectiva de género en otros ámbitos del aparato de estado o en avanzar hacia la igualdad de género en áreas tales como la actividad política, la salud o el derecho. Las entrevistas realizadas con observadoras peruanas parecen indicar que muchas de las acciones dirigidas a la mujer son sólo respuestas rápidas a la presión de las instituciones financieras internacionales, y no representan necesariamente un plan estratégico global para mejorar la condición de la mujer. Perú, por ejemplo, aún no formula un Plan de Acción Nacional para implementar la Plataforma de Acción aprobada en Beijing. Mas aún, la vasta gama de responsabilidades que le caben al PROMUDEH (desde controlar la calidad de los programas de planificación familiar hasta la gestión del Instituto Peruano del Deporte) dificulta el desarrollo de objetivos estratégicos coherentes.

Así bien Fujimori ha destinado más fondos que ningún otro mandatario de la región a financiar un servicio de la mujer, existen indicios de que esta agencia existe más para promover los intereses de su gobierno que los de la mujer. De hecho, diversas observadoras peruanas consideran el PROMUDEH como poco más que una máquina electoral del Presidente Fujimori.

### México

El Programa Nacional de la Mujer (PRONAM) es notoriamente más débil que su homólogo peruano, pero goza de mayor credibilidad ante el movimiento de mujeres. El PRONAM se conformó en 1996 para promover la incorporación de una perspectiva de género en el ámbito del estado, asesorar a otros ministerios y coordinar acciones en pro de la mujer. A diferencia del PROMUDEH, no ejecuta políticas de estado. El PRONAM posee una generosa dotación de personal, un consejo consultivo amplio y un consejo que fiscaliza sus actividades. Entre sus logros se cuenta incidir en la creación de agencias de la Mujer en 10 estados de la Unión, la incorporación de una perspectiva de género en los programas de educación para adultos, un proyecto conjunto con el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) para disgregar las estadísticas por sexo, y la reducción de los estereotipos sexuales en los textos escolares.

Sin embargo, el objetivo principal del PRONAM -insertar una perspectiva de género en la adopción y ejecución de las decisiones en todos los niveles de gobierno - ha sido considerablemente más difícil de alcanzar. Por ejemplo, una de las primeras tareas del PRONAM fue solicitar que las Secretarías y Agencias de Gobierno presentaran un informe respecto a las políticas y programas dirigidos a la mujer. Sin embargo, la falta de interés y la escasa colaboración de parte de éstos organismos convirtió el estudio intragubernamental en una larga y ardua tarea (Loría 1997). Aunque el PRONAM también debe capacitar a funcionarios públicos para que incorporen una perspectiva de género en su trabajo, a la fecha, sin embargo, sólo ha logrado elaborar un modelo de capacitación y algunos materiales (Ibíd.).

Si bien el PRONAM goza de credibilidad ante el movimiento de mujeres, su capacidad de incidir sobre el aparato de estado es restringida. En primer lugar, no cuenta con recursos presupuestarios propios, de modo

que la continuidad de sus programas y objetivos está sujeta a las políticas y prioridades de contratación de la Secretaría de Gobernación. En segundo lugar, la mayor parte de sus recomendaciones no surgen de la máquina política tradicional sino que del movimiento de mujeres, lo cual dificulta considerablemente el consenso y la voluntad política que hacen falta para implementar dichas recomendaciones.

#### Brasil

El caso del *Conselho Nacional dos Direitos da Mulher* (CNDM), creado en 1985 como dependencia del Ministerio de Justicia, ilustra claramente cómo una agencia de la mujer puede quedar cautiva de los intereses y prioridades del Ejecutivo. El CNDM, compuesto originalmente por representantes del movimiento de mujeres, alcanzó logros importantes en temas de salud, violencia, trabajo y derechos de mujeres campesinas, y muy especialmente en el proceso previo a la promulgación de la Constitución de 1988. En esa época las representantes del CNDM recorrieron el país recogiendo los planteamientos de grupos de mujeres para llevarlos a la Asamblea Constituyente, logrando la inclusión en el texto definitivo de aproximadamente el 80% de las demandas planteadas (Pintanguy 1996).

Sin embargo, tras una serie de modificaciones en la composición y prioridades del Ejecutivo, el CNDM entró en crisis hacia fines de 1998. El nuevo Ministerio de Justicia redujo el presupuesto del CNDM en un 72% obstaculizó sus planes y operaciones e intentó despedir a algunas personas para reemplazarlas por otras. En 1989, la Presidenta, las funcionarias y el Consejo Consultivo del CNDM renunciaron en masa en protesta por la medida. (Ibíd.)

El CNDM se ha visto revitalizado durante la administración del Presidente Fernando Enrique Cardoso. La agencia cuenta hoy con un amplio Consejo Consultivo, pero su personal es reducido y su rango institucional es menor. Uno de los mayores logros de la Dra. Rosiska Darcy D'Oliveira, actual Presidenta del CNDM, ha sido convencer a otras agencias de gobierno para que se incorporen una perspectiva de género a su quehacer. En 1997 el CNDM suscribió acuerdos de implementación de la Plataforma de Acción de Beijing con cuatro ministerios. La Dra. Darcy D'Oliveira, por su parte, ha recorrido el país entregando apoyo a grupos



de mujeres y ha desempeñado un papel clave en la creación de agencias de la mujer en decenas de municipalidades.

El CNDM de fines de los noventa ha tenido un destacado papel en lograr que las agencias de gobierno se comprometan formalmente a dar cumplimiento a las medidas orientadas a mejorar la condición de la mujer. Sin embargo, sólo el tiempo dirá si el CNDM tiene el poder y la influencia para exigir a esas agencias que den cuenta del cumplimiento de los compromisos asumidos.

### Chile

*El Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM)* cuenta con amplios recursos presupuestarios, oficinas en las trece regiones del país, y está encabezado por una Directora con rango ministerial. Además de estar facultado para proponer reformas a la ley, el SERNAM administra múltiples proyectos, ente ellos una red nacional de centros de información sobre derechos de la mujer, programas de prevención de violencia doméstica, de apoyo a mujeres jefas de hogar y trabajadoras agrícolas, y da crédito a microempresarias. El SERNAM también capacita a personal policial y funcionarios públicos respecto de temas de género, y asesora y coordina las políticas relativas a la mujer que ejecutan los demás ministerios. (SERNAM 1996).

El SERNAM se constituyó en 1990 como resultado de una propuesta del movimiento de las mujeres, de modo que su rango y sus recursos se reflejan en la pujanza del movimiento, al momento de iniciarse la transición hacia la democracia. Sin embargo la libertad de acción del SERNAM se ha visto constreñida, por una parte, por la necesidad de evitar enfrentamientos con la derecha política a fin de preservar la estabilidad del proceso de transición, y por otra, por la necesidad de mantener el consenso dentro de la Concertación de los Partidos por la Democracia, la alianza gobernante. Así el SERNAM, tanto dentro como fuera de sus paredes, evita referirse a temas tales como el divorcio, el aborto terapéutico, la violación y los derechos reproductivos.

Un hecho es que por depender económicamente del SERAM, las ONGs de mujeres son renuentes a asumir ellas mismas un papel protagónico respecto de tales temas. Esta situación se remonta a fines de los ochenta, cuando el aumento del ingreso per capita de Chile hizo que se

redujera drásticamente el financiamiento que el movimiento social y las ONGs recibían de fuentes externas, especialmente de agencias europeas (Barring 1997). Para sobrevivir, la mayoría de las ONGs de mujeres debieron convertirse en consultoras. Uno de los mayores de clientes es el SERNAM, en el cual contratan sus servicios para investigar, analizar y recomendar políticas públicas (Álvarez 1998; Barring 1979). En este marco, la existencia de una relación contractual ente el SERNAM y las organizaciones de mujeres ha redundado en una menor capacidad de intervención política de parte de éstas.

