

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
METROPOLITANA**

IZTAPALAPA

División de Ciencias Sociales y Humanidades

4113

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

*" RETOS Y AVANCES
DE LA MUJER LÍDER "*

TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LIC. EN ADMINISTRACIÓN,

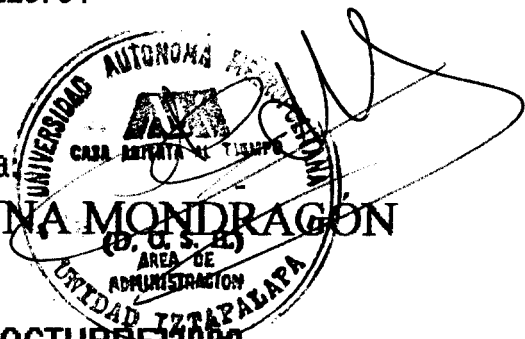
PRESENTA:

ANA LUISA DE LA HERA RAMÍREZ

Matrícula 93223751

asesora:

ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN



CIUDAD DE MÉXICO, OCTUBRE 2000.

*A mis hijos
Jordana y Juan Iván,
quienes son mi aliciente en todo momento.*

*A mis padres
Olaya y Santiago,
con quienes cuento siempre.*

*A mi esposo
Juan,
ya que su apoyo ha sido fundamental.*

*Un muy especial agradecimiento a mi asesora
Alma P. Aduna,
puesto que sin su paciencia
no hubiese sido posible la realización del presente trabajo.*

JUSTIFICACIÓN

En este momento, estoy a punto de terminar la carrera, y, como es de suponer, me interesa saber qué es lo que pasa en la esfera laboral; pero deseo poner énfasis en lo que respecta a los avances de las mujeres ejecutivas.

Es menester señalar que a través de las lecturas contempladas en las diversas disciplinas estudiadas, me ha llamado mucho la atención, el que se hable de una igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, de que cada día se reconoce más el trabajo de la mujer, etc.

Lo que a manera muy modesta deseo llevar a cabo, es saber qué realidad nos espera a las recién egresadas de universidades, en las empresas a las que podemos pertenecer.

ÍNDICE

Contenido	Página
Introducción.....	1

Capítulo 1 **LIDERAZGO**

• Estilos de liderazgo.....	4
♦ Cuadro gerencial Grid.....	5
• Elementos del liderazgo de excelencia.....	11
• Perfil del líder de excelencia.....	12
• Principios de liderazgo.....	17
• Características esenciales del líder.....	18
♦ Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.....	19
♦ Teoría de motivación e higiene de Herzberg.....	20
♦ Teoría de las necesidades secundarias de McLelland.....	21
♦ Teorías X y Y.....	22

Capítulo 2 **"ROLES FEMENINOS"**

• Roles de la mujer adulta.....	26
• Conflictos internos de la mujer.....	28
♦ Tareas domésticas.....	31
♦ La doble jornada de trabajo de la mujer.....	32
• Trabajo de la mujer y la relación de pareja.....	34
♦ La maternidad de la mujer.....	35
• Pros y contras en cuanto a tenerlo todo.....	37
• La mujer en la ciudad de México.....	38

Capítulo 3 **"MUJER Y TRABAJO"**

• Avances de la Mujer.....	42
• La mujer y las estadísticas.....	43
• Tendencias de la mujer.....	47
● Las mujeres en la religión.....	47
♦ La moda.....	48
• La tendencia de la mujer en el trabajo.....	49
♦ Las mejores oportunidades.....	51
♦ El nuevo estilo de liderazgo.....	53
♦ El equilibrio.....	54
• Testimonios de tres generaciones.....	56

Capítulo 4

"METODOLOGÍA"

• Problema de investigación.....	61
• Objetivos.....	61
• Variables.....	62
♦ Definición conceptual.....	62
♦ Definición operacional.....	63
• Preguntas de investigación.....	63
• Hipótesis de trabajo.....	64
• Sujetos.....	64
• Escenarios.....	65
• Instrumento.....	65
• Procedimientos.....	66

Capítulo 5

" ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS"

• Cuantificación de respuestas.....	68
• Análisis global.....	73

CONCLUSIONES.....	76
-------------------	----

BIBLIOGRAFÍA.....	83
-------------------	----

ANEXOS.....	85
-------------	----

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo muestra aspectos importantes para las mujeres, pero que también deben competir a los hombres, no hablo de los hombres en el sentido estricto, sino de aquellos a los que les interesa ir de la mano en todos los aspectos con su pareja e hijos.

El capítulo 1 muestra los diversos estilos de liderazgo, entre los que encontramos el democrático, el autocrático y el laissez faire, se trata con detalle el cuadro gerencial Grid, creado por Blake y Mouton, este cuadro es muy importante para el desarrollo del estudio. El capítulo también abarca las diversas características con las que debe contar un líder para fungir como tal, así como las diversas teorías motivacionales, entre las que encontramos la teoría de motivación e higiene de Herzberg, la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, la teoría de las necesidades secundarias de McLelland y las teorías X y Y de Douglas McGregor.

En el capítulo 2, se contemplan los roles que debe cumplir la mujer adulta, entre los que encontramos: las tareas domésticas, la doble jornada de trabajo de la mujer, la relación de pareja, la maternidad, etc. También se toca el tema referente a los conflictos internos de la mujer.

En el capítulo 3, se abarcan aspectos referentes al avance de la mujer en el ámbito laboral, se observan algunas de las tendencias actuales en la religión, la moda, en el trabajo, etc. También se observan algunos testimonios de mujeres de diferentes edades, que han pasado por situaciones diferentes en cuanto a épocas, pero similares en cuanto a acontecimientos.

El capítulo 4 explica el objetivo del presente trabajo, el problema de investigación, así como las variables empleadas y las hipótesis formuladas.

En el capítulo 5 se analizan los resultados obtenidos después de haber aplicado el instrumento de medición.

Posteriormente se dan las conclusiones correspondientes, así como la resolución a las hipótesis.

Finalmente encontraremos la bibliografía empleada y los anexos.

Liderazgo

δδδδδδ

En el lenguaje cotidiano, el líder es alguien que nace con ciertas características y "carisma", que le confieren la capacidad para atraer la confianza y respeto de la gente, de tal forma que ésta hace y logra lo que el líder les propone. Visto de esta manera, el liderazgo es una cualidad innata a ciertos individuos. De hecho, el curso de la historia ha sido transformado por la acción de líderes natos o naturales: Cristo, Napoleón, Mahoma, Alejandro Magno, Hitler, Gandhi, etc.

Pero también existen los líderes circunstanciales, que son aquellos a los que por ciertas causas, en un contexto determinado, se les ha conferido autoridad para dirigir o gobernar. En esta situación se encuentra toda una gama de personas, que va desde los reyes que heredaban el poder, los gobernantes impuestos o electos, hasta los que ocupan cargos o puestos directivos.

En estos casos, el éxito o fracaso de la función el líder, dependerá no sólo de sus cualidades innatas, sino de la capacidad que el individuo tenga para aprender y desarrollar las características de un líder, para estar en posibilidades tanto de ejercer el poder, como de lograr el apoyo de sus subordinados.

Todo jefe o directivo, que desee lograr la excelencia en su organización, tiene el compromiso ineludible de conocer las características del líder de excelencia, para cultivarlas y ejercerlas. De lo contrario, todos sus esfuerzos por la excelencia se verán condenados al infortunio. Lo que analizaré como punto inicial son los estilos de liderazgo, que nos van a ayudar a apreciar las principales formas de dirigir que se emplean en las empresas.

ESTILOS DE LIDERAZGO.

El estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir, que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia.

Uno de los primeros estudios del estilo directivo fue realizado en 1939 por Leivin Leppit y White (Mencionados en Münch, 1996); estos investigadores determinaron tres estilos de dirección:

- ♦ El democrático. Aquí las decisiones se toman con la participación del grupo.
- ♦ El autocrático. Todas las decisiones las toma el dirigente en un ambiente de disciplina estricta, supervisión y control.
- ♦ El laissez faire . Se distingue porque la actividad directiva real del líder se mantiene en grado mínimo, con un mínimo de supervisión hacia el grupo.

Muchos otros estudios se han realizado posteriormente con el fin de determinar los estilos directivos y su relación con la productividad (Citados en Münch, 1996); entre estos destacan:

- Morse y Reimer (1956)
- Champion (1968)
- Vroom (1959–1960)
- Chemers (1969)
- Stanton (1960)
- McGregor (1960) con su teoría X y Y
- Lickert (1961)
- House, Filler y Kerr (1971), etc

Pero sin duda, el estudio más completo de los estilos de liderazgo, fue realizado por Blake y Mouton, quienes

con el cuadro gerencial Grid aclaran muchos de los fundamentos de la dinámica de los estilos de dirección.

Cuadro gerencial Grid

En la gráfica del modelo de Grid (Ver figura 1.1), existen dos intereses básicos en todo gerente; uno es la producción y otro son las personas que lo rodean, ya sean jefes, colegas o subalternos. El interés por las personas corresponde al eje vertical de Grid y el interés por la producción al eje horizontal. En ambos ejes existen nueve puntos en donde el número nueve corresponde al grado más alto y al 1 al grado más bajo.

Esta gráfica muestra que predominan cinco estilos básicos de dirección aunque en la totalidad existan 81 formas de dirección, que son el número de rejillas que tiene el Grid. Por otra parte, los cinco estilos son predominantes aunque no únicos ya que éstos pueden manifestarse solos o combinados. El conocimiento de los estilos de liderazgo predominantes en una empresa, es una herramienta indispensable para entender la cultura empresarial y obtener la excelencia.

En el extremo inferior derecho de la gráfica del modelo Grid, se encuentra el estilo 9.1 o autocrático, caracterizado por un alto interés por la producción y los resultados y una mínima preocupación por la gente. El líder 9.1 resuelve los conflictos imponiendo su opinión, o por medio de la represión, lo que origina descontentos no explícitos pero que en corto tiempo se manifiestan en baja productividad y obstaculización del trabajo.

En el extremo opuesto de Grid, el izquierdo superior, se encuentra el estilo 1.9 o paternalista, que hace un gran énfasis en la gente y muy poco en los resultados. Por lo general, el líder 1.9 considera que proporcionarle toda clase de prestaciones y sistemas de incentivos al

figura 1.1 CUADRO GERENCIAL GRID

Administración 1.9 (paternalista). Consideración hacia las necesidades de la gente por tener relaciones satisfactorias, conduce a un ambiente y a un ritmo de trabajo amistoso y confortable.

Administración 9.9 (Líder transformador). El trabajo se logra por medio de la entrega hacia el mismo de la gente; interdependencia de una "meta común" dentro de la organización de relaciones de confianza.

Administración 5.5 (Demócrata). Se logra un desempeño adecuado de la organización balanceando las necesidades por producir con el mantenimiento, a un nivel satisfactorio, de la moral de la gente.

Administración 1.1 (Burócrata). El mínimo esfuerzo para el trabajo requerido es suficiente para mantenerse como miembro de la organización.

Administración 9.1 (Autócrata). Eficiencia en el trabajo resulta al mantener los factores humanos a un nivel que interfieran lo menos posible un proceso.

personal, sin ninguna medida de control, motivará a los empleados a incrementar continuamente la productividad.

Sin embargo, la psicología y la experiencia demuestran que el hombre es un ser insatisfecho, y que en la medida en que se le otorguen satisfactores materiales, crecerán sus necesidades y considerará que la empresa tiene la "obligación" de concederle cada vez mayores estímulos para producir. Bajo este patrón de liderazgo, los miembros de la organización están satisfechos y tranquilos pero la firma se debilita, se descuida y los resultados son muy pobres en cuanto a productividad.

El estilo 1.1 o burócrata, que aparece en el extremo inferior izquierdo, es el líder que no se compromete. El gerente 1.1 no tiene interés ni por la gente ni por la producción, y permite que los subordinados trabajen como les convenga para eliminar problemas y para evitar situaciones que causen controversia y desacuerdos. Obviamente, el estilo 1.1 produce los índices de productividad más bajos de todos los estilos; el personal se torna indiferente, flojo y poco productivo.

El directivo 5.5 o demócrata, es el "hombre organización", es justo pero firme, hace concesiones a cambio de resultados, acepta los arreglos de las prácticas culturales y busca mejoras; soluciona los conflictos mediante la negociación de un acuerdo intermedio. El estilo 5.5 promueve la productividad y la satisfacción de los empleados a nivel promedio, pero no logra el óptimo de resultados porque al ser una negociación la relación jefe-subordinado, nunca se logra el compromiso total.

El estilo 9.9 es la manera más adecuada para lograr la máxima productividad, se distingue por un alto grado de interés por la producción unida a un gran interés por la gente. Los desacuerdos y los problemas se estudian y se solucionan de manera abierta, lo que dá por resultado una comprensión mutua y un compromiso total de todos

los miembros de la organización hacia la consecución de las metas.

Es importante subrayar que en una empresa pueden coexistir varios estilos de dirección, aunque puede suceder que prevalezca uno de los estilos en la mayoría de los directivos, confiriendo así, estas características a toda la organización. El estilo 9.9 crea las máximas condiciones en las relaciones humanas y en la producción, propiciando una cultura organizacional que trata a los individuos como adultos, mediante la creación de un trabajo significativo que los compromete a lograr productivamente los objetivos de la empresa, mismos que se identifican con los propósitos de rentabilidad, cercanía al cliente y calidad en el producto; de esta manera se combinan las necesidades organizacionales con las necesidades del personal

Lo verdaderamente importante del cuadro gerencial de Grid es que ayuda a los ejecutivos a determinar su estilo de dirección y el estilo predominante en la organización, presentando la alternativa 9.9 como un medio para lograr la excelencia en las empresas.

Las siguientes son una síntesis de las características del líder 9.9 que propone Blake y Mouton en el texto el modelo del cuadro organizacional Grid:

- ◆ **Reconoce que la organización no es perfecta, pero se siente responsable de lo que puede hacer; reemplaza la crítica por la acción.**
- ◆ **Sabe perfectamente que los otros tienen tan buenas intenciones como él o aún mejores.**
- ◆ **Llama "al pan, pan y al vino, vino".**
- ◆ **Escucha y respeta cualquier crítica.**
- ◆ **No está listo para sacrificar a los otros en bien propio.**
- ◆ **Puede entender las debilidades de los demás como una condición de la vida, pero no acepta que tales debilidades sean inmodificables.**

- ♦ **Vive y se juega, íntegro.**
- ♦ **Concentra sus energías de una manera coherente y planeada. En lugar de dispersarlas y dividir sus vidas en diversos compartimientos que lo ponen en conflicto consigo mismo.**
- ♦ **No quiere ni busca glorias por haber obrado bien.**
- ♦ **Aprecia la aceptación de sus verdaderas motivaciones por parte de otros, pero puede vivir sin esta aceptación.**
- ♦ **Es objetivo y asigna un precio a los hechos y a la exactitud de los datos en la solución inteligente de los problemas.**
- ♦ **Entiende que el ambiente que rodea la conducción de los negocios es abierto, y que la competencia regulada por la ética de la excelencia es el ingrediente extra que lleva hacia el éxito individual y organizacional.**

En la figura 1.2, observamos de una forma más detallada las características de supervisión, considero de suma importancia la revisión de la misma, puesto que hay elementos como la comunicación, los errores, las quejas, la evaluación de la actuación, que se modifican dependiendo del estilo de liderazgo.

