

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY  
ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACION  
Y DIRECCION DE EMPRESAS



PERCEPCION DE MUJERES Y HOMBRES  
PROFESIONISTAS CON RESPECTO AL DESEMPEÑO  
DE LA MUJER COMO JEFA

POR  
CYNTHIA NOHEMI RODRIGUEZ CHAPA

PROYECTO DE CAMPO EN RECURSOS HUMANOS  
ASESOR: EDUARDO LEAL BELTRAN MDO, MCE

MONTERREY, N. L.

ABRIL 2006

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY**  
ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACION  
Y DIRECCION DE EMPRESAS



PERCEPCION DE MUJERES Y HOMBRES  
PROFESIONISTAS CON RESPECTO AL DESEMPEÑO  
DE LA MUJER COMO JEFA

POR  
CYNTHIA NOHEMI RODRIGUEZ CHAPA

PROYECTO DE CAMPO EN RECURSOS HUMANOS  
ASESOR: EDUARDO LEAL BELTRAN MDO, MCE

MONTERREY, N. L.

ABRIL 2006



INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY

ESCUELA DE GRADUADOS EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Percepción de mujeres y hombres profesionistas  
con respecto al desempeño de la mujer como jefa

Por: Cynthia Nohemí Rodríguez Chapa

Proyecto de Campo en Recursos Humanos

Asesor: Eduardo Leal Beltrán MDO, MCE

Monterrey, N.L. a abril de 2006

## Resumen

Esta investigación se enfocó en la búsqueda de las principales características que distinguen a las mujeres cuando se desempeñan como jefas.

Para este fin, se seleccionaron una serie de temas relacionados con el objeto de estudio para formar el marco teórico y sobre este se desarrollaron herramientas para la recolección y medición de los datos resultantes.

El análisis de la información recabada dio como resultado la definición de los factores que más influyen tanto positiva como negativamente para que una mujer llegue y se mantenga en un puesto directivo

Finalmente se concluye con algunas observaciones e implicaciones dirigidas tanto a las mujeres jefas como a personal relacionado con recursos humanos en las organizaciones para facilitar la integración de las mujeres en el mundo laboral.

## Índice

I. Percepción de mujeres y hombres profesionistas con respecto al trabajo de la mujer como jefa	
I.1. Antecedentes	5
I.2. Objetivo	6
I.3. Justificación	7
I.4. Hipótesis del proyecto	7
II. Marco Teórico	
II.1. Situación de la mujer en el mundo actual	8
II.1.1. Costumbres de la mujer en el mundo occidental.	9
II.1.1.1. La mujer y la educación	9
II.1.1.2. Integración de la mujer en la vida política	10
II.1.1.3. Influencia de la sociedad en la vida de la mujer	13
II.1.1.4. El rol de la mujer en la familia	14
II.1.2. Situaciones contrapuestas: desarrollo de la mujer vs. marginación y racismo	15
II.2. Cambio de la sociedad hacia la igualdad de géneros	17
II.2.1. Principales cambios en el ámbito sociocultural	17
II.2.2. Incorporación de la mujer en el mundo laboral	19
II.2.3. Retos de la mujer que labora y es madre de familia	21
II.2.4. El futuro de las sociedades en México	23
II.3. Conclusiones	25
II.4. Recomendaciones	27
III. Metodología	
III.1. Tipo de Estudio	29
III.2. Definición de la población y cálculo de la muestra	30
III.3. Instrumento y materiales, encuesta y entrevistas	31
III.3.1. Cuestionarios	31
III.3.2. Entrevistas	33
IV. Análisis de Resultados	35
IV.1. Resultados del Cuestionario	35

IV.1.1. Cualidades y limitaciones de las mujeres como jefas	37
IV.1.2. Evaluación del desempeño y supervisión	40
IV.1.3. Toma de decisiones	42
IV.1.4. Integridad	44
IV.1.5. Trabajo en equipo y participación	46
IV.1.6. Manejo del conflicto	48
IV.1.7. Aspecto emocional	50
IV.1.8. Administración del tiempo y equilibrio socio-laboral	52
IV.2. Puntos importantes de la entrevista	54
V. Conclusiones e implicaciones	61
VI. Anexos	65
VI.1. Cuestionario aplicado	65
VI.2. Entrevista	71
VI.3. Resultados de los cuestionarios	72
VII. Referencias	89

## I. PERCEPCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES PROFESIONISTAS CON RESPECTO AL TRABAJO DE LA MUJER COMO JEFA

### I.1. Antecedentes

La sociedad ha cambiado en los últimos tiempos y esto ha tenido como consecuencia que el papel de la mujer también se esté modificando, o de manera más correcta, se está diversificado. A partir de la segunda mitad del siglo XIX cuando comenzó la segunda revolución industrial, la mujer ha tenido la oportunidad de considerar nuevos espacios que se han abierto para ella.

El inicio de esta ola se originó cuando la mujer decide integrarse al ámbito educativo. Este suceso marcó una pauta muy importante ya que se percata de la importancia que tiene el desarrollo profesional integrándose en el área laboral y de negocios. Pero el principal reto surge cuando continúa con su papel fundamental en la sociedad: el ser al responsable de la formación familiar y educación para los hijos.

Actualmente cada vez es mayor el número de mujeres que están destacando en el mundo de los negocios. Esta realidad, como es de esperarse, está cambiando a la sociedad completa, ya que las mujeres ahora dedican su tiempo a varias actividades relacionadas con el trabajo, además de atender a su familia y su hogar.

Uno de los principales cambios se presenta en el área laboral, en donde las mujeres están posicionándose en mejores puestos dejando atrás a muchos hombres de igual o mejor preparación que ellas.

Este es un fenómeno que está influyendo en el comportamiento de las personas en las organizaciones, ya que ideas como el “machismo” han logrado que una gran parte de la población masculina no acepte esta realidad.

## 1.2. Objetivo

Debido a los grandes cambios que se han presentado en las sociedades en desarrollo con relación al papel de la mujer en el mundo laboral, una gran cantidad de mujeres han logrado desarrollarse y desenvolverse de manera exitosa logrando así el reconocimiento de muchas personas en su organización y llegando a tener puestos directivos. Al suceder esto, existen mujeres y hombres que no están completamente de acuerdo ante esta situación, y tienen percepciones encontradas de la relación que se presenta al tener una jefa mujer.

El objetivo de esta investigación es Identificar los aspectos más relevantes que influyen en el contexto laboral relacionados con la forma de supervisar, asignar tareas y comunicar de las mujeres jefas, así como conocer la diferencia con respecto a los varones jefes.

Otro de los objetivos es descubrir cuáles son aquellos aspectos y características que la mujer debe promover para ser más exitosa como líder de un equipo de trabajo.

Algunas de las interrogantes que se busca analizar con esta investigación son las siguientes:

- ¿En que aspectos los profesionistas consideran que es más gratificante trabajar con un hombre jefe o con una mujer jefa?
- ¿Cuáles son los factores por los cuales los profesionistas se sienten más cómodos trabajando para un hombre que para una mujer?
- ¿Existe alguna diferencia entre los hombres y las mujeres en relación a la percepción que tienen de trabajar con una mujer como jefa?
- ¿Las mujeres como jefas tienen todos los elementos necesarios para ser exitosas en el manejo del personal a su cargo?

### 1.3. Justificación

En el mundo laboral cada vez surgen más mujeres que ocupan puestos directivos y a pesar de ser una muestra de los cambios que está viviendo nuestra sociedad, también es fácil percibir que muchas personas no aceptan del todo esta situación, siendo un obstáculo para el desenvolvimiento natural de la mujer en el campo de trabajo.

La investigación se realizó con personal de la Vicerrectoría de Recursos Humanos y Tecnologías de Información, Vicerrectoría Académica y la Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo del ITESM, considerando que es una muestra representativa por ser esta Institución vanguardista en sus procesos administrativos y organizacionales así como reconocida internacionalmente.

Con esta investigación se pretende reconocer la percepción de los profesionistas que tienen con una jefa mujer con la finalidad de poder proporcionarle las principales características que los profesionistas buscan, y de esta manera ellas puedan mejorar su desempeño en la empresa donde trabajan.

Los administradores de RH tendrán información más valiosa para la supervisión y orientación de las mujeres jefas y además, este trabajo promoverá que los colaboradores de mujeres jefas sean más analistas en el papel que desempeña la mujer en sus organizaciones y puedan ser más críticos en el momento en que se desee evaluar a sus supervisoras.

### 1.4. Hipótesis del proyecto.

Las preguntas hipotéticas que se busca responder con este proyecto son:

- ¿Los profesionistas tienen preferencia a trabajar con un hombre que con una mujer como jefa, por la percepción de que tienen mayor objetividad para la toma de decisiones y más estabilidad emocional?
- ¿La mujer posee ciertas características que contribuyen para tener un mejor desempeño con respecto al hombre como jefe?

## II. Marco Teórico

### II.1. Situación de la mujer en el mundo actual

A pesar de que la mujer ha trabajado desde que la humanidad comenzó a existir, el papel que ha tomado en el transcurso de los años ha ido cambiando considerablemente. Como es conocido, las mujeres en años anteriores tenían responsabilidades limitadas al cuidado del hogar y los hijos, es decir: la familia en general. Estas actividades eran bien vistas por ellas mismas y por la sociedad, y a pesar de que actualmente existen muchas mujeres desempeñando este valioso rol, muchas mujeres están desarrollándose de una manera exitosa en otros ámbitos.

En los últimos años, han surgido una gran cantidad de mujeres influyentes que se ubican en puestos estratégicos dentro de la política, la economía o los negocios. Esto es un indicador de que se está presentando un cambio esperado por muchos años y que es resultado de un arduo estudio y trabajo sobre un modelo más equitativo del papel de la mujer.

La incorporación de la mujer en diferentes ámbitos es un fenómeno social que ha revolucionado a la sociedad sobre todo a partir del siglo XX. Las mujeres en algunas sociedades han logrado conquistar posiciones que antes sólo pertenecían a los hombres – relacionados principalmente con la política y la economía – desarrollándose con éxito y demostrando su liderazgo y capacidad.

Ejemplos de mujeres que están posicionadas en puestos de gran influencia son Ángela Merkel que fue la primera en la lista de mujeres canciller en Alemania, Ellen Johnson-Sirleaf jefa de estado en Liberia, Michelle Bachelet también jefa de estado en Chile entre muchos otros casos.

En el mundo actual la mujer desempeña un rol muy diferente al que ha representado por muchos años, la intervención que ha tenido en todos los aspectos de la sociedad han llevado a que la mujer maneje diversos roles y tenga diferentes responsabilidades. Las mujeres se integran más en la vida laboral, económica, social y política de su país.

## II.1.1. Costumbres de la mujer en el mundo occidental.

### II.1.1.1. La mujer y la educación

En los últimos años se ha tenido un gran avance en lo referente a educación. Los porcentajes de niños en general que asisten a la escuela se ha incrementado considerablemente.

“En muchos países hay mujeres bien posicionadas cerca de la línea de salida de sus respectivas formaciones políticas, en lo que parece una tendencia imparable, si analizamos, por ejemplo, las listas de egresados de las universidades del mundo, como indicador aceptable de quién accede hoy a una educación superior”. Quintela, (2006)

Actualmente la gama de estudios que las mujeres seleccionan para su desarrollo profesional es cada vez más amplia, hace años sólo estudiaban carreras relacionadas con secretariados, o bien carreras cortas que no exigían grados de especialización, posteriormente se han interesado más por áreas de mayor relevancia, estudian carreras profesionales relacionadas con áreas técnicas, que antes solo estaban vinculadas a los hombres.

El interés de la mujer por estudiar y especializarse más da como resultado que estén más preparadas y demanden más retos (tanto económicos como intelectuales) en los lugares en donde deciden trabajar y desarrollarse.

Este acceso de las mujeres a los estudios medios y superiores, genera un nuevo problema cuando el número de mujeres que ocupan puestos de responsabilidad en las organizaciones continúa siendo muy bajo, mientras que el número de mujeres preparadas para tomar esos puestos crece constantemente.

La siguiente gráfica nos muestra como ha crecido la Población Económicamente Activa en México y el número de mujeres que se ha incorporado en la vida laboral.

## Población económicamente activa según sexo, 1991 a 2004

Año	Total	Hombres	Mujeres
1991	31 229 048	21 630 013	9 599 035
1993	33 651 812	23 243 466	10 408 346
1995	36 195 641	24 347 607	11 848 034
1996	36 831 734	24 814 965	12 016 769
1997	38 584 394	25 394 098	13 190 296
1998	39 562 404	26 146 569	13 415 835
1999	39 648 333	26 295 840	13 352 493
2000	40 161 543	26 418 355	13 743 188
2001	40 072 856	26 415 550	13 657 306
2002	41 085 736	26 888 135	14 197 601
2003	41 515 672	27 277 029	14 238 643
2004	43 398 755	28 013 539	15 385 216

FUENTE: INEGI-STPS. *Encuesta Nacional de Empleo.*

### II.1.1.2. Integración de la mujer en la vida política

El ámbito de la política es un claro ejemplo de la integración de la mujer, como se mencionó en la introducción al tema, son muchos los casos de mujeres en el mundo que están logrando tener mejores lugares dentro de la política de su entorno.

En América Latina, en la historia se registran ya varios casos de mujeres en el poder, como es en Haití, Bolivia, Argentina, Panamá, Nicaragua y el reciente caso de Chile.

A manera de resumen, las mujeres jefes de Estado se muestran a continuación:

*Finlandia:* Tarja Halonen, elegida en febrero de 2000, convirtiéndose en la primera presidenta en la historia del país.

*Filipinas:* en enero de 2001, la vicepresidenta Gloria Arroyo fue nombrada jefa del Estado en sustitución del presidente Joseph Estrada, destituido por corrupción.

*Irlanda:* Mary McAleese fue elegida, en octubre de 1997 presidenta de la República, cargo en el que fue confirmada el primero de octubre de 2004.

*Letonia:* Vaira Vike Freiberga fue elegida en julio de 1999 primera mujer jefe de Estado en un país del este de Europa.

Y a pesar de que la lista de ejemplos de mujeres en el poder, como canciller, ministras, presidentas, jefas de gobierno, entre muchos otros cargos sigue creciendo cada vez más, la realidad es que es un asunto que apenas está surgiendo y que la mujer aún no figura de manera importante en el aspecto político de los países.

“En las dos últimas décadas del siglo XX han estado marcadas, guardando las diferencias por países, por tendencias descentralizadoras y democratizadoras que abrían la posibilidad de regímenes políticos más inclusivos. Siendo las mujeres un segmento tradicionalmente excluido del espacio político su inclusión fue terreno de disputa. Los objetivos: abrir nuevas vías de participación, luchar por un mayor poder de negociación, acceder a voz y capacidad de influencia en los cambios sociales y participar en aspectos que afectan la vida de las mujeres, incrementar la dignidad, en una palabra.” Zeballos (2005)

Participación y representación política se encuentran fuertemente condicionadas. No es posible hablar de representación política sin participación, pero la sola participación no asegura que se esté abogando por un enfoque de y para las mujeres.

“La necesidad de definir estrategias que conduzcan a la representación de las mujeres a partir de una agenda de y para las mujeres, y la generación de mecanismos de control y vigilancia sobre dicha representación, empiezan a ser temas que deben ser abordados con mayor seriedad.” Zeballos (2005)

Además de esto es importante que todo este programa esté enfocado a definir los aspectos que contribuyan a que las mujeres sean capaces de ser ellas mismas y trabajar con su propia realidad, su manera de pensar y su sabiduría, y dejar de pensar en trabajar para los demás; de manera que puedan responder a sus intereses estratégicos y evitar las desigualdades existentes.

Es importante que las mismas mujeres sean capaces de crear espacios para diálogos y discusión sobre temas de desigualdad y a partir de esto, actuar sobre lo que puede generar un cambio.

En México, la mujer ha tardado un poco más en integrarse a la vida política. Fue hasta 1953 que se le permitió votar y, aunque ha pasado ya casi medio siglo desde entonces, todavía está relegada o solo juega un papel secundario.

Es posible contar con los dedos de las manos a las mujeres que han logrado alcanzar un puesto de representación importante. En el ámbito estatal son pocas las regidoras, diputadas, y lo mismo sucede dentro de los puestos de primer nivel en el poder ejecutivo.

Los hombres en nuestro país no han querido compartir la toma de decisiones con las mujeres, ni la responsabilidad del rumbo que debe tomar el país. Sin embargo, este es un derecho que tienen las mujeres por el alto porcentaje de representación en el padrón electoral.

La igualdad de oportunidades para las mujeres pasa por la participación y representación en los puestos de toma de decisiones. Pero sabemos que las mujeres no intervienen en las decisiones políticas ni acceden a cargos de poder en la misma forma que los hombres.

### II.1.1.3. Influencia de la sociedad en la vida de la mujer

Al reflexionar sobre los artículos que hablan sobre las nuevas tendencias de igualdad de oportunidades y las medidas que las distintas administraciones en nuestro país están adoptando sobre este asunto, las reacciones de la sociedad, los ciudadanos y de las empresas son muy diversas.

“Desde el momento que la presencia de la mujer en el mercado de trabajo ha sido significativa, las empresas, los sindicatos y los distintos gobiernos, de forma semejante, se han visto forzados, en menor o mayor medida, a considerar las necesidades específicas de las mujeres trabajadoras y sus distintas implicaciones personales, organizativas y sociales.” Quintanilla (2005)

Las mujeres en puestos de jefatura se enfrentan a severos problemas para el desarrollo de su actividad por su condición de mujeres inmersas en una estructura predominantemente masculina. Uno de estos problemas es que se deben enfrentar a las ideas que tienen algunos hombres en la vida laboral, relacionadas a no aceptar a las mujeres para puestos directivos o para tener lugares importantes en las empresas.

En general la mujer tiende a enfrentarse a la idea tradicional que tiene la sociedad de que la responsabilidad principal de la mujer es la familia, por lo que cada vez que una mujer participa en la actividad empresarial se sugiere que sus posibilidades de éxito son limitadas, aún desarrollando una actividad independiente.

La presión social que existe sobre las mujeres que realizan un trabajo fuera de casa forma parte de un conjunto de factores que hacen más difícil el acceso a puestos importantes o de mayor trascendencia en las organizaciones.

El concepto que tiene la sociedad de las mujeres que trabajan está relacionado con el hecho de que aportan a la familia un segundo sueldo y por lo tanto, no tienen el mismo compromiso en el trabajo, lo que es un factor de decisión para seleccionar a quien estaría al frente de un puesto

directivo y solamente son tomadas en cuenta para puestos medios o bajos en la organización.

#### II.1.1.4. El rol de la mujer en la familia

El paradigma de que la formación e integración de la familia es un asunto que solamente le compete a la mujer está muy institucionalizado en muchos países, esto genera que la igualdad de oportunidades no se pueda realizar de manera efectiva. Esta idea se ha asentado a través de la definición de los roles de los hombres y las mujeres en una sociedad.

Por un lado, el rol masculino está ligado a la autoridad, competitividad, agresividad a trabajar fuera de casa, a ser el proveedor del sustento para los integrantes de la familia, y el rol de la mujer está enfocado en tener buena presencia, ser discreta, amable e intuitiva, a tener como responsabilidad la formación del hogar y trabajar dentro de casa.

La existencia de estos roles en la sociedad son los que definen o generan prejuicios sobre lo que debe y no debe hacer una mujer. De hecho, si la mujer se integra en la vida laboral, se espera que cumpla con los roles que ya tiene definidos y se generará una serie de expectativas respecto a la forma en que se hace el trabajo y que tipo de trabajo deberá tener.

Una vez que la mujer participa en la vida laboral y tiene un puesto directivo, es un hecho que tiene que participar activa y eficazmente en los dos ámbitos. “Por una parte, en el ámbito doméstico es la responsable y coordinadora de una unidad de consumo y reproducción; por otra en el ámbito empresarial administra y coordina una unidad productiva. Este hecho es de vital importancia porque la mujer tiene entonces una doble perspectiva sobre las necesidades de la vida cotidiana.” Barrera (2001).

Para estas mujeres la condición de jefas de empresa se puede ver afectada por el hecho de ser madres o esposas, ya que el tiempo que tienen que dedicar a controlar y administrar la empresa, tienen que dividirlo en

administrar su hogar, sin tener disponibilidad de delegación en ninguno de los dos casos.

En todo caso, la participación e integración de la mujer en puestos de responsabilidad también está limitada por la supuesta restricción de atender completamente las demandantes tareas de la sociedad capitalista – muchas de ellas sobrepasando los horarios normales de trabajo – al mismo tiempo que atiende sus obligaciones familiares.

### II.1.2. Situaciones contrapuestas: desarrollo de la mujer vs. marginación y racismo

A pesar de todo lo descrito anteriormente en relación a los grandes cambios que ha vivido la sociedad en relación a la incorporación de la mujer, aún hay mucho camino por recorrer para mejorar las condiciones de la mujer en las diferentes sociedades. Hasta ahora, nos hemos centrado más en el comportamiento de la sociedad mexicana, sin embargo, es importante analizar la situación en el mundo y la forma en que otras culturas y sociedades evitan que la mujer se desenvuelva de la manera más óptima.

Junto con los niños, las mujeres constituyen parte importante de los pobres que existen hoy en el mundo, debido a la marginalización, la explotación y las pocas oportunidades para su desarrollo.