## CAPITULO III CONCLUSIONES

### 4.1 Conclusiones de la investigación

Las mujeres mexicanas han hecho su revolución: en menos de 30 años se han gestado importantes cambios en todas las esferas de nuestra sociedad. Entre sus logros más importantes están el de romper con los paradigmas que durante tantos años han pesado en diferentes culturas en el mundo, y haber salido a la calle para adquirir un sitio en la vida pública, empujada principalmente por necesidades económicas y por su creciente instrucción educativa.

Éste nuevo protagonismo en la esfera productiva trastocó también el concepto de la familia ideal mexicana: un padre proveedor, una esposa ama de casa e hijos cuidados por ella.

En la actualidad, menos de la cuarta parte de los 19 millones de hogares mexicanos responde a ese patrón cultural.

Es innegable sustraernos al proceso de globalización que vive nuestro país, desde la firma del Tratado de Libre Comercio cuyos participantes son los Estados Unidos de Norteamérica, Canadá y México, (entre otros convenios comerciales) existe una apertura de fronteras que ha exigido de nosotros una nueva forma de actuar en la que debemos competir en nuestra manera de trabajar, pensar y vivir. El reto está presente, ya no podemos ser igual que antes, es decir, fuimos educados y entrenados para creer que el trabajo es del dominio de los varones.

Es innegable que la cultura ha jugado y juega un papel determinante en el desarrollo profesional de la mujer, y ésta no se encuentra excluida de los órganos legislativos encargados de erradicar la discriminación contra las mujeres, y es triste saber que las legisladoras de diferentes partidos deben literalmente luchar y hacer un enorme esfuerzo para que

su contraparte masculina apruebe las reformas y acepte la creación de una ley mexicana contra la discriminación. Es cierto que nuestro gobierno ha implementado programas, acciones y modificaciones a las leyes, para erradicar la desigualdad entre hombres y mujeres, sin embargo éstos esfuerzos no han sido suficientes.

A pesar de éstos obstáculos, en nuestro país está surgiendo decididamente una nueva clase de mujeres trabajadoras dispuestas a luchar por una mejor calidad de vida y han logrado promoverse hacia puestos de responsabilidad, a pesar de todas las barreras culturales impuestas por la sociedad. Esta tendencia de mujeres mejor preparadas e informadas están asumiendo posiciones claves en los negocios familiares y en las empresas privadas.

No podemos negar que ya existe una mayor apertura y hasta preferencia por las mujeres en el área laboral, a quienes encontramos en mayor número, en las ciudades con un alto nivel educativo en donde los hombres aceptan por igual a la mujer.

Estos alentadores avances nos dan a las mujeres la fortaleza para seguir nuestro camino, y dan a la sociedad una lección: las mujeres estamos dispuestas a ganarnos un lugar en los espacios públicos.

Debemos dejar claro que no es una lucha contra el sexo masculino, es una lucha contra la ignorancia que aún prevalece entre hombres y mujeres sobre la igualdad de sus derechos y oportunidades, hecho que se traduce en estereotipos que proyectan una imagen limitada sobre el papel de la mujer en general.

Lo anterior expuesto me lleva a concluir que la investigación documental sobre los factores que limitan el desarrollo profesional de las mujeres en las organizaciones mexicanas que se sustentan en las variables y la formulación de la hipótesis conceptual se acepta por que se puede vislumbrar que los factores culturales como la educación, la maternidad, la disponibilidad, el presentismo, entre otras son limitantes en el desarrollo profesional de la mujer en las organizaciones.

A lo largo de ésta investigación se encontraron varios estudios (en su mayoría de otros países) sobre las pautas culturales que impiden una

igualdad de oportunidades y desarrollo en el ámbito laboral y que a continuación se prestan:

La Universidad de Catalunya resume tres grandes bloques de dificultades con las que se enfrenta la mujer al encontrar una ocupación en el ámbito laboral: externas, propias del entorno familiar e internas.

#### **1. Dificultades externas**

- o Déficit de puestos de trabajo / ofertas masculinizadas: a pesar de que determinados puestos de trabajo se consideran femeninos, las plazas con mayor oferta de trabajo y los cargos con más responsabilidad y mejor remunerados son para los hombres.
- o Estereotipos de la cultura empresarial: los empresarios discriminan a la mujer en las entrevistas de selección. Muchas veces son rechazadas a priori en función del estado civil o el número de hijos. La mujer, a igualdad de cualificación respecto a otro candidato masculino, normalmente encuentra más dificultades para acceder al mismo puesto de trabajo. Generalmente los empresarios creen que si siempre ha sido el hombre la persona que ha ocupado un determinado puesto de trabajo, la posibilidad de contratar a una mujer es una novedad y puede generar problemas.
- o Discriminación con relación a la promoción profesional, las mujeres han de superar en una promoción profesional la dificultad añadida de ser mujer. La sensación de las mujeres es que siempre tienen que demostrar su valía mientras que a los hombres se les presupone de entrada.
- o Condiciones de trabajo peores y poco adaptadas: existe todavía en muchos trabajos una discriminación salarial con relación al hombre; es decir, para un mismo puesto de trabajo y con idénticas funciones, la mujer recibe un menor salario. Además, normalmente los horarios establecidos son rígidos y poco adaptables para ser adaptados con la organización familiar.

- o Sobrevaloración de la imagen externa: muchas veces se sobrevalora la imagen y el aspecto externo (guapa, atractiva) por encima de capacidades y aptitudes profesionales.

## **2. Dificultades propias del entorno familiar**

- o La organización familiar es responsabilidad de la mujer: la sociedad en general ha sido educada y está convencida de que los trabajos de la casa los tiene que llevar ella sola. La mujer depende en muchas ocasiones del grado de compromiso establecido con su pareja en el momento de repartir los trabajos domésticos.
- o Disponibilidad / gestión del tiempo: en consecuencia del motivo anterior; la mujer con responsabilidades familiares se encuentra con dificultades de tiempo muy concretas para poder compaginar con éxito el trabajo y la organización de la casa. La compatibilidad vendrá determinada en función de que el salario le permita encontrar asistencia en los trabajos domésticos.
- o Poco deseo de la pareja al cambio: tanto si la mujer se incorpora al trabajo como si se promociona, para la estructura familiar esto supone asumir un cambio. A menudo al hombre habituado a unas condiciones determinadas, le desagrada la reestructuración.

## **3. Dificultades internas**

- o Tendencia a la dependencia: un buen porcentaje de mujeres (las más adultas) están habituadas a la dependencia económica. A menudo salieron de la casa paterna para entrar en la del marido. Nunca han querido, sabido o podido, enfrentarse al entorno con sus propios recursos. Esto provoca que en muchas ocasiones sientan pánico a la independencia.

- o Falta de autoestima: a veces las mujeres tienen muy poca confianza en ellas mismas. Es decir, se encuentran desamparadas e incapaces de afrontar solas su propia vida.
- o Culpa: las mujeres que empiezan a trabajar se sienten culpables de abandonar las tareas del hogar.
- o Edad: a medida que la edad es superior, las mujeres encuentran mas problemas para encontrar trabajo, Generalmente es uno de los problemas más graves.
- o Responsabilidad: la mujer cualificada profesionalmente tiene cierta reticencia en asumir responsabilidades en el trabajo, por ejemplo el hecho de no tener horario y las ausencias por viajes.
- o Las mujeres piden ocupaciones de mujeres: las ocupaciones que solicitan las mujeres suelen ser una prolongación de los trabajos domésticos, es decir, trabajos típicamente femeninos como confección, limpieza, cocina, comercio, administración, belleza, educación, etc. Normalmente las expectativas laborales son reducidas.
- o Miedo y pánico a las nuevas tecnologías: la mujer es reacia a asumir funciones y tareas relacionadas con las técnicas consideradas normalmente como patrimonio de los hombres.

### 3.2. Sugerencias de la investigación

El nuevo orden mundial busca mejorar la vida de todos. Se está viviendo la más grande época de cambios políticos, sociales, culturales y religiosos que la humanidad ha vivido a través de su historia. Solamente existe una carta en el juego y esta es la de triunfar.

