



**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

PROGRAMA DE DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

TESIS

LA MUJER EJECUTIVA: Impacto del género en el clima organizacional

QUE PRESENTA

GLORIA NERTY NAVARRO CASTRO

PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DIRECTOR DE TESIS, DR. ADOLFO MIR ARAUJO

CULIACAN, SINALOA, 18 DE DICIEMBRE DEL 2003

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por brindarme la salud y entusiasmo

A la Universidad Autónoma Metropolitana

Delegación Iztapalapa

A la Universidad de Occidente, que hicieron

Posible el presente Programa de doctorado

En Estudios Organizacionales..

A mis hijos Christian Ricardo y Gabriel Francisco

Que con su paciencia y comprensión me apoyaron

a lograr esta meta...perdóñenme por no haberles

brindado mi total atención en estos tres años...

Los amo hijos...gracias.

A mis padres que cada instante me brindaron

Su amor y soportaban mi estrés y el descuido a la

familia en las reuniones o convivencias.

A mis queridos maestros, Doctores Adolfo Mir,
Guillermo Ramírez, Luis Montaña, Antonio Barba,

Pedro Solís, Raúl Conde, Luis Hinojosa y

Teresita Páramo.

A mis hermanos, Nora, Norma, Nanin, Ary, Rudy, Y

René quienes siempre me brindaron su apoyo y

Comprensión, alentándome a seguir adelante.

A mis amigos; Quety, Rosy, Olivia, Carmen, Nerty, Tere
Choco, Martha Azalia, Marivel, Luz María, Silvia
Edelmira, Francisco C, Santos López L.. Alfonso Aragón y

Gerardo Alvares. Quienes por siempre me brindaron
su desinteresado apoyo y confiaron siempre en mí para

concluir satisfactoriamente este reto.

Agradezco a todos de corazón, por ayudarme a llegar al final
de un camino e inicio de uno nuevo, el cual es el fascinante

mundo de la investigación. Gracias

Gloria Nerty

INDICE

Introducción	
Capítulo1.-Diversas perspectivas del enfoque de género	8
1.1.-Género; Construcción social	10
1.2.-El género como estructura	11
1.3.-Clase y género	13
1.3.1.-Segregación del género femenino	15
1.3.2.-La discriminación de la mujer	17
1.4.-Género femenino y vida cotidiana	18
1.5.-Calificación y descalificación de la fuerza laboral	22
1.6.-Calificación, remuneración y segregación ocupacional	26
1.7.-Crecimiento económico e igualdad de género	26
1.8.-Género y modernización latinoamericana	31
1.8.1.-Hibridez y construcción del género	32
1.8.2.-La educación y el desarrollo de las mujeres en el siglo XXI	36
1.9.-Legitimización de la presencia de las mujeres en las organizaciones	38
1.10.-Género y cultura organizacional	41
1.11.-Género y participación política	43
1.12.-Migración y género	45
1.13.-Poder, género y organizaciones	48

Capítulo 2.-La situación de la mujer en México	53
2.1.-La situación socioeconómica de las mujeres en relación con los hombres en México	55
2.2.1.-Población del país; mujeres con relación a los hombres	57
2.2.2.-Población por entidad federativa	59
2.2.3.-Crecimiento de la población por entidad federativa	60
2.2.4.-Índice de feminidad por entidad federativa y grupos de edad	62
2.2.5.-Edad mediana de las mujeres en relación con los hombres	63
2.3.-Migración de hombres y mujeres en México	67
2.4.- Mujer y trabajo	69
2.4.1.-Trabajo doméstico y extradoméstico	71
2.4.2.-Desempeño de varias actividades	73
2.4.3.-Población económicamente activa	75
2.4.4.-Ocupaciones más feminizadas y más masculinizadas	77
2.4.5.-Ramas económicas más feminizadas y más masculinizadas	78
2.4.6.-Ingreso que hombres y mujeres reciben por su trabajo	80
2.5.-Participación sociopolítica y toma de decisiones	82
2.5.1.-Participación de las mujeres en los sindicatos	88
2.5.2.-Las mujeres en relación con los hombres en el ámbito de la educación	89
Capítulo 3.-La mujer ejecutiva	92
3.1.-Retos que afronta la mujer ejecutiva	95
3.2.-Estrategias que asume la mujer ejecutiva	99
3.3.-Liderazgo e inteligencia emocional de la mujer ejecutiva	108

3.4.-Liderazgo y comportamiento organizacional de la mujer ejecutiva	108
3.5.-Diversos estudios sobre la participación de la mujer ejecutiva	111
3.6.-El comportamiento proactivo y asertivo de la mujer ejecutiva	113
3.7.-El papel de la mujer ejecutiva en las organizaciones postmodernas	118
Capítulo 4.-Clima organizacional	121
4.1.-Liderazgo femenino y clima organizacional	125
4.2.-Teoría de la contingencia en las organizaciones	129
4.3.-Posiciones contemporáneas sobre liderazgo	132
4.4.-Consideraciones éticas del liderazgo	133
4.5.-Una perspectiva diferente sobre la toma de decisiones	135
4.5.1.-El proceso de gestión, una perspectiva de poder	136
4.6.-Las mujeres y la toma de decisiones	137
4.7.-Funciones de liderazgo de mujeres ejecutivas	139
4.7.1.-Las mujeres en las organizaciones y su ingerencia en el clima organizacional	140
4.8.-Género y comportamiento organizacional	144
4.8.1.-Naturaleza de las personas en el clima organizacional	146
4.8.2.-Modelos de comportamiento que favorecen el clima organizacional	147
4.8.3.-Limitaciones del comportamiento organizacional en el ámbito laboral	150
4.8.4.-Actitudes de los empleados; naturaleza y satisfacción laboral en el clima organizacional	151
4.8.5.-El proceso de motivación como determinante del clima organizacional	153
4.8.6.-El clima organizacional y las necesidades humanas	155
4.9.-Género y clima organizacional	157

4.9.1.-Variables estructurales que influyen en el clima organizacional	160
4.9.2.-Importancia del clima laboral al interior de las organizaciones	162
4.10.-Variables que intervienen en el clima organizacional	165
4.11.-Factores de influencia en la percepción individual del clima	167
Capítulo 5.-La organización de Teléfonos de México (TELMEX)	172
5.1.-Título de concesión	176
5.1.1.-Incentivos creados con la privatización y la competencia	178
5.1.2.-Objetivos de la gerencia, de los trabajadores y del sindicato de Teléfonos de México	179
5.1.3.-La revisión del Contrato Colectivo de Trabajo 1992-1994	181
5.1.4.-La capacitación de la fuerza laboral y de los cuadros administrativos	182
5.2.-Misión, visión y valores de Telmex	184
5.3.-Código de ética de Telmex	186
5.4.-Políticas de contratación de personal de Teléfonos de México	187
5.4.1.-Aspectos relevantes en relación al género de las consideraciones contempladas en el Contrato Colectivo de Trabajo	188
5.5.-Posición jerárquica que ocupa la mujer ejecutiva en Telmex en relación con su homólogo masculino	192
5.5.1.-Retos y oportunidades de las mujeres ejecutivas al interior de las organizaciones	194

Capítulo 6.-Reflexión metodológica	197
6.1.-Breve historia de la metodología cualitativa	200
6.1.1.-Características de la metodología cualitativa y de los estudios de caso	202
6.2.-Objetivos específicos y generales de nuestra investigación de campo	204
6.2.1.-Motivos para seleccionar la organización Teléfonos de México	205
6.2.1.1.-Cómo seleccionamos la muestra	206
6.2.2.-Técnicas metodológicas utilizadas en el desarrollo de la investigación	208
6.2.3.-Diseño de la investigación de campo	211
6.2.4.-Delimitación geográfica en la aplicación del estudio de caso	215
6.2.5.-Planteamiento del problema	215
6.2.6.-Justificación de la elección del tema, en términos de su relevancia teórica, metodológica y social de la investigación	216
6.2.7.-Objetivo general de la investigación	217
6.2.8.-Supuestos de la investigación en los centros de atención a clientes de Teléfonos de México	217
6.3.-Cómo llevamos a cabo la observación al interior de las Tiendas Telmex	217
6.3.1.-La importancia de los informantes clave	223
6.3.2.-Importancia de la utilización del lenguaje	226
6.3.3.-Prestar atención a todo	227
6.3.4.-Descripción de las personas entrevistadas	230
6.3.5.-Utilizando documentos históricos y públicos	231
6.3.6.-La ética en el campo	232
6.4.-Ingreso a la organización	236
6.5.-Materiales y apoyos técnicos utilizados	242
6.6.-Diversas entrevistas realizadas	243

6.7.-Relación de personas entrevistadas que laboran en la organización Telmex en general y a en las tiendas de atención a clientes en particular	244
6.8.-Items contemplados en las distintas categorías que integran las dimensiones	245
6.9.-Mapa del diseño de investigación para nuestro estudio de caso	247
Capítulo 7.-Género y clima organizacional al interior de las Tiendas Telmex.	250
7.1.-Componentes del clima organizacional	254
7.2.-Descripción del objetivo de las Tiendas Telmex	259
7.3.-Descripción de la mujer ejecutiva al interior de las Tiendas Telmex	265
7.4.-Descripción, análisis e interpretación de las actividades, actitudes y comportamiento de las mujeres ejecutivas y de los trabajadores al interior de las Tiendas Telmex	268
7.4.1.-La cultura organizacional al interior de las Tiendas Telmex	275
7.4.2.-La importancia de la toma de decisiones al interior de las Tiendas	277
7.4.3.-Capacitación y clima organizacional en las Tiendas Telmex	283
7.4.4.-La percepción en el desempeño de la mujer ejecutiva y de los subordinados a ella.	285
7.4.5.-Las relaciones formales e informales al interior de las Tiendas	291

Capítulo 8.-La carrera de la mujer ejecutiva en las Tiendas Telmex	298
8.1.-El ingreso de la mujer ejecutiva a la organización y al puesto de gerente de tienda de atención a clientes	299
8.2.-Relación familiar y oportunidades de ascenso de la mujer ejecutiva	303
8.3.-¿Cómo se percibe la mujer ejecutiva como gerente de tienda, y cómo la perciben los subordinados?	306
8.4.-Toma de decisiones y liderazgo de la mujer ejecutiva	310
8.5.-Sacrificios, retos, alegrías y proyecto de vida que enfrenta y asume la mujer ejecutiva al interior de las Tiendas Telmex	314
Conclusiones	321
Bibliografía	330
Anexos	337

Introducción.

En el presente trabajo de tesis doctoral, se estudia a *la mujer ejecutiva y la influencia del género en el clima organizacional*, ello bajo un enfoque cualitativo, y realizando un estudio de caso en las tiendas de Atención a Clientes CAT'S de la División Noroeste de la organización Teléfonos de México, mismas que geográficamente abarca los estados de Sonora, Sinaloa y Baja California Sur.

En dichas tiendas entrevistamos y observamos a mujeres ejecutivas, directivos y trabajadores, desempeñándose en sus respectivos puestos cada uno de ellos, triangulizamos la información recabada con el objeto de posteriormente llevar a cabo su interpretación.

De igual forma se analizaron los derechos y obligaciones de los trabajadores de confianza y sindicalizados, apoyándonos con diversos documentos como lo son el reglamento Interno y el Contrato Colectivo de Trabajo

Podemos decir que, a partir de la década de los setenta la participación de la mujer en la actividad económica se ha hecho evidente tanto en los países industriales avanzados como en las llamadas economías emergentes. Este fenómeno atrajo la atención de un número cada vez más importante de especialistas que analizan los cambios propiciados por este fenómeno.

Una multiplicidad de estudios da cuenta de la importancia de la participación femenina en la actividad económica y de cómo ésta, lejos de disminuir, se incrementa de manera consistente.

A finales de la década de los noventa el perfil de la mujer trabajadora se puso de relieve en la sociedad y ahora en los albores del siglo XXI, se analizan un sinnúmero de temas entre los que resaltan las relaciones con las mujeres tomadoras de decisiones que asumen un papel de liderazgo al interior de las organizaciones. El análisis de esta forma de participación laboral tiene implicaciones profundas para la comprensión de las funciones que desempeñan las mujeres, de sus experiencias particulares en el mundo del trabajo y de las demandas que el propio mercado les impone.

Sabido es que en la actualidad ya no causa extrañeza el que la mujer desempeñe actividades tradicionalmente asociadas al género masculino, trátase de aquellas que requieren el uso de la fuerza o de las que exigen valor para enfrentar el peligro, o bien capacidad intelectual para aplicaciones supuestamente racionales en el ejercicio del poder en los espacios económicos, políticos o culturales. Este fenómeno refleja una paulatina desaparición de la división sexual del trabajo, además de que demuestra una mayor participación de las mujeres en actividades profesionales que conllevan el ejercicio del poder, lo que exige reconocer la conformación de nuevas identidades femeninas.

Cabe decir que para comprender dicho tema de investigación, es necesario aclarar que, de la pregunta principal, ¿Cómo influye el género en el clima organizacional de las tiendas Telmex cuando la jefa es mujer?, dependen una serie de preguntas secundarias en relación a, ¿Cómo ejerce el liderazgo la mujer al ocupar puestos de dirección?, ¿Cómo se percibe a sí misma la mujer ejecutiva y cómo la perciben los demás?, ¿Qué factores influyen para que prevalezca un mejor clima organizacional cuando la jefa es mujer?, ¿Cómo se sienten los trabajadores al desempeñar sus tareas y cuando es mujer quien les gira una instrucción?, entre otras varias preguntas que serán desarrolladas en el transcurso de ésta.

De igual forma, de las dos dimensiones que tomamos para el presente análisis, que son liderazgo y clima organizacional, se desprenden una serie de ítems los cuales relacionamos con cada una de las categorías que conforman nuestro mapa

conceptual de investigación.

Considerando que el desarrollo de la presente es de carácter cualitativo, desarrollamos y analizamos supuestos respecto a la participación de mujeres ejecutivas y el impacto de este en el interior de dichas tiendas bajo un enfoque de género.

Hemos seleccionado contenido temático de la siguiente manera:

En el primer capítulo, titulado “Diversas perspectivas de género”, analizamos la participación de la mujer en la sociedad, de manera general y en las organizaciones de manera particular. Describiendo con relación a dicho fenómeno las siguientes vertientes: su construcción social, estructura, identidad, clase, segregación, discriminación, vida cotidiana, calificación y descalificación, remuneración, segregación ocupacional, crecimiento económico, igualdad, hibridez y construcción, género y cultura organizacional, migración, poder, género y organizaciones, la educación y el desarrollo de las mujeres en el siglo XXI, género y modernización latinoamericana, así como género y participación política

En el segundo capítulo, titulado “ La situación de las mujeres en México”, con el interés de identificar el desarrollo de la participación de las mujeres en los distintos rubros económico, político, social y cultural que conforma el contexto mexicano desarrollamos la siguiente temática: La situación socioeconómica de las mujeres en relación con los hombres, definiendo los fenómenos de población por entidad federativa, su crecimiento, el índice de feminidad y grupos de edad, la edad mediana, la migración, mujeres y trabajo, trabajo doméstico y extradoméstico, desempeño de varias actividades, población económicamente activa, ocupaciones más feminizadas

y más masculinizadas, ramas económicas más masculinizadas y más feminizadas, ingreso que hombres y mujeres reciben por su trabajo, participación sociopolítica y toma de decisiones, participación de las mujeres en los sindicatos, y por último, las mujeres en relación con los hombres en el ámbito de la educación superior. Todo lo anterior es bajo un enfoque de

género.

En el tercer capítulo, titulado “ La mujer ejecutiva”, presentamos los retos que la citada mujer enfrenta en las organizaciones, las distintas estrategias que asume, el liderazgo y la inteligencia emocional que desarrolla como tal, el liderazgo y comportamiento organizacional que desempeña, diversos estudios e investigaciones sobre su participación en distintos países, el comportamiento proactivo que lleva a cabo, así como el papel que desempeña como ejecutiva en las organizaciones postmodernas.

En un cuarto capítulo, titulado “Clima organizacional”, explicamos las distintas categorías que conforman las dos dimensiones de nuestro estudio y analizamos los temas de liderazgo y clima organizacional, teorías de la contingencia en las organizaciones, posiciones contemporáneas sobre liderazgo, consideraciones éticas, una perspectiva diferente sobre la toma de decisiones, el proceso de gestión como una perspectiva del poder, las mujeres y la toma de decisiones, funciones de liderazgo de mujeres ejecutivas, las mujeres en las organizaciones y su ingerencia en el clima laboral, género y comportamiento organizacional, modelos de comportamiento que favorecen dicho clima, limitaciones del comportamiento organizacional en el ámbito laboral, actitudes de los empleados, naturaleza y satisfacción laboral en el clima organizacional, el proceso de motivación como determinante de dicho clima, las necesidades humanas, género y clima organizacional, variables estructurales que influyen en dicho fenómeno, su importancia al interior de las organizaciones, así como los factores de influencia en la percepción individual para explicar los microclimas al interior de las organizaciones.

En un quinto capítulo, denominado “ La organización de Teléfonos de México”, explicamos lo qué es dicha organización, cuál es su estructura, su misión y visión, así como la ética bajo la cual se rige y el decálogo de la misma. Anotamos lo

relacionado al título de concesión, los incentivos creados con la privatización y la competencia, los objetivos de la gerencia, de los trabajadores y del sindicato de Telmex, contemplamos la revisión del Contrato Colectivo de Trabajo para el período 1992-1994, la capacitación de la fuerza laboral y de los cuadros administrativos, las políticas de contratación del personal, analizamos aspectos relevante en relación al género de las consideraciones contempladas en el citado Contrato, la posición jerárquica que ocupa la mujer ejecutiva en las Tiendas Telmex en relación con su homólogo hombre, así como los retos y oportunidades que tienen dichas mujeres al interior de la citada organización. Comentamos suscintamente la forma cómo ese emporio de las telecomunicaciones crece, se desarrolla y se consolida como la organización número uno en dicho ramo de México, en el turbulento ámbito organizacional que enfrentan las organizaciones modernas hoy en los albores del presente siglo.

En un sexto capítulo, que denominamos “Reflexión metodológica”, explicamos lo que se pensaba hacer al iniciar la opresente investigación científica de estudio de caso, y lo que realmente se hizo, definimos la pregunta principal, las preguntas secundarias, el por qué de la selección de la organización de Teléfonos de México, presentamos el mapa de diseño de investigación, damos respuesta a las preguntas de cómo, donde, cuándo, y cuanto se observó, y de igual forma; a quiénes, cómo, dónde, cuándo y cuánto se entrevistó.

Qué resultados obtuvimos con relación a cómo se percibe a sí misma la mujer ejecutiva y cómo la perciben los trabajadores al interior de dichas tiendas, resultados del impacto del género en el clima organizacional, así mismo explicación de los distintos problemas que se tuvieron que superar para permanecer en Telmex con el objetivo de concluir la aplicación de las distintas técnicas metodológicas y las estrategias utilizadas para ello.

Se explica cómo se fue delimitando el tema y su planteamiento, qué lo justifica y

los objetivos que guiaron la investigación. También se explica el porqué de la selección de las personas con las que se trabajó en los distintos momentos, qué técnicas se utilizaron para la recopilación de datos, cómo se manejaron los mismos, qué instrumentos y herramientas técnicas fueron utilizados y de igual forma, los procedimientos empleados para concluir después de todo un viacrucis con la interpretación y el análisis de la información que se presentan.

En un séptimo capítulo, denominado “ Género y clima organizacional en las Tiendas de Teléfonos de México”, se incluyen los resultados de la investigación empírica, es decir, se definen las diferencias encontradas en el desarrollo de un determinado tipo de liderazgo de la mujer ejecutiva con relación a su homólogo hombre, explicamos qué se hace en las tiendas, qué se vende en las tiendas, con qué personal se cuenta, a qué se dedican, de qué se encarga la ejecutiva y cada uno de los trabajadores, es decir, definimos quién dirige y cómo dirige, explicamos qué significa para los hombres recibir instrucciones de parte de una mujer, describimos la influencia de los directivos en las tiendas en mención, anotamos cómo se presentan las relaciones formales e informales en las mismas, así mismo apuntamos las formas de motivación hacia los trabajadores, investigamos si se dan sabotajes por parte de los hombres para con la ejecutiva y cómo su presencia genera una percepción, definiendo a la vez cómo se acomoda dicha situación, es decir, qué conducta asume dicha líder y cómo produce su desempeño al tomar decisiones, describiendo a la vez cuáles son las razones de ella para seguir esas estrategias al desempeñarse como ejecutiva al interior de las Tiendas CAT’S de la organización de Teléfonos de México.

En un octavo capítulo, el cual llamamos “La carrera de la mujer ejecutiva”, Describimos la historia de dicha mujer en la organización de Teléfonos de México y damos respuesta a las preguntas relativas a; cómo ingresó a la organización, cómo ocupó el puesto de ejecutiva, qué dificultades se le presentaron, los antecedentes de la descripción de su estrategia, definimos qué obstáculos

encuentra, cómo vence esos obstáculos, qué sacrificios hace, cómo se esfuerza, qué proyecto de vida tiene, cómo se promueve en la organización, entre otras interrogantes; Todo lo anterior se describe con base a las aportaciones de distintos autores y autoras que explican los temas de género, clima organizacional, cultura y teorías organizacionales, y sobre todo respecto a la mujer ejecutiva.

Por último presentamos las conclusiones en relación a los hallazgos de la investigación de campo realizada en la organización Telmex, y brindamos una serie de sugerencias para los Centro de Atención a Clientes con respecto a factores que contribuyan para el mejor desarrollo de un clima organizacional satisfactorio al interior de los mismos de manera particular y en la organización Telmex de manera general; presentamos la relación de bibliografía y tesis consultadas para el enriquecimiento del marco teórica de ésta, así como las distintas páginas de internet, los documentos que amablemente se nos entregaron en la organización de Teléfonos, y por último los anexos que fundamentan y objetivizan la presente investigación de tesis doctoral.

Capítulo 1.- Diversas perspectivas del enfoque de género

Desde el momento que nacemos estamos obligados a buscar confirmación de nuestra identidad dentro de un género. Desde el momento en que reconocemos que somos mujeres o varones, antes de comprender la forma en que deben de comportarse los que pertenecen a cada una de estas categorías, todos los seres humanos nos proponemos activamente” llegar a un género determinado”. Al mismo tiempo, somos conscientes de las contradicciones que separan la experiencia y el deseo personales de las imposiciones sociales (Coward,1993).

En el desarrollo del presente capítulo, trataremos la participación de la mujer en la sociedad, es decir, en un contexto general, para ello, utilizaremos el tema de "género" para hacer notar que las diferencias y prácticas de los hombres y de las mujeres se basan en un primer momento en las distinciones corporales, en virtud de una lógica social mas no de, un determinismo biológico, ya que género se refiere a una categoría social¹.

En las diferentes culturas varía lo que se considera femenino y masculino, como construcciones sociales, pero no debemos pensar que lo que hace femenina a una mujer o masculino a un hombre es el sexo biológico, dado que si la división de sexos se basara en la anatomía de las personas, encontraríamos que la definición de "género" tiene un sólo significado, el que se refiere a la especie, conjunto de cosas semejantes entre sí por tener uno o varios caracteres esencialmente comunes.

Como existe un consenso en que el género es una perspectiva relacionada con los significados culturales de las relaciones sociales, éste nos muestra que tal mirada no basta para lograr interpretaciones válidas sobre el comportamiento

¹ Graciela Hierro, define el género como construcción cultural en las sociedades patriarcales, favorece la condición femenina de opresión encasillando a la mujer en la “categoría del ser para otro”, lo cual le permitiría adquirir la condición necesaria para alcanzar la categoría moral de persona (Hierro, 1990.p.9)

de hombres y mujeres. Una visión de este tipo es reduccionista y no explica la pluralidad presente en cualquier proceso social. Para rescatar el peso simbólico del género en la vida social, política o económica de las mujeres y hombres desde una postura crítica, es necesario recurrir a las disciplinas sociales. Ello ofrece la posibilidad de integrar las relaciones de desigualdad y dominación debidas a la diferencia sexual con las estructuras y procesos sociales de las sociedades históricas en que se desenvuelven.²

1.1. - Género; Construcción social

Conviene aclarar que cuando hablamos de género, no necesariamente estamos hablando de las mujeres, aunque en la práctica así se haga, porque también los hombres son sujetos de género, a identificar a uno solo, sea hombre o mujer, estamos reduciendo la teoría de género. Podemos decir por tanto, que el género no se refiere a un individuo sino a una relación social.

El género es una construcción social producto de una sociedad patriarcal, que hace diferencias en los papeles de hombre y mujer con desventajas para las mujeres. Lo que convierte su estudio en algo desafiante y potencialmente fructífero, es la visión que ofrece de lo que sucede al interior de los sistemas sociales y culturales, por lo que utilizar esta categoría para referirse a los procesos de diferenciación, dominación y subordinación entre los hombres y las mujeres obliga a remitirse a la fuerza de lo social, y a considerar que como construcción social al género lo podemos modificar.

Considerando que el género es una construcción social, lo podemos modificar; podemos cambiar todo que no nos gusta de esa construcción social que se nos ha configurado.

² Véase María Luisa Tarrés (1995), Colegio de México. México, D.F.

Género es una construcción simbólica que se erige por encima de los datos biológicos de la diferencia sexual, que varía según la cultura y de una época histórica a otra, y que se sitúa en el análisis de los significados de ciertas prácticas y creencias en los grupos humanos, es una identidad social, que confiere una jerarquía de valores; un concepto de lo que es el trabajo; una manera de ser, una manera de responder a estímulos, una forma de actuar y de aspirar a determinadas cosas. La perspectiva de género se constituye, entonces, en una dimensión que aporta nuevos elementos de análisis a la realidad social, lo que permite la posibilidad de conceptualizar al mundo de una manera diferente.

Lo que confiere capacidades, comportamientos o personalidades distintas es el género y lo podemos considerar como un conjunto de normas diferenciadas para cada sexo, que cada sociedad elabora según sus necesidades y que son impuestas a los individuos a partir del nacimiento, como pautas que deben regir sus actitudes, deseos y acciones de todo tipo. (Brullet y Subirats; 1990,p.10). Así, toda sociedad muestra a niños y niñas un modelo de cómo ser hombre y cómo ser mujer, en los medios de comunicación, en las actividades culturales: cine, teatro, otros espectáculos; en la vida cotidiana, en la calle, en la religión y en la escuela.

Dice Lamas, "las representaciones sociales son construcciones simbólicas que dan atribuciones a la conducta subjetiva de las personas (Lamas; 1995,P.21), es por eso que hombres y mujeres en nuestras conductas reflejamos dichas representaciones, las cuales podemos estar imitando objetivamente o introyectando subjetivamente. Por ejemplo, una mujer se levanta y lava los platos y a un hombre ni siquiera se le ocurre, esto es porque la mujer vio hacer eso a su madre y a su abuela y el hombre no vio ni a su padre ni a su abuelo.

Manifiesta de Barbieri: "Controlar el cuerpo de las mujeres lleva a dirigir el

trabajo de las mujeres, de manera de no dejar capacidad que se escape, porque podría ser que sin controlar la capacidad de trabajo, las mujeres tuvieran las posibilidades de dominar la sociedad o exigir el reconocimiento de su reproducción"(Barbieri;1993,P146). O por ejemplo, pedir democracia en el trabajo doméstico, que sea valorizado con un salario digno y la posibilidad de que lo realicen hombres y mujeres. Ya que este trabajo se hace sin remuneración económica. Socialmente se plantea una diferencia desigual, mayoritariamente a los hombres se les ofrece una vida pública con trabajo considerado productivo y a las mujeres una vida privada con trabajo doméstico desvalorizado.

1.2.- El género como estructura

El género como estructura se refiere a la contextualización de una acción concreta en la que está presente el género. Algunas de estas estructuras son las de trabajo, poder y cathesis. En cuanto al trabajo, preguntas clave serian quién lo realiza, cuál es la organización de la producción y reproducción, así como de la distribución y consumo. La estructura de poder hace alusión, a quién toma las decisiones, cómo se toman éstas y las relaciones interpersonales que resultan de la distribución de la autoridad. Por ultimo, la estructura de cathesis se refiere a las emociones en las relaciones sociales, tanto positivas como negativas (odio, celos, envidia). Para medir el grado de influencia Thuren propone tres conceptos: fuerza, alcance y jerarquía. La fuerza hace referencia al grado en que el género es percibido y exigido en una sociedad; el alcance se refiere al ámbito de acción de cada género (ideas, valores, zonas de organización social y división de tareas). Por ultimo, jerarquía es definida como el grado de prestigio o poder que un género puede alcanzar en los distintos ámbitos en que interactúa.

1.2.1.- Identidad y género.

Podríamos preguntarnos, ¿Cómo se construye la identidad de género?. Según Emilce Dio Blechmar (1985), el proceso seguido en la adquisición de la identidad de género pasa por tres etapas:

- la asignación de género
- la identidad de género y
- el rol de género.

No podríamos estudiar el género sin contextualizarlo en un tiempo concreto, un lugar determinado y en una sociedad dada, pues las características que darán un sesgo u otro al sistema genérico vienen dadas por las pautas culturales, los códigos simbólicos y el etnomodelo cultural, así como el imaginario de cada individuo. Por ello es importante conocer las normas y valores, la división genérica del trabajo, la elección y desempeño de cargos de poder, entre otros aspectos que establece la etnia y, como las mujeres y los hombres perciben estas normas.

La construcción del género sigue realizándose con tanta intensidad en nuestros días como en el pasado. Además, se lleva a cabo continuamente no sólo ahí en donde uno esperaría que ocurriese de modo privilegiado - en los medios de comunicación, en las escuelas privadas y públicas, en los tribunales, en la familia, sea esta nuclear, extensa o centrada en un solo progenitor-, es decir, en lo que Louis Althusser ha denominado "los aparatos ideológicos del Estado". Dicha construcción también tiene lugar si bien de modo menos obvio en la academia, en la comunidad intelectual, en las

prácticas artísticas de vanguardia y en la elaboración de las teorías radicales, e incluso- y sin duda de modo especial- en el feminismo.

1.3.- Clase y género

Podemos decir que "clase" y "género" son términos que describen algunas características sociales: ocupación, niveles de educación, patrones de consumo, tamaño de la familia, modos de interacción social. Simultáneamente esos términos son sistemas conceptuales, principios de organización que imponen un orden ficticio sobre las complejidades del desarrollo económico y social.

Constituyen códigos de comportamiento a través de los cuales se espera que la gente estructure sus vidas-o, cuando menos, su definición de lo normativo y de lo "normal".³

La tensión entre los dos significados de "género" y "clase" (como descripción sociológica por un lado y como prescripción cultural por el otro) desempeñó un papel decisivo en la construcción de una identidad de la clase media. Mientras uno de esos procesos reflejaba las incertidumbres de un mundo en proceso de transformación, el otro respondía a un esfuerzo por parte de las mujeres y los hombres de la nueva clase media por introducir un principio de orden en las perturbaciones económicas y demográficas de su época. Las visiones "ordenadas" que mujeres y hombres pretendían imponer diferían tanto entre sí como sus propias experiencias respecto del cambio social.

Aunque la clase y el género pueden distinguirse analíticamente en el nivel teórico, en la práctica no es fácil desenredarlos; también esta cuestión es

³ Ver la discusión de Blumin sobre la controversia en torno a las definiciones de clase en su trabajo, "The hipótesis of middle class formation".

histórica por naturaleza. Es decir, tenemos que examinar una realidad concreta para comprender como obran recíprocamente la ideología y lo material y como están interrelacionados y socialmente contruidos la clase y el género.

En este sentido el pensamiento dual solo puede combatirse mediante el análisis histórico. Beneria y Roldan (1980) sienten un franco respeto por el valor, la fortaleza y la cordura de las mujeres de la ciudad de México; se duelen de las aflicciones de esas mujeres. Al sospechar que la única panacea contra esas aflicciones sería el crecimiento económico, piden una política de desarrollo que reconozca lo mucho que importa la mujer. Como les preocupa la equidad en las relaciones humanas, también piden descentralización y democratización de sistemas en que cada uno y cada una pueda poner de manifiesto su capacidad de autodeterminación.

Otra señal de respeto que muestran Beneria y Roldan, es la complejidad de su método interdisciplinario. Examinan una situación concreta y determinada de la manera más integral posible. Al hacerlo, ven la acción reciproca del control de la producción y la sexualidad; de las fuerzas socioeconómicas y de las unidades domésticas particulares; del trabajo y de la maternidad; del mundo material y de la toma de conciencia de la mujer. En pocas palabras, se sitúan en las transitadas encrucijadas de clase y género.

En el mundo del trabajo asalariado ya sea en un país socialista o capitalista, en un país desarrollado o en desarrollo, los siguientes rasgos con ciertos matices caracterizan la participación de la mujer en la fuerza de trabajo asalariado.

- Desde 1960 ha habido una incorporación creciente de la mujer a la

población económicamente activa (PEA), las mujeres tienden a permanecer más tiempo en el empleo aún después de casarse y tener hijos.

- La segregación ocupacional sigue persistiendo.
- La lucha salarial entre las mujeres y los hombres no se ha cerrado, las mujeres reciben un salario promedio inferior al hombre.

Varias autoras: Rendón (1982), Tienda (1974), y García (1987) y Oliveira (1987) confirman que estas tendencias hasta los ochenta son observadas también para México, sin embargo, García señala que entre 1970 y 1979, se expande el trabajo no asalariado, (por cuenta propia y familiares sin remuneración), aunque la PEA femenina sigue creciendo ligeramente en proporciones más altas que la PEA masculina. Las tasas de participación femenina se han incrementado en todo el país aunque obviamente no a un ritmo uniforme; las diferencias regionales socioeconómicas de la PEA femenina son grandes (Tienda 1964).

