

Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white sans-serif font on a solid blue rectangular background.

Los retos de las mujeres ejecutivas ante el nuevo liderazgo [The challenges of women executives to new leadership]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository.
More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy
of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Article
Authors	Martínez Vázquez, Martha Griselda
Publisher	Fundación Friedrich Ebert (FES)
Rights	Creative Commons Copyright (CC 2.5)
Download date	2026-07-12 10:14:45
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/220087

Los retos de las mujeres ejecutivas ante el nuevo liderazgo

Martínez-Vázquez, Martha Griselda

Martha Griselda Martínez Vázquez: Investigadora mexicana, maestra en Ciencias Sociales por FLACSO, sede México.

En un contexto de profundas transformaciones sociales, la globalización de las economías impone a las sociedades como la mexicana una serie de cambios al Interior de las organizaciones. Este nuevo orden internacional se relaciona con la emergencia de una nueva identidad femenina. El papel que ahora juega socialmente la mujer posibilita la conformación de una nueva Identidad en la cual se aprecia su incursión en todos los ámbitos sociales. El efecto inmediato que se observa en la cultura moderna es inherente a los nuevos roles sociales en los que la mujer aparece ejerciendo el poder. Se trata, en concreto, del papel que juega la mujer al interior de las empresas, ocupando los puestos de toma de decisiones, es decir, ejerciendo el poder que todavía en la actualidad, de forma general, el Imaginarlo colectivo asocia a los rasgos de la Identidad masculina

En la actualidad existe un considerable número de mujeres que realizan actividades hasta hace poco tiempo consideradas como exclusivas de los varones. Se trata , principalmente, de las funciones de liderazgo y dirección ejercidas en los distintos ámbitos sociales, es decir, actividades que llevan implícito el ejercicio del poder y el prestigio social, y por tanto, generalmente, características asociadas al género masculino. De tal forma que la irrupción de las mujeres en estos espacios de poder se circunscribe al contexto de las transformaciones económicas, políticas y socioculturales de una sociedad que paulatinamente se incorpora a la modernidad.

Para abordar la problemática de las mujeres ejecutivas, se privilegian dos niveles de análisis: 1) desde las condiciones en las organizaciones, tanto internas como externas, que posibilitan una mayor incorporación de mujeres en estos puestos de decisión; y 2) desde la transformación de las identidades femeninas.

Debido a que los cargos ejecutivos poseen características consideradas inherentes al género masculino, ya que tradicionalmente el perfil del ejecutivo se ha identificado con cualidades establecidas socioculturalmente con el hombre, como son «la seguridad, el superior juicio, la capacidad para imponer disciplina y la capacidad para imponer temor»¹, es posible reconocer que las mujeres ejecutivas han roto con los estereotipos asignados en esta cultura al género femenino, como serían: pasividad, debilidad, falta de competencia, sumisión, sentimentalismo, etcétera, por el solo hecho de ocupar estos puestos. De tal forma que el cambio general de la cultura se refleja a partir de la transformación de la identidad femenina, y por tanto, en el cambio de la cultura genérica, situación que exige explicar la emergencia de nuevas formas de expresión de las relaciones sociales entre los géneros, así como redefinir la identidad femenina, en donde el ser madre/esposa no significa la ausencia y/o abandono de objetivos y proyectos de vida propios. Es decir, una nueva situación social en la cual la mujer actúa como sujeto.

a) Los retos de México ante la globalización económica.

México vive un proceso de modernización económica sustentado en tres aspectos fundamentales: a) la reestructuración de las empresas implica la introducción de nuevas tecnologías, duras y blandas, así como la redefinición de las relaciones laborales; b) la apertura comercial iniciada en 1986 con la entrada de México al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), y que se consolida con la firma del Tratado de Libre Comercio (TLCAN) entre México, Estados Unidos y Canadá, que se inicia a comienzos de 1994; y c) la venta de las empresas estatales que refleja el nuevo papel económico del Estado.

Se trata, entonces, de una estrategia económica que tiene como propósito incorporar a México en la dinámica del nuevo orden internacional, que en el contexto estrictamente económico se reorganiza a partir de la globalización de las economías.

