

Capitulo II

La participación en niveles ejecutivos de la mujer profesionista mexicana en el desarrollo de la actividad laboral.

2.1. Factores que afectan e influyen en el desarrollo de la Mujer Profesional de la contaduría en México.

2.1.1. Condiciones Laborales de la Mujer en México.

Empezaremos a hablar de este tema mencionando algunos artículos constitucionales que hacen mención a la mujer.

En La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se menciona que tanto los hombres como las mujeres son iguales, a demás, hace mención que toda persona tiene derecho a un trabajo digno y socialmente útil y que a trabajo igual debe corresponder un salario igual sin importar sexo, ni nacionalidad. Cuando nos habla de jornada máxima, el descanso semanal, los salarios mínimos, la participación de utilidades, la capacitación y del adiestramiento la mención es de forma general tanto para hombres como mujeres.

La Ley Federal del Trabajo es la ley reglamentaria del artículo 123 constitucional, el cual establece de manera especial la regulación del trabajo de las mujeres. Dicha Ley protege a la mujer en la modalidad de la maternidad ya que establece que cuando se encuentre embarazada no podrá laborar en situaciones insalubres o peligrosas, trabajo nocturno industrial, cuando se ponga en peligro la salud de la mujer o la del producto, ya sea durante el estado de gestación o de lactancia sin que sufran perjuicio en su salario, prestaciones y derechos.

La ley Federal del Trabajo considera labores insalubres o peligrosas las que por naturaleza de su trabajo, por las condiciones físicas, químicas o biológicas del medio en que se prestan, o por la composición de la materia prima que se utilice son capaces de actuar sobre la vida o salud física y mental de la mujer en estado de gestación o del producto. Fuera de esta modalidad nos indica que las mujeres disfrutan de los mismos derechos y tienen las mismas obligaciones que los hombres.

En nuestra opinión y hablando jurídicamente podemos decir que se ha logrado la equiparación entre los sexos, ya que existe una situación satisfactoria para la mujer, ya que en la calidad de ser humano se utilizan principios igualitarios, y por otra parte marcan una diferencia en cuestión de su papel en la procreación y otras características propias de su sexo, la

protegen por el doble papel que desempeña, el de madre y agente trabajador.

2.1.2 Globalización

El término Globalización se refiere al cambio hacia una economía mundial con mayor grado de integración e interdependencia. La globalización tiene dos componentes principales: la globalización de mercados y la globalización de la producción.⁷

La globalización de mercados, se refiere a lanzar cualquier producto estandarizado a escala mundial, es decir, la unión de mercados nacionales, que a pesar de las diferencias del entorno, (con esto me refiero a lo político, económico, cultural, histórico entre otros), crean un solo y extenso mercado global.

La globalización de la producción, es cuando las empresas tienden a abastecer bienes y servicios a partir de distintas ubicaciones alrededor del mundo, aprovechando las diferencias nacionales en cuanto a costos y factores de producción.

Así las compañías reducen costos y mejoran la calidad y funcionalidad de los productos creando una competencia más efectiva.

⁷ HILL W.L., Charles. *Negocios Internacionales*, Tercera Ed., McGraw-Hill,

2.2. Las funciones del trabajo gerencial en el ámbito de las Organizaciones.

Las funciones básicas que realizan los directivos o gerentes se clasifican en tres tipos: interpersonales, informativas y de decisión⁸. Los directivos asumen diez roles distintos y señala que todas las posiciones de mando comprenden uno o más de los antes mencionados.

Según Mintzberg:

1. Las funciones interpersonales determinan los roles de:

- Portavoz o representante de la organización.
- Conductor, en tanto dirige y controla un grupo de subordinados.
- Enlace, porque crea y mantiene relaciones con grupos externos a la organización.

2. Las funciones informativas:

⁸ MINTZBERG, Henry (1983), La naturaleza del trabajo directivo, Barcelona, Ariel

- Monitor, en la medida que identifica e interpreta las oportunidades y amenazas que el medio plantea a la organización.
- Difusor, porque hace circular la información por toda la organización.
- Portavoz o transmisor de información al mundo exterior respecto a la organización.

3. Las funciones de decisión:

- Empresario: planea y controla los cambios y emprende nuevos proyectos.
- Gestor de conflictos, en tanto maneja y soluciona las crisis imprevistas.
- Asignador de recursos.
- Negociador: contrata y obtiene recursos, concerta negocios y gestiona frente a múltiples intereses.

Al enfrentarse en alguna de estas tres funciones, la mujer puede actuar con miedo, sin embargo en el trabajo cotidiano de las mujeres se puede observar que se desempeñan con gran efectividad estas mismas funciones, lo cual demuestra que poseen las cualidades y que cotidianamente ejercitan las habilidades requeridas para un trabajo

gerencial. Pero como en todo existen algunas diferencias tanto en el trabajo gerencial y el trabajo cotidiano no remunerado de la mujer.

Características del trabajo gerencial

Masculino	Femenino
Los directivos trabajan a un ritmo continuo, no hacen ninguna pausa en su jornada de trabajo	Trabajan con un ritmo estable, pero con breves pausas programadas a lo largo de la jornada.
Las jornadas se caracterizan por las pausas, la discontinuidad y la desintegración.	Disponen de poco tiempo para actividades que no se relacionan directamente con su trabajo.
No consideran como interrupciones a las tareas o entrevistas no programadas.	Hacen tiempo para actividades que no están directamente relacionadas con su trabajo.
Muestran preferencia por las entrevistas improvisadas.	Prefieren las entrevistas improvisadas, pero preveen el tiempo para ocuparse de la correspondencia.
Mantienen una compleja red de relaciones con personas ajenas a sus organizaciones.	Mantienen una trama compleja de relaciones con personas ajenas a sus organizaciones.
Se enfrascan en la necesidad de mantener la compañía en constante funcionamiento; les falta tiempo para la reflexión.	Se concentran en las interrelaciones de sus funciones (de conducción) con el medio.
Se identifican con sus funciones.	Preveen la distribución de información.
Tienen dificultades para compartir la información.	

