

308402

# UNIVERSIDAD LATINA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.



ESTA TESIS NO DEBE  
SER PRESTADA  
DE LA BIBLIOTECA

## "EL DESARROLLO GERENCIAL DE LA MUJER EN LA SOCIEDAD ACTUAL"

TESIS CON  
FALLA DE OXIGEN

### SEMINARIO DE INVESTIGACION

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

María Cristina Hinojosa Aguirre



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## I N D I C E

	Página
PROLOGO	3
INTRODUCCION	5
1. EVOLUCION DEL SER HUMANO COMO UNIDAD BIOPSIICOSOCIAL	7
1.1. Enfoque Biológico	9
1.2. Enfoque Psicológico	15
1.3. Enfoque Sociológico	30
2. FUNCIONES DEL SER HUMANO EN LA SOCIEDAD ACTUAL	61
2.1. Funciones del Hombre	65
2.2. Funciones de la Mujer	67

	Página
3. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LA MUJER	70
3.1. Personalidad	77
3.2. Cultura	82
3.3. Medio Ambiente	86
4. ENTREVISTAS A EJECUTIVAS Y A SUS SUBORDINADOS	92
5. DESARROLLO GERENCIAL	103
5.1. Efectividad Gerencial	106
5.2. Motivación	109
5.3. Estilos de Liderazgo	115
5.4. Teoría Situacional	119
6. DESARROLLO ACTUAL DE LA MUJER EN LA GERENCIA	121
CONCLUSIONES	126
BIBLIOGRAFIA	129

## P R O L O G O

La inquietud personal que me llevó al estudio de este tema, es la de conocer las razones por las cuales son muy pocas las mujeres que han llegado a ocupar puestos gerenciales y han logrado desempeñarlos con efectividad.

Si bien es cierto que en la actualidad el papel de la mujer parece haber cambiado totalmente, no se puede negar que debido a diversos factores biológicos, psicológicos y sociales, la mujer no ha alcanzado una plena realización en el ámbito profesional, el cual es dominio principal del hombre.

El presente trabajo de investigación está basado en la hipótesis\* de que cuando el hombre y la mujer dejen de ser antagónicos y hasta que comprendan que uno es complementario del otro, sólo entonces se acabará con el mito de la supremacía del hombre y se logrará una relación más racional, armónica y humana, mediante la cual se obtendrá el progreso de la sociedad.

\* suposición que se admite provisionalmente para sacar de ella una consecuencia.

Para la mujer que ocupa o aspira a desempeñar un puesto gerencial, estoy proponiendo una nueva función basada en la teoría situacional, que consiste en un mayor desarrollo de sus potencialidades, a través de una mejor preparación y un comportamiento de acuerdo a las situaciones.

Con el sincero deseo de que este trabajo motive a la mujer profesionista con anhelos de superación, para que con seguridad y entusiasmo siga adelante y no desista hasta llegar a la meta que se ha fijado, sin dejarse avasallar ante ningún obstáculo.

## I N T R O D U C C I O N

Este trabajo se inicia con el estudio de la evolución del ser humano como unidad biopsicosocial. Auxiliándome de la Biología, la Psicología y la Sociología, explico los factores que influyen en el comportamiento humano.

Posteriormente, analizo las funciones que desempeña el ser humano en la sociedad, mencionando por separado las funciones del hombre y las de la mujer.

Estudio la participación de la mujer en el terreno profesional y expongo las características de su personalidad, así como otros aspectos que intervienen en su desarrollo profesional.

Presento entrevistas efectuadas tanto a ejecutivas como a sus subordinados, con el fin de conocer los estilos de liderazgo aplicados por aquéllas y la opinión de sus subordinados al respecto de la actuación de las primeras.

Trato el tema del desarrollo gerencial, mencionando algunas teorías referentes a la efectividad gerencial, la motivación, los estilos de liderazgo y la administración situacional.

En base a la investigación anterior, propongo la administración situacional, para el desempeño actual de la mujer en la gerencia.

Finalmente, menciono las conclusiones del estudio realizado, llegando a la hipótesis planteada, como solución a las dificultades que tiene la mujer para su desarrollo profesional.

## CAPITULO PRIMERO

### 1. EVOLUCION DEL SER HUMANO COMO UNIDAD BIOPSIKOSOCIAL

A fin de entender la conducta del ser humano, las ciencias del comportamiento consideran al mismo como una unidad indivisible a la cual concurren tres vertientes: biológica, psicológica y social.

Como todo ser vivo, el organismo humano está estrechamente ligado a los ciclos biológicos; nacer, crecer, reproducirse y morir, los cuales influyen en la conducta. El componente biológico trae consigo el equipo instintivo con que cuenta el hombre al nacer y que constituye su temperamento o manera de ser.

Por otro lado, el ser humano va desarrollando y perfeccionando una serie de funciones psicológicas como la memoria, la atención, la inteligencia, la imaginación, etc., a medida que su edad avanza.

Las relaciones que unen los fenómenos psíquicos con los cambios orgánicos se hacen evidentes en diversos hechos: no existen sensaciones sin un órgano sensorial adecuado. Todos los estados fisiológicos como la salud o la enfermedad, la edad, la lozanía física, etc., tienen repercusión en nuestra vida psíquica.

El contacto social con los padres, parientes, maestros, compañeros de escuela, etc., le van enseñando al hombre las pautas de conducta propias de su grupo social, de donde surgen las diversas costumbres, valores y en general, las diferentes culturas.

De acuerdo con muchos autores, este proceso de aprendizaje y socialización, basado en el componente psicológico y la interacción social, conforma el carácter. Así, la unión entre el temperamento (lo innato) y el carácter (lo adquirido) constituye la personalidad.

De esta manera, la vida psíquica es inseparable de la vida fisiológica y también presenta estrecha dependencia con la vida social.

Por todo lo anterior, el estudio de los seres humanos puede hacerse con tres diferentes enfoques: biológico, psicológico y sociológico.

## 1.1 Enfoque Biológico

Desde el punto de vista biológico, el hombre es el ser más elevado del reino animal y sus funciones se dividen en: funciones de nutrición, funciones de relación y funciones de reproducción.

Las funciones de nutrición tienen por objeto proporcionar a todas las células del organismo, los materiales indispensables para su vida y la eliminación al exterior de los productos de desecho que se forman a consecuencia de su metabolismo. En estas funciones participan los aparatos digestivo, respiratorio, circulatorio y urinario.

La vida del hombre no tiene lugar de un modo aislado. Las funciones de relación cumplen con la misión de relacionar al hombre con el medio en el que vive. Participan en las mismas el aparato locomotor y el sistema nervioso. Gracias al aparato locomotor movemos las partes de nuestro cuerpo y nos desplazamos. El sistema nervioso, por una parte, mueve el aparato locomotor, y por otra, nos informa de lo que sucede a nuestro alrededor a través de los órganos de los sentidos.

Las funciones de reproducción aseguran la continuidad de la especie humana, ya que sin ellas, estaría condenada a su extinción.

Las distintas partes del cuerpo deben estar conexionadas, pues no pueden desarrollarse ni funcionar independientemente. El sistema nervioso vegetativo y las glándulas de secreción interna son los encargados de esta función de conexión.

El organismo humano está sometido a dos poderosas influencias: la herencia y la adaptación.

La herencia es un término que se aplica a la transmisión de rasgos potenciales físicos o mentales, de los padres a su descendencia.

En Biología, el término adaptación significa la combinación de características heredadas que aumentan las probabilidades del organismo para sobrevivir y reproducirse en un determinado ambiente.

La genética moderna ha demostrado que rara vez existe una línea divisoria clara entre las características heredadas y las condicionadas por factores ambientales.

### Bases Biológicas de los Fenómenos Psíquicos

El ser humano, en cuanto está constituido por un cuerpo y un psiquismo, presenta diversas vertientes que en conjunto constituyen la unidad psicósomática, es decir, la conexión entre los procesos orgánicos y emotivos.

Por lo tanto, los fenómenos psíquicos tienen una base orgánica fundamentalmente constituida por el sistema nervioso. Cuando el hombre nace a la vida, el sistema nervioso no está completamente desarrollado y maduro. Su maduración comienza con la experiencia, gracias a la cual se van formando los lazos entre el sujeto y el medio ambiente.

También se debe tener en cuenta la organización de los sistemas funcionales neuropsíquicos\*, que constituyen las bases biológicas de los fenómenos psíquicos. A medida que va madurando el sistema nervioso, van surgiendo diversas capacidades funcionales que posibilitan la relación interhumana.

El sistema funcional más primario puede ser ubicado en las expresiones emocionales: los instintos, las tendencias, etc., forman circuitos organizados que expresan

\*interacción de los procesos nerviosos con la mente.

el placer, el dolor, la cólera, etc. Esta organización funcional es la primera manifestación de la conducta, en forma de respuesta incontrolada por el organismo con respecto a los estímulos exteriores.

Otro sistema funcional neuropsíquico es la actividad de la consciencia; la posibilidad de pasar del sueño a la vigilia y viceversa constituye una función que parece ir unida a la actividad de la corteza cerebral, ya que ésta regula las actividades superiores de adaptación al medio ambiente.

Asimismo, los centros sensomotores son de gran importancia. Ciertas partes de la corteza cerebral se organizan con relación a la elaboración sensorial y cognoscitiva de los datos que provienen de los sentidos, formando de esta manera, los centros analíticos de percepción.

Según la parte del cuerpo en que se proyecten, las sensaciones pueden clasificarse en internas y externas. Las sensaciones internas son aquellas que se proyectan hacia el interior del organismo y comprenden el dolor, la sensación muscular, las sensaciones de los conductos semicirculares y el vestíbulo del oído interno, la sed, el hambre, la fatiga y otras sensaciones mal definidas provenientes de las vísceras. Las sensaciones externas

son aquellas que se producen por las modificaciones del medio externo, como la vista, el oído, el gusto, el olfato, el tacto, la presión y la temperatura.

Además, existen otras estructuras psíquicas excesivamente elaboradas y complejas como son: la inteligencia, la afectividad y el temperamento, las cuales no pueden ser localizadas en un centro funcional específico.

#### Alteridad de los Sexos

Si quisiéramos hablar de igualdad o desigualdad de los sexos, partiríamos de supuestos erróneos. La mujer no es igual ni desigual al hombre, sino simplemente "lo otro", puesto que la unidad estructural de la especie humana no la forman el hombre y la mujer por separado, sino la pareja. Por lo tanto, nos referiremos a la "alteridad de los sexos",<sup>(1)</sup> la cual se revela en todos los aspectos, desde los biológicos hasta los espirituales.

---

(1) López Ibor, Juan José  
El Libro de la Vida Sexual  
Ediciones Danae  
Barcelona, España 1980  
Pág. 11

No se han encontrado diferencias significativas entre los coeficientes de inteligencia del hombre y de la mujer, pero sí hay pruebas de que las diferencias de rendimiento obedecen a las de la organización cerebral. Sobre todo, las habilidades espaciales en los hombres tienden a ser unificadas en diferentes hemisferios cerebrales: el izquierdo para las funciones verbales y el derecho para las no verbales. En las mujeres, estos hemisferios pueden ser menos especializados para esas funciones.

Algunos científicos sostienen que estas diferencias y especializaciones explican la razón por la cual algunas personas de un sexo u otro son representativas de ciertas profesiones, v.gr. la arquitectura requiere un desarrollado sentido del espacio, habilidad que se encuentra con más frecuencia en los hombres.

Tradicionalmente se cree que las diferentes características del hombre y de la mujer se deben a razones culturales y que si las prácticas educacionales fueran las mismas para ambos sexos y si los estereotipos sexuales fueran eliminados, la mayor parte de estas diferencias desaparecerían, pero la verdad es que la igualdad social para los sexos depende del reconocimiento de esas diferencias en la conducta cerebral.

## 1.2 Enfoque Psicológico

El estudio del ser humano desde el punto de vista psicológico, parte del reconocimiento de la influencia de la personalidad en el comportamiento.

La personalidad podría definirse como "... un proceso evolutivo de autoconstrucción que tiene un sustrato orgánico y parte de las experiencias que éste le proporciona para constituir la organización del Yo y su mundo de relaciones personales e impersonales"<sup>(2)</sup>.

Es inútil tratar de dividir la personalidad en partes: afectividad, inteligencia, sexualidad, religiosidad, etc., ya que es un todo indivisible que se va formando a lo largo del proceso evolutivo. La persona se convierte en un ser racional, en el momento que subordina su conducta a su reflexión y ésta a un sistema de valores que integran su mundo personal.

Por lo tanto, podemos considerar que la personalidad es un proceso de lucha interior contra las exigencias de la zona inconsciente.

---

(2) Fernández-Cruz, A.  
El Libro de la Salud  
Ediciones Danae  
Barcelona, España 1980  
Pág. 270

En el estudio del hombre psicológico se utilizan dos características: el "yo ideal" y el "yo real".

### Yo Ideal

El "yo ideal" se fundamenta en el desarrollo psicológico y fisiológico de los individuos, el cual se ve afectado básicamente por la herencia y por el medio ambiente en que se desenvuelve el ser humano.

En función de estos elementos (internos y externos), el individuo elabora un "yo ideal" que trata de alcanzar con sus acciones y actitudes. Este ideal es considerado como una forma de representar la agresión que el individuo necesita realizar para utilizar el medio que le rodea e inclusive, dominarlo.

En el caso de los ejecutivos, Harry Levinson lo expone de la siguiente manera: "... son hombres y mujeres con altas aspiraciones, como regla general son muy ambiciosos, buscan poder, prestigio y dinero, y casi siempre están compitiendo intensamente entre ellos... no importa cuanto logren, nunca les parece ser bastante...".<sup>(3)</sup>

---

(3) Levinson, Harry  
An Executive Suicide  
Harvard Business Review  
Julio-agosto 1975, Pág. 120

### Yo Real

Para el ser humano es muy importante la forma en que su actuación es apreciada por los demás, es decir, necesita la confirmación de otros acerca de su "yo real" o autoimagen.

De acuerdo a "la clase de persona que cree que es", cada individuo crea su autoimagen, en base a sus experiencias, éxitos, fracasos y en general, al modo en que otras personas han reaccionado con respecto a él.

"El descubrimiento psicológico más importante de este siglo consiste en el hallazgo de la autoimagen... Es la base sobre la cual su completa personalidad, su conducta e incluso las circunstancias que le atañen se van formando automáticamente." (4)

Por lo tanto, una persona se comportará conforme a su autoimagen y difícilmente podrá actuar de otra manera, a pesar de su fuerza de voluntad. Por ejemplo, el alumno que se ve a sí mismo como un mal estudiante, siempre encontrará en sus calificaciones la justificación de la opinión que tiene sobre su persona.

---

(4) Maltz, Maxwell  
Psico-Cibernética  
Herrero Hermanos, Sucesores, S.A. Editores  
México, 1975. Pág. 3

Para que una persona pueda expresarse libremente como ella es, deberá poseer un Yo que corresponda a la realidad, para lo cual tendrá que conocer sus fuerzas y sus debilidades y ser honesta consigo misma, de tal manera que pueda conducirse eficientemente en un mundo real.

#### Condiciones de la Existencia Humana

Para entender lo que significa ser hombre, Erich Fromm sostiene que se debe tener en cuenta las condiciones de la existencia humana que son esencialmente dos:

- la disminución del determinismo instintivo (que en el hombre se encuentra reducido al mínimo)
- el aumento de tamaño y complejidad del cerebro, comparado con el peso del cuerpo (es la base de la imaginación, la consciencia y la formación de símbolos que caracteriza a la especie humana).