Diversos estudios especializados realizados por Naciones Unidas y otros organismos internacionales dan detalles de la situación real de ese sector de la población mundial. A pesar de que muchas autoridades y gobiernos están convencidos de que a partir de las familias es que se forma una sociedad más comprometida y saludable, en la actualidad dos tercios de los 2.5 mil millones de pobres del mundo son mujeres, es decir que viven con menos de dos dólares al día. Rodríguez (2005)

Además del hambre, la pobreza es la falta de atención médica, de acceso a la educación, la inadecuada vivienda, el inseguro medio ambiente, la no participación en la toma de decisiones y en la vida civil, social y política de sus

respectivos países; y en estas categorías siempre la mujer está más atrasada que los hombres.

“Un reciente libro presentado en la sede mundial de las Naciones Unidas bajo el título Mujeres en un mundo inseguro, recoge datos, experiencias y estadísticas de numerosos países y regiones del mundo que demuestran la discriminación contra las mujeres. Al abundar en esos aspectos, las estadísticas señalan que en algunas sociedades las mujeres y las niñas se alimentan de las sobras dejadas por los varones de la familia y carecen de derechos legales o tradicionales a la tierra y otras propiedades.” Rodríguez (2005)

En relación a las facilidades para obtener créditos, para las mujeres es un punto muy difícil, ya que al no contar con propiedades para respaldar dichos créditos, les son negados, además no tienen los suficientes recursos para estudiar y capacitarse en la creación de negocios o pequeñas empresas.

Continuando con el aspecto de la educación, muchas familias pobres y de escasos recursos prefieren que los hijos varones sean quienes asistan a las escuelas a recibir educación, mientras que dejan a las mujeres en las labores domésticas y ayudando en la crianza de sus hermanos. Muchos papás toman esta decisión debido a la inseguridad que existe en los lugares en donde viven y por el miedo de que les hagan algún daño o maltrato a sus hijas.

De todo lo que menciona este libro, se muestra claramente como las mujeres no participan en los principales aspectos de desarrollo en los países, la lista de áreas en donde la mujer no participa o participa muy poco, parece interminable, ya que las mujeres casi nunca están presentes al frente de países o en importantes puestos del gobierno o sector privado.

La cantidad de mujeres que sufren por diversas causas aún es muy grande, cabe mencionar los casos en donde las mujeres eliminan a sus propias hijas antes de nacer cuando conocen el sexo del bebé, o bien los altos índices de violencia familiar por parte de padres, esposos o hermanos. Aún existen muchas culturas en donde es “normal” este tipo de trato hacia la mujer.

Para cambiar este panorama, los especialistas indican que se requiere adoptar medidas radicales entre todos los sectores de la población en todas partes del mundo. Está bien claro que el acceso de la mujer a la educación es indispensable para detener el círculo vicioso de la pobreza, ya que cuando ellas aprenden, pueden realizar mejores trabajos y así beneficiar a la familia. Este sería un primer paso en el largo y difícil camino hacia la incorporación femenina en todos los ámbitos económicos, sociales y políticos del mundo.

## II.2. Cambio de la sociedad hacia la igualdad de géneros

### II.2.1. Principales cambios en el ámbito sociocultural

Durante muchos años, la típica pareja occidental estuvo conformada por el hombre situado en el espacio público, es decir el ámbito laboral, y la mujer en el privado, es decir el hogar y los hijos.

Sin embargo, los tiempos están cambiando, y hoy en día no resulta nada extraño encontrar parejas en donde son ambos, o incluso solamente ella, quienes desarrollan sus actividades fuera de la casa. Y en muchas oportunidades, la mujer es responsable de logros y éxitos que sin dudas echan por tierra con los roles tradicionales en la pareja.

Según lo que dicen los especialistas, la edad es una de las razones por las cuales puede haber o no aceptación de este tipo de costumbres, las personas más jóvenes son quienes aceptan de manera más fácil este cambio, sin embargo las personas adultas tienen mayor resistencia a aceptar esta situación.

Lo cierto es que el género femenino ha estado conquistando por meritos propios espacios que en el pasado eran exclusivamente reservados para los hombres, y, por consecuencia, comenzó a disputar al hombre los mismos espacios de poder.

La clave para que esto no cause conflictos es lograr que los hombres sean capaces de ver a la mujer como parte de su entorno y aceptar que puede tener el mismo o un mayor éxito que ellos.

Además, aquellos hombres que pueden asumir con motivación y sin mayores dificultades el éxito de sus parejas, saben que esto podrá ser muy beneficioso para ellos y su familia, desde el momento en que sus hijos aprenderán a aceptar este intercambio de roles desde muy chicos y en el caso de las niñas, las estimulará a seguir los pasos de sus madres.

Para lograr un verdadero cambio en la sociedad mexicana o en general en la latinoamericana a favor de la mujer, es indispensable la creación de medidas que tengan como resultado una mejor conciencia de la sociedad de manera que la mujer sea capaz de involucrarse en cualquier actividad productiva de manera más natural.

“Por una parte son necesarias medidas de tipo normativo o legal, que impidan la discriminación flagrante de un colectivo por razón de su género. Este tipo de medidas legales existen en todos los países desarrollados, en los que, además, se han multiplicado los organismos que gestionan las denuncias referidas de legislación. El problema en los países desarrollados no es, por tanto, de índole legal. Es más, en un cierto sentido puede considerarse que políticas excesivamente proteccionistas hacia la mujer pueden provocar efectos no deseados sobre el objetivo último, es decir, sobre la integración “normalizada” de las mujeres en el terreno laboral. Más que medidas “proteccionistas”, deberían ponerse en práctica medidas sociales, que contribuyan al bien de la familia y la sociedad.” Chinchilla (1999)

Otro punto importante que se debe modificar es parte de la cultura corporativa, de manera que esté más enfocada a aceptar el liderazgo femenino. Es importante que las empresas establezcan nuevos enfoques y promociones para incentivar la presencia de las mujeres en las organizaciones y al mismo tiempo ir modificando el pensamiento tan arraigado que tiene la sociedad.

Como menciona Chinchilla en su libro “Emprendiendo en Femenino” algunos ejemplos que podrían aplicarse como argumentos para promocionar a las mujeres en ámbitos directivos, están relacionados con:

- Movilizar a los mejores para que lleguen a la alta dirección de las empresas

- Mantener la calidad directiva en todos los niveles de la organización
- No tratar a un porcentaje de los empleados como peso muerto en el desarrollo de la organización
- Incentivar las aportaciones individuales que puedan hacer las mujeres
- No perder dinero invertido en formación y reclutamiento
- Atraer a más mujeres al mercado de trabajo, y
- Capitalizar las buenas oportunidades

Con esto nos damos cuenta de que son muchas las razones para considerar relevante las modificaciones que deben realizarse en las culturas de las empresas, en sus estructuras y en sus procesos para facilitar la incorporación e integración de las mujeres.

#### II.2.2. Incorporación de la mujer en el mundo laboral

Los hombres y las mujeres tienen diferentes maneras de conocer y aprender, por lo tanto tienen diversas maneras de actuar. Estas diferencias, lejos de causar conflictos, son benéficas en el sentido que se complementan. En la medida en que dentro de nuestras sociedades seamos capaces de aceptar estas diferencias y la manera en que nos benefician, se podrá ir incorporando la mujer de manera más natural a todos los ámbitos de nuestro entorno.

“La mayor presencia femenina se refleja en prácticamente todas las categorías del mercado laboral. Tanto en el sector público como en el privado, el número de asalariadas ha crecido notablemente. En los niveles directivos, aunque la presencia femenina sigue siendo escasa en comparación con la masculina, el crecimiento es también digno de ser señalado. Por último, también ha crecido notablemente el número de mujeres empresarias.” Chinchilla (1999)

De lo que menciona Chinchilla, 6 años más adelante esta situación prevalece y se puede afirmar con múltiples ejemplos que vemos ahora más constantemente y con mayor normalidad.

Un reto que deberíamos de tener como sociedad es ir creando nuevas culturas en donde la mujer pueda incorporarse a ámbitos laborales o políticos con sus características propias, como mujeres y no como fuerza de trabajo. El hecho de que en las empresas se vaya integrando a más mujeres en puestos de alta responsabilidad y toma de decisiones, se irán generando nuevas tendencias, enfocadas en apoyar el papel de la familia como tal, por ejemplo el ser más flexibles con horarios de trabajo, el tener seguros médicos familiares, y la incorporación de guarderías en las áreas de trabajo.

Sin embargo, en la actualidad lo cierto es que existen aún algunas dificultades para la incorporación de la mujer en el mundo laboral, como mencionan Chinchilla, García y Mercadé en su libro “Emprendiendo en Femenino” (2001) existen varios tipos de barreras para las mujeres en los negocios.

Los obstáculos a los que se enfrentan muchas mujeres al intentar incorporarse a una empresa están relacionados a su condición de ser mujeres. Regularmente el perfil de ellas son recién egresadas o con pocos años de experiencia que buscan hacer carrera en determinada empresa, la primera dificultad está en la entrevista de trabajo, en donde la pregunta clásica de lo que se espera en la vida, en relación a lo familiar, llega a crear confusión sobre la respuesta correcta que se debe dar al entrevistador. Si una mujer contesta que sí desea formar una familia y tener hijos podría no ser contratada por falta de disponibilidad cuando esto suceda, y en caso contrario también podría no ser contratada por no tener los valores familiares bien asentados. A final de cuentas la decisión recaería en la interpretación que el entrevistador(a) tenga sobre su propia vida.

El segundo tipo de obstáculo son las barreras de promoción, regularmente en las empresas se tiene un esquema de promoción de manera vertical, es decir, se empieza desde el puesto más bajo y se incrementa de nivel poco a poco, sin embargo los principales ascensos en el caso de las mujeres suelen coincidir con sus ciclos de maternidad y si la mujer se llega a ausentar de su trabajo al menos por unos meses puede afectar seriamente su promoción.

Otras dificultades están relacionadas con la falta de formación e información en la creación de nuevos negocios o en la dirección de los negocios, por ejemplo en

el caso de negocios familiares en donde los dueños regularmente seleccionan a sus hijos varones para dar continuidad a la vida del negocio una vez que ellos se hayan retirado. El acceso al centro de poder económico es difícil, ya que estos están dirigidos únicamente por hombres que contratan a las mujeres solamente para cumplir el requisito.

También, el difícil acceso a los canales informales de comunicación es un aspecto muy crítico para el crecimiento de la mujer en la empresa. Los hombres regularmente mantienen canales de información alternos a los oficiales, lo que les facilita estar más comunicados de todos los detalles que ocurren, dejando a las mujeres a un lado por falta de tiempo, integración, etc.

Cuando la mujer desea regresar a trabajar tras la retirada temporal por cuestiones de maternidad o familiares, resultan problemas de desorientación y pérdida de contacto con el mundo empresarial. Todo esto sumado a la necesidad de integrarse de nuevo hace que la mujer no tenga suficiente información sobre lo que debe esperar o pedir en esta nueva etapa.

Algunas alternativas para lograr una integración plena de la mujer en el mercado laboral se han estado desarrollando a través de los últimos años. Las mujeres están logrando tener un mayor equilibrio entre su vida laboral y familiar, teniendo como resultado que estos mundos lejos de contraponerse se complementan para enriquecer el papel de la mujer en ambos ámbitos.

Este resultado surge ya que muchas mujeres no están dispuestas a renunciar a una vida familiar satisfactoria para darle prioridad a su desarrollo profesional, o bien renunciar a su feminidad para adoptar comportamientos masculinos y gracias a estas decisiones comienzan a crear nuevas alternativas para proponer una especie de “solución”.

### **II.2.3. Retos de la mujer que labora y es madre de familia**

“La mujer empresaria enfrenta severos problemas por su doble función de coordinadora de una empresa y dueña del hogar; el género desempeña un papel

fundamental en la forma en la que resuelve las contradicciones de tiempo, dedicación y recursos que reclaman ambas esferas. Para ellas, su condición de jefas de empresa se ve afectada por la de dueñas de casa. Debe subrayarse que los tiempos mismos de la empresa están estrechamente vinculados a los ritmos de la unidad doméstica.” Barrera (2001)

La mujer de hoy no sólo es madre y esposa, es un ser integral que cumple su deseo de entrega repartiéndose entre su mundo familiar y su mundo laboral. Por esta razón busca que se le reconozca socialmente y se le permita prepararse profesionalmente; así podrá contribuir a crear espacios sensibles dentro de la sociedad y tener la libertad que la lleve a ocupar un papel importante dentro de ésta como ser productivo. La mujer actual abarca dos aspectos importantes en su vida: el trabajo y su familia; para lograr tener éxito en ambos aspectos necesita cumplir con algunos retos, como los siguientes:

- Definir un proyecto de vida que establezca sus prioridades personales y familiares
- Contar con una disciplina personal para lograr una estabilidad en los dos roles que le toca vivir
- Tener un adecuado manejo del tiempo y una buena organización
- Invitar a su compañero a compartir su mundo para que ambos sean parte de la familia y el trabajo

La mujer de hoy enfrenta un triple destino: ser compañera, madre y profesionalista. Este tipo de mujer requiere mayor preparación y mayor seguridad en sí misma para enfrentar los problemas, no sólo los inherentes a la formación de una familia y a mantenimiento de una relación amorosa con la pareja, sino los que implican el mundo laboral.

“El resultado de la incorporación de la mujer al mundo laboral es que el hombre pasa de ser un ente dedicado al trabajo, a ser una persona que descubre que la paternidad es fundamental para él, y experimenta una responsabilidad nueva y única que es el cuidado de la casa y de los hijos. Con esto se da un cambio de actitud y de comprensión hacia este nuevo contexto que se vive y se toma

conciencia de la importancia de tener un equilibrio entre el trabajo y la familia.”  
Prado (2004)

Cuando la mujer se encuentra en esta situación debe saber administrar de manera efectiva ambas esferas, porque de no ser así una sufre alteraciones cuando se dedica más tiempo a la otra. Por la condición de cumplir el papel de empresaria, madre y esposa, es necesario ajustar el tiempo de la empresa y los tiempos del hogar. El principal reto es que exista un equilibrio sano entre el tiempo dedicado a cada una y una excelente coordinación de actividades.

#### **II.2.4. El futuro de las sociedades en México**

En muchas ocasiones, las condiciones de trabajo del personal asalariado están caracterizadas por ser muy flexibles teniendo menores beneficios y estabilidad laboral, y este tipo de trabajos suelen ser más solicitados por mujeres, que los aceptan por falta de mejores oportunidades o porque se ven obligadas a combinar sus responsabilidades domésticas con su trabajo.

Este tipo de situaciones en México son manejadas por el gobierno federal con la finalidad de mejorar la calidad de vida de su población. En particular la Secretaría de Economía está en el proceso de creación de políticas para promover la equidad de géneros.

“Dos son los grandes objetivos que se plantean en este programa, ambos se refieren a los aspectos fundamentales de la situación que actualmente viven las mujeres en México. El primero busca propiciar un cambio positivo en la situación que vive parte de la población femenina en México, dentro de las actividades económicas y productivas; el segundo objetivo pretende impulsar a las mujeres que, a pesar de las barreras culturales y estructurales, han logrado ingresar a este sector pero en condiciones de mayor dificultad y/o rezago.”  
Unidad de Equidad de Género (2003)

El primero de estos objetivos está centrado en evitar las barreras que impiden la integración de la mujer en la vida laboral, en especial las mujeres emprendedoras

que cuentan con la iniciativa para realizar actividades fuera de su casa para obtener ganancias que sean benéficas para ellas y sus familias. Para esto se prepararon estrategias enfocadas en apoyar el autoempleo e iniciativas productivas de las mujeres con créditos y servicios institucionales no financieros como capacitación, asistencia técnica y promoción de vínculos con sectores complementarios.

El segundo objetivo está más enfocado en promover la igualdad de oportunidades para una equitativa participación de las mujeres en el crecimiento económico además de mejorar su calidad de vida. Esto se pretende lograr a través de poner a disposición de las mujeres instrumentos adecuados como manuales de operación que se complementan con esquemas de asesoría y consultoría especializada para la formación y consolidación de pequeñas y medianas empresas.

Todo esto, aunado a la creación de programas, organismos e instituciones que promueven la igualdad de géneros, el apoyo a los grupos más necesitados, así como fomentan la incorporación más natural de la mujer en la vida económica de México, están logrando que la sociedad cambie y comiencen a generar una nueva cultura enfocada en el fortalecimiento de la mujer en la vida laboral.

“El esfuerzo que las mujeres realizan dentro y fuera del hogar, en el ámbito doméstico y fuera del hogar debe reconocerse como parte fundamental e indispensable para alcanzar un verdadero desarrollo y crecimiento económico. Por ello, el tema de la equidad de género y la igualdad de oportunidades se ha incorporado en todo el gobierno federal como un compromiso real que establece las bases necesarias para otorgar a las mujeres una garantía de igualdad de oportunidades y respeto a sus derechos.” Unidad de Equidad de Género, SE, (2003)

### II.3. Conclusiones

La finalidad del marco teórico es dar a conocer que la igualdad de género significa que las mujeres y los hombres deben disfrutar de la misma situación ya que tienen iguales condiciones para la plena realización de sus derechos humanos, así como el potencial que tienen para participar y contribuir en el desarrollo económico, político, social y cultural y de beneficiarse con los resultados que se obtienen.

La igualdad de género se podría definir como la valoración imparcial por parte de la sociedad de las similitudes y diferencias entre mujeres y hombres y de los diferentes papeles que cada uno juega en la sociedad.

En general la participación de la mujer en el mercado laboral en América Latina aumentó considerablemente como consecuencia del incremento de niveles educacionales, como se mencionó en apartados anteriores. La presencia de las mujeres en la población económicamente activa aumentó considerablemente en las últimas décadas, alcanzando un gran número de mujeres que ahora participan en actividades laborales.

“Las mujeres representan actualmente el 40% de la Población Económicamente Activa de América Latina. Sus tasas de ocupación han crecido a un ritmo más acelerado que las de los hombres en los 90, lo que significa que ellas han ocupado una mayor proporción de los empleos generados en la década. Ellas también vienen crecientemente ocupando posiciones entre los grupos profesionales y técnicos, lo que significa que un sector de la mano de obra femenina viene logrando obtener empleos de buena calidad.” Conferencia de Ministros de Trabajo (2001).

A pesar de todo esto, aún existen importantes problemas en la integración de las mujeres en el mercado laboral, sobre todo debido a las desigualdades en comparación con los hombres. Las tasas de desempleo se han incrementado en los últimos años y las diferencias de remuneración entre mujeres y hombres siguen siendo elevados, en especial donde la fuerza de trabajo tiene mayor nivel educacional.

Los programas de igualdad de oportunidades en los empleos e integración de la mujer en el mundo laboral, han ayudado a muchas mujeres con educación a obtener un empleo adecuado, sin embargo en México y Latinoamérica las mujeres siguen percibiendo menor sueldo que los hombres en su misma posición.

Para tratar de solucionar esta situación, se han generado una serie de recomendaciones generales, presentadas en la Conferencia de Ministros de Trabajo en Canadá 2001, y que a pesar de que han pasado algunos años, siguen siendo válidas, se describirán en el siguiente apartado.

## II.4. Recomendaciones

Recomendaciones de la “La incorporación de la perspectiva de género en los Programas y Políticas de los Ministerios de Trabajo”, presentadas a la XII Conferencia de Ministros de Trabajo Ottawa, Canadá, en el 2001

*Son muchas las recomendaciones y esferas de trabajo prioritarias identificadas por las entidades participantes, pero cabe destacar los temas de mayor importancia y que son transversales:*

- **Integrar la perspectiva de género:** es esencial que se integre la perspectiva de género en todas las políticas y programas pertenecientes al sector laboral.
- **Recopilación de datos desagregados por sexo y edad:** Es fundamental fortalecer y ampliar los sistemas existentes a nivel nacional y regional de recopilación de datos desagregados por sexo y edad.
- **Igual remuneración por igual trabajo o por trabajo de igual valor:** En América Latina y el Caribe las mujeres no gozan de los mismos beneficios laborales que sus colegas masculinos.
- **Protección de la maternidad para mujeres trabajadoras:** Que sean efectivamente respetadas las legislaciones existentes de protección a la maternidad a fin de garantizar la protección de las mujeres embarazadas o con hijos lactantes contra todas las formas de discriminación en el empleo y, en particular contra el despido.
- **Mantenimiento de condiciones de seguridad y salubridad en el trabajo:** Las trabajadoras del sector formal e informal están expuestas a condiciones de trabajo y ambientales peligrosas que comprometen su salud e incrementan su morbilidad y mortalidad
- **Promover el diálogo social para las trabajadoras:** El diálogo social, representa un tema ampliamente debatido que lleva a pensar que las trabajadoras deben cumplir un papel importante en las estructuras y el proceso de diálogo social, para que los problemas que las afectan se conviertan en un objetivo permanente en la esfera del trabajo.

- **Ampliar la protección social a las trabajadoras en el sector informal, el autoempleo, las microempresas, el trabajo a domicilio, el servicio doméstico y a las mujeres cuyo trabajo no es remunerado:** Es esencial para el desarrollo económico y social de las trabajadoras que el régimen de seguridad social no establezca discriminaciones contra quienes, por tener que cumplir sus obligaciones maternas o familiares, no logran encontrar empleo en el sector formal o son trabajadoras independientes establecidas en sus hogares.
- **Derecho a la negociación colectiva y a la sindicalización:** Es esencial asegurar la participación y representación de las mujeres en la negociación colectiva y organización sindical y promover su incorporación efectiva a las organizaciones sindicales de todos los niveles, garantizando sus derechos a la organización y negociación colectiva.
- **Equidad e igualdad de género en el desarrollo de recursos humanos:** Son necesarias nuevas políticas dirigidas a eliminar los prejuicios en el reclutamiento, eliminar la discriminación ocupacional y el acceso desigual a la formación y capacitación profesional (especialmente en las nuevas tecnologías), así como los obstáculos directos e indirectos a las promociones.