En este contexto de cambio social es importante comprender que nuestra transición, que presume avanzar a la modernidad, se traduce a partir de un conjunto de transformaciones que se reflejan de inmediato en los ámbitos sociales que están estrechamente relacionados con el intercambio económico, como es el caso de las relaciones laborales y las condiciones generales de trabajo. El proceso de modernización que vive nuestro país destaca la necesidad de elevar la productividad y la calidad de los productos y/o servicios que ofrecen las distintas ramas de nuestra economía. Esto exige a las empresas mexicanas la «creación o adaptación» de una nueva racionalidad organizacional que propicie la redefinición de las relaciones labo-

¹Richard Sennett: La autoridad, Alianza Universidad, Madrid, 1982, p. 25.

rales en cada uno de sus niveles jerárquicos, como sería: la definición de nuevos estilos de liderazgo, cambios en los perfiles y las estructuras ocupacionales, la incorporación de innovaciones tecnológicas y organizacionales y la implementación de políticas de recursos humanos que logren medir eficientemente el logro de resultados.

La instrumentación de políticas de recursos humanos intenta superar mecanismos informales basados en las percepciones subjetivas de las personas que están en puestos de decisión, como son: la lealtad, la pertenencia a grupos de poder, la clase social y el género. La existencia de factores informales en la selección del mejor candidato/a para desempeñar funciones ejecutivas, nos remite a factores ideológico-culturales sobre las preferencias de los empleadores, quienes consideran como referente la clase social, la raza, el género. Es precisamente la percepción de los empleadores sobre la función asignada socialmente a las mujeres, la que puede limitar su carrera laboral debido a que la maternidad, el trabajo doméstico y la educación de los hijos se ven y se usan como excluyentes o incompatibles con las oportunidades para las mujeres en los distintos ámbitos y niveles de acción que presenta la sociedad actual y futura. Estas percepciones son consideradas parte del imaginario social que, en última instancia, limita o promueve el acceso de las mujeres a los puestos en los que se ejerce el poder.

Por esta razón es importante comprender cómo juegan los valores tradicionales de la cultura genérica en la cultura empresarial, detectando las fisuras en las estructuras de poder que favorecen el nombramiento de mujeres ejecutivas, así como la capacidad desarrollada por las propias mujeres para descubrir sus posibilidades de acción dentro de una organización regida por valores tradicionales. En ese sentido, coincidimos con la aseveración de Crozier y Friedberg², quienes señalan que: «no existen sistemas sociales completamente regulados o controlados», de manera que los actores, dentro de las restricciones que les impone el sistema, mantienen un margen de libertad que emplean estratégicamente en sus interacciones con los otros.

Pero la acción y el margen de libertad de los actores sociales puede variar de acuerdo con las circunstancias que prevalecen en las estructuras de poder, donde las normas, principios y valores de la cultura empresarial condicionan las estrategias de los individuos en la organización. Por ejemplo, si en la organización la racionalidad predomina sobre la sensibilidad, característica considerada como un factor negativo en el ejercicio de la autoridad, es de esperarse que las mujeres, al ser identi-

²Michel Crozier y Erhard Friedberg: El actor y el sistema, Alianza Mexicana, México, 1990, p. 25.

ficadas socialmente con esta característica, encuentren mayores dificultades que los hombres para ocupar puestos de liderazgo. Esta situación de desventaja genérica exige a las mujeres una mayor demostración, en su estrategia de ascenso, de su capacidad racional así como de ocultación de su «sensibilidad». Al contrario, si en la cultura empresarial la sensibilidad fuera valorada (cambio que parece ser inminente), evidentemente las mujeres encontrarían menores resistencias para ocupar puestos de alto nivel jerárquico, ampliándose de esta forma su margen de libertad de acción.

Entonces, si consideramos que la acción de los actores se encuentra restringida por las estructuras económicas, políticas y socioculturales, es importante determinar cuáles son los cambios en los distintos ámbitos sociales que trastocan la cultura genérica.

b) La identidad femenina y la transformación de la cultura.

La inserción creciente de las mujeres en cargos de poder y responsabilidad en las empresas privadas responde, en parte, a las transformaciones que en la vida de la población femenina produjeron fenómenos tan variados como la integración al mercado de trabajo, el aumento de la participación en la educación, el control de las funciones reproductivas por la disposición de los anticonceptivos y procesos de modernización sociocultural. Estas circunstancias coadyuvieron al quiebre de las concepciones tradicionales sobre la femineidad.

Un importante elemento disruptor en la visión tradicional de las mujeres ha sido la movilización feminista. El feminismo ha dinamizado valores y normas culturales que limitaban la condición de persona a las mujeres, posibilitando socialmente la conformación de nuevas identidades femeninas basadas en el valor de su autonomía moral e intelectual, es decir, en la autodeterminación de sus proyectos de vida. En cierto sentido, la oposición crítica a un destino predeterminado por roles dependientes, madre y esposa, abrió el campo subjetivo de elecciones de las mujeres en diversos ámbitos y roles sociales.