1.3.1.-Segregación del género femenino

Definiendo el concepto de segregación, podemos decir que es cualquier forma de discriminación hecha en perjuicio de las mujeres en general, o de un grupo determinado, por el simple hecho de pertenecer al género femenino. La segregación puede ocurrir en una actividad, profesión o industria, en una empresa, establecimiento o centro de trabajo, o también en uno o varios sectores o departamentos de estos. Es de considerarse también dicho fenómeno en el seno familiar *visible*, tales como la falta de facilidades para el cuidado infantil, la carencia de modelos de referencia para el rol femenino y de asesorías para la mujer; las barreras *invisibles* son, por ejemplo, las

actitudes de prejuicio, las creencias y la conducta exclusivista definida por los hombres; el impacto psicológico *inconsciente* de las organizaciones patriarcales sobre la motivación de la mujer, su autoestima y la relación reflexiva entre el contexto biográfico y el conocimiento. Esto es a veces desconocido aun para las mismas mujeres, ya que el impacto patriarcal se filtra hasta en sus razonamientos para hacer una auto evaluación reflexiva.

También la segregación se da cuando no se permite a la mujer llegar a los puestos altos o de mando. La discriminación en general ocurre todavía y tiene consecuencias tanto para los hombres como para las mujeres. Las mujeres que superan las barreras tradicionales de las profesiones no están por eso menos sujetas a estos procesos que las que no lo hacen.

Hay tres tipos de procesos discriminatorios, cada vez mejor documentados, y que mantienen las estructuras patriarcales en su puesto. Estos son las barreras estructurales. En este sentido, podemos decir que, las llamadas "barreras invisibles" son las actitudes sociales que impiden la superación laboral de las mujeres. Son prejuicios sin mayor importancia que la sociedad hace importantes.

La segregación varía de una región a otra y se modifica con el tiempo porque se relaciona con las costumbres, con la manera de pensar de un grupo de personas o de un pueblo; a veces son las leyes de un país las que fomentan este fenómeno. Por otro lado podemos decir que el aspecto vertical de la misma se da cuando las mujeres en una empresa o profesión determinada se agrupan en los rangos más bajos respecto a los salarios y los puestos de dirección ocupacional. Así, un trabajo se define como ocupación femenina cuando las mujeres constituyen una proporción mayor en esta ocupación en la fuerza de trabajo total.

Como podrá observarse, la segregación, llega al punto de que las mujeres y los hombres rara vez realizan los mismos trabajos con las mismas clasificaciones ocupacionales. Aun cuando los hombres y las mujeres tienen el mismo título ocupacional, en general trabajan en ámbitos laborales distintos. Por ejemplo, la mayoría de los restaurantes dan empleo a meseros o meseras pero es poco común encontrar ambos sexos trabajando dentro del mismo restaurante.

1.3.2.- La discriminación de la mujer

Los problemas derivados de la discriminación que sufre la mujer no solo competen a ella, sino a todos los seres humanos, o sea, que cualquier progreso tendrá que ser la consecuencia de una acción mancomunada de mujeres y hombres, en busca de un desarrollo más pleno de la condición humana más allá de cualquier clase de diferenciación social y sexual. Así es conveniente que la mujer se incorpore a los esfuerzos tendentes al logro del cambio social necesario para elevar su nivel de participación social, requisito para la transformación de la sociedad, y así terminar con la discriminación jurídica de la mujer. Es necesario estimar la importancia económica de los diversos aportes de la mujer al esfuerzo de desarrollo. Por otro lado la maternidad debería merecer una consideración social en todos los sentidos, sin afectar negativamente las oportunidades femeninas de empleo, ya que esto es un "hecho social", pues está realizando un aporte invaluable al país al asegurar la continuidad de su población.

Todavía hoy las mujeres se ven sometidas a un proceso constante de discriminación en el ámbito laboral que restringe las posibilidades de su incorporación a cargos de responsabilidad y también del ejercicio del trabajo. En la empresa privada la discriminación es más intensa y frecuente que en la administración pública. Muchas empresas impiden de manera implícita el acceso

de las mujeres a los puestos de dirección. Generalmente, en las empresas que se consideran tradicionalmente masculinas, es más evidente este fenómeno.

Si tomamos en cuenta que la economía es el motor primordial del funcionamiento del país, las decisiones que se toman son fundamentales y determinantes. Por ahora, las mujeres están prácticamente excluidas, y por tanto tienen muy pocas oportunidades de dejar oír su voz y manifestar sus opiniones.

1.4.- Género femenino y vida cotidiana

El género es un proceso a través del cual se organiza la vida social del individuo, de la familia y de la sociedad (Connell,1993). Esto significa que es crucial también para la estructura de las organizaciones. Prescribe y define los parámetros de la experiencia humana individual por lo que la vida de la mujer es diferente de la del hombre (Rohrbaugh,1981; Nicolson,1992a), y por los que reconocen que los individuos poseen un yo de un particular género o subjetividad a través del cual ellos mismos interpretan sus propias experiencias y hacen operativas las constricciones (Hollway,1989).

No obstante que la mujer conforma la mitad de la humanidad, poca importancia le dan los estudiosos a su participación en el desarrollo social, a su quehacer cotidiano, a su vida, a su pensamiento y forma de sentir. Es necesario que se reconozcan los rasgos de lo femenino como una posibilidad humana distinta y no menos importante que los de lo masculino, y, a ambos como un producto histórico social.

G. Rubin (1975) concibe el sistema de género como una construcción cultural e histórica que transforma el sexo biológico en diferenciaciones sociales, en donde se aceptan dos componentes -masculino y femenino- que deberán

tener comportamientos "adecuados" a cada uno. Se establecen así relaciones de dominación y subordinación genéricas que se expresan con distintas intensidades y matices en la división sexual del trabajo, el control de las manifestaciones de la sexualidad, las relaciones de autoridad y las de dominio familiar, entre otras.

Los valores, deseo y comportamientos femeninos y masculinos se adquieren y asumen mediante un largo y complejo proceso individual y social de formación de género.

Así, lo que determina las expectativas y comportamientos de género no es el sexo biológico sino el haber vivido desde el nacimiento una serie de experiencias, ritos, valores y costumbres atribuidos. Esta asignación y adquisición de identidad es más fuerte que la carga genética, hormonal y biológica (Stoller,1968), debido a que son múltiples las experiencias e instancias que intervienen para ello.

Entre las instancias formadoras de la identidad genérica tenemos a la familia, la escuela, los medios masivos de comunicación, la religión, etc. Dicha identidad queda tan grabada, que son los propios hombres y las mujeres quienes se encargan de reproducirla en las siguientes generaciones.

Ahora bien, el contenido de ésta, no es inmutable, sino que se va transformando conforme la sociedad lo requiere, aunque estas transformaciones suelen ser más lentas y sutiles que las que se desarrollan en otras áreas de la vida social, como la tecnológica, la económica, la jurídica, etc. El contenido de la identidad de género se va adecuando levemente en el camino trazado por los factores que irrumpen y modifican la vida cotidiana y los procesos de socialización de la herencia cultural. Así, cuando se requiere de una mayor participación abierta

de la mujer en los procesos de producción se redistribuyen algunas actividades entre ambos sexos, aunque en el fondo sigan subsistiendo ciertas connotaciones genéricas en las que se da mayor importancia, prestigio y privilegios al sexo masculino.

Cabe decir, que el interés por el análisis de la vida cotidiana, surge porque es ahí donde se forman y expresan la identidad y expectativas genéricas. El estudio de la vida cotidiana tiende un puente de entendimiento entre el sistema socioeconómico imperante, la cultura patriarcal y los grandes condicionamientos genéricos con lo micro social (el qué y el cómo lo hacen y asumen las mujeres). Lo cotidiano no es instancia abstracta, ni un simple reflejo de la base económica, antes bien, es la vida social misma en la concreción dinámica a través de los hombres y mujeres específicos, la manifestación concreta del comportamiento de los distintos grupos, clase sociales y géneros en su existencia ordinaria, su acción social y vida común en un medio ambiente determinado.

La vida cotidiana refleja la manera de ser, pensar, querer y sentir de una población en un periodo de su historia: "Vida Cotidiana es lo que van haciendo día con día tres o cuatro capas generacionales de la población que llegan a coexistir en la simultaneidad de un lapso histórico y en el ámbito de un espacio social más o menos plural pero común." (Lenero, 1982:14.) Y según Agnes Heller: "Vida cotidiana es el conjunto de actividades que caracterizan las reproducciones particulares creadoras de la posibilidad global y permanente de la reproducción social. No hay sociedad que pueda existir sin la reproducción particular. Y no hay hombre particular que pueda existir sin su propia auto-reproducción. En toda sociedad hay pues, una vida cotidiana; sin ella no hay sociedad." (Heller, 1985:9.)

La vida cotidiana interesa en tanto experiencia en la que se reproduce y se transforma la vida social. Y hablar de la reproducción del particular es remitirse a un hecho social que adquiere multiplicidad de manifestaciones, ya que está permeado por distintos procesos de socialización. Así también, en la reproducción social se asignan funciones específicas a los hombres y a las mujeres, lo que implica que en la reproducción global se escinden en actividades parciales las responsabilidades y tareas.

La mujer es eje y gira en torno a la vida cotidiana de los particulares, en este caso, los miembros de su familia. La mujer particular vive espontáneamente su mundo, realiza actividades práctico-utilitarias en su entorno; en la interacción diaria con su familia; con sus compañeros de trabajo y con su comunidad, da lo suyo, retoma lo de otros, se adapta y transforma en la vida cotidiana.

En la vida cotidiana la mujer se objetiva⁴ de numerosas formas, y en la medida que forma su mundo se forma a si misma. Se objetiva como ama de casa, como madre, como trabajadora, como esposa, como vecina, etc. Cuando comunica su mundo se objetiva a ella misma, en cuanto cumple su función y se ha apropiado del mundo que la rodea. Si bien, es en la familia y dentro del hogar donde se objetivan la mayor parte de los esfuerzos y expectativas de la mujer, no es este el único ámbito de su actuación y participación, pues debe moverse en otros espacios y tener relaciones con instituciones sociales a fin de cumplir con su "principal" función como mujer: la de esposa- madre que vela por el bienestar de la familia.

⁴ Objetivación se deriva de "objetivo" y se refiere a los productos de la práctica que constituyen en realidad externa a los miembros singulares (el yo interno del individuo) de la especie. La objetivación básica es el conjunto de productos y técnicas de trabajo como punto de apoyo e instrumentos del proceso histórico de la especie, de la reproducción específica.

Actualmente la mujer se esfuerza no sólo por mantener las condiciones de existencia de su familia sino por mejorarlas, lo que supone la transformación de las necesidades mismas y la redefinición de las expectativas de la vida.

1.5.-Calificación y descalificación de la fuerza laboral

En términos dinámicos, aún cuando las mujeres posean las calificaciones requeridas para un trabajo en particular, no ganan un acceso automático a esta área de trabajo. Para un mejor conocimiento de la resistencia de los obreros masculinos a la entrada de las mujeres a su área laboral, nos detenemos de manera precisa para discutir el concepto de "calificación", y "descalificación", así como la manera en que estas categorías se determinan y utilizan. Calificación se define a menudo en término de las calificaciones educativas formales y/o la experiencia laboral del individuo. Sin negar que estos factores juegan una función no despreciable en la categorización de un trabajo, no son los únicos y tampoco son exclusivos. Este concepto de calificación tiene que tomar en cuenta por lo menos tres nociones que no siempre es fácil separarlas:

a.- La calificación obtenida por la experiencia laboral del obrero la cual puede o no corresponder al nivel educativo del mismo.

b.- La calificación poseída por el obrero normalmente se refiere a los estudios obtenidos antes de entrar a trabajar.

c.- La definición política de calificación, la que un sindicato particular o grupo de obreros puede defender contra la agresión de la organización y otros grupos de obreros.

Según Braverman, todos los obreros de hoy están sujetos a un proceso de homogenización; Aun los más calificados enfrentan la posibilidad que tarde o temprano la nueva tecnología les descalificará, siendo entonces amenazados por la obsolescencia de sus calificaciones o por el reemplazo por otros obreros de igual calificación que constituye una fuerza de trabajo abundante. Estas amenazas pueden causar acciones defensivas tales como en mantenimiento de una escala de calificaciones durante mucho tiempo, después de que éstas divisiones de escalafón se vuelvan irrelevantes. De esta manera, un cambio en la clasificación de un trabajo puede ser el resultado de negociaciones entre el sindicato y la organización, sin ningún cambio en los niveles formales de calificación o experiencia requeridos por el trabajo. Los términos "calificado", "semi-calificado" y "descalificado", clásicamente se utilizan en relación al trabajo manufacturero. En Braverman, la disminución en calificación es vista esencialmente desde la perspectiva del trabajo artesanal: Antes de la mecanización y la administración científica, los artesanos podían controlar el proceso de trabajo, porque el trabajo estaba "guardado" en los mismos artesanos. Los trabajos de servicios en los que son incluidos los trabajos de maestras de guarderías, de limpieza y de enfermeras, son considerados "descalificados" y en consecuencia mal remunerados no por el nivel de mecanización ni por la naturaleza del trabajo en si, donde la interacción personal en una forma sutil y amplia es el principal componente de la ocupación, sino porque las mujeres realizan estos trabajos. La descalificación de estas ocupaciones puede ser medida usando ingresos, horas, condiciones y el nivel de la división del trabajo: el origen de esta "descalificación" y degradación tiene poco que ver con la introducción de nueva tecnología e incremento de la destreza; eran trabajos descalificados desde su inicio porque las mujeres los realizan.

Conviene también destacar otro aspecto en la consideración de la calificación del trabajo femenino: en los países desarrollados a las mujeres les negaron el derecho de entrada como aprendices a la mayoría de los oficios artesanales (sastrerías, carpinterías, plomerías, de la construcción, herrerías, imprenta, etc.) hasta hace poco. Esta situación convenía a los empresarios porque era riesgosa la inversión en capacitación de una adolescente que podía embarazarse y dejar de trabajar; es por ello que un factor, en la clasificación de un trabajo como calificado o descalificado es periodo de aprendizaje de capacitación previa. Hoy en día la concentración de las mujeres aumenta la oferta de trabajo para ciertos trabajos, resultando en una presión para deprimir los salarios en las ocupaciones de las mujeres. En algunas áreas de trabajo donde existen ocupaciones mixtas, los hombres y las mujeres son segregados por títulos ocupacionales distintos dentro de una misma organización (Bielby y Baron: 1984). Esta segregación por sexo (aún dentro de ocupaciones que aparentemente son integradas por hombres y mujeres), es una base estructural para las diferencias por sexo respecto a las oportunidades de promoción, la calificación ocupacional y los salarios. A pesar de las diferencias teóricas acerca de la determinación y las causas de la segregación ocupacional por sexo de la fuerza de trabajo, ninguna teoría niega su existencia y persistencia; con respecto a la calificación y descalificación podemos decir que son términos dinámicos; aun cuando las mujeres posean las calificaciones requeridas para un trabajo en particular, no ganan un acceso automático a ésta área de trabajo.

En un estudio de la industria textil en Gran Bretaña, Coyle demostró que las diferencias de calificación del trabajo de la mujer y del hombre se basan no tanto en el contenido (de las tareas específicas) de los trabajos, sino en la resistencia de los obreros (hombres) a la pérdida del control y status con la introducción de nuevas tecnologías.

Armstrong en un estudio de dos fábricas, una de zapatos y la otra de productos eléctricos mostró que en ambos casos las diferencias entre el trabajo de las mujeres y el de los hombres eran insignificantes a pesar de que el primero se clasificaba como semicalificado y el segundo como descalificado. El autor explica que esta situación se da en los mayores niveles de la organización por parte de los hombres.

Es importante señalar que la terminología industrial y las clasificaciones como calificado/descalificado, no sólo son reflejos de cuestiones técnicas sino también de la organización industrial, la cual históricamente ha sido llevado a cabo por los hombres más bien que por las mujeres.

Como notaron Phillips y Taylor(1980), mucha de la calificación atribuida a un cierto trabajo tiene más que ver con el sexo de la persona que lo lleva a cabo que con las demandas reales del trabajo o sus características inherentes. No es difícil entender que los hombres tenían mucho que ganar material e ideológicamente de tal sobreestimación en la calificación de su trabajo y la subestimación de la calificación en el trabajo de la mujer, por lo que podemos decir que los hombres que realizan trabajos que puede realizar una mujer están atrapados en una contradicción: tienen que reconocer que son descalificados o admitir que muchas mujeres son tan calificadas como ellos.

Por lo anterior, asumimos que en la medida que las condiciones en el mercado de trabajo varían y la innovación tecnológica cambia el carácter de las ocupaciones, existe una inquietud por una redefinición de aquellas ocupaciones consideradas calificadas o "trabajo de hombre" y las que se consideran descalificado "trabajo de mujer".

1.6.- Calificación, remuneración y segregación ocupacional

Con respecto a la relación entre calificación, remuneración y la segregación ocupacional, hacemos una reflexión de que hoy en día empieza a ser difícil afirmar que las mujeres reciben un salario menor por un trabajo igual, más bien, consideramos que el problema ha sido redefinido como un asunto de la segregación de ocupaciones por sexo.

Es de considerarse que pasará mucho tiempo, y serán necesarios muchos cambios profundos antes de que las mujeres sean distribuidas igualmente que los hombres en todas las áreas de trabajo ya que la "segregación por género" de las ocupaciones sigue a pesar de todo la discriminación por sexo. Es decir, el hecho de que una mujer perciba el mismo salario de un hombre a menudo no es entendido como una valoración justa del trabajo de ella, sino como una desvalorización del trabajo de él.

El trabajo remunerado de la mujer, la participación del hombre en el trabajo doméstico y el control del presupuesto familiar han sido elementos de referencia que han permitido conocer los diferentes grados de subordinación de la mujer o en algunos casos relaciones más igualitarias respecto al hombre (Lamas 1986, Oliveira y Gómez 1989). Es decir, la subordinación entendida a partir de las relaciones diferenciadas del rol que deben cumplir el hombre y la mujer tanto en la familia como en la sociedad.

1.7.-Crecimiento económico e igualdad de género

Con relación al crecimiento económico e igualdad de género, podemos decir que Naciones Unidas (PNUD,1995) ha elaborado una serie de índices: de desarrollo humano (IDH)), de igualdad de género (IIG) y de empoderamiento de

género(IEG) que permiten comparar a un gran número de países⁵.

El índice de desarrollo humano mide los logros promedios de un país en cuanto al desarrollo de las capacidades humanas. Capta si la población goza de una vida larga y saludable, de educación e información y de un nivel de vida adecuado. El índice de igualdad de género considera las desigualdades entre hombres y mujeres en esperanza de vida, logro educacional e ingreso. El empoderamiento de género señala si hombres y mujeres participan activamente en la economía, en la política y en la toma de decisiones(incluye los niveles de ingreso, acceso a oportunidades profesionales, participación en decisiones económicas, acceso a oportunidades políticas y participación en decisiones políticas) (PNUD:5,74 y 82).

En relación a tal participación, podemos decir que la acción de las mujeres no puede considerarse en modo alguno como la defensa de una minoría, aun si tomamos éste término en el sentido de categoría dominada. Se define mejor por sus debates internos que oponen la prioridad otorgada a la igualdad y la afirmación de la diferencia.

Es por lo anterior y con base en los valores obtenidos en cada índice, que las Naciones Unidas ordenan el conjunto de países analizados y los compara. Los países con un mayor desarrollo social, una mayor igualdad de género y un mayor empoderamiento femenino ocupan los primeros rangos en cada uno de los tres índices, y los menos desarrollados en términos sociales, con una mayor desigualdad entre hombres y mujeres y un menor empoderamiento se ubican en las últimas posiciones.

⁵ Conviene destacar que la utilización de un conjunto de indicadores similares para analizar la condición femenina en contextos socioculturales y económicos muy disímiles, conlleva a una serie de dificultades. Una de las más importantes se relaciona con el hecho de que un mismo indicador puede medir aspectos distintos en diferentes sociedades.

También están aquellos países que ocupan rangos distintos en cada uno de los índices considerados.

A partir de los resultados obtenidos se enfatiza que para lograr cambios en la condición femenina no es suficiente alcanzar altos niveles de crecimiento económico, se requiere además de una concepción de desarrollo orientada hacia la ampliación de las opciones disponibles, una mayor igualdad de derechos y oportunidades, la eliminación de las diferentes formas de discriminación y violencia contra las mujeres, y una potenciación de los individuos que permita la participación en el proceso de desarrollo y en sus beneficios (PNUD 1995). El estudio mencionado llega a las siguientes conclusiones:

a) En ninguno de los países analizados hay igualdad entre hombres y mujeres.

b) La igualdad de género no depende del nivel de ingresos de la sociedad.

c) Se han dado cambios importantes en las dos últimas décadas en cuanto al acceso de educación, salud e ingreso pero no hay mucho que avanzar en el desarrollo de las capacidades de los hombres, y sobre todo, de las mujeres.

d) Ha habido una ampliación de la capacidad de las mujeres, pero sus oportunidades siguen siendo limitadas.

e) Todavía persisten obstáculos institucionales, legales y socioeconómicos que dificultan la mayor igualdad de género.

A principios de los noventa de acuerdo con el análisis de los índices mencionados, el conjunto de países industrializados se caracterizaba por un mayor desarrollo

humano, y una mayor igualdad y empoderamiento de género que los países en proceso de desarrollo. Pero, aun entre los países desarrollados todavía persiste una marcada heterogeneidad en cuanto a la condición femenina a pesar de los niveles de crecimiento económico alcanzados. Una mayor igualdad entre hombres y mujeres se asocia sobre todo con el grado de desarrollo social logrado. Así, por ejemplo, los países nórdicos que han tenido políticas explícitas de igualdad de género presentan los mas altos rangos en cuanto a la situación femenina: Suecia, Noruega y Finlandia han logrado superar la barrera de menos de 30 por ciento de rezago de las mujeres en posiciones de poder económico y político y en los procesos de toma de decisión, de acuerdo con el índice de empoderamiento (PNUD, 1995).

El conjunto de los países de América Latina y el Caribe, a su vez, se distinguen de otras regiones del tercer mundo al presentar una mejor posición relativa en los índices analizados. Nuestra región se caracteriza por un mayor desarrollo social, una mayor igualdad de género y empoderamiento de las mujeres que los países árabes y los países en desarrollo de Asia y África. No obstante, la condición femenina en Latinoamérica todavía está muy rezagada frente a las regiones desarrolladas.

1.8.- Presencia de las mujeres en las organizaciones.

La aparición de los primeros estudios de la mujer y de la perspectiva de género partieron del principio de que las organizaciones modernas reciben la influencia del contexto cultural, por lo que las formas específicas del dominio de la sociedad patriarcal son importadas por los individuos en forma de estereotipos - imágenes propagadas socialmente- hacia el interior de la organización, recreando por lo tanto el mismo tipo de relaciones de dominación entre los géneros; en este sentido, la cultura de tipo patriarcal es un proceso que tiene lugar a la vez tanto al interior como al exterior de la organización

reproduciéndose a través de prácticas cotidianas, por lo que la división genérica de lo masculino y femenino es una construcción cultural que establece diferencias en los esquemas de comportamiento dictados por la sociedad y define de esta manera lo que es propio según al género al que se pertenece.

Actualmente la humanidad incluye al género como categoría social fundamental, los papeles asignados socialmente al género masculino y al género femenino perpetúan un listado de desigualdad. La misma sociedad aporta razones y justificaciones de un pretendido "orden natural" en la relación dominante del género masculino sobre el género femenino, para vigilar este "orden natural de cosas" existen varios tipos de instituciones sociales, económicas, políticas y religiosas que señalan las actitudes, conductas y valores que deberán seguir las mujeres a lo largo de las distintas etapas de su vida; En este sentido, la cultura de tipo patriarcal es un proceso que tiene lugar a la vez tanto al interior como al exterior de las organizaciones y se reproducen a través de prácticas cotidianas.

Podemos decir que el desbordamiento de la función propia del sexo parece insoslayable para muchas mujeres, aunque tengan una larga experiencia profesional. Este proceso ocurre de dos formas. Primero, cuando las habilidades, expectativas y comportamientos que usan las mujeres en el hogar y en la vida de familia se utilizan también en el trabajo; y segundo, cuando las mujeres profesionales hacen frente a las tensiones de desempeñar un doble rol.

Como Davidson y Cooper (1992) describen sintéticamente, todas las personas con cargos importantes tienen roles y responsabilidades en el hogar y en el trabajo, pero las mujeres acusan más tensiones que los hombres. Esto es así en todas las etapas del ciclo vital, sin tener en cuenta si están casadas o si tienen hijos, ya que, de hecho, las mujeres en puestos de gestión o dirección es menos probable que tengan hijos que los hombres en esas mismas posiciones. Porque mientras que para un hombre el matrimonio y la familia se experimentan como

algo positivo que asegura la estabilidad, para una mujer son una posible carga (ver Davidson y Cooper, 1992).

Subyacentes a estas experiencias diferentes según el género están las asunciones sobre los roles de “esposa” y de “madre”. Para los hombres, éstos indican la garantía de ayuda y apoyo, pero para las mujeres significan dos conjuntos de responsabilidades que se superponen.

1.8.1.- Género y modernización latinoamericana

La modernización de las sociedades latinoamericanas tuvo como consecuencias, el traslado de altas capas de población de las zonas rurales a las zonas urbanas, una lenta reestructuración de las industrias locales en función de la integración de nuestras economías a los mercados internacionales y una heterogeneidad cultural que participa de manera segmentada en el mercado mundial de mensajes y símbolos, en este proceso de modernización las mujeres se incorporan también al trabajo y a la educación, sin embargo, la modernización latinoamericana, condujo a una pluralidad de lógicas que se cruzan y multiplican hacia direcciones insospechadas como lo señala José Joaquín Brunel (1992) "... lo que parece más razonable es imaginar la modernidad como un tronco del cual aparecen ramas y sub ramas, en las más variadas direcciones, que van conduciendo la modernización por una diversidad de caminos", caminos en los cuales las mujeres tropiezan con distintos tipos de obstáculos en su incesante lucha por ser consideradas en las organizaciones.

En el caso de América Latina, como decíamos, el motor de la modernidad - el mercado internacional- provoca y luego refuerza un incesante movimiento de heterogeneización de la cultura, poniendo en juego, estimulando y reproduciendo una pluralidad de lógicas que actúan todas ellas

simultáneamente, "entrecruzándose" (Bruner, 1992, p.105). Es decir, las vivencias que hacen las mujeres latinoamericanas en su condición de género contienen lógicas que provienen de una tradición patriarcal y lógicas que provienen de modernización social, "cada uno sintetiza de manera desigual la realización del estereotipo patriarcal y la realización del estereotipo moderno, en parte patriarcal, en parte su alternativa" (Lagarde, 1996, p.154).

1.8.2.- Hibridez y construcción de género

En relación al desarrollo y la hibridez en la construcción del género. Calas y Smircich (1996) señalan la presencia de una postura que se pudiera definir como *mujeres en desarrollo* que emerge en los años setenta, como un proyecto de investigación que parte de la interacción entre el desarrollo económico, las tareas feministas y la antropología cultural. Esta perspectiva ofrece un conjunto de *correcciones feministas* a "los estudios de desarrollo y a las intervenciones de modernización económica, especialmente la industrialización en el tercer mundo por las agencias de desarrollo del Primer Mundo" (Calas y Smircich, 1996, p. 240). El supuesto planteado acerca de que el acceso de las mujeres a los recursos de desarrollo y a la tecnología implicaría necesariamente las instalaciones de valores femeninos (crianza, igualdad, no violencia) en las estrategias de desarrollo no se ha comprobado. Otro desarrollo de la postura feminista que hemos denominado *mujeres en desarrollo* ha sido la perspectiva de economía global que en los años ochenta realizó una serie de trabajos (cercaos al análisis crítico del socialismo feminista) donde se vinculan capitalismo, colonialismo y estratificación de género, trayendo como resultado, no tanto los efectos de la modernización sino los cambios y las diversas configuraciones sociales producidas por la modernización (Calas y Smircich, 1996) Por ejemplo, en el estudio de Beneria y Roldan (1987) sobre la descentralización productiva en los hogares de la ciudad de México, se destaca como consecuencia de una industrialización multinacional, el trabajo obtenido por las mujeres desempleadas para realizarlo en su hogar

produjo en realidad una fuerza de trabajo fragmentada y más barata para las multinacionales, aumentando con ello la explotación económica de las mujeres.

Un concepto interesante para comprender la modernización de las sociedades latinoamericanas es el concepto de *culturas híbridas* planteado por García Canclini (1990) ya que permite estudiar la integración que hacen los individuos de diversas prácticas que provienen de fuentes tradicionales o modernas, urbanas o campesinas. Este concepto de culturas híbridas permite estudiar las fuerzas de asimilación que actúan interior de una cultura dominante, para representar nuevas formas que simultáneamente integran y desintegran modernidad y tradición, en un intento de renovar la heterogeneidad multitemporal que caracteriza a los países latinoamericanos. Sobre este punto, Marcela Lagarde señala que las mujeres de la era moderna son sincréticas o híbridas, ya que cada una es antagonista de la concreción de dos proyectos diferentes de ser mujer.

El observar el género en perspectiva, nos marca la reaparición de un movimiento feminista que ha dado lugar en los últimos años a ensayos y monografías en las que el tema central se refiere a lo que significa ser mujer, interrogante que por otra parte ya planteaba Simone de Beauvoir⁶ (1949), cuando publicó "El segundo sexo". En ese mismo año, se editó un libro básico para la teoría antropológica y que tiene relación con la mujer; de Claude Lévi Strauss, "Les structures élémentaires de la parenté". Así pues, la mujer como objeto de análisis ha ocupado la atención tanto de las feministas como

⁶ Desde 1949, Simone de Beauvoir, filósofa francesa de la corriente existencialista (compañera además de uno de los máximos representantes de esta corriente, Jean Paul Sartre), escribió el libro considerado durante la segunda ola del feminismo "la Biblia de las feministas". *El segundo sexo*, libro en el que Simone de Beauvoir se manifiesta en contra de la idea freudiana de que *la biología es destino*. En esta idea se expresa claramente la convicción sustancialista de que los hombres y las mujeres son como son por naturaleza y, por ende, que las características de la organización social patriarcal son inmodificables. En contra de esta idea Simone de Beauvoir plantea la tesis de que las mujeres(y los varones) son construidos por la cultura."No se nace mujer, llega uno a serlo", será la fórmula de un feminismo naciente que posteriormente inspirará el desarrollo de la "perspectiva de género". Apoyado en los recursos de la filosofía existencialista, en donde se plantea que el individuo es antes que nada un proyecto de sí mismo, el feminismo de Simone de Beauvoir pone en cuestión la visión sustancialista de los sexos y la perspectiva naturalista que determina y fija los rasgos de la femineidad y de la masculinidad como atributos de la raza humana.

de los antropólogos desde hace varias décadas, y las inquietudes de carácter general han desembocado en análisis cada vez más profundos y cuidadosos, mismos que han dado origen a una nueva categoría; el concepto de género, entendido como el conjunto de relaciones sociales, que con base en las características biológicas, regula, establece y reproduce las diferencias entre hombres y mujeres. Se trata de un constructo social, de un conjunto de relaciones con intensidades específicas en tiempos y espacios diversos.

Los conceptos utilizados para diferenciar a hombres y mujeres en términos de valor social, suelen ser idénticos a los que se estilan para jerarquizar individuos del mismo género, por ello las nociones culturales de género y sexualidad cambian de una cultura a otra, nos podemos preguntar ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de significación del género?

Rosaldo y Lamphere (1974), y otros autores están de acuerdo en que no existe una conexión biológica entre el sexo, el género y el tipo de tareas que se ejecutan, estas varían en forma significativa y se construyen culturalmente. Otra pregunta concomitante con el problema de la relación entre las tareas asignadas a hombres y mujeres es la que se refiere a la forma como se determina el valor asignado a las tareas de unos y otras.

Dado que las mujeres son subordinadas, sus tareas en general son consideradas de poco valor. Consideramos que el problema no está en saber si la subordinación es de mayor o menor valor en relación con la división del trabajo, sino más bien radicaría en saber cómo y por quién se asigna el valor.

También es digno de atención el cambio a través del tiempo, tanto histórico como personal. Sólo a través de los procesos de construcción del género podremos evaluar las modificaciones y permanencia en las relaciones entre hombres y mujeres, sus diferencias y semejanzas, puesto que el género corresponde a la representación de cada individuo de acuerdo con una

relación social particular. Estas constituyen posiciones sociales cargadas de significados diferentes donde, el hecho de que alguien sea representado y se represente a si mismo como hombre o como mujer implica el reconocimiento de la totalidad de los efectos de esos significados.

En consecuencia, la proposición de que la representación del género es su construcción misma- siendo cada uno de esos términos simultáneos el producto y el proceso del otro-, puede exponerse de manera más precisa: la construcción del género es tanto el producto como el proceso de su representación.

Es de suma importancia considerar que las mujeres y las organizaciones modernas, las políticas de modernización y de ajuste a las nuevas realidades del reordenamiento económico mundial, puestos en marcha en los países desarrollados o en vías de desarrollo, pretenden una renovación cualitativa de plantas industriales, de tecnologías y de formas de organización, estas transformaciones están dando como resultado una modificación acelerada y profunda del sistema Tayloristaburocrático, provocando con ello igualmente cambios en otras esferas de la sociedad donde se encuentran comprometidas sus estructuras principales.