Es muy importante mencionar que el estilo de liderazgo más adecuado depende de una gran cantidad de factores tales como la clase y tamaño de la organización, la etapa de crecimiento por la que atraviesa, la cultura y el clima organizacional, la complejidad de la tarea, la madurez del grupo, la experiencia del líder, etc.

Después de mencionar los elementos sustanciales que contiene el cuadro gerencial Grid, pasaremos a la revisión de los elementos del liderazgo de excelencia, ya que considero que en la actualidad, debemos pensar en ser los mejores en el ámbito laboral, y ello sólo se logra a través del interés por lograr la perfección en todos los aspectos.

figura 1.2 ESTILOS DE LIDERAZGO

ESTILO DE LIDERAZGO

características de supervisión	9.1	1.9	1.1	5.5	9.9
COMUNICACIÓN	"La necesidad" va jefe hacia abajo	Frecuente y amable	Es muy callado y concentrado	Concede igual importancia a la comunicación tanto formal como informal.	Acuerdo comuta
INSTRUCCIONES	claras y directas	No exige. Es indirecto	Para los problemas a sus subordinados	Explica objetivos y se asegura de que sus subordinados entiendan de acuerdo	Cóyitivos y normas creadas y compartidos
EQUIVOCACIONES Y ERRORES	"Nunca deja pasar errores"	Acurra lo positivo, elimina lo negativo no culpa a nadie	No ve las equivocaciones. Trata de liberarse de responsabilidad	Casa suficiente apacible, ritmo descasado de trabajo. Los manda a cursos	Comprensión de errores de los errores
QUEJAS	Consideradas como debilidad o incapacidad se ignoran	Se une al grupo y acepta las quejas	Evita mortuarie abierto a las quejas	Responde a las quejas "Puestas abiertas"	Aparde a través de la crítica.
REACCIÓN ANTE SENTIMIENTOS HOSTILES	Frustración y hostilidad	Aseabilidad. Evade el antagonismo	No actúa como jefe	Trata de establecer ambiente de tranquilidad	No hay hostilidad.
EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN	Fija estándares de desempeño y lo exige	Evade la evaluación de la actuación.	Trata a todo su personal por igual	Se prepara para la evaluación. Primero lo positivo y luego lo negativo	Jefe y subordinado realizan juntos la evaluación

ELEMENTOS DEL LIDERAZGO DE EXCELENCIA

La excelencia en la dirección promueve la existencia y mantenimiento de los atributos de aquélla. Dichos elementos son:

Innovación. Un líder de excelencia, propicia un ambiente de autonomía y libertad que fomenta la creatividad, la mejora constante de la calidad del producto y/o servicio, y la creación de nuevos productos.

Interés por la gente. Complemento básico del liderazgo de excelencia, es la convicción de que la productividad y la calidad se deben a las personas, por lo que el liderazgo consiste en formar y contar con gente que se automotive, más que motivarla.

El líder de excelencia se interesa generalmente en su gente y confía en ella, porque sabe que el factor humano puede ser la mayor riqueza de la organización, por lo cual se encarga de elegir gente de calidad y de deshacerse de todas aquellas personas que no sean susceptibles a la educación y a la aplicación de los valores de la organización,

Sencillez y equidad. El liderazgo de excelencia establece estructuras y sistemas sencillos. Establece canales de comunicación abiertos, de tal forma que la sinceridad, la lealtad y la confianza sean sucesos comunes en la organización. Promueve estructuras lo suficientemente flexibles para favorecer los cambios que demande el medio ambiente. Por otra parte, un líder de excelencia se preocupa porque los sistemas y estructuras establecidos proporcionen al personal una justa retribución, prestaciones de trabajo superiores a lo normal y un ambiente organizacional en donde la gente se sienta feliz porque ha encontrado en el trabajo una oportunidad de realización personal.

Obsesión por la calidad. El liderazgo de excelencia adopta la calidad en el producto y el servicio al cliente, como una forma usual de vida, el hacer bien las cosas y a la primera, y proporcionar un servicio adecuado son condiciones "sine qua non" que requieren de una preparación continua y tenaz del equipo directivo y de todo el personal. El líder de excelencia pone el ejemplo siendo una persona que hace cosas de calidad.

Acción y cercanía al cliente. Para lograr el proceso de mejora continua, el líder de excelencia deja a un lado las herramientas tradicionales de planeación, actúa, experimenta y se acerca a los clientes, a esto es a lo que Peters y Austin (Citados en Münch, 1996) llaman la "tecnología de lo obvio", o la AYLO (administración yendo de un lugar a otro).

Los puntos anteriores nos muestran que el líder de excelencia debe emplear la innovación, el interés por la gente, además de tener una obsesión por la calidad, estos aspectos considero son fundamentales para lograr una relación agradable y óptima entre el líder y sus subordinados. En los párrafos siguientes observaremos lo que se considera como el perfil del líder de excelencia al que nos referimos.

PERFIL DEL LÍDER DE EXCELENCIA

El estilo de liderazgo con más factibilidad de éxito es el situacional o de contingencia, o sea aquel que se adapta a las circunstancias específicas de cada organización. Lo cierto es, que todas aquellas personas que no se distinguen por ser líderes natos y tengan la posibilidad de ejercer una cargo directivo, deberán aprender y desarrollar ciertas cualidades y conocimientos necesarios para alguien que aspire a ser un líder de excelencia

Conocimientos tecnológicos

Es indispensable un conocimiento pleno de la empresa el área, el trabajo, el producto y/o servicio de la compañía que se maneja, ya que difícilmente se podrá delegar autoridad o conseguir el respeto y motivación de los subordinados, si no se domina el campo a dirigir. Por otra parte, investigar y mantenerse constantemente actualizado, para mejorar la calidad en todos los ámbitos, es labor intínseca del líder de excelencia.

Conocimientos administrativos.

La aplicación de las técnicas y principios de gestión, es primordial para desarrollar el estilo de liderazgo acorde con la organización. El líder de excelencia sabe que "la calidad empieza con educación y termina con educación".

Obviamente, la preparación administrativa incluye también conocimientos de tipo humanístico para establecer el clima organizacional más adecuado, trabajar en equipo, tratar a la gente, etc.

Cualidades o características de personalidad.

A partir de los resultados de las diversas investigaciones para determinar las cualidades del líder, es posible concluir que las cualidades de los líderes sobresalientes son :

- **Dominio de sí mismo.** Esta virtud consiste en el control de los impulsos, en mantener serenidad, en actuar con objetividad y poseer una gran confianza y seguridad en sí mismo, para inspirar confianza a sus subordinados, El dominio de sí mismo implica una gran disciplina para no ser esclavos de los impulsos y tener la capacidad moral para ejercer la autoridad.

- **Iniciativa.** Una característica primordial en el líder, es la iniciativa. Tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima de trabajo que motive a la gente y todas las labores del dirigente, se fundamentan en la facultad de tener iniciativas que proporcionen y faciliten el logro de los objetivos de la organización.
- **Sentido común.** Si algo necesita un líder es sentido común para delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para tratar a su gente como le gustaría que le trataran a él , para entender a los clientes, para establecer estructuras sencillas, para actuar en lugar de sólo planear, para acercarse a su gente, para mejorar la calidad y para la multiplicidad de funciones del dirigente, el ingrediente principal es el sentido común.
- **Optimismo.** Un líder tiene la capacidad para encontrar el lado positivo de todas las situaciones, para confiar en el futuro y en su gente, y para aprender de los fracasos y los errores. El líder disfruta de su puesto, posee una ferviente pasión por ganar, porque tiene la certeza que el triunfo no es cuestión de casualidad sino de tenacidad.
- **Sinceridad, justicia y lealtad.** Si la lealtad, la confianza y la sinceridad son valores de las empresas sobresalientes, es obvio que la sinceridad, la justicia y la lealtad del líder en su actitud y comportamiento hacia la organización, los proveedores, los clientes y el personal de la empresa, son primordiales.
- **Espíritu de logro.** Indudablemente, todos los líderes sienten una gran satisfacción al lograr resultados específicos. El buen ejecutivo fija metas claras y específicas y hace partícipes de éstas a su gente, de tal forma que todos saben hacia dónde dirigir sus esfuerzos y los resultados que esperan obtener, la consecución de las metas es motivo de satisfacción y autorrealización el líder transformador.

- **Sencillez y humildad.** Quedó atrás la época en que la arrogancia, la altivez y el orgullo, eran elementos indispensables del líder. Por el contrario, el momento actual y el avance de la sociedad, demandan del líder, sencillez para lograr la cercanía a la gente y humildad para crear campeones; al mencionar esta cualidad no se hace en el sentido peyorativo, sino que el líder debe poseer la mentalidad abierta para reconocer sus errores, aceptarlos y mejorarlos día con día. Sólo así es posible lograr el respeto y confianza de los demás. La empatía y simpatía son indispensables para lograr la excelencia en el liderazgo.

Cabe mencionar que además del líder, el equipo directivo o el grupo de jefes y/o gerentes de la empresa también debe tener cualidades para aspirar a la excelencia. Las cualidades deseables se mencionan a continuación:

- **Unión.** Establecer una cultura de excelencia requiere la existencia de un grupo directivo integrado, en donde prevalezcan la armonía y la unidad. Un equipo integrado y unido permite a los directivos trabajar con fluidez y eficiencia.
- **Consistencia.** Un enfoque hacia la calidad y la excelencia, requiere de la convicción de asumir la responsabilidad y el esfuerzo continuo para lograrlas. El equipo directivo debe comprender que la excelencia requiere de tiempo, mucho trabajo y dinero, además de vencer muchos obstáculos y que abandonar el programa puede bajar la moral.
- **Participación.** La participación es indispensable en el grupo directivo, ya que si ésta no existe a nivel directivo, mucho menos existirá en otros niveles. La excelencia exige de la participación de todos los miembros de la empresa.

- **Justicia.** Dar a cada quien lo que se merece (sueldo y prestaciones justas, sentido de pertenencia, realización, amor, respeto, calidad de vida en el trabajo, etc), es indispensable para lograr la excelencia.
- **Compromiso.** La calidad y la excelencia requieren de un grupo directivo que se involucre y que se comprometa con la filosofía y los valores de calidad, servicio y excelencia. lo que implica la entrega absoluta de todo el equipo de dirección. Es necesario recordar que "hay que predicar con el ejemplo".
- **Disposición al riesgo.** El grupo de gerentes debe estar decidido a arriesgar con valentía a todas las posibles desventajas que existen durante la gestión misma, además de las ocasionadas por los cambios y mejoras. Por otra parte debe poseer la creatividad y sencillez necesarias para mejorar en todos los ámbitos.

Considero que no todos los líderes nacen, por ello creo que es conveniente hacer énfasis en lo que corresponde a los conocimientos que se requieren , así como tener sentido común, para explotar de alguna forma el potencial que se requiere para ser líder . Por lo anterior considero prudente hacer mención de los principios fundamentales del liderazgo.

PRINCIPIOS DE LIDERAZGO

Los principios son axiomas de aplicación general que sirven como guías de conducta durante la acción administrativa.

Además de los tradicionales principios de dirección, conviene que el directivo aplique los principios del liderazgo de excelencia, los cuales pueden resumirse de la siguiente manera:

- **Unidad y consistencia.** La excelencia y la calidad son fruto de la habilidad del líder para lograr que la filosofía y los valores de la organización, así como los objetivos de todas las áreas, se traduzcan en metas continuas y comunes de todos los miembros de la organización.
- **Interés por las personas.** "Trate a toda su gente como el principal motor creador de la organización". El personal es uno de los factores más apreciados de cualquier organización.
- **Interés por el negocio.** Si bien es cierto que el interés por la gente es indispensable para la excelencia, también resulta esencial tener un enfoque hacia el negocio y la productividad. Centrarse, en el negocio, defenderlo, buscar y lograr los máximos rendimientos, es el papel esencial del líder.
- **Binomio calidad-servicio.** La calidad en su mínima expresión no se limita simplemente a hacer las cosas mejor que la norma, la calidad es hacer un 100% mejor que la norma o más. Asimismo, el concepto de calidad implica servicio o garantía de servicio. Recordemos que la calidad no se hace, se controla. De esta manera la calidad y el servicio al cliente son una misma cosa.
- **Acción.** Ejecutar una decisión es preferible a la no acción. Un exceso de planeación ocasiona demoras o "parálisis por exceso de información" lo que a la larga

Con la información anterior, vislumbramos los principios fundamentales del liderazgo, que además de ser un factor relevante en ese ámbito, nos hacen recordar que hay que pensar en la calidad total, es decir, nunca tener en mente realizar alguna labor de manera que no se tenga la seguridad de que va a ser excelente. A continuación mencionaré las características esenciales del líder, para complementar todos los aspectos que se deben considerar en el desempeño del mismo.

CARACTERÍSTICAS ESENCIALES DEL LÍDER

Para que la gente siga a un líder, debe percibir, sentir y pensar que éste tiene las siguientes características:

- **Capacidad.** En los ámbitos ya mencionados, lo que presupone conocimientos, experiencia y dominio del negocio, del área y de la tarea.
- **Seguridad.** Las personas siguen a aquel que les infunde la certeza de que busca el bienestar de ellas y no el propio, además de que perciben que el líder les tiene un interés y aprecio genuino.
- **Planteamientos significativos.** El líder entusiasma a su gente porque, a través de los objetivos, logra que los empleados encuentren la satisfacción y el significado de su existencia.
- **Pasión.** El ingrediente esencial para inspirar confianza en los demás es la entrega, el empeño y la pasión del ejecutivo por el producto, la calidad, el servicio, la empresa y el trabajo. Es imposible que un gerente logre el compromiso de su personal, si él mismo no está comprometido.

En este contexto, las teorías de motivación representan una herramienta indispensable para el

directivo, por ello, mencionaré los estudios que considero de mayor relevancia para mi investigación, estos son: el de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, el de la motivación e higiene de Herzberg, el de las necesidades secundarias de McLelland las teorías X y Y de Douglas McGregor, de las cuales hablaremos a continuación.

Teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow

Esta teoría, postula que la motivación de las personas depende de la satisfacción de cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización. Estas necesidades se disponen jerárquicamente, debido a que en tanto la primera necesidad no sea satisfecha, tiene el poder exclusivo de motivar la conducta; sin embargo, al ser satisfecha, pierde su poder de motivación; de esta forma, un nivel más alto de necesidad se convertirá en un factor de motivación sólo cuando las necesidades que ocupan el nivel inmediato anterior hayan sido satisfechas. en este contexto, para lograr la motivación de los empleados será necesario que éstos cubran sus necesidades no satisfechas a través del trabajo. La jerarquía de necesidades incluye cuatro básicas y una de crecimiento que deberán satisfacerse en el siguiente orden:

Necesidades básicas.

1. **Fisiológicas.** Aquellas imprescindibles para sobrevivir: alimento, techo, etc, éstas se satisfacen mediante los sueldos y prestaciones.
2. **Seguridad.** Se refiere a la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio; incluye estabilidad en el empleo, ambiente de trabajo agradable, pensiones, salud, seguros de vida, etc.
3. **Afecto, amor, pertenencia.** Se evidencian por la conducta que requiere mantener relaciones

afectuosas con otras personas. Se satisface mediante el establecimiento de condiciones que faciliten la interacción y cooperación entre los grupos.

4. **Estima.** Implica el deseo de ser respetado por los demás y por uno mismo; es la necesidad del reconocimiento al esfuerzo y al trabajo. Se obtiene mediante el diseño de sistemas y puestos que proporcionen logro, orgullo y dignidad a las personas que los desempeñan.

Necesidades de crecimiento

5. **Autorrealización.** Aparecen una vez que se han aliviado todas las necesidades básicas. Se refieren al deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de sus potencialidades.

Teoría de motivación e higiene de Herzberg

A partir de los resultados obtenidos en una encuesta practicada a ejecutivos, Herzberg determinó que existen dos factores que inciden en la satisfacción en el trabajo: los motivadores, o intrínsecos al trabajo mismo, que incluyen el logro, el reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo; y los factores externos, o de higiene, que comprenden las políticas de la empresa, sueldo, relaciones con los compañeros, posición, seguridad, relación con los superiores y subordinados. Los motivadores contribuyen a la satisfacción de necesidades de alto nivel: autorrealización y estima. Mientras que los de higiene satisfacen las necesidades fisiológicas de seguridad y afecto. Los factores de higiene ayudan a mantener un buen ambiente de trabajo, mientras que los motivadores mejoran notablemente el desempeño en el trabajo.

Teoría de las necesidades secundarias de McClelland

Para David McClelland, el desempeño en el trabajo depende de tres necesidades y del predominio de alguna de éstas: poder, logro y afiliación.

- **Poder.** Las personas guiadas por la necesidad de poder o de influir sobre otros, se sienten realmente satisfechas con el ejercicio de la autoridad, esta necesidad puede ser considerada como una variedad de la necesidad de estima.
- **Afiliación.** A las personas las impulsa el grado por tener buenas relaciones con los demás y disfrutan de la compañía de otros, la afiliación representa en gran medida lo que Maslow denominó necesidad de afecto.
- **Logro.** Cuando esta necesidad predomina, se manifiesta por una preocupación por fijar metas en ocasiones riesgosas y difíciles y por la satisfacción que se adquiere al conseguirlas. El individuo que es motivado por el logro, realiza grandes esfuerzos para obtener siempre sus objetivos y encuentra una gran satisfacción de éste. Una fuerte necesidad de logro va acompañado de una gran insatisfacción cuando el trabajo carece de desafíos y reconocimiento. De acuerdo con este autor, los individuos deberán ubicarse en los puestos en donde se satisfaga su necesidad predominante (logro,poder, afiliación), para que realmente se encuentren motivados.

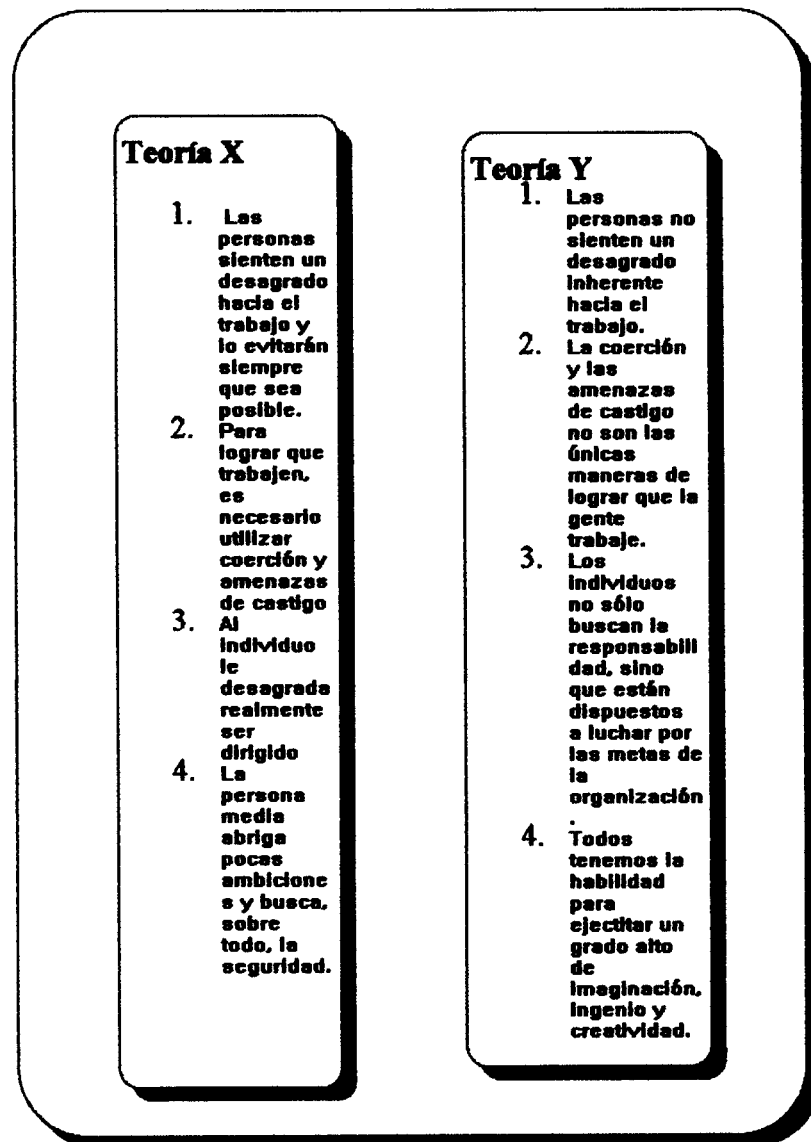
Teorías X y Y

Douglas McGregor clasifica a los directivos de acuerdo con dos estilos fundamentales de liderazgo (Hodgetts y Altman. 1981) : (1) autoritario, al que llama " Teoría X ", y (2) uno más igualitario, al que denomina " Teoría Y ". Los defensores de esta corriente consideran al individuo como un ser que lucha por alcanzar ideales elevados tales como el crecimiento personal, la competencia en el trabajo y la autosatisfacción. Aunque el hombre puede desviarse temporalmente de esta búsqueda, retornará a ella en cualquier momento. Esto es importante para la presente investigación, ya que tanto la satisfacción en el trabajo como el cumplimiento del rol familiar, son puntos bastante importantes para la mujer que vive en nuestra sociedad y quiere sobresalir en todos los aspectos. La figura 1.3 nos muestra los enunciados básicos de esta teoría.

Cada una de las cuatro teorías antes presentadas, muestran un punto de vista diferente, Maslow habla sobre cinco tipos de necesidades que deben irse cubriendo en orden ascendente, es decir, no se puede pasar por alto ninguna de ellas antes de satisfacer otra de mayor importancia, considero que esta teoría se basa principalmente en los logros a nivel personal y no laboral, ya que este autor menciona que se deben cubrir las necesidades no satisfechas a través del trabajo. Aquí, lo que puede ser importante para mi investigación, es el hecho de que la mujer quiere autorrealizarse, pero desgraciadamente esta es una cuestión no del todo aceptada aún, porque para nuestra sociedad, es más importante el cumplimiento de otros aspectos como lo son la educación y cuidado de los hijos, las atenciones hacia la pareja, etc.; es decir, a una mujer no se le reconocen al cien por ciento sus logros laborales si no ha cumplido con su rol familiar.

La teoría de Motivación e higiene de Herzberg, considera la existencia de dos factores para el logro de la satisfacción en el trabajo, lo que puede tener relación

FIGURA 1.3
Principales enunciados de las teorías X y Y



con mi motivo de estudio es la importancia de satisfactores de seguridad e higiene, puesto que si la mujer no tiene ningún problema externo, que puede ser una preocupación familiar, entonces esta tiene la capacidad de desempeñarse dentro del trabajo de la manera más adecuada para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La teoría de las necesidades secundarias de McLlelland sólo contempla tres tipos de necesidades que son las de poder, las de afiliación y las de logro, creo que las necesidades de logro pueden abarcar aspectos tanto del desempeño en el empleo como del cumplimiento del rol femenino, porque como sabemos, el hecho de ser mujer nos conlleva a siempre tener en mente a nuestras responsabilidades como esposas, amas de casa, madres, etc., y nuestras necesidades de logro sólo se satisfacen cuando hemos cumplido tanto con los aspectos laborales como con los familiares.

La teoría X y Y de McGregor es bastante extremista, ya que muestra los polos opuestos del comportamiento humano, puedo comentar que la mujer que quiere cumplir tanto con el rol femenino como con la satisfacción en el trabajo, debe simpatizar con lo que contempla la teoría "Y"; puesto que la mujer debe mostrar iniciativa, así como estar consciente de tener habilidades para aportar cuestiones importantes a la empresa, además de tener siempre como finalidad el ir hacia adelante.

En el capítulo siguiente haré mención de las diversas tareas que tiene que cumplir la mujer, tanto dentro del hogar como en el trabajo.

*Roles
femeninos*

δδδδδδ

En nuestros días, son todavía vigentes algunas afirmaciones que se efectuaron hace aproximadamente dos décadas, y es que, desafortunadamente, miramos a nuestro alrededor y vemos que no es mucho lo que se ha avanzado en hechos en cuanto a la igualdad entre el hombre y la mujer; por ello, considero de gran importancia mencionar el rol femenino que de alguna manera ha sido y seguirá siendo impuesto (cada vez en menor proporción) por la sociedad en que vivimos. Mencionando lo anterior, pasaré a nombrar cuáles son las transiciones de una mujer adolescente a la adulta en cuanto a roles se refiere.

ROLES DE LA MUJER ADULTA

El ser mujer implica algunas peculiaridades en las transiciones hacia el mundo adulto. Fundamentalmente, la vida adulta de la mujer parece estar definida por su unión matrimonial y por la llegada de los hijos, o sea, por la asunción de los roles de esposa y madre. Un tercer rol, el de ama de casa, habitualmente acompaña a estos dos. El ser esposa, ama de casa y madre o, en otras palabras, la domesticidad y la maternidad, constituyen también elementos claves en la definición culturalmente aceptada de la femineidad. La asunción de estos nuevos roles implica simultáneamente la redefinición de las demás actividades y roles que la mujer venía desempeñando: su posición en la red de parentesco y sus relaciones con los demás miembros de esa red se modifican, incorporándose

a la "nueva familia", la de su esposo o compañero y la propia; sus actividades económicas, dentro y fuera del hogar, también cambian, a veces drásticamente y a veces incorporando gradualmente las modificaciones ligadas al ajuste que la mujer debe hacer para compatibilizar las demandas de sus varios roles; finalmente, su participación social y sus actividades individuales se ven también afectadas.

En este sentido, las transiciones en los roles familiares son centrales para las mujeres. Las otras, ligadas a áreas institucionales como la escuela y el mundo del trabajo, son vistas como subordinadas y complementarias. Existe además un patrón cultural ideal de la secuencia de estas transiciones. Las etapas sucesivas incluyen el noviazgo y preparación para el matrimonio, el casamiento acompañado del establecimiento de un nuevo hogar, y finalmente la llegada de los hijos.

La organización temporal de las diversas transiciones es variable en la realidad, El orden temporal de los acontecimientos, los momentos en que ocurren y la duración de cada etapa, sin duda tiene efectos que van más allá del aparente desorden o impredecibilidad de las transiciones. Estos efectos se sienten en la vida futura de las mujeres y en sus otros roles, especialmente su disponibilidad para el trabajo remunerado. Es diferente la experiencia de una mujer que comprime todas sus transiciones en un período de tiempo muy corto, por ejemplo una unión matrimonial y mudanza de su hogar familiar ligados a un embarazo y nacimiento de un hijo,

de la que aquella que planea y completa una transición antes de prepararse para la siguiente; sin embargo, esta no es la única manera en que las mujeres reducen o cumplen sus campos de acciones. De hecho, el matrimonio en sí, en nuestra sociedad, tiene un importante impacto sobre el futuro de las mujeres y sus hijos, debido al rol esperado y aceptado de su subordinación económica al marido.

Estoy de acuerdo en la cuestión de que es diferente la vida futura de una mujer cuando ésta ha llevado a cabo las etapas que debe cumplir, pero, se debe también considerar que no es un impedimento para llegar a lograr el éxito a nivel profesional, si de alguna manera no se dan las cosas como se planean. Estas situaciones, llevan a la mujer a estar en conflicto internamente, puesto que se halla en la necesidad de reflexionar sobre qué es más importante: la carrera o cumplir con el rol femenino.

CONFLICTOS INTERNOS DE LA MUJER

Es indudablemente cada vez más común el hecho de que la mujer trate de combinar el hogar y la crianza de los hijos, con una actividad exterior, un trabajo o una profesión. Son cada vez más las mujeres que se preparan para carreras profesionales. Cuando estas dos esferas se combinan es inevitable que una o la otra quede subordinada, y es seguro que será el hogar el que ocupe esta posición, aunque sólo sea por la razón práctica de

que nadie puede encontrar y conservar un empleo remunerador si no se le da preferencia sobre todos los demás intereses. Por consiguiente, se ha tratado de crear toda clase de medios para hacer posible el desempeño de este doble papel. Todos ellos se proponen reemplazar la atención de la madre en el hogar, y van desde el servicio doméstico común y sin instrucción especial, pasando por formas más especializadas del mismo, hasta las organizaciones públicas y privadas que ahora existen para atender al cuidado, la supervisión y la asistencia afectiva de los niños. Pero desafortunadamente, esta situación, lejos de ser positiva, sólo muestra una satisfacción parcial en una y otra dirección, y enfrenta necesariamente, un profundo conflicto.