Sin contar con el equipo instintivo que posee el animal, el hombre tiene que tomar sus propias decisiones afrontando el riesgo al fracaso. La inseguridad, es precisamente lo que el hombre tiene que pagar por su consciencia, ya que lo único que puede advertir con certeza es que morirá.

Algunos estudiosos del hombre han pensado que éste es infinitamente maleable, pues la sociedad puede hacerlo sufrir, torturarlo, encarcelarlo, etc. Si esto fuera cierto, el hombre jamás se habría rebelado ni habrían existido las revoluciones ni habrían surgido cambios. Siendo sólo relativamente maleable, el hombre siempre ha protestado contra las condiciones que vayan en detrimento de su condición humana.

"El intento por reducir el desequilibrio entre el orden social y las necesidades humanas, constituye el corazón del dinamismo de la evolución humana en la historia".<sup>(5)</sup>

Algunas de las necesidades humanas mencionadas por Fromm son:

Necesidad de marcos de orientación.-

Como respuesta a esta necesidad, el hombre busca someterse a un guía o líder fuerte, que conozca mejor lo que le conviene al grupo y actúe en beneficio de todos.

Necesidad de relacionarse con el mundo emocionalmente.-

La forma en que se relaciona más fácilmente el hombre es mediante sus "lazos primarios"<sup>(6)</sup> es decir, con su

---

(5) Fromm Erich  
La Revolución de la Esperanza  
 Fondo de Cultura Económica  
 México 1971, Pág. 69

(6) Idem. Pág. 72

procedencia: la sangre, el suelo, el clan, la madre, el padre, la nación, la religión, la clase, etc.

Esta manifestación se puede observar en las religiones matriarcales en las que veneraban a la gran madre, a las diosas de la fertilidad y de la tierra. Posteriormente, pasaron a ser objeto de veneración el gran padre, el dios, el rey, el jefe tribal. Ambos casos tienen en común el hecho de que el hombre establece lazos emocionales con una autoridad superior, a la que obedece ciegamente.

De esta manera, el hombre consigue sentirse en el mundo como en su hogar, pero tiene que pagar un buen precio por esa seguridad: la sumisión, la dependencia, la obstrucción del desarrollo pleno de la razón y su capacidad de amar.

Una nueva visión para satisfacer las necesidades del hombre de estar estrechamente relacionado y al mismo tiempo ser libre: la fraternidad, fue proclamada por el budismo, el judaísmo y el cristianismo.

La necesidad de sobrevivir y de trans-vivir.-

En el pasado, el hombre recolectaba alimentos, pero a

partir del proceso de la civilización, el hombre ha trabajado no sólo para reunir alimentos, sino también para vestirse, construir sus casas y producir todo lo que satisfaga sus necesidades no sólo para su supervivencia física sino para el desarrollo de su cultura.

El hombre posee consciencia e imaginación y poder de ser libre, por lo que se interesa no sólo por saber lo que necesita para sobrevivir, sino por comprender qué es la vida humana.

Estas dos formas de existencia, la de trabajar para sobrevivir y la expresión libre y espontánea de las facultades del hombre, son inherentes al existir humano.

Valores y normas.-

Uno de los elementos fundamentales de la situación humana es la necesidad de valores que tiene el hombre, para saber guiar sus acciones y sentimientos.

Todo lo anterior podría ser una síntesis del conocimiento humano sobre la conducta y nos será útil para comprenderla, mas no para predecirla.

La predisposición del individuo a conducirse en una u otra forma suele reflejarse en sus actitudes y en otros motivos socialmente adquiridos.

### Actitudes

Las actitudes tienen una cantidad diversa de elementos afectivos, cognoscitivos y propios de la conducta, los cuales se pueden organizar en sistemas de valores.

Las actitudes autoritarias se manifiestan en una conducta inflexible, dogmática, que sustenta los valores tradicionales y se orienta por el estatus, es decir, se somete a los individuos que tienen un estatus elevado, pero domina a los que están en un estatus inferior. Junto con las actitudes autocráticas suelen observarse tendencias a adoptar tácticas de fuerza en las relaciones humanas. Estas actitudes son características de las relaciones entre individuos que se atribuyen un valor fundamentalmente desigual, mientras que las actitudes democráticas implican relaciones basadas en un valor igual.

El mantenimiento de las relaciones democráticas o igualitarias significa que los problemas deben resolverse basándose en la comprensión de los intereses colectivos.

### Los motivos sociales considerados como necesidades

El concepto de necesidad nos acerca a la explicación de la conducta.

Una necesidad es, en esencia, la carencia de algo que es vital para el organismo.

Las necesidades psicológicas son categorías de metas o conductas que varían según los individuos, pero que en mayor o menor medida, funcionan en todos nosotros.

Aunque la intensidad de las necesidades fisiológicas varía mucho según las personas, la variación es más marcada en las psicológicas. No obstante que el aprendizaje social puede modificar la intensidad de las necesidades fisiológicas, las psicológicas responden más a tales modificaciones y algunas de ellas, como la necesidad de logro y la necesidad de poder, son consecuencia de este aprendizaje.

Como muchas otras variables de la personalidad, la necesidad de logro ocupa un lugar importante en estudios comparativos de grupos:

Numerosas investigaciones han demostrado que a mayor tradición y autoritarismo dentro de la estructura familiar, menor es el nivel de necesidad de logro. Las personas con gran necesidad de logro tienden a buscar problemas y a esforzarse cuando se enfrentan a frustraciones y dificultades. En cambio, las personas con poca necesidad de logro se desalientan fácilmente ante las dificultades.

El grado en que las actitudes de un individuo se caracterizan por la necesidad de logro, tiene estrecha relación con su conducta interpersonal. Las personas con gran necesidad de logro ven las relaciones sociales como algo que interfiere en la realización de su trabajo, por lo que prefieren trabajar independientemente y evitar las relaciones de dependencia.

La necesidad de logro es una variable determinada culturalmente; ciertas sociedades o culturas estimulan el éxito personal y le dan un lugar primordial dentro de una serie de actitudes y valores, mientras que en otras pueden recelar a los individuos que alcanzan grandes logros, al ser considerados como un peligro para la integridad del grupo.

#### Motivo de Asociación.-

Se puede decir que la necesidad básica de los seres humanos es la de conocer su propia realidad. El hecho de que nuestros semejantes establezcan una interacción con nosotros, es prueba de que existimos. Cualquier contacto físico, cualquier palabra o mirada que nos dirijan es una afirmación de nuestra realidad; es un indicador del tipo de realidad que representamos.

La universalidad de la atracción social puede explicarse por el hecho de que el niño tiene que pasar varios años en un estado de dependencia, durante el cual sus necesidades sólo pueden ser satisfechas por otras personas. De este modo, el niño aprende a relacionar la presencia de los demás con la satisfacción de sus necesidades físicas: saciar el hambre, obtener calor, comodidad, seguridad, etc.

#### Necesidad de estimulación.-

Es un impulso que existe en todos los seres humanos. Los estímulos tienen un efecto de stress en el organismo; un stress ligero provoca un nivel de respuesta apenas perceptible, mientras que el stress muy marcado alcanza niveles dolorosos. Los individuos deben mantener la tensión dentro de ciertos límites para funcionar a un nivel óptimo.

Stress.-

Este término se refiere al efecto que sobre la persona ejerce un acontecimiento determinado en su vida.

Unos acontecimientos pueden producir más stress que otros y unas personas se ven más afectadas por él que otras.

El stress puede ser físico (causado por aspectos tales como la carencia de alimentos, la poca habitabilidad de las casas, las enfermedades, etc.) o emocional (provocado por nuestras esperanzas, nuestras ambiciones, nuestros deseos de vivir, etc.)

Así como sucede con el cuerpo y la mente, ambos tipos de stress no pueden separarse. Por ejemplo: el hambre no puede ser considerado como una sensación exclusivamente física y separarla de la respuesta emocional a una situación de stress.

El stress en cantidades reducidas es sano y sólo cuando se hace excesivo para un individuo determinado es cuando surgen los problemas. Los cambios ambientales nos estimulan e imprimen dinamismo: si una persona es sana, al aumentar su stress aumentará la calidad de su comportamiento.

Por ejemplo: una persona necesita terminar un informe para la mañana siguiente y de ello depende algo muy importante; la fuerte motivación que provoca esta obligación, puede llevar a la persona a niveles insospechados de capacidad.

Lo contrario también suele suceder con mucha frecuencia. El stress puede ser tan intenso y la capacidad de reacción del individuo tan inadecuada, que la sensación dominante será la angustia.

Por ejemplo: cuando una persona es examinada, su mente queda en blanco al invadirle la ansiedad.

En algunas ocasiones la vida parece transcurrir con tranquilidad, y en otras sentimos que los problemas nos agobian. El doctor Hans Selye ha estudiado las reacciones humanas en estas condiciones y al conjunto de sus descubrimientos le ha denominado "síndrome general de adaptación". Este síndrome se divide en tres fases:

La primera consiste en la secreción general de hormonas como respuesta a un acontecimiento catastrófico. Por ejemplo, cuando una persona está a punto de ser atropellada, obra su mecanismo corporal de lucha o fuga y mediante un salto ágil logra salir de la situación de

peligro. Sin embargo, la intensa concentración de los recursos corporales en esos instantes vitales lo deja físicamente agotado durante un tiempo después. Una vez pasado lo peor, el retiro de las hormonas y el agotamiento provocan la aparición de temblores. Si el stress continúa su acción, el organismo entra en una fase de resistencia a largo plazo, en la que se adapta a los continuos traumas que sufre y alcanza una situación estable. Aunque esta fase puede tener una duración considerable, tarde o temprano llegará un estado de agotamiento. Esta debilidad adopta diversas formas: enfermedad, trastorno emocional o pérdida de la fuerza física. Muchas personas viven permanentemente en situaciones correspondientes a esta segunda fase, por ejemplo, cuando tienen un empleo que les aburre y por lo mismo les origina una carga de stress. La falta de seguridad, la necesidad de afecto y los sentimientos de inferioridad son situaciones generadoras de angustia. Esto explica el porqué muchas personas se entregan a deportes peligrosos: al arriesgar la vida entran en un estado en el que su reacción de lucha se produce en toda su dimensión.

Cuando una persona sometida a un stress grave pero equilibrado tiene un accidente de automóvil, por ejemplo, observará que sus mecanismos pueden fracasar completamente. El peso del stress previo impide que su

organismo tolere un nuevo trauma y en ese momento la persona accidentada entrará en un estado de shock. Sin embargo, esta tercera fase puede presentarse en una forma más solapada: pueden surgir una serie de enfermedades que aparentemente no tendrán relación con el stress; se trata de las enfermedades psicosomáticas. Pueden aparecer trastornos intestinales como la indigestión, o la úlcera gástrica. La mente, por su parte, tratará de protegerse del temor y de la angustia y se retraerá del mundo de la realidad, por lo que el individuo se convierte en un enfermo mental.

#### El Stress del Ejecutivo

Si el individuo sabe que sirve para un trabajo, se ve liberado de la angustia que le produciría la duda sobre ese respecto. En cambio, si la persona asciende por encima de su nivel de competencia, se volverá temerosa al reconocer en su interior que no está preparada para el nuevo puesto, se angustiara y cometerá mayores errores en el trabajo. El hombre y la mujer competentes saben que no vale la pena preocuparse por asuntos que están fuera de su control, pero a las personas que ocupan puestos superiores a sus capacidades, su subconsciente las hace enfermar con frecuencia para evitar situaciones conflictivas.

### Teorías Relativas a las Necesidades

La inquietud de los psicólogos por saber qué es lo que estimula a las personas a actuar en determinada manera, los ha llevado a desarrollar diversas teorías sobre la motivación, que se basan en una serie de necesidades.

En el capítulo sexto hablaré más ampliamente de algunas teorías motivacionales que son aplicables a los negocios.

#### 1.3 Enfoque Sociológico

La sociedad puede definirse como el conjunto de seres humanos en interdependencia.

Para Aristóteles el hombre no es sólo naturalmente social, sino también es esencialmente social. De acuerdo con su tesis naturalista para explicar la sociedad, el hombre sólo puede escapar de la sociedad siendo Dios o bestia. Aislado, el hombre no llegaría a adquirir el lenguaje, ni la sonrisa, ni la religión, ni el sentido de la justicia.

Augusto Comte escribió en su curso de Filosofía Positiva: "Un sistema cualquiera debe estar formado por elementos que le sean esencialmente homogéneos... La verdadera unidad social consiste en la familia, por lo menos reducida a la pareja elemental que constituye su base." (7)

### La Familia

Para el estudio de la familia es necesario reconocer tres etapas:

La prehistórica.- se carece de datos precisos y sólo se conocen hipótesis y teorías respecto a la familia en los tiempos más remotos.

La antigua.- esta familia es la del período conocido con el nombre de Mundo Antiguo, desde que hay datos basados en documentos escritos hasta el año 476 D.C., año señalado convencionalmente como fin de esa etapa.

Actual.- es la familia conforme a la cual vivimos en estos días.

---

(7) López Rosado, Felipe  
Introducción a la Sociología  
Editorial Porrúa, S.A.  
México, 1963. Pág. 48

### Familia Prehistórica.-

Por familia hay que entender toda agrupación simple creada por la generación.

En el año de 1861, Juan Jacobo Bachofen publicó su libro Derecho Materno, en donde sostiene las siguientes conclusiones: (8)

- Que las sociedades primitivas vivieron en la promiscuidad sexual, es decir, el comercio sexual efectuado al capricho y por la ocasión.
- Que el parentesco se determinaba por la línea materna, dado que era imposible hacerlo por la paterna, ya que el hombre primitivo ignoraba que es el contacto del hombre lo que fecunda a la mujer.
- Que esto produjo el dominio exclusivo de la mujer sobre las nuevas generaciones. Müller-Lyer le atribuye causas económicas:
  1. El hombre se consagró a la caza, peligrosa y violenta, la mujer fue el elemento estable de la familia. El cazador nómada no podía serlo.
  2. La mujer agricultora era un ser económicamente más valioso.

---

(8) López Rosado, Felipe  
Introducción a la Sociología  
 Editorial Porrúa, S.A.  
 México, 1983. Pág. 71

Cuando el matriarcado declinó, fue surgiendo el patriarcado: el parentesco regulado por la línea paterna. El padre fue el eje de la organización familiar. El paso de una forma a otra fue lento.

Al aparecer la propiedad privada y los consecuentes conflictos tribales, era preciso mantener la solidaridad de la tribu, ya no sólo mediante la agrupación instintiva alrededor del hogar donde reinaba la madre común, sino a través de la imposición del más fuerte. La mujer dejó de ser respetada cuando el sistema económico primitivo se derrumbó como consecuencia de la acumulación de los bienes y la creciente división del trabajo.

El ganar para comer había sido siempre asunto del hombre; los medios necesarios para esto, producidos por él, eran propiedad suya. Los rebaños constituyeron los nuevos medios de ganar; su domesticación y su custodia eran obra del hombre. Todos los beneficios que dejaba la producción le correspondían al hombre; la mujer gozaba de ellos, pero no tenía ninguna participación en su propiedad y ella no podía quejarse. La división del trabajo en la familia había sido la norma para distribuir la propiedad entre el hombre y la mujer.