Por lo tanto, las organizaciones están resintiendo el efecto de los cambios mayores y en alguna medida, se están convirtiendo también en unidades de transmisión cultural. Así los responsables de las organizaciones se esfuerzan por movilizar los recursos humanos para mejorar su aparato de producción y parece que esta modernización depende del grado en que las instituciones logren un mayor compromiso de los individuos. Toda una concepción, toda una cultura de relaciones humanas de trabajo es lo que está en juego.

1.8.3.- La educación y el desarrollo de las mujeres en el Siglo XXI

En la medida en que las mujeres y los hombres participen conscientemente, de acuerdo con lo que quieren, sienten deseen y piensen, se podrán transformar las condiciones de vida actuales y se terminará con la cultura de género que ahora discrimina a la mitad de la población mundial, asimismo, se abrirá un universo de posibilidades, tanto individuales como sociales, hasta ahora desconocidas, y por ende, repercutirá en una mejor condición de ambos géneros.

El tipo de sociedad que favorecería el cambio de la condición femenina, implica la consecución de la equidad entre los hombres y las mujeres en todos los aspectos y ámbitos de la vida.

Para este fin, sería una reestructuración de las funciones y los roles asignados tradicionalmente a los sexos dentro de las familias en las diferentes culturas, y el involucrar al hombre en las actividades domésticas y en la crianza de los hijos, mismas que hasta ahora por los prejuicios en que se basa la división sexual del trabajo han sido responsabilidad fundamentalmente femenina.

La educación ha sido entendida como un proceso de adiestramiento y domesticación para asumir roles genéricos; es llevada a cabo inicialmente en el seno de la familia y posteriormente en la escuela, cuya instrucción refuerza en gran medida lo aprendido en casa y carece de un enfoque adecuado y amplio para orientar a las mujeres hacia un desarrollo integral.

Se dice que el modelo de sociedad dentro del cual las mujeres se pueden desarrollar como seres humanos integrales requiere que tengan los mismos papeles que los hombres como ciudadanos, es decir, que las diferencias biológicas no sean el pretexto y la justificación para reproducir condiciones sociales de discriminación entre los géneros. La familia como núcleo básico y la sociedad en su totalidad deberán redistribuir todas aquellas actividades necesarias para la vida y la supervivencia cotidianas; actividades que las mujeres realizan actualmente a costa de su desarrollo personal.

Así, podríamos decir que, las mujeres son quienes tienen la palabra decisiva respecto a si desean continuar en el papel de reproductoras biológicas, desligadas de la posibilidad de producción social y del crecimiento personal.

La nueva sociedad democrática posibilitará un proceso amplio de educación que habilitará a los hombres y a las mujeres en las facultades de acción y en el uso equitativo de poder en todos los ámbitos de la vida. En lo subjetivo, se construirán nuevas identidades personales que terminarán con la cultura de géneros. (Hernández, Oderiz y Paniagua).⁷

Por otro lado, la entrada progresiva de las mujeres al trabajo a partir de la revolución industrial trajo como consecuencia su ingreso a la educación. Anteriormente, la vida de las mujeres se daba en una relación familiar estable centrada alrededor de los niños y las tareas domésticas. En el siglo XX la sociedad promovió el trabajo de las mujeres fuera del hogar y su acceso a la educación superior, modificando por lo tanto en este proceso socio histórico los espacios de la vida privada.

En el presente siglo XXI, la participación de las mujeres tanto al interior de las organizaciones como en el campo de la educación, va en ascenso, aumentando cada vez la matrícula en las universidades, inclusive en profesiones que comúnmente se les asocia con el sexo masculino.

Un estudio llevado a cabo por las Naciones Unidas (United Nations, 1995. pp, 7-8), contempla que las mujeres han incursionado crecientemente en el ámbito de la educación superior, llegando incluso a rebasar ligeramente a los hombres con cifras que representan el 51.4 por ciento de las inscripciones. Durante las últimas dos décadas esta participación se ha ampliado a todos los ámbitos incluyendo las ocupaciones consideradas “tradicionalmente masculinas” como

⁷ Estas aportaciones de los autores mencionados, fueron como parte de los resultados de una serie de discusiones y análisis que se realizaron en el curso “Filosofía de la Educación de las Mujeres en los Ciclos de Vida”, bajo la coordinación de la Doctora Graciela Hierro, en la ENEP Iztacala.

las áreas de ciencia y tecnología, donde la matrícula de mujeres llega ya a representar un 44.4 por ciento, y derecho y administración de empresas donde alcanzan un 53.4 por ciento.

1.9.- Legitimización de la presencia de las mujeres en las organizaciones.

Con respecto a este punto, la gran mayoría de las investigaciones que estudian a las mujeres en las organizaciones intentan no sólo encontrar soluciones a su integración en el mundo burocrático sino también legitimar su presencia; este enfoque puede ayudar a las mujeres en el plan individual a aumentar sus ventajas en el mercado de trabajo, pero tiene relativamente pocas oportunidades de transformar la situación de las mismas, tanto al interior de las organizaciones como en la sociedad en general, ya que deja intacta la estructura, el proceso y la conciencia burocrática que constituyen las características mayores de nuestra época.

Desde el punto de vista de Graciela Hierro, "La experiencia de la vida de las mujeres en las organizaciones nos revela el carácter opresivo de este universo burocrático; su sola presencia plantea cuestiones anteriormente desconocidas en este mundo que era esencialmente masculino. Por ejemplo; las contradicciones inherentes a la naturaleza del sistema de trabajo, familia y sus repercusiones sobre las mujeres profesionales, para realmente poder transformar la situación de las mujeres en general es necesario ampliar el enfoque restringido de la organización, introduciendo los valores femeninos en una concepción del mundo que se convierta en base de acción y organización de un nuevo orden intelectual y moral".

La ética de la liberación femenina consiste, según Graciela Hierro, en la elección y la utilización de todos los medios conducentes a la superación del estado de cosas, injusto para lograr el desarrollo integral, tanto de hombres

como de mujeres. En la construcción de una sociedad más humanitaria, donde el sufrimiento disminuya y aumente el enriquecimiento de una vida más llena de significaciones y de valores. Graciela Hierro(1985,p.114) propone las siguientes orientaciones:

1.-La universalización de los valores "femeninos" positivos; suavidad, delicadeza, ternura, sensibilidad, paciencia, reciprocidad y sentido comunitario:

Devaluación de los pseudo valores femeninos: pasividad, docilidad, sumisión, dependencia, ineficiencia y "pureza".

Devaluación de los pseudo valores masculinos: competencia, rendimiento, voluntad de poder y alarde de fuerza.

2.- La inscripción de la maternidad dentro del contexto productivo cultural. Apropiación del cuerpo femenino y de sus productos (número de hijos) Humanización de la maternidad elevándola a proyecto humano.

Humanización de la paternidad elevándola al valor de la maternidad como proyecto humano.

3.- Consideración del ser humano completo en la pareja de iguales. Eleva la creación cultural femenina y consolidarla el énfasis de la acción comunitaria.

4.- La creación de una nueva cultura en las organizaciones

La anterior propuesta, parece apoyar la visión de que el cambio de la modernización está provocando al interior de las organizaciones el desbordamiento de las estructuras participativas actuales, la apertura a nuevos tipos de población (inmigrantes, mujeres, etc), la modificación de culturas profesionales y la adopción de otro modelo de colectividad, esto significa en alguna manera, abandonar el taylorismo, por una organización moderna que posibilite la autogestión, la polivalencia, el perfeccionamiento, la descentralización de responsabilidades, la recalificación del trabajo, la modificación de sistemas jerárquicos y la puesta en marcha de un modo de organización que permita revalorizar el potencial humano de las organizaciones para responder mejor a los retos de la modernización técnica (Sainsauliev, 1990).

En este sentido, más que una investigación de mejores técnicas de gestión de recursos humanos, se trata en realidad de un esfuerzo societal y por lo tanto cultural de modernización en las organizaciones. En este periodo de transformaciones profundas, es cuando existe la posibilidad de imponer una nueva moral femenina que dará origen a una nueva cultura tanto dentro como fuera de las organizaciones. Resulta interesante señalar que es en las relaciones interpersonales, afectivas y de trabajo, donde se ejercitarán los valores femeninos y la posibilidad de su universalización; esto sucederá cuando su ejercicio por las mujeres descubra su utilidad para la realización de las metas sociales conducentes a lograr el mayor bien para el mayor número. Esta es la responsabilidad histórica de las mujeres en el momento actual, paralelo a la coyuntura histórica en que la fuerza de trabajo femenino adquiere cada vez mayor preponderancia en el marco de la producción, en una acción paulatina que abarca todos los países. Este hecho hace que las mujeres que trabajan productivamente adquieran conciencia de la discriminación que sufren y entonces sientan el deber ante ellas mismas y ante la sociedad de superar la opresión femenina ...(Graciela Hierro, 1985,p.122).

Sabido es de los conocedores de los estudios organizacionales lo, mucho que, se ha escrito sobre "el techo de cristal" (Hansard Society Comisión, 1990;Davidson y Cooper, 1992; Flanders, 1994). Algunas mujeres consiguen romperlo y llegar a puestos de prestigio, pero cuanto más valiosa llega a ser una mujer, más aislada se siente respecto a las otras mujeres. Nos preguntamos ¿ hasta qué punto el triunfo de algunas mujeres hace posible que otras rompan su techo de cristal?

Para poder dar respuesta a la pregunta anterior, debemos de reconocer que, si bien es cierto, es necesario un cambio en la cultura al interior de las organizaciones.

La definición del concepto de cultura se ha impugnado en ocasiones y carece de consenso. Algunos(Reichers y Schneider, 1990) han argumentado que la cultura no es, en términos conceptuales, distinguible del constructo de clima organizacional. La cultura se ha definido y medido en distintos niveles de análisis, incluidos los grupos, la organización en su conjunto o incluso la industria.

Por lo anterior, podemos manifestar que el comportamiento de quienes toman las decisiones al interior de las organizaciones, no es sólo un campo de batalla para los hombres, es decir, las mujeres también pueden participar en ellas, para lo que es necesario se comprometan a cumplir cabalmente con su responsabilidad que en un momento dado llegue a romper con el citado techo de cristal.

1.10.- Género y cultura organizacional

El género en la cultura de la organización, que trata de asimilar al individuo como actor al interior de las organizaciones, conlleva a la necesidad de entender la significación de estas entidades, ya que no es suficiente la descripción y la explicación, sino también la búsqueda de un sentido, es decir de una aproximación ontológica; por lo tanto, la presencia de las mujeres en puestos de dirección requiere también un análisis de su razón de ser y de las consecuencias ontológicas que esta presencia conlleva. La recuperación de la presencia del individuo en todas sus dimensiones, en la organización

(Chanlat,1990), representa un desafío novedoso, en la medida que la constante del modelo burocrático ha sido precisamente la negación de la especificidad humana, enfatizando sobre todo una visión instrumentalista.

El régimen de aceleración histórica en que vivimos provoca que el mundo no cese de transformarse en sus dimensiones materiales y espirituales: en todo momento se realiza un cuestionamiento de las significaciones; las transformaciones de la imagen del mundo son correlativas a una transformación de la conciencia del hombre, pero también de la conciencia de la mujer.

Es necesario conocer la actitud de la mujer ante su desarrollo profesional, así como su desarrollo familiar, y dar a conocer el sentir de ella al momento de enfrentarse a los diferentes roles de los cuales tiene que ser protagonista, Saavedra (2001).

Hay una cuestión que llama profundamente la atención, y es con relación a las mujeres que han roto con la división del trabajo en la familia para que su oferta de trabajo sean casi iguales que las de los hombres, y por ende han logrado éxito en el mundo del trabajo, sacrificando innumerables cuestiones familiares que traen como consecuencia el derrumbamiento en el seno familiar, por ello, debemos de pensar en demandas concretas que podrían crear las condiciones materiales para nuevas relaciones humanas entre los hombres y las mujeres y se considera muy acertado cambiar lo que Sasson (1986) ha llamado el modelo masculino de trabajo. Podemos decir que, aunque la interacción del individuo con la sociedad ocurre desde los primeros momentos de la vida de una persona(Mead,1934; Leonard,1984), la socialización(la transmisión de valores culturales de una generación a otra) es un proceso que continúa a lo largo de todo el ciclo vital. La sociedad y sus instituciones son representaciones microcósmicas de contextos culturales más amplios, jerárquicos y patriarcales.

La entrada a una organización o profesión es el comienzo de una socialización específica, y las organizaciones profesionales se aseguran de que sus nuevos miembros conozcan las reglas y los valores que garantizan la continuidad de la

cultura dominante en esa organización o grupo. Esto no quiere decir que las culturas sean inalterables, ni que los individuos y los grupos no se resistan a la socialización. Pero los hábitos culturales de la organización son anteriores al individuo que entra en ella y operan para restringir sus condiciones de admisión o su progreso profesional y para influir en el comportamiento en todas las esferas de acción de la cultura organizativa.

Ely (1994) descubrió que era menos probable que las mujeres en compañías que tienen menos mujeres en puestos de alto nivel perciban a las altas ejecutivas como modelos de comportamiento, que era menos probable basar la identificación en el género y más probable percibir competencia en sus relaciones con sus colegas mujeres, y menos probable, por tanto, encontrar el apoyo social en las relaciones con sus pares.

Los resultados de Ely sustentan el punto de vista de que la proporción de las mujeres en los niveles superiores de las organizaciones es una variable crucial, porque afecta la identidad social de las mujeres y, en consecuencia, los tipos de relaciones que forman y las redes que construyen.

1.11.- Género y participación política

Al enfocar el problema de la participación femenina dentro del ámbito público, particularmente dentro de la política⁸, es necesario considerar que la sociedad tradicionalmente está dividida en géneros, que existe en ella la división sexual de trabajo y la división de espacios de acción para cada uno de los sexos. Todo ello como consecuencia de un conflicto de poderes que se fundamentan en la relación jerárquica que existe entre hombres y mujeres. Frente a esta situación las mujeres políticas han seguido varias estrategias con la finalidad de alcanzar sus metas.

⁸ Al hacer una revisión de los estudios recientes en América Latina, De Barbarie y De Oliveira (1986), concluyen que la participación económica de las mujeres desde la década de 1970 ha estado acompañada por un incremento en su actividad política, encuentran que tanto las formas de participación como los factores que las explican, son múltiples.

Una de ellas consiste en presentarse con una "masculinidad potencializada", como la denomina Jutta Marx,⁹ con la cual las mujeres deben de demostrar que son "mejores que los varones" y también poner mucho más empeño en el trabajo político partidario para conseguir lo mismo que los varones obtienen con menos esfuerzo.

Las mujeres que han alcanzado cargos públicos destacados tienen en común un rasgo especial que en cierta forma las impulsa a participar en la política; han convivido con personajes o grupos políticos destacados lo cual crea en ellas un concepto positivo de este quehacer.

La mayoría de las mujeres se manifiestan reticentes a reconocer que tienen deseo de llegar a puestos donde se ejerce el poder y expresan que su interés en la política está motivado por sus inclinaciones altruistas, por su aspiración a conseguir el bienestar común en la sociedad, etc.

Las mujeres que han alcanzado puestos políticos de alto nivel han adaptado sus objetivos individuales a los mecanismos estructurales y de ascenso que predominan dentro del partido al que pertenecen.

Para ello, han debido desarrollar ciertas estrategias¹⁰. Éstas han sido orientadas hacia los múltiples ámbitos de su vida (profesional, familiar, personal, política, etc.) lo que probablemente ha debilitado su ascenso.

En efecto, esta opción restringe la posibilidad de dirigir sus actividades y esfuerzos hacia un solo objetivo lo cual genera la pérdida de oportunidades para ocupar cargos destacados de dirección y lo representación.

Podríamos decir que tanto la represión política como el deterioro de las condiciones económicas llevaron a un gran número de mujeres a formar parte de movimientos de distinto índole a lo largo de las últimas décadas, cuyo denominador común fue que tuvieron al Estado como interlocutor.

⁹ Cf. Jutta Marx, *Mujeres y Partidos Políticos*. Editorial Legasa, Buenos Aires, s/a

¹⁰ Cf. Antony Gideens, *La estructura de las clases sociales*, Madrid, Alianza Editorial, 1979

Este proceso se ha estudiado más desde el ángulo del surgimiento de las mujeres como nuevas actoras políticas, que desde el ángulo de las acciones del Estado.¹¹

Si bien toda una serie de políticas gubernamentales para la población en general, afectan de manera directa a las mujeres (las que se refieren al control de la natalidad, educación, vivienda, servicios públicos, etc.) es solo en tiempos muy recientes que los gobiernos latinoamericanos han comenzado a diseñar programas específicamente para ellas. Sobre este punto influyeron sin duda las acciones en torno al Año Internacional de la Mujer, promovido por organismos internacionales para integrarlas al desarrollo y mejorar las condiciones de las más pobres. Cabe mencionar que poco a poco las mujeres han ocupado espacios en el terreno de la política, desempeñándose en actividades de distinta índole y desde donde luchan por el apoyo a la mujer en general.

1.12.-Migración y género

La incorporación de una perspectiva de género en el análisis de los procesos migratorios es relativamente reciente, los trabajos de Repak(1995) Hondagneu Sotelo(1994) y otros autores incorporan la categoría de género como fundamental para el desarrollo de teorías de la inmigración. Las relaciones de género en el contexto de la familia y de la comunidad, incluyendo aspectos económicos y culturales, son un factor determinante en las corrientes migratorias. En algunos lugares de origen, al contrario del estereotipo del migrante hombre, son las mujeres las que deben desplazarse por falta de trabajo a lugares que por sus características socioeconómicas y nivel de desarrollo requieren mano de obra femenina. Aunque las migraciones internacionales conforman la historia de la humanidad y han sido objeto de análisis de diversas disciplinas, los estudios sobre este fenómeno en general no se refieren a la mujer como sujeto de la migración.

¹¹ Se entiende por estrategias al conjunto de acciones que contribuyen a alcanzar determinados objetivos previamente establecidos por una o varias personas. De ahí que puedan ser individuales o colectivas. Además éstas pueden darse principalmente, dentro de un grupo, una organización o un partido político.

No es que se haya ignorado que las mujeres migraban, sino que, como en el caso de los niños, esta migración era entendida como un desplazamiento familiar. El estereotipo del migrante ha sido el hombre solo o el hombre con su familia. Los estudios demográficos no siempre incluían la variable sexo, pero cuando lo hacían era en términos descriptivos. Como en el caso de la clase social, adjudicada por mucho tiempo a las mujeres en relación con el estatus ocupacional del padre o del esposo, las mujeres fueron migrantes por las razones económicas, políticas y religiosas de quienes ellas dependiesen.

La presencia de las mujeres en los estudios realizados sobre la migración hacia Estados Unidos no escapa a esta a esta situación y por lo tanto ha sido poco documentada hasta tiempos muy recientes. Esta invisibilidad de las mujeres en el proceso de la migración ha generado un escaso e inadecuado conocimiento de la población migrante y de la dinámica de este fenómeno de migración.

Tradicionalmente la migración fue estudiada como un fenómeno masculino, y diversas teorías daban cuenta de las causas que motivaban este desplazamiento poblacional. Trabajos como los de Kossoudji y Ranney (1984); Simón y DeLey (1986); Cárdenas y Flores (1986) y Chávez (1988); nos muestran la composición interna de la población migrante femenina. En algunos estudios se presenta una comparación respecto a su estatus migratorio (documentada y no documentada) y en otros con relación a la población masculina migrante.

Los estudios sociodemográficos estudian a la mujer y su proceso de asimilación de los valores de la cultura anglosajona, partiendo de la premisa de que a mayor asimilación a la sociedad norteamericana mayores cambios hay en su estatus socioeconómico y en su posición dentro de la familia (Cochrane 1975; Bean y Swicegood 1985; entre otros). De acuerdo con Repak (1995); la teoría macro-estructural (Portes y Bach 1985) puede dar cuenta de las condiciones del sistema social y económico mundial que definen el flujo de mano de obra entre los distintos países, pero el análisis no es completo sin el concepto de género como modelador del proceso migratorio.

En el caso de El Salvador, dice Repak, las restricciones que tienen las mujeres en la tenencia de la tierra, la falta de acceso a cualquier tipo de empleo y la peculiar situación de la relación entre hombres y mujeres, hace que las mujeres se vean obligadas a emigrar como método de sobrevivencia, hecho facilitado por la predominancia del concubinato sobre el matrimonio legal que, de cierta manera, permite a las mujeres mayor libertad de acción en sus decisiones.

La perspectiva de género ha sido utilizada también en la interpretación de la corriente migratoria mexicana a Estados Unidos. Melville (1980) y Guendelman (1987), analizaron la migración femenina a partir de la experiencia migratoria y del proceso de establecimiento en sus comunidades de destino, enfatizando el rol que las mujeres y hombres juegan en la migración y en el trabajo remunerado desde el enfoque de la psicología social. Los trabajos coinciden en señalar que existe una reinterpretación de los derechos y obligaciones de las mujeres, asociada a la posibilidad de obtener un trabajo remunerado en Estados Unidos, sin embargo mencionan que esta reinterpretación o cambio de roles, no incluye necesariamente las transformaciones en los roles asumidos por los hombres.

La recuperación del conocimiento a través de una visión diferente, donde el hombre y la mujer migrantes son actores sociales que construyen, definen y redefinen su vida en contextos que van más allá de la delimitación espacial en su comunidad de origen o de destino, es el resultado del análisis que privilegia la perspectiva de género en estudios de corte antropológico.

Esta perspectiva identifica el papel de la mujer migrante en los procesos sociales como el sujeto transformador que ha desarrollado sistemas de organización y de reproducción social en un contexto histórico cambiante. La perspectiva de género a través de las categorías analíticas como el ciclo de vida y las relaciones de subordinación, nos permite entender las relaciones diferenciadas como resultado de la construcción de normas y valores, que responden a una cultura y momento histórico determinado y tienen efectos específicos en la migración hacia los Estados Unidos.

Respecto a lo anterior, es pertinente aclarar que estas categorías no son universales, ni refieren explicaciones absolutas de las relaciones entre el hombre y la mujer en las relaciones intrafamiliares. Sin embargo es importante avanzar en la conceptualización y categorización que permita comprender la vida de las mujeres migrantes de acuerdo con sus especificidades.

El género es determinante en el proceso migratorio en la medida que hombres y mujeres encuentran elementos que restringen o aumentan sus posibilidades de acceder al trabajo en sus países de origen, generando así un flujo migratorio específico.

1.13.-Poder, género y organizaciones

Durante los últimos veinte años, las organizaciones laborales han llegado a ser un lugar privilegiado para la política sobre el género tanto para hombres como para mujeres. Mientras que la normativa de igualdad de oportunidades y de

acción afirmativa en la selección y preparación de la mujer en las profesiones y en la dirección de empresas han tenido un impacto cualificativo (Aitkenhead y Lift, 1990), el aumento de oportunidades profesionales parece haber creado más tensiones a la mujer (Davdison y Cooper, 1992; Marshall, 1994; Mckenzie, 1993).

Aunque tradicionalmente los hombres han superado a las mujeres en el aspecto retributivo y en el de antigüedad y estatus, las mujeres se están introduciendo paulatinamente en reservas del poder¹², masculino como son la medicina, la política, la dirección de empresas, el derecho y las finanzas. Sin embargo, esta situación respecto al género está aún muy lejos de ser igualdad. En la profesión médica, por ejemplo aunque ha aumentado considerablemente el número de mujeres que estudian medicina desde los años 70, apenas se advierte que en el Reino Unido y en Estados Unidos un cambio en la proporción de aquellas que llegan a la cima de la profesión, (Silver, 1990, Departamento de la Salud, 1992). Dentro de las especialidades de esta profesión con un estatus y remuneración más altos, por ejemplo, en cirugía, solo el 3 por ciento son mujeres. En cambio, en psiquiatría, donde el número de pacientes y las oportunidades para una práctica privada lucrativa no abundan, cerca de un 25 por ciento son mujeres (Departamento de Salud, 1991-92), y aún en este caso los hombres son mayoría. En el campo académico, las mujeres tienen siete veces más oportunidades de ser meramente investigadoras contratadas como catedráticas, y aun en estas condiciones, la proporción es solo de 35 por ciento de investigadoras, 15 por ciento de profesoras auxiliares y 4 por ciento de catedráticas (AUT, 1990).

En Estados Unidos, el 35 por ciento de los nuevos puestos de trabajo en las finanzas públicas están ocupados por mujeres (Lehman, 1990), pero sólo alrededor de un 2 por ciento de éstas consigue el estatus de socio en las compañías

¹² Las relaciones de poder no son intencionadas ni subjetivas. Si de hecho son inteligibles, no son porque sean el efecto de otra causa que las “explica”, sino más bien porque son embuidas una y otra vez calculadamente; no existe ningún poder que pueda ser ejercido sin una serie de fines y objetivos, pero esto no quiere decir que proceda de la opción de un individuo (Focault, 1987)

prestigiosas (Maupin, 1993). Las profesiones del mundo del derecho, tanto en los Estados Unidos como en Gran Bretaña, muestran una proporción semejante. En Gran Bretaña, sólo un 3.6 por ciento de mujeres, en jueces de la Corte Suprema (Holand y Spencer, 1992).

Al final de los años 60 (Fidell y DeLameter, 1971), se produjo un despertar de la conciencia de la relación entre género y poder como una cuestión propia de las ciencias sociales. Lo que ha cambiado desde entonces es que las aspiraciones de muchas mujeres han subido de nivel. Podemos decir que todos los individuos viven en relación con su contexto social, por tanto, el sentirse cómodo con su propio género es un requisito para la salud emocional. Sin embargo, el hecho de ser una mujer con aspiraciones y con éxito en la profesión parece estar en oposición a la aceptación de la feminidad.

Luchar, abrirse camino, triunfar o fracasar en el mundo de los negocios, de la gestión o de la profesión no es algo típicamente femenino porque no es parte de la socialización del rol de su sexo. Existen barreras psicológicas y estructurales que frenan la promoción profesional de la mujer (Hansard Society Comisión, 1990). Según el informe Hansard, las mujeres que luchan por triunfar, consigan lo que se proponen o no, lo hacen solas, porque, a pesar de existir un número cada vez mayor de mujeres que llegan a la cima de su profesión, son aún comparativamente una minoría.

Es conveniente hacer notar que algunas mujeres directoras de empresas insisten en que su vida y el éxito en su trabajo se desarrollan independientemente de su género, y que los colegas las ven más como una persona que como una mujer (ver Marshall, 1984). Sin embargo, lo acepten o no, las mujeres y los hombres son vistos como individuos con un género determinado dentro de sus organizaciones laborales o grupos.

Podríamos decir que, así como la industrial fue una sociedad masculina, vale decir, descansó, como lo demostraron los historiadores de la vida política, sobre la oposición y la jerarquización de hombres y mujeres, el mundo contemporáneo (y no únicamente en los países industrializados) construye, pese a fuertes resistencias, una cultura a la que se puede llamar feminizada en la medida en que las mujeres trabajan más activamente que los hombres en la articulación de las dos mitades separadas de la experiencia humana. Y no es por azar que, por primera vez, los nuevos movimientos sociales son animados en gran medida por ellas, mientras que el movimiento obrero y hasta los de liberación nacional fueron ampliamente dirigidos por hombres.

Por otro lado, como lo muestra en sus investigaciones sociológicas Simonetta Tabboni en Italia, las mujeres, sobre todo las jóvenes, ni siquiera consideran la posibilidad de escoger entre vida personal y vida profesional, mientras que los hombres se sienten limitados a su vida profesional y, cuando también ellos intentan combinar las dos vertientes de su existencia, recurren al éxito de las mujeres porque no tienen modelo masculino propio para proponer.

Así mismo, Francia, que experimentó la desigualdad de acceso de las mujeres a todas las funciones de responsabilidad, en particular políticas, descubre que la exigencia de un tratamiento parejo es más eficaz que la puramente universalista igualdad de derechos.

Nos preguntamos, ¿Cómo podemos entender el comportamiento propio de cada género en el trabajo?, los debates sobre esencialismo biológico versus socialización y aprendizaje behaviorista, y sobre el psicoanálisis y el significado del cuerpo de un género determinado versus feminismo liberal no se han resuelto aún ni se han evaporado. Lo que está claro en la bibliografía sobre feminismo, masculinismo y los roles de género es que el contexto social, la ideología y la experiencia de ser una persona de un género determinado, todo ello ayuda a comprender la socialización profesional y la cultura de las organizaciones.

Para concluir podemos decir que, así como el debate central de la sociedad industrial se refirió a la representación y el estatus social de los trabajadores asalariados, el debate cultural central de la sociedad postindustrial concierne al lugar de las mujeres en la sociedad en general y en las organizaciones en lo particular.

Capítulo 2. La situación de la mujer en México

El tema de la mujer y los primeros intentos de la introducción de la perspectiva de género¹³ comenzaron a darse dentro de la teoría de la organización a finales de los años sesenta, cuando la crisis del modelo ortodoxo¹⁴ de dicha teoría dio paso a nuevos paradigmas de análisis con respecto a este tema. La aparición de los primeros estudios de la mujer y de la perspectiva de género, partió del principio de que las organizaciones modernas reciben la influencia del contexto cultural, por lo que las formas específicas de dominio de la sociedad patriarcal son importadas por los individuos en formas de estereotipos- imágenes propagadas socialmente hacia el interés de las organizaciones-, recreando por lo tanto el mismo tipo de dominación entre géneros. En este sentido la cultura de tipo patriarcal¹⁵ es un proceso que tiene lugar a la vez tanto al interior como al *exterior* de la organización, reproduciéndose a través de prácticas cotidianas.

Un fenómeno fundamental, que se presenta en prácticamente todo el mundo y que caracteriza al amplio tema de estudio sobre la mujer y el trabajo, es la creciente incorporación de la mano de obra femenina al mercado laboral, desde la década de los setenta, pero sobre todo en los últimos quince años.¹⁶ Este importante proceso ha sido analizado desde varias perspectivas, desde la macro estructural hasta la micro social, lo cual ha resultado indispensable, ya que cada una de ellas aborda diferentes facetas de un mismo fenómeno. Sin embargo, en la mayoría de los estudios se ha priorizado uno de estos

¹³ Utilizaremos el término de “género” y no de “sexo”, para hacer notar que las prácticas y diferencias de los hombres y las mujeres se basan, en un primer momento en las disciplinas corporales mediante una lógica social más no un determinismo biológico. “Género”, se refiere a una categoría social y “sexo” a la categoría biológica.

¹⁴ Pedro Solís y Antonio Barba (1997), en su libro *Cultura en las organizaciones*, mencionan que los antecedentes del análisis organizacional *ortodoxo*, pueden condensarse en tres grandes influencias. El positivismo y el evolucionismo del siglo XIX, el funcionalismo desarrollado en la antropología a principios del siglo XX, y el estructural funcionalismo sociológico americano.

¹⁵ La cultura patriarcal es endémica en todas las profesiones y empresas. Esta cultura es claramente visible, pero permanece oculta durante el proceso de socialización que tiene lugar cuando los hombres y las mujeres jóvenes entran al sistema.

¹⁶ Véase Mercedes Blanco. Revista de CIENCIAS Sociales *Nueva Antropología*. Volumen XVI, Núm. 55, Año 1999, México, D.F.

niveles de análisis quedando sin resolver- reto que muchas veces ni se plantea- el problema de vincular ambas dimensiones. Mercedes Blanco (1999).

En la contextualización del trabajo extradoméstico¹⁷ de las mujeres mexicanas, se puede decir que la creciente incorporación de la mano de obra femenina a la estructura productiva se encuentra bastante documentada en el caso de nuestro país, fenómeno que no sucede con la participación de la mujer ocupando puestos de dirección al interior de las organizaciones.

El papel real que desempeña la mujer en los procesos de cambio social y económico en marcha que pueden o no merecer la denominación de "desarrollo", y el papel *potencial* que cabe a la mujer como socio igualitario en procesos más auténticos de "desarrollo humano", han sido objeto de mucho menos atención que la que merecen, desde que el "desarrollo" se planteó inicialmente como objetivo internacional, y esto es válido tanto para la Comisión Económica para América Latina, como para los otros organismos internacionales¹⁸. No obstante, desde 1970, han aparecido numerosos estudios con distintos planteamientos teóricos que de manera directa o indirecta tienen que ver con el tema, vagamente definido de la mujer y el desarrollo⁷.

Si bien siguen sin resolverse muchos problemas relativos a la situación de la mujer, hemos aprendido mucho sobre las realidades que acosan a la mujer y a su familia en el Tercer Mundo, Gobiernos, organismos internacionales, y otras instituciones preocupadas por el desarrollo han mostrado interés y han asignado recursos para proyectos relacionados con la mujer. Por otro lado,

¹⁷ Se utiliza la expresión "extradoméstico", y no "participación económica", para hacer patente que el trabajo doméstico también se considera como un trabajo y una actividad fundamental, aunque indudablemente diferente pero siempre vinculada con el trabajo considerado generalmente como productivo.

¹⁸ Véase Marsall Wolf *la participación de la mujer en América Latina*. Aportes para una discusión metodológica, CEPAL. Fondo de Cultura Económica. 1975, México, D.F. y Cottrell, 1981, Young, Wolwitz y Mc Cullagh, 1981, Nelson, 1981, Leon, 1982, Beneria, 1982, Nash y Fernández Kelly, 1983; Buvinic *et al.*, 1984; Harlton, 1984; Bunster, 1985 y Heyzer, 1985.

podría pensarse que en las sociedades industrializadas, las circunstancias objetivas para la inserción de la mujer en el medio laboral han sido cada vez mejores, pese a varios factores que se manifiestan en el turbulento medio organizacional, que amenazan precisamente los lugares de trabajo ocupados por las mujeres. Consecuentemente, al comenzar esta nueva era menos estructurada, mas democrática, en constante cambio y caracterizada por la cooperación mas que por la competencia feroz-, las mujeres probablemente tendrán mas oportunidades pero también mayores retos y responsabilidades.