El trabajo estimula en la mujer la agresividad, que esencialmente es una negación de su femineidad y una acentuación de sus tendencias masculinas, adquiridas en la niñez. No se trata de que el trabajo sea esencialmente masculino o femenino, sino que la prosecución de una carrera (que además de trabajo implica la búsqueda de prestigio) es esencialmente masculina por su carácter explotador.

Un trabajo que aparta a las mujeres del hogar y que les proporciona prestigio a expensas de su femineidad es una respuesta a impulsos masculinos. Cuanto mayor sea la importancia que asuma el trabajo fuera del hogar, en mayor grado se verían estimulados los componentes masculinos de la naturaleza femenina. En el hogar y la relación con los niños es indispensable que estos impulsos estén reducidos al mínimo, y que la femineidad esté

presente tanto para la satisfacción de los niños y del marido como para satisfacción de la mujer misma. En consecuencia, ésta se halla en la peligrosa situación de tener que vivir una parte de su vida en el nivel masculino y otra parte en el nivel femenino.

El efecto de esta "masculinización" de la mujer se hace más evidente cada día. Sus nuevas ocupaciones le exigen cualidades enteramente opuestas a la experimentación de una satisfacción femenina. En cuanto rivales de los hombres, las mujeres tienen que adquirir rasgos agresivos y dominadores, impulsos de independencia y de poder, e insensiblemente los adquieren. Estas son cualidades que le permiten triunfar como iguales en el mundo de los negocios, de la industria y de las profesiones. La deformación del carácter causada por la presión de las actitudes y la educación modernas está hundiendo cada vez más a las mujeres en conflictos personales que sólo son solubles a través de la psicoterapia. Pues su necesidad de realizar y de triunfar no hace disminuir su necesidad más profunda de hallar satisfacciones femeninas.

Pero por intensos que sean los impulsos masculinos de una mujer, sus necesidades básicas no dejan de manifestarse, y tiene que enfrentar su papel fundamental de esposa y madre con actitudes en conflicto. Privada de un hogar sólido y creador que le permita su autoexpresión, busca desesperadamente un compromiso. Por un lado debe conservar sus fuentes de verdadera gratificación instintiva, y por otro, tiene que encontrar modos de satisfacer sus necesidades de prestigio y

estima. Así se halla como Jano (Citado en Lundberg, 1988) " mirando al mismo tiempo en dos direcciones opuestas, incapaz a menudo de tomar una decisión final, e inevitablemente condenada a sufrir cualquiera que sea la dirección que escoja".

A través de los anteriores párrafos contemplo una situación que resulta desesperante para la mujer, puesto que a pesar de querer sobresalir entre las demás, siempre carga con la culpa de no poder atender al cien por ciento sus labores en el hogar, y es que llega un momento en el que realmente se puede llegar a pensar que el elegir una carrera, el querer llegar a la autorrealización, el ser "independiente" económicamente, no es sinónimo de plenitud.

A continuación veremos como es que la mujer tiene varias opciones para cumplir con las diversas tareas domésticas.

TAREAS DOMÉSTICAS.

La obligación cotidiana del trabajo extradoméstico de la mujer implica una menor disponibilidad de tiempo para las actividades domésticas y , cuando aquella se realiza fuera del hogar, una ausencia del mismo por períodos de tiempo considerable. Si en la unidad doméstica existen miembros que requieren atención o supervisión constante

(niños, enfermos o ancianos) necesariamente habrá que elaborar una estrategia doméstica para asegurar la presencia de algún adulto responsable. Este sustituto puede ser miembro de la propia unidad doméstica o externo a la misma.

El trabajo extradoméstico realizado como trabajo domiciliario plantea una situación diferente para la mujer: el problema a resolver se refiere a la organización de su tiempo, de ubicación de las tareas extradomésticas como parte de las actividades en el horario cotidiano. En comparación con el ama de casa, aumenta el monto de trabajo a ser realizado, pero no existe el problema de la ausencia y la necesidad del remplazo físico del adulto responsable, como en el caso del trabajo fuera del hogar.

El encontrar a alguna persona que ayude con las tareas domésticas, también es tarea de nosotras, puesto que debe ser una persona de toda nuestra confianza a la que delegemos esa tarea, para así evitar preocupaciones cuando nos encontremos en nuestro lugar de trabajo.

Las tareas domésticas aunadas a las extradomésticas, nos llevan al desempeño de una doble jornada de trabajo.

LA DOBLE JORNADA DE TRABAJO DE LA MUJER

La doble jornada de trabajo se presenta cuando la mujer es oprimida por la sociedad en la que nos

encontramos, al situarla como productora y reproductora en el trabajo doméstico, y al mismo tiempo como productora en el trabajo.

Las mujeres que se incorporan al mercado laboral y además continúan realizando actividades del hogar, se encuentran ante un doble trabajo, del cual sólo uno de ellos es reconocido a nivel social y es remunerado muchas veces en una menor cuantía al trabajo que realice en hombre (tema que se tratará en el capítulo 3), aunque el trabajo sea el mismo.

Como las actividades domésticas se han socializado de manera tal que la mujer piensa que es natural que ella las realice siempre, no toma este doble trabajo como algo que impide su desarrollo personal y sin embargo muchas veces no encuentra tiempo para realizar todas las labores que tiene que hacer durante la semana, ocupando entonces sus días de descanso o sus horas libres para concluir las, no quedándole tiempo para descansar o hacer algo por su propia persona ya que tiene dos patrones a los cuales servir (su marido y su jefe) y por lo tanto solo existe en función del hombre, sin que exista para ella la menor consideración.

Esto se debe a la supresión de la mujer como ser humano, catalogándosele solo como "propiedad de", formada por toda una identidad dependiente que ha sido creada desde la infancia.

La situación de opresión de la mujer por lo tanto, está fundamentada en la división sexual del trabajo y la

doble jornada laboral, creadas por la sociedad para conservar el sistema de poder y control sobre la mujer a través de la familia.

Sin embargo, aunque las parejas deseen ayudar a las tareas cotidianas, muchas veces nosotras nos negamos, puesto que estamos conscientes de que no las saben hacer a la perfección, por ello, muchas veces preferimos hacerlo todo, aunque no nos quede tiempo ni siquiera para disfrutar lo que hemos obtenido.

Otro aspecto de los roles femeninos, es el que se refiere a la relación de pareja, tema que se trata a continuación:

TRABAJO DE LA MUJER Y LA RELACIÓN DE PAREJA

Al incluirse la mujer en el campo laboral, su rol y estatus social se modifican, creando también una variación en la estructura familiar, ya que ella como formadora de la sociedad transmitirá esos cambios a las nuevas generaciones y sobre todo a sí misma lo que puede crearle una identidad menos dependiente ante el hombre y provocar un cambio en todos los estereotipos que la han caracterizado como "mujer" durante mucho tiempo.

El ingresar al mercado laboral, provoca en la mujer un sentimiento de culpabilidad ya que por irse a trabajar abandona sus labores domésticas y desatiende a su

familia, lo que es considerado como una obligación debido a los roles que se imponen como ideología.

En este aspecto, considero que es difícil desprenderse de un solo golpe de esa ideología que ha prevalecido durante siglos, se dice que se está avanzando, que ya no es la mujer como hace sesenta años y que aún queda mucho por hacer, pero (como veremos en el capítulo 3) no solo es cuestión de educar a las mujeres para que en el futuro se tengan los mismos derechos que los hombres, sino que también se tiene que empezar con los hijos varones, puesto que ellos van a ser las parejas que apoyen a sus esposas y que las vean no como un rival sino como una persona que tiene cualidades y que las debe explotar para la realización de ambos.

Otro rol femenino, que considero adecuado mencionar, es el de la maternidad de la mujer.

LA MATERNIDAD DE LA MUJER

La sociedad crea en la mujer una identidad femenina en la cual se le asignan como rol establecido el trabajo doméstico y la maternidad.

El hombre es quien ejerce el poder en nuestra sociedad, contribuye a la formación de esa identidad al adquirir el derecho de propiedad de "su mujer" y consecuentemente de los hijos que ambos procrean.

Al crearse la división sexual del trabajo, la mujer se ve recluída al interior de su hogar, otorgándosele como exclusivos los trabajos domésticos, y haciéndole creer que su verdadera realización como mujer es la maternidad, o sea que la sociedad se encarga de establecer el rol de reproductora de la fuerza de trabajo y productora de los bienes de consumo que se necesitan en el hogar, en donde no recibe ninguna compensación económica, como ya se había mencionado anteriormente.

Podría decirse que al participar mayormente en el mercado laboral e integrarse más al medio social, la mujer se ve en la necesidad de regular su maternidad, o sea de tener menos hijos para poder participar más económicamente, lo cual trae como consecuencia un descenso en la natalidad .

Al participar dentro de los mercados de trabajo, la mujer sale de esa reclusión que tenía en el hogar y se enfrenta ante una sociedad que la hace participar de los problemas de su entorno, lo cual le puede crear una situación más autónoma ante su pareja y ante la sociedad en que vive.

Además, la sociedad exige ahora de la mujer una mayor participación en el terreno laboral, lo cual puede llegar a crearle nuevas expectativas ante el mundo y ante su pareja, ya que la sumisión que tenía con respecto al hombre, puede cambiar para hacerla más participativa y por lo tanto más consciente de su realidad como ser humano.

Se dice que en la actualidad la división sexual del trabajo ya no existe, pero eso no es del todo cierto, puesto que podemos observar que en sectores como la industria, la política, la Banca, etc, el número de participantes del sexo femenino, es apenas mencionable, han pasado muchos años desde que comenzó la lucha femenina por alcanzar igualdad de condiciones, y han sido bastantes los avances, pero aún no se puede hablar de la ejecución real de estos.

Para la mujer que quiere tener una carrera de éxito, es fundamental efectuar un análisis de las ventajas y desventajas que conlleva el tener una familia.

PROS Y CONTRAS EN CUANTO A TENERLO TODO

De igual manera que existen cientos de posibilidades a la hora de elegir qué carrera seguir, hay diversas alternativas a la hora de decidir la forma de vivir. Una mujer se puede incorporar a las, cada vez más numerosas, filas de las parejas sin hijos en que ambos se dedican a su profesión; así pueden canalizarse todas las energías hacia el logro en la carrera con la ventaja adicional de contar con alguien con quien hablar al volver a casa después del trabajo. Se puede detener temporalmente el progreso propio y esforzarse para que el marido obtenga algún título profesional. También se puede abandonar el mundo de la empresa y dedicarse al trabajo de mantener una casa y cuidar de la familia, lo que supone una tarea de veinticuatro horas al día, hasta optar por tenerlo todo: una carrera brillante, marido e hijos.

Por lo anterior, creo que la mujer líder debe luchar también por encontrar las oportunidades adecuadas para el desarrollo profesional y la atención de la familia, en el capítulo 3 se hará mención de la teleconexión, que, aunque apenas se empieza a expandir, es una excelente alternativa para poder tener todo, otra opción es la flexibilidad en los horarios, situación a la que en México no se valora realmente. Por tanto, creo que la mujer ha estado, está y estará toda su vida en una constante lucha por lograr una excelente calidad de vida.

En los párrafos siguientes, se muestra la manera de pensar de Angeles Mastreta (Mencionada en *Mujer Fempress*, 1994), escritora mexicana, que al pasear por las calles de la Ciudad de México hace algunas reflexiones:

LA MUJER EN LA CIUDAD DE MÉXICO

Quizá uno de los trabajos más arduos de la mujeres mexicanas ha sido la continua demanda de atención y cuidados que han ejercido sus parejas. Lo que en los últimos tiempos ha hecho a los hombres más vulnerables, porque como son bastante incapaces para manejar lo doméstico, basta con abandonarlos a su suerte cuando se portan mal; cosa que las mujeres han empezado a hacer con menos culpa y más frecuencia.

Entre más aptas son, entre más acceso tienen a la educación y al trabajo, más libres quedan para querer o detestar a los machos que sus brazos cobijan.

Otra muestra de preponderancia masculina en la vida familiar ha sido la voluntad de tratar a las mujeres como animales domésticos a los que puede castigarse con gritos y muchas veces con golpes. Eso también es algo que cambia en nuestro país. Cada vez es mayor el número de mujeres que denuncian las arbitrariedades en su contra y no se quedan a soportarlas como lo hicieron sus antepasadas.

Las mujeres del nuevo siglo, ya no quieren ni pueden delegar su destino y sus guerras al imprevisible capricho de los señores, ya ni siquiera gastan las horas en dilucidar si padecen o no una sociedad dominada por el machismo, ellas no pierden el tiempo, porque no quieren perder su guerra audaz y apresurada, porque tienen mucho que andar, porque hace apenas poco que han atisbado la realidad del sueño dormido en la cabeza de la mujer que ilumina una vieja estampa con su cuerpo cargado de canastas y balas: para tener un hombre no es necesario seguirlo a pie y sin replicar.

Lo anterior suena bien, pero sin embargo llevar a la práctica tal sentencia no siempre resulta fácil, agradable, feliz. Por varios motivos. Entre otros, porque las mujeres que se proponen asumir esta sentencia no fueron educadas para su nuevo destino y les pesa a veces incluso físicamente ir en su busca: se deshicieron de su carga, pero han tomado algunas más arduas, por ejemplo enfrentar todos los días la idea aún generalizada de que las mujeres deben dedicarse a atender su chiquero, a hablar de sí mismas entre sí mismas, para sí mismas, a llorar su dolor y su tormenta en el baño de sus casas, en

la iglesia, en el teléfono, a tararear en silencio la canción que les invade el cuerpo como un fuego destinado a consumirse sin deslumbrar a nadie.

Este texto nos muestra el hecho de que cada vez en nuestra sociedad se marca más la independencia de la mujer, así como una nueva manera de comportarse ante los hombres, además de que ahora la mujer ya no quiere sólo convivir sino que quiere vivir y disfrutar de lo que le gusta, sin tener que depender de otra persona. La mujer tiene ahora el poder de decisión que antes ni siquiera se pensaba, tiene oportunidades que debe aprovechar al máximo y tiene la capacidad de realizar tareas que un hombre ni siquiera las intenta. No es cuestión de esperar a que otras hagan la tarea de lograr avances, sino se trata de obtener a pulso las metas que nos proponemos, aunque estas sean aparentemente inalcanzables.

En el capítulo siguiente haré mención de las tendencias actuales de la mujer en el ámbito laboral, un aspecto en el que se está ganando terreno en el papel, pero no estoy convencida de que lo sea en la realidad; también se apreciará la relación que tienen el ámbito laboral y familiar en el cumplimiento de los logros de la mujer.