Elaborado a partir de Sally Helgesen , La ventaja de ser mujer, Granica, p. 32-50

Al enfrentarse en alguna de estas funciones, la mujer puede actuar con miedo, sin embargo en el trabajo cotidiano de las mujeres se puede observar que se desempeñan con gran efectividad estas mismas funciones, lo cual demuestra que poseen las cualidades y que cotidianamente ejercitan las habilidades requeridas para un trabajo

gerencial. Pero como en todo existen algunas diferencias tanto en el trabajo gerencial y el trabajo cotidiano no remunerado de la mujer.

2.3. Participación de la mujer profesional ejecutiva y los retos del nuevo liderazgo en el mundo.

“En la década de los noventa se marcó el inicio de una nueva era, la que condujo a las mujeres al liderazgo. Hoy en día la participación de las mujeres en el mundo de los negocios es notable, abriéndose camino en actividades que tradicionalmente correspondían al sexo masculino, han alcanzado posiciones laborales inimaginables en el pasado. Sin embargo, existen varios factores limitantes para su desarrollo profesional, como la falta de modelos a seguir, la desigualdad salarial y la aún *prevalciente* discriminación”.⁹

Para poder tener una visión clara de lo que significa liderazgo, H. Koontz en su libro *Administración una perspectiva global*, define liderazgo como: es influencia, esto es, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.

⁹Feregrino, Azucena. www.mujeresdeempresa.com

Así mismo el liderazgo se divide en tres formas: autocrático, democrático y liberal. Esta división se basa en la forma en que el líder determina los objetivos, la forma en que toma las decisiones grupales, en el tipo de relación que tiene con los miembros, por su participación, dirección, control.

Un punto que hay que tener claro es que, para realizar estas funciones no es necesario ser de un género en particular y por lo tanto el hombre como la mujer son capaces de realizar estas acciones.

Cierto sector se inclina por la teoría de que las mujeres son mejores motivadoras de trabajadores que los hombres, esto debido a su capacidad de convocatoria, estimulando la participación, compartiendo información y estimulando la autoestima ajena. Diferentes estudios constataron que la

mujer concibe al liderazgo como un medio de transformación hacia sus subordinados, aplica sus habilidades por las relaciones interpersonales y motivacionales para transformar el interés individualista por un interés colectivo guiado hacia la empresa como totalidad.

El liderazgo femenino se ha dado a lo largo de la historia, y han sido muchas las mujeres "líder", que han hecho ostentación del mismo; desde Juana de Arco, pasando por Agustina de Aragón, Eva Perón, Margaret Thatcher, entre otras. A todas ellas se les han presentado múltiples

obstáculos para poder alcanzar el poder; pero en el presente existen cambios emergentes que denominan como "la teoría del liderazgo", vendría a dar lugar a "el liderazgo femenino".

Podemos mencionar que el éxito de las organizaciones depende de adaptarse de manera satisfactoria a los nuevos desafíos, así como de la existencia en las mismas, de un líder que las lleve por el camino más acertado. Muchas de esas organizaciones han incorporado poco a poco, nuevos modelos organizacionales, llegando a crear estructuras menos rígidas y verticales, en las cuales la figura del gerente está siendo reemplazada por la del líder, y es ahí donde el papel de "lo femenino" es clave.

Con la frase "Detrás de todo Gran Hombre, hay una gran mujer", contribuyen a estereotipar al liderazgo como una condición absolutamente masculina. Y esto, ha traído la necesidad de enfrentamientos muy grandes por parte de las mujeres al momento de ingresar a actividades profesionales, laborales, políticos y sociales. Sin embargo, y desde hace ya varios años, el posicionamiento y creciente incorporación de mujeres al mundo laboral, como valiosa fuerza de trabajo, ha generado como consecuencia lógica e irreversible, que muchas mujeres ocupen hoy importantes puestos de liderazgo.

2.4. Modelos Mundiales sobre el trabajo Gerencial.

Para tener un conocimiento más global del liderazgo comenzaremos hablar acerca de las características de algunos modelos más sobresalientes.

Según Coriat Benjamín (1992), en el caso del ohnismo o modelo japonés, se evidencia la exaltación de los valores comunitarios, filosofía con una percepción integral y una gran confianza en los trabajadores por lo que se hace necesario su permanente capacitación y se espera una mayor participación en la toma de decisiones en todos los niveles de la organización. Bajo este esquema de implementación de normas y

principios en los trabajadores y, por tanto, de una actitud que asume su responsabilidad en el proceso productivo, es innecesario tener supervisores, con lo que se evita el crecimiento del aparato burocrático de la organización.

Si se trata de alcanzar la calidad total, es necesario que todo el personal, y fundamentalmente los cuadros ejecutivos de primer nivel, asuman la validez que la sustenta, ya que, de no ser así, la calidad total sólo formará parte del discurso cuya exigencia será para los trabajadores de más bajo nivel, sin lograr un compromiso por parte de los niveles ejecutivos.

En el caso del modelo taylorista-fordista lo que mas importa son las habilidades de los trabajadores ya que tienen una correspondencia con

una mayor delegación de funciones y, por tanto, de autoridad. La centralización en la toma de decisiones del modelo origina un sistema burocrático y una falta de seguridad para la toma de cualquier decisión por poco trascendente que sea en las gerencias medias y departamentales. Este modelo de gestión origina que los recursos humanos estén poco preparados en la toma de decisiones, dándole a ésta mayor valor del que realmente le corresponde. Por ello, consideramos que se logrará contar con mejores líderes si la práctica renovadora que busca la calidad total se adopta en todos los niveles de la organización.

Los principios de cada modelo corresponden a lógicas completamente diferentes, de tal manera que pensar en la transformación de las empresas mexicanas involucrará una verdadera revolución gerencial. Se requiere tal cambio en las mentalidades de los antiguos gerentes, quienes deberán valorar en su real dimensión las potencialidades, tanto de las mujeres que participan en los diferentes niveles de la empresa, como de los cuadros de trabajadores en general. Ya que con las características que hemos estudiado podemos decir que las mujeres ejecutivas cuentan con más de las habilidades requeridas para generar el cambio.