A partir de la década de los setenta, la participación de la mujer en la actividad económica se ha hecho evidente tanto en los países industrializados como en aquellos que se encuentran en vías de industrialización. Una multiplicidad de estudios da cuenta de la importancia de la participación femenina en la actividad económica y de como ésta lejos de disminuir, se incrementa de manera consistente. A fines de la década de los noventa el perfil de la mujer trabajadora se ha puesto de relieve en la sociedad y se analiza un sinnúmero de sus aspectos.¹⁹

Sin embargo, el análisis de las mujeres que se dedican a actividades empresariales, y que forman un grupo importante en el mundo del trabajo, solo ha recibido una mínima atención.²⁰
espacios de la sociedad.

2.1.-La situación socioeconómica de las mujeres en relación con los hombres en México.

¹⁹ Dalia Barreras Bassols, compiladora del libro *Empresarias y ejecutivas mujeres con poder*, Editado por el Colegio de México (2001), M´exico, D.F.

²⁰ Véase a Marilyn Davidson J. Y Cary L. Cooper, *European Women in Business and managemt*, Londres, Paul Chapman Publishing, 1995, y *Shattering the Glass Ciling*, Londres, Paul Chapman Publishing, 1992, de Anne Kovalainen, *Women Entreprenurs in Finland, 1960-1985*, Sociological Abstracts, International.

El papel que desempeñan hombres y mujeres, su participación en la sociedad a lo largo de la historia y su inserción en las diversas esferas de la vida nacional han estado condicionados por factores sociales y culturales que han propiciado diferencias en las formas de relacionarse y de participar en los diferentes ámbitos que se reflejan en situaciones de inequidad y desigualdad entre hombres y mujeres. En base a la publicación que ofrece el Instituto Nacional de Estadística e Informática- por quinto año consecutivo-al público en general y en especial a todas aquellas instancias- gubernamentales y no gubernamentales-vinculadas con el recientemente creado Instituto Nacional de la Mujer, podemos darnos cuenta de la situación demográfica y económica de las mujeres en relación con los hombres de México. Así mismo, se presentan los indicadores que dan cuenta de los avances que se han alcanzado en el terreno educativo y las desigualdades que prevalecen entre ambos.

Se observan de igual forma indicadores que permiten conocer la inserción de las mujeres y de los hombres en el mundo del trabajo así como las diferencias por sexo en la participación política y el acceso de los espacios de la toma de decisiones, los cuales muestran grandes asimetrías entre hombres y mujeres²¹.

Se presentan graficas, cuadros y mapas de fácil comprensión, acompañados de la interpretación y análisis respectivos.¹³

Con esta información, queremos plantear la antesala de la situación real de como se encuentra la mujer en relación al hombre, - en México-, ya que por un lado se observa la mayoría de éstas con respecto a los segundos en lo que

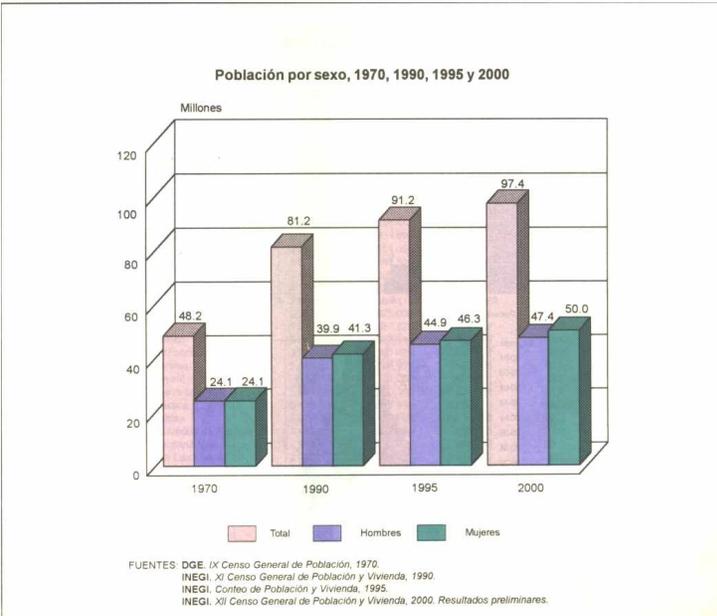
²¹ Cabe aclarar, que debido a la amplia variedad de información, se presentan los últimos datos disponibles a nivel nacional incluyendo por supuesto los datos más recientes que provienen de la Muestra del XII Censo General de Población y Vivienda 2000.

se refiere a población; pero por otro lado en lo relacionado al sector laboral en lo general, se observa una gran diferencia de los hombres sobre las mujeres.

2.1.1. – Población del país; mujeres con relación a los hombres

En 1970 el país contaba con 48.2 millones de habitantes, de los cuales 24.1 millones eran hombres y 24.1 millones mujeres. Veinte años después, México tenía 81.2 millones de habitantes de los cuales 41.3 millones eran mujeres y 39.9 millones hombres. Esto significa, que había en términos relativos, una proporción ligeramente mayor de mujeres, 50.9%, que de hombres, 49.1 %. A lo largo del pasado siglo la Población del país tuvo importantes cambios. Como Podemos observar en la grafica 1, entre 1900 y el año 2000 la Población mexicana se multiplico 7.2 veces, lo que significa que paso de 13.6 millones de habitantes a 97.4 millones.

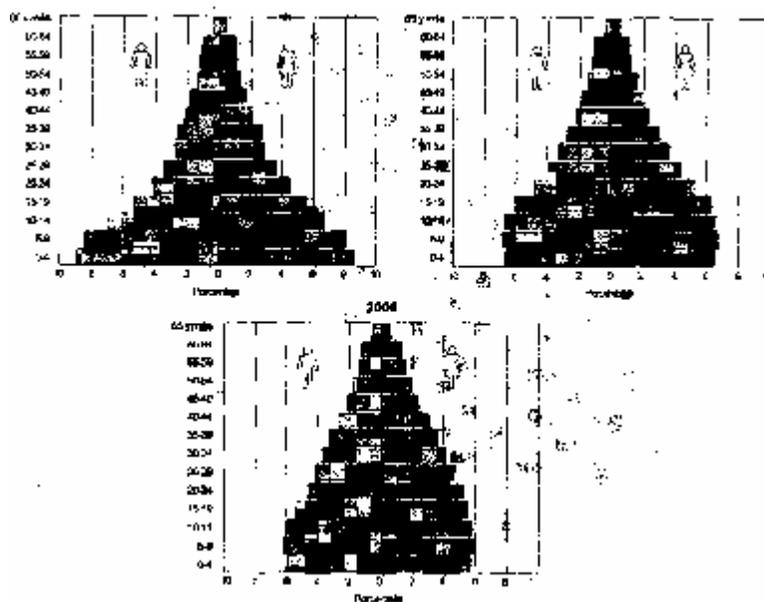
Gráfica 1. Población por sexo, 1970, 1990,1995 y 2000



En las tres estructuras que se contemplan en la grafica número 2, se observa que los primeros años de vida la proporción de hombres es ligeramente mayor que la de mujeres, resultado de un mayor número de nacimiento de varones;

pero es importante destacar que, a partir de los quince años, esta relación se invierte, como consecuencia de la sobre mortalidad y de la mayor emigración masculina hacia el extranjero.

Gráfica 2. Distribución de la Población por grupos quinquenales de edad y sexo 1970, 1990 y 2000



FUENTES: DOE, IXGens o GenerutdsPublacKv .910.
RNEGI, V comk) G4,x ral cw PoNacjorl y yriv, Yanda. 1980,
IMEGI. VGea, & dra! Pobiación y Wvwnds, 2000. Tabudo da trutaae7rs cstasal

Podemos decir que la estructura de la población por edad y sexo es resultado de la

interacción de tres componentes demográficos:

- La fecundidad
- La mortalidad, y
- La migración, y de como estos han evolucionado

La pirámide de Población de 1970 presenta una base amplia, resultado de la elevada fecundidad y del sostenido descenso de la mortalidad, que el país experimentaba.

A mediados de esa década se acelera la reducción en los niveles de fecundidad, y la mortalidad sigue disminuyendo, por lo que para 1990 se aprecia una

pirámide de base más angosta y cúspide menos afilada. En el año 2000 la forma de la pirámide muestra la continuidad en la tendencia de ambos componentes.

2.1.2.- Población por entidad federativa.

En el cuadro número 1, podemos observar que de los 97.4 millones de personas que contabilizó el Censo Nacional de Población y Vivienda del año 2000; 51.4% son mujeres y 48.6% son hombres. Esta diferencia en la proporción de hombres y mujeres se observa en la mayor parte de las entidades, salvo en tres de ellas en donde hay más hombres que mujeres, situación que se refleja en el índice de feminidad, sobresaliendo Quintana Roo por ser la entidad con el menor índice.

Cuadro 1. Población por entidad federativa, sexo e índice de feminidad, 2000

Lista del padrón electoral por edad y sexo, 2000

Grupos de edad	Absolutos		Porcentaje	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Total	28 789 318	30 795 224	48.3	51.7
18-19	1 171 084	1 167 336	50.1	49.9
20-24	4 441 081	4 617 250	49.0	51.0
25-29	4 662 369	4 921 668	48.6	51.4
30-34	3 852 692	4 178 202	48.0	52.0
35-39	3 272 755	3 570 158	47.6	52.2
40-44	2 709 442	2 944 443	47.9	52.1
45-49	2 161 774	2 366 184	47.7	52.3
50-54	1 705 747	1 840 430	48.1	51.9
55-59	1 363 909	1 483 702	47.9	52.1
60-64	1 098 629	1 181 954	48.2	51.8
65 y más	2 349 836	2 523 895	48.2	51.8

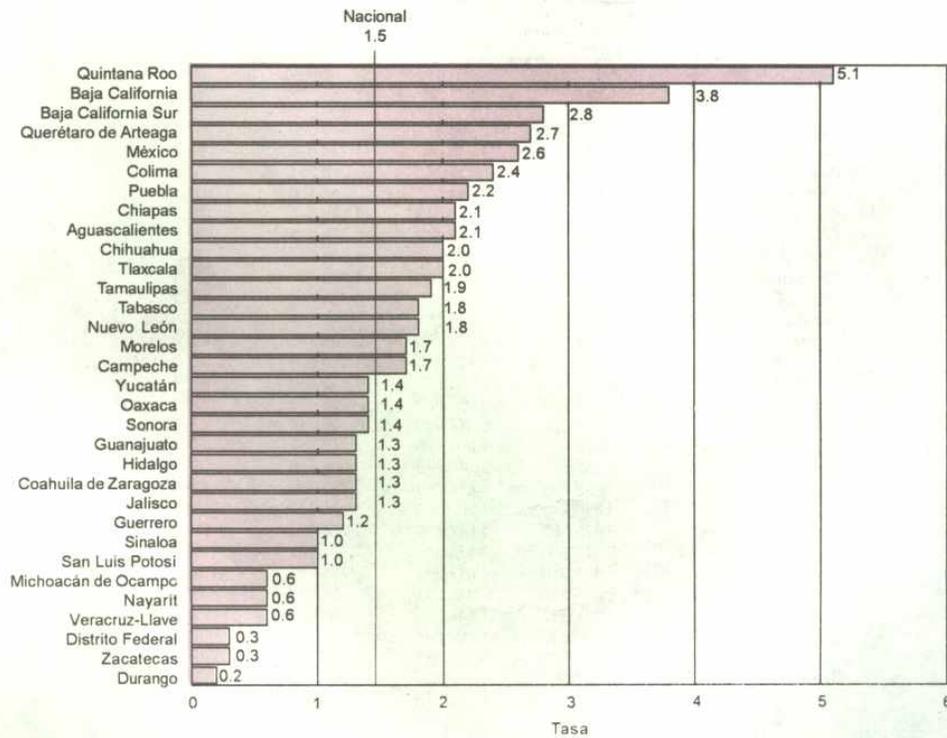
FUENTE: IFE. Estadísticas del padrón por grupos de edad y sexo. Cifras correspondientes al 25 de mayo de 2000 (mimeo).

2.1.3.-Crecimiento de la Población por entidad federativa

El crecimiento de la Población tiene dos componentes: el crecimiento natural, producto del balance entre nacimientos y defunciones, y el crecimiento social resultado de la migración; estos dos factores se combinan dando lugar a crecimientos diferenciados por entidad federativa.

Grafica 3. Tasa de crecimiento media anual de la Población por entidad federativa, 1995-2000

Tasa de crecimiento¹ media anual de la población por entidad federativa, 1995-2000



¹ Se refiere al modelo exponencial.

FUENTES: INEGI. Censo de Población y Vivienda, 1995.

INEGI. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000. Resultados preliminares.

Como se contempla en la grafica número 3, por su elevado ritmo de crecimiento destacan los estados de Quintana Roo con una tasa de 5.1%, tasa 3-4 veces superior al nacional y Baja California con una tasa de 3.8 % que es 2.5 veces superior a la tasa media anual del país. En contraste las entidades federativas con tasa de crecimiento muy cercanas a cero, como consecuencia básicamente de migración son el Distrito Federal(0.3%), Zacatecas(0.3%) y Durango(0.2%).

Es importante señalar que de la población total del país (34.2%), es población de 0-14 años destacando las entidades de Guerrero, Chiapas y Oaxaca con más del 38% de los habitantes de los cuales el 50.7% son niños y el 49.3% son niñas.

Por otro lado, cabe destacar que el 28.4% del total de la población de 15 a 29 años esta integrada por el 47.9% de hombres y el 52.1 % de mujeres. En Quintana Roo con un 32% de la población total, mientras que Oaxaca alcanza un 26%. Mientras que el porcentaje de población de 30 a 64 años concentra el 32.4% de la población total del país con 31.3 millones de personas de las cuales 16 millones son mujeres y 14.9 millones son hombres.

Así mismo en México, se ha iniciado un proceso de envejecimiento de la Población, es decir, hay un aumento de la proporción de personas de 65 años y más, y paralelamente una disminución en la proporción de niños y jóvenes. Actualmente, las personas de mas de 65 años alcanzan 4.8 millones de habitantes, lo que representa un 5% de los mexicanos destacando las entidades de Zacatecas, Distrito Federal, Michoacán, Yucatán, Nayarita y San Luis Potosí.

2.1.4.- índice de feminidad por entidad federativa y grupos de edad.

El índice de feminidad es un cociente que muestra el número de mujeres que habita en el país por cada cien hombres. En México el índice señala que existen 105 mujeres por cada cien varones.

En el cuadro número 2, podemos darnos cuenta que en casi todos los grupos de edad se observa un mayor volumen de población femenina, con excepción del grupo de 0-14 años, donde el índice de feminidad tiene un valor de 97, situación que se explica porque prácticamente en todas las poblaciones del mundo nacen más hombres que mujeres. Un factor importante que interviene en el incremento del indicador a medida que avanza en edad, es la sobre mortalidad masculina, así como la migración que afecta en forma diferencial a cada sexo; así, de 108.9 en el grupo de 15 a 29 años, el indicador pasa a 115.7 en el ultimo grupo de edad.

Cuadro2.-Población de 12 años o más por condición de actividad y tipo de actividades que realiza según sexo, 1999

Población de 12 años y más por condición de actividad y tipo de actividades que realiza según sexo, 1999			
Condición de actividad y tipo de actividades realizadas	Total	Hombres	Mujeres
Población de 12 años y más	70 974 891	33 908 538	37 066 353
Población económicamente activa	39 751 385	26 436 881	13 314 504
Trabajan	13 539 200	12 904 671	634 529
Trabajan y estudian	827 286	700 421	126 865
Trabajan y quehaceres domésticos	23 535 706	11 798 022	11 737 684
Trabajan, estudian y quehaceres domésticos	1 849 193	1 033 767	815 426
Población no económicamente activa	31 223 506	7 471 657	23 751 849
Estudian	2 122 402	1 479 495	642 907
Quehaceres domésticos	19 193 955	1 570 385	17 623 570
Estudian y quehaceres domésticos	8 668 787	3 479 432	5 189 355
Otras actividades	1 238 362	942 345	296 017

FUENTE: INEGI-STPS. Encuesta Nacional de Empleo, 1999. Base de datos.

2.1.5.-Edad mediana de las mujeres en relación con los hombres

La edad mediana marca la edad en donde se concentra la mitad más joven de la población a partir de la cual el 50% restante es más viejo. Según el cuadro número 3, en el conjunto nacional, en el año 2000, la mitad de la Población tiene menos de 23 años, lo cual muestra que los mexicanos son jóvenes y, como consecuencia de las diferencias por sexo en la mortalidad y la migración, la edad mediana de los hombres es de 1.4 años menor que la de las mujeres: 22.1 años entre

los primeros y 23.5 años entre las segundas.

México sigue el patrón de las tasas más altas de actividad en el grupo de 20-24 años en 1970; pero en la década de los ochenta esta situación se comienza a modificar con la participación de las mujeres de más edad. Este punto es de gran trascendencia ya que las mujeres mayores son las que se han unido, o subsecuentemente separado o divorciado y, por lo tanto, adquirido responsabilidades familiares.

Un incremento en su participación económica implica la posibilidad de una reorganización importante en la vida cotidiana al tener que delegar en otras personas las tareas de la casa o realizarlas a la par de las obligaciones ocupacionales, que por ende repercute en aumentar su carga de trabajo y derresponsabilidades. Podemos decir que, los cambios en el trabajo femenino ocurridos en México cobran mayor relevancia al situarlos en el contexto internacional. En muchos países desarrollados se registra con claridad una importante participación económica de las mujeres de mayor edad; este se relaciona con los incrementos en la escolaridad y con la expansión de oportunidades en el sector de los servicios y en las ocupaciones no manuales (Véase Standing, 1978; Davis, 1984 y Roos, 1985, entre otros).

Cuadro 3. Edad mediana por entidad federativa y sexo, 2000

Edad mediana por entidad federativa y sexo, 2000

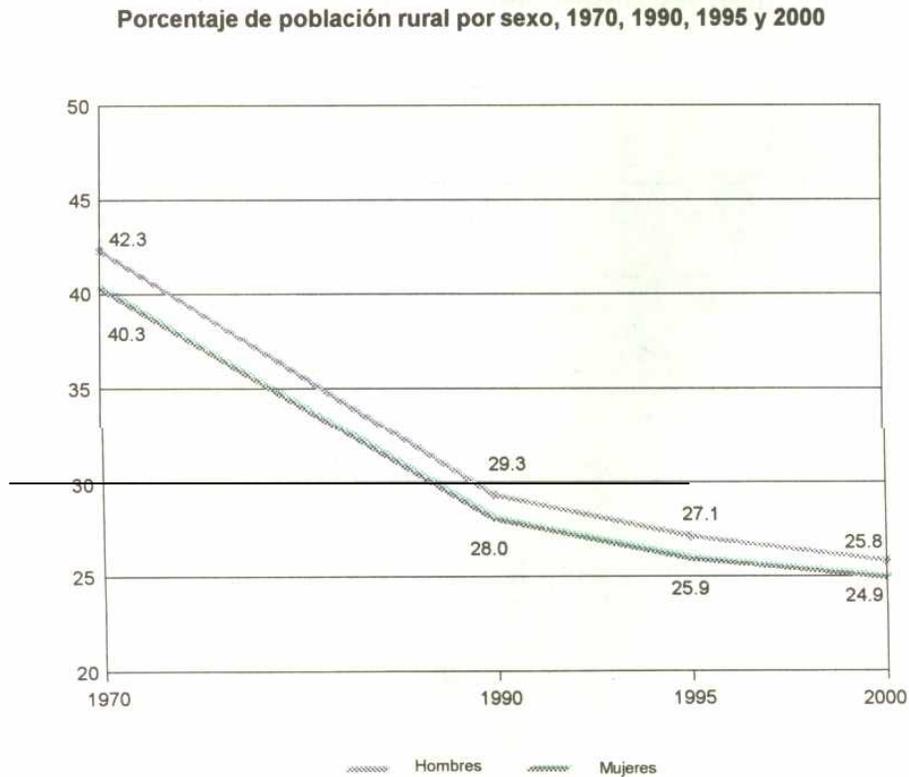
Entidad federativa	Total	Hombres	Mujeres
Nacional	22.8	22.1	23.5
Aguascalientes	21.4	20.3	22.3
Baja California	23.5	23.3	23.7
Baja California Sur	24.3	24.2	24.4
Campeche	22.3	22.2	22.4
Coahuila de Zaragoza	23.8	23.3	24.3
Colima	23.5	22.8	24.1
Chiapas	19.5	19.2	19.8
Chihuahua	23.8	23.2	24.3
Distrito Federal	27.2	26.1	28.1
Durango	21.8	20.9	22.5
Guanajuato	21.1	19.9	22.0
Guerrero	19.9	19.2	20.7
Hidalgo	22.1	21.0	22.9
Jalisco	22.7	21.8	23.4
México	23.0	22.3	23.7
Michoacán de Ocampo	21.2	20.1	22.1
Morelos	23.2	22.4	23.9
Nayarit	22.6	21.9	23.2
Nuevo León	24.9	24.6	25.3
Oaxaca	20.6	19.6	21.6
Puebla	21.3	20.4	22.2
Querétaro de Arteaga	21.3	20.5	22.0
Quintana Roo	22.2	22.3	22.2
San Luis Potosí	21.6	20.8	22.3
Sinaloa	22.8	22.4	23.2
Sonora	23.9	23.7	24.1
Tabasco	21.5	21.2	21.7
Tamaulipas	24.1	23.5	24.6
Tlaxcala	21.7	20.8	22.4
Veracruz-Llave	23.2	22.2	24.0
Yucatán	23.4	22.9	23.9
Zacatecas	21.4	20.4	22.2

FUENTE: INEGI. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000.
 Tabulados de la muestra censal.

Podemos observar que en todas las entidades la edad mediana de las mujeres es ligeramente superior a la de los hombres, solo en Quintana Roo la edad mediana de los hombres supera ligeramente a la de las mujeres, y esto se debe a las características de los migrantes que demanda el enorme sector de servicios de la entidad.

Es importante mencionar que la escolaridad es un aspecto clave para entender la participación femenina y masculino en la fuerza de trabajo.

Grafica 4. Porcentaje de Población rural por sexo, 1970, 1990, 1995 y 2000



FUENTES: INEGI. DGE. IX Censo General de Población, 1970.
INEGI. XI Censo General de Población y Vivienda, 1990.
INEGI. Conteo de Población y Vivienda, 1995.
INEGI. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000. Tabulados de la muestra censal.

De acuerdo a la grafica número 4, podemos decir que en las áreas de menos de 2,500 habitantes rurales se observa una ligera mayoría de mujeres en el año 2000, por cada cien varones residentes se encontraron 101 mujeres; mientras que en las zonas urbanas de 2500 habitantes o mas, la tendencia contrasta con la que muestran las áreas rurales; es decir, del total de la población urbana en el año 2000, 49.6% son hombres y 50.4% son mujeres lo que se traduce que por cada cien varones residentes en estas zonas se encuentran 106 mujeres. Lo anterior significa que hoy en día es un hecho que la mayor parte de la población mexicana se encuentra en las zonas urbanas del país y precisamente en un mayor porcentaje en lo que se refiere a mujeres.

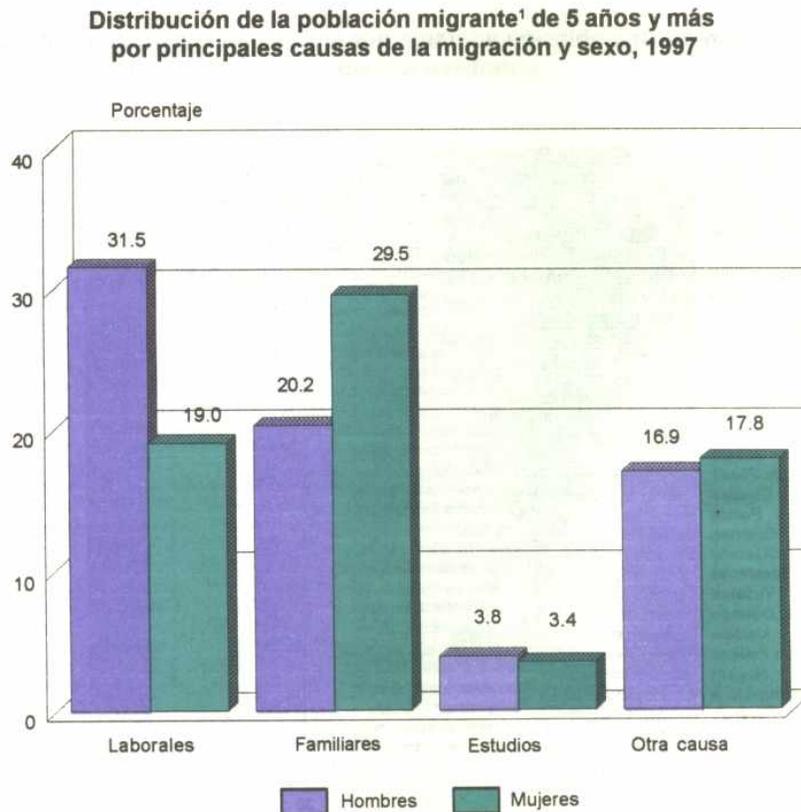
2.2-migración de hombres y mujeres en México

La migración, junto con el crecimiento natural de la población (nacimientos menos defunciones), es un factor determinante del crecimiento y la distribución de la población en el territorio nacional y ha desempeñado un papel importante en el proceso de urbanización del país. Entre los motivos de las personas para migrar sobresalen los de tipo económico, como el obtener un mejor empleo o un mayor ingreso, aunque también están presentes otras causas como continuar los estudios o lograr mejores condiciones ambientales o sociales. Los movimientos involucran a hombres y mujeres, así como personas de todas las edades.

De acuerdo con las cifras de los censos de 1970, 1980 y 2000, el peso de las trabajadoras agrícolas se ha incrementado ligeramente contemplando la incorporación de las mujeres jóvenes a las agroindustrias en regiones de agricultura de exportación o como obreras en los talleres de manufactura rural; podemos decir que el crecimiento del fenómeno de emigración masculina contribuye a aumentar la carga de trabajo de las mujeres (Simmons, 1984)

Dicha carga de trabajo de las mujeres se acrecienta frente a la falta de apoyo institucional para el cuidado de los hijos. Las mujeres que trabajan por necesidad económica aceptan realizar actividades eventuales, de tiempo parcial o se dedican a las ocupaciones no asalariadas como una estrategia de acomodo del trabajo extradoméstico a sus responsabilidades socialmente asignadas de esposas, madres y amas de casa.

Gráfica 5. Distribución de la Población migrante de 5 años y más.



¹ Población que cambió de entidad de residencia entre 1995 y 2000. No suma 100% porque está considerado el no especificado.
 Las causas laborales comprenden: cambio y búsqueda de trabajo; familiares: reunirse con la familia, matrimonio o unión; otras causas: salud, violencia, inseguridad y otras.

FUENTE: INEGI. *XI Censo General de Población y Vivienda, 2000. Tabulados de la muestra censal.*

De acuerdo a la grafica número 5, el perfil sociodemográfico de la población migrante muestra diferencias importantes por sexo. En el caso de la migración según lugar de residencia cinco años antes, se observa que a pesar de que la estructura por edad de las mujeres y hombres que migran es muy similar, es más frecuente que las mujeres migrantes hayan disuelto su unión conyugal, además de que cuentan con un menor nivel de instrucción y participan menos en la actividad económica que los hombres migrantes.

El buscar trabajo o cambiar de trabajo por un mayor salario es requerimiento de la población. Así mismo otro 24.9% migra por causas

familiares, ya sea para reunirse con la familia o casarse, y un 3.6% por causas relacionadas con el estudio.

Hay diferencias importantes en los motivos de migración de hombres y de mujeres; mientras que los hombres migran fundamentalmente por orden de cuestión laboral(31.5%) y familiar (20.2%), las mujeres migran por cuestión familiar en un (29.5%) y laboral en un (19%). La selectividad masculina de la migración laboral se ha acentuado significativamente en las últimas décadas.

Podríamos decir que las relaciones de género en el contexto de la familia y de la comunidad, incluyendo aspectos económicos y culturales, es un factor determinante en las corrientes migratorias²².

2.3.- Mujer y Trabajo

El trabajo, la familia y los mercados laborales sufrieron una profunda transformación en el último cuarto del pasado siglo, debido a la incorporación masiva de las mujeres al trabajo remunerado, en la mayoría de los casos fuera de su hogar²³. En el conjunto mundial, 854 millones de mujeres eran económicamente activas en 1990, representando el 32.1% de la mano de obra global. Entre las mujeres mayores de quince años, el 41% eran económicamente activas²⁴. La entrada masiva de las mujeres en la mano de obra remunerada, es probable que se deba, por una parte, a la informacionalización, la interconexión y la globalización de la economía y, por la otra, a la segmentación por géneros del mercado laboral, que aprovecha [as condiciones sociales específicas de las mujeres para incrementar la productividad, el control de gestión, y en definitiva, los beneficios.

²² Véase a Poggio Sara y Woo Ofelia, (2000), en su libro *"Migración femenina hacia Estados Unidos. Cambio en las relaciones familiares y de género como resultado de la migración"*.P.22, Edir. Edamex, S.A. de C.V., México, D.F.

²³ Véase Khane y Giele, 1992; Mason y Jensen, 1995. ONU, 1995.

²⁴ Véase Blumstein y Schwartz, 1983; Cobble, 1993, OCDE, 1993-1995, 1994a,b, 1995; Mason y Jensen, 1995; ONU, 1995

El aumento de la tasa de participación de las mujeres en la mano de obra es independiente de su diferencial de desempleo frente a los hombres y del aumento de la demanda de la mano de obra. Cabe mencionar que al norte de México las maquiladoras cuentan fundamentalmente con mano de obra femenina.

Las economías de industrialización reciente han introducido en el trabajo remunerado a mujeres mal pagadas en casi todos los niveles de la estructura ocupacional.

Podría pensarse que unos de los factores más determinantes para la inclusión de la mano de obra femenina es la posibilidad de pagar menos por un trabajo similar; ya que el diferencial de salario de las mujeres frente a los hombres persiste en todo el mundo; por otro lado la capacidad de relacionarse, cada vez mas necesaria en una economía informacional, donde la administración de las cosas queda en segundo piano frente a la gestión de la gente. Así mismo, la flexibilidad laboral de las mujeres en horario, tiempo y entrada y salida del mercado laboral encaja con las necesidades de la nueva economía²⁵.

Puesto que el trabajo de las mujeres se ha considerado tradicionalmente complementario de los ingresos del hombre en la familia y las mujeres continúan siendo las responsables de sus hogares y, sobre todo, de la crianza de los hijos, la flexibilidad laboral se ajusta también, a las estrategias de supervivencia para ocuparse de todos los roles sociales en la vida cotidiana, afrontando la realidad.

Los cambios en la participación económica femenina, su influencia sobre la vida familiar y la posición de la mujer, son resultantes de múltiples condicionantes que se gestan en un sinnúmero de ámbitos y niveles de la realidad. Podríamos mencionar que son suficientemente conocidos los argumentos y evidencias en

²⁵ Rhurman y Trah, 1990, Duffy y Pupo, 1992

torno a una mayor participación económica de las mujeres con mayor escolaridad, debido a los requisitos cada vez más formales que impone el mercado de trabajo para el desempeño de distintos tipos de ocupaciones.

Así mismo, por el lado de la oferta, se señala con frecuencia el cambio en valores y actitudes que desencadenan el proceso de instrucción formal, el cual contribuye a romper las barreras tradicionales, que impiden la incorporación femenina de una manera más acertada en el mercado de trabajo.

2.3.1.-Trabajo doméstico y extradoméstico.

Se analiza el trabajo realizado por hombres y mujeres desde una perspectiva integral, con base en la vinculación de dos espacios, hasta hace muy poco tiempo abordados en forma separada en los estudios sobre la división sexual y social del trabajo, el ámbito del trabajo doméstico y el campo del trabajo extradoméstico.

Conceptuando el trabajo extradoméstico al conjunto de actividades que permiten la obtención de recursos monetarios mediante la participación en la producción o comercialización de bienes y servicios para el mercado. Y, considerando que el trabajo doméstico comprende las actividades requeridas para el mantenimiento cotidiano de las familias y la crianza de los hijos, éste no es remunerado y, generalmente es llevado a cabo por mujeres.

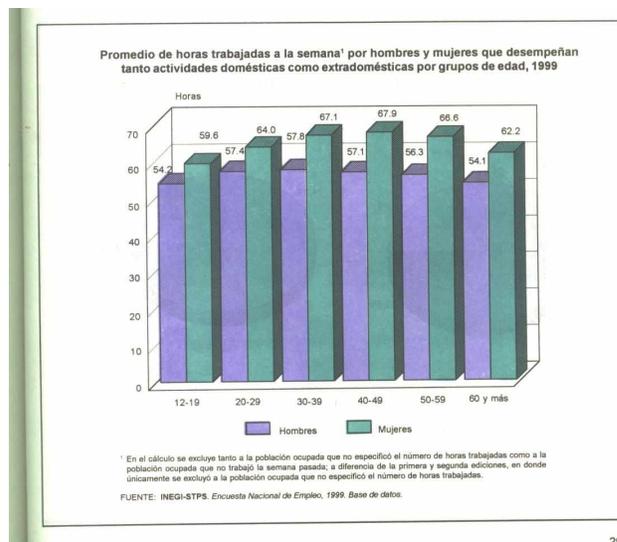
Con base a lo anteriormente expuesto, podríamos decir que, en las últimas décadas, la división del trabajo extradoméstico entre hombres y mujeres experimentó cambios notables: la creciente incorporación de la mujer al mercado de trabajo es una prueba de ello, basta señalar que en 1970 de cada 100 mujeres de 12 años y más, únicamente 17 participaban en actividades económicas, en contraste actualmente 36 de cada cien mujeres están insertas

en el mercado laboral.