Las empresas, cual sea el sexo de los empleados deberá desarrollar y explotar los talentos de sus recursos humanos con ello enriquecerán el trabajo y crearán equipos de alto desempeño que les permitirá estar a la zaga de los cambios tecnológicos, esto significa romper con el paradigma

que ubica a la mujer en puestos en donde no desarrolla al máximo su potencial.

Sabemos que los cambios son perturbadores tanto para los individuos como para las organizaciones, pero son ahora temas frecuentes de nuestros tiempos. Las organizaciones constituyen la interfase crucial entre los niveles micro (individuales) y macro (sociales) de la humanidad, éstos cambios son de índole -político, económico, ambientales, sociales, y legales. Una inmensa mayoría de las organizaciones, si no es que todas se enfrentan a cambios organizacionales, en especial al cambio cultural.

La capacidad para adaptarse con flexibilidad a la nueva situación permite disminuir los riesgos que ellos implican.

Lo anterior y con el fin de que la mujer juegue un papel protagónico en el trabajo, se le recomienda que participe de manera activa en los cambios que promueven las numerosas asociaciones y programas que para este fin han sido creados.

El Programa Nacional de la Mujer ha desarrollado los siguientes puntos en los que se deben trabajar para mejorar la situación de las mujeres:

1. Guarderías con horarios abiertos, espacio suficiente y con personal especializado de bajo costo. Mucha seguridad para las y los menores es punto cada vez más importante para las mujeres trabajadoras con hijos.
2. Incorporar a los hombres a las actividades relacionadas con el trabajo del hogar y el cuidado de los hijos / as, es una tarea que corresponde también a las instituciones y organizaciones.
3. Desarrollar una planificación estratégica que se traduzcan en políticas que promuevan iguales salarios por iguales trabajos y que vayan de acuerdo a la realidad sociolaboral y económica del país.
4. Empezar acciones que posibiliten espacios de capacitación en actividades no tradicionales para las mujeres, realizando planteamientos estructurales y políticas decididas, es decir,



cambio de estereotipos en el entorno familiar, escolar, laboral y social.

5. Cambiar la mentalidad del empresario y el directivo, modificando su actitud ante ciertos aspectos que atentan contra los derechos humanos de las mujeres: Evitar que se soliciten a las mujeres certificados de no-gravidez para acceder o mantener un empleo.
6. Evaluar las iniciativas, midiendo el éxito de los programas institucionales puestos en funcionamiento.

A continuación se tomaron de diversos autores algunas de las recomendaciones más importantes, sobre las reglas a seguir para entrar en el selecto grupo de mujeres exitosas:

1. Tener un título profesional (deseable, no estrictamente indispensable)
2. Especializarse en un área específica
3. Estar siempre actualizada
4. No mezclar el corazón con los negocios
5. No involucrarse emocionalmente con sus jefes ni subalternos
6. Estar perfectamente informada de los aspectos políticos, económicos y financieros de su empresa y del país
7. Ir siempre un paso delante de su jefe o del mercado
8. Desarrollar el sentido crítico y el análisis
9. Planear muy bien su tiempo y actividades
10. Nunca dar excusas ni pretextos, sino resolver problemas

Parte importante para que se lleven a cabo todas estas medidas es la real y efectiva vigilancia de parte de un organismo gubernamental, así como la aplicación de sanciones a las empresas que caigan en incumplimiento.

Planes en medios masivos de alcance nacional que promuevan la difusión y promoción sobre condiciones de trabajo igualitarias en empresas, administraciones públicas y entre el público en general.

Para los empresarios se propone lo siguiente:

1. Desarrollo e implementación de un programa de cambio cultural.
2. Razones para un cambio
3. Cambio estructural

Filosofía de la empresa

Funciones de la cultura organizacional

Cultura nueva

Manifestaciones de la cultura organizacional

No existe una sola acción, plan o programa que por sí solo solucione la problemática de las mujeres al desigual acceso de oportunidades en el área laboral. Por ello, hacemos un llamado urgente a la sociedad en conjunto, (y en especial a las mujeres), a educar a sus hijas e hijos desde la infancia a una cultura de igualdad, que promueva el derecho y la necesidad de tener acceso a educación formal, a tener una participación activa en la vida social de nuestro país y destacar en el ámbito laboral, indistintamente de su sexo y condición social, así mismo es importante promover la igualdad en el hogar, distribuyendo de manera equitativa las tareas tales como: la educación de los hijos, las labores domésticas, con el fin de permitir a la mujer un completo desarrollo profesional.

Los aspectos relacionados con las reformas a las leyes y las propuestas de iniciativa para lograr la equidad entre los géneros debe ser de interés social y, responsabilidad del Estado la creación de un organismo encargado de fomentar y desarrollar programas de acción afirmativa, con el objeto de promover la igualdad de oportunidades y condiciones laborales entre hombres y mujeres.

Se espera que las contribuciones que las mujeres han realizado hasta nuestros días, vistos en el presente trabajo de investigación, parezcan pálidas al lado de lo que las mujeres podemos lograr en la siguiente década. La cambiante demografía indica que pronto seremos miembros de la mayoría dentro de la fuerza de trabajo -sobrepasando al hombre en número por primera vez en la historia-. Por lo tanto debemos estar preparadas con las capacidades y comprensión empresarial suficiente como para aprovechar las muchas oportunidades y desafíos de carrera que se presentarán, deberemos estar en condiciones de dejar una huella que ninguna otra generación de mujeres se ha visto en posibilidades de dejar.

## CAPITULO IV REPORTE DE INVESTIGACIÓN

### 4.1. Argumentos limitantes para la promoción de mujeres en puestos de responsabilidad.

La finalidad de este apartado es dar a conocer mediante el estudio realizado por la FEBA (Federación Estatal de Banca y Ahorro de Comisiones Obreras) en el sector financiero español, la percepción femenina en el trabajo, mediante el análisis y la exposición de los argumentos que sostiene la sociedad ante el acceso de las mujeres a lugares de responsabilidad.

#### 4.1.1. Argumento de "Recursos Humanos"

Anteriormente se aducía que las mujeres no estaban preparadas ( en particular no tenían el perfil formativo idóneo para trabajar en la empresa). En este sentido, hoy sí dispondría de este tipo de credenciales y por lo tanto ya podrán competir en igualdad de condiciones con los trabajadores, pues las empresas no desaprovecharán un recurso cualificado.

- Al analizar el argumento que rebatía el acceso de las mujeres a lugares de responsabilidad el párrafo referente al perfil formativo (titulación superior, maestría..) nos encontramos con que es nuevo, ya que tradicionalmente se aprendía el "oficio" a través de la práctica y de los complementos formativos específicos que pudieran desarrollar la propia entidad. Por lo tanto esa argumentación no tiene que ver con el colectivo "antiguo" en la empresa, del cual han

surgido mayoritariamente las personas, hombres y mujeres, que hoy están ocupando cargos de responsabilidad. Por lo tanto, si antes no promocionaron mujeres de entre las que podrían estar dispuestas a ello, no fue por una insuficiente cualificación sino por otras razones.

(A título de ejemplo, en realidad pocas de las personas entrevistadas de éstas características, hombres o mujeres, tienen estudios superiores, excepto aquellas personas que ocupan puestos de carácter más técnico).

- En segundo lugar dicho planteamiento resulta incompleto por que para ese tipo de puestos no se suele exigir sólo un determinado nivel formativo, se exige el haber desempeñado un puesto anterior al que las trabajadoras aún no han podido acceder. Por razones que podemos definir tanto como condicionantes subjetivos de elección (valoración por parte de quien elige), como porque los electores no asumirían un factor de riesgo: la justificación de la elección de una persona "especial" o sea, una "mujer".
- Tercero: El planteamiento inicial también resulta incompleto porque acceder a un puesto de responsabilidad, además de unos méritos objetivos, se exige unas determinadas cualidades personales (agresividad, dotes de mando, etc.) que no acostumbra a considerarse cualidades femeninas (Tanton, 1994; Instituto de la Mujer, s/f(a)).