La posibilidad de elegir se vio favorecida por las nuevas condiciones sociales que dinamizaron el cambio cultural, y con ello, la transformación de las identidades genéricas, sin que esto quiera decir que se trata de un fenómeno general para todas las mujeres mexicanas. Las nuevas condiciones sociales que generan posibilidades de participación femenina encuentran obstáculos provenientes de diferentes ámbitos sociales, tanto del mundo externo como de la autoestima que tienen las mujeres cuando se enfrentan a nuevas empresas.

Han quedado superadas aquellas versiones de la teoría feminista que asentaban que la independencia de la mujer dependía de su capacidad para obtener ingresos propios, es decir, que tal situación determinaba la posibilidad de constituirse en una persona autónoma. El efecto esperado como resultado de la ecuación «trabajo=libertad» no se produjo de la manera mecánica anunciada, al menos en las sociedades como la mexicana, con marcadas inercias de una cultura genérica tradicional.

Al respecto, se considera que la incorporación de la mujer en el espacio público como sujeto de derechos políticos³, y particularmente, en el económico en su calidad de trabajadora, no produce de por sí transformaciones culturales acerca del estereotipo de femineidad dominante. Es necesario, considerar cómo estos cambios han sido mediados por las transformaciones ocurridas en las subjetividades colectivas sobre las percepciones de las posiciones y roles de la mujer, en la transición de una sociedad tradicional a una moderna. El lugar de inserción en el mercado de trabajo, los puestos a los que se puede aspirar, el monto de las remuneraciones más accesibles y la perspectiva personal frente al trabajo, son condicionantes que intervienen para relativizar «el mito del trabajo asalariado» como instrumento de superación de las condiciones de subordinación cultural de las mujeres.

Que más mujeres trabajan es un hecho probado por el incremento en las tasas de participación femenina en los últimos cincuenta años, al pasar del 4,6% en 1930 al 23,5% en 1990 la contribución de las mujeres a la PEA total⁴. Sin embargo, es discutible que la inserción creciente de la mujer en trabajos productivos extradomésticos, cualesquiera fuera la causa de su decisión, necesidad o deseo, haya problematizado en alguna medida las percepciones sobre sus funciones en la familia y sus nuevos roles y aspiraciones en la vida económica.

En las interpretaciones realizadas en México sobre la incorporación de las mujeres en el mercado de trabajo se identificaron situaciones de segregación por género, las cuales se adjudican, en un primer momento, a la dinámica de oferta y demanda de mano de obra. Un elemento que interviene en esa dinámica es la preferencia de los empleadores por ciertos perfiles de trabajadores que en el transcurso del tiempo se ven modificadas, tanto por los cambios en la lógica de competencia como por los cambios ideológico-culturales que hacen variar los criterios de selección para elegir al trabajador más apto. En este aspecto la diferenciación cultural por géneros ha jugado un papel diverso.

³El 17 de octubre de 1953 se publica, en el Diario Oficial de la Federación, la ley con la reforma del artículo 34: la mujer puede votar y ser votada en elecciones municipales, estatales y federales.

⁴ Censo General de Población y Vivienda, INEGI, S.P.P., 1960 y 1990.

Las mujeres y los hombres fueron convocados según la conveniencia o inconveniencia de la capacidad y atributos asignados a su género, las cuales respondían a diferenciaciones imaginariamente reales. Así los criterios de trabajo «rudo o suave», «calificado o descalificado» específicamente masculinos o acordes con la «esencia femenina» (educar, ayudar a curar, limpiar, tejer, coser, servir de apoyo secretarial, cocinar, etcétera), con poder o dependientes, que contribuyen al salario principal o complementario, con dedicación de tiempo completo o parcial, estado civil, número de hijos, fueron determinando opciones distintas para unos u otros. Por tanto, no puede negarse una situación socio-cultural adversa a la participación de la mujer, puesto que los criterios de calificación, socialmente determinados, reducen las oportunidades de trabajo. Esta desvalorización de las habilidades femeninas expresada a partir de escasos niveles salariales y un bajo estatus social, parece modificarse lentamente.

En la última década, dentro de las cualidades que los empleadores valoran de la mano de obra femenina está que sea más barata, dócil, flexible ante los cambios, con buenos niveles de escolaridad, más responsable y eficiente. Además, se reconoce su dedicación en los trabajos que requieren mucha atención, su paciencia frente a las tareas rutinarias, así como la habilidad mostrada en actividades que exigen destreza manual. Por otra parte, en ciertos puestos de decisión se comienza a percibir la conveniencia de incorporar mujeres con alto grado de profesionalización, puesto que cuentan con actitudes y capacidades más acordes con la sensibilidad requerida en la nueva cultura laboral, menos autoritaria, más de equipo y basadas en motivaciones de desarrollo personal. De tal forma que ahora las desventajas sobre los atributos adjudicados a la mano de obra femenina, bajo ciertas circunstancias, parecen convertirse en ventajas competitivas frente a sus pares varones.