La división del trabajo doméstico, también reporta algunos cambios. En 1995, 37.8 % de los hombres de 12 años y mas llevaba a cabo actividades domésticas en su hogar, cuatro años después la participación de los hombres en el trabajo doméstico alcanzó un 52.7%

En una visión en conjunto del trabajo doméstico y extradoméstico, como consecuencia de los cambios globales en la división sexual del trabajo, la participación de los hombres y las mujeres en ambos trabajos, en el periodo de 1995-1999, muestra una tendencia ascendente; el porcentaje de hombres aumentó de un 24.1 % a 34.8% y el de las mujeres de 29.3% a 31.7% estos datos indican que en el ultimo año, alrededor de 35 hombres y 32 mujeres de cada 100, participan tanto en la producción de bienes y en la prestación de servicios para el mercado, como en las tareas que demanda el hogar.

Gráfica 6. Promedio de horas trabajadas a la semana por hombres y mujeres que desempeñan tanto actividades domésticas como extradomésticas por grupos de edad, 1999.



En la gráfica anterior, podemos observar que las mujeres a diferencia de su homólogo hombre, trabajan más horas en la realización de la dualidad de sus actividades domésticas y extradomésticas, lo que significa que los hombres en su gran mayoría solamente se dedican al trabajo fuera de casa, mientras que la mujer además de trabajar fuera de casa, realiza todas las funciones en el desempeño de actividades como madre, esposa, ama de casa, etc.

Cabe Mencionar que los hombres presentan un porcentaje mayor de incidencia de riesgos de trabajo lo que podría relacionarse con el hecho de que ellos realizan actividades de mayor riesgo. Es de consideración importante, el hacer notar que la mayoría de las personas pensionadas por vejez son mujeres; en cambio, entre los pensionados por vejez, cesantía e invalidez predominan los varones.

2.3.2.- Desempeño de varias actividades

Los datos de la Encuesta Nacional de Empleos de 1999, indican que hay 71 millones de personas de 12 años y más; de las cuales 33.9 millones son hombres y 37.1 son mujeres, dedicados y dedicadas a diversas actividades económicas y no económicas.

Alrededor de 39.8 millones de personas realizan trabajo extradoméstico, mientras que 31.2 millones básicamente estudian o desempeñan actividades domésticas; por otro lado, 26.2 millones, combina actividades económicas y no económicas lo que significa que 65.9% de la población económicamente activa (PEA) lleva a cabo ambas actividades.

A diferencia de lo que sucede en otros países desarrollados, en el nuestro no existen políticas públicas orientadas explícitamente a reclutar mujeres casadas

para actividades específicas; tampoco se han dado modificaciones importantes en la división del trabajo por géneros, ni ha habido un incremento considerable en la infraestructura de guarderías (Roos;1985).

Cuadro 4. Población de 12 años y más por condición de actividad y tipo de actividades que realizan según sexo, 1999

Población de 12 años y más por condición de actividad y tipo de actividades que realiza según sexo, 1999

Condición de actividad y tipo de actividades realizadas	Total	Hombres	Mujeres
Población de 12 años y más	70 974 861	33 908 538	37 066 353
Población económicamente activa	39 751 385	26 436 681	13 314 504
Trabajan	13 539 200	12 904 671	634 529
Trabajan y estudian	827 266	700 421	126 865
Trabajan y quehaceres domésticos	23 535 706	11 798 022	11 737 684
Trabajan, estudian y quehaceres domésticos	1 849 193	1 033 767	815 426
Población no económicamente activa	31 223 506	7 471 657	23 751 849
Estudian	2 122 402	1 479 495	642 907
Quehaceres domésticos	19 193 955	1 570 385	17 623 570
Estudian y quehaceres domésticos	8 668 787	3 479 432	5 189 355
Otras actividades	1 230 362	942 345	288 017

FUENTE: INEGI-STPS. Encuesta Nacional de Empleo, 1999. Base de datos.

Lo anterior da cuenta que las mujeres asumen distintos roles; el laboral y el del hogar, además del rol del estudio en un porcentaje mayor que el de sus homólogos hombres.

Por otro lado, podemos considerar que en el promedio de horas que dedican hombres y mujeres al trabajo doméstico y extradoméstico, destaca que las mujeres en todos los grupos de edad trabajan más horas que los hombres, lo que significa que la doble jornada de trabajo femenino es mayor que la de los hombres. El número promedio de horas semanales de sobre trabajo

femenino oscila entre 5 y 11 horas y en general, aumenta conforme se incrementa la edad de las mujeres, llegando las mujeres a trabajar hasta 10.8 horas mas que los hombres en el grupo de edad de 40 a 49 años.

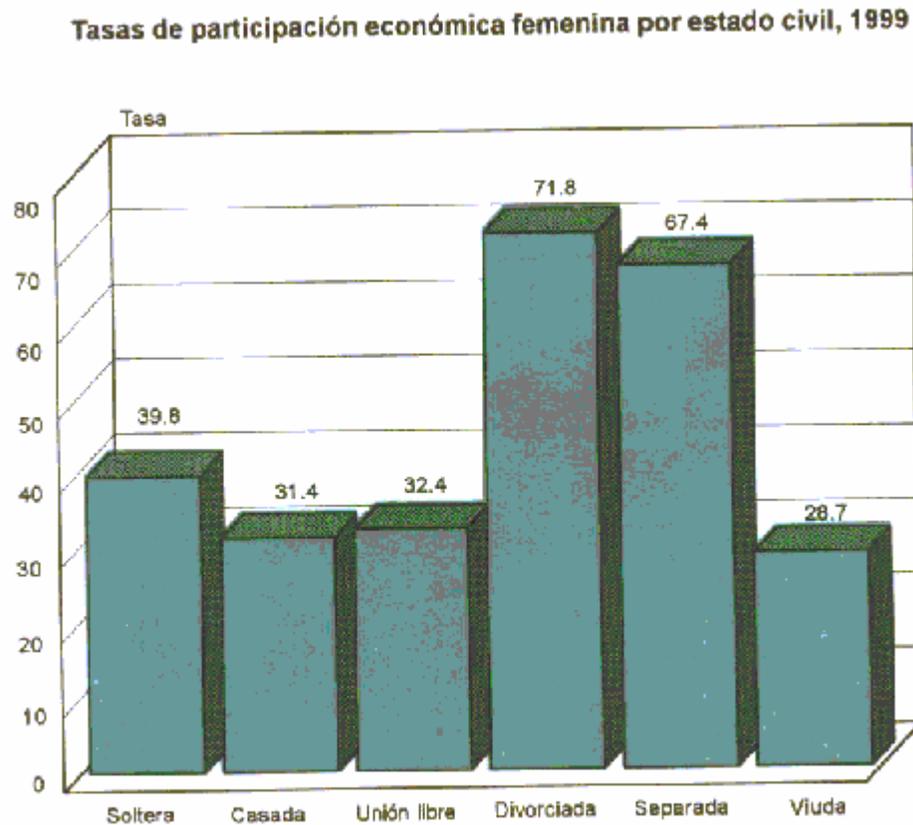
2.3.3.-Población económicamente activa

Por otro lado, podemos decir que hasta hace poco, la incursión de la mujer en el mercado de trabajo estaba limitada por el matrimonio o por la llegada de los hijos. Tradicionalmente, cuando la mujer se casaba o inicia la crianza de su descendencia tenia que asumir un número considerable de responsabilidades domesticas, las cuales se pensaban que eran incompatibles con el desempeño de alguna actividad económica.

En la actualidad la situación es diferente y la participación económica de las mujeres ha aumentado. Por ejemplo en 1970, la participación económica femenina fue de 17.6% y, en el presente tan solo de las mujeres casadas o en unión libre es alrededor de 32%.

En 1999, las tasas de participación de la población económicamente activa femenina de acuerdo con el estado civil, indican que la mayor participación la tienen las mujeres divorciadas, donde 72 de cada 100 realizan actividades económicas; le sigue el grupo de mujeres separadas con una participación de 67.4%, a continuación están las mujeres solteras, con cerca del 40%. En el ultimo grupo con las tasas de participación económicas mas bajas, se encuentran las viudas, las casadas y las unidas libremente con porcentajes entre 32.4% y 28.7%.

Gráfica 7. Tasas de participación económicamente femenina por estado civil, 1999



FUENTE: INEGI-STPS. Encuesta Nacional de Empleo, 1999.

Como podemos darnos cuenta en la grafica número 7, apreciamos que quienes desempeñan el doble papel de madre-padre, tienen que dedicar más tiempo a la actividad económica para sobrellevar la situación económica familiar.

Las trabajadoras manuales asalariadas son un grupo heterogéneo, que incluye trabajadoras de los servicios y de la producción. En México se ha registrado un incremento en dicha participación sobre todo en las industrias electrónicas, del vestido y del calzado que se instalan en las zonas de procesamiento de exportaciones (Ander y Hein, 1987)

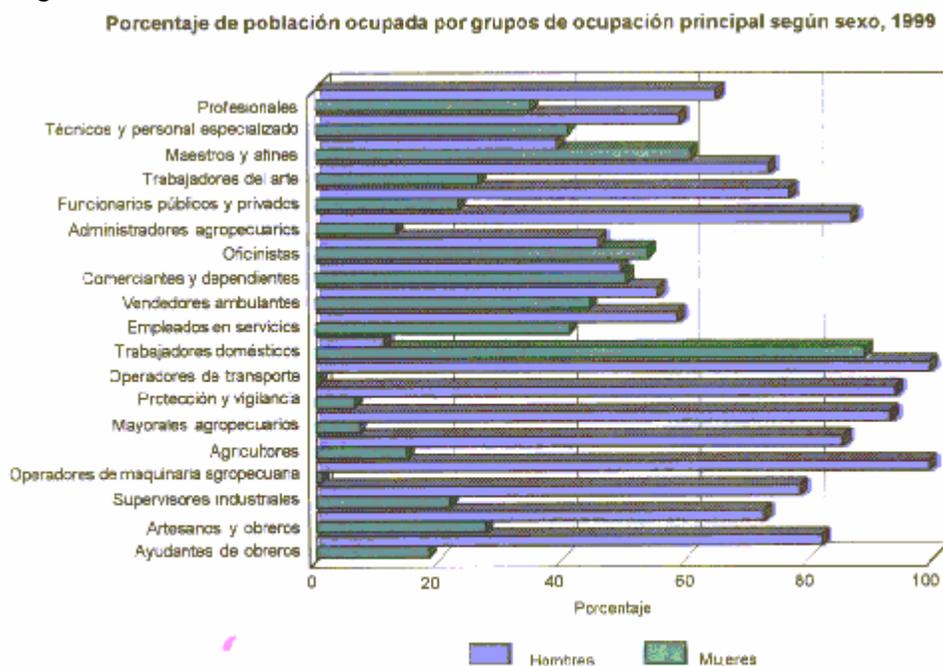
2.4.4.- Ocupaciones más feminizadas y más masculinizadas

La distribución por sexo de cada una de las ocupaciones permite observar cuales de ellas concentran una mayor proporción de hombres o de mujeres.

Las transformaciones económicas, políticas, sociales y demográficas ocurridas en México en las últimas décadas han influenciado positivamente la situación social de las mujeres, quienes poco a poco se van circunscribiendo en los campos que antaño se consideraban solo asumibles para el desempeño de los hombres.

En lo que concierne a los contextos laborales, es interesante hacer notar que aquellos predominantemente femeninos son vistos como más conflictivos y competitivos, pues la autoridad femenina no siempre es considerada como legítima por otras mujeres

Gráfica 8.- Porcentaje de población ocupada por grupos de ocupación principal según sexo, 1999



FUENTE: INEGI-STPS. Encuesta Nacional de Empleo, 1999.

Como podemos darnos cuenta, las ocupaciones típicamente femeninas; es decir en donde la presencia femenina es mayor son: las trabajadoras domésticas (89%) y las maestras y afines (60.8%), por su parte las ocupaciones típicamente masculinas son operadores de transporte (99.4%), operadores de maquinaria agropecuaria (99.2%), protección y vigilancia (93.8%), y mayores agropecuarios (93.1 %) y administradores agropecuarios (86.9%).

2.4.5.- Ramas económicas más masculinizadas y más feminizadas

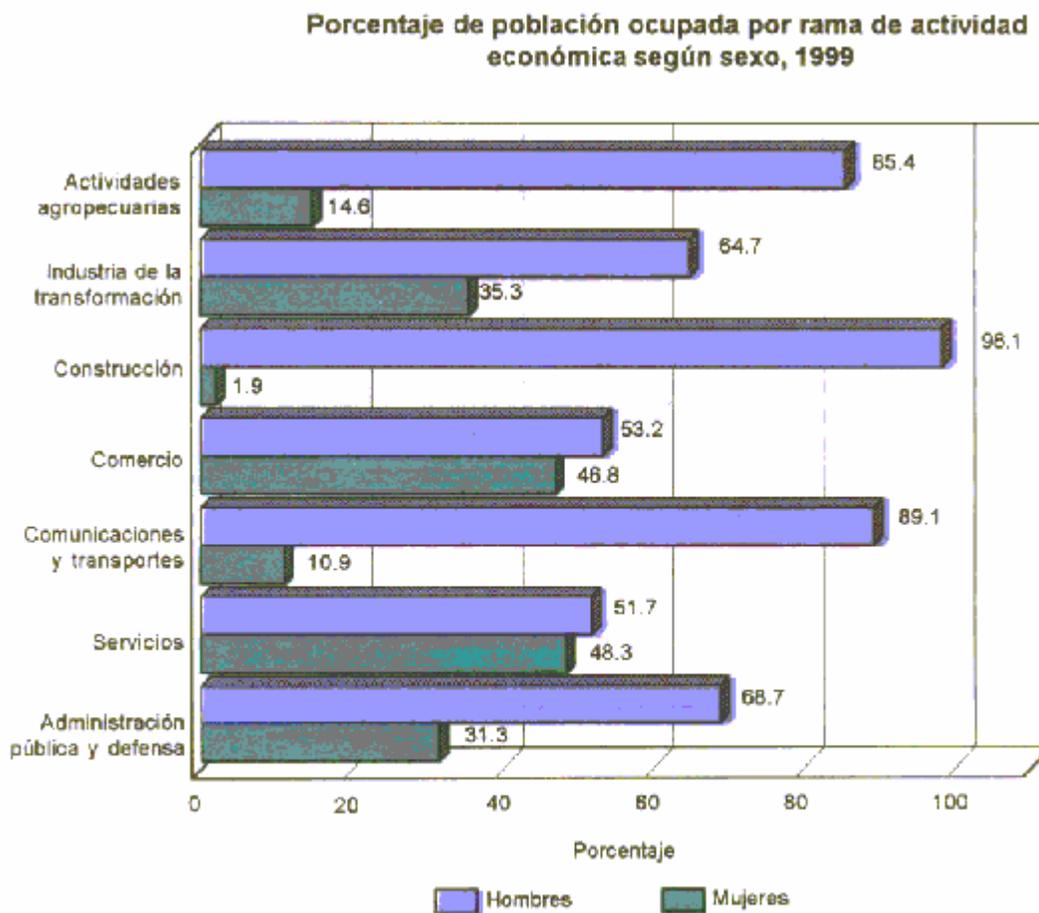
Al comparar la inserción económica femenina con la masculina y cada una de las ramas de actividad económica, podemos observar que las diferencias son considerables.

Muchos autores en la escena nacional e internacional consideran que el control femenino del presupuesto familiar o de algún recurso económico, así como el compartir decisiones en este particular, es uno de los aspectos principales que permiten entender el logro de relaciones más igualitarias en la vida familiar (Blumberg, 1991). Podemos decir que a nivel global en el país se conocen mejor los cambios en la participación laboral femenina que las modificaciones en la contribución de las mujeres al presupuesto familiar.

Desconocemos que exista un diagnóstico nacional actualizado sobre las contribuciones diferenciales entre hombres y mujeres al ingreso familiar; sin embargo, los resultados de estudios parciales indican que no es posible seguir calificando *a priori* como marginal la contribución femenina. Por ejemplo, una encuesta probabilística de ingreso-gasto realizada por la Delegación Xochimilco en el distrito federal en 1988, permitió estimar que 44% de las trabajadoras proporcionaban entre 25 y 50% del gasto familiar y que cerca de 30% aportaba el ingreso principal (Dávila Ibáñez, 1990).

Podemos decir que en la actualidad, el número de mujeres desempeñándose en el ámbito de la docencia y de la investigación va en crecimiento superior en relación a su homólogo hombre; en algunas organizaciones se está observando a las mujeres realizando trabajos como técnicas (por ejemplo en Teléfonos de México), trabajo que anteriormente solo lo desempeñaban los hombres; por lo que podemos decir que en dicha organización poco a poco las actividades están saliendo del contexto estigmatizado puramente masculino.

Gráfica 9. Porcentaje de Población ocupada por rama de actividad económica según sexo, 1999



FUENTE: INEGI-STPS. Encuesta Nacional de Empleo, 1999.

Como podemos darnos cuenta en la grafica número 9, se aprecia que en la población ocupada que labora en la industria de la construcción encontramos la diferencia mas grande, con 98.1 % de hombres y únicamente 1.9% de mujeres.

La rama de comunicaciones y transporte reporta la segunda diferencia más alta con nueve de cada diez ocupados hombres y solo una mujer.

En la administración pública y la defensa, observamos la gran diferencia que existe en el desempeño de dichas labores por hombres en relación con las mujeres; por otro lado, en el comercio y en los servicios es menos desigual ya que en los servicios 52.7% son hombres y 47.3 son mujeres, y en el comercio los porcentajes son de 53.2% y de 46.8% respectivamente.

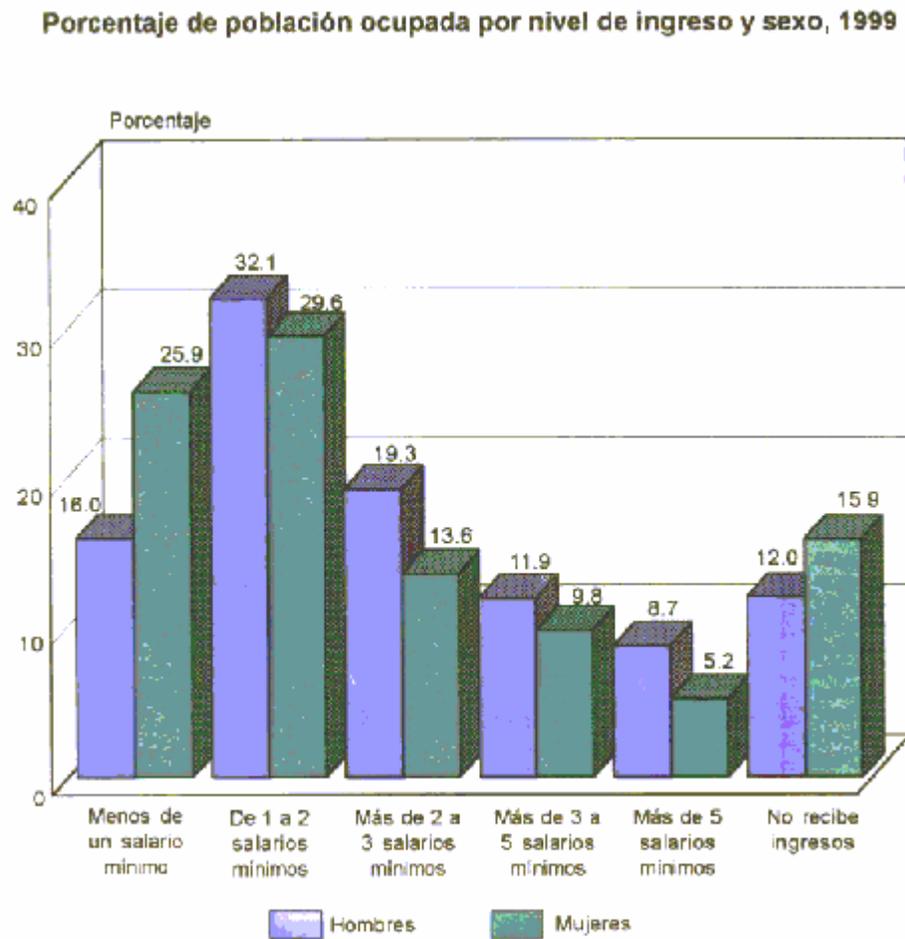
2.4.6.- Ingreso que hombres y mujeres reciben por su trabajo

Datos relativos a los ingresos que reciben los hombres y las mujeres por su trabajo, muestran que a medida que el nivel de ingreso aumenta, el porcentaje de mujeres es menor comparado con el de los hombres; cabe señalar que 48.1% de los hombres y 55.5% de las mujeres reciben ingresos mensuales que no rebasan los dos salarios mínimos.

La contribución del marido al presupuesto del hogar constituye un aspecto clave en la explicación del trabajo femenino que se desempeña en función del bienestar familiar. Cuando el esposo gana lo suficiente para garantizar los mínimos necesarios en los sectores medios, o cuando el gasto que proporciona es regular y se considera suficiente en los sectores populares, se propicia la búsqueda de trabajos que demandan menos tiempo y esfuerzo; las mujeres mismas los evalúan como una actividad menor en comparación con la maternidad, su compromiso central, por el contrario,

cuando la aportación del esposo resulta deficitaria, o se percibe como tal para las aspiraciones que se tienen, las mujeres están dispuestas a establecer un compromiso de mayor alcance con su actividad extradoméstica, la cual consideran fundamental para mantener el *status* o garantizar el bienestar de sus hijos. Cabe señalar que, cuando está presente un proyecto individual, la contribución del marido a la manutención del hogar es un factor que hay que tener menos en cuenta en la explicación del trabajo femenino extradoméstico.

Gráfica 10. Porcentaje de Población ocupada por nivel de ingreso y sexo, 1999



FUENTE: INEGI-STPS. Encuesta Nacional de Empleo, 1999

Como podemos apreciar en la grafica numero 10, el mercado de trabajo se presenta una gran desigualdad en la percepción del salario de las mujeres en relación con el salario de los hombres a pesar de que ambos desempeñan la misma actividad.

2.5.- Participación sociopolítica y toma de decisiones

Participar políticamente significa emprender una actividad colectiva orientada a conseguir transformaciones de diversa índole en el marco del poder social y con grados variables de organización. Implica también tomar decisiones relacionadas con el poder y el ejercicio.

Para las mujeres, el dedicarse a una carrera no ha sido una opción fácil, la mayoría está consciente de que en el mundo de trabajo extradoméstico, los hombres son los primeros en ser alentados, promovidos y reconocidos y, por lo tanto en ocupar puestos directivos. Para las mujeres de carrera, el trabajo es fundamental y consideran que su sostenimiento económico es una responsabilidad personal. Han luchado por desempeñar sus ocupaciones fuera del hogar, de la manera más continua posible y por involucrar a los esposos en el trabajo doméstico. Sin embargo, reconocen las dificultades presentes en los distintos tipos de esfuerzos y su vida no está exenta de ambivalencias y desalientos.

Cuadro 5. Lista del padrón electoral por edad y sexo, 2000

Lista del padrón electoral por edad y sexo, 2000

Grupos de edad	Absolutos		Porcentaje	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Total	28 789 318	30 795 224	48.3	51.7
18-19	1 171 084	1 167 338	50.1	49.9
20-24	4 441 081	4 677 250	49.0	51.0
25-29	4 662 369	4 921 668	48.5	51.4
30-34	3 852 692	4 178 202	48.0	52.0
35-39	3 272 755	3 570 158	47.8	52.2
40-44	2 709 442	2 944 443	47.9	52.1
45-49	2 151 774	2 366 184	47.7	52.3
50-54	1 705 747	1 840 430	48.1	51.9
55-59	1 363 909	1 483 702	47.9	52.1
60-64	1 098 629	1 181 954	48.2	51.8
65 y más	2 349 836	2 523 895	48.2	51.8

FUENTE: IFE. Estadísticas del padrón por grupos de edad y sexo. Cifras correspondientes al 20 de mayo de 2000 (miles).

Observamos en el cuadro 5 el gran porcentaje de mujeres contempladas en el padrón electoral, es decir, por sexo se observa que para todos los grupos de edad, con excepción del primero, la proporción de mujeres es siempre superior a la de los varones, lo que obedece en parte a la propia estructura, por edad y sexo de la población y también al mayor interés de las mujeres en este tipo de participación. Durante las últimas décadas se han realizado estudios que documentan el aporte femenino y demuestran su capacidad de liderazgo social, sin embargo, los estereotipos tradicionales que definen lo masculino y lo femenino refuerzan la tendencia a que las decisiones políticas sean predominantemente una tarea de hombres. (Como lo explicaremos en el siguiente capítulo.)

En el siguiente cuadro observamos que para el proceso electoral del año 2000 el padrón electoral se constituyó por más de 59.5 millones de personas, de las cuales 48.3% son hombres y 51.75 mujeres. La lista nominal se integró con 58.7 millones de ciudadanos, de los cuales 48.2% son hombres y

51.8% mujeres. Esto quiere decir que solamente 801 805 ciudadanos(as) inscritos en el padrón electoral no recogieron su credencial de elector. Se manifiesta la gran participación de las mujeres en este tipo de procesos.

Cuadro 6. Padrón electoral y lista nominal de electores por sexo en el proceso electoral, 2000

Padrón electoral y lista nominal de electores por sexo en el proceso electoral, 2000

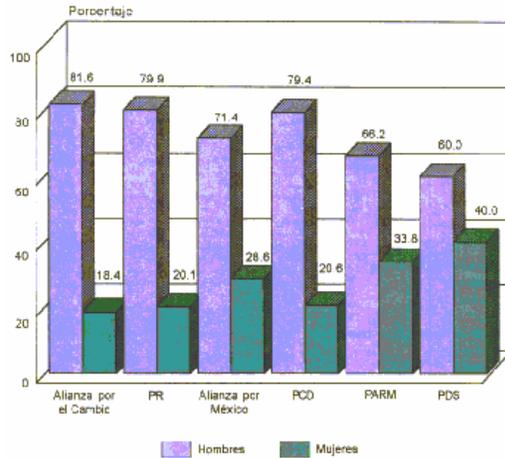
Sexo	Padrón electoral		Lista nominal de electores	
	Absolutos	Porcentajes	Absolutos	Porcentajes
Total	59 584 542	100.0	58 782 737	100.0
Hombres	28 789 318	48.3	28 358 563	48.2
Mujeres	30 795 224	51.7	30 424 234	51.8

FUENTES: IFE. Estadísticas del padrón por grupos de edad y sexo. Cifras correspondientes al 25 de mayo de 2000 (mímeo).
IFE. Estadísticas de la lista nominal por grupos de edad y sexo. Cifras correspondientes al 25 de mayo de 2000 (mímeo).

En la siguiente gráfica, nos percatamos de la participación de las mujeres en relación con los hombres de acuerdo a las oportunidades que les brindaron los distintos partidos políticos. En el año 2000 los porcentajes más altos de candidatas a diputadas y senadoras los registraron: el Partido Democracia Social de México con 40% de mujeres contra 60% de candidatos varones y el Partido Auténtico de la Revolución Mexicana, con un 33.8% de mujeres contra un 66.2% de varones. En relación a todos los demás partidos se trata apenas de dos mujeres por cada diez candidaturas.

Gráfica 12. Porcentaje de candidatos y candidatas registrados por partido

Porcentaje de candidatos y candidatas registrados por partido político, 2000



FUENTES: SEGOB. Censo Oficial de la Federación, 14 de abril de 2000, y 15 de mayo de 2000.

En el cuadro número 8, podemos darnos cuenta que al final de la pasada administración 47 704 funcionarios en la administración pública federal se desempeñaban en distintos puestos, desde jefe de departamento hasta secretarios de estado y puestos homólogos, Dentro de este conjunto de servidores públicos las mujeres representaron un 30% con respecto al total de funcionarios.

Los datos proporcionan una fuerte evidencia de la asimetría y las condiciones de exclusión y discriminación que afectan a las mujeres: a medida que el puesto es más alto, de mayor jerarquía y una mayor participación en la toma de decisiones, la brecha entre hombres y mujeres se hace más grande. Por ejemplo, en el caso de los subsecretarios de estado y los oficiales mayores existe una relación de prácticamente nueve hombres por una mujer, mientras que en los puestos en donde la responsabilidad es menor aumenta la presencia de mujeres. Sin embargo, en ningún caso la proporción de mujeres alcanza el 40%.

Cuadro 7. Funcionarios en la administración pública por puesto y sexo, 2000

Funcionarios en la administración pública por puesto y sexo, 2000

Puestos	Absolutos			Porcentaje	
	Total	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Total	47 704	33 406	14 298	70.0	30.0
Jefe de departamento y puestos homólogos	24 718	17 144	7 574	69.4	30.6
Subdirector de área y puestos homólogos	11 978	8 595	3 383	71.8	28.2
Director de área y puestos homólogos	5 789	3 704	2 085	64.0	36.0
Asesor y puestos homólogos	1 634	1 085	549	66.4	33.6
Auditor adjunto y puestos homólogos	1 017	765	252	75.2	24.8
Director general y puestos homólogos	1 908	1 607	301	84.2	15.8
Coordinador general y puesto homólogo	400	278	122	69.5	30.5
Oficial mayor y puesto homólogos	151	131	20	86.8	13.2
homólogos	95	85	10	89.5	10.5
Secretario de estado y puestos homólogos	14	12	2	85.7	14.3

FUENTE: CONMUJER. *Las mujeres en la toma de decisiones, 2000.*

En el siguiente cuadro, observamos que al analizar la participación de hombres y mujeres en la administración pública central en el año 2000, de cada 100 funcionarios 70.4% son hombres y sólo el 29.6% mujeres. De acuerdo con el total de mandos medios y superiores por sector, la proporción más alta de

participación femenina se registra en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con una tercera parte de personal femenino (33%). Cabe resaltar el hecho de que en ningún caso, ni siquiera en la Secretaría de Educación Pública, las mujeres tienen una mayor participación en relación con los varones, lo que muestra de manera fehaciente quienes toman las decisiones ejecutivas en el país.

En la Presidencia de la República la presencia de las mujeres alcanzó 32.7% y en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial 30.9% son funcionarias y 69.1 son funcionarios. En el extremo opuesto, se tiene que la menor representación femenina se registra en las Secretarías de Marina con 7.8% y Comunicaciones y Transportes con 16.2%.

En el cuadro número ocho observamos que en la administración pública paraestatal las mujeres representan apenas 22.9% del total de funcionarios. Por organismos se observa que en el IMSS 26% del total de funcionarios son mujeres y en el ISSSTE representan una proporción similar (25.7%)

En el extremo contrario, la más abrumadora participación masculina se encuentra en la Comisión Federal de Electricidad donde 96.3% de los funcionarios son varones, seguidos de Aeropuertos y Servicios Auxiliares que tienen un 84.8% de hombres en los puestos de mando y decisión.

Cuadro 8. Funcionarios en la administración pública paraestatal por institución y sexo, 1998

Funcionarios en la administración pública paraestatal por institución y sexo, 1998					
Organismo o Institución	Total	Absolutos		Porcentaje	
		Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Total	14 283	11 019	3 264	77.1	22.9
Lotería Nacional para la Asistencia Pública	259	198	61	76.4	23.6
Comisión Federal de Electricidad	2 337	2 251	86	96.3	3.7
Petróleos Mexicanos	n.d.	n.d.	223	n.d.	n.d.
Compañía General de Subsistencias Populares	342	282	60	82.5	17.5
Aeropuertos y Servicios Auxiliares	508	431	77	84.8	15.2
Caminos y Puentes Federales	244	196	48	80.3	19.7
Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado	3 745	2 782	963	74.3	25.7
Instituto Mexicano del Seguro Social	6 064	4 472	1 592	73.7	26.3
Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores	784	630	154	80.4	19.6

n.d. No disponible.

FUENTE: CONMUJER. *Las mujeres en la toma de decisiones, 1998.*

2.5.1. Participación de las mujeres en sindicatos

La participación de las mujeres al interior de los sindicatos ha sido mínima, siendo los hombres los que ocupan los puestos de mayor rango al interior de los mismos, como se contempla en el cuadro siguiente.

Cuadro 10.- Distribución de la población que participa o ha participado en algún sindicato por estado civil y según sexo, 1999

Distribución de la población que participa o ha participado en algún sindicato por estado civil y edad según sexo, 1999

Estado civil y Grupos de edad	Hombres			Mujeres		
	Total	Si	No	Total	Si	No
Total	100.0	23.1	76.9	100.0	8.2	91.8
Estado civil						
Soltero	100.0	11.7	88.3	100.0	8.0	92.0
Unido	100.0	27.3	72.7	100.0	7.4	92.6
Divorciado	100.0	50.0	50.0	100.0	21.4	78.6
Separado	100.0	16.7	83.3	100.0	13.5	86.5
Viudo	100.0	33.3	66.7	100.0	12.1	87.9
Grupos de edad						
18-24	100.0	10.2	89.8	100.0	5.3	94.7
25-34	100.0	18.2	81.8	100.0	9.1	90.9
35-44	100.0	37.0	63.0	100.0	10.1	89.9
45 y más	100.0	29.4	70.6	100.0	8.8	91.2

FUENTE: GIMTRAP/Fundación Mc. Arthur/CONMUJER. Observatorio sobre la Condición de la Mujer en México, 1999.