#### 4.1.2. Argumento Demográfico

Otro de los argumentos es que hoy hay más mujeres susceptibles de acceder a algún cargo. Por un lado, se dice que no existe suficiente "masa crítica" para que de ella surja un "pull" de mujeres "elegibles" suficientemente amplio. Por otro, la disminución de trabajadores potencialmente elegibles favorecería una mejor situación de partida de las trabajadoras.

La primer parte del argumento ("masa crítica") está bastante consensuado entre todas y todos los participantes, con algunos matices: Así en una escala imaginaria que fuera desde suscribirlo totalmente hasta el completo desacuerdo, tendríamos las posiciones siguientes:

- Quienes tienden a mostrar su acuerdo sin fisuras con tal argumentación suelen ser los trabajadores, las trabajadoras con cargos de responsabilidad técnicos, las personas responsables de recursos humanos y los sindicatos.
- Quienes no lo suscriben o lo suscriben sólo en parte son el resto de las mujeres con cargos de responsabilidad. Afirman que sí hay y ha habido mujeres susceptibles de formar parte de esa masa crítica. Para éstas trabajadoras el problema, más que de "masa crítica", es de procedimientos y requisitos para la elección. Una vez más se afirma que "los electores" no asumen el riesgo que supone elegir a una mujer (argumento también apoyado desde los sindicatos). En este sentido, es posible que haya más "masa crítica" masculina que femenina, pero no porque no hubiera mujeres sino porque ya no han sido elegidas en la primera instancia. De tal manera que las mujeres suelen estar más alejadas de los puestos adecuados para desarrollar una carrera (Savage y Witz, 1993, U.S. Department of Labor, 1992) ¿Por qué?. La respuesta a ésta interrogante nos lleva a adentrarnos en otros tipos de argumentos. Uno cualificado por las propias personas entrevistadas como "extralaboral" y otro "intraorganizativo".

#### 4.1.3. Roticoncias organizativas

Dentro de los argumentos para que las mujeres no estén en puestos de responsabilidad también se aducen los factores culturales contra el poder y riesgo en la toma de decisiones.

Bajo este epígrafe se expresan comentarios de muy diversa índole. En general se emplea el calificativo "cultural" cuando no se sabe expresar muy bien cuál es la problemática o factor específico que las suscita. Pero también se emplea para manifestar, aunque sea de forma velada, la existencia de relaciones de poder en las organizaciones que actúan en detrimento de la posibilidad de promoción de las empleadas.

Por cultural se entiende una determinada tradición en el mundo financiero según la cual hasta hoy ha habido pocas mujeres. Una tradición asumida por quienes en la actualidad tienen la posibilidad de elegir a las personas que van a promocionar y que perjudicaría la promoción femenina. En ocasiones esa tradición adquiere contenidos más

concretos en forma del "riesgo" añadido que implica el elegir a una trabajadora para determinado puesto.

Por cultural también se entiende el conjunto de pautas de comportamiento que han contribuido a caracterizar el desempeño de la actividad en el sector financiero. Se destacan, en este sentido, normas de conducta y de trato con la clientela ( tomar copas, comidas o cenas de trabajo, etc.). Normas que las trabajadoras estiman que sus colegas asumen sin ningún tipo de reparo, lo cual redundaría en contra de su posible promoción. Aunque sólo fuera porque la presunción empresarial de que tal podría ser la actitud de las trabajadoras, actuaría como mecanismo disuasor de la promoción femenina.

Estas reticencias expresadas por las empleadas no siempre tienen que ver con la incompatibilidad de las tareas doméstica, sino más bien con una forma distinta de abordar el trabajo. En este sentido, algunas directivas apuntan que prefieren separar claramente las obligaciones profesionales de lo que pueden ser sus momentos de ocio, soslayando, siempre que sea posible, ese tipo de "obligaciones sociales" que han pasado a formar parte de la profesión financiera. Incluso, en ocasiones ese tipo de obligaciones han actuado como elemento en contra de la propia decisión de promocionar. Otras, sin embargo, asumen tales cometidos precisamente por ser constitutivos de la actividad financiera. Ninguno de los trabajadores entrevistados se ha manifestado en contra de esas obligaciones sociales.

Otro capítulo de cuestiones que forman parte de esas dificultades de tipo cultural es el dedicado al conocimiento de los canales "informales" de promoción y el acceso a los mismos. En términos más coloquiales las personas entrevistadas se refieren a estos aspectos a través de expresiones como "el conocer a alguien", "tener amigos", "formar parte del grupo de...", "tener a alguien que te apoye". Este tipo de expresiones no suelen dar a entender la idea de favoritismo o amiguismo. Más bien con ellas se pretende exponer la idea de la importancia de las relaciones informales en un contexto donde la promoción pasa, o así ha sido hasta ahora, por la designación en base a méritos y en base a algo tan indefinido como la "confianza" -ver Harlan y Berheide, 1994. Pues "confianza" se tiene a alguien cercano o en alguien cercano a alguien cercano... De éstas "cadenas de cercanías" suelen estar excluidas las trabajadoras lo que incide negativamente en sus posibilidades de

promoción. ( En este sentido, en ocasiones se ha planteado la idea de "mentor" o "mentora", es decir, de una figura que oriente a las mujeres que quieren desarrollar una carrera).

Tanto a los hombres como a las mujeres admiten que todavía existe una red de contactos sociales que sólo a regañadientes admite a las mujeres. " A mi no me invitaron a una comida a la que asistieron todos los hombres que trabajaban en un asunto en el que yo estaba involucrada", dijo una mujer que era socia en una empresa en Washington. "Después me dijeron que se debió a que mi esposo se hubiera sentido relegado a un lugar con las esposas de los demás funcionarios, mientras nosotros hablábamos de negocios" (*The New York Times Magazine*, Nov. 22, 1981, p. 98).

¿Trataría usted de "ahorrarle" a las personas una posible situación molesta o las dejaría usted que decidieran por sí mismas?

Finalmente, como aspecto más específico dentro de éstos factores culturales, cabe mencionar las reticencias provocadas por los prejuicios de la clientela ( no-aceptación de mujeres en determinados puestos). Estos prejuicios habrían provocado que hoy no haya más mujeres en determinados lugares y que en un futuro inmediato no pueda haberlas porque hoy no hay donde escoger.

#### **4.1.4. Una función socialmente adjudicada a las mujeres: la maternidad**

El segundo de los argumentos presentados para explicar por qué hay menos mujeres en los puestos "óptimos" de despegue de una carrera profesional, es el de su protagonismo en la reproducción biológica y social de las personas, que se resume bajo el concepto de *maternidad*.

No deja de ser curioso cómo un tipo de razonamiento poco presente hasta no hace mucho tiempo en los discursos especializados o no, se ha convertido hoy en moneda de uso ampliamente empleada para argumentar la escasa presencia femenina en el empleo y en los lugares de responsabilidad: el papel de las mujeres como cuidadoras del hogar y de la familia. El trabajo doméstico o de la reproducción constituye el eje central de las explicaciones por parte de todas las personas

entrevistadas, aunque con posicionamientos distintos respecto de su alcance e impacto en el empleo.

Así, desde los Dptos. De R.H. de distintas entidades se reconoce que la maternidad, entendida no sólo en su vertiente biológica sino en la crianza de los hijos e hijas en sus primeros años de existencia, actúa como freno a las expectativas profesionales de las mujeres porque, en realidad, a pesar de la buena voluntad que las trabajadoras puedan manifestar, maternidad y profesión son difícilmente compatibles. Ésta aseveración sería compartida por los trabajadores y críticamente asumida por los sindicatos. Por su parte, las trabajadoras, si bien serían conscientes de esa dificultad, se esfuerzan por justificar que pueden con las dos tareas a la vez. Y, lo que es más, que quieren poder llevar a cabo ambas: en la mayoría de los casos, ven la maternidad, en ese sentido amplio, como propia y la asumen incluso con orgullo.