### III. Metodología

#### III.1. Tipo de Estudio

El propósito de la investigación consiste en describir situaciones, eventos y hechos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. “Los estudios descriptivos pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o variables a los que se refieren.” Hernández (2003)

En esta investigación se recolectaron y analizaron datos relacionados al objeto de estudio seleccionado y se identificaron algunas características que impactan en el desempeño de las mujeres que trabajan como jefas de un grupo de colaboradores.

En esta investigación se utilizarán ambos enfoques el cuantitativo y el cualitativo. El primero porque utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar la hipótesis que se ha planteado, además que se utilizarán técnicas estadísticas para llegar al resultado que la población ha determinado.

Por otro lado, se utilizará el método cualitativo, se utiliza en varios periodos dentro de la investigación, inicialmente para la formulación de las preguntas de la investigación y posteriormente al momento de las entrevistas a los expertos en el área ya que se trata de la recolección de datos y opiniones, pero sin mediciones numéricas. Además en los cuestionarios se puede obtener información cualitativa en las opiniones al final de cada sección de preguntas.

### III.2. Definición de la población y cálculo de la muestra

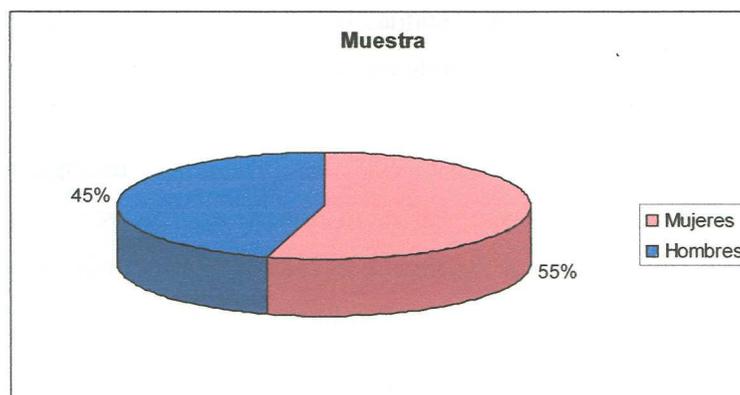
Debido a la finalidad de este estudio, esta investigación está basada en una muestra no probabilística intencional, ya que “la elección de los elementos depende de causas relacionadas con las características de la investigación y de quien hace la muestra”. Hernández (2003). Se acude a personas que tienen el perfil requerido y que además se presten a ayudar a la investigación.

El procedimiento “depende del proceso de toma de decisiones de una persona o de un grupo de personas y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a criterios de investigación”. Hernández (2003)

Las personas que se reunieron para el estudio fueron seleccionados bajo los siguientes criterios:

- Mujeres y hombres profesionistas que estén trabajando para una mujer o bien, que hayan trabajado anteriormente para una mujer.
- Que trabajen actualmente en el Tecnológico de Monterrey específicamente en las áreas del corporativo:
  - Vicerrectoría de Recursos Humanos y Tecnologías de Información
  - Vicerrectoría de Investigación y Desarrollo
  - Vicerrectoría Académica

Como resultado se obtuvieron 55 encuestas como muestra, de las cuales 30 fueron contestadas por mujeres y 25 por hombres. El rango de edad estuvo entre 18 y 50 años, pero principalmente contestaron el cuestionario personas de entre 20 y 35 años.



### **III.3. Instrumento y materiales.**

Los instrumentos que se desarrollaron fueron de dos tipos, cuestionarios y entrevistas. Los cuestionarios dirigidos a las personas que trabajan como colaboradores de jefas mujeres, y por otro lado, las entrevistas dirigidas a mujeres que se desempeñan como jefas, ambos instrumentos se definen con detalle en las siguientes secciones.

#### **III.3.1. Cuestionario a colaboradores que dependen jerárquicamente de una mujer**

El cuestionario que se aplicó a la muestra de personas incluye varios rubros que se desean analizar, y fueron seleccionados en base a la teoría definida anteriormente y a las principales características que definen a las mujeres.

La definición de los rubros es la siguiente:

##### **➤ Evaluación del Desempeño y Supervisión**

Con esta sección se busca analizar los aspectos relacionados con la retroalimentación que dan las jefas a sus colaboradores, así como cuestiones de justicia, equidad, la manera en la que asignan tareas y éstas son evaluadas y la forma en la que describen lo que quieren o piden.

##### **➤ Toma de decisiones**

La idea es encontrar la manera en que las mujeres toman decisiones, las preguntas están enfocadas a la justicia en la toma de decisiones, la influencia que ejercen hacia la empresa, la cantidad de riesgos que deciden tomar, así como la manera en la que se mejora el trabajo de los colaboradores.

##### **➤ Integridad**

Las preguntas de esta sección están enfocadas a la lealtad de la mujer en comparación con el hombre, la integridad, los valores que promueven, así como lo relacionado a la moral y el respeto que generan.

➤ **Trabajo en equipo y Participación**

Esta sección pretende conocer como es el trabajo en equipo de una jefa, la colaboración que tiene dentro de su grupo, la manera en la que maneja los niveles de comunicación, como se involucra con el resto de los integrantes, etc.

➤ **Manejo del conflicto**

La manera en la que las mujeres jefas manejan el conflicto es un aspecto de gran relevancia para este estudio, en esta sección se pretende encontrar el grado en que generan armonía, evitan conflictos y proponen soluciones.

➤ **Aspecto Emocional**

Como característica esencial en la mujer, resalta el aspecto emocional, por esta razón es que se decidió conocer el grado en que éste puede influir en el desempeño laboral. Se trata de medir el nivel en que involucran sentimientos, la variabilidad de carácter, la espontaneidad para mostrar sus emociones y la tolerancia de cada jefa.

➤ **Administración del tiempo y equilibrio socio-laboral.**

En esta última sección se evalúa que tan organizadas son las mujeres con su tiempo, el equilibrio que logran entre su vida familiar y su trabajo, el enfoque que tienen sobre su propio ser o sobre el tener bienes materiales y la calidad de vida que manejan.

### III.3.2. Entrevistas.

El segundo instrumento que se utilizó para recabar información es de tipo cualitativo. Estas entrevistas están dirigidas a mujeres y hombres que se desempeñan como directivos de la Institución.

La entrevista está enfocada a entender la manera en la trabajan y cómo son percibidas en su desempeño por los demás y por ellas mismas dentro del Tecnológico de Monterrey. La entrevista intenta cubrir los aspectos relacionados con:

- Los rasgos distintivos en los niveles directivos entre mujeres y hombres
- La interpretación que se tiene respecto al éxito o fracaso de las mujeres jefas en:
  - Relaciones interpersonales
  - Administración y desarrollo de los recursos humanos
  - Habilidades y competencias para desarrollar la tarea
  - Habilidades para la toma de decisiones
- Los supuestos impedimentos que tienen las mujeres al ser jefas
- Las principales influencias y/o limitantes dentro de la cultura organizacional a las que se enfrentan para llegar a puestos directivos
- Recomendaciones generales que se tienen para el desarrollo de las mujeres que ocupan o desean ocupar puestos directivos.

#### **III.4. Procedimiento**

El desarrollo de este proyecto se llevó a cabo en mediante un proceso de elaboración, que se describe en las siguientes fases:

**Fase 1.** Selección de los tópicos y temas que se cubrirían con relación al desempeño de la mujer como jefa en el ámbito laboral.

**Fase 2.** Investigación de los temas y selección de materiales que se definieron para recabar la mayor cantidad de teoría que respalde los resultados.

**Fase 3.** Diseño y elaboración del cuestionario que se aplicó a los profesionistas mujeres y hombres que colaboren para una jefa mujer, al mismo tiempo se inicia la redacción de la teoría de los temas antes descritos.

**Fase 4.** Identificación de la muestra y posibles candidatos para responder el cuestionario. Se distribuye en cuestionario y se comenzó el análisis de resultados. Paralelamente se continúa desarrollando el marco teórico.

**Fase 5.** Se abrió la muestra de personas que contestaron el cuestionario, de manera que se invitó a más hombres profesionistas, por la tendencia que se presentó al ser contestada en su mayoría por mujeres

**Fase 6.** Se realizó el análisis de resultados con el apoyo de gráficos para una mejor interpretación de los mismos, al mismo tiempo se llevó a cabo la serie de entrevistas a las mujeres que se desempeñan como jefas en el Tecnológico de Monterrey.

**Fase 7.** Diseño y realización de las entrevistas a personas relacionadas con el área de Recursos Humanos y mujeres que sean jefas de departamento en alguna de las áreas ya descritas para la muestra.

**Fase 8.** Se realizaron las conclusiones del proyecto, así como las recomendaciones generales y la distinción de los principales puntos.

## IV. Análisis de Resultados

### IV.1. Resultados del Cuestionario

En el siguiente apartado se analizan los datos que resultaron de los cuestionarios aplicados a las personas que trabajan con jefas mujeres.

El cuestionario se aplicó en dos etapas, la primera estuvo enfocada a personas que trabajan para jefas mujeres actualmente, sin embargo, la mayoría de los cuestionarios fueron contestados por mujeres, por lo que se concluyó que las mujeres tienden a contratar a más mujeres para que trabajen con ellas.

Para efectos de esta investigación, se consideró relevante tener un balance entre las ideas de mujeres y hombres para no tener tendencias en los resultados, por lo que se decidió abrir la muestra de manera que se invitara a más hombres que hayan trabajado para una mujer como jefa.

En la primera parte se presentará una síntesis de las tres primeras preguntas abiertas que contestaron los participantes en el cuestionario, posteriormente se analizarán los resultados de las preguntas cerradas.

Los resultados de la aplicación de la muestra se distribuyeron de manera más equitativa, pero debido a algunas diferencias en las respuestas de hombres y de mujeres en ciertas preguntas, se presentan los resultados por separado.

La escala para las preguntas cuantitativas fue de 1 a 5, teniendo los siguientes valores:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Neutral
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

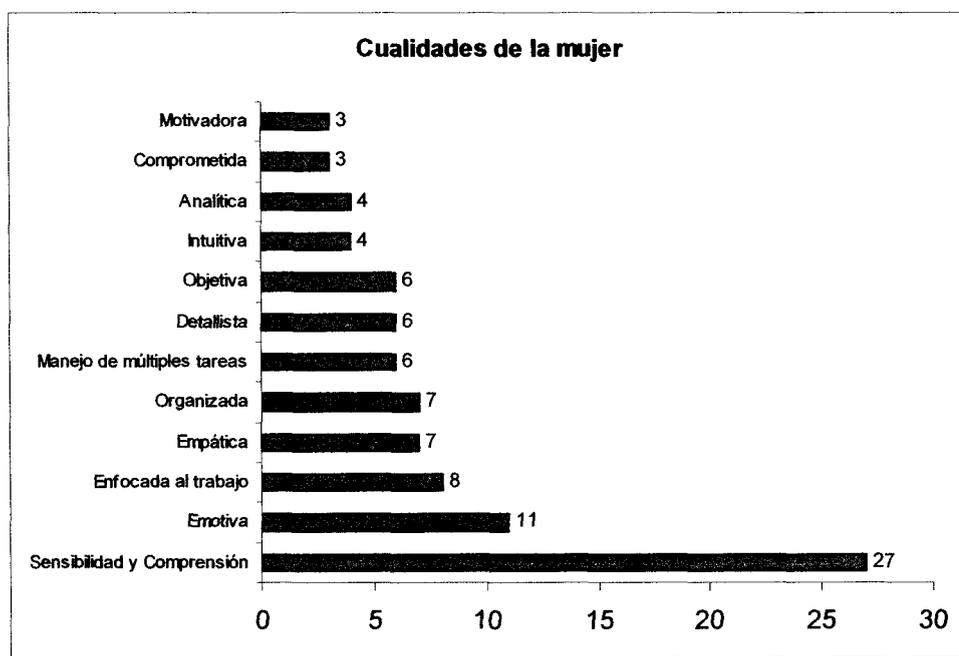
Adicional a las preguntas cuantitativas se abrió un espacio para que los participantes dieran una opinión abierta sobre cada tema, estos comentarios se describirán en cada una de las secciones siguientes.

#### IV.1.1. Cualidades y limitaciones de las mujeres como jefas

La primera pregunta que se realizó a las personas que contestaron el cuestionario fue: “¿Qué cualidades tiene la mujer jefa que no tiene el hombre?”, entre las cualidades de las mujeres jefas que más destacaron en las respuestas fueron:

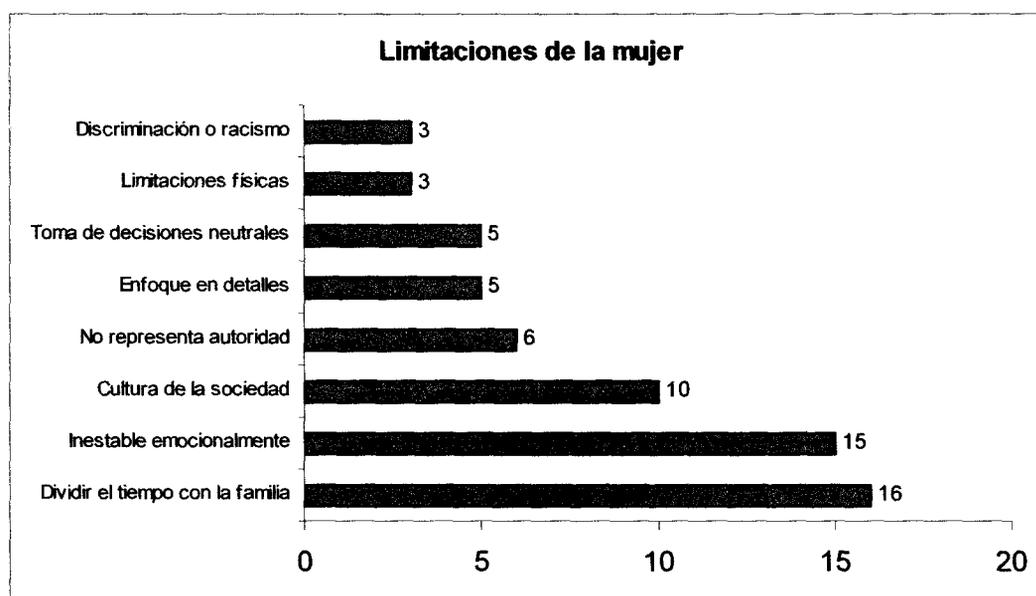
Sensibilidad y Comprensión .	27 menciones
Emotiva	11 menciones
Enfocada al trabajo	8 menciones
Empatía	7 menciones
Organizada	7 menciones
Manejo de múltiples tareas	6 menciones
Detallista	6 menciones
Objetiva	6 menciones
Intuitiva	4 menciones
Analítica	4 menciones
Comprometida	3 menciones
Motivadora	3 menciones

Una persona pudo haber mencionado varias cualidades en esta pregunta.



La segunda pregunta que se realizó fue: “¿Qué limitaciones tiene la mujer jefa que no tiene el hombre?”, las principales respuestas que se dieron a esta pregunta, se listan a continuación:

Dividir el tiempo con la familia	16 menciones
Inestable emocionalmente	15 menciones
Cultura de la sociedad	10 menciones
No representa autoridad	6 menciones
Enfoque en detalles	5 menciones
Toma de decisiones neutrales	5 menciones
Limitaciones físicas	3 menciones
Discriminación o racismo	3 menciones



En la pregunta: “Por lo general las personas prefieren tener una mujer como jefa que un hombre. (Sí, no y porque)” se encontraron respuestas con una alta tendencia al no, la mayoría contestó que preferían a jefes hombres que a mujeres, el resultado fue el siguiente:



Las principales razones para seleccionar como jefe a un hombre fueron principalmente relacionados a la cultura, se tiene una mayor empatía para trabajar con ellos, son más objetivos, concretos y prácticos además que por costumbre tienen mayor influencia y postura de líderes. Estas personas que estuvieron a favor de tener un jefe hombre, mencionaron que las mujeres tienden a tener cambios de carácter más rápidamente y además le dan una alta prioridad a la familia dejando a un lado las responsabilidades de trabajo.

Las personas que respondieron a favor de tener a una mujer como jefa (5 mujeres y 4 hombres) dieron como razón que son más comprensivas, generan confianza además de que entienden mejor los sentimientos de sus colaboradores.

Otro gran porcentaje (31%) respondieron que era indiferente en realidad esta preferencia está más relacionada a como es la persona en sí y no tanto del género. Por otro lado hubo personas que mencionaron que tanto mujeres como hombres prefieren a personas de su mismo sexo para sentirse con mayor libertad y confianza para expresar sus ideas.

#### IV.1.2. Evaluación del Desempeño y Supervisión

Según los resultados de la encuesta, la tendencia de las respuestas estuvo cercana a neutral y están de acuerdo en que las mujeres son buenas supervisoras.



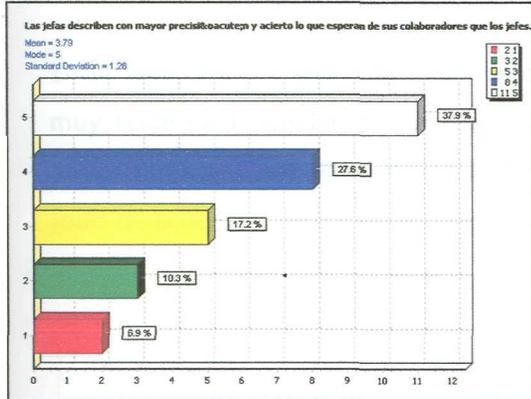
A pesar de que los resultados muestran una tendencia neutral, se puede inducir que las mujeres describen con mayor precisión y acierto lo que esperan y además son más estrictas para evaluar las tareas.

En los comentarios se menciona que las mujeres suelen ser más comprometidas con su trabajo y por eso tienen mayor exigencia en sus peticiones.

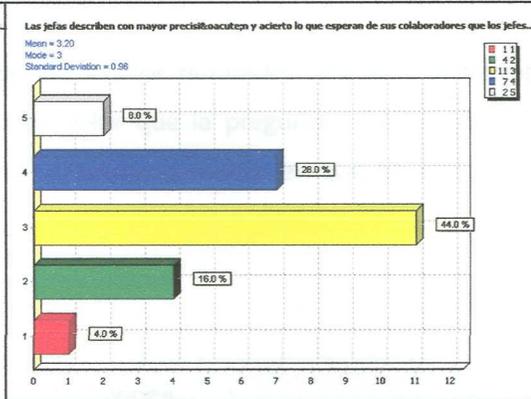
Las diferencias presentadas entre mujeres y hombres al contestar esta sección, se notó en la mayoría de las preguntas, ya que las mujeres tendieron a responder hacia estar de acuerdo y los hombres hacia lo neutral o a estar en desacuerdo.

El ejemplo más claro es el de la pregunta: Las jefas describen con mayor precisión y acierto lo que esperan de sus colaboradores que los jefes varones. Las gráficas tuvieron los siguientes resultados:

## MUJERES



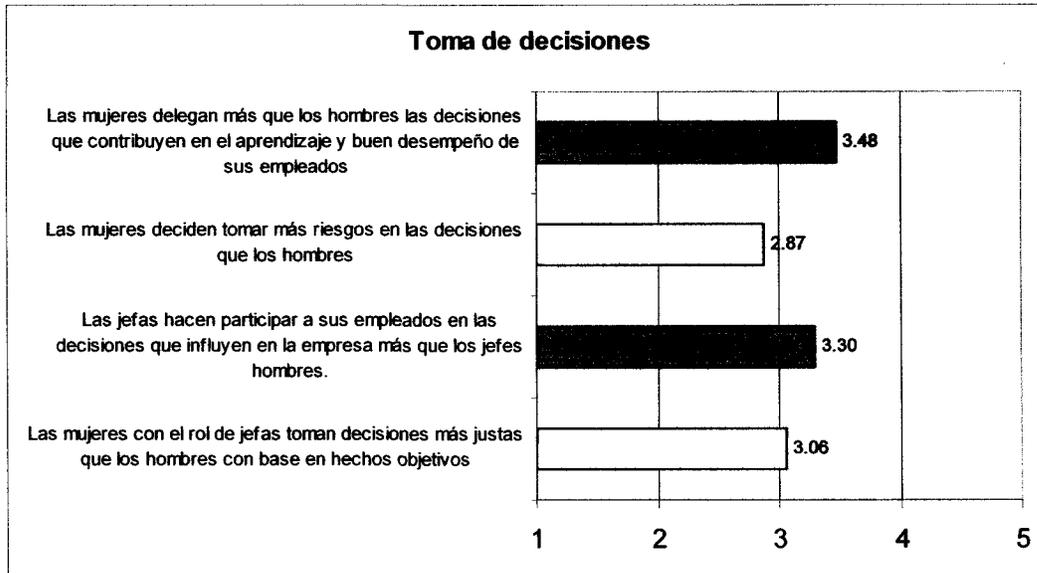
## HOMBRES



En este caso, a pesar de que en la gráfica general se vio un resultado neutral, las diferencias entre mujeres y hombres es muy clara, ya que las mujeres tienen una opinión más favorable sobre la evaluación del desempeño y supervisión de la mujer jefa, mientras que los hombres tienen la postura más neutral, se induce que entre mujeres existe un mayor apoyo. Esto refuerza los comentarios que se tuvieron al final de la sección, en donde es muy claro que las mujeres apoyaban más a las mujeres y los hombres mencionaban una tendencia de igualdad.

### IV.1.3. Toma de decisiones

En el tema relacionado a la toma de decisiones, los resultados también estuvieron muy cerca de la media, sin embargo cabe notar que la pregunta relacionada a la toma de riesgos por parte de las mujeres, el grupo coincidió en que no estaba del todo de acuerdo.