La misma causa que había asegurado a la mujer su anterior autoridad en la casa (el dedicarse exclusivamente a las labores domésticas), aseguraba ahora la preponderancia del hombre: el trabajo productivo del hombre lo era todo, el de la mujer era insignificante.

"Esto demuestra que la emancipación de la mujer y su igualdad de condición con el hombre, son y seguirán siendo imposibles mientras permanezca excluida del trabajo productivo social y confinada dentro del trabajo privado doméstico." (9)

#### La Familia Antigua.-

Este tipo de familia es el que existía en los pueblos que vivieron en la cuenca del Mediterráneo, principalmente los que habitaban en las penínsulas griega e itálica.

Era una familia agrandada, con numerosas ramificaciones, se mantenía con la idea de que eran descendientes con antepasados comunes y con el culto rendido a dichos antepasados. Fue una asociación religiosa más que una asociación natural.

---

(9) Engels, Federico  
Origen de la Familia, de la Propiedad Privada y del Estado  
Editores Mexicanos Unidos, S.A.  
México, 1977. Pág. 186

### La Familia Actual.-

El grupo familiar moderno es pequeño: lo constituye el padre, la madre y los hijos.

Con el desarrollo de la gran industria y el aumento de la necesidad del dinero, fue inevitable que la mujer se introdujera en la actividad productiva. Sin embargo, esta situación no puede considerarse como un camino hacia su liberación, ya que el trabajar fuera del hogar no implica dejar de trabajar también dentro de él.

De esta manera, si la mujer cumple con sus deberes en la familia, queda excluida del trabajo social y no puede ganar nada; y si quiere tomar parte en la industria pública, es difícil que cumpla con sus deberes familiares.

La familia es un sistema de interacción social, en el que las relaciones entre sus miembros son más frecuentes, íntimas y profundas que con los extraños.

El estudio de la familia es muy importante, por la influencia de la conducta de cada individuo sobre la de los demás que la forman. Además, la familia tiene un papel importante en la transmisión de la cultura.

### Factores Sociales

En el estudio de una sociedad debe considerarse la influencia de los siguientes fenómenos:

Factores Externos.- que se derivan del medio físico (ambiente geográfico).

Factores Internos.- son de carácter predominantemente biológico, se subdividen en:

- Herencia
- Raza
- Población

Factores Colectivos.- su carácter es esencialmente social, se subdividen en:

- Factores espontáneos: lenguaje, moral, religión.
- Factores voluntarios: imitación, educación, guerra, división del trabajo.

### Factores Externos

Comprenden todas las formas en que actúa la naturaleza sobre la sociedad (clima, suelo, paisaje, etc). Según diversas investigaciones, no hay duda de los efectos del medio geográfico sobre la conducta del hombre,

sobre la organización social, los procesos sociales o los acontecimientos históricos.

La repartición de la población, la densidad, las diferencias raciales, el carácter de la organización económica, política y social, el progreso o decadencia de las naciones, el carácter de las ideas y de las creencias religiosas, las formas de la familia y el matrimonio, la salud, la inteligencia, el crimen y otros fenómenos sociales han sido atribuidos a las influencias del medio geográfico.

#### Factores Internos

La herencia.- es la transmisión de ciertos caracteres del ascendiente al descendiente. Es un elemento conservador de la familia.

Además de ser un factor biológico indirecto, la herencia constituye un factor social directo. Se afirma que los caracteres que adquirimos por educación son transmisibles por herencia.

Estudios sobre hombres de genio demuestran que la inteligencia se transmite por la herencia.

La raza.- es la transmisión por la herencia de los caracteres más generalizados de un grupo humano.

Comprende el conjunto de particularidades físicas o mentales que se generalizan, es decir, que son transmitidas con cierta constancia y uniformidad en un grupo de individuos.

Los índices clasificadores para las razas son: pigmentación de la piel, naturaleza y características del cabello, forma del cráneo, etc.

La población.- es estudiada por la Demografía, ciencia que se encarga de explicar muchos factores sociales.

Existen varias teorías para explicar las aglomeraciones humanas:

Malthus dice que la población tiende a crecer en progresión geométrica, mientras los medios de subsistencia tienden a aumentar en progresión aritmética.

Carlos Darwin admite, con Malthus, que la humanidad aumenta más aprisa que los alimentos. Malthus de aflige porque ve llegar la miseria. Darwin se alegra porque ve

llegar una seleccionada raza de triunfadores: si hay más hombres de los que puede mantener nuestro planeta, perecerán los más débiles, los menos adaptados. Así se logrará una selección de la especie, un mejoramiento físico y moral de los humanos, de las sociedades.

Spencer sostiene una tesis de carácter biológico. La reproducción de las especies se efectúa en razón inversa a su individualización (grado de perfección y desarrollo de cada órgano que alcanza un ser): los organismos menos individualizados se reproducen más (como los peces) y los más individualizados como nosotros, nos reproducimos menos.

Según Carlos Marx, la población del planeta se rige por causas económicas: si hay pocos hombres los salarios serán altos: a mayor demanda de trabajo, menor oferta de salarios. En los países capitalistas se puede observar cómo el obrero que gana poco trata de compensar su déficit produciendo hijos con su esposa, para que éstos le ayuden oportunamente. Sin embargo, esos hijos serán a su vez competidores de su padre y abaratarán la mano de obra. Si se abstienen de tener hijos, aumentarán los salarios, pero disminuirán los ingresos porque sólo contarán con un salario.

### Factores Colectivos Espontáneos

El lenguaje.- es un factor colectivo espontáneo que viene a representar la inteligencia del alma colectiva. Se dice que lo distintivo del hombre es la racionalidad o la sociabilidad o el lenguaje. El factor más distintivo es el lenguaje, ya que implica al mismo tiempo la sociabilidad y la racionalidad.

El lenguaje es tan importante que Deniker ha clasificado el progreso de la humanidad según su tipo:

- Pueblos incultos: sin escritura, cuando mucho una pictografía.
- Pueblos semicivilizados: con estructura ideográfica o fonética.
- Pueblos civilizados: con escritura fonética.

La moral.- es el fenómeno que se produce en la sociedad con el fin de lograr la felicidad común, mediante el equilibrio estable y permanente entre las diversas personalidades humanas.

La Religión.- desde el punto de vista social debe ser considerada como una función mental colectiva, así como el lenguaje representa la inteligencia del alma colectiva, la religión representa el sentimiento colectivo.

En la época actual, es difícil que podamos entender la mentalidad del hombre primitivo: su actitud mágica frente a la vida; su necesidad de dominar el medio que le rodea ignorando sus causas. Pero la religión no sólo tiene su origen en la ignorancia y el miedo, sino en general, en la actitud mental del hombre en fuga de sí mismo, hacia lo que teme y admira.

#### Factores Colectivos Voluntarios

Entre los factores colectivos voluntarios tenemos a la imitación y a la educación como elementos uniformadores de la vida social; y a la división del trabajo y a la guerra como los elementos diversificadores de la misma.

La imitación.- es la imitación o reproducción de una acción o de un pensamiento, tal como fue observado en otra persona.

La imitación juega un papel importante en el desarrollo social. Por ejemplo: el primer desenvolvimiento del niño es principalmente por imitación, por reproducción de los sonidos articulados o de los actos de sus padres. Sin embargo, este impulso de imitar no es exclusivo de la mentalidad infantil, los adultos también imitamos modas, idiomas, conductas, etc.

Donde más se imita es en las sociedades civilizadas. Estas sociedades están adelantadas, precisamente porque imitan.

La imitación es un fenómeno de la evolución humana: "Empuja el adelanto, impulsa nuevas invenciones porque el más fiel imitador es, aún en forma insignificante, un inventor".<sup>(10)</sup>

La educación.- está íntimamente ligada con la cultura o el modo de ser de cada pueblo.

Mediante la educación, la cultura de un pueblo es transmitida a sus nuevas generaciones. La grandeza y el poder de algunos pueblos, se ha debido siempre a sus sistemas educativos.

---

(10) López Rosado, Felipe  
Introducción a la Sociología  
Editorial Porrúa, S.A.  
México 1963, Pág. 125.

La educación es un proceso que se realiza en todos los grupos sociales y en el cual participan no sólo los maestros o profesores, sino todos los adultos.

Entre los significados que se dan a la educación tenemos:

- Un proceso de aprender, de ejercitar ciertos actos (tipos de conducta).
- La acción ejercida por las generaciones adultas sobre las aún no maduras para la vida social, que tiene por objeto la formación y desarrollo en los educandos de ciertos estados físicos, intelectuales y morales que la sociedad exige de ellos.
- El proceso consciente e intencionado de la enseñanza por los individuos más expertos de una comunidad.

La guerra.- es la lucha armada entre masas humanas organizadas, que se consideran soberanas políticamente y autorizadas para hacer valer sus derechos por la fuerza.

La guerra es una forma específica de conflicto. Frente al espíritu cooperativo humano, encontramos también un espíritu de competencia.

La competencia es un hecho inevitable de la vida humana, se caracteriza por ser impersonal (las personas no se conocen unas a otras).

El conflicto comienza con el contacto. En los contactos de grupos diversos siempre hay tensión; un elemento de sospecha recíproca, mal entendidos y frecuentemente mutua hostilidad.

La guerra es el conflicto de grupos humanos más espectacular.

Científicamente no es posible asegurar que exista un instinto de combatividad propio del ser humano. La predisposición para la lucha, así como otras predisposiciones, son un producto de la tradición cultural.

Algunos efectos de la guerra en la sociedad son:

- Arrecia y fortifica el sentimiento de solidaridad en cada grupo combatiente.
- Aumenta el poder del Estado sobre los grupos bajo su poder.
- Define y afirma la autoridad, porque la vincula a la vida del grupo.

La división del trabajo.- consiste en que los miembros de una sociedad den direcciones diversas a su actividad.

Se reconocen dos tipos de división del trabajo: la simple y la compleja.

La primera división del trabajo que existió fue la simple. En la sociedad primitiva, a la mujer le correspondían los trabajos rudos y pesados y al hombre los trabajos peligrosos. Esta división estaba basada en los sexos.

La división del trabajo compleja apareció después y se ha venido desarrollando cada vez más en la época actual. En esta división del trabajo, cada persona ejecuta una sola operación en la fabricación de un producto.

Los principales efectos de la división del trabajo son:

- Divide a la sociedad en grupos.
- Los grupos divididos quedan subordinados entre sí.
- Crea la solidaridad económica (cohesión del grupo).

### Estatus Social

Las sociedades y otros grupos relativamente estables crean ciertos sistemas para facilitar la eficaz interacción entre sus miembros y procurar su continuidad.

De acuerdo con las teorías de Daniel R. Miller (1963), un sistema social puede tener tres dimensiones:

- Unidades sociales organizadas (la familia, la iglesia, la escuela, el club, etc.) y sin organizar (los hombres, las mujeres, la clase trabajadora, etc.).
- Estructuras (el gobierno, el sistema bancario, la organización militar, etc.).
- Un conjunto de posiciones sociales (en una familia las posiciones sociales son el padre, la madre, el hijo, la hija, el hermano, la hermana). (11)

El estatus, por lo general, está influido por la posición que ocupa un individuo dentro de un sistema social. La cantidad de estatus está determinada por la capacidad de una persona para influir en otras, tomar sus propias decisiones y esperar deferencia de los demás. Se define según el poder, el prestigio y la exclusividad.

---

(11) Clay Lindgren, Henry  
Introducción a la Psicología Social  
Editorial Trillas, S.A.  
México, 1980. Pág. 173

En cualquier grupo humano organizado, sin importar su grado de cooperatividad, siempre está presente una lucha por la dominación social.

"La característica esencial de la lucha por el estatus en la naturaleza, es que se basa en las relaciones personales de los individuos dentro del grupo social."<sup>(12)</sup>

En su libro *El Zoo Humano*, Desmond Morris dice que la persona que desee gobernar un grupo y mantener su posición de poder, deberá seguir las leyes básicas que rigen la lucha por la ascendencia, a las que él llama "los diez mandamientos de la dominación":

1. Hacer ostentación de galas, actitudes y gestos de la dominación.

Esto significa llevar una vestidura elegante, tener una postura tranquila cuando está descansando y tomar una actitud decidida y resuelta cuando está en actividad.

Las exhibiciones de estatus son en la actualidad más disimuladas que antaño, cuando los señores lucían sus joyas, palacios y trajes. Este tipo de exhibición ha sido desplazada con el paso del tiempo.

---

(12) Morris, Desmond  
El Zoo Humano  
Plaza & Janes, S.A. Editores  
Barcelona, España, 1970. Pág. 35

Un jefe de estado ya no pasea en carroza dorada, ni con uniforme de gala, pero en cambio, está rodeado por un gran grupo de ayudantes, consejeros, guardias personales, etc.

Entre los ejecutivos también se encuentran diversas formas de exhibición: tienden a estar siempre muy bien arreglados; sus zapatos siempre están brillantes. Tienen en su despacho más aparatos telefónicos de los que realmente necesitan y siempre piden a su secretaria que les marque el número; una posición elevada requiere que sea el inferior el que acuda al teléfono antes, de manera que él hable con la secretaria, pero el ejecutivo no lo haga con la suya.

2. En momentos de rivalidad, debe amenazar agresivamente a sus subordinados.

Al ser desafiado por un subordinado, un jefe poderoso debe responder con una conducta amenazadora, para lo cual no necesita más que mover la cabeza en dirección a él y clavarle la mirada, logrando así la afirmación de su dominio.

Un jefe no debe permanecer inadvertido por mucho tiempo. Si no se presentan en forma natural, debe crear condiciones que propicien la demostración de

su poder v.gr. llevando a cabo inspecciones repentinas, arengando al grupo con vigorosos discursos.

3. En momentos de desafío físico, debe dominar por la fuerza.

Como la lucha física es peligrosa ya que el vencedor puede resultar dañado, además de que el jefe tendrá que enfrentarse no a uno sino a varios subordinados, el jefe acude a una clase especial de "supresores" (grupo especializado como la policía) para lograr controlar la situación.

4. Si un desafío implica más maña que fuerza, debe mostrarse más inteligente que sus subordinados.

Además de ser fuerte y agresivo, el jefe debe ser astuto e inteligente. Es él quien debe tomar las decisiones finales y debe hacerlo de una manera decidida y sin titubear.

Es una triste verdad que un jefe logra mayor éxito al hacer algo indebido de una manera adecuada, que si hace lo debido de una manera equivocada.

El jefe debe tener un cerebro brillante, racional y equilibrado, en una personalidad autoafirmativa y deslumbrante.

5. Debe sofocar las fricciones que surjan entre sus subordinados.

Mediante el control y la administración de las leyes de un grupo, se logra mantener el orden dentro del mismo.

En la actualidad, cada vez hay mayor delegación de estas funciones, sin embargo, un jefe siempre debe tener cierto grado de control e influencia en el grupo.

6. Debe recompensar a sus subordinados inmediatos, permitiéndoles disfrutar de los beneficios de sus altos rangos.

Así como son de gran ayuda para el jefe, los subordinados inmediatos representan una gran amenaza, ya que si son reprimidos, pueden confabularse contra él y destituirlo. Por esta razón, ellos gozan de mayores privilegios que los demás miembros del grupo.

Sin embargo, el jefe debe tener cuidado de no dar demasiado poder a sus subordinados, pues podrían convertirse en fuertes rivales.