Mujer
y
Trabajo

δδδδδδ

Cuando la mujer elige el camino del cuidado de los hijos y dedicarse al hogar, se puede generar el hecho de no lograr sus necesidades de autoestima, además de no tener la sensación de ser importante socialmente, así, algunas, por el hecho de luchar contra la corriente, se esfuerzan por entrar al ámbito laboral y llegar muy alto; por mi interés en estos aspectos, el presente capítulo tratará de proporcionar datos que aporten información acerca de qué elementos conforman la satisfacción en el trabajo para la mujer líder.

Para contemplar la posición de la mujer en la actualidad, creo importante hacer mención de los avances que ha tenido hasta ahora a nivel mundial.

AVANCES DE LA MUJER

En la teoría, se plasma el hecho de que la mujer ha avanzado a pasos agigantados en cuanto a reconocimiento y remuneración laboral, pero, desgraciadamente, en la práctica se observa que no es así, lo que es indudable es el hecho de que la mujer trata de combinar las responsabilidades que tiene que asumir como esposa, madre, ama de casa, con una actividad fuera del hogar como lo puede ser ejercer una profesión; son este tipo de personas en las que se centra el presente estudio, puesto que me interesa de gran manera lo que me espera después de terminar mi carrera.

Bien es sabido, que se lleva ya más de un siglo luchando por la igualdad de oportunidades con el hombre, pero estudios que se han efectuado en todas partes del mundo muestran otra cosa, puesto que la marginación perdura cuando hacemos una comparación entre el papel y la realidad.

La mujer ha ganado la batalla de la cantidad, ahora la lucha se centra en la calidad, Valerie Hammond (Citada en Casanova,1994) afirma que para llegar a lo más alto se tienen que formar grupos para promocionar el acceso a puestos clave como lo pueden ser: los parlamentos, la banca y las grandes empresas.

Habiendo observado los puntos anteriores se pasará a contemplar lo que son cuestiones estadísticas sobre la mujer a nivel mundial.

LA MUJER Y LAS ESTADÍSTICAS

En las últimas décadas, las mujeres de todo el mundo han logrado importantes avances en las áreas de salud, trabajo y educación. Desde la década de 1980 la esperanza de vida de la mujer se ha elevado de 49 a 68 años de edad y a partir de la década de 1960 la presencia de la mujer entre la población activa ha ascendido del 33 al 54%. Estos avances se deben en parte al creciente reconocimiento que para mantener el desarrollo social y económico es necesario mejorar la calidad de vida de la mujer y permitir que participe totalmente en la sociedad. Las conferencias internacionales, especialmente las de la ONU sobre la población y el desarrollo, celebrada en el Cairo en 1994 , y la cuarta conferencia de las Naciones Unidas sobre la Mujer, celebrada en Bejin en 1995, han tratado de impulsar mejoras en las condiciones de la mujer y promover un trato de igualdad.

Sin embargo (Según datos de Population Reference Bureau) a pesar del progreso realizado a nivel mundial, la mujer sigue sufriendo considerables desventajas económicas y sociales; puesto que las mujeres de todo el mundo se enfrentan a la doble responsabilidad de realizar

un porcentaje más alto de trabajo doméstico que los hombres (cocinar, limpiar y cuidar hijos) y de trabajar fuera de casa.

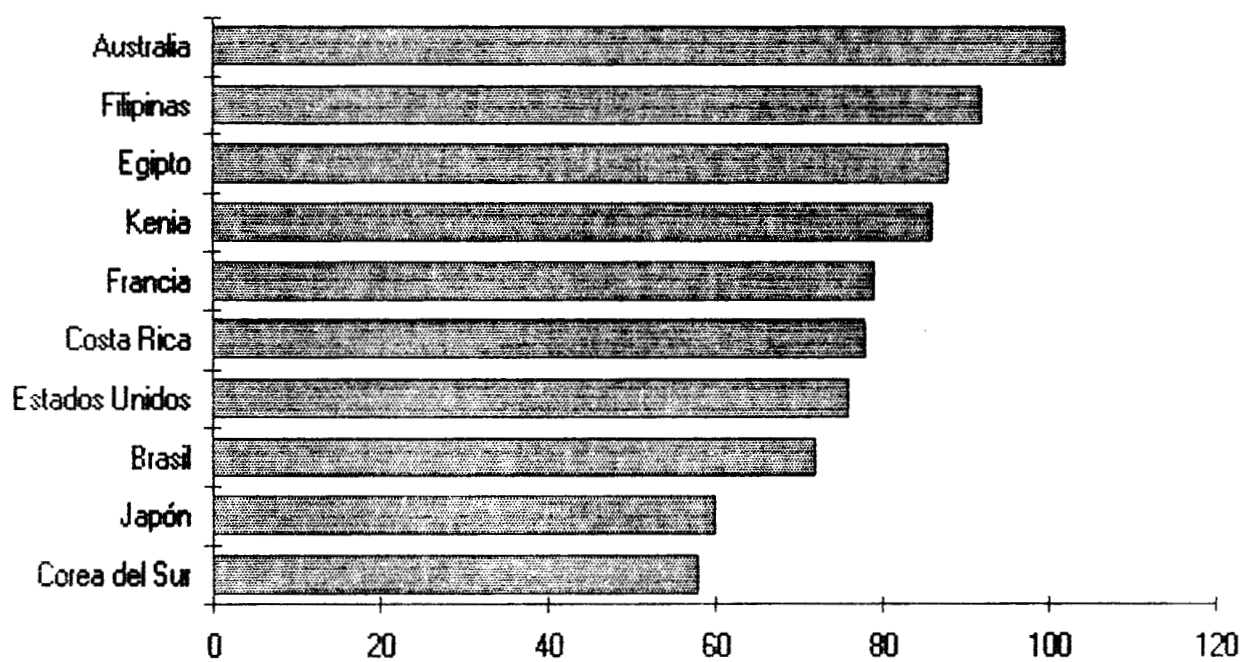
A nivel mundial, la probabilidad de que las mujeres formen parte de la producción activa es inferior a la de los hombres (54% comparado con el 82%) y tienden a ser empleadas principalmente en los sectores agrícola y de servicios.

Aparte de ello, las mujeres en trabajos no agrícolas reciben menor remuneración que los hombres. Datos recientes (proporcionados por la Organización Internacional del Trabajo) muestran que las mujeres en Corea del Sur sólo ganan el 60% del sueldo que los hombres ganan (Ver figura 3.1) . La igualdad salarial entre la mujer y el hombre es mayor en las Filipinas, donde alcanza el 91%, pero, según los datos disponibles, solamente en Australia ganan las mujeres aproximadamente lo mismo que los hombres.

Aunque las mujeres no tienen tantas oportunidades de empleo en el sector formal, tanto los hombres como las mujeres trabajan en el sector informal en los países en vías de desarrollo. De hecho, en muchos países las mujeres constituyen más de la tercera parte de la población activa en el sector informal de la economía.

Muchas mujeres de bajo ingreso trabajan de forma autónoma en pequeñas empresas aunque su capacidad para poner en marcha y ampliar dicho negocio frecuentemente se ve reducida debido a su limitado acceso a fuentes de financiamiento. Hoy en día se ha reconocido que el hacer préstamos pequeños de bajo interés a las mujeres es un buen medio para que las mujeres vayan hacia adelante en los negocios. Las mujeres de dicha situación no presentan riesgo financiero, pues los datos indican (Según datos de la Organización Internacional del Trabajo) que por lo general pagan sus deudas en más del 90% de los casos.

Figura 3.1 SALARIOS RECIBIDOS POR LAS MUJERES COMPARADOS CON LOS DE LOS HOMBRES EN TRABAJOS NO AGRÍCOLAS



FUENTE: Organización Internacional del Trabajo. Yearbook of Labor Statistics, 1996.

Creo que si de verdad se dieran este tipo de oportunidades, las mujeres empezaríamos a ir hacia adelante en cualquier ramo, puesto que de alguna manera la mujer ha demostrado a través del tiempo que es una buena administradora, pues si no hubiese sido así, demasiados hogares se habrían venido abajo, los datos que se analizaron son bastante, pero bastante desalentadores para cualquier persona que los vea, pero precisamente de ahí debe partir nuestro interés en querer que esos porcentajes de desigualdad en aspectos sociales y económicos cada vez sean menores, las mujeres demuestran día con día ese afán de avanzar, de no dejarse vencer por obstáculos , aunque a veces sean bastante difíciles de esquivar.

Puesto que el momento que estamos viviendo las mujeres se considera de transición, tenemos que estar conscientes de lo que nos espera, no va a ser absolutamente nada sencillo; aunque nuestras madres y abuelas comenzaron con esta lucha de igualdad, todavía hay mucho trecho por recorrer.

A continuación se abordará el tema del liderazgo y sus tendencias, tema que se enfoca completamente a la mujer moderna; a pesar de que no en todos los aspectos que se mencionarán estoy de acuerdo, me parece de gran importancia observar las formas en que supuestamente se debe actuar.

TENDENCIAS DE LA MUJER

La participación de las mujeres en la conformación del nuevo rostro del mundo es cada vez más importante. "Hombres y mujeres trabajamos hoy de igual a igual y compartimos tareas que antes estaban reservadas sólo a ellos, con lo que en inicio del nuevo siglo estamos viviendo un momento único en la historia de la humanidad", (Aburdene y Naisbitt, 1996).

Se pueden observar tendencias que, tanto hombres como mujeres debemos conocer para compartir el poder, algunas de ellas mencionan a continuación:

Las mujeres en la religión.

Las mujeres están desafiando a las autoridades dando nuevas interpretaciones a la Biblia, creando sus propios servicios. Están acudiendo en masa a los seminarios y buscando el derecho a ordenarse. Algunos ejemplos representativos de lo anterior son:

- ♦ La iglesia episcopal eligió hace poco a su primera obispa.
- ♦ Los mormones ya no exigen la obediencia de la esposa, ahora hacen votos de obediencia a dios.
- ♦ En la congregación Belh Sholom, de Chicago, ahora hay rabinos y las mujeres cantan como solistas en la sinagoga.

- ♦ En una encuesta realizada en mayo de 1992 por Gallup, dos terceras partes de los católicos estadounidenses estuvieron a favor de que las mujeres ingresen al sacerdocio.

La moda.

Ahora las mujeres ya no están dispuestas a seguir la moda: ¡ la moda tendrá que seguir a las mujeres !.

La mujer que trabaja tiene dinero, tiene confianza y sabe lo que desea, tiene experiencia y se fija en los costos.

Si bien la mujer reconoce la relación directa entre verse bien y sentirse bien, ahora que tiene mayor seguridad rechaza estereotipos y busca expresar su individualidad y su propio estilo.

En la comercialización tendremos que considerar que la mujer que trabaja dispone de menor tiempo, por lo que las ventas por catálogo y televisión seguirán creciendo, así como por internet; por tanto, las tiendas departamentales y centros comerciales tendrán que ofrecer excelente atención, diversión y nuevos servicios que hagan más placentera la experiencia de compra.

En los siguientes párrafos se observará lo que tiene que realizar la mujer en el trabajo para obtener mejores resultados, así como para cumplir con los objetivos de la empresa para la que labora.

LA TENDENCIA DE LA MUJER EN EL TRABAJO

Definitivamente este es un tema en el que trataré de profundizar, puesto que en el ámbito laboral se ha hablado demasiado de la lucha por obtener una igualdad con los hombres en todos los aspectos, estos pueden ser la remuneración, el respeto, la aceptación, la igualdad de oportunidades, etc.

En las últimas dos décadas del siglo pasado, en México como en todas partes, se han experimentado tremendos cambios. La globalización de las comunicaciones, la liberación de las mujeres del núcleo dictatorial familiar, nuevas generaciones de padres, y la crisis económica de toda latinoamérica durante la década de los 80's, ha creado una nueva actitud hacia la necesidad de usar todos los recursos familiares para conservar sus capacidades económicas. Las madres y las hijas de todos los niveles socioeconómicos se han visto forzadas a ayudar a sus contrapartes masculinos para evitar el colapso económico. Esto, definitivamente ha cambiado la actitud "machista" de siglos y siglos. Una nueva clase de relación entre esposos se nota ya en las ciudades más grandes y en forma menos dramática en las ciudades más pequeñas y en las áreas rurales.

Algunos ejemplos de éstos cambios son la proliferación de familias con dos ingresos, de las que 20 años atrás ni se hablaba. Entonces se consideraba un

acto de muy mal gusto preguntar a un hombre si su esposa trabajaba.

Las cosas están cambiando rápidamente, y el rol de la esposa en la economía es creciente, más como una necesidad, y por la actitud consistente de los más educados, que por un cambio de actitud en los hombres.

Sin embargo, aunque falta mucho por hacer, además de que todavía existen muchos prejuicios sociales "machismo" y hasta de carácter religioso, no hay duda de que el futuro nos depara mucha más igualdad de la mujer en las empresas.

Considero que los cambios de esta época han sido tan revolucionarios que merecen ser evaluadas y modificadas muchas de las actitudes del pasado con respecto a las mujeres, entre las razones de mayor peso encontramos:

- ♦ La vida moderna está causando que muchas mujeres tengan que valerse por sí mismas. Divorcios, madres solteras por su propia voluntad y un sentimiento de independencia han hecho que se eduquen muchas mujeres así como otras decidan abrir negocios.
- ♦ Igualmente, por la crisis, la familia nuclear ha tenido que depender de más de dos sueldos o entradas de dinero, para mantener el ritmo de vida acostumbrado.

En cuanto a la tendencia del liderazgo, hay tres temas de suma importancia que son:

1. Las mejores oportunidades
2. El nuevo estilo de liderazgo
3. El equilibrio

• Las mejores oportunidades.

Las que se consideran las mejores carreras, mejores industrias, los mejores negocios son:

- La salud. La tecnología, el envejecimiento de la población y las inversiones en salud garantizan el crecimiento en este campo. No sólo los médicos, sino también los administradores y los mercadólogos tienen oportunidad en éste campo
- Las finanzas. Se pueden medir fácilmente los resultados.
- La alta tecnología. La computación e ingeniería de sistemas.
- Las profesiones tradicionales. Enfermería, secretariado, enseñanza.