Las desventajas sobre los atributos adjudicados a la mano de obra femenina, bajo ciertas circunstancias, parecen convertirse en ventajas competitivas frente a sus pares varones .

En lo concerniente a las características de la oferta de mano de obra se observan cambios en los rasgos sociodemográficos de las mujeres que en los 80, y hasta la actualidad, se integran en el mercado de trabajo⁵ . Se trata de un mayor nivel de escolaridad y presencia en ocupaciones hasta hace poco tiempo consideradas masculin-

⁵Brígida García y Orlandina de Oliveira: Trabajo femenino y vida familiar en México, COLMEX, México, 1993. «Hasta principios de los setenta la mayoría de las mujeres mexicanas que trabajaban fuera de casa lo hacían en edades jóvenes, es decir, antes de unirse o tener a sus hijos. Durante las dos décadas siguientes, esta situación se ha visto sustancialmente modificada: en 1976 a 1987 las mujeres entre 20 a 49 años han incrementado en forma considerable su participación en el mercado de trabajo, sobre todo en las edades de 25 a 44 años» (pp. 40-1).

nas (industria automotriz, choferes, construcción, aviación, etcétera). Si en los 70 las mujeres solteras o sin hijos constituían el contingente predominante, y con el casamiento se provocaba el alejamiento del trabajo, desde los años 80 la presencia y permanencia de mujeres casadas y con hijos pequeños parece ser la tónica. Lo que se pensó como producto de la coyuntura de la crisis de 1982 parece convertirse en una tendencia de más largo plazo.

El mantenimiento del trabajo con posterioridad al casamiento es, también, indicativo de que el espacio laboral ha dejado de ser para algunas mujeres «el tiempo mientras me caso». De acuerdo con entrevistas realizadas a catorce ejecutivas que laboran en dos bancos mexicanos ⁶, se percibe una clara influencia de la percepción que tienen estas mujeres sobre su trabajo lo que las lleva a buscar su éxito profesional, y por tanto, una permanencia estable en la actividad económica. De esta forma, las ejecutivas entrevistadas tienen su actividad profesional como preponderante en su proyecto de vida, aunque se modifica en las distintas etapas de su ciclo de vida, principalmente con la llegada de los hijos.

c) Mujeres ejecutivas. La redefinición de la identidad femenina.

Como se mencionó anteriormente, la incorporación de las mujeres en puestos ejecutivos es resultado de un continuum histórico, que ha ampliado los espacios de la participación femenina. Aunque independientemente de que las mujeres se encuentren en todos los ámbitos sociales, el discurso ideológico dominante continúa identificándolas a partir de su rol de madre/esposa, situación que no corresponde a una realidad que se transforma dinámicamente desde los años 70, propiciando cambios en las identidades genéricas, en donde la redefinición de la identidad femenina cuestiona la existencia de un destino predeterminado basado en su papel reproductor, para pasar a ser sujeto protagónico en la construcción de sus proyectos de vida a partir de una gama de posibilidades. Es decir, «el cuerpo femenino»⁷, tiende a (o más bien debería) dejar de ser el referente principal en la construcción de la nueva identidad de la mujer, al incorporarse opciones distintas a su papel reproductor.

⁶Griselda Martínez Vázquez: «El nuevo perfil del ejecutivo bancario. ¿Una posibilidad para las mujeres?», FLACSO, México, 1994.

⁷Estela Serret: «Género, familia e identidad cultural. Orden simbólico e identidad femenina» en José Manuel Valenzuela (coord.): *Decadencia y auge de las identidades*, Colegio de la Frontera Norte y Programa Cultural de las Fronteras, Tijuana, 1992. Esta autora señala que uno de los elementos que sigue siendo referencia básica en la construcción de la identidad femenina dentro de los parámetros de la modernidad es «el cuerpo». A partir de que la simbolización tradicional implica una asociación íntima entre lo femenino y la naturaleza, lo cual, en el caso de las mujeres ha significado su identificación inmediata con un cuerpo imposible de civilizar, cuyas funciones 'naturales' constituyen de una vez y para siempre una marca de destino» (p. 159).

De esta manera, el proceso de modernización se expresa en el terreno de la cultura genérica a partir de una nueva identidad femenina que se nutre de la experiencia de los propios sujetos. Al respecto Laurentis opina que la experiencia es «un complejo de hábitos resultantes de la interacción con el mundo externo»⁸. En esa medida habrá de esperarse una gran variedad de matices en la conformación de las identidades femeninas.