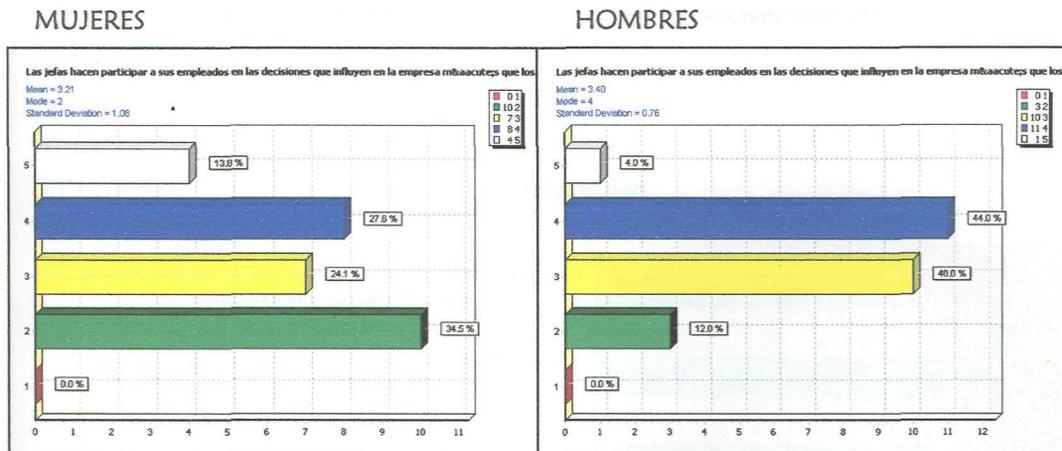


Entre los principales comentarios resaltó en que las mujeres tienen más cautela para tomar decisiones, necesitan tener mayor seguridad en los diferentes ámbitos, por lo que es más difícil que sean tomadoras de riesgos.

Esto se complementa con lo que se mencionó dentro del marco teórico en relación al reto que tienen las mujeres de ser madres, esposas, directivas, entre otras actividades y el hecho de que deben de mantener todo en equilibrio, si la mujer se arriesga en tomar decisiones, tiene la posibilidad de perder algo en alguna de las áreas que debe mantener estables, por lo que prefiere evitar que esto suceda.

Un aspecto que también resaltó en los comentarios es el control; las mujeres suelen buscar tener un mayor control sobre las cosas que dicen y sobre lo que realizan, para estar seguras de los resultados.

Una pregunta en donde se notó una diferencia importante entre mujeres y hombres fue “Las jefas hacen participar a sus empleados en las decisiones que influyen en la empresa más que los jefes hombres”.



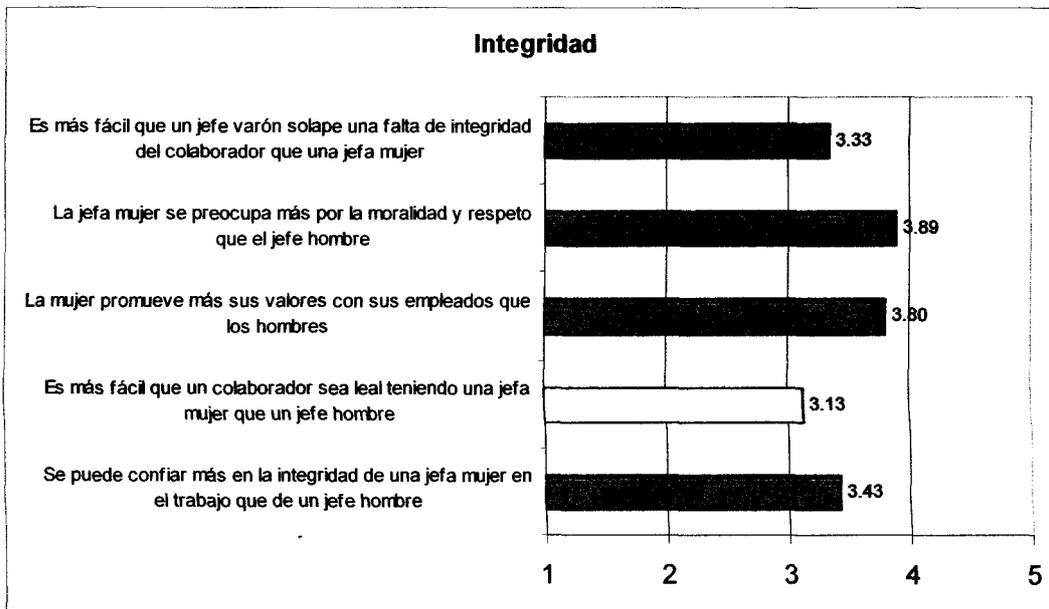
Es interesante hacer notar que la respuesta que más contestaron las mujeres fue 2 y la que más dieron los hombres fue 4, la justificación es que quizá las mujeres se sienten más relegadas al tomar decisiones o las mismas jefas hacen participar más a los hombres por las mismas percepciones culturales que se han presentado a lo largo de los años.

Se observa que las mujeres tienen una percepción menos positiva que los hombres en cuanto al “empowerment” que las jefas dan a sus colaboradores para decidir. Se induce que las mujeres dan más apoyo a los varones que a las mujeres

Otra razón podría ser que existe una mayor competencia entre las mujeres y la toma de decisiones es más delegada a los hombres.

#### IV.1.4. Integridad

En el tema de Integridad, los resultados generales estuvieron en el rango de lo neutral, favoreciendo más a la mujer en los aspectos en que ellas se preocupan más por la moralidad y el respeto (3.89), así como en promover más los valores que los hombres (3.80)

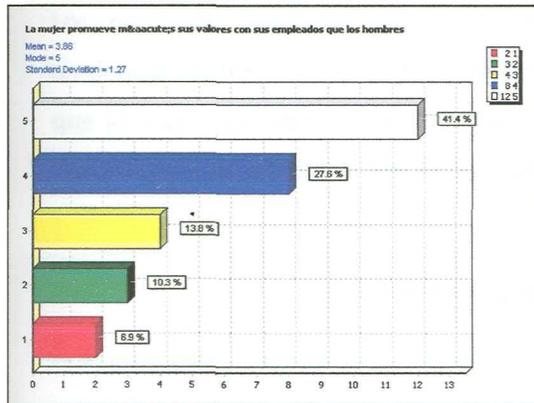


Los resultados pueden estar fundados en la misma cultura de la sociedad. Como es mencionado en el marco teórico, la percepción general que la sociedad tiene de la mujer es que su rol fundamental es el de ser la responsable de la familia, su integración, educación de los hijos, inculcar buenos valores y ser el eje fundamental. Por esta razón, es que la tendencia en estas dos preguntas tiende a ser favorable para la mujer.

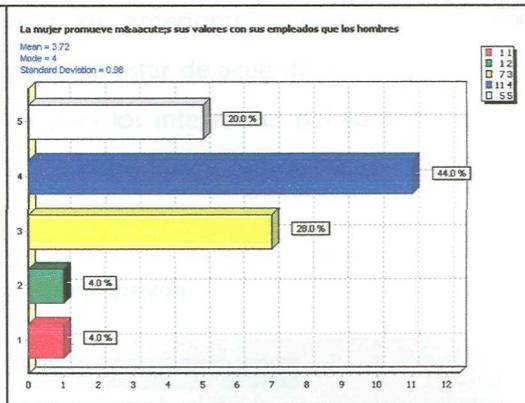
Los comentarios que los participantes de la muestra dieron sobre esta sección, estaban divididos en dos partes, unos favoreciendo la idea de que la mujer es más íntegra que el hombre, y por otro en que depende de cada persona, sin importar el género.

La pregunta que mostró más diversidad de respuestas entre mujeres y hombres fue: "La mujer promueve más sus valores con sus empleados que los hombres".

## MUJERES



## HOMBRES

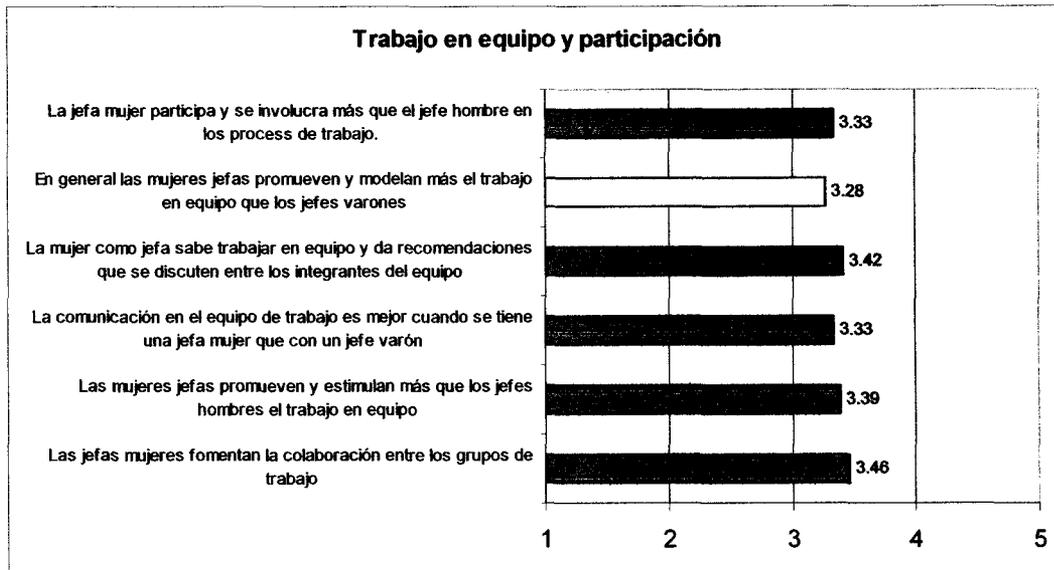


Las respuestas de las mujeres en su mayoría fueron 5, es decir totalmente de acuerdo, mientras que los hombres respondieron más 4 y 3. A pesar de que en ambos casos es una respuesta con tendencia hacia estar de acuerdo, los hombres no estuvieron totalmente convencidos de seleccionar el total acuerdo hacia esta cuestión. Esto podría implicar que las mujeres tienen mejor percepción de ellas mismas y sus jefas en lo referente a valores.

Sin embargo en los comentarios que los hombres proporcionaron sobre este tema, en todos coincidieron en que la mujer si era la principal promotora de los valores. Los comentarios de las mujeres estuvieron un poco más divididos, ellas pensaron que la integridad y los valores eran independientes del género y tenían más relación con la formación de la persona, así como de su educación y cultura.

#### IV.1.5. Trabajo en equipo y participación

Los resultados de esta sección, así como las anteriores, tuvo promedios con tendencia neutral, los que más se aproximaron a estar de acuerdo, fue en relación a que la mujer da mejores recomendaciones para los integrantes del equipo (3.42) y que las mujeres fomentan más la colaboración entre los grupos de trabajo (3.46).



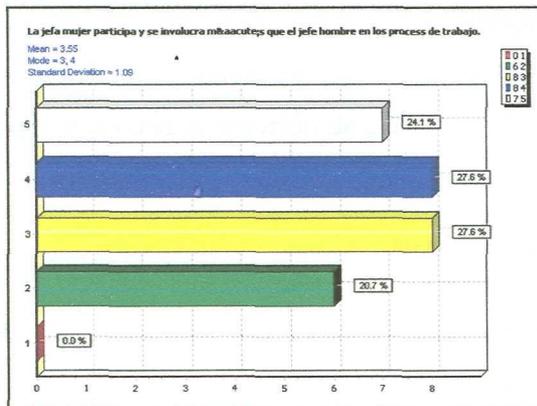
Uno de los puntos que resaltó más en las opiniones del cuestionario, tiene que ver con la comunicación. Como ya se analizó anteriormente la mujer tiene más facilidades para lograr una buena comunicación entre las personas que la rodean, por lo que el trabajo en equipo y las relaciones entre personas se presentan de manera más natural. Muchas de las personas que respondieron el cuestionario, coinciden en que esto se presenta en sus departamentos o lugares de trabajo.

Además de los comentarios relacionados con administración, se mencionó que en este aspecto en particular es independiente del género, ya que tanto hombres como mujeres tienen la misma manera de trabajar cuando se trata de administrar equipos, la diferencia radica, según los comentarios, en el tipo de formación o educación que han tenido y del tipo de carácter que tienen.

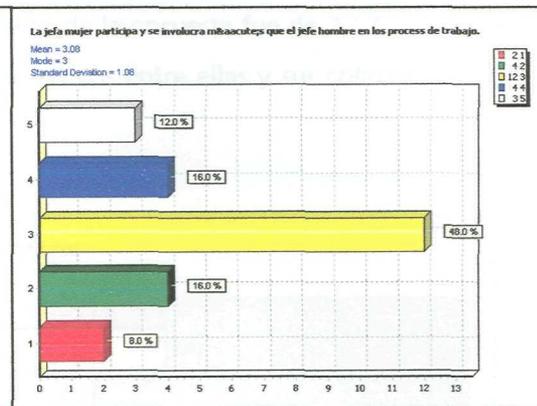
En este aspecto la única pregunta que tuvo mayores diferencias entre mujeres y hombres fue: “La jefa mujer participa y se involucra más que el jefe hombre en los

procesos de trabajo”. Los resultados fueron similares, sin embargo las mujeres tuvieron más variación en las respuestas que dieron, mientras que los hombres se concentraron en contestar el punto neutral.

### MUJERES



### HOMBRES

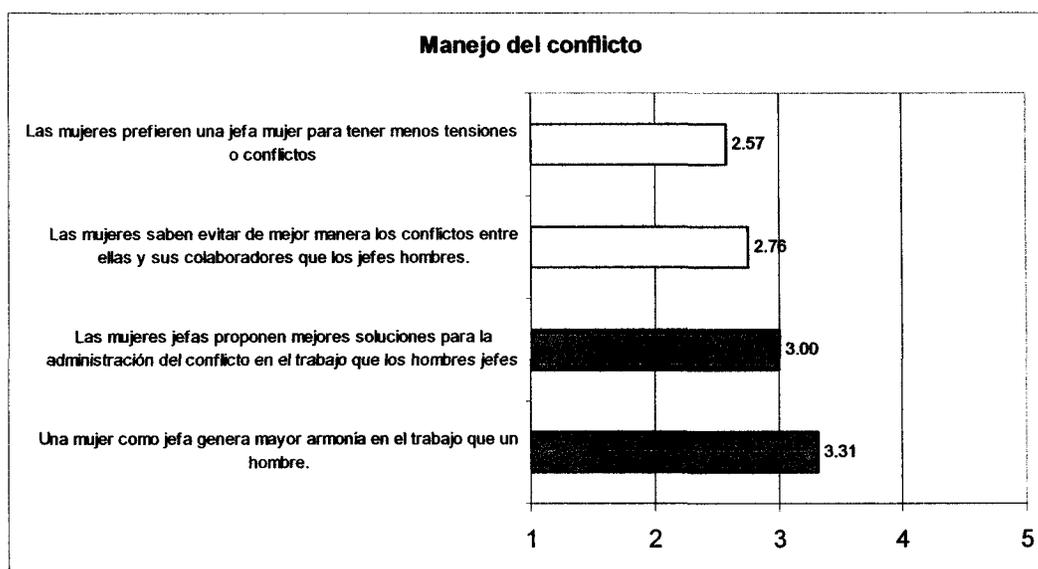


Como se puede notar en la gráfica, las mujeres tienden a contestar de manera más dispersa entre los números 2, 3, 4 y 5, mientras que los hombres fueron más directos en su interpretación, la mayoría (48%) se concentraron en contestar “neutral”. Al justificar la respuesta con los comentarios coincide el promedio general, sin embargo al ver esta diferencia, nos damos cuenta que las mujeres interpretan de diferente manera el trabajo en equipo.

Se puede pensar que el trabajo en equipos de mujeres suele ser más inconsistente por los tipos de relaciones que se manejan. Los hombres por su parte, al tener menos variaciones de carácter mantienen relaciones más estables, sin embargo, ellos no consideran que haya diferencias significativas.

#### IV.1.6. Manejo del conflicto

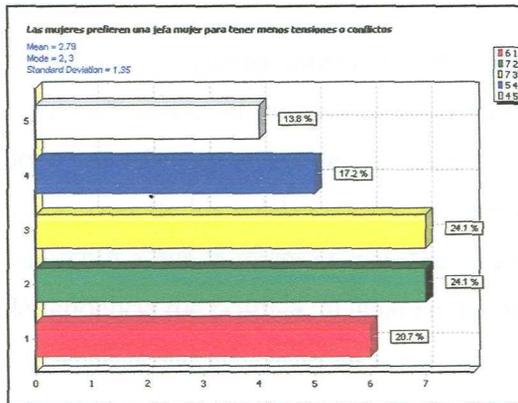
El tema del manejo del conflicto fue el que más tuvo tendencia negativa para las mujeres en los resultados del cuestionario, sobre todo al contestar la pregunta relacionada en que las mujeres prefieren una mujer como jefa para tener menos conflictos o tensiones en el trabajo, el resultado de la encuesta fue de 2.57, y que las mujeres saben evitar de mejor manera los conflictos entre ellas y sus colaboradores, que tuvo una puntuación de 2.76



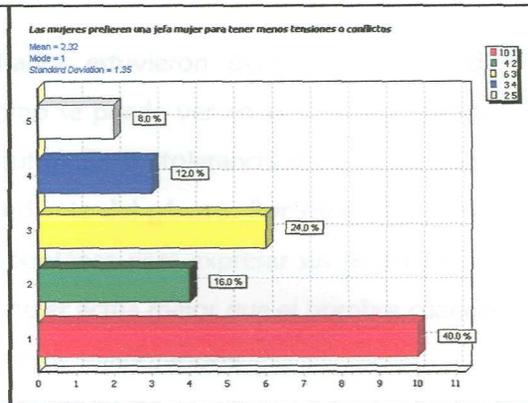
Se puede inducir que estas respuestas se dan debido a la percepción que tiene la sociedad de que la mujer tiene mayores cambios emocionales, por su propia naturaleza y esto influye a que su estado emocional también varíe. Estas variaciones son las que pueden ocasionar mayores fricciones en el trabajo o conflictos que son más difíciles de solucionar cuando son solo mujeres.

En el caso específico de la pregunta: “Las mujeres prefieren una jefa mujer para tener menos tensiones o conflictos” las diferencias de respuesta entre mujeres y hombres también varió un poco.

## MUJERES



## HOMBRES

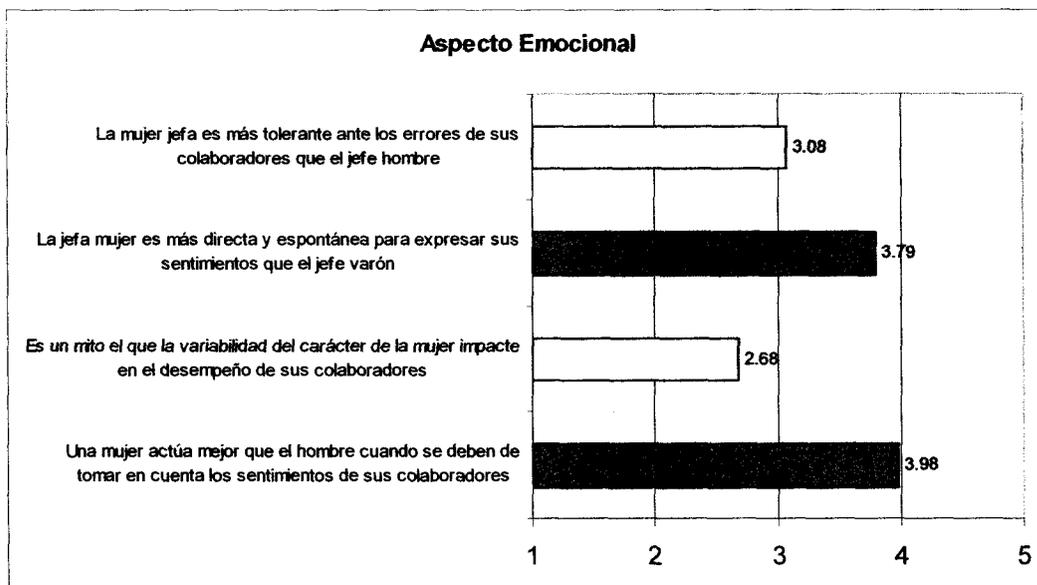


En el caso de las mujeres hubo mayor dispersión en sus respuestas y la mayor cantidad contestaron 3, en el caso de los hombres la gran mayoría (40%) contestaron estar totalmente en desacuerdo. Este tipo de respuestas refuerza lo que se mencionó anteriormente relacionado a las variaciones de carácter que tienen las mujeres, entre ellas es menos notorio, sin embargo la percepción de los hombres en cuanto a variaciones de carácter es mayor.

A pesar de que en la mayoría de las preguntas anteriores se tenía una tendencia neutral o incluso en ocasiones “favorable” hacia las mujeres, en esta pregunta en particular se tiene una puntuación muy baja, lo que significa que la tendencia es que no es preferible tener a una jefa por las tensiones o conflictos generados por ellas.