- La comida.
- Las profesiones liberales. Abogadas
- La propia empresa. Tienen mayores probabilidades de éxito porque aceptan que necesitan ayuda y la buscan, y aunque no se amilanan ante los riesgos son cautelosas, ingeniosas y decididas. Existe una revolución en los roles tradicionales de la familia de negocios en México. Las mujeres están rompiendo los estereotipos y van hacia adelante en nuevas empresas, tomando sus riesgos y superándolos. Tal como en el caso de sus contrapartes masculinos es necesario tomar una buena dosis de decisión, ambición y confianza en sí mismas. Sin embargo, no pueden hacerlo todo por sí solas. Es necesario hacer un esfuerzo adicional considerable para preparar mujeres en las varias áreas relacionadas con sus negocios, y no sólo que los operen en los casos de muerte, divorcio, o discriminación en la familia. Es también imperativo para las mujeres dueñas, descansar en un consejo de administración confiable y eficiente, y en ejecutivos y asesores para crecer.
- Los medios de comunicación. Publicidad, televisión, editoras.
- El trabajo anhelado. Hacer lo que nos gusta y el dinero vendrá por añadidura.

- El nuevo estilo de Liderazgo.

Las características que según los expertos debe tener un líder, tales como: franqueza, confianza, capacitación permanente, compasión y comprensión, describen el estilo de liderazgo de la mujer. El cuadro 3.2 nos muestra la forma de traducir los valores femeninos en un comportamiento de líder.

cuadro 3.2 VALORES FEMENINOS EN UN COMPORTAMIENTO DE LÍDER

Gerencia tradicional	Liderazgo femenino
Autoriza	
<i>Gerencia</i>	<i>Liderazgo</i>
<i>Castigo</i>	<i>Premio</i>
<i>Exige respeto</i>	<i>Invita a hablar</i>
<i>Sargento autoritario</i>	<i>Motivador</i>
<i>Limita y define</i>	<i>Autoriza</i>
<i>Impone disciplina</i>	<i>Valora la creatividad</i>
<i>Esto es lo que vamos a hacer</i>	<i>¿Cómo puedo ayudarle?</i>
<i>Visión restringida</i>	<i>Visión amplia</i>
Reestructura	
<i>Central</i>	<i>Cambio</i>
<i>Posición</i>	<i>Conexión</i>
<i>Jerarquía</i>	<i>Mancomunidad</i>

<i>Rígido</i>	<i>Flexible</i>
<i>Aumentos anuales</i>	<i>Remuneración por desempeño</i>
<i>Mecanicista</i>	<i>Integrador</i>
<i>Disgregador</i>	<i>Sistémico</i>

Enseña

<i>Dá sus órdenes</i>	<i>Facilita</i>
<i>Arquetipo militar</i>	<i>Arquetipo pedagógico</i>

Dá ejemplo

<i>Dá órdenes</i>	<i>Dá ejemplo</i>
-------------------	-------------------

Es abierto

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

Pregunta

<i>Tiene todas las respuestas</i>	<i>Formula las preguntas indicadas</i>
-----------------------------------	--

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

- El equilibrio

La mayoría de las mujeres que trabajan dicen que no tienen tiempo para ser ejecutivas, madre, amantes, fanáticas del ejercicio y, sin embargo, muchas hacen todo eso y más.

Pero ahora las mujeres desean tener, además de una carrera de éxitos, una vida personal.

Han encontrado que la carrera ejecutiva exige sacrificar tiempo, tiempo para compartir con la familia, para disfrutar, para tener una relación, tener hijos, en fin, para lograr una realización; y así, esto está marcando también una nueva tendencia en que ejecutivas muy exitosas están regresando a casa, por lo que las empresas tendrán que empezar a ser flexibles en los horarios. La computadora está acelerando este camino. Con las posibilidades de trabajar hoy desde casa pronto empezaremos a ver un interesante cambio y quién sabe si las mujeres estén marcando el rumbo para que hombres y mujeres encuentren una realización personal que tienda a transformar a nuestra sociedad.

Las mujeres hoy han pagado el precio de 15 o 20 años de arduo trabajo, y aunque no todas ellas se hayan liberado completamente se encuentran listas para alcanzar altos puestos directivos.

Todos estos aspectos generan un cierto grado de incompatibilidad, ya que en la sociedad en la que nosotras nos situamos, lo que se observa es que apenas se van abriendo las oprotunidades en varios sectores de la economía, no obstante, la información nos sirve de pauta para ver lo que probablemente se nos reserve en un futuro.

A continuación mencionaré brevemente la manera en que piensan las mujeres de tres generaciones distintas, es un punto importante, ya que debemos saber que se pensaba y hacía antes, para de alguna manera tomar esas experiencias, aportar algo nuevo y conjugarlo con el fin de ayudar a otras y ayudarse a sí misma.

TESTIMONIOS DE TRES GENERACIONES

La información siguiente es tomada de testimonios de personas que actualmente viven en el Distrito Federal y que, aunque no pertenecen a personas de la misma edad,

coinciden en el hecho de ser mujeres que han mantenido su espíritu de lucha a través del tiempo.

Zolia Palafox es una mujer a la que se le inculcó el hecho de siempre obedecer al marido en lo que éste dispusiera, Zoila se casó a los 14 años con una persona de 38, ese hecho nunca lo perdonó su mamá, hasta el punto de desheredarla; menciona que los años que convivió con esa persona fueron muy difíciles, puesto que: " él era un hombre macho, mujeriego y abusaba de su poder ". No fue sino hasta hace 12 años, cuando Zoila ya contaba con 60 años, cuando se decidió quedar en un club de la tercera edad y afirma: " aunque sea tarde, sé que soy valiosa, que puedo hacer mucho por mí misma y que nadie tiene derecho a lastimarme" .

Este es un relato del cual tenemos que aprender que nunca es tarde para dar un giro de 180 grados a nuestra vida, Zoila a pesar de que ya está en la etapa de senectud, se está dando la oportunidad de valorarse a sí misma y de disfrutar, aunque sea poco tiempo, de la libertad.

Virginia Brigada menciona que es representante de una generación que rompe con los moldes establecidos por siglos, se siente productiva económicamente, pero no abandona la culpa de dejar a su familia para lograrlo. Por muchas razones afirma: "en mi relación de pareja, en momentos soy, a pesar mío, sumamente sumisa y en muchos otros, me comporto agresiva y decidida a defender mi autonomía". La persona a la que me refiero es profesora, ella dice que sus experiencias personales y

laborales le han resultado conflictivas, pero sin embargo las ha logrado resolver. Cuando contrajo matrimonio, su pareja contaba con una tradición fuertemente machista, y por ello no mostraba sus sentimientos y no daba el crédito que merecían los logros de su esposa. A pesar de que Virginia trataba de ser vanguardista hubo bastantes factores que no le permitieron por mucho tiempo avanzar, ella se estancó; pero, de alguna manera le sirvió de mucho para darse cuenta de que realmente puede desarrollar sus capacidades, y hace que su marido comience a valorarla. Ella dice: " el rol que nos ha tocado vivir a las mujeres es muy difícil, pero la autovaloración y el esfuerzo son importantes para resolver los conflictos que se presenten". Virginia da discursos de autoestima y ha fundado un club de la tercera edad, donde las abuelitas van a liberarse de las pesadas cargas que han llevado toda su vida.

Esta persona, también ha demostrado que no hay que dejarse vencer por ningún obstáculo, aunque parezca que no hay opciones que elegir. No es tan importante el hecho de que toda la vida se sea lo que se quiere ser, sino únicamente se trata de aprovechar al máximo ese periodo en el que se es completamente feliz.

Esperanza Reyes es especialista en programas relacionados con la mujer y asesora de COVAC (Asociación Mexicana contra La Violencia a la Mujer), ella habla de lo doloroso que resulta acabar con esa ideología que oprime a las mujeres, afirma: " la dependencia afectiva y económica son factores que impiden con mucha frecuencia, la autodeterminación de

las mujeres". Desgraciadamente, cuando el hombre deja de ser el sostén de la casa, entra en depresión, pues se da cuenta de que no es el único que puede aportar dinero a la casa, lamentablemente dice: "Cuando nos decidimos a cambiar el rol tradicional, nos duele, porque cargamos con una culpa, que está bien metida dentro de nosotras". Esperanza menciona también que debe haber igualdad de oportunidades para hombres y mujeres y que se debe empezar por modificar las ideas, comenzando por la modificación de la educación de los hijos varones, a los que se debe inculcar que la mujer no es una competidora, sino que es una persona que merece llegar hasta donde quiera.

Las cuestiones que relata Esperanza realmente nos permiten apreciar que es desde la infancia que los hombres llevan dentro ese afán por no valorar a las mujeres; por consiguiente, somos las madres las que tenemos esa responsabilidad de modificar las conductas e ideas de los hombres hacia las mujeres.

Después de haber hecho mención de la teoría, pasaré a detallar la metodología empleada en el presente estudio.

Metodología

δδδδδδ

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

¿ De qué manera influyen en la autorrealización de la mujer líder de ENTEL Y Grupo Fiora S. A de C.V., la satisfacción laboral y el cumplimiento del rol familiar ?

Objetivos.

Los objetivos de la presente investigación son los siguientes:

- Conocer el grado de importancia que tiene para la mujer líder la satisfacción laboral, para la autorrealización.
- Saber qué importancia tiene para la mujer líder, cumplir con el rol familiar.
- Determinar si el pensamiento patriarcal abarca las empresas ENTEL y Grupo Fiora S.A. de C. V.
- Apreciar los principales obstáculos que enfrenta una mujer para ser líder.
- Conocer el estilo de liderazgo que ejercen algunas mujeres de las empresas ENTEL y Grupo Fiora S.A. De C.V.
- Descubrir algunos de los aspectos que faltan a la mujer líder para sentirse satisfecha en el trabajo.

VARIABLES

variable dependiente: la autorrealización.

variables independientes: satisfacción laboral y rol familiar

Definición conceptual.

- ◆ Autorrealización: Es el impulso de llegar a ser todo lo que se puede ser: comprende poner en marcha la realización del propio potencial para la autorrealización. Se considerará que una mujer está autorrealizada, si se dan las oportunidades necesarias para desarrollarse como líderes, si pueden cumplir con el rol familiar, y si se sienten satisfechas en el trabajo.

- ◆ Satisfacción laboral: Es la diferencia entre la remuneración que reciben los trabajadores y la que ellos creen que deberían recibir. El presente trabajo también contempla dentro de este rubro, aspectos como el horario de trabajo, la reenumeración, el apoyo para trabajar por parte de la familia, el apoyo con que se cuenta por parte de los compañeros de trabajo, etc.

- Rol familiar: Es el sistema de expectativas de comportamiento existente en la sociedad a las que las mujeres pertenecen (cuidado de hijos, preparación de alimentos, hija, esposa, etc.)

Definición operacional.

Se evaluarán las variables mencionadas, mediante un cuestionario que está dividido en tres partes, la primera trata sobre liderazgo, la segunda sobre roles femeninos y la tercera y última sobre satisfacción en el trabajo.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

- ♦ ¿Qué grado de importancia tiene para la mujer líder de las empresas CONTEL y Grupo Fiora S. A de C. V. la satisfacción laboral?
- ¿ Qué importancia tiene para la mujer líder de ENTEL y Grupo Fiora S. A. de C.V., cumplir con el rol familiar ?
- ¿Cuál es el tipo de liderazgo que ejercen las empresas como ENTEL y Grupo Fiora S.A. de C.V. ?
- ♦ ¿ Qué le falta a la mujer líder de las empresas ENTEL y Grupo Fiora S. A. de C.V. para que se sienta satisfecha en el trabajo?

- ♦ ¿Cuáles son las oportunidades que se presentan en la actualidad, para que las mujeres de ENTEL y Grupo Fiora S. A de C.V. lleven a cabo el logro de objetivos como líder?

HIPÓTESIS DE TRABAJO.

- A mayor satisfacción en el trabajo, menor posibilidad de cumplir con el rol familiar.
- A mayor satisfacción en el trabajo, mayor autorrealización.
- A mayor cumplimiento con el rol familiar, mayor autorrealización.
- A mayor jornada de trabajo, menor posibilidad de cumplir con el rol femenino.

SUJETOS.

Este estudio se realizó en dos empresas, una del ramo textilero: Grupo Fiora S. A. de C.V., donde se confecciona ropa de niña, una de las entrevistadas pertenece al departamento de habilitación, y otra, al departamento de personal; la otra es La Escuela Nacional de Telecomunicaciones ENTEL, en la que se entrevistaron a tres personas, una de ellas es coordinadora del departamento de capacitación, otra es coordinadora de cursos especiales y la última es coordinadora del departamento de evaluación.

Los principales requisitos de las personas para poder ser encuestadas son: el que tengan pareja e hijos, así como el que cuenten con un empleo en el que tengan gente a su cargo.

ESCENARIOS.

Grupo Fiora S. A. de C.V. está ubicada en la calle Azafran Num. 178 colonia Granjas México, delegación Iztacalco. Cuenta con 23 años de existencia, el número de empleados que laboran aquí es de 1200.

ENTEL Escuela Nacional de Telecomunicaciones, está ubicada en calle Telecomunicaciones S/N y Periférico Oriente en la delegación Iztapalapa. El número de personas que laboran aquí es de 60.

El lugar en donde se aplica el cuestionario es el lugar de trabajo.

INSTRUMENTO.

Para evaluar la autorrealización por medio del liderazgo, se elaboraron 12 preguntas, las 10 primeras manejan la escala Lickert, las preguntas 11 y 12, son de respuesta abierta.

Para el caso de cumplimiento de roles femeninos, las preguntas fueron de la 13 a la 22, la pregunta 13 fue para saber el orden de importancia que se le colocan a las actividades de las mujeres líderes en la actualidad,

por ello se indicó que se colocará un número en orden ascendente de acuerdo al grado de importancia.

En cuanto a la satisfacción en el trabajo, se elaboraron las preguntas de la 23 a la 34, en las que de la 23 a la 32 se emplea la escala Lickert y la 33 y 34 son de respuesta abierta.

Así, se obtienen un total de 34 reactivos dentro de los cuales, la pregunta 7 es fundamental para el conocimiento del tipo de liderazgo que se ejerce, la pregunta 11 define el estilo de liderazgo, la pregunta 13 es para saber a qué actividad le dá mayor jerarquía la mujer líder y la pregunta 34 nos muestra la importancia del trabajo para la autorrealización de las entrevistadas.

PROCEDIMIENTOS.

Las personas entrevistadas son casadas, con hijos, y tienen un puesto en el que manejan personal directamente, se analizará caso por caso, partiendo de las respuestas del cuestionario aplicado.

Cabe mencionar que se esperaba aplicar 6 cuestionarios, pero una persona del grupo Fiora S. A. de C.V., se negó a responderlo, puesto que afirma que ella no se considera líder, aunque tenga personal a su cargo.