Las características del nuevo líder en el marco de la actual competencia económica, son:

- *Visión de equipo*, pues lo importante es promover la creatividad de todo el personal a partir de una motivación colectiva, y no individual o exclusivamente económica.
- *Sensibilidad* para desarrollar el potencial humano que fomente la autonomía y la espontaneidad.
- *Don de comunicador*, para que todo el personal conozca los objetivos de la empresa, lo que facilita a cada individuo su

ubicación dentro de una colectividad, el reconocimiento de los conocimientos y experiencias que podría aportar para mejorar las condiciones de trabajo, y así optimizar los esfuerzos de la organización en la que se encuentra.

Podemos observar que estas habilidades son las que desarrolla la mujer por el rol que socialmente vive, sobre todo en su papel de madre-esposa.

Lo que hace suponer una mayor disposición para pensar en forma colectiva, ya que la mujer es una pieza clave en el proceso de socialización a la que todos los individuos nos sometemos.

2.5. En busca de un perfil de la gerencia femenina en el mundo.

Aunque suena un tanto ambicioso el hablar de un perfil ideal el objetivo fundamental es la construcción de un perfil ideal de la gerencia femenina. Los empleos que originalmente ocuparon las mujeres a este nivel se caracterizaban por ser ligeros, sencillos y no requerían de gran compromiso ni responsabilidad.

Al comienzo de la primera guerra mundial, las mujeres podían asistir a las escuelas comerciales para capacitarse en nuevas tareas que no

requerían grandes responsabilidades. El trabajo de oficina atraía a las jóvenes porque era diferente el desempeño en los talleres o en las fábricas. Al parecer, dos factores promovían su acceso a las oficinas: el prejuicio de que eran más aptas para el trabajo rutinario y su docilidad en el desempeño de sus funciones. También contribuyó a este hecho, el diseño y modernización de los equipos de oficina, como lo fue la máquina de escribir.

“Con el avance de la modernización y de las propuestas de la llamada administración científica, las mujeres tuvieron mayor oportunidad para ingresar a las oficinas. Ya que las actividades de control administrativo se incrementaron como resultado de la producción masiva de bienes. Así, una gran cantidad de mujeres se incorporan a puestos creados para el desempeño de las nuevas funciones burocráticas. Quizás la evidencia más dramática del trato que recibieron las primeras oficinistas por sus

contrapartes masculinas, es que en ocasiones, las oficinistas fueron confinadas en sótanos sucios y polvorientos, no había baño para mujeres y no podían ser visitadas por personas mayores de 15 años".¹⁰

En la década de los ochenta el tema femenino toma una orientación peculiar que enfatiza la forma que tienen las mujeres para administrar,

pero sin llegar a una afirmación contundente y universal. Acaso esta nueva orientación respondía a una creciente participación de las mujeres en el desempeño de actividades productivas, educativas y directivas. Por ejemplo, la proporción de mujeres activas en países como Estados Unidos (44%); Japón (41.3%); Canadá (57.9%) e Inglaterra (41.2%) fluctuaba entre el 40 y el 60% para el final de los ochenta, mientras que en Suecia esta tasa se ubicaba por encima del 80% desde mediados de los años setenta.¹¹

Las diferencias de sexo en la participación organizacional se relacionaban con 1) los requerimientos diferenciados de la mujer en el trabajo los cuales exigían pasividad y dependencia; 2) la anuencia de la mujer para el desempeño de éstas labores; y 3) los mecanismos de

¹⁰ Dale, R. y R. Weaver (1993), *Machines in the Office*, Italia, The British Library.

¹¹ García, Brigida y O. de Oliveira (1994), *Trabajo femenino y vida familiar en México*, México, El Colegio de México.

control usados en las organizaciones para la mujer, los cuales reforzaban otros provenientes de la sociedad.¹²

En Estados Unidos, la edad en que las mujeres son ejecutivas se ha ido reduciendo, hace casi 20 años (1978) las mujeres en estos trabajos

oscilaban alrededor de los 57 años. En 1990 la edad media se redujo en 8 años ya que se ubicó en los 49 años.¹³

Con los elementos expresados en párrafos anteriores y con algunas variables obtenidas en estudios específicos del perfil gerencial, descritas a continuación, podemos deducir.

De entre los estudios que apoyaban la existencia de un estilo gerencial femenino se encuentra uno, realizado con una muestra integrada por mujeres ejecutivas que trabajaban en el área de servicios humanitarios de la ciudad de Nueva York. Dicho estudio fue elaborado por Marcia Bombyk y Roslyn Chernesky (1988); en éste afirmaban el reconocimiento de una forma distinta de administrar los recursos a la de su contraparte masculina. La muestra empleada en este estudio fue de 92

¹² MacMillan, Charles (1996), *The Japanese Industrial System*, Alemania, Walter de Gruyter.

¹³ Rendón, A. y A. Morales (1996), "Ejecutivas y empresarias en México, ¿mujeres privilegiadas?", *La perspectiva femenina del trabajo gerencial en México*, memoria, vol. I, México, UAM-A.

gerentes, y destacaban nueve características que podrían diferenciar la actividad de la gerencia femenina, las cuales eran:

- El interés en las personas.
- Sensibilidad hacia las necesidades de las mujeres trabajadoras.

- Inversión en la formación profesional de los trabajadores.
- Una orientación cooperativa.
- Una perspectiva global.
- Una comunicación abierta.
- El reconocimiento de las inquietudes de otros.
- El Interés en la calidad del ambiente.
- El uso de la intuición.

Estas características permiten observar que la formación social y cultural de los hombres y de las mujeres en las sociedades modernas les proporciona valores y perspectivas diferentes. Dentro de estos ámbitos de la vida cotidiana se encuentra la forma en la cual abordan su trabajo.

El momento más culminante de un estilo femenino de ejercer la gerencia alcanzó a las principales revistas de negocios, muchas de ellas hablaban de un estilo gerencial femenino y argumentos que lo hacían preferible al

masculino, al igual que existían diferencias poco significativa entre los estilos masculino y femenino de desarrollar el trabajo gerencial.