En el caso de las mujeres ejecutivas, como en el de todas las que ejercen poder en el ámbito público, su actividad profesional emerge como un elemento que coadyuva en la construcción de esa nueva identidad, que a la vez proyecta nuevos modos de ser mujer, principalmente, por dos cuestiones: 1) porque el ejercicio del poder en el ámbito público o extradoméstico no encuentra su correlato con la concepción del ser mujer en nuestra cultura; y 2) porque las mujeres que ejercen poder ponen en entredicho las supuestas limitaciones «naturales» y cualidades atribuidas al género femenino.

De esta forma, como lo señala Serret: «los referentes en torno a los cuales se constituye la identidad femenina se multiplican y complejizan, de tal manera que en la modernidad difícilmente puede seguir hablándose de una subjetividad social femenina»⁹, interpretación que nos remite a las propuestas de Alcoff¹⁰, quien considera la necesidad de reconstruir la subjetividad de las mujeres a partir de las posiciones que ocupan en los distintos contextos sociales, siendo un proceso dinámico y que nunca termina por concretarse.

Las mujeres ejecutivas en su interacción en puestos de decisión, comparten situaciones similares con otras mujeres que no desarrollan la misma actividad profesional, las cuales se circunscriben al cuerpo, específicamente nos referimos al papel asignado socialmente a las mujeres, ser madre/esposa. De esta forma se observa que independientemente que las mujeres ejecutivas cubran el perfil del ejecutivo, prevalece en el imaginario colectivo la percepción de las mujeres como madres o futuras madres, por lo que es común, aun en la percepción de algunas mujeres, que su «naturaleza» sea considerada incompatible con el desarrollo del trabajo ejecutivo.

⁸Laurentis, citada por Florinda Riquer: «La identidad femenina en la frontera entre la conciencia y la interacción social» en María Luisa Tarrés (coord.): La voluntad de ser, mujeres en los noventas, COLMEX, México, 1992, p. 58.

⁹E. Serret: op. cit., p. 160.

¹⁰Linda Alcoff: «Feminismo actual vs. pos-estructuralismo: la crisis de la identidad en la teoría feminista» en Feminaria N° 4, Buenos Aires, 1989.

Una de las principales limitaciones que enfrentan las ejecutivas es la percepción del tiempo laboral, concibiéndose que a mayor responsabilidad le corresponde mayor tiempo de dedicación al trabajo, situación que no deja de ser real, y, además, coloca en desventaja a las mujeres, principalmente, a las que tienen hijos pequeños, en virtud de lo siguiente:

1) En el imaginario colectivo está presente la idea de que las mujeres son las únicas responsables del cuidado de los hijos. Por lo tanto, en la organización existe temor, contratando mujeres en edad reproductiva, a su retiro temporal, la pérdida de tiempo dedicado a la empresa y/o la separación definitiva. El grado de incertidumbre en la contratación y/o ascenso de mujeres varía en relación al puesto y el tipo de decisiones que toman, así como por los arreglos realizados por las mujeres con sus jefes inmediatos.

2) Las madres ejecutivas al igual que otras mujeres trabajadoras tienden a establecer distintas redes sociales para el cuidado de los hijos. Pero con todo y que las ejecutivas reciben mayores ingresos económicos y podrían tener resuelto el cuidado de los hijos contratando personal, como es el caso de las niñeras, existe mayor dificultad para combinar trabajo y maternidad, por las mismas exigencias de tiempo laboral. Esta situación ha propiciado que las ejecutivas resignifiquen su concepción sobre el amor maternal, lo que les permite elaborar distintas estrategias o modificaciones en su proyecto de vida a lo largo de su ciclo vital.

3) La mayor limitación que encuentran las mujeres en la organización es que en ocasiones no se da la oportunidad para que ellas elijan si están o no dispuestas a dedicar el tiempo que requiere la empresa. Esto refleja que aún en la actualidad la percepción sobre la mujer como madre/esposa, pesa sobre el rol de mujer como profesional, situación que se comprueba cuando las empresas evitan de antemano contratar o ascender a mujeres para ciertos puestos.

De esta forma el discurso ideológico de la sociedad, así como el tiempo que exige una actividad de prestigio y poder, pone a las mujeres en la disyuntiva de escindir su vida entre lo privado y lo público, entre lo familiar y lo profesional, situación que resulta cotidiana en el proyecto de vida de los hombres que ejercen el poder, quienes jamás se cuestionan su ausencia en el ámbito privado. La diferencia radica en que al hombre se le permite socialmente la dedicación de tiempo completo a su actividad profesional sin cuestionar su papel de padre/esposo. Ya que se acepta socialmente en los hombres que, en pos del éxito, sacrifiquen su relación de pareja y familiar, con sus hijos.