Las obreras de la confección en los Estados Unidos y España, las mujeres de las maquiladoras mexicanas y las maestras y enfermeras de todo el mundo, se han movilizado en defensa de sus reivindicaciones con mayor vehemencia que los sindicatos de la siderurgia o la química, dominados por los hombres. La supuesta sumisión de las trabajadoras es un mito duradero de cuya falacia se comienzan a dar cuenta los empresarios.

2.5.2.- Las mujeres con relación con los hombres en el ámbito de la educación superior.

Las mujeres han incursionado crecientemente en el ámbito de la educación superior, llegando incluso a rebasar ligeramente a los hombres con cifras que representan 51.4 por ciento de las inscripciones.

Durante las dos últimas décadas, esta participación se ha ampliado a todos los ámbitos incluyendo las ocupaciones consideradas "tradicionalmente masculinas" como las áreas de ciencia y tecnología donde la matrícula de mujeres llega a representar un 44 por ciento, y derecho y administración de empresas donde alcanzan un 53 por ciento.²¹

En el caso particular de México, la incorporación de las mujeres a la educación superior se presenta en épocas recientes con el crecimiento expansivo de las instituciones de educación superior (IES). La incorporación progresiva de las mujeres, tanto a nivel matrícula como de la planta académica, ha sido creciente e importante. Este hecho ha provocado sin duda cambios significativos en las universidades, en sus relaciones internas, en costumbres, mentalidades y valores, en la medida que las relaciones de género se manifiestan también en las IES.

Respecto a la diversidad disciplinaria podemos decir que, las ciencias siempre han sido consideradas masculinas. Las mujeres han sido estereotipadas por no tener la educación, el manejo, objetividad racional o la creatividad intelectual necesaria para el éxito científico (Bernard, 1964). A pesar de tantas barreras, la participación de las mujeres en la ciencia ha crecido en las dos últimas décadas. Aun ahora la participación femenina es menor que la de los hombres y es muy claro que ellas están más representadas en ciertos campos disciplinarios que en otros.

Con todo lo expuesto en el presente capítulo, se comprende que la participación de la mujer en nuestro país, en todos los ámbitos ha sido mínima en comparación con su homólogo hombre. Sin embargo, poco a poco va incursionando en ellos; es de forma similar como lo va haciendo al interior de las organizaciones en las cuales se desempeña en distintos niveles jerárquicos luchando constantemente en combinar sus distintos roles sociales como trabajadora, madre y esposa. Cabe decir, que al interior de las mismas, es muy difícil que ocupe puestos de alta

dirección en donde asuma el liderazgo que como tomadora de decisiones le compete.

Podemos decir que a pesar de que en 1995 las mujeres representan casi el 32 por ciento de la población económicamente activa, en los cargos más altos de dirección de las grandes corporaciones sólo llegan a representar el 5 por ciento (Naciones Unidas, 1995). La situación es común en América Latina así como a nivel mundial. Se trata de una tendencia que también se ha manifestado en diversos países desarrollados y que ha sido objeto de varias investigaciones importantes entre las cuales se encuentran los estudios pioneros de Rosabeth M. Kanter (1977) y Ann Morrison (1992). Estas mujeres analizan los obstáculos organizacionales con los que se enfrentan las mujeres para ingresar, permanecer y progresar en la gerencia con la consecuente subutilización de sus capacidades profesionales. El tema ha recibido una creciente atención de estudios más recientes que de forma recurrente encuentran una baja correspondencia entre el gran número de mujeres que ingresa a la fuerza de trabajo y su participación en los cargos más altos de dirección.

Las pautas culturales prevalecientes conllevan distintos tipos de estereotipos, que, independientemente de los grados académicos, conocimientos y habilidades con los que cuentan las mujeres niegan o cuestionan la capacidad de éstas para ocupar puestos de toma de decisiones y comprometerse profesionalmente con la empresa. Se trata de una serie de concepciones que, sin haber sido comprobadas, promueven una diferencia en torno a la evaluación de hombres y mujeres y limitan las posibilidades de estas últimas para adquirir experiencia dentro de aquellas áreas funcionales de la empresa que les permitirían llegar a ocupar los cargos más importantes. En México el interés por esta problemática apenas se empieza a manifestar tímidamente en la década de los noventa.

Capítulo 3.- La mujer ejecutiva

Existe un mito moderno relacionado con el supuesto de que las mujeres ejecutivas ayudarán a humanizar la cultura de las empresas. Gladis Symons (1990) sostiene que, de hecho, varias de sus investigaciones sobre las mujeres directivas y ejecutivas revelan que pocas mujeres al igual que sus colegas masculinos, encuentran un lugar en las organizaciones actuales donde ellas pueden jugar un rol humanitario²⁶.

Las mujeres ejecutivas toman decisiones en tanto que administradoras y no en tanto que mujeres sensibles a las necesidades humanas; su racionalidad es también instrumental, la sola racionalidad pertinente actualmente en un universo burocrático. Gladys Symons (1990,p.425), señala a este respecto que: “pensar que las mujeres ejecutivas son más humanitarias cuando toman decisiones parece lejos de estar garantizado”. Si ciertas mujeres pueden en efecto ser más sensibles que ciertos hombres a los problemas personales de sus empleados, tal actitud está fundada en la diferencia individual y no en la diferencia de sexo. La aptitud individual a reconocer la tensión que existe entre la moralidad social y el deber burocrático, y el valor de alejarse de esta racionalidad instrumental inherente a la vida burocrática constitutiva de nuestra sociedad centrada en el mercado, no provienen del orden sexual. En consecuencia, asignar un rol humanitario a las mujeres ejecutivas es una utopía, a pesar de lo atractiva que pueda resultar esta idea, que no tiene fundamento en la realidad organizacional.

En los hechos, el poder femenino para transformar la cultura de la organización es, en el mejor de los casos, limitada. No obstante, la gran mayoría de las

²⁶ Entre quienes han realizado este tipo de investigaciones podemos mencionar a algunas autoras, como Jennifer Cooper, Teresita de Barbieri, Teresa Rendón, Brígida García, Orlandina de Oliveira, Elda Guerra, Elizabeth Jelin, y Gina Sabludowsky, entre otros.

investigaciones que estudian a las mujeres en las organizaciones intentan no sólo encontrar soluciones a su integración en el mundo burocrático sino también legitimar su presencia; este enfoque puede ayudar a las mujeres en el plan individual a aumentar sus ventajas en el mercado de trabajo, pero no modifican sus oportunidades de transformar la situación de las mismas, tanto al interior de las organizaciones como en la sociedad en general; no mientras se deje intacta su estructura, el proceso y la conciencia burocrática que constituyen las características mayores de nuestra época. La experiencia de la vida de las mujeres en las organizaciones nos revela el carácter opresivo de este universo burocrático, su sola presencia plantea cuestiones anteriormente desconocidas en este mundo que era esencialmente masculino. Por ejemplo, las contradicciones inherentes a la naturaleza del sistema de trabajo, familia y sus repercusiones sobre las mujeres profesionales.

Para realmente poder transformar la situación de las mujeres en general, es necesario ampliar el enfoque restringido de la organización, introduciendo los valores femeninos en una concepción del mundo que se convierta en base de acción y organización de un nuevo orden intelectual y moral.

Por otro lado, podemos observar que la ética de la liberación femenina consiste, según Graciela Hierro, en la elección y la utilización de todos los medios conducentes a la superación del estado de cosas injusto para lograr el desarrollo integral, tanto de hombres como de mujeres, y dicha propuesta, parece apoyar la visión de que el cambio de la modernización está provocando al interior de las organizaciones el desbordamiento de las estructuras participativas actuales, la apertura a nuevos tipos de población (inmigrantes, mujeres, etc.), la modificación de culturas profesionales y la adopción de otro modelo de colectividad. Esto significa, en alguna manera, abandonar el taylorismo por una organización moderna que posibilite la autogestión, la polivalencia, el perfeccionamiento, la descentralización de responsables, la recalificación del trabajo, la modificación de

sistemas jerárquicos y la puesta en marcha de un modo de organización que permita revalorizar el potencial humano de las organizaciones para responder mejor a los retos de la modernización técnica (Sainsauliev, 1990). En este sentido, más que una investigación de mejores técnicas de gestión de recursos humanos, se trata en realidad de un esfuerzo societal y por lo tanto cultural de modernización en las organizaciones. Es en este periodo de transformaciones profundas, cuando existe la posibilidad de imponer una nueva moral femenina que dará origen a una nueva cultura tanto dentro como fuera de las organizaciones.

Así mismo, es en las relaciones interpersonales, afectivas y de trabajo, donde se ejercitarán los valores femeninos y la posibilidad de su universalización. Esto sucederá cuando su ejercicio por parte de las mujeres descubra la utilidad para la realización de las metas sociales conducentes a lograr el mayor bien para el mayor número.

Esta es la responsabilidad histórica de las mujeres en el momento actual, paralelo a la coyuntura histórica en que la fuerza de trabajo femenino adquiera cada vez mayor preponderancia en el marco de la producción, en una acción paulatina que abarca todos los países. Por lo tanto, la presencia de las mujeres ejecutivas requiere también un análisis de su razón de ser y de las consecuencias ontológicas que esta presencia conlleva, es decir, la recuperación de la presencia del individuo en todas sus dimensiones. En la organización, esto (Chanlat, 1990), representa un desafío novedoso, en la medida que la constante del modelo burocrático ha sido precisamente la negación de la especificidad humana, enfatizando sobre todo una visión instrumentalista.

De la misma manera, el régimen de aceleración histórico en que vivimos provoca que el mundo no cese de transformarse en sus dimensiones materiales y espirituales; en todo momento se realiza un cuestionamiento de las significaciones y las transformaciones de la imagen del mundo que son correlativas a una transformación de la conciencia del hombre, pero también de la conciencia de la

mujer.

Es necesario conocer la actitud de la mujer ejecutiva ante su desarrollo profesional, así como su desarrollo familiar y dar a conocer el sentir de ella al momento de enfrentarse a los diferentes roles de los cuales tiene que ser protagonista

3.1.- Retos que enfrenta la mujer ejecutiva

Hay una cuestión que llama profundamente la atención, y es con relación a las mujeres que han roto con la división del trabajo en la familia para que su oferta de trabajo sea casi igual a las de los hombres, y por ende, han logrado éxito en el mundo del trabajo, sacrificando innumerables cuestiones familiares que traen como consecuencia el derrumbamiento de la misma, por ello, debemos de pensar en demandas concretas que podrían crear las condiciones materiales para nuevas relaciones humanas entre los hombres y las mujeres para lo que consideramos muy acertado cambiar lo que Sasson (1986) ha llamado el modelo masculino de trabajo. Que el control en las organizaciones se ejercite a través de la influencia individual e interpersonal, en la cual quienes tienen funciones de autoridad motivan y orientan a los demás a actuar como a ellos les gustaría. Esta influencia interpersonal a menudo se denomina liderazgo.

Nos podríamos preguntar, ¿Dirigen los hombres y las mujeres de forma diferente? Las similitudes entre los hombres y las mujeres tienden a ser más que las diferencias, y las diferencias parecen ser que las mujeres prefieren un estilo de liderazgo más democrático, mientras que los hombres se sienten más a gusto con un estilo directivo (Nicholson, 2001).

Según Kanter, hay estudios que indican que las mujeres al asumir el liderazgo alientan la participación, comparten el poder y la información y tratan de incrementar el valor propio de sus seguidores, prefieren dirigir mediante la inclusión y apoyarse en su carisma, experiencia, contactos y habilidades interpersonales para influir en los demás.

Sin embargo, la tendencia de los líderes femeninos a ser más democráticos que los masculinos disminuye cuando las mujeres están en puestos dominados por los hombres. Aparentemente, las normas de grupo y los estereotipos masculinos de los líderes prevalecen sobre las preferencias personales, de modo que la mujer abandona su estilo femenino en tales puestos y actúa de manera más autocrática (Simons, 1998).

Por otro lado, es más probable que los hombres usen un estilo directivo de órdenes y control, es decir, confían en la autoridad formal de su posición para su base de influencia. Al respecto podemos decir que en las organizaciones a través de la historia, han sido los hombres quienes han ocupado estos puestos de liderazgo. Sin embargo, hoy día, la flexibilidad, el trabajo en equipo, la confianza y el compartir la información está reemplazando las estructuras rígidas, el individualismo competitivo, el control y el secreto. Los mejores gerentes escuchan, motivan y proporcionan apoyo a su gente y parece ser que la mujer hace estas cosas mejor que los hombres, ya que por lo regular, los estilos de liderazgo que por lo general usan las mujeres las hacen mejores negociadoras, pues resulta menos probable que enfoquen su atención en las ganancias, las pérdidas y la competencia, como lo hacen los hombres. Así, tienden a tratar las negociaciones en el contexto de una relación continua y ponen un gran esfuerzo tratando de que la otra parte sea un ganador a sus propios ojos y a los demás(Kanter, 1977)

Podemos decir que no solo las organizaciones seleccionan a quienes desean ascender a posiciones de liderazgo en un proceso que a menudo constituye reproducción homosocial (Kanter, 1977), sino que el mercado de trabajo también restringe la variación en quienes asumen funciones de liderazgo. Se debe ser cuidadoso en inferir efectos de la conducta de los líderes en situaciones naturales,

porque es muy probable que el estilo directivo mismo se ajuste a las diferencias del desempeño. Una relación observada entre liderazgo y desempeño bien podría deberse a que el desempeño provoca la conducta del líder, en lugar de hacer lo contrario (Lowin y Craig, 1968).

La mujer, al ocupar puestos directivos, es conveniente que demuestre un espíritu innovador, asentar la productividad en función de la motivación del personal y, sobre todo, movilizar a ella y al personal en torno a un valor clave, una filosofía de empresa y un proyecto concreto con el que todos puedan identificarse, considerando la dimensión “espiritual” de la organización y buscando conferirle un status de instrumento para el desarrollo personal.

Por otro lado, podríamos considerar siete pasos básicos para que la ejecutiva haga cumplir los objetivos y lograr con ello beneficios en el interior de la organización con respecto al clima laboral.

Paso 1 Indicar a sus colaboradores lo que se espera de ellos, y para ello es necesario proporcionarles confianza

Paso 2 Preguntarles qué esperan de ella.

Paso 3 Acordar con los colaboradores los objetivos específicos de su trabajo.
(Qué hacer, cuándo hacerlo y cómo medirlo)

Paso 4 Asesorar a su gente para desarrollar objetivos consistentes.
(Qué asuntos, qué prioridades).

Paso 5 Apoyar a sus colaboradores al planear sus metas.
(Metas altas, pero reales y alcanzables).

Paso 6 Evaluar sus resultados, para poder evaluar el rendimiento.

Paso 7 Si sus colaboradores se equivocan, ayudarlos a mejorar

(Adiestrarlos, capacitarlos y entrenarlos).

Con base a lo anteriormente planteado, podemos decir que a pesar de los innumerables obstáculos y condiciones desfavorables que enfrenta hoy la mujer en el mundo de los negocios, muchas corporaciones están actuando para aumentar las oportunidades para las mujeres dentro de las organizaciones.

Por otro lado, podemos decir, que algunos factores que detienen a las mujeres para que ocupen puestos directivos en las organizaciones son los estereotipos de considerarlas como madres, hijas, esposas o amigas, o categorizarlas creyendo que son emotivas, con mal humor o susceptibles, socavando las relaciones y sus resultados.

De igual forma, es importante mencionar que, el “efecto del techo de vidrio “ acuñado por Ann Morrison autora de *Breaking Through The Glass Ceiling*, se refiere a una barrera transparente o discriminación sutil contra la movilidad de las mujeres. El “techo de vidrio” impide que las mujeres lleguen a el y, una vez en ese nivel, se ven frustradas por la falta de oportunidades de ascensos. Es en este punto que las mujeres deciden aventurarse a establecer sus propios negocios dispuestas a hacer que su recompensa provenga de sus propios esfuerzos. Por lo que podemos concluir al respecto que, ahora es tiempo que las mujeres cambien esta teoría por una realidad más distintiva; la de crear incentivos equitativos y un nivel más honesto de código de ascensos y esta será la verdadera recompensa máxima a su éxito. Como lo dijo Jack Mc Allen (1995), “las mujeres no son tratadas igual que los hombres en el lugar de trabajo, en especial en el área salarial”.

Así que mientras necesitamos el liderazgo de la mujer, un cúmulo de excusas se interpone en su camino; se originan reglas y excusas secretas de quien tiene el mayor poder, quien realmente no desea mujeres a su alrededor o demasiado cerca y ello bloquea el progreso de la misma.

3.2.- Estrategias que asume la mujer ejecutiva

Toda persona al ocupar puestos de dirección debe basarse en estrategias. Dichas estrategias son “planes de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización” (Wright, 1992), ya que las organizaciones desarrollan planes para su futuro y también determinan patrones a partir de su pasado. Para ello, se debe saber con certeza a dónde se desea llegar, es decir pensar y luego hacer, ya que como lo menciona Mintzberg (1998), “ el líder que se convierte en un actor sobre el escenario, interpretando un papel que no vive, está destinado a caer en la desgracia”.

Es importante señalar que, según los autores Nonaka y Takeuchi (1995), los directivos deben prestar más atención al aspecto menos formal y sistemático del conocimiento, y empezar a concentrarse en percepciones, intuiciones y corazonadas altamente subjetivas, las cuales se obtiene mediante el uso de metáforas, imágenes o experiencias, pero, para lograr esto, primero deben reconocer la importancia del conocimiento tácito, lo que sabemos implícitamente, dentro de nosotros, y cómo difiere del conocimiento explícito; lo que conocemos formalmente. El primero sugiere que “es posible que conozcamos más de lo que creemos” (citando a Polanyi; 1996), quién introdujo la idea del conocimiento tácito. “ El conocimiento tácito es personal, específico del contexto, y por lo tanto resulta difícil formalizarlo y comunicarlo”. Por otro lado, los conocimientos explícitos o “codificados” son aquellos transmisibles en un lenguaje formal y sistemático. Pero como el conocimiento “es solo creado por individuos”, el papel de la organización es facilitar este aprendizaje brindando apoyo y estímulo al aprendizaje individual, amplificarlo, cristalizarlo y sintetizarlo a nivel del grupo mediante el diálogo, la discusión, la posibilidad de compartir experiencias y la observación.

El líder debe recordar la advertencia de Whitehead; “Busca la simplicidad y desconfía de ella”. Esto le ayudará a mantener un ambiente más sano en el clima que prevalezca dentro de la organización, ya que como lo dice Gaulejac(1993) “actualmente las mujeres desean con mayor ímpetu, ocupar puestos de dirección

cada vez más altos, esforzándose para ello, ya que la búsqueda de la excelencia en el seno de la organización las induce a un desafío permanente para superarse”.

Es precisamente ese esfuerzo el que logrará como resultado un mejor clima organizacional, ya que podemos decir que nacemos, vivimos y morimos en un mundo de organizaciones, hoy tenemos organizaciones modernas, postmodernas y sigue la tendencia de un gran cambio en ellas.

Encontramos en todas estas formas que para estudiar a las organizaciones se han presentado una serie de debates, paradigmas y metáforas entre los estudiosos de ellas en donde el ser humano es el corazón de las mismas. Varios estudios al respecto han constituido el campo del conocimiento organizacional siempre en el marco de los estudios organizacionales. Para Roethlisberger y Dickson, la organización como un sistema tiene un doble carácter. La organización técnica es totalmente distinta a la organización humana, donde se vuelve a dividir lo que está dentro de lo individual y lo social. Lo social está subdividido dentro de la organización formal e informal de las organizaciones.

Es importante mencionar que la historia de la organización moderna tiene sus bases en la sociedad industrial, pero su consolidación el desarrollo de las investigaciones orientadas a su perfeccionamiento tiene su esplendor y expansión hasta el siglo XIX, cuando se fortalece la organización científica del trabajo que junto con la estructura burocrática, configuran el perfil de la organización moderna, la cual dominó como modelo ideal hasta la década de los sesenta. En torno a ella se crearon mitos sobre el orden organizacional que en apariencia, se alcanzaba con el modelo emergente de organización moderna, que obligó a los investigadores y empresarios a centrar su atención en ella. Es en este contexto, en el que la cultura organizacional emergió, en un primer momento como elemento característico de un modelo de organización que indistintamente se denominó, flexible, postmoderno, postindustrial o postburocrático; es decir, no hay un único modelo ideal de organización, sino que la forma e identidad organizacional

responden en parte a su entorno específico, es decir, comparten un entorno globalizado siendo los actores los que le dan sentido a través de la acción social, la cual se puede expresar de diversas formas. Así podemos decir que el cambio organizacional es una de las principales condiciones contemporáneas de la supervivencia de las organizaciones.

En este apartado tratamos a la cultura como una variable independiente externa, importada dentro de la organización a través de sus miembros (Smircich, 1983,p.343). De esta manera, la cultura se considera como residente en los grupos geográficos, lingüísticos o étnicos, y es en estos campos en donde la mujer se ve inmersa en luchar por ocupar puestos en el ámbito de dirección dentro de las organizaciones.

Es importante distinguir que los tres componentes esenciales de la organización actual son la estrategia, la estructura y la cultura (Wissema1994, p.159), que siempre ha de estar en perfecta sintonía con el entorno, con el medio exterior, por lo que, cualquier acontecimiento que se produzca en ese entorno hará cambiar y redefinir, necesariamente la composición de ese triángulo.

Por tanto, para operar en un mundo lleno de incertidumbre y de cambios continuos, las organizaciones actuales deben de tener estrategias claras y bien definidas, estructuras poco jerarquizadas, ágiles y susceptibles de transformarse con rapidez y culturas basadas en la excelencia y orientadas al cliente; la movilidad será pura, la formación se orientará a la polivalencia, se valorará más el desempeño actual y el potencial del trabajador más que la antigüedad y el desplazamiento será concebido como un instrumento de desarrollo.

La organización no se comporta de forma permanente como un sistema, como una estructura coordinada e interdependiente, dinámica y dirigida a unos fines explícitos; tan solo lo hace en momentos concretos y en lugares específicos(Weick, 1979). Desde esta nueva perspectiva, las organizaciones

aparecen en sus dinámicas habituales, como contextos caracterizados más por el caos que por el orden (March y Olsen, 1976), por ello, hablar o percibir la organización bajo la imagen de orden y de estabilidad es más una esquematización que una evidencia empírica. Sea cual sea el tipo de estructura, ésta va a estar constituida por tres dimensiones básicas: complejidad-diferenciación vertical, horizontal y geográfica-, formalización- reglas y procedimientos que indican qué hay que hacer, cómo hay que hacerlo y cuándo se debe hacer y -centralización- delegación de autoridad y de control ejercidos por hombres y mujeres en el contexto organizacional

Así, cuando nos referimos a estructura, nos referimos a todas las relaciones que se establecen en dicho esquema y a la dinámica que se deriva de ellas. Por lo que podemos decir que un cambio de estructura conlleva un estilo diferente de liderazgo, una reorientación de la cultura, un cambio en el diseño y uso de la información, una modificación del sistema de incentivos, una redistribución del presupuesto, un cambio en las competencias del personal y en su grado de implicación en el proyecto empresarial.

De igual manera, la importancia de la estructura se refleja en el efecto que, en general tiene sobre los roles, la comunicación, la autoridad, la responsabilidad y la eficacia organizativa. Mediante la estructura se establece, el poder formal o la jerarquía en la organización que tendrá una fuerte influencia en el desarrollo de las actitudes y de los comportamientos de sus miembros.

Actualmente las organizaciones tienen que resolver dos problemas fundamentales:

- La adaptación al entorno externo y,
- La integración interna de todas sus unidades y de todos sus miembros.

La solución a ambos problemas nos llega de la mano de la estructura y de la cultura, ya que las dos marcan las pautas de comportamiento a seguir por todos los miembros de la organización tanto internos como externos.

De esta forma, todos los cambios que se han producido y que se están produciendo de forma tan rápida, nos exigen colocarnos unas lentes distintas (paradigma) para comprender lo que está sucediendo en el mundo en general y en el contexto de la organización en particular, así como adoptar una perspectiva teórica diferente que nos sirva de guía en nuestro análisis y una metodología también diferente que nos permita operar desde una visión más comprensiva y dúctil al aproximarnos a ellas.

Pero, además, el mundo en el que nos movemos y las organizaciones que en él se desarrollan, no solo requieren un nuevo paradigma para comprender y afrontar los múltiples problemas de supervivencia que plantean, sino que exige, también un profundo proceso de adaptación humana, una nueva sensibilidad, nuevas actitudes, nuevos sistemas de valores, nuevos sistemas de creencias, nuevas claves culturales; en suma, una nueva forma de pensar, de sentir y de actuar (Turkle, 1984).

Como mencionamos en un principio, Geert Hofstede (1980), autor de *Culture's Consecuentes*, dentro de las cuatro dimensiones de su modelo, presenta una variable denominada Masculinidad/feminidad, en donde la clasificación de masculinidad, se refiere a una sociedad en la cual los roles sociales correspondientes a los géneros están claramente diferenciados. Los hombres se supone que deben ser asertivos, fuertes y enfocados en los éxitos materiales; las mujeres se supone que deben de ser modestas, tiernas, y preocupadas por la calidad de vida. La cultura femenina opuesta a la anterior, se refiere a una sociedad en la cual los roles sociales correspondientes a los géneros se entremezclan: tanto los hombres como las mujeres se supone que deben de ser modestos, delicados y preocupados por la calidad de la vida, ya que el comportamiento de ninguna persona, desde el más alto hasta el más bajo nivel jerárquico, puede considerarse como motivado sólo por consideraciones estrictamente lógicas o económicas.

Se debe de buscar un equilibrio entre ambas personas, como lo menciona Gareth Morgan (1998) cuando en su libro *Imágenes de la Organización*, escribe sobre el ying y el yang: los opuestos fundamentales que guían todos los cambios. Considera que cualquier situación humana podría equilibrarse y mejorarse por la influencia de la relación entre estos dos elementos opuestos, lo que repercutirá en un mejor ambiente de trabajo dentro de la empresa.

Es importante señalar que, cuando la mujer ejecutiva desempeña características de liderazgo para con los subordinados en el ámbito organizacional, es de suma importancia que quede definida y encauzada su inteligencia emocional, ya que las personas intelectualmente más brillantes no suelen ser las que más éxito tienen, ni en los negocios ni en su vida privada.

Las investigaciones recientes sugieren que un ejecutivo o profesional técnicamente eficiente con un alto coeficiente emocional es una persona que percibe más hábil, fácil y rápidamente que los demás, los conflictos en gestión que tienen que resolverse, los puntos vulnerables de los equipos y las organizaciones a las cuales se debe prestar atención, las distancias que se deben salvar o los vacíos que se deben llenar.

Desde hace ya varios decenios algunos de los mejores pensadores de liderazgo nos vienen recomendando conservar las emociones en la vida organizacional y aprender a valorarlas y manejarlas mejor- en nosotros mismos y en los demás-.

Entre los académicos de los negocios, en particular los que han dado forma a nuestra comprensión del mejor liderazgo y administración, tal como se practica en realidad, se cuentan Chris Argyris, Abraham Zaleznik y Henry Mintzberg, quien fue el primero que sugirió, en un artículo de (1976) en *Harvard Business Review*, que “es en el dominio de la intuición, más bien que en el análisis, donde debemos buscar “las llaves perdidas de la administración”.

Considerando que la inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, conexión e influencia; esta capacidad la puede ejercer la mujer directiva al igual que su homólogo masculino, ya que cuando se pone en juego no solo la mente analítica sino también las emociones y la intuición, los sentidos y la inteligencia emocional los capacitan para recorrer en un instante centenares de posibilidades y alternativas para llegar a la mejor solución en segundos en lugar de horas y así tomar una mejor decisión dentro de la organización que conlleva a resoluciones laborales altamente satisfactorias.

Consecuentemente, en las organizaciones se exigen líderes que tengan competencia para escribir, hablar, escuchar negociar, formular estrategias y ejercer influencia. Más allá de esto, se espera que las y los ejecutivos y gerentes demuestren casi todos los atributos conocidos o sospechados del carácter del líder, incluyendo honradez, energía, confianza, integridad, intuición, imaginación, elasticidad, propósito, dedicación, influencia, motivación, sensibilidad, empatía, humor, coraje, conciencia y humildad. Encima de todo, se quiere que los líderes en todos los niveles de una organización sean nuestros mentores, entrenadores, consejeros, aliados, guardianes y amigos, siempre alerta a las necesidades de la empresa y a los intereses personales de los directivos generales.

Por desgracia todavía estamos a oscuras en cuanto a cómo aprender a hacer esto- cómo llegar a líderes o gerentes excepcionales- sino también hombres y mujeres notables, y una de las piezas que faltan en el rompecabezas es precisamente la inteligencia emocional.

Es cierto que los negocios se manejan con el poder del cerebro, pero para pensar bien y alcanzar éxito duradero tiene que aprender a competir con todos los aspectos de la inteligencia, no-solo con la cabeza-, además, los últimos estudios

neurológicos indican que la emoción es el “combustible” indispensable de la alta potencia razonadora del cerebro.

Por lo que podemos decir que lo que marcará la pauta para que dichas directivas tengan éxito en el desempeño de sus labores precisamente será el coeficiente emocional y formas afines de inteligencia práctica y creativa, ya que de nos ser así, dichas directivas a pesar de su énfasis en los números fríos y el balance de utilidades, estarán más desconectadas del motor corazón que impulsa el capital humano y que produce el trabajo creativo excepcional que se requiere para que una organización vaya a la cabeza en su campo en medio de la turbulencia y confusión de los cambios del mercado global.

Con ello queremos decir, que la intuición está íntimamente vinculada con dicha inteligencia y puede ser de inmenso valor para el éxito profesional y personal de las directivas en la organización. Fue Carl Jung, el que afirma que el término de intuición “no denota algo contrario a la razón, sino algo que está fuera del campo de la razón “. Así mismo, John Stuart Mill afirmó “las verdades conocidas por la intuición son las premisas originales de las cuales se infieren todas las demás”, es decir, la ejecutiva debe decirse así misma la verdad sobre lo que está sintiendo al asumir dicha responsabilidad y si es honesta emocionalmente, sus logros siempre estarán dentro de una corriente de integración que por ende repercutirá en mejores relaciones laborales dentro de la organización, ya que en las empresas aligeradas o rediseñadas de hoy, todo líder y miembro de equipo es personalmente responsable por los resultados, no de vez en cuando, sino todo el tiempo, aunado a ello, la mujer ejecutiva deberá sentirse despreocupada y de buen humor, ser más abierta emocionalmente, más energizada y dispuesta a ayudar a los demás y a ser generosa, y así mejorarán sus procesos de trabajo tales como buen juicio, solución de problemas y toma de decisiones, canalizando esa energía hacia los fines constructivos y aplicando la intuición, especialmente cuando es seguida de completo análisis y planeación, ya que ello ha dado origen a

muchos cambios favorables en los negocios en todo el mundo, y ello lo logrará como directiva dentro de las organizaciones.

Investigadores del centro de liderazgo creativo han descubierto que “insensibilidad hacia los demás” es la razón que más se cita para explicar el fracaso de ejecutivos y líderes, los estudios mostraron que la capacidad de extender empatía-de entender el punto de vista ajeno- era la diferencia más pronunciada entre los que triunfan y los que fracasan. Cooper K. Robert (1997).

La mujer ejecutiva como líder, debe tener valor para asumir el compromiso en el mundo de las organizaciones, valor es voluntad de asumir una posición, levantar la voz, afrontar el dolor y el rechazo, actuar con dignidad bajo presión, sostener sus principios contra la oposición y el temor; debe estar despierta a aprender a asumir la responsabilidad manteniendo el rumbo con valor y firmeza, ya que si ella actúa con propósito y en concordancia con su potencial único, encontrará que está bien renovar el compromiso de hacer su mejor esfuerzo y aspirar muy alto, rompiendo con las diarias rutinas, superándose, aceptando el reto de crecer y sobresalir, generando así su aprendizaje transformador- no simple repetición de viejos hábitos- sino un cambio efectivo de quien es ella al crear el futuro, con ello obtendrá mejores resultados que se reflejarán en el ámbito laboral.

La mujer al ocupar un puesto de dirección -además de otros aspectos de su vida- debe actuar con integridad, y ello significa aceptar plena responsabilidad, comunicarse clara y abiertamente, cumplir lo que se promete, evitar agendas ocultas y tener el valor de dirigirse así misma y dirigir su grupo con honor, lo cual implica conocerse así misma y ser fiel a sus principios evitando caer en lo que casi todos los gerentes o directivos caen al creer que se comportan con integridad pero en la práctica se les dificulta aplicar efectivamente dicho sentido en sus actos e interacciones, es decir, algunos suponen que integridad es lo mismo que ciega lealtad y discreción o guardar los secretos. Unos piensan que se necesita una rígida conformidad, aun con una causa falsa o perjudicial, otros creen que no es

otra cosa que honradez, o no decir mentiras, es de considerarse que ninguna de estas ideas da en el blanco y termina repercutiendo en un ambiente de trabajo desfavorable en la organización.

Sería conveniente que la mujer ejecutiva tratara de ser íntegra en su integridad, de esta manera, podemos decir que la integridad es también interactuante, pues comprende el manejo de las relaciones entre un individuo y los que lo rodean, entre un grupo dentro de otros grupos, y ello requiere una fina percepción, intuición y conciencia, con el respaldo de continua reflexión.

Recordando lo que hace veinte años Henry Mintzberg publicó en *Harvard Business Review* con relación a los resultados de un extenso estudio de ejecutivos, encontró que el mejor gerente o líder operando en condiciones caóticas o imprevisibles es un “pensador totalista que constantemente confía en pálpitos para resolver problemas demasiado complejos para el análisis racional”, y que “la eficiencia organizacional no está en ese estrecho concepto que llamamos racionalismo, sino en una mezcla de clara lógica y poderosa intuición”.