La mujer tiene algo que ofrecer a la organización; por su experiencia en el cuidado, cooperación y el estar en comunicación con otros, constituye una “ventaja femenina”, que podría ser empleada en la creación de lugares de trabajo más humano. Aunque no existe un acuerdo universal con respecto a la propuesta, no sería descabellado pensar o sugerir que el estilo gerencial femenino si difiere del masculino.

Las características femeninas proporcionan una serie de elementos estratégicos a la organización, proporcionando más fuerzas que debilidades. Algunos de los grandes autores gerenciales sugieren que las mujeres pueden ser mejores gerentes que los hombres en un ambiente de negocios cambiante, menos jerárquicas, más flexibles y orientadas hacia los grupos, más rápidas y fluidas, es decir que las mujeres son más productivas y se adaptan con mayor facilidad a los cambios.

No podemos afirmar la existencia de una diferenciación entre el desempeño masculino y femenino en el trabajo gerencial, debido a su

naturaleza y características la mujer crea un ambiente que le permite desarrollar y utilizar su estilo gerencial de acuerdo con sus valores, perspectivas y cualidades.

A estas características se deben agregar algunas otras de personalidad y de apariencia físicas debido a que estos son puntos muy importantes en la personalidad de la mujer ya que el verse bien es sinónimo de sentirse bien. Englobando las siguientes características; ser modestas, creativas, alegres, intuitivas y útiles; asimismo habrán de expresar valores humanitarios, percibir los sentimientos de otros y ser sofisticada, todo esto está catalogado como estereotipos del gerente femenino a partir de la visión hombres y mujeres.

2.6 Los retos de México ante la globalización y el efecto en el desarrollo de la Administración de las Empresas mexicanas.

Una de las características del fin del siglo XX es el proceso de transformación, tanto en lo económico, político y cultural, debido al proceso de globalización que se está viviendo. Ya que México está en vías de desarrollo nos vemos ante la necesidad de buscar mejores alternativas para desarrollar nuestra economía.

Para tener una idea más amplia de lo que es la globalización, empezaremos a hablar acerca del inicio y desarrollo de este proceso de

transformación, partiendo de la finalización de la segunda guerra mundial.

Alemania y Japón, aplican modelos productivos orientados a los valores comunitarios: grupos empresariales, la responsabilidad social de las habilidades, el trabajo de equipo, la lealtad, las estrategias en la industria y los criterios que promueven el crecimiento conjunto. Por consiguiente es más lógico deducir que si existen diferencias entre individuo y organización, el posible conflicto se expresa de manera muy conjunta.

En el modelo alemán es claro que el principio de economía social de mercado pretende incorporar los intereses de los trabajadores a los objetivos corporativos de las empresas. De tal manera que se garantiza que todos participarán y se beneficiarán de manera en que la empresa se posicionara en el mercado, el gobierno interviene activamente en la economía, además de impulsar una serie de proyectos que ayudan a elevar la productividad y la competitividad, como en los programas de educación y capacitación, que hacen de la mano de obra alemana el factor de la producción más importante en la economía

En el modelo de producción japonés, que hoy constituye el modelo productivo a seguir, su éxito consiste en la existencia de una cultura laboral que compromete a cada uno de los involucrados de la producción: empresarios, ejecutivos, empleados y trabajadores. Su filosofía la toman con una percepción integral acerca de la sociedad y, por tanto, también de la economía, resumiéndose en calidad total, que esta a su vez exige un programa permanente de capacitación, que es la estrategia que permite implementar las innovaciones requeridas para elevar la productividad y la competitividad.

Un elemento clave del modelo productivo japonés es la concepción del trabajo colectivo, que genera compromiso al interior de la empresa y que garantiza el funcionamiento de la comunicación, tanto vertical como horizontal.

Por otra parte, el modelo de producción japonés exige una estrategia administrativa racional que permite trabajar sin necesidad de equipamiento excesivo. Además, se anula el inventario de materias primas y el de productos terminados. Se trata del principio de “justo a

tiempo”, que en su conjunto permite reducir los costos de administración y, por tanto, ofrecer precios más competitivos.

Ante la evidente crisis del modelo de producción anglosajón, las características de los modelos alemán y japonés surgen como el modelo a seguir, no tan sólo por Estados Unidos, sino por todas las naciones que tienen la intención de alcanzar un nivel de competitividad que garantice la sobrevivencia y la estabilidad de su economía.

Es posible decir, que la separación del trabajo ejecutivo concreto determina el problema fundamental, para adoptar la lógica de un nuevo modelo de producción para lograr una economía más competitiva.

En el contexto actual de la competencia económica es preciso nombrar y reconocer el peculiar papel que juega México; primero, porque se trata de la economía más precaria de las que integran el mercado de Norteamérica; segundo, porque el modelo de producción que encabeza a este bloque –el estadounidense– se encuentra en una clara desventaja ante las potencias de Europa y Asia.

Pensamos que los principales factores que afectan a la economía mexicana son, tanto la ignorancia respecto al mercado en el que operan

las empresas, como el carácter familiar que impide el manejo racional de los recursos.

En este aspecto enfatizamos que los empresarios mexicanos no tienen una cultura empresarial, siendo este el principal elemento que impide mejorar las estrategias para elevar la productividad.

Si la riqueza “material” ya no representa una ventaja comparativa que equilibre la competencia al interior de la región económica a la que pertenece México, también es cierto que los empresarios nacionales difícilmente ocuparán el potencial de los recursos humanos en quienes tendría que recaer la responsabilidad de innovación que se requiere.

Es por eso que el papel que la mujer viene jugando en el mercado de trabajo en México, es una prueba de la potencialidad que los recursos humanos tienen para desempeñar con flexibilidad sus habilidades. Por otra parte, siendo ésta una de las hipótesis que planteo, la mujer ejecutiva en México cuenta con las habilidades necesarias para enfrentar el nuevo contexto de la competencia económica.