7. Debe proteger de una persecución injusta a los miembros más débiles del grupo.

El impulso que conduce a la mayoría de las personas a prestar ayuda a los demás, es consecuencia del desarrollo natural de su naturaleza cooperadora.

8. Debe tomar decisiones concernientes a las actividades sociales del grupo.

Un jefe debe intervenir espontáneamente para cambiar el curso del grupo, con el fin de hacer notar su impacto. Su actuación debe ser original; si no tiene preferencias definidas, debe inventarlas.

9. Debe tranquilizar de vez en cuando a sus subordinados.

La personalidad amenazadora del jefe, le provoca cierta dificultad para acercarse pacíficamente a sus subordinados, y para superarla toma actitudes de exagerada cortesía: sonriendo, saludando, etc., pero una vez que se aleja, regresa a su postura de jefe dominante.

Un verdadero jefe no puede disfrutar de una amistad sincera.

10. Debe tomar la iniciativa de repeler amenazas o ataques procedentes del exterior de su grupo.

La amenaza externa produce un efecto cohesivo entre los miembros del grupo, que al jefe le resulta más fácil desempeñar sus funciones.

Llevado por el fuerte entusiasmo que origina la guerra, el jefe se eleva a una situación de notable preeminencia y con mayor facilidad puede dirigir a sus subordinados.

No obstante las dificultades que implica la jefatura humana, no se ha percibido una disminución en el deseo de lograr un estatus elevado. El ansia por ascender la escala social es muy antiguo y está tan profundamente enraizado, que difícilmente se puede debilitar.

El hecho de que el individuo ocupe cierta posición social, implica también que desempeñe determinados roles, ya que los demás miembros de la sociedad esperan que se comporte de cierta manera y que cumpla con determinadas funciones.

Los roles asignados por la sociedad a cada individuo influyen en sus valores y éstos a su vez influyen en sus actitudes.

### Clases Sociales

Un fenómeno que ha contribuido a la escisión de los grupos, es el sistema de clases sociales.

Desde los tiempos de las más antiguas civilizaciones han existido: una clase superior o dominante, una clase intermedia (mercaderes y especialistas) y una clase baja (campesinos y jornaleros).

Las clases sociales están determinadas en función a un número de variables, entre las cuales se encuentran varios tipos de conducta problemática, el estilo de vida, la necesidad de logro, rasgos de personalidad, el autoritarismo y los patrones de crianza de los hijos.

Se puede decir que las distintas clases sociales representan subculturas dentro de la cultura nacional.

### Cultura

Cada sociedad crea distintos modos de enfrentarse a su medio y darle sentido. La cultura comprende los sistemas de valores, creencias, normas y símbolos

creados por una sociedad y compartidos por sus miembros. Los propios miembros de la sociedad crean cambios; así como las normas culturales se fortalecen cuando los miembros las acatan, se debilitan si un número considerable de ellos impone otras pautas de conducta.

Los miembros de una sociedad pocas veces parecen objetar las restricciones o normas que les impone la cultura. Nuestra cultura nos parece tan natural, que sólo nos percatamos de ella, cuando observamos el comportamiento de otra persona de acuerdo con una serie de normas diferentes a las nuestras.

Cada individuo representa, por su conducta, la cultura en que ha nacido. La cultura actúa desde que nace un niño; se manifiesta a través del trato y el lugar que le dan los padres. En ciertas culturas el recién nacido es el centro de atención y admiración, mientras que en otras queda relegado a último término y pasa inadvertido.

Aunque hay grandes variaciones respecto al modo en que las madres tratan a sus hijos en el mismo contexto cultural, hay algunas tendencias básicas que son similares.

### Cultura de México

En su libro *Psicología del Mexicano*, Rogelio Díaz-Guerrero nos da a conocer los resultados de sus estudios transculturales (comparación de los mexicanos con personas de otras naciones mediante pruebas psicológicas y entrevistas), realizados junto con un grupo de investigadores de la Universidad Nacional Autónoma de México y del Instituto Nacional de Ciencias del Comportamiento y de la Actitud Pública, A.C., con el fin de conocer las características propias de la cultura mexicana:

El mexicano no le concede tanta importancia a un individuo, como a la familia que éste forme.

Un aspecto positivo del mexicano es que se siente seguro como miembro de una familia, pues en ella todos tienden a ayudarse entre sí. Esta característica proviene de la filosofía de la vida propia de su cultura (manera de pensar acerca de cómo vivir mejor, etc.), que ha ido pasando de generación en generación a lo largo de la historia.

"... estos descubrimientos... nos hicieron pensar más y más que la psicología de los mexicanos estaba originada, fundamentalmente por su cultura, es decir, por todas esas afirmaciones, dichos proverbios que seguimos como reglas para convivir, sobre todo dentro de la familia." (13)

De acuerdo con el grado hasta el cual los mexicanos aceptan la cultura, se puede decir que existen varios tipos de personalidades, siendo los que describen a la mayoría de los mexicanos los siguientes:

El mexicano pasivo y obediente afiliativo.-

Este tipo es el más común en la sociedad mexicana y se encuentra principalmente en las áreas rurales y en las provincias del centro y sur de la República. En los niños menores de 12 años de las clases bajas es más frecuente que en los de las clases medias y altas de las grandes ciudades. Además, hay mayor tendencia a encontrarse primordialmente entre las mujeres.

La mayoría de los mexicanos son obedientes, afectuosos y complacientes hasta los 12 años de edad (esto es normal en nuestra cultura). Niños de este tipo se

---

(13) Díaz-Guerrero, Rogelio  
Psicología del Mexicano  
Editorial Trillas  
México 1982. Pág. 13

muestran sanos emocional e intelectualmente. Sin embargo, si a los 15 años siguen siendo igual de obedientes, mostrarán un retraso intelectual y los padres empezarán a pensar que sus hijos no lograrán mucho, lo que acentuará la interdependencia entre padres e hijos. A los 18 años mostrarán mayores síntomas de pasividad y dependencia de los padres y la sociedad. Este tipo de personas funcionarían bien dentro de la sociedad, si cuentan siempre con el apoyo de sus familiares y no tienen que enfrentarse solos a los problemas de la vida.

El rebelde activamente autoafirmativo.-

Este tipo es casi opuesto al anterior; es más frecuente encontrarlo entre las personas de las clases media y alta que de las clases bajas. Se caracterizan por ser agresivos, dominantes e impulsivos. Desde los 12 años ya se oponen al padre, a la madre y a los maestros. A los 15 y 18 años de edad siguen siendo rebeldes ante la autoridad y sobresalen por su capacidad intelectual. Es muy probable que si una persona alcanza un alto grado de rebeldía hasta la edad adulta, este tipo de personalidad le puede ser favorable, ya que representaría al tipo de personas que a través de todo su desarrollo, fueron superando muchas restricciones que

le impone la sociedad mexicana y llegan a la madurez adulta con una combinación de necesidad de autonomía, autoafirmación y autosuficiencia, habiendo logrado mayor capacidad para responder a las obligaciones y responsabilidades.

El tipo mexicano con control interno activo.-

Este tipo de personalidad es el que posee aspectos más positivos, pues evita las exageraciones y los aspectos negativos de la cultura mexicana. Se da con la misma frecuencia en las clases altas, medias y bajas y lo mismo sucede en mujeres que en hombres.

Ya a los 12 años, estas personas presentan las características que la cultura mexicana considera ideales: son afectuosos, complacientes y corteses con padres, maestros y adultos, menos agresivos e impulsivos, más ordenados, disciplinados, limpios, metódicos y reflexivos. Los niños son optimistas y piensan que las metas se alcanzan estudiando y trabajando, son muy inteligentes y están en contra de toda forma de corrupción social. Como adultos, son los mejores profesionistas, catedráticos, científicos, políticos, etc.

El tipo mexicano con control externo pasivo.-

Es el individuo pasivo, pesimista y fatalista, dispuesto a venderse al mejor postor; es obediente por conveniencia y por carácter. Se desarrolla en el medio machista, violento y corrupto.

Las madres de los niños de este tipo se muestran insatisfechas con su progreso escolar y se preocupan por su persistente desobediencia, agresividad, que combinada con una actitud pesimista, no parecen prometer nada bueno. En la adolescencia, su desarrollo mental e intelectual sigue siendo menor que el de los demás de su edad, pero empiezan a sentir necesidad de autonomía y es muy probable que se conviertan en líderes oportunistas, como consecuencia de su carácter. Pues aunque son competitivos, siempre que pueden le dan la vuelta a los problemas en vez de enfrentarlos y se aprovechan de cualquier oportunidad para alcanzar algún poder dentro de la sociedad. Como adultos son los cínicos, irónicos, amargados y corruptos que saben todos los aspectos negativos de la sociedad y se aprovechan de ellos.

Por desgracia, muchos escritores de argumentos para el cine, la televisión y las fotonovelas han abusado

presentando con demasiada frecuencia los tipos más negativos de la caracterología mexicana.

Los tipos de personalidad descritos anteriormente aplican sus características con mayor o menor intensidad en los hombres y en las mujeres, de acuerdo con los papeles que la cultura mexicana prescribe a cada sexo. Así, el tipo rebelde autoafirmativo se da más en hombres que en mujeres y sucede lo contrario con el tipo pasivo y obediente afiliativo. El tipo mexicano con control interno activo (el más positivo) y el tipo mexicano con control externo pasivo (el más negativo), parece darse igualmente en ambos sexos.

La sociocultura mexicana atribuye todo el poder al hombre y todo el amor a la mujer, de donde surge el problema de la desigualdad en la adquisición del poder entre hombres y mujeres.

## CAPITULO SEGUNDO

### 2. FUNCIONES DEL SER HUMANO EN LA SOCIEDAD ACTUAL

En la medida en que los individuos interactúan en el medio social, desempeñan funciones interdependientes; algunas de ellas surgen de la relación biológica con ellos, como la de la madre hacia sus hijos, y otras surgen de las demandas de la situación, como las del maestro hacia sus alumnos. Los individuos aprenden las conductas del papel apropiado a la posición que ocupan, por medio de la imitación o de las respuestas a las expectativas de otros.

"Todos ... somos actores, cambiamos sutilmente nuestra actuación de un día a otro, de una hora a otra, de acuerdo con la persona con quien estamos y la situación en que nos encontramos." (14)

Como ya se dijo, los papeles son una serie de conductas aprendidas. De niños aprendemos primero a portarnos tal

---

(14) Parker, Derek y Julia  
Como Soy Yo Como Eres Tú  
Ed. Círculo de Lectores  
Barcelona, España 1980, pág. 32

como lo esperan nuestra cultura y nuestra familia. El aprendizaje social es un factor muy importante en el estudio del comportamiento humano, ya que aprendemos a imitar la conducta de los modelos de mayor edad, particularmente con respecto a la conducta congruente con nuestro sexo. Los valores, actitudes, percepciones y funciones vinculados con nuestra posición de niño o niña llegan a formar parte de nosotros mismos, nos indican e indican a los demás "cómo somos".

El equilibrio familiar exige que cada miembro represente su papel. Si alguien quiere asumir uno de mayor importancia, seguramente sufrirá represalias.

"Cuando somos niños es tan indispensable para nosotros agradar a nuestros padres, que hacemos cualquier cosa por lograrlo, incluso fracasar si eso es lo que ellos desean de nosotros. En la vida adulta repetimos el papel que se nos asignó en nuestra familia o nos rebelamos contra él. Si nos apartamos del rol asignado nos metemos en problemas. Si nos rebelamos contra las disposiciones de nuestros padres, hay tributo psíquico que pagar. Asumir un nuevo papel es algo muy arriesgado, además de que conlleva posibilidades de inducirnos a la culpabilidad. Necesitaríamos contar con el equilibrio suficiente para optar por

el cambio en nuestros papeles. Por ejemplo: dar el salto de una persona tranquila a una persona enérgica, sólo podrá realizarse si entendemos porqué se nos había programado para ser personas tranquilas." (15)

Las diferencias que se observan en la conducta de uno u otro sexo se deben principalmente a la expectativas que la sociedad tiene al respecto. Los investigadores se han interesado en determinar si lo que se considera apropiado para cada sexo y las actitudes correspondientes se adquieren a través de la herencia biológica o del aprendizaje. Los estudios realizados indican que los machos tienen más tendencia a seguir una conducta que se caracteriza por el peligro, la agresividad y la orientación hacia la tarea, mientras que las hembras suelen preferir las actividades que entrañen interacción social y trato cordial. Aunque estas diferencias se manifiestan en la mayoría de las culturas, no son generales. Los antropólogos han observado algunas sociedades primitivas, en las que las mujeres desempeñan funciones que las culturas occidentales consideran "masculinas" y los hombres desempeñan funciones "femeninas". Estudios efectuados a grupos de monos muestran que los tipos de conducta agresiva son más propios de los machos, en tanto que la conducta pasiva es típicamente femenina. Estos datos indican que la agresividad de los machos

---

(15) Friedman, Martha  
Superando el Miedo al Éxito  
Lasser Press Mexicana, S.A.  
México, 1982, Págs. 103-104

y la pasividad de las hembras pueden estar biológicamente determinados en el género humano, lo mismo que en los animales infrahumanos. Sin embargo, los datos antropológicos indican también que las tendencias de la conducta que están determinadas biológicamente, pueden encauzarse y reorientarse mediante el aprendizaje social.

La mayoría de las culturas, entre ellas las occidentales, parecen estar dominadas por los hombres y en ellas las mujeres tienen cometidos secundarios o auxiliares. No obstante, los tiempos están cambiando gracias a los esfuerzos del movimiento femenino, pero la integración del cambio social en nuestra cultura se llevará mucho tiempo.

#### Premisas socioculturales de la familia mexicana <sup>(16)</sup>

La estructura de la familia mexicana se fundamenta en dos proposiciones fundamentales:

- la supremacía indiscutible del padre y
- el necesario y absoluto autosacrificio de la madre.

Las actuaciones de los miembros de la familia mexicana se derivan de las proposiciones indicadas, que sostienen la superioridad indudable, biológica y natural del hombre sobre la mujer.

---

(16) Díaz-Guerrero, Rogelio  
Psicología del Mexicano  
Editorial Trillas, S.A.  
México, 1982, Pág. 45

Antes de que nazca un niño, en el seno de la familia mexicana existen ya una serie de expectativas específicas. En muchas sociedades la preferencia es por los niños y no por las niñas. En México es más apremiante ¡debe ser niño!

El nacimiento de una niña significa:

- Económicamente hablando: mal negocio.
- Desgaste físico y preocupación moral de la familia, que deberá cuidar su honor que es el de la familia.
- En caso de no casarse, se convertirá en una cotorra, cuyas quejas neuróticas serán una carga para la familia.

En vista de lo anterior, sólo sería deseable tener una niña después de varios varones, para que le sirva a sus hermanos, permitiendo así a la madre disponer de más tiempo para cuidar maternalmente a su esposo.

## 2.1 Funciones del Hombre

Antes que nada, el niño deberá desarrollarse de acuerdo con su digno papel de varón. Nada de muñecas ni de casas de muñecas. Jugará con soldados, pistolas, espadas, etc. Durante toda la niñez, el signo de virilidad en el hombre

es la agresividad y la brusquedad. Pero el niño (al igual que la niña) debe ser obediente en su familia. Un padre puede sentirse orgulloso de que su hijo no rehúya una pelea callejera, pero en casa le castigará severamente por desobedecer sus órdenes. Esto parece significar que el niño debe ser masculino, pero no tanto como su padre.