Otro aspecto a considerar en el caso de las ejecutivas es que estas mujeres intentan conciliar el éxito profesional con su vida familiar, ámbitos que se presentan socialmente como irreconciliables. Es el caso de estas mujeres que, de una u otra forma, buscan integrar estos ámbitos como fundamentales para demostrar que se está gestando una nueva identidad femenina, que se niega a aceptar la práctica masculina en su desarrollo profesional, cuestionando el discurso ideológico que considera el éxito económico y profesional como algo exclusivo de los hombres, objetivo supuestamente inalcanzable para las mujeres. Al demostrar lo contrario las mujeres ejecutivas producen una serie de cambios en su relación de pareja que origina importantes alteraciones en la cultura, al modificar las estructuras de autoridad y la división del trabajo por género, en donde se observa, en el caso de las mujeres entrevistadas, que logran establecer relaciones de parejas más igualitarias, en las cuales el hombre participa en el cuidado de los hijos.

Por otra parte, las ejecutivas protagonizan cambios al interior de las organizaciones conforme a sus necesidades personales hacen cuestionar el modelo de relaciones laborales que impera en la actualidad en la mayor parte de las empresas mexicanas, puesto que ser ejecutivo/a o funcionario/a significa la pérdida de su vida privada, en la medida que el requisito indispensable para las empresas es que sus ejecutivos les dediquen «tiempo completo». De tal manera, cuando la mujer quiere recuperar tiempo, ya sea para dedicarlo a la familia o a su desarrollo cultural, que significa una mejor calidad de vida, pone todo su esfuerzo para desempeñar su trabajo con toda la eficiencia que hoy requiere la competencia comercial en el mundo, esperando ganar el tiempo para dedicarlo a su persona¹¹. En ese sentido, si consideramos que la actividad del ejecutivo está diseñada por y para los perfiles masculinos, se torna comprensible por qué muy pocas mujeres acceden al limitado número de puestos en los que se ejerce poder¹².

En este contexto de eminente cambio en las empresas mexicanas y la potencialidad de las ejecutivas, se hace necesario un ajuste en las relaciones laborales y de gestión. Puesto que se requiere que en verdad se promueva la modernización en la organización de las empresas. Para esto es necesario que la racionalización administrativa optimice sus recursos, entre ellos el tiempo. De tal manera que se rompa con el esquema tradicional donde la eficacia y eficiencia se mide a partir del tiempo que el ejecutivo le dedica a la empresa, fuera del horario establecido. Bajo un nuevo esquema de trabajo en el que el cumplimiento de los objetivos prevalezcan como criterios de evaluación del desempeño y donde se revisen las propuestas

¹¹Sally Helgesen: La ventaja de ser mujer, Granica-Vergara, Buenos Aires, 1993.

¹²José Ignacio Casas: «Características del trabajo de la mujer: el caso español» en Sociología del trabajo N° 3, primavera de 1988.

para la formación de un nuevo liderazgo. En este caso se considera que los planteamientos del modelo japonés puede significar en las mujeres un estilo de liderazgo más acorde a su experiencia sociohistórica y cultural.

d) La mujer ejecutiva y los retos del nuevo liderazgo.

El líder de la organización tiene la responsabilidad de influir en las personas que allí laboran, para que su conducta se dirija hacia acciones que posibiliten alcanzar eficientemente los objetivos planteados. Al existir distintas formas de influencia en las conductas de los individuos, se hace evidente que el tipo de liderazgo asumido por una organización refleja una determinada percepción acerca de cómo habrán de ser las relaciones laborales. De ahí que el tipo de liderazgo esté estrechamente relacionado con la forma que adquiere el modelo de organización del trabajo. Es por esto que los principios, valores y actitudes que definen los modelos, pueden ser tan divergentes en su concepción y resultados alcanzados, como las formas de gestión tayloristas-fordistas y el modelo toyota¹³.

Por ejemplo, en el caso del modelo estadounidense, que se sustenta en los principios del taylorismo y el fordismo, podría afirmarse que la relación entre cuadros ejecutivos y los trabajadores se sustenta en la desconfianza. En este caso, el empresario y el ejecutivo perciben al trabajador como ocioso, por lo que siempre intenta hacer «más productivo» su trabajo. La desconfianza, entonces, hace necesario instrumentar una estrategia para supervisar a los trabajadores, reflejando así la falta de libertad en el trabajo y la centralización de las decisiones. Es evidente que en este modelo, el ejecutivo típico no recibe retroalimentación por parte de los trabajadores, y al faltarle sensibilidad para detectar los problemas de la empresa se dedica a dictar órdenes que se canalizan a través de cada nivel de la pirámide organizacional, que al llegar a las personas que habrán de ejecutarlas, no produce el efecto esperado por la(s) persona(s) que toman las decisiones.