Análisis y descripción
de
resultados

δδδδδδ

CUANTIFICACIÓN DE RESPUESTAS

En el capítulo 4 se explicó cómo está conformado el instrumento de medición, de las 34 preguntas, 27 se evaluaron utilizando la escala tipo lickert, empleando el siguiente enunciado:

A mayor puntuación, mayor rasgo.

Por lo tanto , las preguntas 2,3,4,6,8,14,15,16,17,20,23,24,26,27,28,31 y 32 fueron directas, mientras que las preguntas 5,9,10,18,19,21,22,25,29 y 30, fueron indirectas; así, para las preguntas directas la escala fue de 5 a 1, y para las preguntas indirectas las puntuaciones fueron de 1 a 5. Para las preguntas 14,15,16 y 17, la escala fue de 7 a 1.

La pregunta 1 únicamente nos proporciona el puesto que ocupan en la empresa nuestras entrevistadas.

La pregunta 7 nos muestra qué tipo de liderazgo se ejerce en la empresa, utilizando frases que maneja el cuadro gerencial Grid (revisado en el capítulo 1).

La pregunta 13 nos muestra a qué actividad le dá prioridad la mujer líder, entre las que encontramos el cuidado y atención de los hijos, el trabajo fuera de casa, el aseo del hogar, los entretenimientos para ella misma, las atenciones para con su marido, etc.

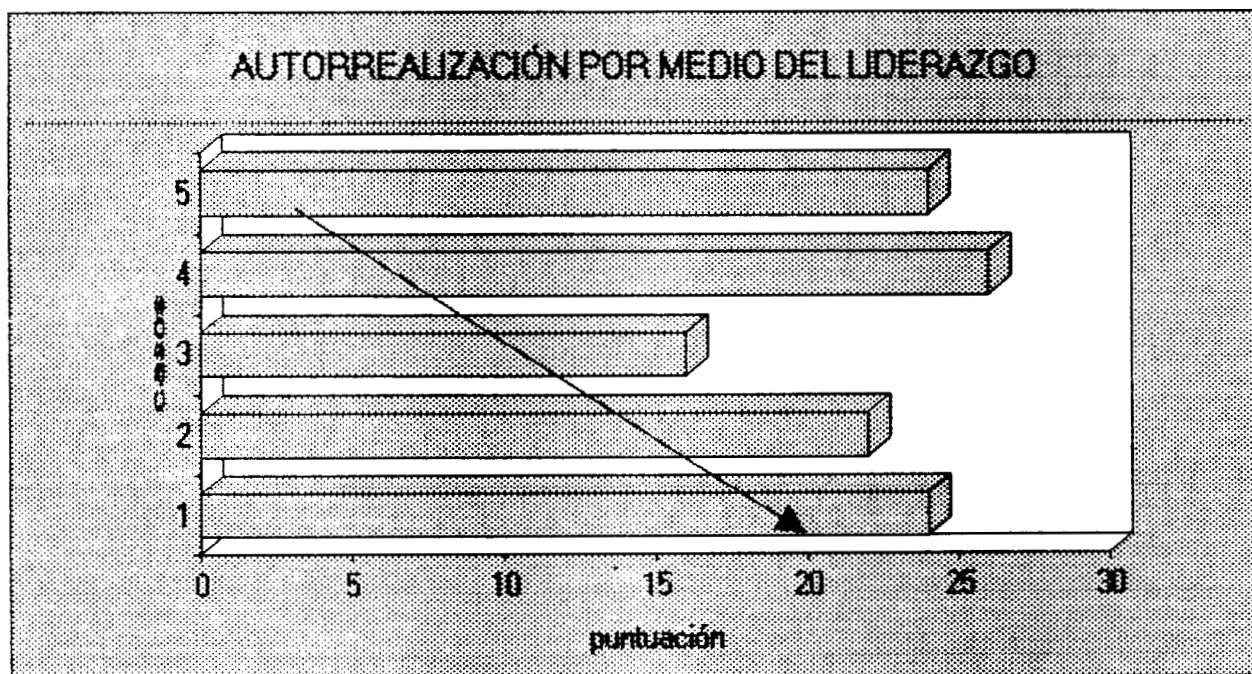
Las preguntas 11,12,33 y 34 fueron de respuesta abierta, por lo tanto, únicamente se llevará a cabo un análisis global de las respuestas, ello se efectuara más adelante.

Como ya se había mencionado, el cuestionario se aplicó a 5 mujeres que ocupan un puesto a nivel ejecutivo, en las empresas Grupo Fiora S.A. de C.V. y ENTEL.

Las siguientes páginas nos muestran el análisis mediante gráficas, de los resultados obtenidos:

Las preguntas empleadas para obtener los resultados de la autorrealización por medio del liderazgo son la 2,3,4,5,6,8,9,y,10, por tanto, la puntuación máxima que se pudo haber obtenido es de 200, y la mínima de 40, así, en la gráfica siguiente podemos observar que la flecha nos indica el punto medio de las respuestas, que en este caso es de 20.

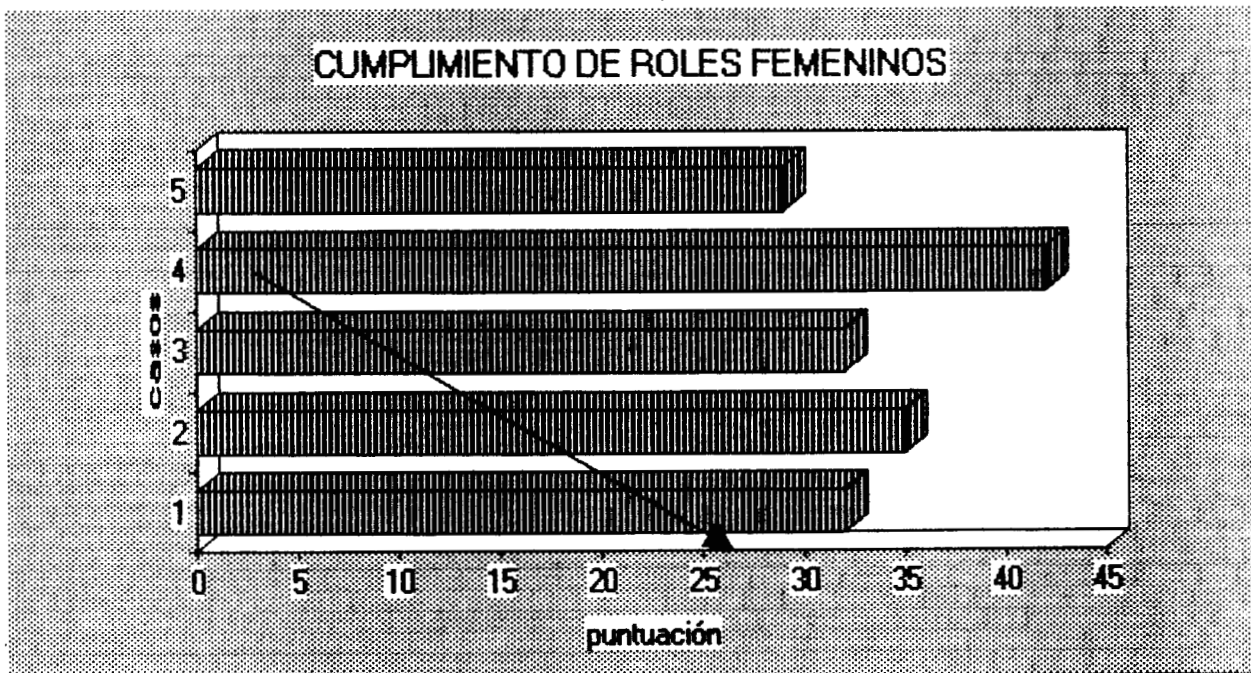
Así, sumando las puntuaciones de todos los casos, obtenemos un total de 112 de 200 puntos; ello quiere decir que se rebasa sólo en un mínimo porcentaje la calificación media que sería de 100 puntos, por ello, puedo mencionar que no se dá del todo la autorrealización en el liderazgo, puesto que las mujeres líderes aún no cuentan con el apoyo suficiente para desenvolverse como tales.



Las preguntas que nos ayudaron a evaluar el cumplimiento de los roles femeninos fueron la 14,15,16,17,18,19,20,21 y 22, por tanto, la puntuación máxima que se pudo haber obtenido es de 265, y la mínima de 45; así, la flecha nos muestra el punto medio de las respuestas, por lo que podemos mencionar lo siguiente:

Sumando las puntuaciones de todos los casos, obtuvimos 170 de un total de 265 puntos, lo cual es favorable, así, puedo mencionar que el aspecto del cumplimiento de los roles femeninos está bien cubierto por las mujeres líderes.

Cabe mencionar que las mujeres dan prioridad al cuidado y atención de los hijos, antes que al trabajo fuera de casa, y eso es un dato relevante, puesto que en determinado momento las mujeres líderes pueden coincidir en el hecho de que sus hijos son lo primero.

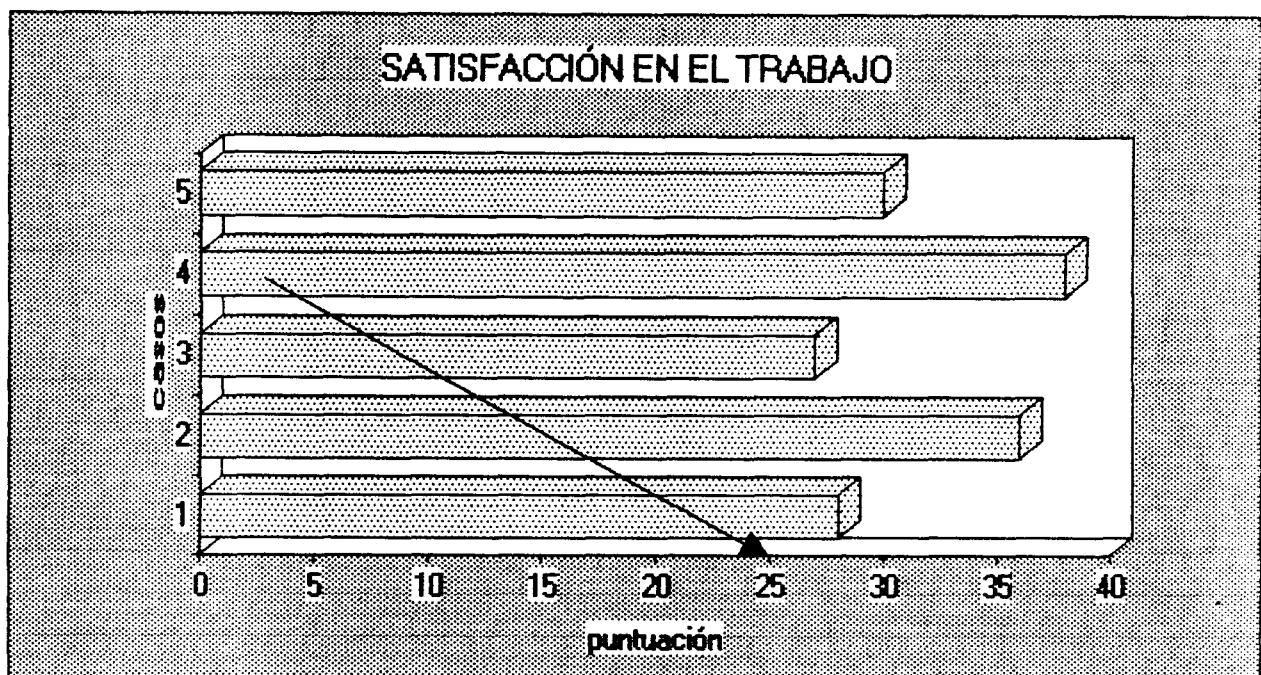


En la parte de la satisfacción en el trabajo, las preguntas que conformaron el análisis son la 23,24,25,26,27,28,29,30,31 y 32, así, la puntuación máxima que se pudo obtener es de 250 y la mínima de 50; así, la flecha nos muestra el punto medio de las respuestas, que es de 25. Así, podemos mencionar lo siguiente:

e

Sumando las puntuaciones de todos los casos, obtenemos 159 de 250 puntos, lo cual considero un buen resultado, a pesar de que esperaba aún mayor puntuación; pero es favorable, ya que son 24 puntos los que pasan al punto medio que es de 125.

Así, es conveniente mencionar que la satisfacción en el trabajo está entre un 60% y un 65%, por tanto se puede considerar como regular.



ANÁLISIS GLOBAL

En la página siguiente , se muestra un listado, arrojado por el programa estadístico NCSS, después de haber introducido los totales de cada variable, estos son:

- ♦ En el caso de autorrealización por medio del liderazgo el puntaje es de 112.
- ♦ En el caso de cumplimiento de roles femeninos, la puntuación es de 170.
- ♦ En el caso de satisfacción en el trabajo, la puntuación obtenida es de 159.

Los datos relevantes del listado son:

- La media total es de 147, dato que supera por 27 al punto medio.
- La suma de las observaciones nos dá un total de 441 puntos, de un total de 715, es decir un 63% del total esperado.

Por lo tanto puedo mencionar que se cubre en un 63% la autorrealización de las mujeres por medio del liderazgo, por el cumplimiento de los roles femeninos, y por lo satisfechas que están en su trabajo.

De verdad que los resultados obtenidos no fueron los esperados, ya que las mujeres que ocupan puestos a nivel ejecutivo no tienen aún cubiertas sus expectativas de autorrealización.

```
-----Descriptive Statistics-----
te/Time      10-11-2000  18:46:47
ta Base Name C:mujlid
scription    Data base created at 18:21:08 on 10-11-2000
```

Detail Report

```
Variable: AUTTOTAL
Mean - Average           147          No. observations       3
Lower 95% c.i.limit     70.47405      No. missing values    0
Upper 95% c.i.limit     223.526       Sum of frequencies    3
Total sum of squares    1898          Sum of observations   441
Standard deviation     30.80584      Std.error of mean    17.78576
Variance               949           T-value for mean=0   8.265039
Cof. of variation      .2095636      T prob level         0.0143
Skewness              -1.486929     Kurtosis             0
Normality Test Value   1.42586       Reject if > 2.986(10%) 16.511(5%)
S. Normality Test     0.22765       Reject if > 0.383(10%) 0.415(5%)
1 -0.61 Skew-Z        0.00 Pr 1.0000  b2  0.00 Kurt-Z      0.00 Pr 1.0000
Agostino-Pearson Omnibus K2 Normality Test 0.0 Pr 1.0000
0-%tile (Maximum)    170           90-%tile             170
5-%tile              170           10-%tile             112
0-%tile (Median)     159           Range                58
5-%tile              112           75th-25th %tile     58
0-%tile (Minimum)    112           C.L. Median(95%)    0, 0
```

```
-----Line Plot / Box Plot-----170
1
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXmXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX]
1
```

Distribution & Histogram

```
Variable: AUTTOTAL
n Lower      Upper      Count Prcnt Total Prcnt Histogram
112         131.3333    1  33.3     1  33.3  :*
131.3333    150.6667    0  0.0     1  33.3  :
150.6667    170         2  66.7     3 100.0  :**
```

Conclusiones

δδδδδδ

Las conclusiones del presente trabajo son las siguientes:

Después de haber llevado a cabo el análisis de los resultados de la parte de autorrealización por medio del liderazgo, comparándolos con la teoría empleada en el capítulo 1, vislumbro que aún no se lleva a cabo por completo el que esté definido un estilo de liderazgo para las empresas, aunque con la ayuda del cuadro gerencial Grid, pudimos llegar a saber que el estilo de liderazgo que prevalece en las empresas estudiadas es el democrático.