Durante la adolescencia, el signo de virilidad en el macho es hablar o actuar en la esfera sexual. Las jovencitas son la codiciada meta de los jóvenes; su persecución se desarrolla en dos aspectos. En uno, el adolescente se lanza a la búsqueda de la mujer ideal, aquella a quien desearía convertir en su esposa, la cual debe reunir todos los atributos de la femineidad perfecta: debe ser casta, delicada, hogareña, dulce, maternal, religiosa, virtuosa; no deberá fumar; su cara deberá ser hermosa, pero no necesariamente su cuerpo, ya que el papel sexual es muy secundario. En el otro aspecto, el adolescente se lanza a la búsqueda de la hembra sexualizada y con el firme propósito en mente de la relación sexual. En la mayoría de los casos, tan pronto el individuo encuentra a la mujer que puede idealizar, todas las otras mujeres se convierten en objetos sexuales y sujetos tentadores de seducción. Desde la adolescencia en adelante, la virilidad será medida por la potencia sexual.

Al casarse, el hombre pasa a ser el rey, su deber es trabajar y proveer. Nada sabe ni quiere saber acerca de lo que suceda en su casa. Sólo demanda que todos lo obedezcan y que su autoridad sea indiscutible. Con frecuencia, después de las horas de trabajo se reúne con sus amigos y prosigue con ellos una vida que en nada difiere a la que practicó antes de casarse. Muestra afecto hacia sus hijos, pero antes que nada, autoridad.

Partiendo del papel del hombre, se deduce que tendrá que enfrentarse a: problemas de sumisión, conflicto y rebelión en sus relaciones con personas de autoridad, preocupación y angustia con respecto a su potencia sexual, conflicto en relación a su doble papel, unas veces debe amar y actuar tiernamente, y otras, debe actuar sexual y virilmente.

## 2.2. Funciones de la Mujer

La niña debe crecer de acuerdo a su destino: el hogar y la maternidad. De pequeña se entretiene con muñecas y jugando a la casita. Deberá mantenerse alejada de los juegos bruscos de los niños, porque eso no es propio de una mujercita. Muy temprano empieza la niña a ayudar a su madre en sus labores domésticas. Para adquirir superior

femineidad, la niña deberá aprender las delicadas labores femeninas como bordado, tejido, etc. Más tarde, podrá aprender a tocar un instrumento musical, a pintar, leer versos, etc. Siempre deberá vestir como mujer y mantenerse limpia, deberá ser graciosa y coqueta.

Después de terminada la primaria, se le retorna al hogar. No es femenino obtener conocimientos superiores. Durante la adolescencia las mujeres aprenden más y mejor su papel en la vida, ayudando a su madre en el cuidado y atención a los varones. En esta forma, la joven se prepara para dar y dar y recibe poco o nada. Sin embargo, durante la juventud las mujeres mexicanas atraviesan el período más feliz de su vida, pues tarde o temprano se convertirán en la mujer ideal de un hombre. Entonces serán colocadas delicadamente sobre un pedestal y serán altamente sobrevaloradas. A la joven se le dedicarán poemas y serenatas, recibirá toda la ternura que el mexicano es capaz de dar. Años más tarde, la mujer mexicana experimentará un éxtasis de la misma calidad cuando sus hijos la consideren el ser más querido que existe. Esto se debe al conjunto de valores maternales propios de nuestra cultura.

En la mujer, el área de mayor dificultad habrá de recaer

alrededor de su variable éxito en el cumplimiento de los tremendos requisitos que las premisas culturales demandan. Su inhabilidad de vivir de acuerdo con ellos debería producir sentimientos de inferioridad y tendencias de depresión. Otro aspecto de gran preocupación para las mujeres es el "complejo de las cotorras".

La mujer que interrumpe sus estudios superiores para contraer matrimonio, se siente culpable porque tanto la familia como los amigos y los profesores le dicen que hubiera podido llegar muy lejos. La mujer que continúa sus estudios superiores y termina una carrera siente que ha fracasado por no haber contraído matrimonio. Y aquella que intenta combinar el matrimonio con su carrera siente continuamente que no está a la altura de uno o de otra.

El conflicto de papeles se presenta en toda situación en la que hay dos o más clases de expectativas y el resultado habitual es cierta medida de tensión y de ansiedad. En la situación descrita, las universitarias sienten la necesidad de seguir el mandato tradicional de mostrar una conducta femenina para atraer al hombre que puede ser un posible esposo, pero al mismo tiempo los familiares amigos y profesores esperan que continúen sus estudios.

### CAPITULO TERCERO

#### 3. FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LA MUJER

Desde el año 1900 la mujer ha tenido mayor participación en la sociedad, pero no lo ha hecho con el propósito de superar al hombre, sino para competir con él, para disputarle su campo de acción.

"... La mujer no ha conseguido el matriarcado en nuestra sociedad ni parece que el mundo actual se oriente hacia alguna forma ginecocrática." (17)

La aparición de la mujer dentro de las estructuras organizacionales, desempeñando puestos gerenciales, determinó un avance hacia la consecución de la emancipación femenina.

---

(17) López Ibor, Juan José  
El Libro de la Vida Sexual  
Ediciones Danae  
Barcelona, España 1980, Pág. 14

En cierto modo, el hecho de que la mujer destaque dentro de una sociedad en la que los varones acaparan los puestos directivos, puede considerarse un triunfo.

La mujer actual ha tomado conciencia de sí misma, quiere participar activamente y no sólo vegetativamente en la construcción de un mundo nuevo, desea gozar en la vida civil de los mismos derechos y consideraciones que el hombre.

El reto de hoy en día para la mujer puede ser apasionante si sabe aprovechar todas las oportunidades. Parece que por primera vez en la historia se le han abierto posibilidades de destacar en diferentes ámbitos:

- En el ámbito familiar su influencia es definitiva; ella es formadora de personas, satisface las necesidades de la familia y es administradora de la economía del hogar.
- En lo social es la transmisora de valores a través de su constante intervención en la educación de los hijos.

La misión de la mujer exige que ella se prepare y desarrolle en forma íntegra: espiritual, física, intelectual y profesional.

Mujer es el ser que tiene por esencia: recibir, transmitir y conservar la vida. En el mundo de hoy, cada vez hay más mujeres decididas que sin traicionar su esencia se constituyen en agentes de desarrollo y aceptan con plena responsabilidad su momento histórico, es decir, se deciden a tomar responsabilidades también fuera del hogar, son mujeres profesionales.

Ser profesional significa: tener preparación; conocimientos especializados y continuamente actualizados. Desarrollar una serie de potencialidades o virtudes humanas como son la constancia, la fortaleza, la alegría, la lealtad y la responsabilidad. Involucrar en todo lo que realiza su persona: voluntad, intelecto, imaginación y creatividad y buscar como finalidad de su actividad el satisfacer las necesidades de los demás, transmitir y servir.

"Una mujer inteligente está atrapada en un doble compromiso. En situaciones de prueba y orientadas hacia algún logro, se preocupa no sólo por el fracaso, sino también por el éxito. Si fracasa, no está viviendo de acuerdo con sus propios estándares de ejecución; si tiene éxito no está viviendo de acuerdo a las expectativas de la sociedad respecto al papel de la mujer." (18)

---

(18) Friedman, Martha  
Superando el Miedo al Exito  
Lasser Press Mexicana, S.A.  
México, D.F. 1982. Págs. 108-109

Como resultado de sus estudios, Rogelio Díaz-Guerrero y su grupo de investigadores han llegado a las siguientes conclusiones respecto a la mujer mexicana:

1. La década de los sesenta produjo una serie de cambios significativos en las premisas histórico socioculturales mexicanas.
2. Tales cambios se produjeron en tres áreas principales: en el área de las relaciones entre hombres y mujeres, el área del papel de la mujer dentro de la sociedad mexicana y el área de las relaciones con sus padres.
3. Las modificaciones más importantes fueron:
  - Las mujeres se sienten menos supeditadas a la autoridad o a la superioridad del hombre.
  - Su papel de ser dócil, de querer ser como su madre, de que su lugar esté exclusivamente en el hogar, etc. sufrió cambios significativos con la disminución de estas premisas. La mujer quiere independizarse más, tener oportunidades de trabajo externas, buscar oportunidades profesionales y en general, ser menos dócil con el varón.
  - La tendencia en relación con los padres es a disminuir su nivel de obediencia ciega, si bien, su respeto hacia ellos se mantiene.

En la actualidad tenemos mujeres ejecutivas y otras que tienen trabajos que antes no estaban abiertos para ellas. Sin embargo, hay muy pocas mujeres en el nivel más alto de su profesión.

Hay poca duda de que la mujer mexicana ha recibido un difícil papel de las premisas socioculturales de la sociedad. Donde más ha sido afectada es en su desarrollo intelectual. No obstante se observa que la mujer mexicana tiene numerosas oportunidades para el desarrollo de su vida emotiva y de su papel específico de femineidad (además hay datos suficientes que indican que la mujer mexicana está contenta con su papel de mujer), por otro lado, cada día está menos satisfecha por las oportunidades que se le ofrecen para su desarrollo cognoscitivo, intelectual, profesional, etc.

"Si la sociedad mexicana no quiere que estas necesidades insatisfechas de la mujer la lleven a provocar una polarización de los sexos... y se destruyan paso a paso un gran número de valores sentimentales, afectivos, románticos, amorosos que han ligado siempre a los hombres y a las mujeres mexicanas, la sociedad mexicana deberá incrementar, por medios afectuosos, el caudal de las oportunidades para la mujer mexicana." (19)

---

(19) Díaz-Guerrero, Rogelio  
Psicología del Mexicano  
Editorial Trillas, S.A.  
México, 1982. Pág. 274

La mujer a través de la historia, ha venido adaptándose a los fenómenos sociales, económicos, culturales y políticos, los cuales han influido desfavorablemente en su desarrollo.

La tradicional división del trabajo adjudicó al hombre las tareas remuneradas y a la mujer el cuidado del hogar y los hijos. La incorporación de la mujer al trabajo junto al hombre no ha supuesto nunca la contrapartida correspondiente; que las tareas del hogar y los hijos fueran igualmente compartidas.

Es así que las mujeres ejecutivas, al igual que las mujeres que trabajan por alcanzar su individualidad, la liberación sexual, una mejor posición social y una mayor participación en la vida activa del país, deben tener conciencia de que es necesario dejar de depender del hombre, demostrar igualdad para poder construir una nueva sociedad, una nueva mujer y un nuevo estilo de vida.

Influida por la sociedad, la mujer ejecutiva sufre un proceso de despersonalización: moldea su imagen y adopta formas extremas por temor a parecer blanda o femenina, lo que significaría poco masculina y por consiguiente ineficiente.

En el mundo contemporáneo, el ser humano muestra perfiles distintos a los de otras épocas. Esto se debe no tanto a la influencia de los avances científicos y técnicos, como al cambio de actitud que ha manifestado el ser humano a través de la historia, derivado del enorme proceso que ha sufrido de "concienciación"<sup>(20)</sup> - de darse cuenta de sí mismo y de sus posibilidades.

Este proceso lo encontramos proyectado en la situación de la mujer contemporánea: se ha descubierto a sí misma y en ese descubrimiento ha afirmado su existencia.

Al tomar conciencia de sí misma, la mujer tiene una perspectiva más amplia: como un ser que elige una determinada forma de existir y dentro de la elección asume su femineidad con todas sus características.

La mujer actual se encuentra frente a un mundo nuevo en el que se le brinda la oportunidad de conquistar su libertad como mujer. Sin embargo, esta aventura de libertad está llena de riesgos, por lo que es necesario que la mujer sepa elegir sus propios caminos, manteniendo su fidelidad a su propia constitución y esencia.

---

(20) López Ibor, Juan José  
El Libro de la Vida Sexual  
Ediciones Danae  
Barcelona, España 1980. Pág. 14

### 3.1. Personalidad

La mujer trata de evitar disolverse en el anonimato de la masa y una forma que utiliza para hacerlo consiste en imitar al hombre. Pero la mujer tiene sus propias características antropológicas y no necesita parecerse al hombre.

"La calificación conceptual de la femineidad aparece como si en ella se realizase lo estático, lo sólido y lo fecundo, lo cual implica una manera de ser fundamentalmente unitaria, manteniéndose por lo tanto siempre idéntica a sí misma." (21)

Esta característica de unidad - que hace que lo femenino no viva en el exterior de la realidad como suele hacer el hombre para dominarla y objetivarla - explica la cualidad típicamente femenina que llamamos intuición y que es muy diferente de la inteligencia y la reflexión. El hombre logra dominar las cosas por la técnica, la ciencia, la lógica, etc., pero llega a ellas viniendo desde el exterior; en cambio la mujer las conoce y las manipula a través de una participación interna, como si estuviese dentro de ellas.

---

(21) Idem. Pág. 281

Esto explica el hecho de que muchas mujeres procedan con mucha seguridad en momentos en que hombres muy inteligentes dudan, zozobran o se muestran inhábiles. También encuentran soluciones sencillas en donde el hombre ve salidas complejas.

A pesar de esta importantísima cualidad femenina, la mujer ha pasado grandes períodos históricos sometida al hombre en una situación desigual e injusta.

Se admite comúnmente que entre las mujeres rara vez ha surgido un genio auténtico, pero esto sólo es cierto desde el punto de vista masculino. La genialidad masculina es trabajosa, lenta y creacional, mientras que la de la mujer es rápida, fácil y reveladora. Por lo tanto, podría decirse que el tipo masculino de genio se da de un modo excepcional en los hombres, mientras que toda mujer participa de una genialidad global.

Podríamos hablar también acerca de la lógica de la mujer, la cual no coincide con la masculina. Los hombres ordenan sus pensamientos según un sistema de leyes, con una ilación estrictamente lógica que parte de unas premisas y llega a una conclusión. La lógica femenina se funda en

## ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA<sup>9</sup>

las leyes de los objetos sin aceptar otras categorías racionales. Es una lógica material adaptada a cada caso concreto.

Asimismo, cabe mencionar que la mujer lleva en su intimidad las leyes que rigen su moral; no admite una moral codificada, construida al modo masculino. Además, posee un sentido del deber muy notorio y diferente al masculino, pues para ella el deber no es una regla impuesta desde el exterior, como lo es para él, sino que nace de su intimidad existencial que se hizo en la unidad con las cosas. Por lo general, cuando las mujeres deben actuar no necesitan sopesar los pros y los contras, ni planificar demasiado, sino que obran bajo el impulso del momento, seguras de conocer las situaciones en las que se mueven. Más que profundizar los problemas, los viven.

La mujer tiende a la unidad con todo; por eso la mujer no simpatiza con el sufrimiento de otra persona sino que por un proceso de identificación siente en sí misma el sufrimiento. Por esta razón, las mujeres en general temen vivir solas, necesitan pertenecer a alguien en comunidad y si les falta este contacto se sienten solas,

inútiles y vacías. Los contactos artificiales como los que procura una ocupación o una organización, son sólo compensaciones provisionales y no son remedios para su soledad.

Uno de los rasgos diferenciales de la femineidad más discutidos es el llamado comportamiento pasivo. Es indiscutible que la mujer tiene un papel pasivo en el acto sexual, en la gestación, en el parto y en la lactancia. Por el contrario, el papel del hombre es más móvil. Pero es un grave error identificar la receptividad y el padecer con la pasividad y confundir la movilidad con la actividad. Toda mujer sabe la actividad que supone renunciar, ceder, sufrir. Precisamente la actividad femenina se constituye en receptáculo y en aceptación.