En este sentido, las trabajadoras se plantearían su participación en el empleo desde la "doble presencia". Es decir, para éstas trabajadoras, también para las más jóvenes, el empleo es algo a lo que ni quieren ni piensan renunciar, sean cuales sean sus responsabilidades domésticas. Si entre las trabajadoras de más edad, el trabajo remunerado podía tener más un componente de "complementariedad" con respecto a otras obligaciones, para quienes hoy ocupan un cargo de responsabilidad y para las más jóvenes el empleo constituye uno de los aspectos centrales de su existencia, sino el más importante.

La "doble presencia" tiende a ser peor vista por los trabajadores en general y por los que tienen a cargo de responsabilidad en particular: unos y otros manifiestan que la vida familiar se resiente, que ellos se van más tranquilos al trabajo se saben que los hijos o hijas están bien cuidados, etc. En esos momentos salen a relucir argumentos que entran en contradicción con la imagen ideal de "doble presencia" descrita previamente pues, cuando ésta les afecta, entonces aluden a las cualidades femeninas de excelentes cuidadoras del hogar y a la dignidad y relevancia del trabajo doméstico.

Respecto al papel que el ámbito doméstico en general y la maternidad en particular puede jugar en el desarrollo de una carrera profesional (no parecen arriesgarse a tener descendencia antes de tener un empleo fijo), las trabajadoras muestran una tendencia ambivalente. En principio



afirman que "no pasa nada", que ellas "pueden con todo"... Pero en realidad es un problema por que la empresa lo percibe como tal. Para las que ya tienen hijos o hijas el principal punto de conflicto es que consideran que la empresa ya las conceptualiza, "a priori", como trabajadoras distintas ( que no se van a dedicar tanto, que no van a querer desplazarse..). Las jóvenes que aún no tienen bebés al estar conscientes de los prejuicios de la empresa, se esfuerzan por planificar carrera y familia de forma que sean compatibles. Así se debaten en la duda de si es mejor consolidar la carrera profesional y ser madres después, o serlo rápidamente para consolidarla más adelante. Éstas jóvenes son mujeres que van con el calendario a cuestas, proponiéndose, la mayoría de quienes han tratado de estas cuestiones en detalle, el límite psicológico de los 35 años para haber alcanzado alguno de esos dos objetivos. Ésta presión las lleva a intentar cumplir más si cabe no sólo para promocionar, sino en primera instancia para tener el "título" de buenas trabajadoras, aparte de ser consideradas mujeres. Título que en ocasiones ya da la propia empresa, cuando, como hemos visto, distingue entre "profesionales" y "mujeres". Las más lo intentan, a los hombres se les supone entrada.

El protagonismo femenino en la maternidad es visto por las empresas como uno de los principales obstáculos al requisito básico de la disponibilidad, no exclusivamente para promocionar, sino incluso como elemento indispensable hoy para la incorporación a una entidad.

#### **4.1.5. La disponibilidad: sus distintas facetas**

Disponibilidad es la nueva palabra clave en los discursos empresariales más "modernos". La "entrega" o la "confianza" están dando paso a éste "nuevo" concepto que junto a la eficacia y la profesionalidad y la flexibilidad, definen las exigencias empresariales de hoy. Con la precisión de que tales factores son considerados imprescindibles, como acabamos de decir, para todos los puestos: no son expresados sólo en relación a la carrera profesional sino también en relación al acceso a la entidad. En éste sentido, todos estos factores, pero especialmente la disponibilidad, no sólo constituyen cualidades "objetivables" en relación al cumplimiento de determinados objetivos, sino que responden más bien a actitudes que el empleado o empleada debe mostrar en relación a la empresa.

Si bien todas las personas entrevistadas expresan el compromiso de disponibilidad lo cierto es que en el caso de las trabajadoras siempre tal disponibilidad aparece como algo a "negociar" en el contexto familiar. En el caso de los varones, la respuesta hacia una posible demanda de movilidad geográfica es siempre afirmativa, mientras comentan que las mujeres tienen una más difícil elección -familia o cambio de domicilio-. Para ellas la respuesta es siempre en primera persona respecto de cómo pueden combinar esa exigencia con sus maridos, compañeros, novios, hijos e hijas... Para ellos casi siempre se trata de otras parejas quienes tienen que plantearse como se organiza la disponibilidad de ambos: sólo uno habla de su propia situación, otro manifiesta no haber tenido esa dificultad dado que es soltero, mientras que el resto reconoce que sus esposas son "amas de casa".

Se puede entrever también que el énfasis en la disponibilidad puede tener efectos no deseados para la empresa, pues entre los trabajadores potencialmente elegibles sin problemas, que cada vez son menos porque cada vez más sus esposas también trabajan fuera de casa, quizá no estén los mejores o más idóneos. Y, por supuesto, no hace falta insistir en que también son menos las mujeres que siempre pueden garantizar esa disponibilidad absoluta, porque, en cambio, sus parejas casi siempre tienen un empleo. En este sentido, cabría plantear cierta racionalización en la adecuación persona/ puesto, y no usar esa disponibilidad como medida de la "profesionalidad" o de la "entrega", por expresarlo con un término que parece hoy más en desuso.

#### 4.1.6. Eficacia vs. presentismo: ¿nuevo liderazgo femenino?

Parece que quien más asume la idea de eficacia sean las empleadas, en particular las directivas, aunque tampoco todas. Pero, en cualquier caso, el binomio "más eficacia / menos horario" está más presente en los discursos de las mujeres que de los hombres, si bien todas ellas están dispuestas a ampliarlo para dar cuenta de las tareas que haya que realizar.

Algunas de las actuales directivas restarían importancia a una cierta "mística de la 'dirección'": una buena planificación, un buen equipo de

trabajo y una buena gestión de los recursos a su cargo, serían los ejes prioritarios de su tarea. La ampliación horaria sería la excepción a la norma de un horario definido, mientras que la "confianza" tendría que ser medida en términos de resultados objetivables. La misma objetividad que piden para acceder a puestos de mayor relieve.

Para estos nuevos contenidos de las tareas de dirección, sean de oficinas o de servicios centrales, se consideran mejor preparadas que los hombres. Dos son los argumentos que aducen para ello. Por un lado, opinan que los hombres se "organizan" peor, pues ellas están acostumbradas desde siempre a "sacar adelante" distintos tipos de tareas -una apreciación que también sería compartida por algunos de sus colegas masculinos-. Por otro lado, opinan que a las mujeres les interesa más el "trabajo bien hecho" que el tener una imagen externa de relieve. Este tipo de discurso es menos evidente entre los trabajadores, por no decir casi inapreciable.

#### 4.2. Entro la percepción de la diferencia y la defensa de un igualitarismo inexistente.

Este epígrafe resumiría bastante ajustadamente la percepción que las trabajadoras tienen, en especial las directivas, sobre su papel en las entidades y las posibles soluciones a una realidad que definen más como distinta que como desigual.

En efecto, las empleadas son de la opinión de que como trabajadoras tienen una serie de condicionantes que no comparten con los trabajadores. De la misma manera que entienden que los demás, en concreto la entidad, también tienen presente esa diferencia. ¿A qué atribuyen esa situación que ven como distinta?.

Una vez más hemos de remitirnos a la esfera doméstica como fuente de la especificidad femenina en el empleo, pues es en ese ámbito donde ellas mismas reconocen el origen de la diferencia. La responsabilidad femenina en el cuidado del hogar y de la familia es percibida como condicionante de su situación peculiar en el ámbito del trabajo remunerado en una triple dimensión.

En primer lugar, desde un punto de vista objetivo, por las restricciones efectivas, "reales", que en algunos momentos tales responsabilidades pueden suponer de cara al pleno ejercicio de su profesión. El efecto de

estas restricciones no se dejaría sentir sólo en el empleo en el sector financiero, pues afectarían al conjunto de mujeres, especialmente aquellas con hijos o hijas de corta edad. Pero sí que podrían tener más impacto en éste sector que en otros por la exigencia de disponibilidad, firmemente asentada en el mismo. En éste caso, la elección entre familia y empleo ayer o entre familia y consolidación del empleo hoy, se percibe como una elección casi ineludible por y para las trabajadoras. En el caso de los trabajadores, la elección se plantea, según ellos mismos expresan entre carrera y ocio.