#### IV.1.7. Aspecto Emocional

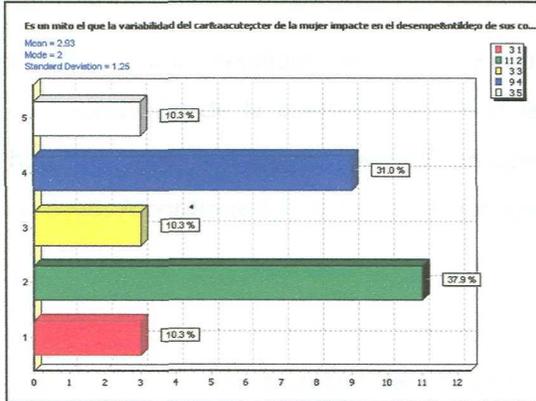
El tema de aspecto emocional los resultados estuvieron dentro del rango de “normal” como en los casos anteriores. Como se puede ver en la siguiente gráfica, los promedios estuvieron en el rango de neutral. En la tolerancia de la mujer hacia los errores de los colaboradores, es independiente del género. Por otro lado, en lo referente a que la mujer es más directa y espontánea para expresar sus sentimientos, la tendencia fue positiva, al igual en que la mujer actúa mejor que el hombre cuando se deben tomar en cuenta los sentimientos de los colaboradores



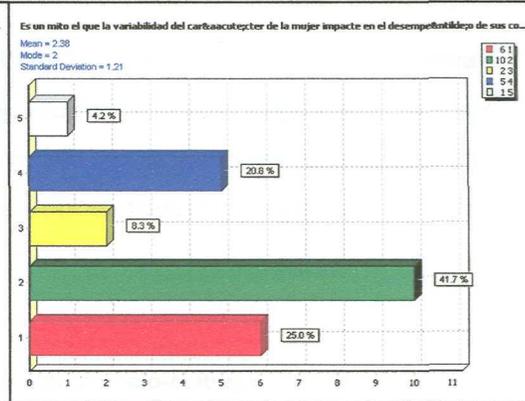
La pregunta que varió un poco fue “Es un mito que la variabilidad de carácter de la mujer impacte en el desempeño de sus colaboradores”, en esta pregunta las respuestas fueron muy variadas, resultando un promedio de 2.68, es decir tendiendo a no estar de acuerdo.

Los resultados de mujeres y hombres para esta pregunta fueron muy similares, sin embargo las respuestas estuvieron divididas de manera importante en relación a la selección de respuestas.

## MUJERES



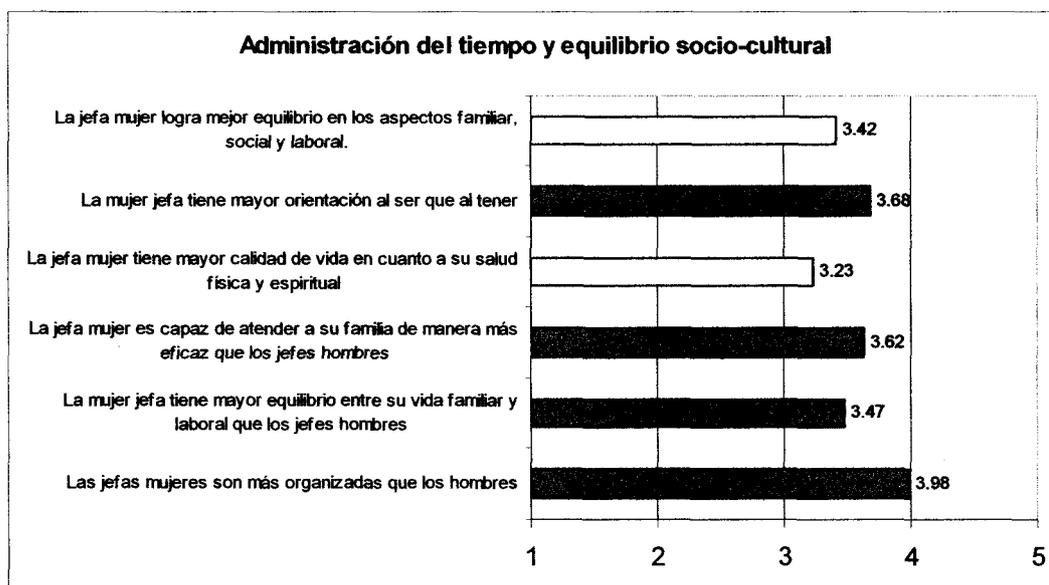
## HOMBRES



Como se nota en la gráfica anterior, hubo muchas respuestas en 4 y muchas otras en 2, por lo que se puede inducir que, tanto los hombres como las mujeres consideran que no es un mito que la variabilidad del carácter impacte en el desempeño de sus colaboradores, por lo que esto podría considerarse como un área de oportunidad

#### IV.1.8. Administración del tiempo y equilibrio socio-laboral.

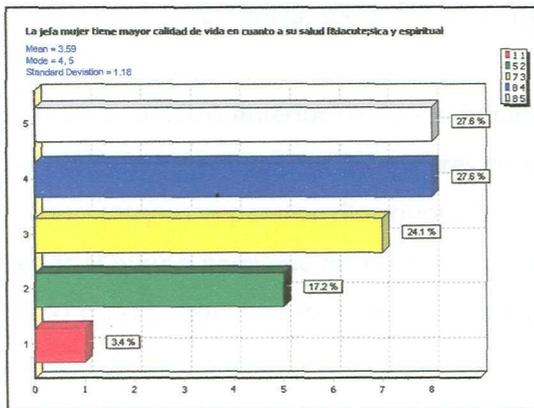
En este tema los resultados fueron muy equitativos con la tendencia hacia lo neutral, con excepción de la cuestión de que si las mujeres son más organizadas que los hombres, aquí la mayoría coincidió en que estaba de acuerdo con una puntuación de 3.98. A continuación se muestran los resultados de todas las preguntas:



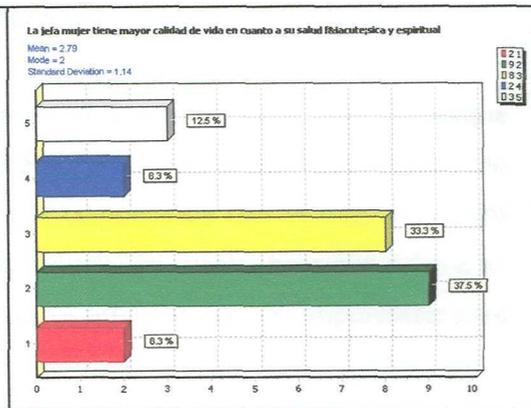
En las preguntas con puntuación más baja están relacionadas a que la mujer no logra equilibrio en las diferentes áreas como es la familiar, social y laboral, así como en su salud física y espiritual, eso puede ser a la mayor exigencia que tienen las mujeres en puestos directivos y es más difícil tener el tiempo para lograr un equilibrio en todas las áreas

En las respuestas contestadas por mujeres y hombres la pregunta con mayores diferencias fue: “La jefa mujer tiene mayor calidad de vida en cuanto a su salud física y espiritual”, en este caso se analizará en conjunto con la pregunta: “La jefa mujer logra mejor equilibrio en los aspectos familiar, social y laboral”.

## MUJERES



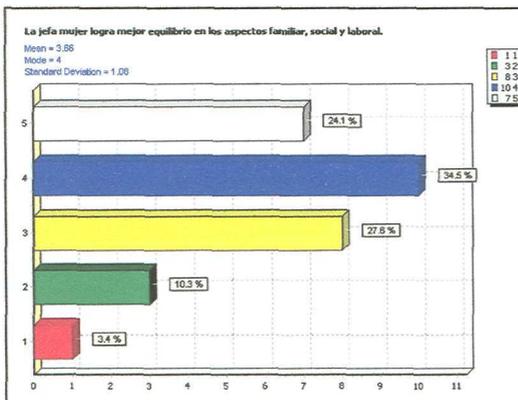
## HOMBRES



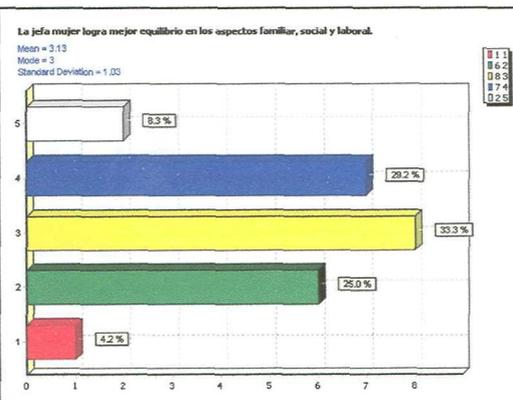
Las mujeres piensan de si mismas que tienen mejor calidad de vida que los hombres. Sin embargo la percepción de los hombres es que no logran tener un equilibrio en las diferentes áreas. Esto se puede presentar porque culturalmente la mujer debe atender su rol en la familia y al mismo tiempo seguir las exigencias de su jefatura, al ser dos cosas que demandan mucho tiempo, es difícil lograr equilibrios

En el siguiente caso, a pesar de que en promedio puede irse por el lado del acuerdo, hay en particular un alto porcentaje de hombres que contestaron 2 a esta cuestión.

## MUJERES



## HOMBRES



La razón por la que se induce que los hombres no estuvieron de acuerdo es porque la percepción general de las mujeres que dedican una gran cantidad de su tiempo al

trabajo y a desempeñarse como jefas, dejando a un lado aspectos importantes de su vida, como es la familia, sociedad, salud física y espiritual.

Como se analizó anteriormente en el marco teórico, esto se puede justificar porque el nivel de exigencia para las mujeres en el ámbito laboral, es muy alto, sobre todo cuando llegan a puestos directivos, la intensa competencia que se debe vivir para estar al mismo nivel que los hombres y sean tomadas en cuenta, hace que dejen a un lado o no se equilibre de la mejor manera otros aspectos que son importantes para la vida de toda mujer.

## IV.2. Puntos importantes de las entrevistas

*Martha Irene González*

*Directora de Administración Académica y Programas de Desarrollo*

El que una mujer trabaje para una mujer puede hacer que se haga un ambiente más abierto y se pueda prestar a tener mayor confianza entre ellas. Cuando la mujer es jefa puede llegar a tener una relación más cercana con el personal que trabaja directamente para ellas ya que hay más apertura, más escucha, se integran mejor los equipos de trabajo, existe mayor planeación de trabajo en equipo.

Otro punto a destacar es que las mujeres están más sensibles al desarrollo del personal tanto en el ámbito laboral como en el personal, ya que se involucran más con ellos y buscan su superación en las diferentes áreas.

En general, hay una percepción de que las mujeres son más complicadas, sin embargo las mujeres se involucran más con las personas y son más abiertas; esto puede ocasionar que el trabajo se vuelva más lento, por tratar de mejorar la integración y el proceso de toma de decisiones puede ser más tardado pero al mismo tiempo más efectivo.

Una estrategia que se debe seguir para evitar conflictos y tensiones en el trabajo es el mantener equilibrio en los equipos de trabajo ya que es más sano y eficiente por las diferencias que pueden aportar cada uno de los géneros, además se pueden evitar mejor los chismes y el grupo se vuelve más objetivo. Los hombres tienden a ser más simples y prácticos, no tan complicados como las mujeres, sin embargo la dedicación de la mujer y su esmero por los detalles complementan el grupo.

La mujer es más trabajadora, más comprometida, y participa menos que los hombres en los juegos de poder, está más enfocada a generar resultados, sobre todo a demostrar que se pueden hacer las cosas bien y rápido sin concentrarse tanto en los reflectores, resultado de la política.

Un peso con el que cargan las mujeres es la cultura, la idea de que los hombres deben ganar más por ser la cabeza del hogar, sin embargo, se debe buscar ser justos y seleccionar a las personas por su trabajo y sus resultados. Por experiencia se ha visto que

la mujer es la que sale mejor evaluada en relación a su desempeño ya que se ha destacado más.

Los principales impedimentos de la mujer además de la cultura, tienen que ver con el hecho de ser mujer en sí, por la condición civil, por ejemplo las mujeres solteras cuando son contratadas se topán con la confusión de no saber si deben contestar que piensan tener familia porque puede ser una barrera de entrada; o las mujeres casadas con hijos, en algunas empresas esto puede provocar que no sean contratadas. Un punto importante es el peso que tiene la imagen para la mujer. En muchos casos una mujer no es contratada si no es físicamente atractiva, ya que no proyectará la imagen que la empresa desea.

Algunas recomendaciones que puede hacerse a una mujer es enfocarse a imitar lo bueno de las personas que están en puestos directivos. Es importante saber manejar el poder, ya bien llevado es muy gratificante y se pueden lograr cosas muy importantes. Se debe buscar imitar las grandes cualidades, ser asertivos, mejores escuchas y que haya preocupación por el grupo de trabajo sin que esto llegue a ser un freno al crecimiento.

*Carlos Villanueva*

*Director de Recursos Humanos del Sistema*

El Tecnológico de Monterrey está comenzando a ser una organización en donde se está permitiendo el acceso a mujeres a puestos de alta dirección. Como es el caso de directoras de campus y vicerrectoras que están actualmente en el poder.

En general, la mujer tiende a ser más inteligente y con mayor capacidad intelectual que los hombres, tienen además una alta capacidad para desempeñar su trabajo, son más minuciosas y se concentran más en los detalles.

Los hombres son menos detallistas están más orientados a la parte analítica, descriptiva y lógica. Sin embargo en los últimos tiempos hay una notable tendencia hacia la “humanización” de las organizaciones, y para este proceso el papel de la mujer juega un rol muy importante ya que por su naturaleza son más flexibles para poder entender a las personas.

Cada uno de los integrantes de una organización tiene diferentes percepciones de las cosas que suceden, por lo que los problemas afectan de manera diferente y es imposible separar el trabajo de los problemas personales, una mujer entiende esta situación de una manera más sencilla y se adapta de manera que apoya o ayuda al empleado para evitar que baje su rendimiento en el trabajo.

Las mujeres tienden a pensar y meditar más las cosas y las decisiones, los hombres son más impulsivos, pero finalmente lo importante es generar la diversidad de géneros en los equipos de trabajo para poder enriquecer las competencias y habilidades diferentes, ya que en relación a preparación las mujeres y los hombres están en las mismas condiciones.

Las mujeres son más extrovertidas que los hombres, por esta razón pueden llegar a ser más exitosas además la capacidad para evaluar es más objetiva. En lo referente a toma de decisiones, las mujeres son más medidas y cautelosas, temen a arriesgar lo que han ganado.

En relación a las dificultades o impedimentos con los que se topa para ser jefa, la principal es la cultura, de la sociedad y de la organización. Muchas empresas no están tan abiertas a considerar que las mujeres ocupen puestos directivos.

Otro factor es que ellas mismas deciden terminar su carrera para dedicar tiempo a sus hijos o su familia, llegan a ascender pero en determinado momento deciden que es hora de concluir su etapa laboral y continuar con la familiar. En ocasiones los mismos esposos son quienes presionan a la mujer a salir de las empresas para dedicar tiempo a la familia, aunque esta situación cada vez se presenta con menos frecuencia.

Algunas recomendaciones es que no se deje perder la feminidad, ya que en ocasiones por tratar de pertenecer a un grupo integrado solo por varones, las mujeres cambian su manera de ser para adaptarse, pero esto no es lo adecuado, sino que se debe fomentar las características propias, que sigan siendo humanistas, extrovertidas, que sean ellas sin tratar de copiar a los hombres.

*Patricia Montaña*

*Dirección de Prospectiva Internacional y Sistemas*

Las mujeres tienen mayor capacidad de trabajo que los hombres, son más creativas y tienen a crear más fácilmente redes de apoyo hacia ellas mismas. Esto es, se puede crear una mayor empatía entre las mujeres y con esto lograr que se desarrollen mejor las tareas del trabajo. Se puede decir que existe una mayor empatía entre colaboradora y jefa que entre colaboradora y jefe.

Al tener una mayor empatía con las mujeres que trabajan, se puede lograr que los colaboradores tengan una mejor imagen de ella y crece el compromiso con la jefa y con la empresa en donde trabajan. En la medida en que los jefes “cuidan” y manejan bien las cosas con los empleados, se tienen buenos resultados.

Los hombres tienden a medir sus éxitos en base al poder que logran obtener, sin embargo las mujeres están más enfocadas a entregar resultados a desarrollarse de la mejor manera en todos los ámbitos, como esposa, profesionista, madre, amiga, así como busca tener tiempo para centrarse en sí misma. Los hombres tienen más claros los límites de saber hasta donde van a convivir con la gente, y hasta donde se van a comprometer.

En el caso del trabajo en equipo, en ocasiones suele ser más difícil trabajar en equipos con mujeres, porque es un trasfondo diferente cuando se integran hombres hay mayor claridad en el desarrollo de las tareas.

En el caso de que se desee que una mujer suba a un puesto directivo, se han visto algunos casos en los que no se asigna a la mujer por el hecho de que tienen familia, esa es una dualidad difícil de manejar, sobre todo en una sociedad que le da un alto valor a la familia y en la empresa se ponen límites para definir los tiempos de cada uno de los ámbitos.

Las diferencias en la cultura son más notorias sobre todo en el norte del país ya que es más marcada la tendencia de tener a los hombres en puestos directivos que en el centro del país, en donde es algo más natural.

En los 60 años que tiene el Tecnológico, hasta apenas en los últimos 5 años se han comenzado a ver mujeres en direcciones estratégicas, ejemplos de esto es que existe una vicerrectora, y cuatro directoras de campus. A pesar de que es representativo, la cantidad es proporcionalmente mínima, sobre todo cuando se compara con universidades en el ámbito internacional en donde son manejadas y administradas principalmente por mujeres.

La escolaridad de la mujer juega un papel importante, ya que mientras más fueron accediendo a la educación comenzaron a exigir nuevos y más retos puestos en las empresas donde trabajan. Sin embargo una vez que la mujer llega al poder, está más expuesta a evaluaciones extraoficiales por parte de sus colegas y colaboradores hombres.

Las mujeres desde pequeñas tienen que incrementar su nivel de desempeño para poder destacar entre los hombres, debido a que las oportunidades no son iguales en el ámbito laboral y es importante poder lograr distinción, considerando que se gradúan más hombres que mujeres y si de entrada existen muchas barreras de entrada, si se le agrega el hecho de ser mujer, puede incrementar el riesgo de no ser contratada o que prefieran a un hombre.

Se ha notado también que las mujeres directivas en ocasiones bloquean el desarrollo y ascenso de otras mujeres, quizá por celos o por inseguridad.

En la medida en que se tengan directivas y directivos más inteligentes y capaces se podrá lograr una igualdad tal como existe en países como Holanda, Noruega, Finlandia, Dinamarca, etc., en donde se tienen sociedades y organizaciones más igualitarias, y donde aprenden a ceder para el bien común, donde las organizaciones son más planas y el poder es más transparente.

Sin embargo en países como México, los directivos tienen privilegios que no están muy dispuestos a ceder, se tienen sociedades más socialistas en el buen sentido y no individualistas, entre ellos la mujer tiene el mismo valor que el hombre.

Un detonador para una sociedad mejor es la educación en las mujeres, ya que es ella quien alimenta a sus hijos, les ofrece la salud, cultura, y ayuda al intelecto, además de que los aleja de lo dañino.

Una propuesta interesante que tienen algunas organizaciones es la de seleccionar a su personal a través de “propuesta ciega” de manera que cada persona tiene derecho a enviar a candidatos a un puesto sin revelar la identidad y tratando de cumplir un perfil definido por una entidad responsable.

Una idea importante es mantener la feminidad en todo lo que se hace, hasta en la manera de vestir, ya que el hecho de ser mujeres es lo que enriquece la cultura laboral, de nada sirve que tiendas a parecerse a los hombres, ya que lo que aportas sería lo mismo. Es importante definir los elementos que puedes aportar y que ayudan a la organización, y poder valorar la distinción que se puede marcar con la sensibilidad.

## V. Conclusiones e implicaciones

En base a los resultados obtenidos en el cuestionario y las entrevistas, se puede concluir que existen diferencias significativas en lo referente a las características de la mujer relacionadas con el manejo de las emociones, toma de decisiones, manejo del conflicto, y en la administración y el equilibrio entre los diferentes aspectos.

Uno de los más importantes es el aspecto emocional, los resultados demostraron que las mujeres tienden a tener mayores cambios en su estado de ánimo que hace que se perciban como características negativas para las relaciones interpersonales, sin embargo, esta misma característica es percibida como algo positivo cuando se trata de tomar en cuenta los sentimientos de los integrantes del equipo, la mujer tiende a ser más comprensiva para entender a la persona, lo cual es valorado por muchos de los que contestaron el cuestionario.

En lo relacionado a toma de decisiones, lo más destacable es el hecho de que las mujeres son más cautelosas para decidir, evitan tomar riesgos y tienden a hacer participar más a su equipo. El comportamiento de las mujeres ante la toma de decisiones es más neutral pero tienden a ser justas y objetivas.

En lo referente a manejo del conflicto, fue de las más destacables por el hecho de que las mujeres jefas son percibidas como más conflictivas que los hombres en lo que se refiere a como se desenvuelven con su equipo de trabajo. Al analizar este tema, se vio más claro que los profesionistas prefieren a un jefe hombre para evitar conflictos, ya que las mujeres tienen una mayor tendencia a generarlos.

Otro de los temas destacables fue el relacionado con el equilibrio que se debe tener entre la vida social, espiritual, salud, etc., para las mujeres jefas es más difícil lograr mantener en un equilibrio adecuado estas áreas, y descompensan el trabajo, su familia o su salud, para concentrarse en de los aspectos que ellas consideren relevante.

En el tema de integridad, los resultados fueron muy neutrales para ambos casos. Complementando con los comentarios realizados por los que respondieron la encuesta, la integridad es un tema que no depende del género, sino de la educación que hayan tenido durante su vida. Sin embargo, es importante destacar que las mujeres tienen una

mejor percepción de ellas mismas que de los hombres, en cuanto a la promoción de valores dentro de la empresa.

Para concluir, lo que distingue a una mujer como jefa en aspectos positivos, es lo relacionado a la facilidad para integrar a su equipo por su carisma, facilidad de comunicar y expresar sus ideas y sentimientos, su dedicación y minuciosidad para trabajar así como la motivación de los empleados y la manera en la que trabajan más efectivamente en los equipos de trabajo.