El conflicto diferencial más importante de la femineidad es el que existe entre su corazón y su cerebro. Es un caso de doble lealtad. Es admirable el hecho de que la mujer sea al mismo tiempo buena esposa, buena madre, conservar sus encantos y atractivos y servir a la sociedad como miembro de un organismo.

El "yo" de la mujer vive radicado en el medio ambiente y éste la influye muchísimo, puesto que es capaz de identificarse con él. Lo más importante de la femineidad radica en su capacidad completiva y ésta se basa no sólo en las características de unidad y totalidad propias de su ser, sino también en sus disposiciones fundamentales.

Estas disposiciones de la mujer son tres y se refieren a lo personal, a lo maternal y a lo afectivo.

La disposición a lo personal hace que sea la persona la preocupación fundamental de la mujer. Lo personal invade todo su ámbito anímico; es un poderoso impulso a la acción. Por ello la mujer está dispuesta a los mayores sacrificios.

La disposición a lo maternal une a la mujer a todos los seres vivos; se siente próxima a todo lo viviente y se muestra favorable a los requerimientos de la vida. Se orienta con amor hacia todo lo que germina y crece. Es por ello que se interesa por lo que germina y crece en la mente humana, es decir, el nacimiento de los nuevos planes y proyectos de su pareja, ocupa toda su atención.

Finalmente, la disposición a lo afectivo hace que la mujer sea capaz de acompañar al hombre en su trabajo con las cualidades especiales que ella posee: el tacto y la intuición. Su fina sensibilidad le permite descubrir los obstáculos y las posibilidades de superarlos. El conocimiento intuitivo de la mujer puede ser para el hombre un gran apoyo en su trabajo profesional.

De lo anteriormente expuesto, lo importante es tener en cuenta el hecho de que existen algunas diferencias notables respecto al ser humano que no pueden olvidarse y deben ser el punto de partida de la comprensión entre los sexos.

### 3.2. Cultura

Muchas características atribuidas a la mujer a lo largo del tiempo no son primarias, ligadas al sexo, sino secundarias impuestas por la atmósfera cultural en la cual ha vivido.

Las mujeres se hallan integradas en una sociedad regida por hombres, lo cual a veces origina en ellas inseguridad, sentimientos de inferioridad y por esta causa suelen estar a la defensiva.

La aceptación del statu quo por parte de las mujeres se demuestra por su disposición a conceder a los hombres una posición superior.

En situaciones de combinación de sexos, las mujeres dominantes abandonan su actitud habitual y ceden al liderazgo del hombre.

Existen grandes diferencias en el estatus que ocupa la mujer según los diversos niveles sociales. Los miembros de la clase baja suelen seguir normas tradicionales en las que los hombres dominan y están más libres de responsabilidades y las mujeres están más atadas al hogar y a los hijos. Aunque haya escasez de dinero, como suele suceder en los hogares de la clase baja, el hombre se opone a que su esposa trabaje fuera de casa; considera que es un peligro para su prestigio, como un reconocimiento público de que es incapaz de sostener a su familia. En la clase media, las mujeres alcanzan un mayor grado de igualdad y comparten las decisiones que atañen a la familia. La mujer que trabaja y gana dinero es más libre que la que no lo hace, porque su contribución a los ingresos de la familia le da derecho a compartir las decisiones respectivas a la manera de emplearlos.

Suele suceder a la mayoría de las mujeres de hoy que a pesar de tener una vida privada que les brinda felicidad, necesitan trabajar y no se conforman pensando que toda la vida ocuparán el mismo puesto, sino que desean en lo más profundo de su ser, participar en el mundo profesional y triunfar en él, sobre todo si tienen la capacidad y el conocimiento necesarios para ocupar un puesto de mando.

Sin embargo, la mujer no está preparada psicológicamente para triunfar en el terreno profesional que todavía es dominio principal del hombre. De niñas, por lo general, se les ha enseñado a tener poca confianza en sus habilidades como administradoras, líderes o directoras. Teniendo poca estimación de sus cualidades, es indudable que cuando se hallan en competencia, surjan en su interior todo tipo de inhibiciones y miedos.

La educación que se les da a las mujeres tiende a hacerlas tímidas en ciertos campos, especialmente en el profesional.

Las madres insisten a sus hijas que "las niñas no tienen que ganar en las competencias como los niños", "las mujeres sabiondas no se casan", "las niñas siempre deben estar limpias y bonitas como muñequitas".

Es lógico que con todo esto la niña viva en un mundo de muñecas y cuando más tarde, tenga que enfrentarse a la realidad y ganarse la vida, se de por vencida antes de comenzar o trate de manejar al mundo por medio de las lágrimas, la atracción física o utilizando el papel de víctima.

Otro acondicionamiento que obstaculiza el progreso de las mujeres es creerse totalmente incompetente. Cuando una niña no es estimulada por su familia para superarse, al llegar el momento en que se le presenta la ocasión de ascender o triunfar pensará "no puedo".

Por lo tanto, la mayoría de las mujeres sufren de timidez aguda cuando se trata de avanzar en sus carreras y temen entre otras cosas, a quedarse "solteronas". Pero esto no tiene que ser así, una mujer puede alcanzar una posición de mando, si está capacitada para ello. Debe conocerse a sí misma, confiar en sus habilidades y olvidarse del miedo.

Por otro lado, las formas de conducta determinadas biológicamente pueden ser modificadas fácilmente mediante el aprendizaje social. Es decir, los hombres pueden aprender a ser maternos y las mujeres competitivas, rudas, insensibles, etc.

"Esto debe infundir confianza a los campeones de los derechos de la mujer, quienes señalan que como en la cultura industrializada, urbanizada y sumamente compleja, el trabajo no exige tanto esfuerzo físico como en los medios más primitivos, cada vez habrá menos necesidad de que los hombres desempeñan roles dominantes y más posibilidades de alcanzar una verdadera igualdad de los sexos." (22)

### 3.3 Medio Ambiente

En otros aspectos de la conducta humana, no hay pruebas acerca de las diferencias entre poblaciones.

"Resulta difícil realizar estimaciones sobre la heredabilidad del hombre, dado que la herencia y el ambiente siempre van acompañados, en la estructura familiar de la mayoría de las sociedades humanas." (23)

---

(22) Clay Lindgren, Henry  
Introducción a la Psicología Social  
Editorial Trillas  
México, 1980. Pág. 217

(23) Boardman, Harry y Stuart A. Ross  
La Evolución Biológica y El Hombre  
Omnia Editora  
Buenos Aires, Argentina, 1976. Pág. 163

Desde pequeños, los seres humanos recibimos un cierto condicionamiento del medio ambiente que nos rodea, mismo que posteriormente se llega a ver reflejado en nuestras acciones y comportamientos. Así por ejemplo, un niño aprende de sus padres a reprimir ciertos impulsos naturales de descubrir cosas a su alrededor, debido a que con frecuencia se le dice: "no hagas esto, no toques aquello, etc."

Cuando estas directrices, que desde luego pueden formar parte de un proceso educativo en una persona, no son canalizados de manera apropiada, pueden propiciar en la edad adulta, barreras que lleguen a limitar una aspiración muy auténtica en el ser humano: el poder de autorrealización.

La sociedad ejerce diversas presiones sobre la mujer, las cuales impiden su desarrollo profesional. Este rechazo se hace patente cuando se ataca la integridad de la mujer diciéndole:

- que es poco femenina por tomar actitudes formales y determinantes
- que no estudie una carrera profesional, porque cuando se case no va a poder trabajar

- si es soltera, se le dice que no va a encontrar marido por su falta de femineidad
- si es casada, que está descuidando a su marido y a sus hijos
- se le considera incapaz; cuando logra ocupar un puesto ejecutivo, se le dice que esto se debe a que es amante de su jefe.

Todas estas presiones coadyuvan para que la mujer se sienta frustrada y no lleve a cabo óptimamente sus actividades, lo cual constituye una nueva razón para ser subestimada.

"Una mujer inteligente está atrapada en un doble compromiso. En situaciones de prueba y orientadas hacia algún logro, se preocupa no sólo por el fracaso, sino también por el éxito. Si fracasa, no está viviendo de acuerdo a sus propios estándares de ejecución; si tiene éxito, no está viviendo de acuerdo a las expectativas de la sociedad respecto al papel de la mujer." (24)

El papel de la mujer en la sociedad es muy difícil, ya que tiene que optar por el matrimonio, la carrera o una

---

(24) Friedman, Martha  
Superando el Miedo al Exito  
Lasser Press Mexicana, S.A.  
México, 1982, Pág. 108

combinación de ambas cosas. Cualquiera que sea su decisión, la mujer tendrá un sentimiento de culpabilidad por no haber cumplido cabalmente. La mujer que abandona sus estudios superiores por contraer matrimonio, se siente culpable porque su familia, sus amistades o sus profesores le dicen que hubiera podido llegar muy lejos. Si se decide por estudiar una carrera y la termina, se siente fracasada por no haber contraído matrimonio. Aquella mujer que intenta combinar el matrimonio con su carrera, siente que no está cumpliendo debidamente en ambas responsabilidades.

En los últimos veinte años la mujer ha obtenido logros significativos. Al integrarse a la fuerza laboral, ha demostrado su habilidad para realizar trabajos que en otros tiempos se reservaban al hombre. En la actualidad, una nueva generación de mujeres da por hecho la igualdad de oportunidades.

Sin embargo, el regocijo de la mujer que intenta representar el papel de mujer perfecta está cediendo su lugar al cansancio, la desilusión y la frustración. La mujer se pregunta si vale la pena tanta tensión que le produce trabajar tanto, pudiendo quedarse en casa, ser una madre y disfrutarlo.

La mujer actual no puede negar por un lado, su necesidad de identidad, de condición social y de seguridad a través del trabajo, o por el otro, su necesidad de amor, identidad, condición social y seguridad a través del matrimonio, los hijos, el hogar. Ambos tipos de necesidades son esenciales. Ninguna mujer u hombre vive sólo para el trabajo o el amor; nos definimos y desarrollamos a través de ambos factores.

Cada vez, las empresas parecen estar más dispuestas a darle oportunidad a las mujeres de ocupar puestos ejecutivos. Pero el nuevo grupo de mujeres ejecutivas se pregunta si la lucha ha valido la pena, ya que mientras más alto suben, más solas se sienten.

La mayoría de las mujeres que trabajan tienen un problema común. Su ambición por lograr el éxito hace que todas sus energías se consuman más en su profesión, que en buscar a un compañero o convivir con él si ya lo tienen. Desafortunadamente, esta situación puede revertirse en su contra, ya que muchas esposas se sienten amenazadas por la presencia de una mujer dinámica que trabaja junto con su marido.

Es evidente que para una mujer que asume el papel tradicional femenino (teniendo como características la pasividad, la dependencia y la incompetencia en el mundo fuera del hogar), le será muy difícil ser enérgica y por lo tanto, no podrá desarrollar eficientemente sus funciones como administradora.

En la actualidad, hay muchas mujeres ejecutivas, sin embargo, son muy pocas las que están en el nivel más alto de su profesión. Por lo general, la mujer no es integrada al grupo de sus compañeros; no la invitan a las reuniones en donde los hombres se la pasan hablando de negocios o a las convenciones que realizan fuera de la ciudad en sitios de descanso. O si va, su nerviosismo es exagerado y con frecuencia recibe proposiciones de sus colegas, esté casada o no.

"... existen demasiados mensajes negativos de la sociedad y de los padres a los que una mujer debe enfrentarse, antes de que pueda encargarse de los problemas internos que ésta experimenta en el mundo masculino de los negocios." (25)

---

(25) Idem. Pág. 110

## CAPITULO CUARTO

### 4. ENTREVISTAS A EJECUTIVAS Y A SUS SUBORDINADOS

Con el fin de hacer más objetivo el presente trabajo de investigación, se efectuaron entrevistas a mujeres que en el ejercicio de su profesión han logrado ocupar altas posiciones, así como a un subordinado de cada una de ellas.

En base a los cuestionarios que a continuación se presentan, las preguntas a las ejecutivas tienen el principal propósito de conocer el grado de aceptación que la mujer profesionista tiene en la sociedad actual, las dificultades a que ha tenido que hacer frente, su inclinación por determinados estilos de liderazgo, la imagen que tiene de sí misma y su interés por lograr un desarrollo personal en ambos aspectos: como profesionista y como esposa o madre. En la misma forma, lo cuestionado a los subordinados tiene la finalidad de conocer la imagen que en ellos ha

proyectado su jefa, respecto a su personalidad y su interés por las relaciones humanas y la eficiencia en el trabajo.

La comparación entre la opinión de la ejecutiva sobre sí misma con la opinión de su subordinado sobre su jefa, nos llevará a conocer si la actitud de ella corresponde a su propia filosofía de comportamiento o la imagen que desea proyectar de su persona.

#### MODELO DE CUESTIONARIO PARA EJECUTIVAS

Para conocer el grado de aceptación que tiene la mujer profesionalista en la actualidad:

1. Dentro de la empresa donde usted presta sus servicios profesionales ¿es común que una mujer ocupe un puesto de la importancia del que usted tiene?
- 

Para saber cómo se siente con relación a las demás mujeres profesionalistas en la misma empresa y qué opina de ellas:

2. ¿Cómo se siente en relación al demás personal profesional femenino que colabora en la misma firma?
-

Para conocer las dificultades a las que se ha enfrentado y si cree que el hombre tiene mayores preferencias:

3. Por el hecho de ser mujer, ¿existe alguna forma de presión en contra o una mayor cantidad de obstáculos a qué enfrentarse que el personal masculino del mismo nivel que el suyo?
- 
- 

Para saber su punto de vista respecto a la dualidad en el papel de la mujer en el trabajo y en el hogar:

4. ¿Cree usted que existe compatibilidad entre estar casada, con hijos, un hogar que atender y tener a su vez responsabilidades en un cargo como el que usted desempeña?
- 
- 

Para conocer su opinión acerca de las reacciones del hombre ante la participación de la mujer profesionalista:

5. ¿Considera usted que una mujer con preparación profesional infunde sentimientos de inferioridad a un hombre

o despierta en mayor grado el complejo de machismo?

---



---

Para saber sus sugerencias para las demás mujeres que se están preparando para ejercer una profesión:

6. ¿Qué consejo puede darles a las estudiantes que actualmente se preparan para ejercer en un futuro una carrera profesional?
- 
- 

Para conocer sus inclinaciones hacia determinado estilo de mando; si se considera autosuficiente o si dan importancia a sus subordinados, si prefiere dar órdenes o conceder libertad de acción, si se preocupa por las críticas de los demás respecto a su manera de actuar, etc.:

7. ¿Con cuáles de los siguientes lemas se identifica usted mejor?

"Nunca se debe depender de nadie" ( )

"Yo misma soy la causa de mi éxito" ( )

"Prefiero guiar que empujar" ( )

"Los subordinados son importantes" ( )

"No veas nada malo, no digas nada malo, no escuches nada malo y estarás protegida, porque nadie se fijará en ti" ( )

"Si pienso, aparento y actúo como los demás y me hago notar más, de esta manera se me estimará y se me considerará como una buena ejecutiva" ( )

"El fracaso a corto plazo no es el fin del mundo" ( )

Para conocer su opinión respecto a lo que sería para ella el estilo de mando más adecuado y verificar si ésta corresponde a la respuesta anterior.