En segundo lugar, en un plano más subjetivo, el protagonismo femenino en las responsabilidades domésticas podría configurar una "manera de estar" en el empleo distinta a la masculina: menos apegada al empleo como foco principal de la existencia, más proclive a compartir la importancia del empleo -que ninguna de ellas niega- con otras facetas de la vida.

Por último, en tercer lugar, también en un plano subjetivo, la percepción de trabajadoras menos "dedicadas" que de ellas tiene "a priori" tanto la entidad como sus compañeros es el punto que suscita más críticas por parte de las empleadas, como hemos mencionado con anterioridad.

¿Por qué ésta aparente contradicción entre el reconocimiento de una situación objetiva diferente y la crítica a la percepción que de esas diferencias se tiene?. La explicación hay que buscarla en la lectura que las propias trabajadoras hacen de esa situación objetiva y de sus posibles consecuencias en el empleo y en la carrera. Por un lado, para la mayoría de las entrevistadas el origen de su situación doméstica se sitúa en el papel que desde siempre les ha sido adjudicado: el de esposas y madres. La "sociedad", como ente abstracto, sería la causante de su relevante función como cuidadoras del hogar y de la familia. Esta tradición firmemente asentada en la sociedad, es vista por las entrevistadas como de muy difícil transformación global. De ahí que busquen soluciones individuales y privadas a un problema que es definido como general. De ésta manera el poder disponer de una ayuda gratuita -a través de red familiar- o pagada -mediante la contratación de otra persona- se convierte en la principal respuesta que las mujeres dan a "su" problema. En general, todas ellas desconfían de la "ayuda" que les pueda suponer la colaboración de sus respectivos compañeros en tales menesteres. Más bien la participación masculina en las tareas domésticas es vista como algo deseable, pero que nadie sabe cuando se va a producir

en realidad, y conflictivo, bien sea porque tienen que "pelear" para que ellos hagan algo a lo que no están "acostumbrados", bien sea porque pocas veces el horario del marido les permite una dedicación doméstica importante. Quienes saldrían peor paradas de ésta posible solución son aquellas mujeres cuya economía no alcanza para contratar a otra persona. Para ellas la solución que cabe, admitida, es el "sobreesfuerzo".

Por otro lado, la explicación de esa aparente contradicción hay que buscarla también en la rotunda separación que las trabajadoras establecen entre ámbito privado -familia- y ámbito público -empleo-. Uno y otro son mundos que funcionan por lógicas diferentes, sin ninguna conexión entre ambos. Por esta razón intentan dar salida a "su" problema individual y privadamente, mientras reclaman a la empresa que mantenga también la impermeabilidad entre ambas esferas, y por lo tanto que no les cuelgue el "sambenito" de "menos cumplidoras" y las trate "igual" que a los trabajadores de la entidad.

Así mismo, la explicación hay que buscarla, por último, en la aceptación de la lógica productiva y de la centralidad del trabajo remunerado en el proyecto de vida que ella implica. Aunque en el apartado anterior hemos puesto de relieve fisuras en los discursos "productivistas" de algunas entrevistadas, incluidas directivas, la tónica dominante es no sólo la aceptación de la legitimidad empresarial para definir las reglas de juego, sino también la dificultad para imaginar que éstas puedan ser substancialmente distintas en cualquier tipo de empleo.

Por su parte, el discurso desde las entidades y desde los trabajadores es parecido al de las trabajadoras en dos aspectos: el reconocimiento de que es "su problema", individual y privado, y de que el ámbito doméstico y familiar y el empleo nada tienen que ver entre sí. Sin embargo caben algunos matices de importancia. Por parte de algunas entidades, se enfatiza la idea de que, en general, las cargas domésticas suponen un lastre para las mujeres, afirmación que, en efecto, contiene una valoración más o menos consciente de que, potencialmente, todas las mujeres van a ver afectado su rendimiento en el empleo por ellas. Por parte de los trabajadores se reconoce, como ya hemos mencionado en páginas anteriores, que su propia situación en el empleo mejora cuando su esposa no trabaja fuera del hogar.

Ya sea por una "naturalización" del problema (las mujeres son quienes en definitiva tienen descendencia), por su definición en términos sociales

vagos que dificultan el ver soluciones aquí y ahora, o por el no cuestionamiento de la lógica productiva que impregna las empresas y que, socialmente, es reconocida como más importante que otras, lo cierto es que las trabajadoras ven pocas salidas a su distinta situación en el empleo. Entre esas pocas destacan una mayor preparación y la objetividad y transparencia en los procesos de acceso y carrera en las entidades.

En efecto, como posible paliativo o solución a "sus" males, las entrevistadas confían en sus propios "méritos" y en la "valentía" para hacerlos valer. Este discurso meritocrático deja poco resquicio a la valoración positiva de posibles actuaciones ajenas a su propia preparación y tesón, para modificar una situación en el empleo que consideran diferente a la masculina. Palabras como "estigma", también usada desde algunas direcciones empresariales -, por ejemplo-, son empleadas por algunas directivas para descartar cualquier iniciativa en ese sentido -.

Con todo, reconocen que ese voluntarismo sería más efectivo si fuera acompañado de cambios en los procesos de selección y en la desaparición de "rémoras culturales", de prejuicios y de estereotipos respecto de su "profesionalidad". En definitiva, si su voluntad se viera reforzada por una transparencia que algunas de ellas hoy no perciben en los procesos de carrera en las entidades. No caen en la cuenta de que a quien más pueden beneficiar la objetividad y la transparencia es a ellas mismas, mientras que sus "iguales" masculinos quizá no aprecien de la misma manera tales cambios. Por no hablar de las entidades, que podrían ver reducido el grado de discrecionalidad con que hoy pueden llevar a cabo los procesos de selección.

#### 4.3. Conclusiones del Reporto de Investigación

La presencia femenina en el sector financiero se ha ido incrementando a lo largo de la última década, incluso en un contexto general de contención del empleo en el sector. Hoy las mujeres suponen alrededor del 20% de las plantillas de las entidades bancarias y casi el 25% de las de ahorro.

Su incorporación durante un período de mayor inestabilidad en el empleo tiende a provocar que las plantillas femeninas acusen un mayor grado de dualización que las masculinas, en términos de mayor porcentaje de empleadas con contrato temporal en el conjunto de trabajadoras.

La contratación eventual, novedosa en un sector tradicionalmente caracterizado por la estabilidad en el empleo, no es más que uno de los indicadores de cambios significativos en las políticas de recursos humanos que, en mayor o menor medida, comparten todas las empresas del sector. Los cambios en los procesos de acceso y de carrera y las distintas condiciones de trabajo que acompañan a los colectivos más recientemente incorporados a un empleo, motivan la percepción de una fractura entre los "viejos" y los "nuevos" trabajadores o trabajadoras. Desde el punto de vista de las relaciones laborales, el efecto más notorio de tales cambios es el aumento de la percepción de individualidad en la relación empresa-empleado/a.

En el caso de las trabajadoras, la división entre "viejas" y "nuevas" es más acusada que entre sus compañeros. Pues tal división se asocia, no sólo a unas condiciones de acceso y de trabajo diferentes, sino también a dos generaciones de mujeres con distinta actitud, cualificación y "manera de estar" en el empleo. Y con trayectorias o itinerarios profesionales reales o potenciales también distintos.

Precisamente, las trabajadoras más jóvenes dispondrían de un conjunto de atributos que las convertirían en un "recurso humano" idóneo para las necesidades actuales del trabajo en el sector financiero, lo cual, en opinión de buena parte de las personas entrevistadas, estaría facilitando su incorporación al mismo. Entre dichos atributos destacan unos de índole objetiva (mayor nivel de estudios) y otros de índole subjetiva (mayor "orientación" hacia el empleo, en detrimento de la "orientación" hacia lo doméstico que caracterizaría a las generaciones femeninas anteriores), así como la disposición de dotes "naturales" para las tareas de tipo comercial que hoy están substituyendo a las administrativas. Este aspecto es reseñado por la mayoría de personas entrevistadas, excepto por las propias interesadas.