2.7. Características de la mujer profesional ejecutiva en México.

Antes de analizar el perfil de la gerencia femenina en México, es pertinente establecer algunos datos generales sobre la participación activa de la mujer en el trabajo. Y siendo parte de la Población económicamente activa, según datos de INEGI, en 1990 se contaba con 5.6 millones de mujeres económicamente activas (19.6% con 12 años o más). Su participación se encuentra por debajo de la del hombre ya que por cada 100 mujeres que trabajaban o buscaban trabajo hay 326 varones.

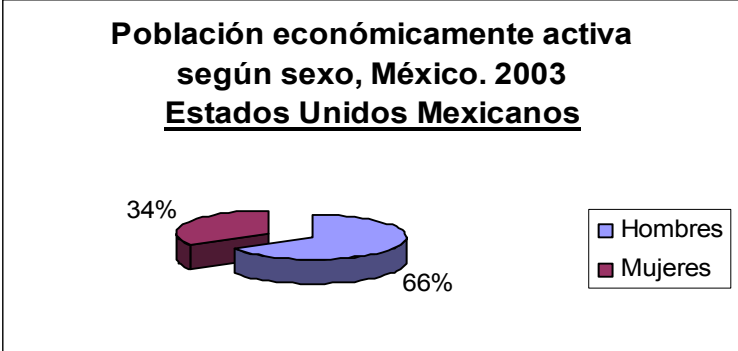
Actualizando estos datos y sabiendo que nuestro trabajo de investigación abarca a partir del año 2000, empezaremos con las siguientes tablas.

Tasa de participación económica por entidad federativa según sexo y grupos de edad, México. 2003

Entidad federativa	Total					Hombres					Mujeres				
	Total	15 a 24 años	25 a 54 años	55 a 64 años	65 años y más	Total	15 a 24 años	25 a 54 años	55 a 64 años	65 años y más	Total	15 a 24 años	25 a 54 años	55 a 64 años	65 años y más
Estados Unidos Mexicanos	54.0	47.2	69.5	54.4	29.7	74.6	63.0	96.2	81.0	48.3	35.3	31.9	46.4	30.1	13.9
Aguascalientes	52.7	48.2	68.8	49.5	23.9	72.5	63.0	95.9	77.3	40.7	35.3	33.5	46.8	25.2	9.6
BC NORTE	54.1	44.1	72.3	49.4	19.3	72.0	57.5	95.7	74.0	30.5	36.9	30.8	49.7	29.6	9.1
BC SUR	57.6	50.2	74.1	54.4	24.6	75.7	64.5	97.2	80.5	41.6	38.6	33.4	51.4	26.2	7.1
Campeche	59.0	50.2	73.3	60.2	40.9	81.1	70.7	97.8	88.5	62.7	37.8	32.0	50.1	29.9	18.2
Coahuila	51.9	45.8	68.5	45.4	19.4	72.1	59.9	95.8	70.7	31.3	32.8	31.2	43.7	21.3	9.4
Colima	57.3	52.3	73.8	56.2	25.2	74.5	66.4	95.6	78.8	42.5	41.2	38.1	54.4	36.8	10.7
Chiapas	54.6	48.4	68.7	58.3	36.8	78.2	71.1	97.5	89.9	57.4	32.2	26.5	42.9	30.1	15.7
Chihuahua	51.5	45.4	68.3	46.2	19.5	72.9	59.2	96.3	77.7	38.1	31.5	31.2	43.2	16.6	4.1
Distrito Federal	54.9	39.7	74.0	50.8	21.7	71.8	49.7	96.1	74.1	34.8	40.2	29.3	55.4	31.4	13.5
Durango	50.7	47.7	65.8	51.0	28.4	74.6	68.1	96.9	81.4	48.7	29.2	27.3	40.1	21.8	11.0
Guanajuato	52.5	51.4	67.0	50.9	29.3	73.9	69.9	96.2	76.5	46.8	35.1	35.4	45.2	30.2	13.9
Guerrero	50.2	41.8	69.4	57.0	32.9	73.6	64.9	97.6	88.4	51.4	30.2	21.8	45.5	30.9	16.5
Hidalgo	55.9	49.6	70.6	63.5	34.9	75.6	62.7	97.2	90.8	53.7	39.2	37.4	49.4	41.0	19.2
Jalisco	59.7	58.6	72.2	56.1	32.8	78.3	70.8	96.6	81.0	51.8	43.2	46.9	51.7	34.2	16.6
México	52.0	42.8	67.8	52.1	26.6	72.3	55.6	96.2	77.4	44.2	32.5	29.1	42.1	26.3	11.6
Michoacán	52.9	51.3	65.3	56.3	38.7	76.5	73.1	95.8	88.9	56.7	32.7	31.3	41.6	25.7	20.9
Morelos	52.6	43.6	69.2	50.4	30.7	72.4	61.6	94.3	74.5	43.7	35.1	26.2	47.9	29.9	20.1
Nayarit	56.5	51.3	72.1	60.3	30.3	76.1	69.6	95.0	85.1	47.5	38.7	33.7	52.4	35.8	13.8
Nuevo León	55.6	52.3	69.0	50.1	24.4	76.6	65.7	96.8	74.3	40.3	35.3	38.6	42.7	26.2	10.7
Oaxaca	54.2	43.1	71.0	63.8	44.6	73.6	61.1	97.1	87.4	65.3	37.0	26.5	50.3	42.5	27.3
Puebla	56.1	52.0	69.9	61.8	33.5	76.7	70.0	96.5	85.5	53.0	38.2	36.2	47.5	43.1	15.8
Querétaro	55.6	53.7	69.8	52.5	30.1	74.3	66.4	95.1	81.1	46.5	38.6	40.5	48.4	27.7	16.0
Quintana Roo	56.0	49.7	70.7	52.2	36.2	78.7	68.4	97.9	89.2	61.9	33.5	30.6	44.7	13.1	9.5
San Luis Potosí	58.0	52.1	71.8	62.1	40.9	79.3	71.1	96.2	87.9	65.7	39.0	34.9	51.2	37.6	17.8
Sinaloa	58.9	56.5	71.6	58.0	30.2	77.1	72.4	92.8	82.2	51.3	41.3	40.1	52.4	32.8	9.6
Sonora	56.2	49.9	72.9	54.7	27.9	72.0	60.2	93.8	76.5	43.4	41.3	40.0	53.7	33.9	11.9
Tabasco	54.3	46.2	68.5	58.3	34.9	78.3	67.6	97.4	88.0	63.8	31.2	24.6	42.2	27.6	6.6
Tamaulipas	53.8	48.6	68.9	48.1	25.2	75.5	65.4	96.3	76.3	44.2	33.6	32.4	44.0	23.0	9.1
Tlaxcala	55.3	47.3	70.6	61.3	30.5	77.1	64.3	98.0	90.4	55.0	35.7	31.6	46.9	34.0	9.8
Veracruz	48.2	37.6	63.6	54.1	26.7	72.7	56.4	95.5	85.0	49.3	25.9	18.2	36.6	24.7	9.5
Yucatán	59.6	54.7	74.8	59.9	36.2	77.8	69.8	96.9	84.5	54.4	43.0	40.5	55.7	36.4	19.7
Zacatecas	49.0	48.0	62.6	50.4	28.8	73.9	71.2	94.4	81.6	48.6	28.9	29.7	38.3	25.2	9.0