En cuanto a las características que debe tener un líder, más concretamente, estudiando la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, puedo afirmar que para la mujeres líderes estudiadas, están primero las necesidades de afecto, amor y pertenencia, antes que las necesidades de seguridad.

En lo que se refiere a la teoría X y Y de Douglas McGregor, lo sobresaliente es que nuestras entrevistadas se orillan hacia la teoría Y, pero desafortunadamente aún no se les dan las oportunidades pertinentes para que lleven a cabo sus ideales.

Pasando a lo que es el capítulo 2, y contrastándolo con lo obtenido en el análisis correspondiente, puedo comentar que el cumplir con los roles femeninos es primordial, en el segundo tema del capítulo se menciona que la mujer al entrar a la esfera del trabajo, se encuentra en la situación de tener que vivir una parte de su vida en el nivel masculino (dentro del trabajo) y otra parte en el nivel femenino (en el hogar). Hecho en el que observando los resultados se cumple, ya que en el trabajo tratan de igualarse a los hombres (en oportunidades y logros) pero, en la casa toman el papel de mujer que siempre ha prevalecido.

Es deprimente saber que aún cuando la mujer dá todo de sí, no se puede arrancar esa responsabilidad completa de las tareas domésticas, del cuidado de los hijos, etc.

Durante la realización del presente estudio, me enteré de que en México (Según datos del Inegi) el 35% de las mujeres se encuentran dentro de la esfera laboral, ello es un dato satisfactorio, pero, ¿ cuántas de esas mujeres tienen que aún cumplir con esa doble jornada de trabajo?

(mencionada en el capítulo 2) que lejos de dar mayor reonocimiento al trabajo remunerado de la mujer, dá una doble jornada por sólo un sueldo.

Contrastando el tercer capítulo, referente a la mujer y el trabajo, comparándolo con los resultados analizados, lo que puedo decir es lo siguiente:

No importa que se reconozca en los textos que la mujer está ingresando cada vez más al mercado de trabajo, sino lo que importa es que se reconozca en las organizaciones lo valioso del trabajo de una mujer, así como que las oportunidades ya se deben dar equitativamente para hombres y mujeres, el hombre debe quitarse ese título de " sexo fuerte " puesto que al quitárselo no se hará menor como ser humano, y al ayudar al desarrollo de la mujer no estará haciendo ningún daño a nadie, al contrario, no se debe dejar sólo en manos de las madres la educación de los hijos, que posteriormente conformarán familias; se debe de buscar equilibrio en todos los aspectos familiares, tanto en las responsabilidades como en los derechos; tanto en las tareas domérticas, como en los logros laborales. Las

preocupaciones de la mujer por el hogar y los hijos debe ser compartida por el hombre.

El siguiente pensamiento es muestra latente de lo que debe ser en la realidad, y que no debe doler tanto llevarlo a cabo:

" La primera entrada de la mujer en la esfera del éxito del hombre no requería que éste cambiara. Sólo debía moverse un poco y dejarnos espacio. La siguiente etapa de transición compromete al hombre y afecta profundamente sus responsabilidades y funciones"
(Mckenna,1999:250)

Pasando a la resolución de las hipótesis, tenemos:

RESOLUCIÓN DE LAS HIPÓTESIS.

HT: A mayor satisfacción en el trabajo, menor posibilidad de cumplir con el rol familiar.

Definitivamente se cumple, puesto que las mujeres pelean disponer de mayor tiempo para atender las tareas del hogar y atender a los hijos.

HT: A mayor satisfacción en el trabajo, mayor autorrealización.

No se da esta afirmación, puesto que no es determinante para la autorrealización el estar satisfecha en el trabajo.

HT: A mayor cumplimiento con el rol familiar, mayor autorrealización.

Se cumple esta afirmación, ya que las personas encuestadas coinciden en que cumplen en un buen porcentaje con sus roles de mujer.

HT: A mayor jornada de trabajo, menor posibilidad de cumplir con el rol femenino.

Se da, ya que las personas encuestadas afirman que las empresas deben flexibilizar los horarios para poder cumplir con el rol familiar.

Como comentario final, me permito hacer mención de algunas mujeres que ocupan puestos importantes en empresas de diversas ramas en México; todas y cada una de ellas han llegado muy alto, algunas lo han logrado de una manera relativamente fácil y otra no tanto.

Las personas mencionadas a continuación, laboran en empresas como Compaq Computer de México, Covarrubias y Asociados, American Express, Cifra Wall Mart, Once TV, Grupo Financiero Serfin, entre otras, ellas son:

- **Barbara Mair Rowberry**
- **Ma. del Carmen Arreola**
- **Armida Sánchez Arellano**
- **Ana Cristina Covarrubias Traslósheros**
- **Loni Lyons de Represas**
- **Cynthia Fragoso Fesh**
- **Alisa Chelminsky**
- **Magdalena Carral Cuevas**
- **Lucía M. Pulido**
- **Mercedes Aragoñes**
- **Luisa Hinojosa Streber**
- **Blanca Treviño de Vega**
- **Alejandra Lajous Vargas**
- **Ma. Guadalupe Benítez de la Garza**
- **Ma. Enriqueta Morales Ohmer**
- **Isabel Álvarez de la Torre**
- **Pilar Romano de Escandón**
- **Lilia Barroso de Fernández**
- **Ma. Teresa Kasuga de Pierre-Audain**

Ellas demuestran que se puede llegar tan lejos como se quiere; claro, que es a base de sacrificios, dedicación y mucha preparación.

Así, para terminar el presente trabajo, me permito expresar mi gran satisfacción, no con las características cuantitativas del estudio, sino con las cualitativas, ya que aunque fueron pocas personas las encuestadas, las respuestas proporcionadas nos revelan muchas de las cuestiones que aún forman parte intrínseca de las preocupaciones de la mujeres, así como del avance que se tiene en el aspecto del ejercicio del liderazgo y del nivel de satisfacción en el trabajo de las mujeres.

Bibliografía

δδδδδδ

BIBLIOGRAFÍA

- Barragán, Juvera. **20 mujeres influyentes**. Expansión. (junio/1999). Pp. 36–64.
- Casanova, F. (1994). **Tomen en cuenta el trabajo de las mujeres**. *Mujer/fempres*. Num 155, Pp. 19–20.
- Grabinsky, S. (1991). **Rompiendo los estereotipos: mujeres empresarias en el ambiente de América Latina**. *Emprendedores*. Vol. IV Num. 1, ene–feb . Pp. 9–11.
- Hellriegel, Slocum, Woodman. (1999). **Comportamiento Organizacional** .Editorial Interamericana. Pp 298–392.
- Medina, C. **El adentro y el afuera: Las tensiones en la vida de la mujeres ejecutivas**. UAM–A. (2000) Pp 61.
- Münch, L. (1996), **Más allá de la excelencia y de la calidad total**. Editorial Trillas , Pp 115–186.
- Reynierse, J. (1995). **Los diez mandamientos para que el líder busque el comportamiento organizacional**. *Emprendedores*. Vol IX Num. 31, ene–feb. Pp 23–25.
- Santa Cruz, G. (1994). **Contra la invisibilidad de las mujeres: los liderazgos Femeninos**. *Mujer/fempres*. Num. 158, Pp. 23.
- Vargas, M. (1996). **Megatendencias de la mujer**, *Emprendedores*, Num. 42, Pp 9–11.

Anexos

888888

cuestionario para mujeres que tienen un puesto gerencial/casadas/con hijos.

DATOS GENERALES

FECHA: _____

Estado Civil: _____

Número de hijos: _____

Edades de los hijos: _____

Cuál es su último grado de estudio? _____

Cuál es el último grado de estudio de su esposo? _____

Cuál es la edad de su esposo? _____

Cuántos años tiene de vivir en pareja? _____

Cuántas personas contribuyen al gasto familiar? _____

Liderazgo y trabajo

Instrucciones: Lea cuidadosamente y tache la respuesta , tratándo de ajustar lo más posible en el caso en que las respuestas no se ajustan exactamente a lo que ocurre.

1. Cúal es el puesto que ocupa en su empresa?

- Director general/ Presidente o Director
- Gerente/ Subdirector
- Subgerente/ Superintendente
- Coordinador
- Jefe de área

2. Las mujeres podemos escalar puestos a nivel gerencial en la misma proporción que los hombres lo hacen.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

3. El liderazgo que las mujeres ejercen es mejor que el que ejercen los hombres.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

4. Se toman en cuenta las opiniones de las mujeres dentro de la empresa en igual forma que las de los hombres.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

5. El pensamiento patriarcal también abarca a la organizaciones.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

6. Las mujeres tenemos alternativas para desarrollarnos en cualquier empresa al igual que los hombres

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. El liderazgo que se ejerce en su empresa toma en cuenta que...

- Hay consideración hacia las necesidades de la gente por tener relaciones satisfactorias.
- El mínimo esfuerzo para el trabajo requerido es suficiente para mantenerse como miembro de la organización
- Se logra un desempeño adecuado de la organización balanceando las necesidades por producir, con el mantenimiento a un nivel, de la moral de la gente.
- El trabajo se logra por medio de la entrega de la gente hacia el líder; interdependencia de una "meta común" dentro de la organización de relaciones de confianza.
- El líder da órdenes claras y directas y sólo se ejerce la comunicación necesaria.

8. En la actualidad las mujeres tenemos el apoyo suficiente para ejercer el liderazgo, que a nuestra consideración es el más adecuado.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. Es necesario que la mujer líder cuente con más apoyo, tanto de la sociedad, como de las empresas.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. Las mujeres líderes deben contar con el apoyo de instituciones para la educación de los hijos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. Cómo definiría su estilo de liderazgo?

12. Qué aspectos considera que debe modificar de su estilo de liderazgo?

Cumplimiento de roles femeninos

Instrucciones: Lea cuidadosamente y tache la respuesta que más se ajuste a la manera en que usted actúa.

13. Ordene las siguientes actividades en orden de importancia, colocando 1 a la primera y 6 a la última.

- Aseo el hogar
- Cuidado y atención de los hijos
- Preparación de alimentos
- Entretenimientos para usted misma
- Trabajo fuera de casa
- Atenciones para su esposo

14. Mi desempeño como madre es...

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo
- Pésimo

15. Mi desempeño como esposa es...

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo
- Pésimo

16. Mi desempeño como ama de casa es...

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo
- Pésimo

17. Mi desempeño en el empleo es...

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo
- Pésimo

18. Considero que se debe reconocer el trabajo doméstico de la mujer.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

19. El hecho de contar con una familia y un trabajo ocasiona problemas internos en la mujer

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20. En la actualidad tengo apoyo suficiente por parte de mi pareja.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

21. Es adecuado dejar el trabajo por cumplir con los roles familiares (cuidado y atención a los hijos, aseo de la casa, elaborar alimentos, atención a la pareja, etc.)

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

22. Es más importante obtener logros a nivel laboral.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

Satisfacción en el trabajo

Instrucciones: Lea cuidadosamente y tache la respuesta que más se ajuste a la manera en que lleva a cabo sus actividades en el trabajo.

23. Atender a la familia y tener un empleo simultáneamente son compatibles

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

24. Es adecuado el horario de trabajo para poder cumplir con las actividades en el hogar.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

25. Las empresas deben flexibilizar los horarios para que las mujeres puedan dedicar más tiempo a la familia.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

26. Estoy satisfecha con el trabajo que tengo, porque puedo escalar puestos.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

27. Estoy satisfecha con la remuneración que recibo por mi trabajo

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

28. Estoy satisfecha con mi trabajo porque mis compañeros de trabajo me apoyan.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

29. Mi esposo desea que deje de trabajar para dedicarme al hogar

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

30. Cuando estoy en el trabajo pienso que debería estar atendiendo a los niños y la casa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

31. Mi familia apoya mi decisión de trabajar fuera de casa.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

32. Me gusta mi empleo, porque el trabajo remunerado es el único que es reconocido socialmente.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

33. Qué le falta para estar satisfecha con su trabajo?

34. Qué importancia tiene para su autorrealización el trabajar?

Autorrealización por medio del liderazgo

	p1	p2	p3	p4	p5	p6 p7	p8	p9	p10	TOTAL
CASO 1	4	5	3	4	2	5 C	3	1	1	24
CASO 2	4	4	2	2	2	2 E	4	4	2	22
CASO 3	8	2	3	4	1	2 C	2	1	1	16
CASO 4	4	5	4	4	2	5 D	4	1	1	26
CASO 5	4	4	3	4	2	4 C	3	2	2	24
TOTAL	21	20	15	18	9	18 C	16	9	7	112

Cumplimiento de roles femeninos

	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	TOTAL
CASO 1	B	5	4	5	6	2	2	2	3	3	32
CASO 2	E	5	5	5	5	1	4	4	4	2	35
CASO 3	B	5	4	5	6	1	2	3	3	3	32
CASO 4	B	6	6	7	6	1	5	5	3	3	42
CASO 5	B	3	3	3	6	1	1	4	4	4	29
TOTAL	B	24	22	25	29	6	14	18	17	15	170

Satisfacción en el trabajo

	p23	p24	p25	p26	p27	p28	p29	p30	p31	p32	TOTAL
CASO 1	4	2	3	3	3	3	2	3	2	3	28
CASO 2	4	4	2	2	4	4	4	5	4	5	36
CASO 3	2	1	1	4	3	4	4	4	3	1	27
CASO 4	5	2	1	5	4	5	4	4	5	3	38
CASO 5	2	2	1	2	2	4	4	4	4	5	30
TOTAL	17	11	8	16	16	20	18	20	18	17	159

Preguntas abiertas

	p11	p12	p13	p14
CASO 1	A	A	A	A
CASO 2	A	B	B	A
CASO 3	B	B	B	B
CASO 4	C	C	C	C
CASO 5	C	D	D	C
TOTAL	A	B	B	A