8. ¿Cuál considera usted que sea el estilo de mando ideal para una mujer? ¿para mandar y hacerse obedecer cómo cree usted que deba tratar a sus subordinados?
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

DATOS DE LA ENTREVISTADA:

Nombre \_\_\_\_\_ Profesión \_\_\_\_\_

Título del Puesto \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_

No. de personas a su cargo \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

MODELO DE CUESTIONARIO PARA SUBORDINADOS

Todas las siguientes preguntas están encaminadas a darnos a conocer cómo ve cada subordinado a su jefa, la opinión que tiene de ella y la forma en que percibe su estilo de mando:

1. ¿Cuáles de las siguientes características describen a su jefa?

<input type="checkbox"/> inteligente	<input type="checkbox"/> irritable
<input type="checkbox"/> dominante	<input type="checkbox"/> voluble
<input type="checkbox"/> exigente	<input type="checkbox"/> platicadora
<input type="checkbox"/> comprensiva	<input type="checkbox"/> enérgica
<input type="checkbox"/> nerviosa	<input type="checkbox"/> sensible
<input type="checkbox"/> impulsiva	<input type="checkbox"/> accesible

2. ¿Qué opinión tiene usted de su jefa?

---



---

3. ¿Suele ella consultar con usted sobre alguna decisión que tiene que tomar?

---



---

4. ¿Se siente usted importante gracias al trato que recibe de su jefa? ¿lo aprecia a usted igual que a los demás?

---

---

5. ¿En qué proporción considera usted que su jefa se interese por las relaciones humanas y el desempeño del trabajo?

8

Relaciones humanas \_\_\_\_\_

Eficiencia en el trabajo \_\_\_\_\_

**DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA:**

Nombre \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_

Nombre y título de la jefa \_\_\_\_\_

---

### RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS

Después de analizar la información obtenida por medio de los cuestionarios expuestos anteriormente, he llegado a los siguientes resultados importantes:

1. El hecho de que algunas mujeres hayan logrado ocupar altas posiciones, por haber demostrado su capacidad para desempeñarlas eficientemente, ha contribuido a que cada vez la mujer tenga más oportunidad de participación en el terreno profesional.
2. Existen mujeres profesionistas que no han ascendido a altos puestos porque no tienen seguridad en sí mismas y no se interesan por su superación personal.
3. La mujer ejecutiva en algunas empresas siente que es el foco de atención por no ser común que una mujer ocupe el puesto que ella desempeña, lo que puede originar que ella tome actitudes de estilos de mando extremistas:
  - Estilo orientado hacia el logro de resultados en el trabajo.- la ejecutiva se preocupa demasiado por la eficiencia en el trabajo, no le gusta depender de los demás y proyecta seguridad en sí misma.

La mayoría de las ejecutivas entrevistadas se inclinó por los lemas que las identifican dentro de este estilo de mando:

"Yo misma soy la causa de mi éxito"

"Nunca se debe depender de nadie"

y sus subordinados las describieron como personas: inteligentes, impulsivas, nerviosas, enérgicas, dominantes y exigentes.

- Estilo orientado hacia las relaciones humanas.- otra gran parte de las ejecutivas manifestó su interés por mantener buenas relaciones con sus subordinados y tratar de ayudarlos a superarse en el trabajo. Ellas se identificaron mejor con los lemas:

"Los subordinados son importantes"

"Es preferible guiar que empujar"

No obstante que sus subordinados admitieron que sí se les toma en cuenta y se sienten importantes en su trabajo, opinaron que sus jefas se preocupan más por el logro del trabajo que por las relaciones humanas. Esta discrepancia en opiniones puede ser un índice de que la ejecutiva se preocupa porque sus subordinados se

sientan agusto en su trabajo, sólo por el "interés" de que trabajen bien y de esta manera, proyectar ella una imagen de ejecutiva eficiente.

4. La mayoría de las ejecutivas coincidieron en que sí puede existir compatibilidad entre ambos papeles de la mujer -como profesionista y como esposa y madre de familia- siempre y cuando se organice bien y cuente con el apoyo de la pareja.

Sin embargo, ninguna de las entrevistadas resultó ser casada y tener responsabilidades en el hogar, por lo que esta opinión sólo puede ser considerada como un indicio de que la mujer ejecutiva también tiene deseos de desarrollarse en el otro aspecto de su vida, inherente a su naturaleza de mujer.

5. La mayor parte de las mujeres entrevistadas coincidió en que es obvio que el hombre tenga sentimiento de inferioridad e inseguridad al estar bajo el mando de una mujer, como consecuencia de la influencia que ejerce la cultura de nuestro país en la mentalidad del hombre. El complejo de machismo aún existe en la mayoría de los hombres en nuestra sociedad.

6. Entre otros, los principales consejos que las ejecutivas dan a las futuras profesionistas son:

- Que definan sus objetivos y continúen hasta el final.
- Que tengan seguridad y confianza en sí mismas.
- Que no tengan miedo al éxito.
- Que no se den por vencidas ante los primeros obstáculos que se les presenten.
- Que siempre continúen preparándose profesionalmente sin descuidar su formación humana para que sean "profesionistas eficientes con gran calidad humana".
- Que confíen también en los demás, ya que nunca faltará quien les ayude a salir adelante.

7. El estilo de mando que la mayoría considera ideal es aquel que permite la participación de los subordinados en las decisiones, mediante el trabajo en equipo. Conocer tanto a sus subordinados como al puesto que va a desempeñar, para actuar conforme las circunstancias lo requieran.

## CAPITULO QUINTO

### 5. DESARROLLO GERENCIAL

"La función de Management (Gerencia) está centrada en los administradores o ejecutivos, quienes integran hombres, materiales y dinero en una unidad de operación efectiva. Es responsabilidad de los 'managers' el planear, organizar, asesorar, dirigir y controlar las varias actividades de la empresa." (26)

"Un gerente es una persona que desempeña un puesto en una organización formal, y que es responsable del trabajo de por lo menos otra persona, poseyendo autoridad formal sobre ésta." (27)

---

(26) Bayard O. Wheeler  
Business. An Introductory Analysis  
Harper & Row  
E.U.A. 1983, Pág. 147

(27) Reddin, W.J.  
Efectividad Gerencial  
Editorial Diana, S.A.  
México 1974, Pág. 34

De las definiciones anteriores podemos deducir que el gerente se caracteriza por tener autoridad y responsabilidad.

Para el desarrollo del proceso administrativo en cualquiera de los tres niveles aceptados en la jerarquía administrativa (de supervisión, media y superior), los autores están de acuerdo en que "se necesitan por lo menos tres tipos de conocimientos... los conocimientos técnicos, los humanos y los conceptuales." (28)

#### Conocimientos técnicos.-

A través de la experiencia, la educación y el entrenamiento se adquiere la habilidad para aplicar el conocimiento teórico, las técnicas y métodos necesarios para la realización de tareas específicas.

#### Conocimientos humanos.-

La habilidad para trabajar con y por medio de personas, será adquirida mediante la comprensión de la motivación de las mismas, conociendo sus tradiciones, problemas, aspiraciones y en general, su cultura.

---

(28) Kenneth H. Blanchard y Paul Hersey  
La Administración y el Comportamiento Humano  
Técnica, S.A.  
México 1975, Pág. 18

Conocimientos conceptuales.-

La habilidad para comprender las complejidades de la organización y tomar decisiones de acuerdo con los objetivos de la misma.

La combinación de los tres tipos de conocimientos mencionados varía conforme avanza el administrador en una organización desde el nivel de supervisión hasta un puesto superior.

El nivel de supervisión requiere de mayores conocimientos técnicos que cualquiera de los niveles superiores.

Los conocimientos conceptuales varían en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumenta en la medida en que se sube por la escala jerárquica administrativa.

Los conocimientos humanos se necesitan con la misma intensidad en cualquier nivel administrativo.

Por lo tanto, como el gerente está en el nivel jerárquico más alto, deberá contar con mayor conocimiento conceptual que técnico, pero sin descuidar el aspecto humano, que es el elemento básico para lograr el desarrollo gerencial.

### 5.1. Efectividad Gerencial

El papel de la gerencia está enfocado hacia dos objetivos básicos: efectividad y eficiencia. Efectividad significa hacer las cosas correctas en un momento adecuado y eficiencia quiere decir llevar a cabo satisfactoriamente las cosas que se decidieron hacer. Ambas implican toma de decisiones; una sobre lo que hay que hacer y otra, sobre la mejor manera de hacerlo.

Es muy importante tener presente lo anterior, ya que "se puede ser efectivo y no eficiente, eficiente y no efectivo, y sólo siendo efectivo y eficiente a la vez, la actividad gerencial logrará el buen éxito y obtendrá resultados satisfactorios." (29)

"La efectividad es el grado en que un gerente logra los requisitos de 'producto' (resultado) de su posición... La efectividad gerencial debe ser definida en términos de producto y no de insumo, por lo que el gerente logra, más que por lo que hace." (30)

---

(29) García M. Oscar y Flor de M. Martín  
Administración y Desarrollo Gerencial  
Editorial Diana, S.A.  
México 1981, Pág. 27

(30) Reddin, W.J.  
Efectividad Gerencial  
Editorial Diana, S.A.  
México 1974, Pág. 17

Para tener una perspectiva más amplia respecto a lo que es un gerente, necesitamos conocer las características esenciales de una organización, ya que la función de administrar o gerenciar tiene lugar dentro de la misma.

Características universales de la organización (31)

Objetivos.-

Toda organización debe tener un fin específico, pues sin él ninguna empresa tendría razón de existir.

El elemento humano.-

No existe organización alguna que no esté integrada por personas. La finalidad de la empresa no puede realizarse sin la intervención de varias personas.

Poder.-

Algunas de las personas que intervienen en una organización son jefes y otras se encuentran bajo sus órdenes. Esto da lugar a una estructura jerárquica en la empresa (unas personas gozan de más poder que otras).

---

(31) Blake, Robert R. y Jane. S. Mouton  
El Nuevo Grid Gerencial  
Editorial Diana, S.A.  
México 1980, Pág. 16

El proceso de lograr el objetivo de la organización con la intervención de varias personas da lugar a que algunas personas resulten dotadas de cierta autoridad para dirigir a otras.

La actitud de cada jefe en su función de mando, se basa en las suposiciones que él tiene acerca de cómo debería llevarse a cabo la administración.

En algunos casos los jefes son demasiado estrictos con sus subordinados y en otros, sucede todo lo contrario. No importa como se utilice, la función de mando es una condición esencial de la empresa.

La manera en que el gerente hace interactuar estas tres condiciones o características, depende del interés o empeño que él ponga en cada una de ellas, lo cual se verá reflejado en su forma particular de ejercer el poder de mando.

La efectividad en cualquier tipo de comportamiento depende de la situación en que se manifiesta, por lo que un gerente, para ser efectivo, deberá saber cómo interpretar las situaciones que se le presentan.

## 5.2. Motivación

Motivar viene de motivo, y motivo se define como la "experiencia consciente o estado subconsciente que sirve como factor para determinar la conducta social o comportamiento de un individuo, en una situación determinada." (32)

Como la motivación es algo personal y subjetivo, una persona no puede motivar a otra; lo único que puede hacer es estimularlo. Es decir, según las circunstancias y las situaciones, un estímulo será capaz de motivar o no a quien va dirigido.

Por lo tanto, para estudiar la motivación es necesario comprender las causas o razones tanto internas como externas, que explican el porqué una persona actúa en determinada forma en una situación dada.

El comportamiento humano puede explicarse brevemente así: una persona recibe un estímulo (causa) que le provoca una necesidad; esta necesidad origina un estado de desequilibrio en el individuo; esta situación origina una conducta dirigida hacia la obtención de la meta (satisfactor).

---

(32) Meyer, Paul J.  
Dinámica de la Motivación  
Success Motivation Institute Inc.. Pág. 111

Se puede afirmar que toda conducta humana se efectúa en función de necesidades y de satisfactores. En consecuencia, el hombre trata de satisfacer ciertas necesidades en su vida dentro de una empresa. En la medida en que logre sus metas, el trabajador estará satisfecho o insatisfecho y de ello dependerá, en gran parte, su integración a la empresa, su eficiencia, su colaboración y su desarrollo personal.

#### Teorías Motivacionales

Aunque existen numerosas teorías de la motivación aquí sólo nos referiremos a las principales:

##### Teoría de Maslow.-

Maslow sostiene que las personas estamos motivadas por una serie de necesidades que pueden agruparse en varias categorías principales, las cuales se encuentran jerarquizadas en varios niveles:

**Necesidades fisiológicas.-** son aquellas indispensables para la conservación de la vida: alimentarse, respirar, dormir, etc. Estas necesidades pueden satisfacerse mediante el dinero, el cual se obtiene a cambio del trabajo desempeñado.

Necesidades de seguridad.- En este nivel, el individuo se preocupa por protegerse contra el peligro que representan las enfermedades, las epidemias, las guerras, etc., al igual que por conservar la posición que le está permitiendo satisfacer sus necesidades fisiológicas así como sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás miembros de sus grupos sociales.

Necesidades sociales.- El hombre busca ser aceptado y pertenecer a varios grupos, en los cuales podrá dar y recibir amistad y cariño.

Necesidades de estimación.- Dentro de este nivel se encuentran dos categorías: las de auto-estima (necesidad de auto-respeto, confianza en sí mismo, independencia y logro) y las necesidades que se relacionan con la reputación de la persona (estatus, reconocimiento y respeto).

Necesidades de autorrealización.- Además de comunicarse con sus semejantes, expresar sus ideas y conocimientos, el ser humano requiere trascender (dejar huella a su paso por este mundo).

De acuerdo con Maslow, cuando un individuo tenga satisfechas las necesidades del primer nivel, pasará al segundo y así sucesivamente. Por lo que, si un administrador desea influir en la conducta de sus empleados, deberá considerar los niveles que tienen ya satisfechos y trabajar con los siguientes superiores.

#### Teoría de Herzberg.-

Esta teoría se conoce también como de los motivadores y los factores higiénicos y parte de la base de que el hombre tiene dos clases de necesidades:

- la necesidad derivada de su naturaleza animal, de evitar el dolor y la privación
- la necesidad derivada de su naturaleza humana, de realizarse y desarrollarse psicológicamente.

La primera necesidad, la derivada de su naturaleza animal, se satisface por los estímulos del medio ambiente laboral, los cuales reciben el nombre de factores higiénicos. Herzberg considera que estos factores eliminan la insatisfacción en el trabajo, mas no causan satisfacción, es decir, no motivan al individuo a mejorar su rendimiento. (V.gr. salarios).

La segunda necesidad, la de realizarse y desarrollarse psicológicamente, se satisface por los estímulos que

son intrínsecos al trabajo. Estos factores son llamados motivadores, porque cuando están presentes motivan favorablemente al personal; es decir, causan satisfacción, pero su ausencia no ocasiona insatisfacción.

(V. gr. el logro, el reconocimiento de superiores, compañeros y subordinados, el trabajo en sí, etc.).

#### Teoría de Chris Argyris.-

Argyris señala que existe una incongruencia básica entre las características de una persona adulta, madura emocionalmente y las características de las organizaciones tradicionales.

De acuerdo con esta teoría, las organizaciones de trabajo requieren que sus miembros se comporten en una forma inmadura:

- que sean pasivas, dependientes y subordinadas
- que rindan un determinado nivel de producción, bajo condiciones que producen desajustes psicológicos
- que tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio
- que utilice en forma parcial sus habilidades, debido a la división del trabajo.