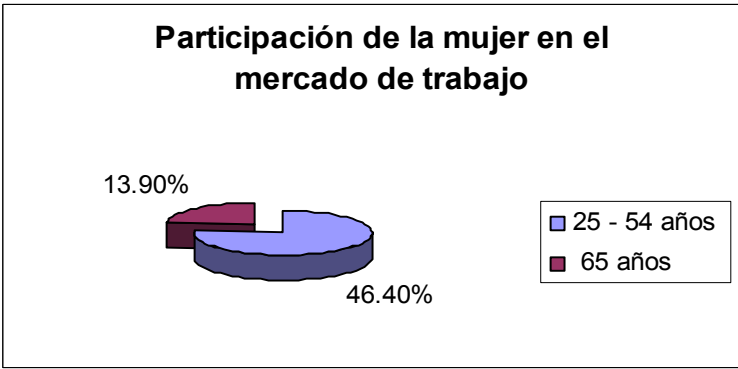
NOTA: Cifras al segundo trimestre del año. Los totales corresponden a la población de 12 años y más.
FUENTE: INEGI-STPS. Encuesta Nacional de Empleo, 2003. Aguascalientes, Ags. 2003.

La siguiente gráfica explica la participación de la mujer en el mercado de trabajo a nivel nacional, según datos del INEGI, de una población total de 14 238 643 mujeres económicamente activas.



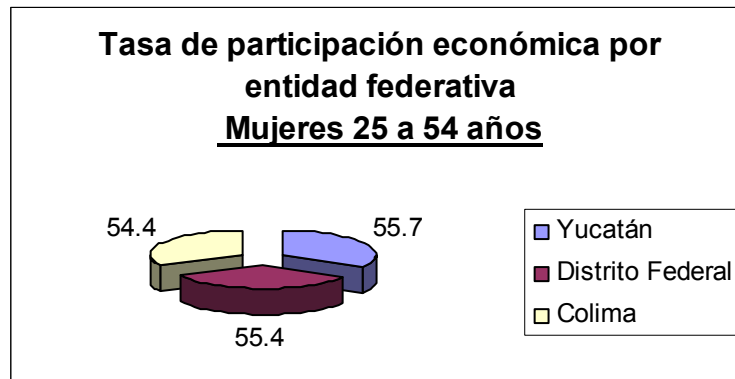
Fuente: Elaboración Propia.

La mayor participación de la mujer en el mercado de trabajo se da entre los 25 y 54 años (46.4%) y decrecen paulatinamente hasta que a los 65 años representa una pequeña porción (alrededor del 13.9%).



Fuente: Elaboración Propia.

Ubicándolas por entidad federativa, en primer lugar se encuentra Yucatán (55.7%), segundo lugar se encuentra el Distrito Federal (55.4%) y como tercer lugar Colima (54.4%).



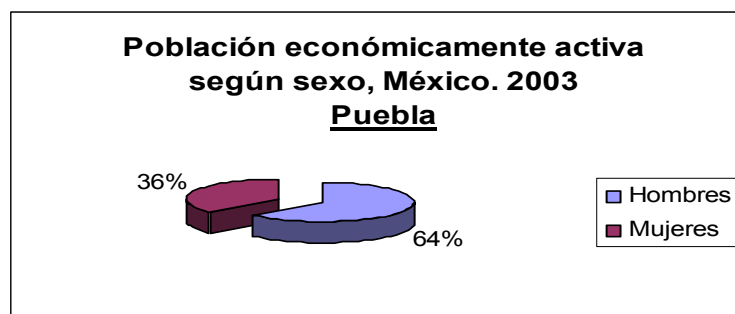
Fuente: Elaboración Propia.

Y cabe destacar que el estado de Puebla se encuentra en el lugar 17 de la lista con un porcentaje del 47.5.

Población económicamente activa según sexo, México. 2003

Entidad federativa	Total	Hombres	Mujeres
Estados Unidos Mexicanos	41 515 672	27 277 029	14 238 643
Puebla	2 218 269	1 410 902	807 367

NOTA: Cifras al segundo trimestre del año.
FUENTE: INEGI-STPS. *Encuesta Nacional de Empleo, 2003*. Aguascalientes, Ags. 2003.



Fuente: Elaboración Propia.

Tasa de participación económica por sexo y grupos de edad, México. 2000-2003

Sexo Grupos de edad	2000	2001	2002	2003
Total	55.7	54.5	54.5	54.0
15 a 24 años	51.8	49.7	48.4	47.2
25 a 54 años	69.3	68.9	69.6	69.5
55 a 64 años	53.5	52.6	53.8	54.4
65 años y más	31.4	30.4	30.8	29.7
Hombres	76.8	75.6	75.1	74.6
15 a 24 años	68.4	66.2	64.4	63.0
25 a 54 años	96.3	96.2	96.2	96.2
55 a 64 años	80.8	80.4	81.1	81.0
65 años y más	50.0	49.8	49.5	48.3
Mujeres	36.4	35.3	35.9	35.3
15 a 24 años	36.1	34.3	33.3	31.9
25 a 54 años	45.6	45.3	46.5	46.4
55 a 64 años	28.6	27.6	29.2	30.1
65 años y más	14.5	13.0	14.3	13.9

NOTA: Cifras al segundo trimestre de cada año. Los totales corresponden a la población de 12 años y más.