Las principales diferencias entre hombres y mujeres en puestos directivos que se identificaron a raíz de este trabajo, se listan a continuación:

- Las mujeres son más emocionales que los hombres, lo cuál es algo positivo porque logran identificarse de manera más natural con su equipo de trabajo.
- Las mujeres son más analíticas para la toma de decisiones, buscan la opinión de otras personas para sentirse más seguras de lo que deciden.
- Las mujeres son más enfocadas en los detalles por lo que tienden a ser más estrictas para la revisión de las tareas o evaluación del desempeño.
- Las mujeres buscan más la promoción de los valores entre sus compañeros y colaboradores.
- Las mujeres jefas generan mayor armonía en el ambiente laboral que los hombres
- Los hombres generan menos conflictos que las mujeres en las áreas de trabajo

A pesar de que muchas de estas conclusiones puedan estar sustentadas con más estudios e investigaciones, estos resultados están fuertemente basados en la cultura que hemos tenido inculcada en nuestra sociedad a través de muchos años, en donde los hombres han sido cabeza de las grandes organizaciones y son quien llevan el rumbo del país. Los estereotipos que nos hemos formado de hombres y mujeres nos llevan a tener este tipo de resultados.

Hablando particularmente de la Institución en la que se basó esta investigación, en los últimos años el Tecnológico de Monterrey, a pesar de que en su mayoría los puestos directivos son ocupados por hombres (sobre todo en áreas de tecnología o ingenierías), también ha ido integrando a muchas mujeres en áreas cruciales para el desarrollo de la educación, tal es el caso de las áreas académica y de investigación, lideradas

principalmente por mujeres, que han sabido dar un rumbo adecuado a la Institución. Con estos ejemplos, el Tecnológico está en camino a mejorar la igualdad en puestos directivos y aunque falta mucho por hacer, los ejemplos cada vez son más comunes.

Sin embargo, dentro de la Institución es importante poder definir esquemas para mejorar la incorporación de la mujer a puestos directivos, tener esquemas o planes estructurados de capacitación para directivos en donde se pueda profundizar en los puntos más relevantes que son claves para el buen desempeño de la mujer en este puesto.

Los puntos cruciales que debe saber una mujer para desempeñarse adecuadamente en puestos directivos derivados de esta investigación:

- Administrar mejor control emocional para poder enfocar esta característica femenina de la manera más óptima, es decir, a la comprensión y entendimiento de las personas y no a la creación de problemas o conflictos.
- Formar equipos de trabajo equilibrados, es decir, involucrar a personas de diferentes géneros, ya que muchas personas del mismo sexo también se pueden generar conflictos.
- Integrar al equipo de trabajo de manera que todos participen en la generación de ideas y en la realización de las tareas.
- Desarrollar objetividad en las evaluaciones de desempeño, basadas en indicadores establecidos y conocidos por los integrantes de los equipos
- Fortalecer el equilibrio entre los diferentes ámbitos de la vida de la mujer, como es la familia, sociedad, trabajo, salud y espiritualidad.
- Propiciar que los colaboradores den retroalimentación a la jefa, de esta manera se podrá tener una comunicación más abierta, mayor confianza y mayores posibilidades para mejorar el desempeño del equipo en general.

En el Tecnológico existen esquemas como el de medios tiempos para algunas mujeres más no para las que se encuentran en puestos directivos, algunas propuestas para apoyar el papel de la mujer en las empresas en general pueden ser:

- Desarrollar programas de entrenamiento para las mujeres con potencial para ser jefas, basados en los resultados de esta investigación con la información relevante.

- Los administradores de RH y supervisores de mujeres jefas, desarrollen en ellas las habilidades y actitudes que mas requieran relacionadas con su género
- Propiciar que las organizaciones se desarrolle la cultura de la retroalimentación de parte de los colaboradores hacia sus jefas.
- Incluir en las evaluaciones de desempeño de las empresas aspectos relacionados con la actitud
- Fortalecer los sistemas de guarderías en áreas de trabajo, a distancia, medios turnos, etc., que contribuyan en la calidad de vida en el trabajo para las mujeres.

## VI. Anexos

### VI.1. Cuestionario para los colaboradores de la jefa mujer

# Cuestionario: Mujer como jefa

¡Bienvenidos!

Este cuestionario tiene como finalidad conocer su opinión sobre el papel de la mujer como jefa en las organizaciones actuales, este es un estudio para la Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas y sus respuestas se manejarán de manera confidencial.

De ntemano, muchas gracias por su participación.

**Instrucciones:** En las preguntas abiertas, conteste lo que usted considere apropiado, en el resto de las preguntas indique en qué grado está de acuerdo o en desacuerdo con cada una de las afirmaciones que se presentan a continuación, utilizando la siguiente escala:

- 1= Totalmente en desacuerdo
- 2= Desacuerdo
- 3= Neutral
- 4= De acuerdo
- 5= Totalmente de acuerdo

#### 1) Sexo

F  M

#### 2) Edad

#### 3) ¿Qué cualidades tiene la mujer jefa que no tiene el hombre?

#### 4) ¿Qué limitaciones tiene la mujer como jefa que no tiene el hombre?

#### 5) Por lo general las personas prefieren tener una mujer como jefa que un hombre. (Si, no y porque)


### **Evaluación del desempeño y supervisión**

6) Cuando se trabaja con una mujer jefa, ésta proporciona mejor retroalimentación positiva que un hombre.

- 1  2  3  4  5

7) Las mujeres jefas son más justas y equitativas que los jefes hombres.

- 1  2  3  4  5

8) Las tareas que asigna una jefa son aceptadas y cumplidas como ella lo espera

- 1  2  3  4  5

9) Las jefas mujeres son más estrictas que los jefes hombres para evaluar el cumplimiento de las tareas.

- 1  2  3  4  5

10) Las jefas describen con mayor precisión y acierto lo que esperan de sus colaboradores que los jefes varones

- 1  2  3  4  5

11) Comentarios adicionales sobre "Evaluación del desempeño y supervisión"


### **Toma de decisiones**

12) Las mujeres con el rol de jefas toman decisiones más justas que los hombres con base en hechos objetivos

- 1  2  3  4  5

13) Las jefas hacen participar a sus empleados en las decisiones que influyen en la empresa más que los jefes hombres.

- 1  2  3  4  5

14) Las mujeres deciden tomar más riesgos en las decisiones que los hombres

1  2  3  4  5

15) Las mujeres delegan más que los hombres las decisiones que contribuyen en el aprendizaje y buen desempeño de sus empleados

1  2  3  4  5

16) Comentarios adicionales sobre "Toma de decisiones"

--

**Integridad**

17) Se puede confiar más en la integridad de una jefa mujer en el trabajo que de un jefe hombre

1  2  3  4  5

18) Es más fácil que un colaborador sea leal teniendo una jefa mujer que un jefe hombre

1  2  3  4  5

19) La mujer promueve más sus valores con sus empleados que los hombres

1  2  3  4  5

20) La jefa mujer se preocupa más por la moralidad y respeto que el jefe hombre

1  2  3  4  5

21) Es más fácil que un jefe varón solape una falta de integridad del colaborador que una jefa mujer

1  2  3  4  5

22) Comentarios adicionales sobre "Integridad"

--

**Trabajo en equipo y participación**

23) Las jefas mujeres fomentan la colaboración entre los grupos de trabajo

1  2  3  4  5

24) Las mujeres jefas promueven y estimulan más que los jefes hombres el trabajo en equipo

1  2  3  4  5

25) La comunicación en el equipo de trabajo es mejor cuando se tiene una jefa mujer que con un jefe varón.

1  2  3  4  5

26) La mujer como jefa sabe trabajar en equipo y da recomendaciones que se discuten entre los integrantes del equipo

1  2  3  4  5

27) En general las mujeres jefas promueven y modelan más el trabajo en equipo que los jefes varones

1  2  3  4  5

28) La jefa mujer participa y se involucra más que el jefe hombre en los process de trabajo.

1  2  3  4  5

29) Comentarios adicionales sobre "Trabajo en equipo"

--

### **Manejo del Conflicto**

30) Una mujer como jefa genera mayor armonía en el trabajo que un hombre.

1  2  3  4  5

31) Las mujeres jefas proponen mejores soluciones para la administración del conflicto en el trabajo que los hombres jefes

1  2  3  4  5

32) Las mujeres saben evitar de mejor manera los conflictos entre ellas y sus colaboradores que los jefes hombres.

1  2  3  4  5

33) Las mujeres prefieren una jefa mujer para tener menos tensiones o conflictos

1  2  3  4  5

34) Comentarios adicionales sobre "Manejo del conflicto"


**Aspecto Emocional**

35) Una mujer actúa mejor que el hombre cuando se deben de tomar en cuenta los sentimientos de sus colaboradores

1  2  3  4  5

36) Es un mito el que la variabilidad del carácter de la mujer impacte en el desempeño de sus colaboradores

1  2  3  4  5

37) La jefa mujer es más directa y espontánea para expresar sus sentimientos que el jefe varón

1  2  3  4  5

38) La mujer jefa es más tolerante ante los errores de sus colaboradores que el jefe hombre

1  2  3  4  5

39) Comentarios adicionales sobre "Aspecto Emocional"


**Administración del tiempo y equilibrio socio-laboral**

40) Las jefas mujeres son más organizadas que los hombres

1  2  3  4  5

41) La mujer jefa tiene mayor equilibrio entre su vida familiar y laboral que los jefes hombres

1  2  3  4  5

42) La jefa mujer es capaz de atender a su familia de manera más eficaz que los jefes hombres

1  2  3  4  5

43) La jefa mujer tiene mayor calidad de vida en cuanto a su salud física y espiritual

1  2  3  4  5

44) La mujer jefa tiene mayor orientación al ser que al tener

1  2  3  4  5

45) La jefa mujer logra mejor equilibrio en los aspectos familiar, social y laboral.

1  2  3  4  5

46) Comentarios adicionales sobre "Administración del tiempo y equilibrio socio-laboral"

--

## VI.2. Entrevista

Contexto para el entrevistado:

El objetivo de esta investigación es identificar los aspectos más relevantes que influyen en el contexto laboral (cultura y estructura organizacional) en la forma de supervisar, asignar tareas y comunicar de las mujeres jefas y cómo éstas son percibidas y valoradas por sus colaboradores, en hombres como mujeres.

El contexto de esta investigación es sobre las mujeres jefas en el Tecnológico de Monterrey

Preguntas:

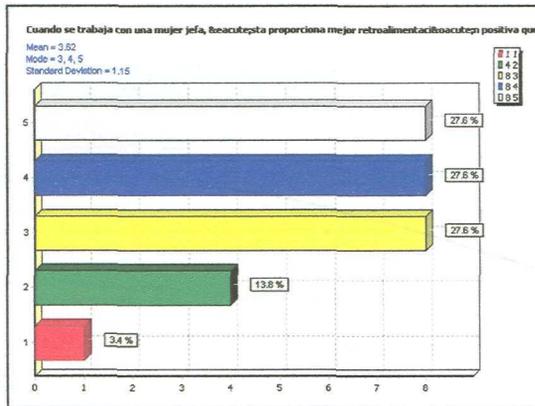
- Desde su perspectiva ¿cuáles considera que son los rasgos distintivos en los niveles directivos entre mujeres y hombres?
- ¿Cuáles son los factores que desde su interpretación se tienen con respecto al éxito o fracaso de las mujeres jefas? en:
  - Relaciones interpersonales
  - Administración y desarrollo de los recursos humanos
  - Habilidades y competencias para desarrollar la tarea
  - Habilidades para la toma de decisiones
- ¿Cree que existan impedimentos para las mujeres jefas?, ¿Cuáles son?
- ¿Cuáles son las principales influencias y/o limitantes dentro de la cultura organizacional a las que se enfrentan para llegar a puestos directivos?
- ¿Qué recomendaciones haría para el desarrollo de las mujeres que ocupan o desean ocupar puestos directivos?

### VI.3. Resultados de los cuestionarios

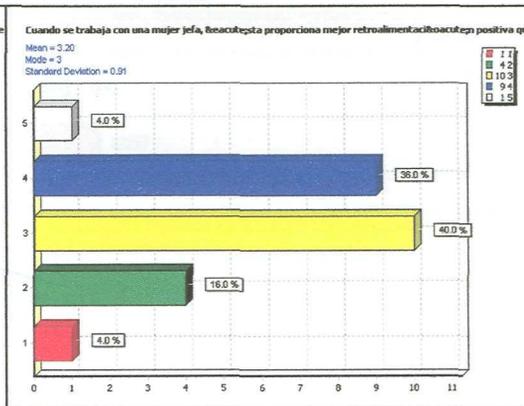
#### 1. Evaluación del Desempeño y Supervisión

1.1. Cuando se trabaja con una mujer jefa, ésta proporciona mejor retroalimentación positiva que un hombre.

##### Mujeres

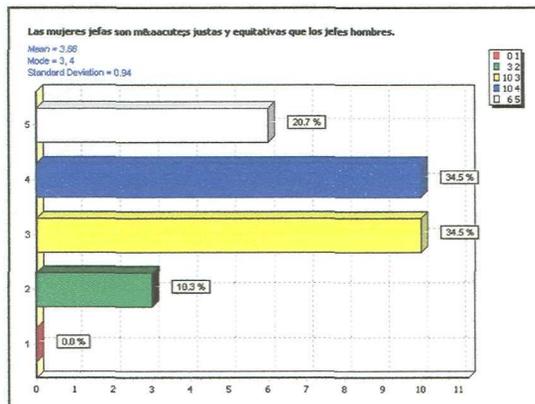


##### Hombres

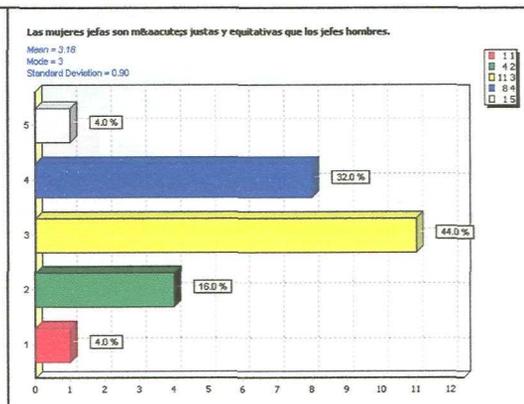


1.2. Las mujeres jefas son más justas y equitativas que los jefes hombres.

##### Mujeres

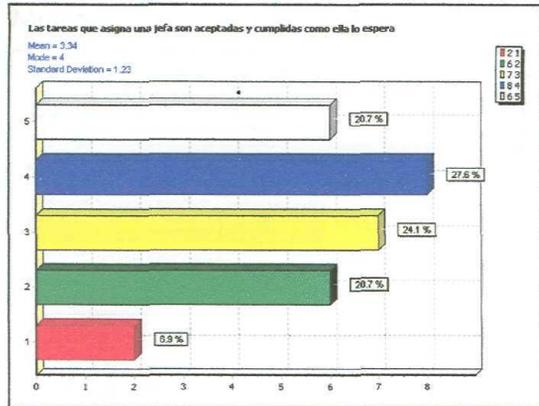


##### Hombres

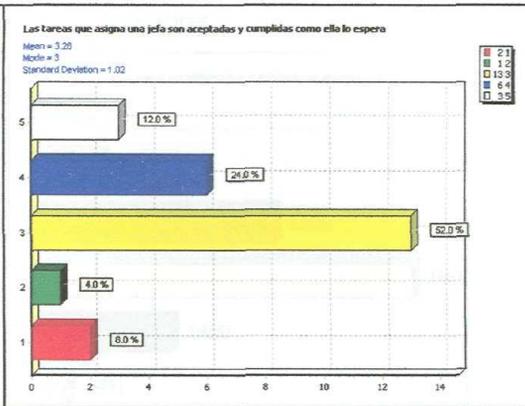


### 1.3. Las tareas que asigna una jefa son aceptadas y cumplidas como ella lo espera

Mujeres

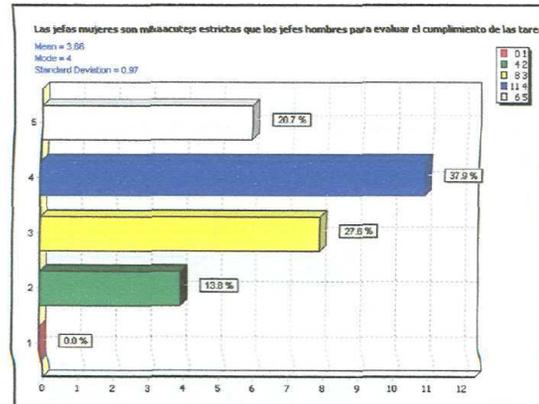


Hombres

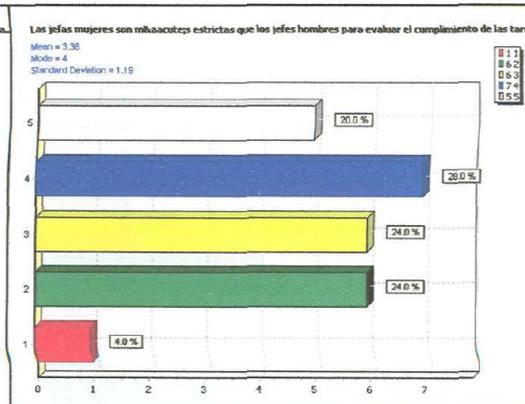


### 1.4. Las jefas mujeres son más estrictas que los jefes hombres para evaluar el cumplimiento de las tareas.

Mujeres

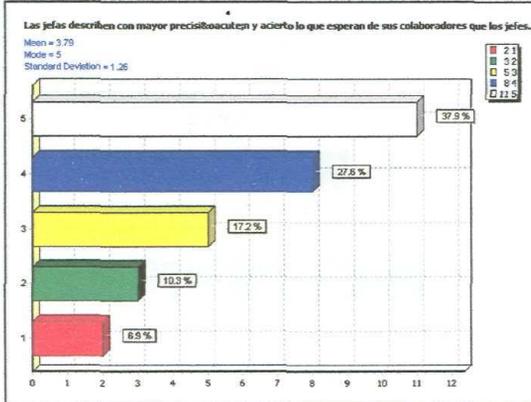


Hombres

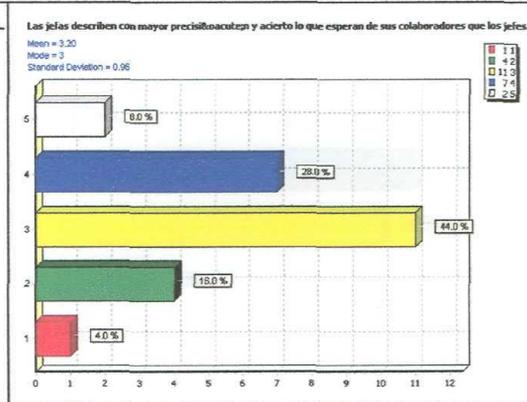


1.5. Las jefas describen con mayor precisión y acierto lo que esperan de sus colaboradores que los jefes varones

Mujeres



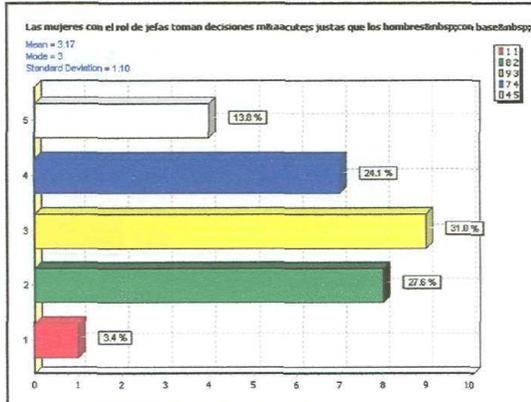
Hombres



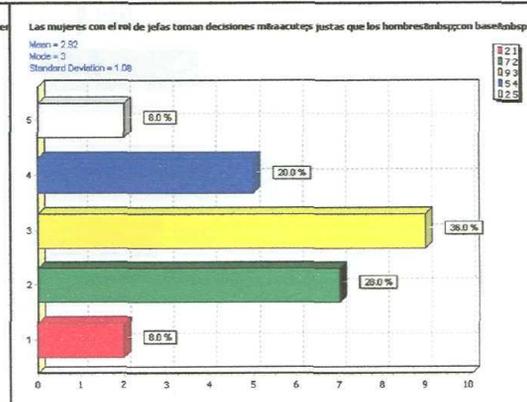
2. Toma de decisiones

2.1. Las mujeres con el rol de jefas toman decisiones más justas que los hombres en base a hechos objetivos

Mujeres

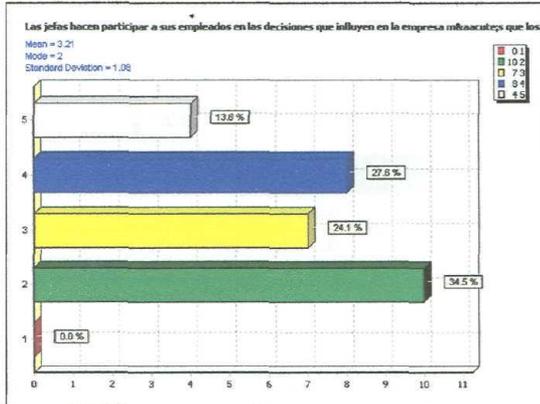


Hombres

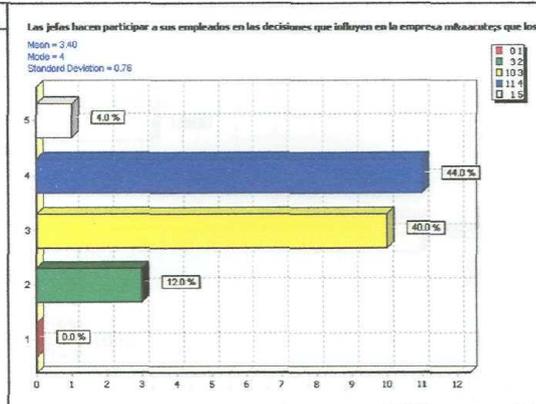


## 2.2. Las jefas hacen participar a sus empleados en las decisiones que influyen en la empresa más que los jefes hombres.