De acuerdo con la teoría de Argyris, la motivación individual se logrará a medida que una organización fomente las características de madurez de sus empleador. Las personas que sean inmaduras por convicción, tenderán a alejarse de la empresa, dejando su lugar a otros que se sientan atraídos por las características motivacionales de la firma, de tal manera que ésta se vea integrada por personas maduras.

Teoría de McClelland.-

Según el punto de vista de McClelland, la conducta de un individuo como respuesta a cualquier estímulo, está íntimamente relacionada con el grado de las necesidades de poder, afiliación y logro.

La necesidad de poder induce a una conducta dirigida a influir, dominar y controlar recursos y personas.

La necesidad de afiliación se refiere a la preocupación por establecer o mantener una relación afectiva, positiva con otra persona.

Por necesidad de logro se entiende la tendencia al mejoramiento y a obtener, alcanzar o conseguir lo que se desea.

### 5.3. Estilos de Liderazgo

Un líder puede definirse como "una persona con poder sobre otras, que ejercita este poder con el propósito de influirles en su conducta." (33)

La conducta de un líder está dirigida hacia dos aspectos importantes:

- el logro de los objetivos del grupo
- la permanencia y desarrollo del grupo.

El líder puede alcanzar el logro de los objetivos del grupo, a través del ejercicio del liderazgo.

El estilo de liderazgo de cada jefe estará determinado por el grado de interés que tengan por el logro de los objetivos de la empresa y por las personas.

Para ilustrar dichos intereses, nos basaremos en el siguiente cuadro para establecer algunos de los tipos de liderazgo, según lo afirman en su teoría Blake y Mouton.

---

(33) García M., Oscar y Flor de M. Martín  
Administración y Desarrollo Gerencial  
Editorial Diana, S.A. México, 1981,  
Pág. 197



Cuando un gerente se enfrenta a una situación en la cual el trabajo ha de realizarse por medio de personas, tendrá varias alternativas para desempeñar su función de mando. Lo importante es que el gerente las conozca bien y adopte la mejor para cada situación.

9.1 En la parte inferior de la derecha del Grid se combina un máximo interés en la producción, con un mínimo interés en las personas. El gerente se preocupa por elevar al máximo la producción, ejerciendo su autoridad y poder para un mejor control de sus subordinados.

1.9 En la parte superior, a la izquierda, se encuentra el estilo de mando que combina un mínimo de interés en la producción con un máximo interés por la gente. El gerente da gran importancia al fomento de las relaciones con colegas y subordinados.

1.1 El interés por la producción y por la gente se da en el mismo grado. En este estilo que aparece en la parte inferior de la izquierda, el gerente hace el mínimo esfuerzo necesario para continuar dentro de la empresa.

5.5 Este estilo de liderazgo está en el centro y establece como ley de acción: obtener resultados, pero no matarse, es decir, trabajar al término medio; interesarse por la gente, pero no demostrarle simpatía.

9.9 Está representado en la parte superior derecha y es el tipo ideal, porque su primordial interés es la producción y la gente en el mismo grado. Aquí todo el trabajo se desarrolla en equipo, pues todos están convencidos del compromiso que adquirieron desde el momento en que se integraron al grupo. La teoría del Grid toma este estilo como referencia para lograr la eficiencia en toda actividad de mando.

Estas cinco teorías comprenden las diferencias más notorias entre los distintos tipos de liderazgo. Sin embargo, la combinación de ellas dará como resultado otros estilos de mando.

El estudio de los estilos de Grid no significa que se pueda predecir el comportamiento de determinado individuo, pero resulta útil para describir patrones de conducta típica.

#### 5.4. Teoría Situacional

"Partiendo de la base de que el estilo Grid de un directivo es consecuente con un número mayoritario de situaciones, también es cierto que los directivos pasan de un estilo Grid a otro, algunas veces cambiando y adoptando los estilos Grid según aprecian las situaciones." (35)

Por lo anterior, podemos decir que la efectividad resulta de la adecuación de un estilo dado a la situación en la que se usa.

"Para comprender mejor lo que es una situación, es necesario tener en cuenta los elementos que la forman:

- Tecnología: La manera en que puede ser hecho el trabajo para lograr efectividad gerencial.
- Subordinado: Una persona sobre quien el gerente tiene autoridad y por cuyo trabajo es responsable.
- Colaborador: Persona con quien un gerente trabaja, que no es su superior ni su subordinado.

---

(35) Blake, Robert R. y Jane S. Mouton  
El Nuevo Grid Gerencial  
Editorial Diana, S.A.  
México, 1980. Pág. 23

- Superior: La persona que tiene autoridad sobre un gerente, por cuya tarea es responsable.
  
- Organización: Todos los factores que influyen el comportamiento dentro de un sistema social que son comunes a funciones o posiciones esencialmente no relacionadas." (36)

Para que un gerente incremente su efectividad gerencial, deberá conocer el estilo requerido por estos elementos de situación. Ello implica una evaluación de los cinco elementos, con el fin de elaborar un diagnóstico de la situación.

---

(36) Reddin, W.J.  
Efectividad Gerencial  
Editorial Diana, S.A.  
México, 1974. Pág. 89-90

## CAPITULO SEXTO

### 6. DESARROLLO ACTUAL DE LA MUJER EN LA GERENCIA

La mujer que desee ascender al terreno profesional, debe saber que psicológicamente no se le ha preparado para triunfar, por lo que en primer lugar, tendrá que analizarse a sí misma para conocer sus propias aspiraciones y aptitudes.

La Licenciado en Administración que decida aceptar las responsabilidades de su profesión y aspire a ocupar una alta posición por estar segura de su capacidad y saber que su participación será de utilidad, tanto para la sociedad como para ella misma porque desarrollará todas sus potencialidades, deberá modificar su personalidad y eliminar ciertos temores que le ha infundido nuestra cultura a lo largo de su existencia.

Para ser una profesionista capaz para ocupar una gerencia, la Licenciada en Administración deberá reunir los siguientes requisitos:

- Vencer el temor al éxito.- deberá estar convencida de su capacidad y mostrarse segura de sí misma.
- Asumir el papel de una verdadera profesionista, sin tratar de imitar al hombre.
- Ser optimista.- tener una mentalidad positiva para no darse por vencida ante los obstáculos que se le presentan.
- Fortalecer su carácter.- no dejarse manipular por los demás y proyectar una personalidad acorde a las situaciones..
- Expresar sus ideas con claridad.- demostrar que sabe pensar y hacer a un lado la timidez en los casos que tenga que reclamar un derecho o emitir su opinión.
- No temer a las críticas.- es necesario que no se sienta ofendida cuando es criticada, ya que su supersensibilidad puede causarle sentimientos de inferioridad.

Para que una mujer logre triunfar, deberá sentirse satisfecha consigo misma.

El papel que la Licenciado en Administración debe asumir en la gerencia no es diferente al papel del hombre, pues esta profesión no tiene características específicas para determinado sexo. En lo que sí deseo hacer hincapié es en que la mujer debe hacer acopio de todas las cualidades propias de su naturaleza femenina, para forjar su personalidad y actuar de acuerdo a las situaciones en que se desenvuelva, sin tener que tomar actitudes similares a las del hombre, sólo por imitación.

#### Perfil del Administrador

- Debe ser un especialista en su trabajo y en relaciones humanas.
- Debe estar capacitado y educado para enfrentar la serie de tensiones que se presentan.
- Debe planear, organizar, coordinar, dirigir, controlar, motivar, comunicar y entender el trabajo de los demás.
- Debe saber escuchar.

- Debe obtener cooperación. Solo no puede tener éxito, su secreto estará basado en su forma de delegar.
- Debe mantener la disciplina. No como medio de restricción, sino como una forma de tener orden y claridad en el trabajo.
- Debe ser sensible al cambio.
- Debe mantener elevada la moral de sus subordinados. El trabajo se facilita en grupo.
- Debe despertar la creatividad y la originalidad en cada uno de sus subordinados.

De acuerdo con Adalberto Ríos y Andrés Paniagua, "la administración debe dejar de ser una serie de técnicas manipuladoras y el administrador su cómplice ejecutor y autor material."<sup>(37)</sup> Y proponen para el administrador un nuevo papel formado por los siguientes factores:

Papel técnico.- debe tener una sólida preparación para hacer frente a los problemas técnicos que se le presenten en su vida profesional.

---

(37) Ríos A. y A. Paniagua  
Orígenes y Perspectivas de la Administración  
Editorial Trillas, S.A.  
México, 1979, Pág. 37

Conciencia profesional.- el ejercicio de la administración :representa un compromiso, ya que puede ser utilizada tanto para la explotación como para la liberación y realización del hombre.

Visión y sagacidad.- el administrador requiere de una ideología para basar su actuación, lo cual le significará luchar contra resistencias al cambio, presiones, etc.

#### Estilo de Mando

De acuerdo con W.J. Reddin, el gerente que tiene éxito "... no es aquel que reacciona en todas las situaciones de la misma manera." sino "...'el gerente flexible'...", (38) es decir, el gerente que varía su estilo de mando de acuerdo a la situación.

Basándonos en lo anterior, podemos decir que un administrador deberá estar siempre dispuesto a los cambios, tener seguridad en sí mismo y saber lo que es necesario y conveniente hacer.

Además de tener distintos estilos de conducta, porque sus papeles como gerentes así lo requieren, los administradores deberán aceptar como propias las metas de la organización.

---

(38) Reddin, W.J.  
Efectividad Gerencial  
Editorial Diana, S.A.  
México, 1974, Pág. 70

## C O N C L U S I O N E S

Las conclusiones a las que he llegado con el estudio realizado son las siguientes:

- El hombre y la mujer se complementan entre sí. Desde un enfoque biopsicosocial, se ha visto que tanto el hombre como la mujer se comportan de acuerdo a su naturaleza biológica, a su mentalidad y a la sociedad en la que se desenvuelven.
  
- El factor más determinante de la conducta humana es el social. El papel que la sociedad le ha impuesto a la mujer, como un ser que debe dedicarse exclusivamente a la maternidad y el hogar, ha sido la causa principal de que ella haya permanecido durante mucho tiempo apartada del plano profesional, dominio del hombre.
  
- La mujer es creadora de vida y no sólo en el aspecto biológico, sino también en el antropológico. Su presencia hace humano al varón, quien está amenazado de deshumanizarse por su propia actividad excéntrica.

Nuestra sociedad actual está aceptando cada vez más, la participación de la mujer profesionalista, gracias a que ella ha demostrado tener las cualidades y aptitudes necesarias para desarrollarse profesionalmente.

- Como resultado de las entrevistas a ejecutivas y a sus subordinados se ha obtenido que, para que una mujer logre el éxito y la superación personal, es necesario que:
  - Defina claramente las metas que desea alcanzar en la vida y conozca la capacidad con que cuenta para ello.
  - Tome una actitud mental positiva para hacer a un lado los prejuicios que le impone la sociedad y tenga más seguridad en sí misma.
  
- El comportamiento gerencial y el liderazgo están íntimamente relacionados. Cuando el gerente logre influir en el comportamiento de sus subordinados, se puede decir que está ejerciendo el liderazgo.

Puede considerarse que el comportamiento gerencial debe ir más enfocado hacia la flexibilidad que a la rigidez, de tal manera que el gerente se adapte a las necesidades que le impongan las circunstancias particulares que se le presenten.

- Cada vez es mayor el número de mujeres que han decidido tomar el reto de la superación profesional, a fin de obtener puestos de alto nivel que le ayuden a dicha superación.

El papel de la Licenciado en Administración exige de ella una preparación y desarrollo integral: espiritual, físico, intelectual y profesional.

La mujer debe hacer acopio de todas las cualidades propias de su naturaleza femenina, para forjar su personalidad y actuar de acuerdo a las situaciones en las que se desenvuelva, sin tener que tomar actitudes similares a las del hombre, sólo por imitación.

Como corolario al presente trabajo, se puede decir que en la actualidad el hombre y la mujer están dejando de ser antagónicos para complementarse, por lo que la participación de la mujer en la sociedad está redundando en beneficio de la humanidad y en el suyo propio.

BIBLIOGRAFIA

Blake, Robert y Jane Mouton  
El Nuevo Grid Gerencial  
Editorial Diana, S.A.  
México, 1980

Boardman, Harry y Stuart A. Ross  
La Evolución Biológica y El Hombre  
Omnia Editora  
Buenos Aires, Argentina, 1976

Clay Lindgren, Henry  
Introducción a la Psicología Social  
Editorial Trillas, S.A.  
México, 1980

Díaz-Guerrero, Rogelio  
Psicología del Mexicano  
Editorial Trillas, S.A.  
México, 1982

Engels, Federico  
Origen de la Familia de la Propiedad Privada y del Estado  
Editores Mexicanos Unidos, S.A.  
México, 1977

Fernández-Cruz, A.  
El Libro de la Salud  
Ediciones Danae  
Barcelona, España, 1980

Friedman, Martha  
Superando el Miedo al Exito  
Lasser Press Mexicana, S.A.  
México, 1982

Fromm, Erich  
La Revolución de la Esperanza  
Editorial Fondo de Cultura Económica  
México, 1970

García M., Oscar y Flor de M. Martín  
Administración y Desarrollo Gerencial  
Editorial Diana, S.A.  
México, 1981

Kimber, Gray "et al."  
Manual de Anatomía y Fisiología  
Traducido por: Miller, Marjorie, Leavell, Lutie  
Editorial La Prensa Médica Mexicana  
México, 1979

López Ibor, Juan José  
El Libro de la Vida Sexual  
Ediciones Danae  
Barcelona, España, 1980

López Rosado, Felipe  
Introducción a la Sociología  
Editorial Porrúa, S.A.  
México, 1963

Maltz, Maxwell  
Psico-Cibernética  
Herrero Hermanos Sucs., S.A.  
México, 1975

Martínez Sánchez, Alfredo  
El Goce de Vivir  
Edición Círculo de Lectores  
España, 1982

Morris, Desmond  
El Zoo Humano  
Plaza & Janes, S.A., Editores  
Barcelona, España, 1970

Morris, Desmond  
El Hombre al Desnudo  
Ed. Círculo de Lectores  
Barcelona, España, 1977

Parker, Derek y Julia  
Cómo Soy Yo Cómo Eres Tú  
Ed. Círculo de Lectores  
Barcelona, España, 1980

Reddin, W.J.  
Efectividad Gerencial  
Editorial Diana, S.A.  
México, 1974

Ríos A. y A. Paniagua  
Orígenes y Perspectivas de la Administración  
Editorial Trillas, S.A.  
México, 1979

Welch, Claude, D. Aron "et al."  
Ciencias Biológicas de las Moléculas al Hombre  
Cía. Editorial Continental, S.A.  
México, 1978

### FE DE ERRATAS

Página 3, tercer párrafo, penúltima línea,  
dice "mendiante", debe decir "mediante".

Página 30, segundo párrafo, primera línea,  
dice "sexto", debe decir "quinto".

Página 38, último párrafo, segunda línea,  
dice "Malthus de aflige", debe decir  
"Malthus se aflige".

Página 42, primer párrafo, quinta línea,  
dice "exlusivo", debe decir "exclusivo".

Página 73, tercer párrafo, primera línea,  
dice "área", debe decir "áreas".

Página 113, décimo séptima línea, dice  
"psicológicos", debe decir "psicológicos".