FUENTE: Para 1998-2001: **INEGI-STPS. Encuesta Nacional de Empleo, 2001.** Aguascalientes, Ags. 2003.
Para 2002: **INEGI-STPS. Encuesta Nacional de Empleo, 2002.** Aguascalientes, Ags. 2003.
Para 2003: **INEGI-STPS. Encuesta Nacional de Empleo, 2003.** Aguascalientes, Ags. 2003.

Ahora abarcaremos específicamente lo que es el Estado de Puebla. Respecto al tipo de trabajo, la mayoría de ellas se dedican al comercio (23.8%), le siguen las mujeres que trabajan por su cuenta (20.7) y, por último, las dedicadas a la industria extractiva, de transformación y electricidad (20.0%). También se puede mencionar a las mujeres que trabajan en negocios de servicios financieros, profesionales y sociales (14.7%).

Población ocupada por actividad económica y su distribución porcentual según sexo, Puebla. 2003

Actividad económica	Total	Hombres	Mujeres
Entidad	2 185 484	1 392 242	793 242
Actividades agropecuarias	28.3	34.3	17.7
Industria extractiva, de transformación y electricidad	17.9	16.7	20.0
Construcción	6.3	9.7	0.2
Comercio	18.0	14.7	23.8
Comunicaciones y transportes	3.1	4.5	0.5
Administración pública y defensa	2.8	3.0	2.5
Servicios financieros, profesionales y sociales	9.9	7.2	14.7
Servicios personales	13.9	10.0	20.7
No especificado ^a	NS	NS	0.0
NOTA: Datos correspondientes al trimestre abril-junio. Excluye a los iniciadores de un próximo ^a Incluye a los trabajadores en Estados Unidos cuya rama de actividad económica se desconoce.			
NS No significativo.			
FUENTE: INEGI-STPS. Encuesta Nacional de Empleo, 2003. Aguascalientes, Ags., México, 2003.			

A nivel general observamos que la mujer labora alrededor del 37.2 % horas a la semana, contra 44.8 % en el caso de los hombres. Los puestos ocupados por mujeres están dispersos entre las más variadas actividades económicas, aunque se concentran en los sectores comercio y servicios. Si bien, no todos los empleos femeninos tienen malas condiciones de trabajo o remuneraciones relativamente bajas, la mayor participación laboral de las mujeres se inscribe, sobre todo, en el ámbito de las precarias ocupaciones de tiempo parcial.

Promedio de horas trabajadas a la semana por la población ocupada según sexo, Puebla. 2000-2003

Año	Total	Hombres	Mujeres
2000	42.5	45.2	37.3
2001	42.0	44.6	37.0
2002	42.6	45.2	37.6
2003	41.9	44.4	37.0

NOTA: Cifras al segundo trimestre de cada año.
 FUENTE: Para 1995,96,97,01,02,03.: INEGI-STPS. *Encuesta Nacional de Empleo, 1995. Base de datos.* Aguascalientes, Ags. 2003.

Tasa específica de participación por sexo y grupos de edad, Puebla.

	Total	Hombres	Mujeres	Grupos de edad
--	--------------	----------------	----------------	-----------------------

Ciudad de Puebla	Total	Hombres	Mujeres	Grupos de edad				
				12 a 19	20 a 24	25 a 34	35 a 44	45 y más
Periodo								
2002								
Enero	51.8	71.9	34.0	22.2	55.4	70.4	68.3	49.0
Febrero	50.9	69.6	34.8	17.2	51.7	70.9	72.7	46.2
Marzo	50.6	70.8	33.1	18.8	51.1	68.7	67.9	50.1
Abril	52.4	71.5	35.6	21.2	50.5	74.9	66.8	51.1
Mayo	51.8	70.2	35.6	20.1	50.9	73.0	72.5	48.7
Junio	51.0	71.0	34.1	17.9	49.5	69.6	70.5	51.3
Julio	52.7	71.3	36.6	18.6	54.1	73.1	66.0	51.9
Agosto	50.4	69.2	33.4	20.0	48.3	70.7	70.0	48.5
Septiembre	53.5	73.3	36.6	24.1	55.8	70.7	72.0	50.7
Octubre	52.5	69.4	37.4	18.4	55.4	71.5	69.6	48.9
Noviembre	51.6	70.3	34.7	21.2	50.1	70.0	72.5	50.5
Diciembre	51.5	71.4	34.1	19.0	52.5	70.1	69.2	49.9
2003								
Enero	53.8	71.6	38.0	18.4	55.2	72.8	68.6	54.2
Febrero	53.8	71.6	37.7	24.3	50.5	72.6	76.9	52.0
Marzo	54.4	72.9	37.7	22.3	56.2	71.1	74.3	52.3
Abril	54.1	70.2	39.5	16.9	53.8	74.6	69.4	52.1
Mayo	53.7	72.3	36.5	24.1	49.4	70.2	76.4	52.5
Junio	53.7	72.4	36.9	20.4	56.8	71.0	72.9	51.5
Julio	53.8	71.1	37.9	18.8	54.1	72.5	69.5	53.4
Agosto	52.5	69.8	37.0	22.3	51.9	69.2	73.5	50.6
Septiembre	53.9	72.6	37.0	20.7	57.4	71.5	73.5	51.6
Octubre	55.4	70.7	41.1	20.3	50.4	74.2	75.2	53.6
Noviembre	52.6	70.9	36.7	21.6	53.5	67.0	73.8	51.8
Diciembre	52.5	71.3	35.8	16.4	53.9	71.1	73.3	52.8
2004								
Enero ^P	55.0	73.9	38.1	22.6	53.3	75.0	74.3	51.0
Febrero	52.8	70.3	37.7	18.3	49.4	70.8	75.6	52.6

^P Cifras preliminares a partir de la fecha en que se indica.
FUENTE: INEGI. Encuesta Nacional de Empleo Urbano (ENEU).