Las características de los líderes en este modelo transitan desde el tipo de liderazgo autoritario hasta el carismático, la motivación hacia el personal se promueve principalmente de manera individual, a través de incentivos económicos, sin lograr implementar formas de trabajo en equipo como lo proponen los círculos de calidad del modelo japonés, confirmando así el carácter individualista que lo identifica.

En el caso del modelo japonés se evidencia la exaltación de los valores comunitarios, filosofía con una percepción integral, la existencia de una gran confianza en los trabajadores, por lo que se hace necesaria su permanente capacitación, esperan-

¹³Coriat, Benjamin: Pensar al revés.

do una mayor participación de su parte en la toma de decisiones, en todos los niveles de la organización. Bajo este esquema de introyección de normas y principios en los trabajadores, y por tanto de una actitud que asume su responsabilidad en el proceso productivo, es innecesario tener supervisores, evitando con esto el crecimiento del aparato burocrático de las empresas.

En este contexto, el objetivo de la calidad total se alcanza de «manera natural», por la filosofía empresarial que impulsa el trabajo colectivo, la calidad de su ejecución, la información, el proceso, el sistema, y de manera particular, la calidad de las relaciones entre todas las personas que integran a la empresa, sin importar la diferencia en los niveles jerárquicos.

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

La importancia de las habilidades de los trabajadores tiene correspondencia con una mayor delegación de funciones y por tanto de autoridad. La centralización en la toma de decisiones en el modelo taylorista-fordista, origina un sistema burocrático y una falta de seguridad en las gerencias medias y departamentales para tomar cualquier decisión por intrascendente que sea. Este modelo de gestión origina que los recursos humanos estén poco preparados en la toma de decisiones, dándole a ésta mayor valor al que realmente le corresponde. Por ello, considero que se logrará contar con mejores líderes, si la práctica renovadora que busca la calidad total se aplica a todos los niveles de la organización.

Como se observa, los principios de cada modelo corresponden a lógicas completamente diferentes, según los cuales el cambio al interior de empresas como las mexicanas, que se encuentran en condiciones de premodernidad, les significará una verdadera revolución gerencial, como lo señala Ishikawa. Se requiere tal cambio en las mentalidades de los antiguos gerentes, que tendrán que valorar en su real dimensión las potencialidades tanto de las mujeres que participan en los diferentes niveles de la empresa, como de los cuadros de trabajadores en general, en los cuales, según mi hipótesis, las mujeres ejecutivas cuentan con mayores habilidades para adaptarse al cambio. De hecho, conforme los valores que sustentan el modelo japonés se asemejan más a los valores femeninos de la cultura occidental, puede ser que ellas impriman mayor potencia a la revolución gerencial que hoy se requiere.

Las características del nuevo líder en el marco de la actual competencia comercial, son: 1) visión de equipo, donde lo importante es promover la creatividad de todo el personal a partir de una motivación colectiva, y no individual o exclusivamente económica; 2) sensibilidad, para desarrollar el potencial humano que fomente la autonomía y la espontaneidad; y 3) don de comunicador, para que todo el personal conozca los objetivos de la empresa, lo que facilita que cada individuo se ubique dentro de una colectividad y que conozca los ámbitos en los que podría aportar sus conocimientos y experiencias, para mejorar las condiciones de trabajo, y así optimizar los esfuerzos de la organización en la que se encuentra.

A manera de conclusión

Con base en lo anterior, se puede decir que la ventaja de las mujeres en la formación de un nuevo líder que cumpla con las expectativas del nuevo modelo de las relaciones laborales y de gestión, se encuentra fundamentada en las diferencias genéricas de educación y en la competencia desigual con que han cargado ellas hasta ocupar mejores puestos en las organizaciones. En relación con la educación diferencial por género se puede decir que los valores considerados socialmente como femeninos, que se encontraban desvalorizados en las organizaciones típicas del taylorismo-fordismo, como es el cuidado de los otros, el interés por escuchar y satisfacer las necesidades de las otras personas, las hace más propensas a considerar el aspecto humano, a restar importancia a las diferentes jerarquías y rangos, y a romper con las intolerantes formalidades de la organización¹⁴. Aunado a esto, la educación recibida profesionalmente hace que las mujeres puedan integrar más fácilmente la sensibilidad con la racionalidad, factores que hoy requieren «ir de la mano» en el proceso de modernización productiva.