En este sentido, las críticas habituales sobre la escasa motivación e implicación en el empleo que se imputan a las trabajadoras de edad y antigüedad medias en el sector, no se expresarían hacia las trabajadoras más jóvenes. Para las jóvenes la actividad remunerada constituiría parte substancial de su identidad como personas, de ahí que se estime que su predisposición a cumplir con los requisitos que se derivan de tener un empleo (dedicación, ajuste a los ritmos y horarios del trabajo remunerado), va a ser la adecuada para la empresa.

La apreciación anterior no es compartida por las trabajadoras que por su edad y antigüedad estarían incluidas en el grupo de "poco motivadas y comprometidas" con el empleo, quienes, no hay que olvidarlo, conforman aún hoy el contingente más importante de trabajadoras en el sector. Para una parte de estas trabajadoras, por lo general con categoría de oficiales primera por antigüedad, porque tal valoración supone un prejuicio que no se corresponde a la realidad de trabajadoras comprometidas con su trabajo, eso sí, dentro del horario laboral. Una apreciación que las colocaría, además, en una situación de mayor riesgo potencial de cara a ser las primeras candidatas de los planes de bajas voluntarias de las empresas. Para otra parte de esas trabajadoras, las que hoy ostentan un cargo de cierta responsabilidad, el desacuerdo se produce porque esa valoración genérica o estereotipo de las trabajadoras de una cierta edad, ha actuado en contra de su carrera profesional. Pues esa percepción formaría parte de una cultura organizativa que "a priori" minusvalora el papel de las mujeres en las entidades.

En cambio, las más jóvenes serían las protagonistas principales del proceso de "normalización" del empleo femenino en el sector. Un proceso según el cual, las mujeres estarían entrando en el núcleo de la actividad del mundo financiero, de tal manera que sus posibilidades de ocupación ya no estarían circunscritas a determinados puestos (telefonistas, secretarias, limpiadoras, o, como mucho, auxiliares en tareas administrativas). Son estas trabajadoras quienes, a su vez, mostrarían un mayor acuerdo respecto a esa afirmación.

Bajo este prisma se explicaría la difuminación de la segregación ocupacional horizontal en el empleo en el sector. Tendencia que se vería reforzada por la polivalencia que hoy presidiría el trabajo, especialmente en oficinas. Sin embargo, los mismos estereotipos que en el pasado servían para argumentar la bondad del talento natural femenino para trabajar como secretarias o telefonistas, serían empleados en la actualidad para justificar la masiva presencia de trabajadoras en nuevos servicios financieros como el telemarketing. En este sentido, se observan indicios de que la existencia de la distribución sexuada de tareas (segregación ocupacional) puede persistir hoy bajo distintos contenidos.

Ciertamente, por añadidura, el que hoy haya más mujeres empleadas y quizá no sólo en tareas claramente feminizadas, no significa que su presencia sea relevante en toda la extensión de la carrera profesional.



La segregación ocupacional vertical es tanto o más vistosa que la horizontal. Según los datos que amablemente nos han facilitado los Dptos. de Recursos Humanos de las entidades estudiadas, el porcentaje de mujeres en categorías de jefatura no sólo está muy por debajo de su peso en el conjunto de la plantilla, sino que resulta más bien anecdótico.

Cabe destacar que también en esta franja de la compleja y dilatada estructura ocupacional de las entidades del sector, encontramos huellas de itinerarios donde la presencia femenina puede ser más o menos relevante. Así, la participación de las trabajadoras resulta más amplia en los puestos de carácter técnico que en los propiamente vinculados a la actividad financiera. De tal manera que las propias directivas afirman que el itinerario más relacionado a lo que ha venido siendo la carrera profesional en el sector, es un itinerario aún hoy masculino.

Las razones aducidas para explicar esa realidad son de diversa naturaleza, al mismo tiempo que el énfasis en cada una de ellas tiende a ser distinto según las características de las personas entrevistadas. En términos generales podríamos decir que los empleados y los Dptos. de R.H. acostumbran a insistir en cuestiones como una inadecuada cualificación, una inadecuada actitud hacia el empleo, falta de expectativas profesionales de las mismas mujeres y una tradición y un contexto social externo que dificultaba la aceptación de la presencia femenina en determinados puestos. Esta situación ya no se correspondería a la actual tanto por los cambios observados en las propias trabajadoras, como por los producidos a nivel de la sociedad en general, en nuestros días más proclive a que las mujeres tengan un papel significativo en el mundo del trabajo extra-doméstico. Por todo este conjunto de razones, la baja presencia femenina en puestos de responsabilidad no es más que una rémora del pasado que se modificará por sí sola con el paso del tiempo.

Las trabajadoras, en particular las directivas que no se han incorporado a través de los nuevos "planes de carrera", aunque están de acuerdo en parte con los argumentos anteriores, apuntan otros factores a tener en cuenta. Estas empleadas insistirían, además, en cuestiones de índole más organizativa. En primer lugar, ponen de relieve la existencia de una "cultura organizativa" que dificulta la carrera profesional de las mujeres por varias razones. Entre ellas, porque está impregnada por una serie de estereotipos sobre el papel de la mujer en general y sobre la mujer en el empleo en particular, que inciden negativamente en la

proyección profesional de ésta. En particular, se refieren a la presunción de que todas las mujeres van a estar menos "disponibles", van a tener menos dedicación, van a priorizar otras cosas antes que el empleo, así como de que tampoco tienen unas expectativas profesionales definidas ni un proyecto profesional claro. En segundo lugar, manifiestan que estos prejuicios han actuado en contra de la posible trayectoria futura de las trabajadoras porque han impedido que las mujeres se fueran ubicando en los puestos más idóneos para una proyección posterior. En este sentido, discreparían del énfasis dado a la falta de cualificación formal -nivel de estudios- como factor que objetivamente habría perjudicado la promoción de las mujeres, pues, según comentan, tampoco los hombres de su generación que hoy ocupan cargos de responsabilidad eran titulados superiores. En tercer lugar, la ausencia femenina en puestos idóneos para el posterior desarrollo de una carrera profesional ha contribuido a perpetuar su mayor desconocimiento de los canales de información y las pautas de comportamiento informales, de gran importancia en un tipo de organización donde la promoción pasa, en parte, por cuestiones tan poco formalizadas como la "confianza". En cuarto lugar, para algunas de las entrevistadas, ciertas prácticas u obligaciones sociales tradicionalmente incorporadas a la idea de atención al cliente, no formarían parte de la cultura femenina, lo que, además de que pudiera ser tenido en cuenta a la hora de proponer a una mujer para determinado cargo, actuaría como elemento disuasor para las propias mujeres. Por último, las preconcepciones existentes en la entidad respecto de las empleadas, provocarían que éstas fuesen consideradas como un colectivo de "riesgo" por parte de quienes tienen la responsabilidad de elegir a las personas que van a promocionar. Es decir, elegir a una mujer supone un mayor riesgo para los electores, si la persona elegida no da los resultados esperados.

A partir de todos esos argumentos, las entrevistadas definen su situación en el empleo como distinta a la de sus colegas masculinos. Aunque no la califican de desigual, quizá porque no la asocian a prácticas empresariales explícita y formalmente discriminatorias.

Entre las trabajadoras más jóvenes efectivamente asistimos a una acentuación de la importancia que el trabajo remunerado tiene en su proyecto vital. Sin embargo, para estas trabajadoras el hecho de que sigan siendo las mujeres, ellas mismas, quienes protagonicen si no el conjunto del trabajo doméstico sí la maternidad y la crianza de los

hijos o hijas, condiciona su papel en el empleo. A diferencia del pasado, la incorporación de las jóvenes se produce después de un período de estudios más dilatado y de un proceso de contratación temporal-aprendizaje también más largo. La confluencia de ambos factores conduce a que su momento de consolidación profesional tienda a coincidir con el momento que considerarían idóneo para su consolidación familiar. De manera que la adecuada planificación de ambos se convierte en un reto imprescindible (e incluso en un rompecabezas) para estas trabajadoras. Por lo general, todas ellas tienden a priorizar el empleo, situando los treinta y cinco años como fecha límite para tener el primer hijo o hija.