### Mujeres

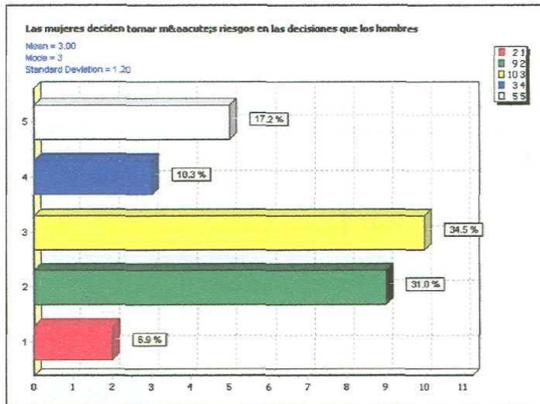


### Hombres

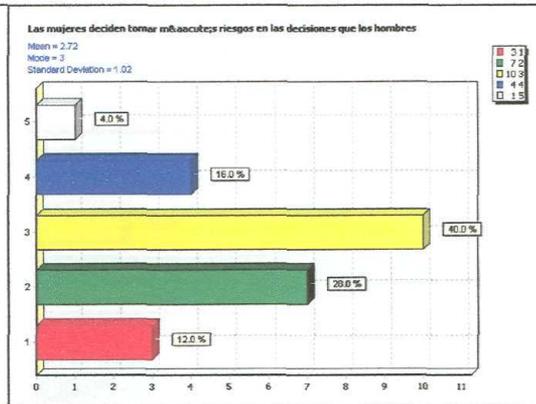


## 2.3. Las mujeres deciden tomar más riesgos en las decisiones que los hombres

### Mujeres

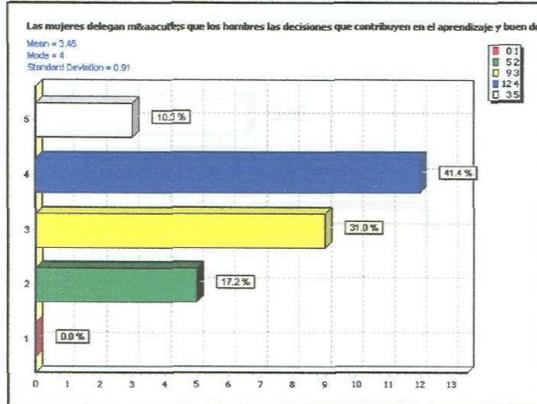


### Hombres

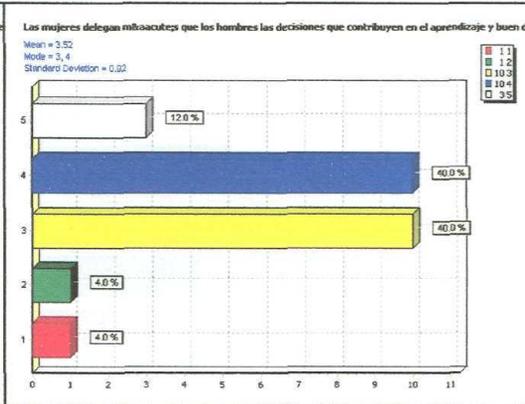


2.4. Las mujeres delegan más las decisiones que afectan el mejoramiento del trabajo de sus empleados.

Mujeres



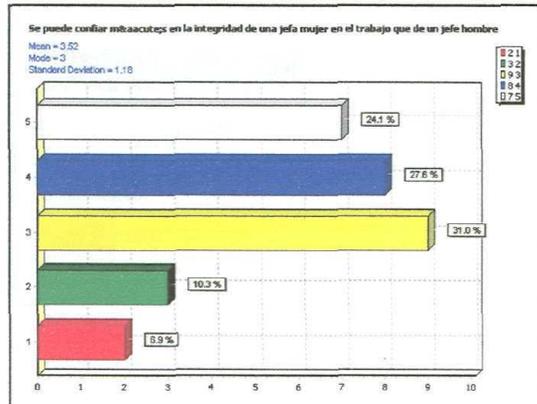
Hombres



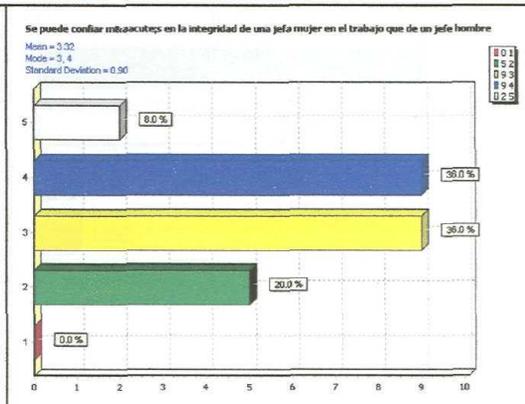
3. Integridad

3.1. Se puede confiar más en la integridad de una jefa mujer en el trabajo que de un jefe hombre.

Mujeres

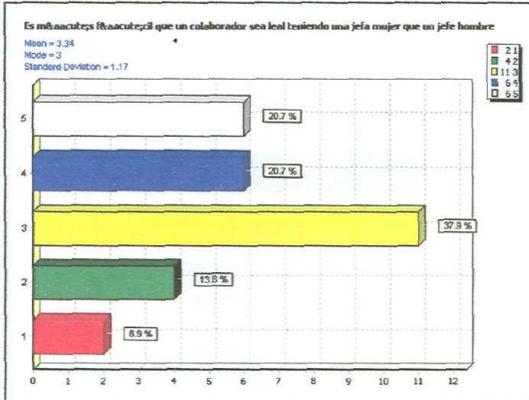


Hombres

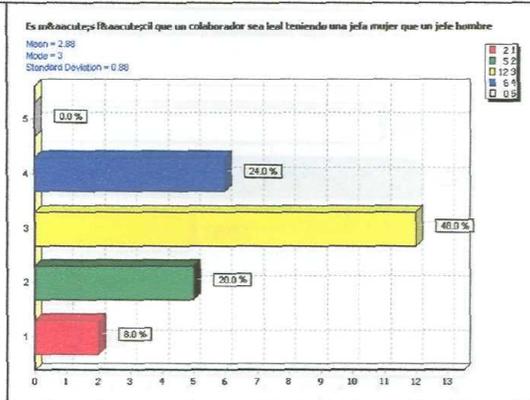


3.2. Es más fácil que un colaborador sea leal teniendo una jefa mujer que un jefe hombre.

Mujeres

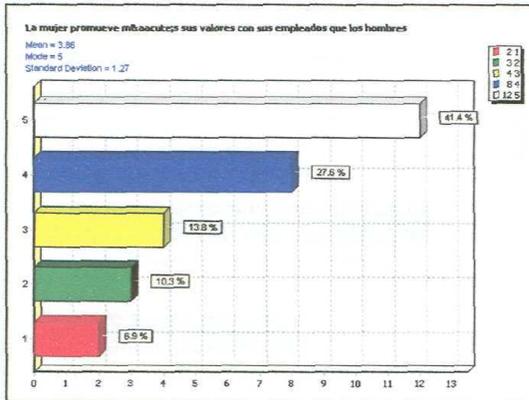


Hombres

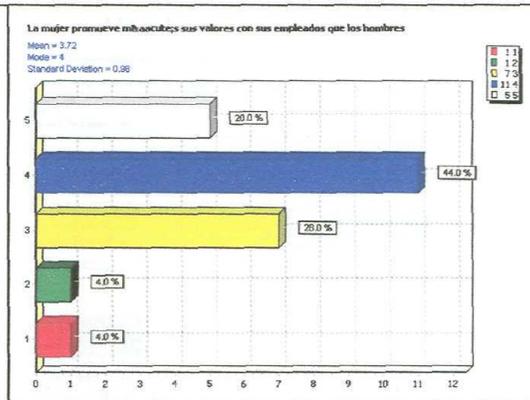


3.3. La mujer promueve más sus valores con sus empleados que los hombres

Mujeres

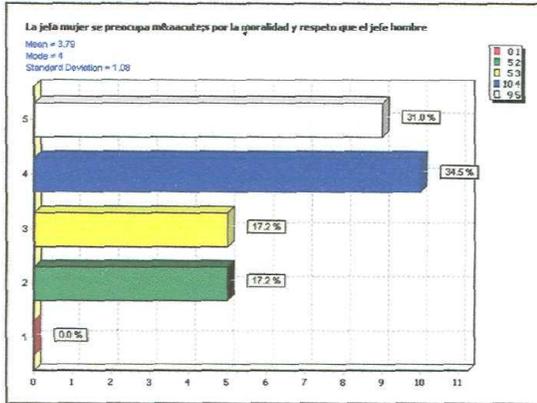


Hombres

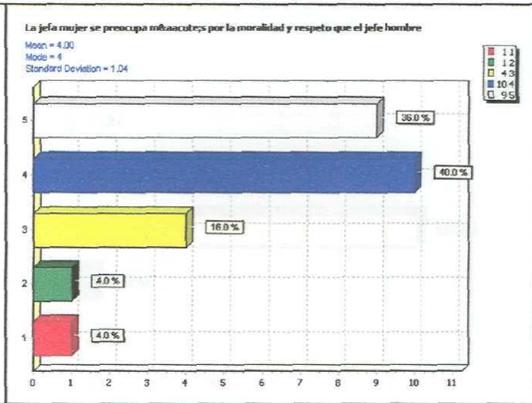


### 3.4. La jefa mujer se preocupa más por la moralidad y respeto que el jefe hombre

Mujeres

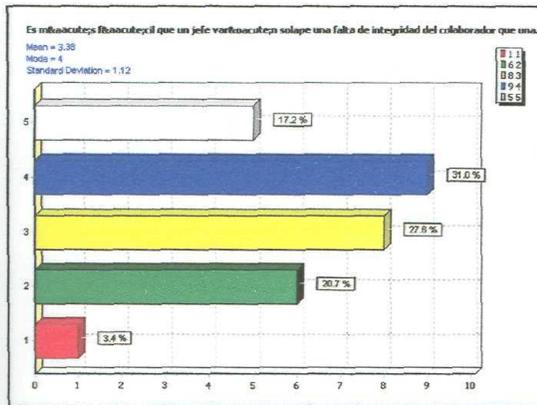


Hombres

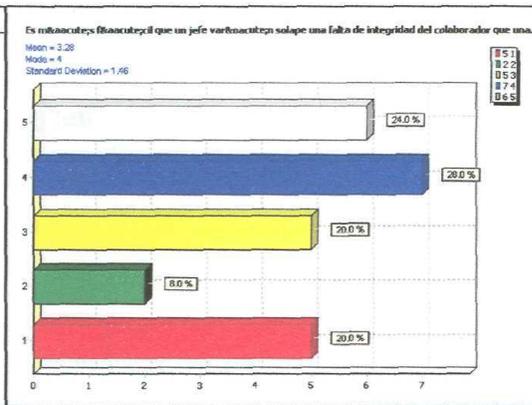


### 3.5. Es más fácil que un jefe varón solape una falta de integridad del colaborador que una jefa mujer

Mujeres



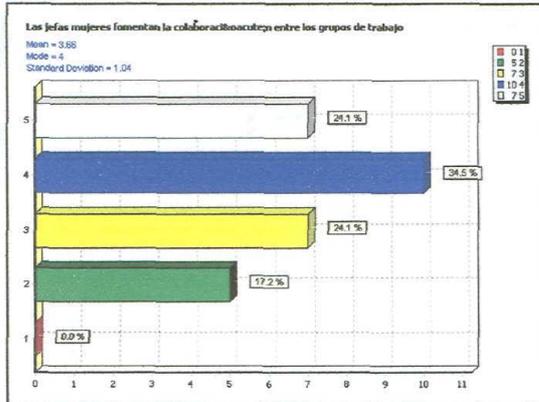
Hombres



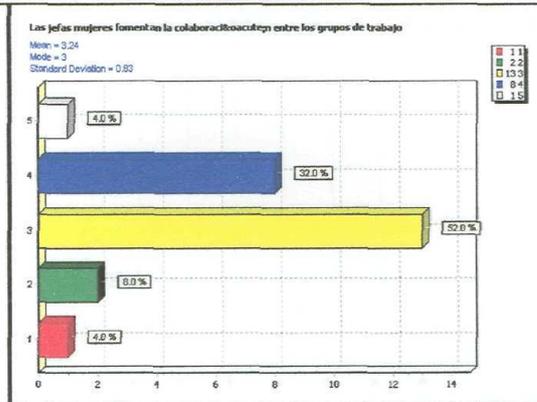
#### 4. Trabajo en equipo y Participación El trabajo es mejor cuando...

##### 4.1. Las jefas mujeres fomentan la colaboración entre los grupos de trabajo.

###### Mujeres

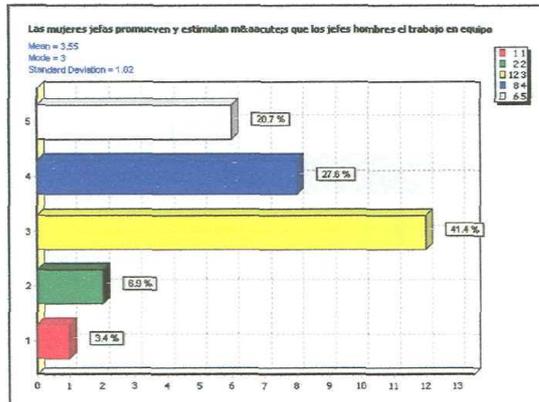


###### Hombres

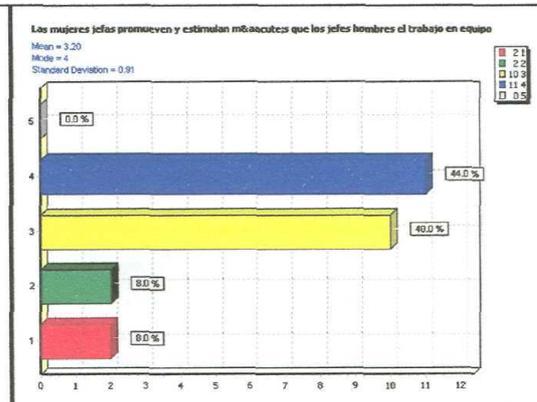


##### 4.2. Las mujeres jefas promueven y estimulan más que los jefes hombres el trabajo en equipo

###### Mujeres

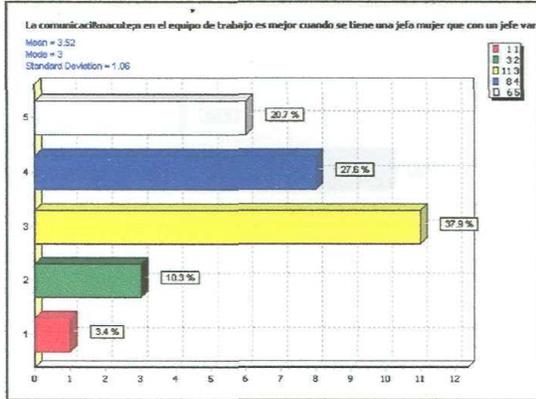


###### Hombres

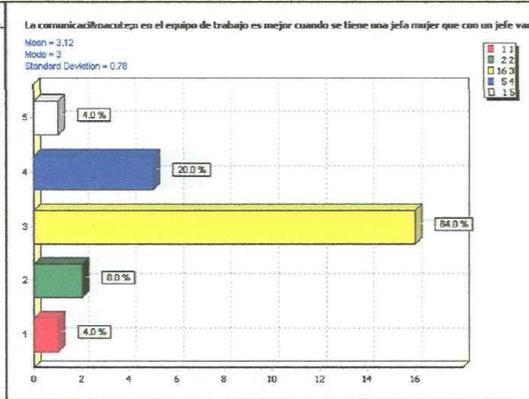


4.3. La comunicación en el equipo de trabajo es mejor cuando se tiene una jefa mujer que con un jefe varón.

Mujeres

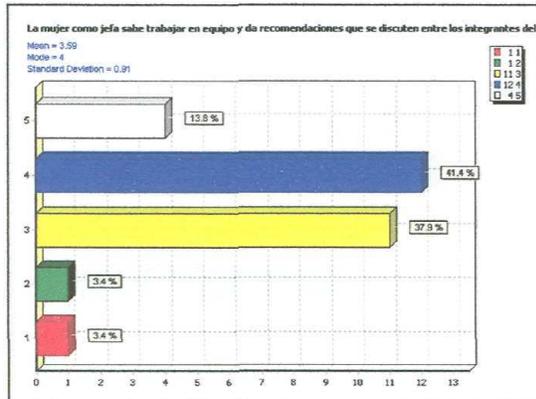


Hombres

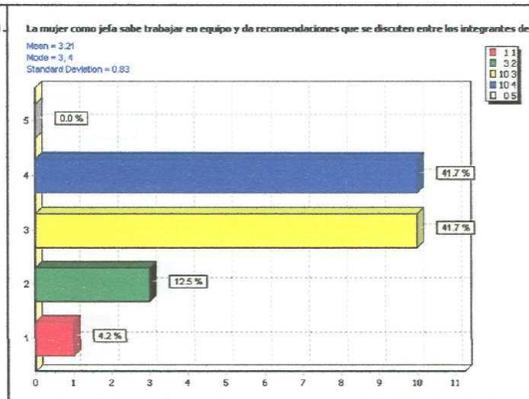


4.4. La mujer como jefa sabe trabajar en equipo y da recomendaciones que se discuten entre los integrantes del equipo

Mujeres

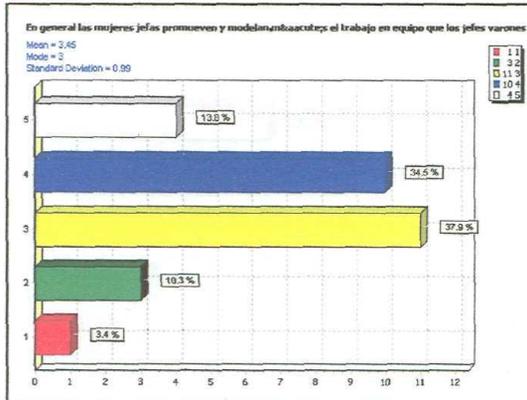


Hombres

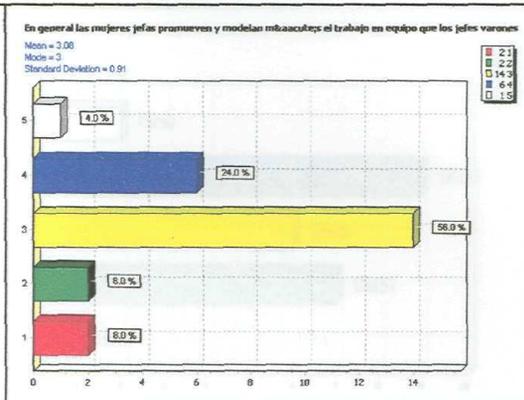


4.5. En general las mujeres jefas promueven y modelan más el trabajo en equipo que los jefes varones.

Mujeres

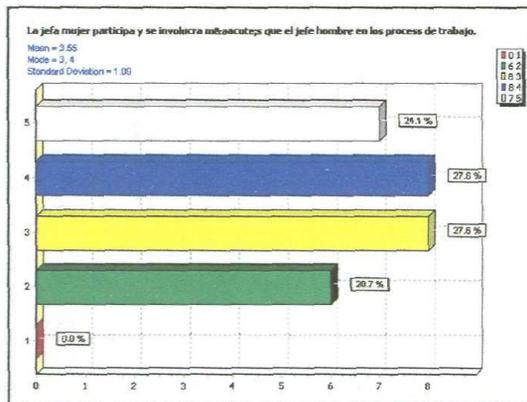


Hombres

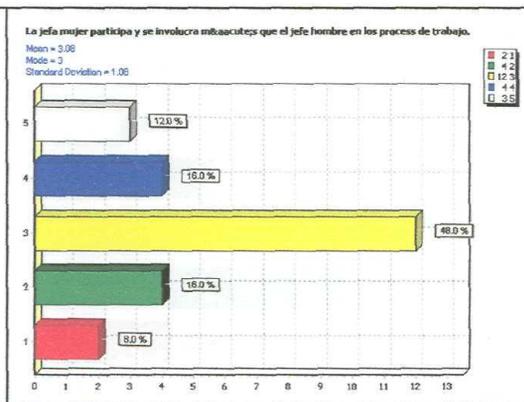


4.6. La jefa mujer participa y se involucra más en los procesos de trabajo que el jefe varón.

Mujeres



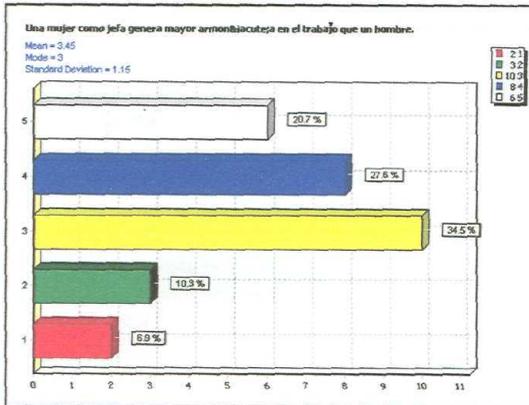
Hombres



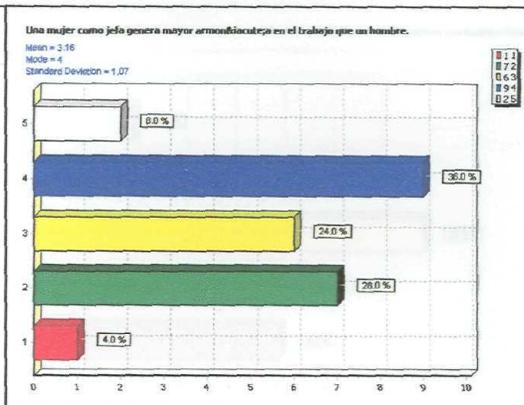
## 5. Manejo del conflicto

### 5.1. Una mujer como jefa genera mayor armonía en el trabajo que un hombre.

#### Mujeres

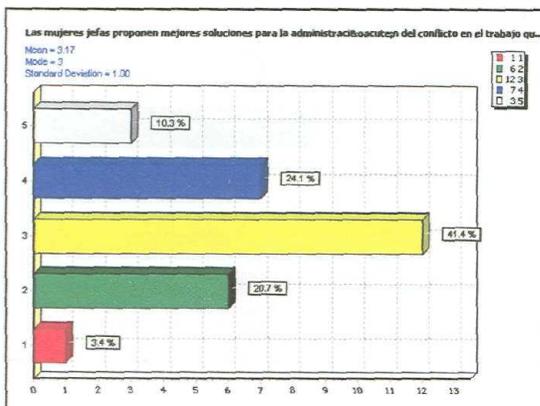


#### Hombres

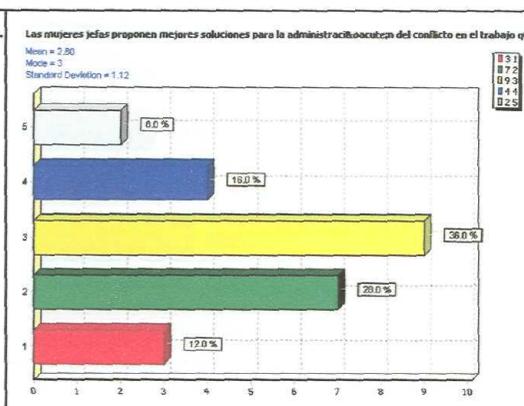


### 5.2. Las mujeres jefas proponen mejores soluciones para la administración del conflicto en el trabajo que los hombres jefes.