De esta manera podemos decir, que los buenos líderes cuestionan permanentemente los supuestos que otros aceptan. Estos hombres y mujeres no actúan de una manera fija cuando se enfrentan al status quo; lo desafían percibiendo los riesgos y limitaciones superándolo muchas veces, asumen riesgos creativos y saben que el futuro no es algo que superan sino algo que deben contribuir a crear activa y apasionadamente en beneficio de la propia organización. Así la directiva encontrará la manera empresarial de superar las dificultades, reformándose ella misma y a la propia organización, ello con un buen sentido del humor, así infundirá a las duras experiencias de trabajo una carga de sana energía creando flexibilidad y adaptabilidad a las circunstancias cambiantes que repercutirán en un clima organizacional favorable dentro de la empresa.

3.3.- Liderazgo y comportamiento organizacional de la mujer ejecutiva.

Los roles de los líderes, combinan habilidades técnicas, humanas y conceptuales, que aplican en diferente grados y en diversos niveles organizacionales. Su comportamiento como seguidores es importante para la organización. Los líderes aplican diferentes estilos de liderazgo que van desde el “dejar hacer” hasta el “autocrático”.

Aunque un líder positivo, participativo y considerado tiende a ser más eficiente en muchas situaciones, los enfoques de contingencia del liderazgo sugieren que se puede tener éxito con una diversidad de estilos.

La presencia de la mujer en la dirección empresarial, se estila como “una nueva forma de expresión sociocultural”, pues son mujeres que toman decisiones y ejercen el poder en áreas tradicionalmente masculinas.

Algo que es de consideración, es que entre los factores que propician o inhiben el ascenso, es que las mujeres ejecutivas ponen énfasis en la importancia de contar con jefes de los que puedan aprender, que compartan sus experiencias y habilidades, que aprecien el trabajo y que muestren profesionalismo en el desempeño de sus funciones. Lo que hace que el ascenso no dependa de criterios personales.

Algunas veces se observa que las mujeres que desempeñan puestos de dirección tienden a ser más autoritarias que los hombres, y que justifican esta conducta por el difícil ambiente que prevalece dentro de las organizaciones, aunque también es una estrategia para poder ascender.

Con relación al liderazgo entre hombres y mujeres, hay coincidencia entre ambos grupos, pero según los hombres, las mujeres tienden a ser más intuitivas, sensibles y perceptivas. Por consiguiente, las funciones de liderazgo que hoy desempeñan las mujeres en empresas privadas, en la administración pública y

organizaciones no gubernamentales, la ciencia, la política, las artes, etcétera aluden a este fenómeno cultural y nos llevan a reconocer que ellas se van apropiando de símbolos que todavía aparecen en el campo del predominio masculino.

Es indispensable considerar que los puestos ejecutivos exigen a los candidatos hombres y mujeres características que socialmente son inherentes al sexo masculino.

El fenómeno de la presencia femenina en los puestos de poder, ayuda a reconocer que las ejecutivas rompen con estereotipos asignados en esta cultura al sexo femenino, como la pasividad, debilidad, falta de competencia, sumisión y sentimentalismo, con ello, dan paso a un proceso de cambio cultural que permite advertir de qué manera se están transformando las identidades femeninas.

Uno de los estudios pioneros sobre las mujeres ejecutivas, es la investigación realizada en Estados Unidos por Margaret Henning y Anne Jardín, quienes concluyen, que al alcanzar el éxito económico las mujeres, van encontrando reacomodo en un mundo al que sienten que no pertenecen completamente, sin embargo, anticipan que a largo plazo ellas ejercerán un efecto transformador en el sistema de valores masculinos, equilibrando en esta forma las responsabilidades familiares y las exigencias laborales. Estas autoras descubrieron que uno de los factores que más afecta la carrera de las mujeres estadounidenses es la percepción masculina acerca de que “el trabajo en las mujeres va después de tener hijos” lo que refleja una concepción tradicional sobre el papel de la mujer.

Es importante considerar que actualmente muchas mujeres de diversos sectores sociales tienen un proyecto de vida que incluye su desarrollo profesional independientemente de su realización como madres y esposas. Este aspecto es fundamental, pues la ruptura con la tradición cultural que asigna un papel marginal

a la mujer comienza a erosionarse a partir de que ellas van alcanzando su independencia económica y poco a poco construyen un proyecto de vida en el que su desarrollo profesional es significativo en la redefinición de su identidad femenina. Muchas mujeres, particularmente las que han accedido al poder, otorgan a su desarrollo profesional una importancia preponderante en su proyecto de vida en el que su desarrollo profesional es significativo en la redefinición de su identidad femenina.

3.4.- Diversos estudios sobre la participación de la mujer ejecutiva

La necesidad de analizar en el ámbito mexicano la participación de la mujer dirigiendo empresas interesó sobremanera a la Doctora Gina Zabludovsky en el año de 1998, quien realizó una investigación con relación a dicha situación tomando una muestra de 300 hombres y 300 mujeres representantes de empresas formales establecidas en la zona metropolitana de la ciudad de México, a quienes vía telefónica aplicó un cuestionario que cubrió una amplia variedad de tópicos: perspectivas y proyectos empresariales, formas de financiamiento, utilización de la tecnología, retos y satisfacción empresarial. La investigación analiza las principales características, contribuciones y preocupaciones de los hombres y las mujeres empresarios (as) presentando las similitudes y diferencias que hay entre los hombres y las mujeres en el mundo empresarial.

Las mujeres enfrentan barreras sociales con relación al género, como son el machismo y otras características culturales como problemas de conciliación de diferentes roles, desconfianza, dificultad para el ejercicio de la autoridad y liderazgo, ausencia de redes de apoyo, exclusión de círculos empresariales predominantemente masculinos y otras formas de discriminación. Aclara la doctora Zabludovsky que solo el 14% de las empresarias entrevistadas no se han enfrentado a estos u otros obstáculos en su papel de mujer. Por otro lado, es curioso que en general las mujeres tienden a establecer vínculos afectivos con sus socios, cuando éstos no son familiares sino sus amigos.

La mayoría de las entrevistadas pertenecen a organismos formalmente establecidos y la edad de dichas mujeres está entre 36 y 45 años. Ellas tienen uno, dos o tres hijos ya que tienen que conciliar sus actividades profesionales con las domésticas- cosa que no pasa con los hombres-.

Cabe decir, que las principales fuentes de satisfacción de las mujeres empresarias son; la realización personal y las metas profesionales, la búsqueda de independencia y deseo de tener un negocio propio, la creación de fuentes de trabajo y apoyo en la superación de empleados, factores vinculados a la satisfacción de clientes y usuarios, aumentar su patrimonio para proporcionar servicio y ser útil a los demás.

Es importante señalar que casi el cincuenta por ciento de las mujeres entrevistadas son solteras, viudas o divorciadas. Los niveles de estudio en su mayoría son técnicos, comerciales, de nivel preparatorio y en una minoría de nivel profesional.

Esta investigación es valiosa, ya que nos abre el panorama de la participación de la mujer ejecutiva en las organizaciones en cuestión de factores positivos y de limitaciones de su participación en el entorno empresarial en relación con su homólogo hombre. Por otro lado, nos permite darnos cuenta que su intención es similar al trato, oportunidades y retos que enfrentan las mujeres en otros países. Así tenemos que en los estudios de Davidson y Cooper²⁷ (1989) en Gran Bretaña se muestra que a las mujeres se les han puesto obstáculos mayores para desarrollar sus carreras en empresas y organizaciones, especialmente cuando pretender alcanzar altos puestos ejecutivos o gerenciales.

Para el caso de las mujeres ejecutivas es importante localizar los lugares y las actividades que desempeñan en sus puestos, el tipo de empresas en que participan y la forma en que ha tenido lugar la contratación. Con relación a este aspecto, es necesario analizar la trayectoria de las mujeres que ven como una

²⁷ Véase M. Davidson y C. Cooper, *op.cit*; Sharon Nelton “The age of wom trepreur”, En Nation’s Business, núm. 77, 1989. p.p. 22-30, y C. Scott, *op.cit*.

opción real su vinculación a la actividad empresarial como jefas de empresa frente al desencanto del ejercicio profesional. (Como lo explicamos al referirnos al fenómeno del techo de vidrio), esto no implica que todas las mujeres ejecutivas abandonen en algún momento el ejercicio profesional, pero sí que, ante una situación de desigualdad y con la experiencia que tienen en puestos de dirección, entre las opciones que se les presentan eligen preferentemente la actividad empresarial.

Por otro lado, Griselda Martínez estudia a las mujeres ejecutivas en el sector financiero mexicano, cuyo objetivo es analizar qué problemas encuentran las mujeres en esta organización y cuáles son sus estrategias para superar los límites impuestos por la condición de ser mujeres.

Así mismo, Gina Zabludovzky y Sonia de Avelar estudiaron a las mujeres empresarias y ejecutivas en México y Brasil; en dicha investigación contemplan que en lo que se refiere al ámbito ejecutivo, dentro de las actividades gerenciales y administrativas todavía prevalecen grandes desigualdades. Esta realidad es válida para distintos países. Así por ejemplo, en Venezuela, durante los ochenta, las mujeres ocupaban el 54 por ciento de los cargos administrativos y gerenciales, y sin embargo sólo representaban el 17 por ciento de las posiciones de mayor responsabilidad.

3.5.-El comportamiento proactivo y asertivo de la mujer ejecutiva en las organizaciones.

Ser proactivo, significa tener la capacidad de tomar la iniciativa con responsabilidad y decisión- sin permitir que las condiciones externas sean las que determinen la conducta-, y subordinar las emociones a los valores.

La mujer de éxito es proactiva, no vive como un personaje secundario; ella es la protagonista y está en el centro de su universo, actúa no secunda la actuación de otros. Ella asume la responsabilidad de su actuación y está convencida de que

esta conducta producirá efectos, pero no teme, pues sabe que ella ejerce el control si cede a las exigencias y necesidades de los demás limita su crecimiento y su desarrollo. La mujer proactiva es la que reconoce que existe un problema y no espera a que otros lo resuelvan, es decir, no espera que las cosas ocurran, hace que sucedan y contribuye a que los eventos sucedan como ella lo desea.

La proactividad significa generar ideas, iniciar proyectos, inventar formas o sistemas de trabajo, pero sobre todo, tomar parte en todo el proceso, y no ser solo un seguidor o ejecutor de órdenes. Hay tres tipos de personas:

- Las proactivas, quienes hacen las cosas y promueven los cambios
- Las que colaboran y son seguidoras y
- Las que simplemente observan los acontecimientos.

De los tres tipos sólo las que pertenecen a los dos primeros son las que tienen oportunidad de obtener el éxito.

En contraste con la persona proactiva está la reactiva, que solo actúa frente a las situaciones críticas y cuya actuación es efecto de crisis. Tienden a actuar en respuesta a las demandas de una situación específica, y cuando ésta desaparece o el problema se soluciona, vuelven a su pasividad habitual.

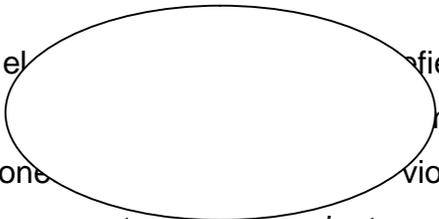
La mujer ejecutiva, es una mujer proactiva, ya que la variedad de sus actividades inherentes a su doble responsabilidad familia-trabajo, la obliga a actuar en lo doméstico y en lo laboral con igual inventiva. Los imprevistos se resuelven según se presenten. Quien tiene una actitud pasiva solo colabora o hace lo que le ordenan y se quedará a la zaga.

Como mencionamos anteriormente, la mujer proactiva aborda el problema antes de que se manifieste plenamente, no solo aprovecha las oportunidades sin titubeos o temores, las busca, las promueve, pero sobre todo convierte en hechos sus propósitos y fantasías, es activa y emprendedora, nunca espera que le digan lo que debe hacer, lo hace; su carta de presentación es tener iniciativa y mostrar confianza en sí misma, siendo dicha confianza la fuerza interna, inspiración,

pensamientos positivos, y estímulo para su entusiasmo y motivación. Es la fuerza que la mantiene lista para aceptar desafíos y la libera de la intimidación y del miedo al fracaso; la obliga a destacar en todos los proyectos, objetivos, confrontaciones y juegos

Con relación a la asertividad de la mujer ejecutiva podemos decir que, los líderes efectivos recurren a un lema que ha demostrado ser verdad: *Si hay un problema, vaya directamente a la persona o personas responsables*. Este asunto es la punta del iceberg y saber cómo surcar las aguas de la acción asertiva para lograr los mejores resultados requiere de aptitudes. La asertividad se basa en la comprensión clara de los derechos y habilidades que se tienen para negociar una resolución cuando esos derechos entran en conflicto con los otros.

Todos tenemos un rango de asertividad que manejamos en diferentes momentos. Puede ser útil, pensar en el rango de asertividad como un continuo, como se muestra en la figura siguiente. En cualquier momento se puede estar en algún punto entre el rango pasivo y el asertivo o el asertivo y el agresivo. En el curso de un día puede moverse a todo lo largo de un continuo, conforme emprende acciones y responde a las de los demás.

Se encuentra en el  defiende sus derechos personales y actúa en formas  ntos, emociones y creencias de manera directa, honesta y no viola los derechos de otra persona. *Esto es lo que pienso, esto es lo que siento, así es como veo la situación*, pero transmite esto de una manera que no domina, humilla o degrada a otra persona. Ya que la asertividad se basa en el respeto hacia uno mismo y en el respeto hacia la otra persona; la meta de la asertividad es.

- Obtener y dar respeto
- Ser justa y pedir justicia
- Crear una situación "yo ganas, tú ganas".

- Dejar espacio para el compromiso cuando sus necesidades y derechos entran en conflicto con los de otra persona.

Esos compromisos respetan la integridad fundamental de las dos personas, y ambas ven satisfechos algunos de sus deseos.

En México, los principales obstáculos para las mujeres directivas son, además de los factores culturales externos, una cultura corporativa masculina y la imposibilidad para compaginar su desarrollo laboral y su maternidad.

Utilizando un término del antropólogo Edward T. Hall, la mujer es por lo general *Policrónica*,²⁸ es decir, capaz de utilizar el tiempo en función de una tarea en particular y de combinar de manera flexible y adecuada las distintas responsabilidades de su trabajo, su familia y la sociedad.

Se ha demostrado que la mayoría de las mujeres profesionistas y gerentes no trabajan en el sector privado sino que se concentran más bien en el sector público y en lo que se podría considerar un “tercer sector) de agencias no gubernamentales dedicadas a la prestación de servicios en instituciones de salud, educación y cultura tales como librerías, museos, organizaciones artísticas e instituciones filantrópicas (Glass Ceiling Commission;1995: Wright and Crockett-Tellei, 1995).

Algunas investigaciones han encontrado que hay menor discriminación de género en el sector público que en el privado (Mansor, 1994, p.107) sin que esto signifique desde luego que no se hayan encontrado importantes formas de exclusión hacia las mujeres en las diferentes instancias de la administración pública (Goetz, 1992). Por otra parte, también se ha señalado que a pesar de que las mujeres suelen ser mayoría en ciertas instituciones de salud y educación, en muchas de ellas no llegan a ocupar posiciones ejecutivas y cargos relevantes en la planeación de políticas públicas (Goetz, 1992).

²⁸ Véase Edward T. Hall, *Beyond Culture*.

La situación en México de la participación de las mujeres en puestos directivos, no es excepcional, Según un estudio reciente de la OIT (Ducci, 199); a pesar de que las mujeres constituyen el 36 por ciento de la media de la población activa en el mundo, en la mayoría de los países sólo llegan a ocupar el 10 y el 30 por ciento de los cargos de dirección, cifra que se reduce aproximadamente a 5 por ciento si se consideran los cargos de mayor responsabilidad (Heller, 1994).

Conviene mencionar que de las 599 empresas más importantes del país (según la revista *Expansión*), nos encontramos que la ausencia de mujeres dentro de los cargos de dirección general es total. En este sentido, la situación en México es más drástica que la de otros países como Estados Unidos y Argentina en donde aunque en porcentajes mínimos (el 5.0 por ciento y el 2.5 por ciento respectivamente) sí se llegn a encontrar algunas mujeres directoras generales de grandes compañías (Alles, 1994). Si tomamos a las mujeres en los principales cargos ejecutivos de las grandes empresas en México nos daremos cuenta que su presencia se concentra en ciertas áreas como la Dirección de Recursos Humanos, mientras que en el área de producción su participación es casi nula. En este sentido, la situación de las ejecutivas en México es similar a la de su contraparte en otros países. Algunos estudios realizados en lugares tan diferentes como Japón, Argentina y Estados Unidos han demostrado que las mujeres prefieren trabajar en organizaciones pequeñas, en donde existe menor segregación jerárquica y burocrática (Galls, 1989, Heller, p.14; Steinhoff y Tanaka, 1994, pp. 87-88). En lo que respecta al sector de actividad de las grandes empresas que tienen presencia de por lo menos una ejecutiva dentro de los cargos de dirección, nos encontramos que éstas tienden a concentrarse en las comercializadoras.

Resulta comprensible que en las actividades consideradas como de “apoyo administrativo”, los porcentajes tienden a ser mayores, ya que la presencia femenina suele ser muy importante en el desempeño de taréas secretariales y del apoyo en mención.

Por lo anterior podemos decir, que la mujer tiene que hacer un esfuerzo individual para continuar en la lucha de ingresar a niveles directivos en las organizaciones.

La irrupción de las mujeres en estos espacios de poder se circunscribe al contexto de transformaciones económicas, políticas y socioculturales de una sociedad que paulatinamente se incorpora a la modernidad. Lo que exige reconocer la conformación de nuevas identidades femeninas.

Es decir, las mujeres líderes de hoy, deben confiar en sus percepciones intuitivas, en su conocimiento de las tendencias y sus actitudes y aptitudes para estudiar, visualizar y motivar a la gente, asumir un mayor compromiso y responsabilidad, y estar seguras que su participación ética- profesional, la que requiere el mundo de las organizaciones para competir con mayor calidad, eficacia y eficiencia en este mundo de hoy, que enfrenta la nueva era en este inicio de ciclo y a la vez nuevo milenio.

3.6.- El papel de la mujer ejecutiva en las organizaciones postmodernas

En el contexto de la postmodernización, la transformación de la cultura genérica coincide con la emergencia de una cultura empresarial que ahora define nuevos perfiles para los puestos ejecutivos, en la que las diferencias de género se matizan o se sustituyen por el nivel profesional y la clase social.

Se podría pensar que en la recomposición de las estructuras de poder en las organizaciones, es el momento coyuntural para que las mujeres puedan ocupar puestos en la cima de la pirámide organizacional, dependiendo de su actuación y de las modalidades que asuma la redefinición de su identidad de género. Por ende, da lugar a que se instauren condiciones más propicias para que mujeres y hombres tengan las mismas oportunidades en su carrera profesional.

Con respecto a las mujeres, dichas oportunidades podrían depender de las elecciones y estrategias adoptadas por ellas mismas, ya que desde el momento

en que las mujeres conquistan los espacios del poder y toman decisiones que afectan la acción de otros, es posible que contribuyan a un cambio cultural profundo que se expresa en todas las esferas de la vida social.

No cabe duda que la expresión *cambio*, está marcando cada vez con más fuerza nuestro diario vivir. El problema es que la existencia se nos complica cada vez más, por la sorprendente rapidez del mismo en el campo laboral, ya que cuando nos empezamos a habituar a una situación ya debemos modificar lo recién aprendido.

En el caso de la mujer ejecutiva, probablemente uno de los problemas más sentidos para ella es que no pueda detenerse a razonar con calma y concienzudamente, porque las decisiones deben ser rápidas frente al entorno cambiante. El mundo que la directiva y sus subordinados enfrentan en nuestros días es de temporalidad permanente. En la actualidad, como lo afirma Goleman (1999), "los grandes cambios son una constante; las innovaciones técnicas, la competencia global y las presiones de las inversiones son fuerza en permanente crecimiento y desarrollo que llevan a acelerar el cambio". Por ello para la mujer ejecutiva empiezan a tener más relevancia que nunca aptitudes tales como el control de las emociones, manejar bien el conflicto, seleccionar mejor los equipos de trabajo y una mejor disposición para contar con un liderazgo efectivo, además de estar a la expectativa de las actitudes de su contraparte, los ejecutivos masculinos, así como de su jefe inmediato superior y de las personas que laboralmente dependan de ella.

Sería conveniente que la ejecutiva ejerciera un liderazgo exitoso, es decir, comportamientos, habilidades y acciones apropiadas y no de características personales, utilizando habilidades o técnicas humanas y conceptuales teniendo una aptitud emocional cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La participación, integración, y creatividad son aspectos que de manera prioritaria deben tomar en cuenta los líderes del futuro.

Esto significa que la cultura laboral de las organizaciones para este Siglo XXI estará fincada en líderes constructores del ambiente en el que se den a plenitud

los procesos humanos, entendiendo por ello, las distintas formas de una sana relación y energía del hombre para con los demás, orientado a un proceso de mejora continua. Por ello, la mujer que asume dicha responsabilidad debería aplicar una comunicación e información efectiva para con los subordinados, trabajar en equipo y en la integración de los mismos ejercer una eficaz delegación, motivar y reconocer, creando e innovando al igual que capacitar y llevar a cabo el desarrollo humano, tomando en tiempo y forma las decisiones, sobre todo, desempeñando un buen liderazgo que repercutirá por si solo en un mejor clima organizacional.

Capítulo 4.-Clima organizacional

Dentro del mundo de las organizaciones, un factor determinante para llevar a cabo la misión y la visión es precisamente la forma en que se presentan las relaciones laborales tanto formales como informales. Es decir, cómo se manifiestan la interacción y la interdepartamentalización para el logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, considerando una serie de elementos de carácter técnico, humano y sociocultural.

El objetivo fundamental del presente capítulo es precisamente la realización del análisis de la dimensión de clima organizacional pero considerada desde un enfoque de género. Lo anterior significa el explicar si existe una diferenciación en dicho fenómeno cuando la persona que toma las decisiones es precisamente una mujer,

Por otro lado, considerando el liderazgo como una de nuestras principales dimensiones, como mencionamos con anterioridad, y concedores de que el mismo es un fenómeno que se observa en toda organización, definiéndolo como el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos.²⁹ Factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después los motiva y asiste en el cumplimiento de ellas.

Los tres elementos más importantes de la definición son;

- influencia/apoyo
- esfuerzo voluntario y
- cumplimiento de metas.

De esta manera podemos decir que, sin liderazgo una organización no pasaría de ser una confusión de personas y máquinas, así como una orquesta de música sin

²⁹ Bernard Keys y Thomas Case, "How to Become an Influential Manager", en *Academy of Management Executive*, noviembre de 1990, pp.38-51,

director, sería apenas un conjunto de músicos e instrumentos. Una orquesta y todas las demás organizaciones requieren del liderazgo para el pleno desarrollo de sus más preciados bienes. (Acuñada la cita anterior como "la metáfora de la orquesta").

La principal función de un líder, es influir en los demás para que persigan voluntariamente objetivos definidos. Por lo tanto, al ejercer el liderazgo, se realizan ciertos tipos de comportamiento para con el mismo jefe y para con los trabajadores subordinados, y por ende, se repercute en el clima laboral que prevalece al interior de la organización.³⁰

Es importante mencionar que la investigación de campo para la realización del estudio de caso lo llevamos a cabo con las mujeres ejecutivas que se encuentran como gerentes al interior de las Tiendas de Atención a Clientes de la organización de Teléfonos de México. Así mismo, se analizará el liderazgo que asume como tal y la influencia del género en el clima organizacional.

De esta manera se explica el porqué en el desarrollo del presente estudio, se analizan las dos dimensiones contempladas en nuestro diseño de investigación, las cuales son liderazgo y clima organizacional. Ambas en función del fenómeno de género.

Cabe decir que de estas dimensiones surgen a su vez una serie de categorías como son las siguientes:

a).- En relación a la dimensión de liderazgo

- ¿Cómo ha sido la participación de la mujer a través de la historia en general y en al interior de las organizaciones en particular?
- ¿Cómo se percibe así misma la mujer ejecutiva y cómo la perciben los demás?

³⁰ Se analizará el tema de clima organizacional con relación al género, pero considerando de igual forma el liderazgo y el comportamiento de las personas que ocupan puestos de dirección al interior de las organizaciones.

- ¿Cómo asume el liderazgo la mujer ejecutiva para lograr con ello que persista un clima organizacional favorable al interior de la organización
- ¿Cómo ha sido la participación laboral de la mujer al interior de la organización Telmex?
- ¿Cómo ejerce la mujer ejecutiva el principio del poder al desempeñarse, hacia los trabajadores subordinados que laboran al interior de las tiendas Telmex?
- ¿Cómo se percibe así misma la mujer ejecutiva al desempeñarse como tal, al frente de la tienda Telmex?
- ¿Cómo se comporta la mujer ejecutiva para con los subordinados al asumir el puesto y ejercer el liderazgo?

b).-En relación a la dimensión de clima organizacional

- ¿Cómo influye y se construye el clima organizacional dentro de las tiendas Telmex, cuando la gerente es mujer?
- ¿Cómo aplica la mujer ejecutiva el estilo de administración de la dirección para que el clima laboral sea satisfactorio?
- ¿Cómo maneja la ejecutiva los componentes del clima organizacional al interior de las tiendas Telmex?
- ¿Qué factores toma en cuenta la mujer ejecutiva para lograr que el buen comportamiento de los trabajadores repercuta en un clima laboral favorable?
- ¿Cómo expresa la mujer ejecutiva la inteligencia emocional para comportarse de una manera que repercuta favorablemente entre sus trabajadores?
- ¿Qué actitud asume la mujer ejecutiva si percibe en un momento dado cierto rechazo de los trabajadores hombres?

Cabe mencionar, que después de aplicar las entrevistas a las ejecutivas y aplicar un sencillo cuestionario a los trabajadores -con el único fin de lograr

un acercamiento a ellos³¹, se transcribieron estas entrevistas y los resultados caen en una o varias categorías, inclusive, se crean nuevas categorías³².

Después de ordenar la información obtenida, transcribir la grabación de las entrevistas, se interpretan los datos, para, llegado ese momento, iniciar con el objetivo. Estudiar a las mujeres ejecutivas de las tiendas Telmex de la división Noroeste.

Es digno de tomar en cuenta, que para comprender la problemática de las mujeres en las organizaciones, es necesario ir más allá de las cuestiones surgidas de la sicología individual, para examinar la naturaleza precisa de la vida organizacional a saber político y de las relaciones de poder en las cuales se inscriben las mujeres.

Otro aspecto importante al respecto, es lo relacionado a una diferenciación entre la masculinidad y la feminidad, retomando el punto de vista de Hofstede (1980), quien define al respecto que los valores predominantes en la sociedad masculina son el éxito, el dinero y las cosas, mientras que por el lado de la sociedad femenina es el interés por los demás y la calidad de vida.

Cabe aclarar, que la división de lo masculino y lo femenino es una construcción cultural que establece diferencias en los esquemas de comportamiento dictados por la sociedad, definiendo de esta manera lo que es propio según al género al que se pertenece, y es esta definición lo que actualmente limita a ambos géneros la libertad de realización plena del ser humano, en este caso particular de la participación de la mujer ejecutiva en las organizaciones y el impacto de ello en el ámbito laboral en donde la forma

³¹ A pesar que el cuestionario solo se aplicó para lograr un acercamiento con los trabajadores, después de interpretar los resultados, nos arrojan información muy valiosa que será contemplada en la presentación final del capítulo VI, en el cual describiremos el análisis de la investigación de campo, realizada en la organización de Teléfonos de México.

³² Cabe mencionar que en el desarrollo de la investigación de campo, a pesar de tener definidas las categorías del presente estudio, se presentó el fenómeno de la serendipia.

como la conciben los trabajadores y como se percibe ella misma al tomar decisiones, resolver conflictos, aplicar un determinado tipo de liderazgo-entre otros-, son actitudes que la misma sociedad establece de acuerdo a la cultura que se ejerce en ella y en donde desafortunadamente siempre han prevalecido mitos y creencias.

4.1.- Liderazgo femenino y clima organizacional

La palabra “clima”, tiene su raíz griega que significa pendiente o inclinado; clima es un concepto menos general y menos vasto que medio, y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social y la atmósfera. En la actualidad, los valores evolucionan con rapidez y hay escasez de recursos, se hace necesario comprender qué es lo que influye para que el recurso humano rinda más en el trabajo que desempeña en la organización. Son considerados y puestos en evidencia los componentes físicos y sociales sobre dicho comportamiento.

El control en las organizaciones también se ejerce a través de la influencia individual e interpersonal, en la que, quienes tienen funciones de autoridad motivan y orientan a los demás a actuar como a ellos les gustaría. Esta influencia interpersonal a menudo se denomina *liderazgo*, tema bastante amplio como para escribir un volumen completo. Es evidente que hay diferencias significativas en las diversas variables de resultados, dependiendo de la conducta del líder.

No sólo las organizaciones seleccionan a quienes desean ascender a posiciones de liderazgo en un proceso que a menudo constituye reproducción homosocial (Kanter , 1977), sino que el mercado de trabajo también restringe la variación en quienes asumen funciones de liderazgo.

Se debe de ser cuidadoso en interferir efectos de la conducta de los líderes en situaciones naturales, porque es muy probable que el estilo directivo

mismo se ajuste a las diferencias en el desempeño. Una relación observada entre liderazgo y desempeño bien podría deberse a que el desempeño provoca la conducta del líder, en lugar de hacer lo contrario (Lowin y Craig, 1968).

A menudo, aunque no invariablemente, el control social está integrado a un proceso jerárquico. Ciertamente, el liderazgo, el uso de premios y sanciones, así como el desarrollo de una cultura organizacional transmiten la implicación de cierta autoridad central que instauro el sistema de retribuciones, designa a los líderes y establece la cultura corporativa.

Para quienes viven y trabajan en las organizaciones, pero no necesariamente en los puestos más altos, el control social asume otra connotación, como desarrollar la influencia informal y el poder con el objeto de lograr lo que uno quiere y necesita a fin de cumplir las tareas, así como para el beneficio individual.

Al ser humano le ha interesado la naturaleza del liderazgo desde los inicios de la historia. Las primeras investigaciones trataron de identificar las características que separaban a los líderes de los no líderes, o entre los líderes de éxito y los que no lo tenían. El liderazgo es una parte de la administración, pero no lo es todo. Los gerentes deben planear y organizar, pero el papel primario de un líder es influir en los demás para que traten de alcanzar con entusiasmo los objetivos establecidos. Es decir, pueden lograr que un grupo se mueva, pero puede moverse en una dirección no esperada.

Un liderazgo exitoso, depende de comportamientos, habilidades, y acciones apropiadas y no de características personales. Esto es muy importante, ya que los comportamientos pueden aprenderse y cambiarse, en tanto que las características personales son relativamente fijas. Los tres tipos de características que aplican los líderes son las técnicas, las humanas y las

conceptuales. Aunque en la práctica estas habilidades están interrelacionadas, puede considerárseles separadamente.

El nuevo líder en todos los niveles y en todos los campos del trabajo humano es, en realidad, un constructor de la cultura organizacional.

Dicha cultura organizacional, es el conjunto de valores, tradiciones, creencias, habilidades, normas, actitudes y conductas que le dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales.

Los recientes estudios relativos al futuro del trabajo humano señalan que la participación, la integración, la creatividad y el *empowerment*, son aspectos que de manera prioritaria tienen que tomar en cuenta los líderes del futuro. Esto significa que la cultura laboral de las organizaciones para el siglo XXI, estará fincada en líderes constructores del ambiente en el que se den a plenitud los procesos humanos; entendiendo por procesos humanos las distintas formas de una sana relación y la energía del hombre en su relación con otros orientada a un proceso de mejora continua.

Al patrón general de acciones explícitas e implícitas de los líderes desde la perspectiva de los empleados se le conoce como estilo de liderazgo. Este representa una combinación coherente de filosofía, habilidades, rasgos y actitudes de que da cuenta el comportamiento de una persona. Las percepciones de los empleados sobre el estilo de liderazgo es lo que realmente les importa. Los empleados no responden exclusivamente a lo que los líderes piensan y hacen, sino sobre todo a lo que perciben que sus líderes son. El liderazgo reside en realidad en los ojos de quienes lo presencian. Los estilos son diferentes en base a la motivación, el poder o la orientación a las tareas o a los empleados.

Existe un continuo en estilos de liderazgo que va desde el intensamente positivo hasta el intensamente negativo. El estilo se relaciona con el modelo propio de comportamiento organizacional, por lo que, el modelo autocrático tiende a producir un estilo negativo; el modelo de custodia es relativamente positivo, y los modelos de apoyo y colegial son evidentemente positivos. *El liderazgo positivo suele resultar en mayor satisfacción laboral y desempeño.*

Por otro lado, podría decirse, que el modo en que un líder utiliza el poder también establece un tipo de estilo. Cada estilo (autocrático, participativo y permisivo) posee beneficios y limitaciones, aunque, es común que los líderes empleen los tres tipos de estilo a lo largo de un período, pero uno de ellos tiene que predominar sobre los demás.

Los *líderes autocráticos*, centralizan el poder y la toma de decisiones, es decir, estructuran en su totalidad la situación de trabajo de sus empleados, de quienes esperan que hagan lo que les dicen y no que piensen por sí mismos. Es habitualmente negativo, ya que se basa en castigos y amenazas. A menudo resulta satisfactorio para el líder, permite decisiones rápidas, ofrece seguridad y estructura a los empleados, pero por otro lado, genera temor y frustración. Además, rara vez propicia un compromiso organizacional intenso entre los empleados, lo que deriva en bajos niveles de rotación y de índices de ausentismo.