Por otra parte, la competencia desigual ha llevado a que las pocas mujeres que ocupan puestos a nivel ejecutivo, sean realmente las mejores en su especialidad¹⁵, esto comprueba que los grados de exigencia para que las mujeres se mantengan en el puesto son mayores que los de los hombres. Por lo que la participación de la mujeres ejecutivas en la revolución gerencial es una garantía para las empresas que hoy requieren renovarse. En otras palabras, puede decirse que se está rompiendo con el mito de la mujer ejecutiva, primero, porque no se identifica completamente con los valores masculinos, que han viciado la perspectiva empresarial, y segundo, porque se reconoce que la incapacidad para dirigir no se puede atribuir al ser mujer, sino a las formas de liderazgo en la cultura empresarial occidental, la cual desvaloriza los

¹⁴ S. Helgesen: op. cit.

¹⁵ Burin: Subjetividad femenina y salud mental.

principios que se promueven en la educación de las mujeres. Por estas razones la mujer se puede adaptar de manera más eficaz a los cambios que hoy se requieren, pues sus características de género como la polivalencia, flexibilidad, intuición, sensibilidad y humanización de las relaciones laborales hacen que la gestión por parte de las mujeres sea más racional y creativa.

Otra ventaja comparativa en relación al hombre es su disposición para delegar funciones, así como su experiencia adquirida al combinar su vida familiar y la profesional, por lo que cuenta con otra forma de percibir lo que sucede en la empresa, puesto que normalmente el hombre tiene una visión «cerrada» de la organización, que se vuelve su «mundo».

Por último, quiero destacar que las mujeres ejecutivas tienen mayores posibilidades de ascenso en las empresas modernas porque: 1) éstas integran mejores modelos administrativos con el objetivo de elevar su productividad y eficacia, por ello tienen la necesidad de promover la figura de un nuevo liderazgo y de modificar los modelos de gestión gerencial; y 2) las empresas tradicionales, al carecer de modelos administrativos racionales y por su carácter familiar, se guían por el sentido común de sus propietarios, por lo que el «fantasma de la maternidad» impide aquí una carrera de ascenso en igualdad de circunstancias con los hombres. Pero en todo caso, las ventajas competitivas de las mujeres a niveles de dirección, se encuentran, como sugerí, en sus habilidades y rasgos que son las que hoy requiere el nuevo líder para transformar las empresas con problemas para elevar su productividad y competitividad.

Referencias

- *Sennett, Richard, LA AUTORIDAD. p25 - Madrid, España, Alianza Universidad. 1982;
- *Crozier, Michel; Friedberg, Erhard, EL ACTOR Y EL SISTEMA. p25 - México, Alianza Mexicana. 1990;
- *Anónimo, CENSO GENERAL DE POBLACION Y VIVIENDA. - INEGI, S.P.P.. 1960;
- *Anónimo, CENSO GENERAL DE POBLACION Y VIVIENDA. - INEGI, S.P.P. 1990;
- *García, Brígida; Oliveira, Orlandina de, TRABAJO FEMENINO Y VIDA FAMILIAR EN MEXICO. p40-41 - México, COLMEX. 1993;
- *Martínez-Vázquez, Griselda, EL NUEVO PERFIL DEL EJECUTIVO BANCARIO. ¿UNA POSIBILIDAD PARA LAS MUJERES? -
- *Serret, Estela, DECADENCIA Y AUGE DE LAS IDENTIDADES. p159-160 - México, FLACSO. 1994; Manuel-Valenzuela, José -- Género, familia e identidad cultural. Orden simbólico e identidad femenina.

*Riquer, Florinda, LA VOLUNTAD DE SER, MUJERES EN LOS NOVENTAS. p58 - Tijuana, Mexico, Colegio de la Frontera Norte y Programa Cultural de las Fronteras. 1992; Tarrés, María Luisa -- La identidad femenina en la frontera entre la conciencia y la interacción social.

*Alcoff, Linda, FEMINARIA. 4 - México, COLMEX. 1992; Feminismo actual vs. pos-estructuralismo: la crisis de la identidad en la teoría feminista.

*Helgesen, Sally, LA VENTAJA DE SER MUJER. - Buenos Aires, Argentina. 1989; Características del trabajo de la mujer: el caso español.

*Casas, José Ignacio, SOCIOLOGIA DEL TRABAJO. 3 - Buenos Aires, Argentina, Granica-Vergara. 1993;

*Coriat, Benjamin, PENSAR AL REVES. - 1988;

*Burin, SUBJETIVIDAD FEMENINA Y SALUD MENTAL. -