#### Mujeres

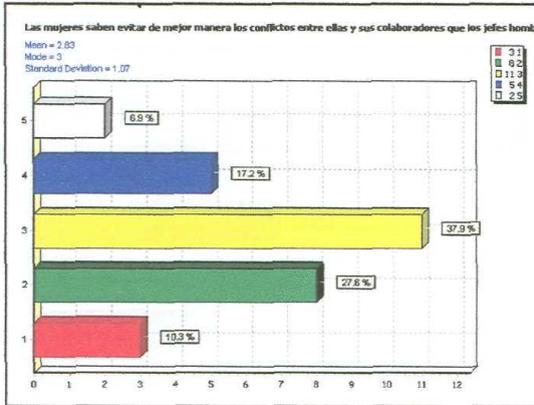


#### Hombres

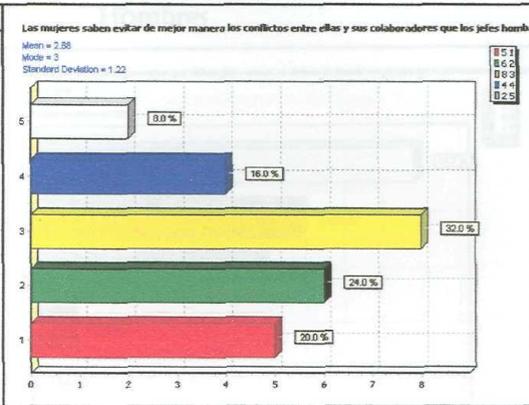


5.3. Las mujeres saben evitar de mejor manera los conflictos entre ellas y sus colaboradores que los jefes hombres.

Mujeres

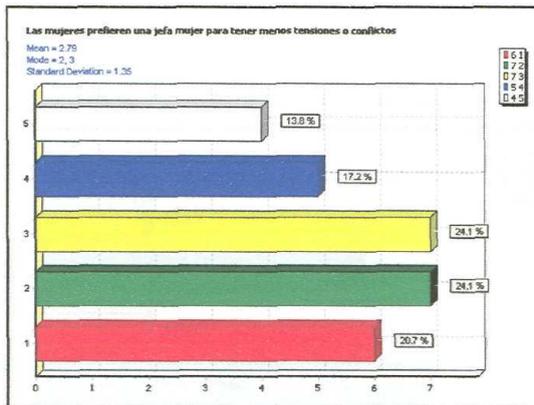


Hombres

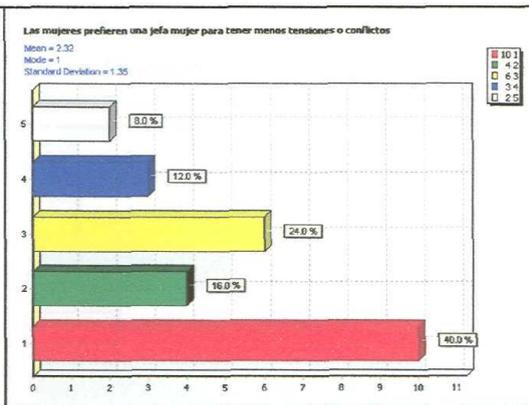


5.4. Las mujeres prefieren una jefa mujer para tener menos tensiones o conflictos

Mujeres



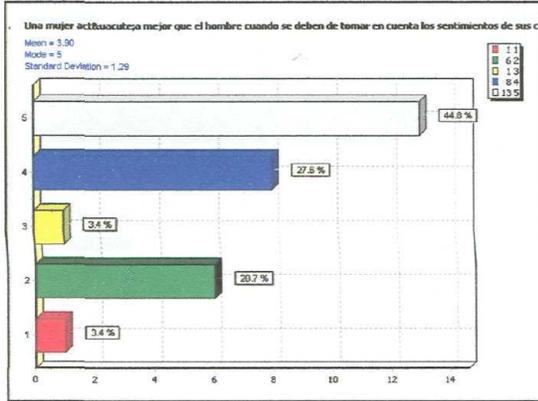
Hombres



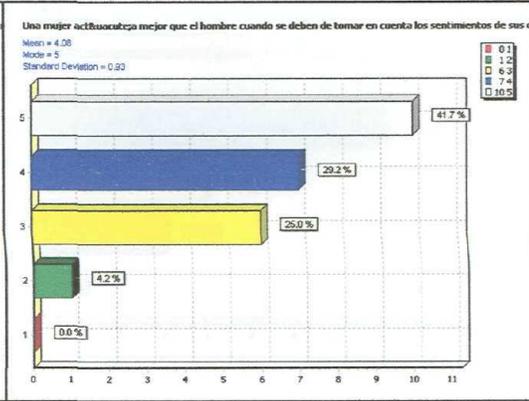
## 6. Aspecto Emocional

### 6.1. Una mujer actúa mejor que el hombre cuando se deben de tomar en cuenta los sentimientos de sus colaboradores.

Mujeres

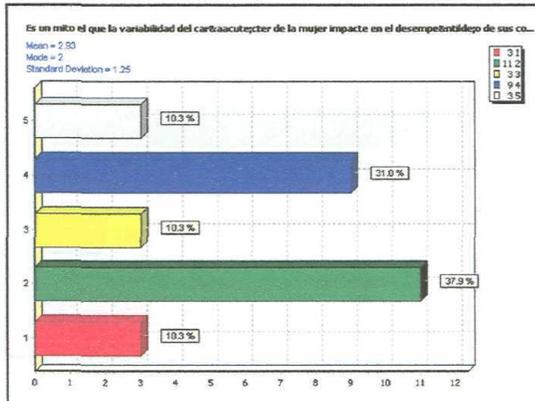


Hombres

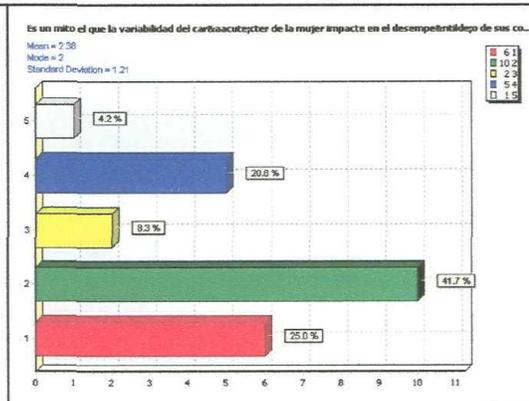


### 6.2. Es un mito el que la variabilidad del carácter de la mujer impacte en el desempeño de sus colaboradores.

Mujeres

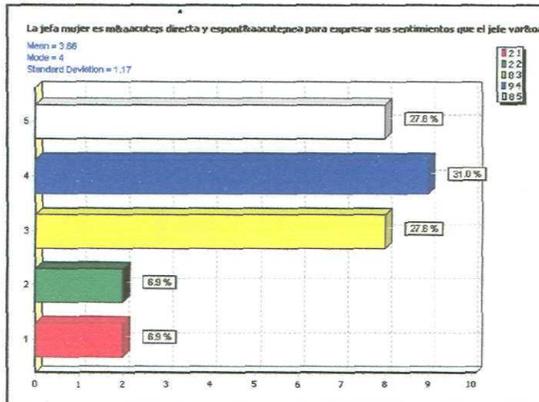


Hombres

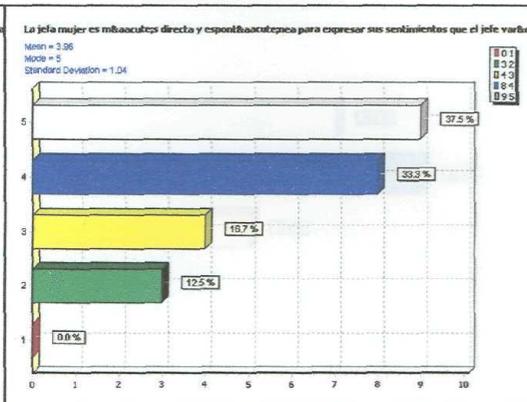


6.3. La jefa mujer es más directa y espontánea para expresar sus sentimientos que el jefe varón.

Mujeres

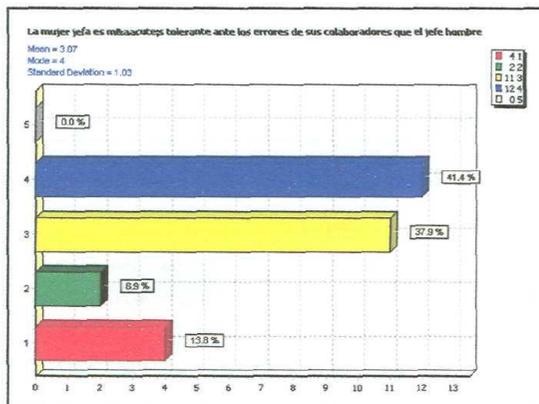


Hombres

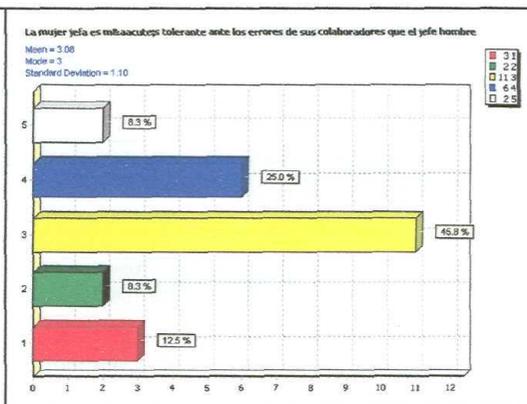


6.4. La mujer jefa es más tolerante ante los errores de sus colaboradores que el jefe hombre.

Mujeres



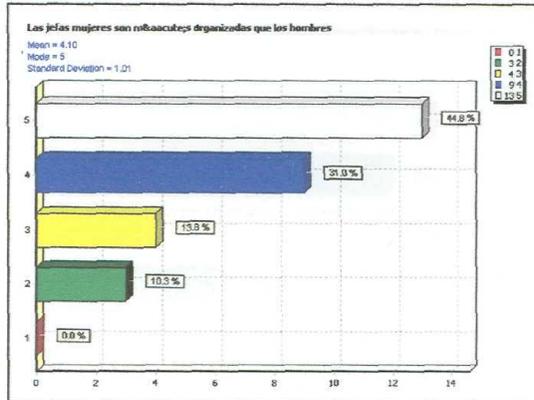
Hombres



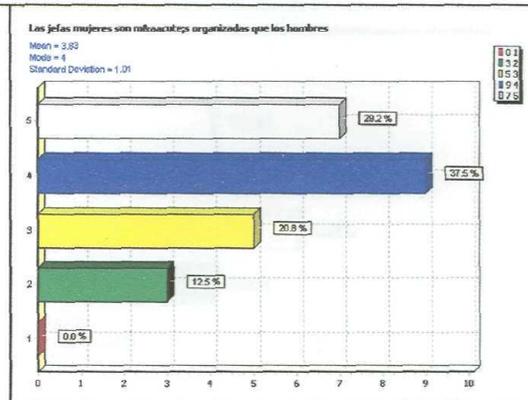
## 7. Administración del tiempo y equilibrio socio-laboral.

### 7.1. Las jefas mujeres son más organizadas que los hombres

#### Mujeres

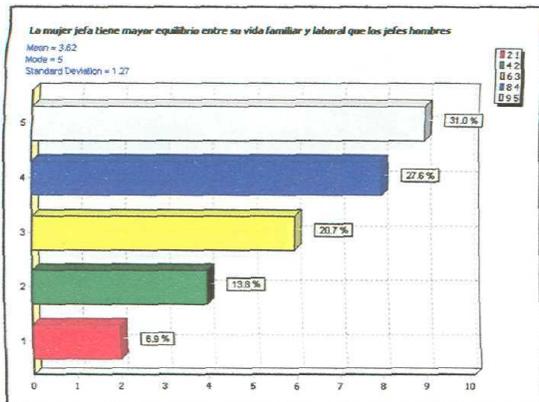


#### Hombres

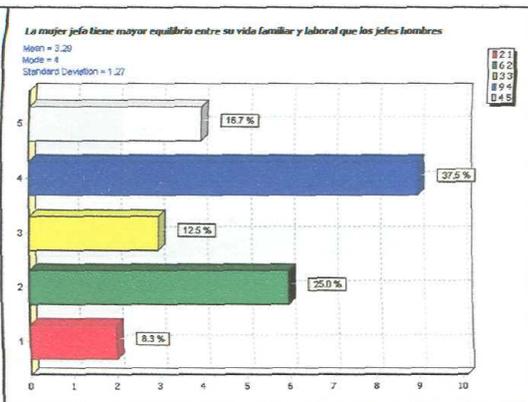


### 7.2. La mujer jefa tiene mayor equilibrio entre su vida familiar y laboral que los jefes hombres.

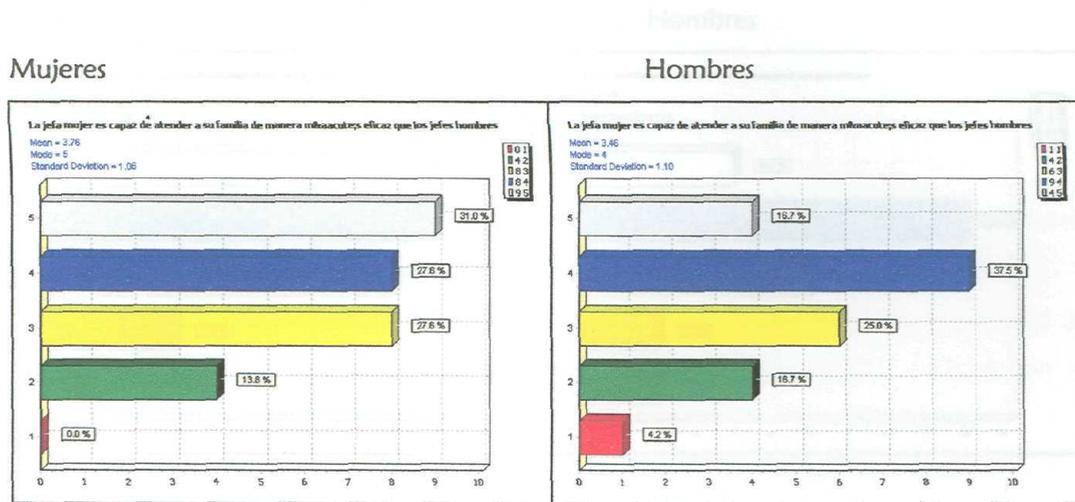
#### Mujeres



#### Hombres



7.3. La jefa mujer es capaz de atender a su familia de manera más eficaz que los jefes hombres.

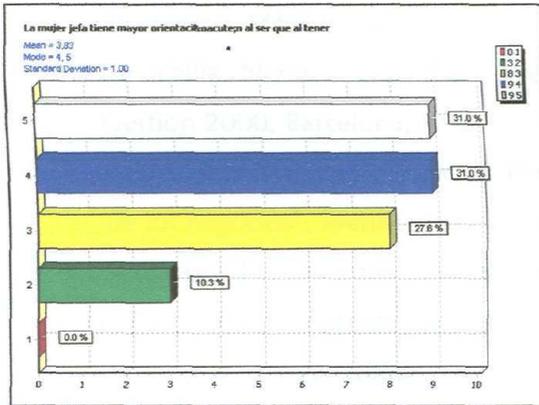


7.4. La jefa mujer tiene mayor calidad de vida en cuanto a su salud física

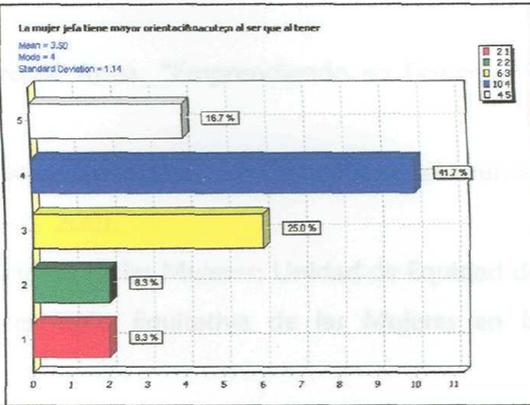


7.5. La mujer jefa tiene mayor orientación al ser que al tener.

Mujeres

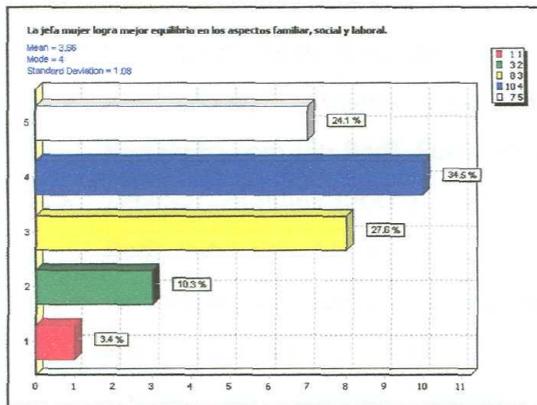


Hombres

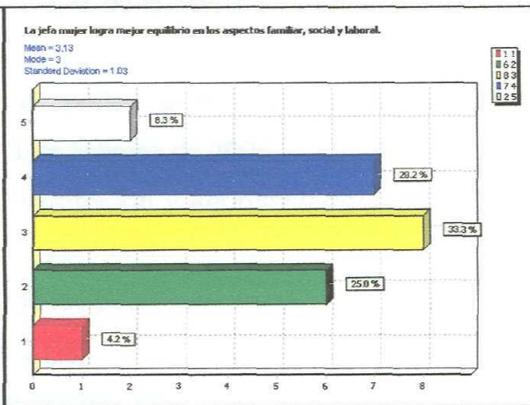


7.6. La jefa mujer logra mejor equilibrio en los aspectos familiar, social y laboral.

Mujeres



Hombres



## VII. Referencias

- Barrera Bassols Dalia. “Empresarias y Ejecutivas Mujeres con Poder”, El Colegio de México, México, 2001.
- Chinchilla, Nuria; García, Pilar; Mercadé Anna. “Emprendiendo en Femenino” Gestión 2000, Barcelona, 1999.
- Carr-Rufino Norma. “Mujer de Empresa, Estrategias para triunfar en el mundo de los negocios”, Prentice Hall, México, 2001.
- Secretaría de Economía; Instituto Nacional de las Mujeres; Unidad de Equidad de Género SE, “Programa para la Integración Equitativa de las Mujeres en la Economía” México 2003.
- Instituto Nacional de las Mujeres. “Las mujeres empresarias en México”, México, 2003.
- Fondo de Población de las Naciones Unidas. “Labor para potenciar el papel de la mujer”. Arthus Dinamarca, EUA, 2000.
- Quintela Julian, José Luis (2006). “La hora de la Mujer”, La Opinión [En Red]. Consultado: 18 de Enero de 2006.
- AFP (2006), “Mujeres están en el poder desde hace cuatro décadas”, Portafolio.com [En Red]. Publicado: 3 de Febrero de 2006
- Zeballos, Molvina (2005). “Mujer, Participación y Representación Política”, [En Red]. Publicado: Marzo 2005.
- Rodríguez, Ilsa (2005). “La mayoría de los pobres del mundo son mujeres”, [En Red]. Publicado: 20 de Diciembre de 2005
- Carrillo, Juan Francisco (2000). “La mujer, relegada en política”, [En Red]. Publicado: 22 de Mayo de 2000.