El esfuerzo que estas trabajadoras realizan para intentar mantener una presencia cualificada en el empleo sin abandonar del todo su presencia en el hogar, muy probablemente sea el origen de su rechazo a los prejuicios respecto de su falta de profesionalidad.

No cabe duda que estas actitudes y prácticas positivas hacia ambos tipos de actividades, productivas y reproductivas, pueden conferir a las mujeres el protagonismo en una utópica transición hacia formas de organización social menos presididas por una tan nítida segregación de ámbitos y personas. La "doble presencia" puede ser altamente valorada incluso por los trabajadores, pero sólo hasta el momento en que ésta pueda entrar en contradicción con sus propias carreras profesionales.

En este sentido no hay que olvidar que la entrada, permanencia y carrera profesional en las entidades financieras se produce hoy a través del buen cumplimiento del requisito de la disponibilidad, incluidas aquellas que presentan un discurso más modernizador respecto de las políticas de recursos humanos. Una disponibilidad sobre la que se ha construido una carrera profesional a medida de quienes sólo tienen el empleo como proyecto central de vida, pero que casa mal con un reparto más equilibrado entre empleo y otro tipo de actividades.

Las trabajadoras entrevistadas están dispuestas a asumir la mayor parte del coste que supone querer compaginar un alto nivel de calidad en las tareas que realizan y de compromiso con el empleo, con las responsabilidades domésticas que socialmente tienen encomendadas. Y así lo hacen cotidianamente, hasta el punto de considerar que ese es "su" problema, sin esperar que transformaciones sociales en profundidad les aligeren de parte de esa carga. Pero, quizá por esa misma razón, no es de extrañar que sean estas mismas entrevistadas, en particular las

directivas, quienes pongan el acento en cuestiones tales como la eficacia, la planificación de tareas, la valoración objetiva de los méritos, la definición de itinerarios y requisitos claros de carrera, como formas de estar y de medir los resultados en la entidad, en lugar de la tradicional dedicación y entrega, llamadas coloquialmente "presentismo". De sus comentarios se desprende que los cambios en esta dirección favorecerían la desaparición de las dificultades que hoy existen para la plena proyección profesional de las mujeres.

En definitiva, el que cada vez haya mayor número de empleadas en el sector no implica la desaparición de una cultura y una práctica organizativa que penaliza el empleo femenino, aunque sea de forma más sutil que en el pasado. Una cultura y una práctica que se expresarían a través de la exaltación de la disponibilidad como valor, por encima de otras consideraciones. La cualificación, la motivación o la falta de expectativas profesionales no parecen ser hoy ningún impedimento para el acceso de trabajadoras al sector, si es que alguna vez esos han sido los motivos de su escasa presencia. Sin embargo el compromiso, entendido como actitud de disponibilidad total hacia la entidad, sí que ha podido ser uno de ellos en el pasado y podrá seguir siéndolo en el futuro, por lo menos para aquellas personas que no quieran o no puedan tener en el trabajo remunerado el eje exclusivo de su existencia. Con el agravante, desde el punto de vista de lo que ha constituido nuestro centro de atención en estas páginas, de que en las entidades estudiadas, al parecer, tal compromiso se da por supuesto en los trabajadores mientras se tiende a desconfiar de la existencia del mismo en las trabajadoras, incluidas aquellas que han realizado el doble esfuerzo tanto de construir su identidad bajo parámetros afines a la lógica productiva, como de asumir las reglas de juego que presiden el empleo en las entidades.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **TEORIA SOCIOLOGICA CONTEMPORÁNEA**  
George Ritzer, 3ª edición, 1993  
McGraw Hill
  
2. **ALTA DIRECCION**  
Xavier Llinàs Audet  
Joseph Mª Calvet Madrigal  
Department d'Organizació d'Empreses  
Universitat Politècnica de Catalunya
  
3. **ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: ENFOQUE DE SISTEMAS Y CONTINGENCIAS**  
Fremont E. Kast  
James E. Rosenzweig  
Segunda Edición en español, 1992  
McGraw Hill
  
4. **ADMINISTRACIÓN**  
Harold Koontz  
Heinz Welbrich  
McGraw Hill
  
5. **MUJERES Y HOMBRES EN MÉXICO**  
Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática  
Primera Edición: Marzo de 1997

6. SOCIOLOGIA  
Paul B. Horton  
Chester L. Hunt  
Sexta edición, 3era en español  
McGraw Hill
  
7. EL MEXICANO, PSICOLOGÍA DE SUS MOTIVACIONES  
Santiago Ramírez, 1997  
Editorial Grijalbo
  
8. EL JEFE DEBER SER MUJER  
Jack McAllen  
Primera edición en español: 1995  
Edit. Panorama
  
9. GUÍA PARA EL ÉXITO PROFESIONAL DE LA MUJER INTELIGENTE  
Janet Hauter  
Primera edición en español: 1995  
Edit. Panorama
  
10. MUJERES Y SUS EMPRESAS  
Salo Grabinsky  
Primera edición: enero 1993  
Edit. Del Verbo Emprender
  
11. ADMINISTRACIÓN: TEORÍA Y PRACTICA  
Stephen P. Robbins  
Primera edición en español: 1993  
Edit. Prentice Hall
  
12. EL ÉXITO TAMBIEN ES PARA LAS MUJERES  
Margarita Hernández  
Dolores Riva Palacio  
Primera impresión: septiembre 1996

13. **MANUAL DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**  
David R. Hampton  
Charles E. Summer  
Ross A. Webber  
Edit. Trillas
  
14. **DIRECCION DE RELACIONES LABORALES**  
Enrique Müller de la Lama  
Edit. Trillas
  
15. **ABC DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL**  
Carlos A. Audirac Camarena y otros  
Edit. Trillas
  
16. **LOS SIETE SECRETOS DE LA MUJER DE ÉXITO**  
Donna Brooks, Lynn Brooks  
Edit. MacGraw Hill
  
17. **LIDERAZGO VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL**  
Alfonso Siliceo Aguilar  
Primera edición: 1999  
McGraw Hill
  
18. **SOLUCION DE CONFLICTOS INTERPERSONALES**  
Allan C. Filley  
Edit. Trillas
  
19. **MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL**  
Fred Luthans  
Robert Kreitner  
Edit. Trillas
  
20. **ACTITUDES, OPINIONES Y CREENCIAS**  
Fernando Arias Galicia  
Edit. Trillas

## 21. DINÁMICA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES

José S. Méndez  
Santiago Zorrilla  
Fidel Monroy  
3era edición, 1997  
McGraw Hill

### REVISTAS

Entrepreneur  
WorkForce  
Emprendedores  
Laboral

### INTERNET

MUJERES EN RED  
[www.mujeresred/mexico.htm](http://www.mujeresred/mexico.htm)

LAS MUJERES MÁS PODEROSAS EN LOS NEGOCIOS  
[www.fortune.com](http://www.fortune.com)

MUJERES LATINOAMERICANAS EN CIFRAS  
[www.eurosur.htm](http://www.eurosur.htm)

FEDERACIÓN NACIONAL DE CLUBES MUJERES DE PROFESIONISTAS Y DE NEGOCIOS DE  
MÉXICO, A.C.  
[www.fncmpnm.htm](http://www.fncmpnm.htm)

AGENCIA LATINOAMERICANA DE INFORMACIÓN  
[www.quito.ecuanex.net.html](http://www.quito.ecuanex.net.html)

CONFERENCIA DE LAS AMERICAS SOBRE LIDERAZGO DE LA MUJER  
[www.iadialog.org.htm](http://www.iadialog.org.htm)

REVISTA TRABAJADORA DE CCOO  
[www.ccoo.htm](http://www.ccoo.htm)

CONFERENCIA DE LA MUJER Y SUS DERECHOS  
[www.uam.mx](http://www.uam.mx)