Ciudad de Puebla	General	Hombres	Mujeres
Periodo			
2002			
Enero	51.8	71.9	34.0
Febrero	50.9	69.6	34.8
Marzo	50.6	70.8	33.1
Abril	52.4	71.5	35.6
Mayo	51.8	70.2	35.6
Junio	51.0	71.0	34.1
Julio	52.7	71.3	36.6
Agosto	50.4	69.2	33.4
Septiembre	53.5	73.3	36.6
Octubre	52.5	69.4	37.4
Noviembre	51.6	70.3	34.7
Diciembre	51.5	71.4	34.1
2003			
Enero	53.8	71.6	38.0
Febrero	53.8	71.6	37.7
Marzo	54.4	72.9	37.7
Abril	54.1	70.2	39.5
Mayo	53.7	72.3	36.5
Junio	53.7	72.4	36.9
Julio	53.8	71.1	37.9
Agosto	52.5	69.8	37.0
Septiembre	53.9	72.6	37.0
Octubre	55.4	70.7	41.1
Noviembre	52.6	70.9	36.7
Diciembre	52.5	71.3	35.8
2004			
Enero ^P	55.0	73.9	38.1
^P Cifras preliminares a partir de la fecha en que se indica. FUENTE: INEGI. Encuesta Nacional de Empleo Urbano (ENEU).			

Analizando el estrato correspondiente a los niveles de ejecutivos y funcionarios que trabajan más de 49 horas a la semana, se puede observar

que mientras el 42.84% de hombres ejecutivos laboran esta cantidad de tiempo, sólo el 21.81% de las mujeres lo hacen. Esto quizás se debe a que algunas ejecutivas, además de realizar su trabajo, deben atender sus labores familiares y en otros casos sus deberes académicos y de formación profesional.¹⁴

Las mujeres que han llegado a ocupar puestos a nivel ejecutivo en México empezaron a trabajar desde los 23 años en promedio, y es hasta que llegan alrededor de los 40 cuando ocupan esos cargos. A nivel general podemos decir que la edad fluctúa entre los 35 y 40 años.

Las mujeres que son patronas o empresarias no llegan al 2% (sólo representan el 1.6%) La presencia de mujeres ejecutivas es menor entre los puestos directivos del sector privado que entre los funcionarios públicos. Mientras que en el primero las gerentas sólo llegan a

¹⁴ Dillanes, Espinosa, Medina. Las mujeres y el trabajo administrativo: el perfil de una carrera ejecutiva.

representar el 13.75%, entre los funcionarios públicos la presencia de las mujeres alcanza el 20.67%.¹⁵

A pesar de su menor participación, las mujeres gerentes tienen un estilo directivo más horizontal que el de sus contrapartes varones, y sus decisiones buscan tener el acuerdo previo de todos los involucrados.

Las mujeres ejecutivas tienden a establecer sus decisiones por medio de un mayor acercamiento y contacto con la gente lo que sería una mayor intimidad, mientras que los hombres lo realizan mediante procesos más autónomos y que involucran fenómenos de poder e independencia. Quizá esta visión responde a cierta preocupación maternal o paternal en los gerentes, pero en el caso femenino existe una mayor tendencia, ya que ellas se observan como responsables de lo que pasa a otros refleja el interés en las personas y reconocimiento de las inquietudes de otros. Aunque en algunos casos las mujeres también buscan poder, autonomía e incluso llegan a generar estilos de liderazgo necesariamente masculinos,

¹⁵ Zabludovsky, Gina. H.10-11 “Presencia de las empresarias en México: diagnóstico comparativo: regional y mundial”, Revista Mexicana de Sociología, núm. 4, octubre–diciembre.

los varones, a su vez, se ven enfrentados a tomar en cuenta la comunicación, el trabajo conjunto entre hombres y mujeres.

Según datos de la revista *Expansión* (1991), más de 70% de las mujeres mexicanas en cargos de decisión cuentan con estudios universitarios, generalmente en administración de empresas, contaduría, y ciencias y técnicas de la información. De ese total de mujeres con estudios, sólo un 1.5% tiene estudios de maestría.

Las actividades en las que se encuentran son variadas: empresas de consultoría, auto partes, productos farmoquímicos, la industria química y en otras. Cabe destacar que cerca del 40% de las profesionistas trabajan para compañías multinacionales, otro 40% lo hace para firmas mexicanas y el restante 20% en pequeños negocios propios o no.

Las áreas en que participan predominantemente son: administración, ventas, mercadotecnia y relaciones públicas. En éstas últimas áreas quizás la ejecutiva manifiesta sus capacidades de comunicación y de orientación hacia el logro de objetivos comunes, o sea, cooperación.

En la venta de servicios o intangibles la mujer tiene ventajas ya que tiene la capacidad de enseñar con claridad lo que está vendiendo, para explicar cómo funcionan las cosas. Tradicionalmente la capacidad para enseñar ha sido vista como una cualidad femenina.

En consecuencia, las ejecutivas mexicanas manifiestan cierta propensión hacia actividades relacionadas con la educación y la capacitación (entrenamiento y comunicación). Y por su papel natural de procreación parece estar mejor preparada y adaptada (agente facilitador del cambio) para enfrentar los cambios con mayor naturalidad que el hombre.

Esta característica, si se traslada a la empresa, podría ser un elemento que sustente una ventaja competitiva en todas las organizaciones.

Por último, parece que la gerente posee una visión distinta con respecto al manejo de la información; las mujeres ubicadas en estos puestos consideran que el manejo de la información no es una forma de poder. El poder –opinan– surge, al menos aparentemente, de compartir la información cuando existe la percepción de que quien sabe, o el

especialista, tiene poder para decidir lo que los otros no pueden o no saben hacer, y que de él dependen las posibilidades de la organización en ese ámbito de experiencia. Esta visión de apertura sobre la información favorece los procesos de innovación, ya que no se realizan a partir de las observaciones de una persona, sino que alienta la participación de otras personas que proporcionan distintas alternativas de solución a un problema determinado.