Los *líderes participativos* descentralizan la autoridad. Las decisiones no son unilaterales surgen de la consulta a los seguidores y de la participación de éstos. Líder y grupo actúan como una unidad social.

Los empleados son informados de las condiciones que afectan a sus labores y alentados a expresar sus ideas y hacer sugerencias.

Los *líderes permisivos*, evitan el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida del grupo para el establecimiento de las metas propias de éste y la resolución de sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan así

mismos y aportan su propia motivación. El líder desempeña apenas una función menor. Normalmente no se le utiliza como estilo dominante, aunque resulta útil, en las situaciones en las que un líder puede poner enteramente una decisión en las manos del grupo.

Dos diferentes estilos de liderazgo usados con los empleados son la consideración y la estructura, también conocidos como *orientación a los empleados* y *orientación a las tareas*.

A los líderes considerados, les interesan las necesidades humanas de sus empleados. Se esfuerzan por generar trabajo, en equipo, ofrecen apoyo psicológico y ayudan a los empleados a resolver sus problemas. Mientras que los líderes estructurados, orientados a las tareas, creen por el contrario que la mejor manera de obtener resultados consiste en mantener a su personal constantemente ocupado, ignorar sus asuntos y emociones individuales y apresurarlos a producir.

Es importante, comprender muy bien lo que significa *clima organizacional* para poder explicar la interacción del mismo con el género y en particular con el desempeño de la mujer ejecutiva en las organizaciones, su clasificación, importancia, carácter específico y la teoría organizacional de Likert, entre otros distintos aspectos.

4.2.- Teoría de la contingencia en las organizaciones

Acaso el modelo de análisis organizacional más conocido sea el elaborado por Lawrence y Lorsch (1973 a: 1973b) y que tienen como base la teoría de contingencias de éstos mismos autores.

Esta teoría es una de las variantes de aplicación organizacional, hecha a fines de la década de los sesenta, de los conceptos y relaciones provenientes de la teoría general de sistemas y la cibernética. Este marco conceptual

otorga especial importancia a la relación del sistema organizacional con su entorno: a la contingencia del encuentro entre organización y ambiente.

Hasta cerca de fines de los años cincuenta, la escuela de la administración clásica fue dominada por los estudiosos de la estructura organizacional, esto suponía que había una estructura organizacional simple que era altamente efectiva en toda clase de organizaciones.

Esta estructura se distinguió por un alto grado de toma de decisiones y planeación en los niveles más altos de la jerarquía de tal manera que el comportamiento de los niveles jerárquicos inferiores y de las operaciones se encontraba detalladamente predeterminado por una administración direccional, a través de definiciones del empleo y estudios del trabajo y cosas por el estilo.

La escuela de la administración clásica conservó su influencia durante la primera mitad de éste siglo, pero fue crecientemente cuestionada por la escuela de relaciones humanas desde la década de los años treinta, este método se enfocó sobre el empleado individual como poseedor de necesidades psicológicas y sociales.

Entender esto, permitiría una apreciación de cómo la organización de trabajo surgió de las interacciones de la dinámica de grupo, esto posibilitaría que los administradores adoptaran un método que induciría una mayor cooperación de los empleados. Lo central aquí, fue sobre los procesos inferior y superior en los procesos de organización y los beneficios de la participación en toma de decisiones por los empleados de los niveles inferiores.

Hubo intentos de unir estos dos enfoques contrapuestos, el de la administración clásica de las relaciones humanas, argumentando que cada enfoque tenía su lugar. Entonces la teoría de la contingencia se desarrolla en los años cincuenta y sesenta en temas tales como, la toma de decisiones en

grupos pequeños y el liderazgo. Hacia a fines de los años cincuenta, los estudiosos empezaron a aplicar esta idea de contingencia a las estructuras organizacionales.

En los estudios de la organización, la teoría de la contingencia ha proporcionado un paradigma coherente para el análisis de la estructura de las organizaciones.

La teoría de la contingencia afirma que no hay una estructura organizacional simple que sea altamente efectiva para todas las organizaciones. Concibe la estructura que es óptima como aquella que cambia de acuerdo a ciertos factores tales como la estrategia o el tamaño de la organización. Entonces la estructura óptima es contingente en base a estos factores los cuales son denominados como los “factores de contingencia”. Por ejemplo, una organización de tamaño pequeño, que tiene pocos empleados, está óptimamente estructurada por una estructura centralizada en la cual la autoridad para tomar decisiones se concentra en los niveles más altos de la jerarquía, mientras que una organización grande, que tiene estructura descentralizada en la cual la autoridad para tomar decisiones se dispersa hacia los niveles inferiores de la jerarquía.

Existen varios factores de contingencia: estrategia, tamaño, incertidumbre en la tarea y tecnología. Estas son características de la organización. Como sea, estas características organizacionales reflejan la influencia en el medio ambiente en el cual se localiza la organización. En atención a ser efectiva, la organización necesita adaptar la estructura a los factores de contingencia tanto de la propia organización como del medio ambiente, por lo tanto la organización es vista como si estuviera adaptada a su medio ambiente.

El modelo de la teoría de la contingencia propone que la estructura organizacional cambia en la medida en que cambia la situación de contingencia debido al crecimiento.

Es el ambiente y la competencia lo que caracteriza la causa de la innovación tecnológica de la organización. Tanto los factores externos como internos son contingencias, pero esta teoría se refiere esencialmente a factores internos. Por ejemplo, podemos decir que una organización pequeña, con pocos empleados, se puede organizar eficientemente en una estructura simple y tres niveles jerárquicos; las decisiones se toman directamente por el director general, que frecuentemente es el dueño, quien ejerce el poder directamente. A medida que una organización crece se vuelve más diferenciada, se añaden niveles jerárquicos intermedios y se delegan decisiones a éstos, en gran parte porque estos mandos medios lo demandan al sentir la presión de una organización más grande y compleja, aunque los directores conservan para sí las decisiones más importantes.

Y, curiosamente es en la organización sujeto de nuestro estudio, en donde se observa dicho fenómeno, con la nula participación de mujeres en dichos puestos.

4.3.- Posiciones contemporáneas sobre liderazgo

La conclusión del liderazgo, termina con la explicación de tres posiciones contemporáneas ante el tema. Se trata de la teoría de la atribución del liderazgo, el liderazgo carismático y el liderazgo transaccional comparado con el transformacional.

La teoría de la atribución del liderazgo, trata sobre los individuos que intentan darle sentido a las relaciones causa-efecto, cuando algo ocurre, quieren atribuirlo a algo. Usando el marco de la atribución, los investigadores han

encontrado que la gente caracteriza a los líderes como poseedores de inteligencia, personalidad desenvuelta, habilidad verbal, vehemente audacia, determinación y comprensión.

Esta teoría destaca la percepción de los líderes que son considerados en lo general como consistentes o inflexibles en sus decisiones.

Por otro lado, un líder transformador empieza por crear una visión de lo que debería ser el ideal de su organización, departamento o grupo de trabajo. La visión guía al administrador en la búsqueda del mejor camino para lograr resultados deseados como la calidad, el desempeño y la productividad. Este comportamiento contrasta con el líder transaccional, porque dirige su enfoque hacia el cumplimiento de las reglas existentes de la organización, que canjean las recompensas por estar de acuerdo con los deseos del líder .

Debido a que los líderes transformacionales también son carismáticos, la teoría de este liderazgo es una ampliación de las teorías de los atributos que dice que los seguidores atribuyen al líder una capacidad sobrehumana o extraordinaria cuando éste observa ciertas conductas.

4.4.- Consideraciones éticas del liderazgo

Podríamos decir que, nadie pone en duda la necesidad de los líderes y lo valorado que éstos son por sus organizaciones. Potencian la fuerza laboral con atractivas visiones de futuro, guían a sus empresas en momentos difíciles, crean y desarrollan culturas empresariales de apoyo e incrementan el valor de las acciones. Cuando las cosas salen bien se reverencia a los líderes, pero cuando las cosas salen mal todo apunta precisamente contra el líder que dirige.

En el liderazgo, la ética incide en varios aspectos; el carisma tiene un componente ético y el tema de la confianza, tiene que ver de manera explícita con la honestidad y la integridad del liderazgo.

Por otra parte, el liderazgo ético debe confrontar el contenido de las metas de un líder.

En relación a este tema, podemos decir que el liderazgo femenino y masculino tiene más similitudes que diferencias. Con respecto al concepto de liderazgo en las organizaciones, solo existe como una relación social y se da a través de un proceso de comunicación, en donde el líder debe de ser una persona que actúe como tal, cuya autoridad y status son aceptados formal e informalmente por otros.

Podemos decir que, el gran problema para las mujeres que son o aspiran a ser líderes, es el de ser reconocidas con la necesaria autoridad y status por los otros; supervisores, subordinados, clientes, proveedores o socios con los cuales ellas interactúan.

Dar a los individuos un trato ético es indispensable para atraer y retener a los empleados valiosos en una época de constante abandono de las organizaciones por parte de buenos trabajadores. Para tener éxito, las organizaciones deben tratar éticamente a sus empleados. Cada vez mayor número de empresas reconocen esta necesidad a la que están respondiendo con diversos programas destinados a garantizar que administradores y empleados por igual adopten una norma más elevada de desempeño ético.

Cuando las metas y acciones de una organización son éticas, la mutualidad da origen a un sistema de triple retribución en el que se cumplen al mismo tiempo los objetivos individuales, organizacionales y sociales. Las personas derivan mayor satisfacción de su trabajo cuando imperan la cooperación y el trabajo en equipo. Esto les permite aprender, crecer y realizar mayores contribuciones. La organización por su parte, obtiene un éxito mayor, ya que opera más eficazmente. Se eleva la calidad, mejoran los servicios y los

costos se reducen. Quizá el mayor beneficiario del sistema de triple retribución sea la sociedad, dado que le permite disponer de mejores productos y servicios, ciudadanos más capaces y un ambiente general de cooperación y progreso. El resultado es de beneficios mutuos para las tres partes, ninguna de las cuales sale perdiendo. Esto se logrará cuando sean precisamente quienes asumen el liderazgo los que lo lleven a cabo al interior de las organizaciones.

4.5.- Una perspectiva diferente sobre la toma de decisiones

Es importante mencionar que, existen tres importantes aspectos en cuanto a las decisiones:

Primero; una decisión por si misma no cambia nada

Segundo; en el momento en que se toma una decisión no nos es factible conocer si es buena o mala, solo hasta que nos enteremos de las consecuencias y,

Tercero; quizás el más importante, es que está comprobado que invariablemente consumimos más tiempo luchando con las consecuencias de nuestras decisiones que el que necesitamos para tomarlas.

Si las decisiones por si mismas no cambian nada, si en el momento que se toma una no podemos conocer sus consecuencias, y si, en cualquier caso, consumimos más tiempo haciéndole frente a los resultados de nuestras decisiones que el que fue necesario para tomarlas, entonces parece evidente que hasta ahora la formación y la práctica gerenciales en esta materia ha estado erróneamente dirigida. Ello significa que, hubiese sido de más provecho, dedicar también algo de tiempo a la puesta en práctica de tales decisiones y al tratamiento de sus resultados.

En este sentido, lo que de verdad se observa en las organizaciones es que una vez tomada la decisión, la mayor parte de los esfuerzos se dirigen más bien a asignar su éxito o fracaso que a la mejora de los resultados.

4.5.1.- El proceso de gestión; una perspectiva del poder

En el proceso de gestión, el primer paso es fijar nuestros objetivos, ya que si no tenemos objetivos claros y si no conocemos cuáles son nuestros objetivos primarios no tendremos muchas posibilidades de alcanzarlos, una vez teniéndolo en mente, es necesario determinar quienes son importantes para la consecución del mismo, para ello, es necesario establecer los modelos de dependencia e interdependencia entre las personas y conocer el camino que tomarán los acontecimientos y estimar el papel que el poder y las influencias jugarán en todo el proceso, sopesando las estrategias que estén a nuestro alcance.

El poder queda definido como la capacidad de influir en las conductas, de cambiar el curso de los acontecimientos, de vencer resistencias y de conseguir que la gente haga algo que de otro modo no haría. La pugna gerencial y las influencias constituyen los procesos, las acciones y las conductas, mediante las cuales este potencial de poder se utiliza y toma cuerpo. Aunque el poder desempeña un papel muy importante en la actividad gerencial, no todas las decisiones y acciones que ocurren dentro del ámbito de la empresa están relacionadas en la misma medida con el poder, ni tampoco los conflictos de poder son comunes a todas las organizaciones.

4.6.- Las mujeres y la toma de decisiones

En el ejercicio de la autoridad, tanto hombres como mujeres no consideran que existan diferencias por sexo, sino que éstas corresponden básicamente a características, experiencias y habilidades personales.

En cuanto a la toma de decisiones, las mujeres procuran fundamentarlas más y tienden a ser más detallistas, pero se les cuestionan y no precisamente por cuestiones profesionales. Cabe destacar que en las áreas de negocios se concede un valor especial a la intuición y por ello paulatinamente se han ido aceptando la participación de las mujeres.

Los estilos de liderazgo de las mujeres ejecutivas, desmienten que en su mayoría adopten estilos de liderazgo autoritario, generalmente asociados con el género masculino. Se podría decir que la existencia de liderazgos femeninos corresponde a la experiencia sociohistórica de las mujeres, sin perder de vista que hay un estilo de liderazgo aceptado por la banca, el cual tanto hombres como mujeres tienen que adoptar.

A las mujeres se les ha enseñado a ser más afectivas y a estar atentas a las necesidades de los otros, mientras que a los hombres se les inhiben estos rasgos al fomentarles una educación más individualista³³

Las ejecutivas adoptan un papel, un estilo de liderazgo consensual y participativo, tienden a delegar más que sus homólogos hombres. Las mujeres, en general, compiten en desventaja con sus pares varones, principalmente por tres cuestiones:

1.- En el plano personal, tienen que tomar decisiones importantes en el desarrollo de su ciclo de vida, en donde el trabajo y la familia aparecen como ámbitos antagónicos. Ellas habrán de establecer distintas estrategias para conciliarlos, situación que no se les presenta a los hombres.

³³ Véase G. Martínez V., “Los retos de las mujeres ejecutivas...” op.cit.

2.-En la organización suele considerarse que las mujeres conceden mayor prioridad a la familia sobre el trabajo, por lo que probablemente no dedicarán a las empresas el tiempo que éstas exigen.

3.-Mientras el tiempo laboral sea definido por las necesidades de los varones, las mujeres que decidan alcanzar “el éxito profesional” se tendrían que adecuar a éste, lo cual a diferencia de los hombres, les significa una doble carga.

Por otro lado, podríamos decir que, se considera que el principal problema de la mujer, que se hace palpable es con la llegada de los hijos. No es tanto la maternidad sino la forma en que las empresas perciben la eficiencia, ya que se considera que una persona es más eficiente si le dedica más tiempo al trabajo, ya que si una persona hace bien las cosas desde un principio, planeando sus tareas, y fijándose objetivos en tiempo y forma, no tiene necesidad de dedicar tiempo extra a dicho desempeño y no por ello será mejor)³⁴ .

La maternidad, desventaja laboral de las ejecutivas, se traduce en una ventaja para los hombres, pues ambos consideran que ellos no se preocupan por el tiempo que le dedican a la familia; de ahí que en la organización se espere de los hombres mayor compromiso que de las mujeres. Tal situación también se está modificando, debido a que algunos hombres no están dispuestos a dar todo su tiempo a la empresa.³⁵ mientras que hay mujeres que si lo hacen.

³⁴ Esta opinión, es muy personal, y como mujer trabajadora, madre y profesionista la plasmo en el presente documento.

³⁵ Yankelovich nos dice que el significado del valor moral sobre el trabajo se está modificando, ya que muchos trabajadores empiezan a percibir” como un medio para otro fin, el del desarrollo personal y no como algo que es valioso en si mismo”, consenso que produce una nueva generación de trabajadores, y por tanto cambios en la relación jefe-trabajador. R.Sennett. op.cit., pp.106 y 107.

Por otro lado, en la interacción con sus colegas, es de esperarse que las mujeres ejecutivas tengan mayor facilidad para convivir con los hombres, al ser muy pocas mujeres las que están en esas posiciones.

Es importante identificar qué posibilidades tendrían las mujeres para ocupar puestos ejecutivos, frente a los cambios que se presentan tanto en las organizaciones como en la cultura genérica. Cabe también considerar que sus oportunidades dependerán de las estrategias adoptadas por ellas mismas. La mujer ejecutiva, como una mujer que ejerce el poder, contribuye a un proceso de cambio en el que la imagen de la mujer se sustenta en rasgos identificados anteriormente con los hombres, dejando atrás papeles sociales marginales.

4.7.- Funciones de liderazgo de mujeres ejecutivas

La mujer ejecutiva al desempeñar sus funciones de liderazgo, necesita estar alerta de sus propias fortalezas y debilidades y combinarlas con las oportunidades disponibles. Si tiene en mente que todos tenemos características tanto femeninas como masculinas podrá trabajar con sus fortalezas femeninas ya existentes y desarrollar las masculinas para equilibrar aquéllas.

El buen liderazgo no depende del sexo, es decir, no se trata de que uno sea duro o flexible, dogmático o sensible, se trata de la cultura organizacional en la que uno está incrustado. Por lo general, conforme construye su estilo de liderazgo de mujer, se centra especialmente en sus tendencias a fortalecer a la gente, a usar su estilo facilitador de liderazgo, a tratar a la gente con empatía y sensibilidad y a confirmar la creencia de la gente en la integridad de las mujeres actuando en forma consistente de modo que infunda confianza. Tal vez, éste sea el paso más importante para acoplarse a las

culturas empresariales de hoy, porque uno de los temas subyacentes en todos los cambios de paradigmas es el individuo.

Aunque las personas trabajan juntas de manera más dinámica, el poder empresarial, viene cada vez más del poder de los individuos que trabajan en equipos. La mayoría de las mujeres socializan para lograr el compromiso de la gente, en lugar de dar órdenes autocráticas y aplicar controles. Las mujeres tienden adaptarse mejor al papel de maestro/facilitador/entrenador, que al de director/supervisor. Ya que al compartir el poder, fortalece a otros para alcanzar las visiones compartidas. Así, sus tendencias a cuidar de otros, a desear conectarse personalmente, comunicarse y compartir información con ellos, le ayudan en sus esfuerzos por fortalecer a la gente y por ende ella misma se fortalece al aplicar el liderazgo.

Cuando nos referimos, a que aprovecha sus fortalezas femeninas a fin de aumentar su éxito profesional, queremos decir que es empática, ofrece retroalimentación, apoyo y reto, de igual forma que apoya las necesidades de las madres trabajadoras, permitiendo a la vez, que sus decisiones demuestren su integridad, inspirando lealtad. Recordemos que líder significa hacer las cosas correctas, mientras que administrar significa hacer las cosas correctamente.

4.7.1.- Las mujeres en las organizaciones y su ingerencia en el clima laboral

A las mujeres profesionales, era muy raro encontrarlas trabajando antes de los años sesenta, y las creencias culturales que las mantenían en el hogar o en el trabajo de nivel intermedio todavía existen, obstaculizando su éxito profesional.

Los mayores obstáculos son los antiguos prejuicios en cuanto a la aptitud de las mujeres para el mundo de los negocios, su nivel de capacidad profesional, estabilidad emocional, su capacidad para lograr aceptación en

posiciones de alto nivel y, en general para tomar decisiones, su credibilidad como líderes eficaces y profesionales. Sin embargo, poco a poco ha ganado espacios demostrando con entereza que puede competir en el actual mundo organizacional ocupando puestos directivos. Ello, confiando en sus percepciones intuitivas, en su conocimiento de las tendencias y sus aptitudes para estudiar, visualizar y motivar a la gente. Esto significa que su manera natural y femenina de dirigir puede detonar sus oportunidades de éxito profesional. Recordemos que las organizaciones buscan la combinación adecuada de aptitudes personales y de alta tecnología.

En los años ochenta, las mujeres talentosas progresaban más en las compañías de alta tecnología que crecían con rapidez que en las empresas tradicionales, y esta tendencia continúa en los años noventa.

Durante los globales años noventa, muchos líderes de negocios comenzaron a darse cuenta de que un lugar de trabajo con tecnología cada vez más avanzada reclamaba un estilo de liderazgo interpersonal en alto grado, estilo que tiende a ser natural en la mayoría de las mujeres.

Cabe decir que, conforme nos adentramos al nuevo milenio y ya inmersos en el, este tipo de liderazgo es exactamente lo que la mayor parte de las organizaciones necesitan motivar e inspirar en sus empleados.

Las mujeres en las organizaciones, identifican como patrones típicos de las mujeres líderes, un uso más delicado del poder y un interés mayor en fortalecer a otros, un enfoque más democrático con más participación y compartimento, más información y comunicación en general, un mayor enfoque en los resultados a largo plazo y mayor preocupación e interés en los individuos que dirigen. Operan desde su base personal de influencia, sus relaciones con los empleados y su experiencia en el trabajo. Basan su liderazgo en el equipo, para ellas es importante compartir metas comunes y

crecer juntos. Consideran muy importante la comunicación con sus empleados, es decir, ser abiertas, estar dispuestas a hablar de todo y, a analizar situaciones que necesitan aclararse. Su estilo de liderazgo surge como la fuerza motivadora para alcanzar la misión de la empresa, tienen una visión del futuro a largo plazo y animan a sus empleados a compartirla.

En relación al trabajo con otras mujeres, dependiendo del lugar del que provienen, pueden ser de gran ayuda o ser sus enemigas. Aquí el objetivo es controlar las emociones, centrarse en la consistencia y justicia, ser lo más sincera y honesta posible, evitar rumores hirientes, y proveer retos que amplíen las aptitudes de las mujeres, así como brindar ayuda para que los resuelvan.

Cabe decir que, la mujer ejecutiva 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, debe ajustar los tiempos de la empresa a los tiempos del hogar, y los de éste a la empresa, buscando siempre los mecanismos para crear un equilibrio entre ambas.

A pesar que las mujeres transforman su percepción sobre sí mismas y, por tanto redefinen la función social que en el futuro han de desempeñar, se advierte que en la percepción de los empleadores no se han registrado grandes cambios respecto al papel de madre-esposa y las responsabilidades laborales. Este papel influye de manera significativa en la carrera laboral de las mujeres, particularmente en el trabajo ejecutivo. Por lo que podríamos decir, que el principal problema en el desarrollo profesional de las mujeres se debe a que la distribución del tiempo laboral está determinado a partir de las necesidades masculinas, tiempo al que las mujeres se han tenido que adaptar sin que exista una redefinición de papeles sociales entre los géneros.

Es así como las mujeres están abriendo espacios en el ámbito público sin encontrar correspondencia en los hombres, ya que su participación en el ámbito privado es muy limitada, lo que impone el reto de trastocar todos los receptáculos de la cultura donde hombres y mujeres, en la práctica, reproducen formas de pensamiento e interacción social a partir de esquemas tradicionales.

La presencia femenina en espacios de decisión es resultado de los cambios socioculturales que se reflejan tanto en las propias mujeres como en las organizaciones. Se observa de igual forma, que conforme pasa el tiempo existe un mayor número de egresadas de las universidades públicas y privadas, lo que les permite ocupar mejores posiciones en las estructuras jerárquicas de las diferentes organizaciones. Así mismo, cada vez más mujeres con un proyecto de vida consideran el ejercicio de su profesión, ya no se trata tan solo de una individualidad que emerge como sujeto sexual, sino de un sujeto autónomo que está en condiciones de definir qué quiere de la vida.

La cultura organizacional, también se ve modificada al estar sujeta a los cambios socioculturales, de ahí que se centre la atención en las condiciones del sistema y del entorno organizacional que posibilitaron una mayor presencia de las mujeres en posiciones de poder.

De igual importancia, es centrar la atención en los cambios de las políticas de los recursos humanos, que definen entre otras cosas el perfil del ejecutivo, los estilos de liderazgo, las políticas de reclutamiento y selección de personal y las políticas de evaluación del desempeño y de ascenso

Es importante comprender, qué papel juegan los valores tradicionales de la cultura genérica en la cultura empresarial, y encontrar aquellas fisuras en las estructuras de poder de las organizaciones que favorecen el nombramiento

de mujeres ejecutivas, así como la capacidad desarrollada por ellas para descubrir sus posibilidades de acción dentro de una organización regida por valores tradicionales. Olvidando uno de los mitos, que la única forma que las mujeres tienen éxito es actuando como los hombres.

4.8. Género y comportamiento organizacional.

Responder a la pregunta de ¿Cómo debemos entender el comportamiento en las organizaciones?, exige no solo ubicar la causalidad de dicho comportamiento – en personas, situaciones, o su interacción-, sino también establecer supuestos o premisas básicos acerca del comportamiento que guía la formulación de teorías y su comprobación empírica directa. Simon observó. “Nada es más esencial para determinar nuestras áreas de investigación e informar nuestros métodos de investigación que nuestra concepción de la naturaleza de los seres humanos cuyo comportamiento estudiamos” (1985, P. 303).

La capacidad no existe separada de los antecedentes o el conocimiento. La vida del hogar no puede separarse por completo de la vida del trabajo, así como las condiciones emocionales no se desligan de las condiciones físicas. En el caso de las necesidades, las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben hacer o tener, sino por lo que desean. La motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones.

Puesto que el comportamiento organizacional se interesa por las personas, la filosofía ética, en una u otra forma se relaciona con los actos del individuo. Las decisiones humanas no pueden ni deben ignorar los valores individuales³⁶.

³⁶ Davis, K. Y Newstrom J., Human Behavior AT WORK: Organizational Behavior, Mc Graw- Hill, 1995.

Para poder comprender lo que ocurre en el centro de trabajo es necesario que comencemos por exponer la definición, metas, fuerza y principales características del comportamiento organizacional.

Comportamiento organizacional, es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones, (tanto en lo individual, como en grupos). Pretende identificar medios para que actúen más eficazmente. El comportamiento organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la información sobre prácticas efectivas en una organización puede extenderse a muchas otras. El comportamiento organizacional brinda una muy útil serie de instrumentos para muchos niveles de análisis.

La mayoría de las ciencias comparten cuatro metas: describir, comprender, predecir y controlar ciertos fenómenos. Estas también son las metas del comportamiento organizacional. Describir el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de situaciones, comprender porqué las personas se comportan como lo hacen, predecir la conducta futura de los empleados y controlar (al menos parcialmente) y procurar ciertas actividades humanas en el trabajo.

Hoy en día, la naturaleza de las organizaciones se ve influida por un conjunto complejo de fuerzas, mismas que pueden clasificarse en cuatro áreas; personas, tecnología, estructura y entorno en el que opera la organización.

Una de las cualidades más importantes del comportamiento organizacional es su interdisciplinariedad. En el se integran tanto las ciencias de la conducta (el conjunto sistemático de conocimientos sobre los motivos y maneras en

que la gente se comporta), como otras ciencias sociales que contribuyen a esta materia.

Otra cualidad del comportamiento organizacional es su base emergente de conocimientos producto de la investigación y marcos conceptuales. Las teorías ofrecen explicaciones sobre la manera de pensar, sentir y actuar de los individuos y sobre los motivos de ello. La investigación es un proceso incesante mediante el cual se descubren continuamente valiosos conocimientos sobre la conducta. La tercera cualidad primordial del comportamiento organizacional es la creciente aceptación de teoría e investigación por parte de los administradores en ejercicio.

4.8.1.- Naturaleza de las personas en el clima organizacional.

El comportamiento organizacional se relaciona con un conjunto de conceptos fundamentales que giran en torno a la naturaleza de las personas y las organizaciones. Respecto a las personas existen seis supuestos básicos: las diferencias individuales, percepción, la persona como una totalidad, la conducta motivada (incentivos), deseo de involucramiento y el valor de las personas (dignidad humana). Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es distinta. Las diferencias individuales significan que la gerencia de una empresa logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta. Exigen así mismo, que la justicia y la rectitud con los empleados sean individuales y no de índole estadística.

Por otro lado, cada persona entiende la realidad y ve las cosas de diferente manera, incluso frente al mismo objeto, es probable que dos personas lo conciban en forma distinta. Cada persona posee un marco de referencia organizado que va formando a lo largo de la vida mediante la acumulación de experiencias y valores.

Cada empleado concibe su mundo de trabajo de diferente manera por varias razones; cada uno de ellos posee una personalidad, necesidades y experiencias diferentes y es producto de factores demográficos distintos, o se encuentra en condiciones físicas, períodos o medios sociales muy particulares.

Así mismo, la gente desea sentirse satisfecha de sí misma, este deseo se manifiesta hacia la eficacia personal o la certeza de que se poseen las capacidades necesarias para desempeñar una tarea, cumplir las expectativas puestas en determinadas funciones, realizar una contribución significativa o enfrentar exitosamente una situación difícil.

En relación a todo lo anterior, los individuos desean ser tratados con atención, respeto y dignidad lo que demandan cada vez en mayor medida de sus empleadores.

Aunado a la naturaleza de las personas, podemos mencionar, que se encuentra de igual forma establecida la naturaleza de las organizaciones, misma que contemplan como conceptos básicos que constituyen sistemas sociales, se les forma con base a intereses mutuos y deben tratar éticamente a los empleados.

La naturaleza de las personas al desempeñarse al interior de las organizaciones, es fundamental para marcar la pauta del grado de clima organizacional al interior de las mismas.

4.8.2.- Modelos de comportamiento que favorecen el clima organizacional

Aunque es posible presentar un sin fin de modelos de comportamiento, describiremos los modelos más importantes de actos y decisiones que son fundamentales en los estudios organizacionales.

Los cinco modelos son, el económico, el social, el racional retrospectiva, el moral y el cognoscitivo o interpretativo.

a).- Los modelos económicos están adquiriendo mayor prominencia en las ciencias sociales en general, y en particular en las ciencias políticas, la sociología y los estudios de la organización. En los textos sobre las organizaciones se encuentran citas de los modelos económicos en temas fundamentales como el diseño y las estructuras organizacionales, los premios e incentivos, el control, la toma de decisiones, el desarrollo profesional, el desempeño y la supervivencia organizacional, la estructura y evolución de la fuerza laboral, la discriminación de género y raza, las relaciones interorganizacionales y otros.

Los textos en donde se evalúan los efectos del poder y los intereses en estos pactos organizacionales ofrecen una prueba parcial del modelo económico de las organizaciones. Prácticamente todos los modelos económicos proceden de un aparato teórico que invoca individualismo metodológico, esto significa que las organizaciones se consideran agregados de las preferencias y actos individuales.

Estos modelos, destacan la amplitud de temas abarcados y a menudo proceden de un supuesto de equilibrio. Los enfoques económicos para entender a las organizaciones deben crear un método que reconcilie el supuesto de la conducta que sólo atiende al interés propio y a la maximización de la utilidad con el mundo organizacional observado.

El modelo económico presenta una visión benévola de la organización social. Debido a que destaca los mercados y la operación del intercambio voluntario; el poder, la coerción y la explotación se pierden de vista. En consecuencia, el modelo económico nos permite e incluso nos alienta a evitar hacer frente o siquiera pensar en el posible conflicto de intereses entre los

individuos y las organizaciones y acerca de temas como el poder y el control social.

b).-Por otro lado, el modelo social de comportamiento, destaca la naturaleza arraigada del comportamiento, los seres humanos no viven aislados, sino que se relacionan con otros seres humanos. Este modelo, destaca que el comportamiento organizacional, está arraigado en sistemas concretos y continuos de relaciones sociales.

c).-El modelo de racionalidad retrospectiva de comportamiento, indica que los individuos y las organizaciones adoptan medidas que van de acuerdo o son congruentes con sus elecciones o decisiones anteriores. Una implicación de este argumento de racionalización retrospectiva es que una vez que los individuos se comprometen con cierta organización o actividad, los incentivos adicionales probablemente no aumenten su motivación o efecto positivo y pueden, en realidad, socavar sus actitudes y actos positivos.

d).-El modelo moral de comportamiento, postula que los individuos no solo buscan el placer sino también de moralidad. Los individuos eligen los medios y no solo los fines y que esos medios se seleccionan en base a sus valores y emociones.

La aparición y comprensión de las normas y los conceptos morales en las organizaciones, así como el examen de sus efectos en el comportamiento son tareas de investigación fundamentales.

e).-El modelo cognoscitivo o interpretativo de comportamiento, se distingue de los demás en su atención a los procesos de percepción y comprensión y el grado hasta que los investigadores que emplean este método separan en ocasiones la cognición de la realidad objetiva. Este modelo se centra en los procesos cognoscitivos que influyen en tales comportamientos y resultados.

Es congruente y efectivamente puede derivarse de la tendencia en la psicología social para minimizar, empíricamente si bien no el lenguaje empleado, la realidad social y relacional de la vida organizacional.

4.8.3.- Limitaciones del comportamiento organizacional en el ámbito laboral

Reconocemos limitaciones del comportamiento organizacional, sabemos que con el no desaparecen conflictos y frustraciones al interior de las organizaciones, solo puede reducirlos, ya que es un medio para mejorar, no una respuesta absoluta a los problemas, un mejor comportamiento organizacional no resolverá el desempleo, tampoco suplirá nuestras propias deficiencias. No puede ser la salvación de una planeación deficiente, una organización inepta o controles inadecuados.

Hay tres importantes limitaciones del comportamiento organizacional, las cuales consisten en.

- 1.-Sesgo conductual
- 2.-Rendimientos decrecientes y
- 3.-Manipulación inmoral.

1.- Las personas carentes de conocimientos de sistemas pueden desarrollar un sesgo conductual con el que adoptan un estrecho punto de vista de énfasis de experiencias satisfactorias de los empleados pasando por alto el sistema general de la organización en relación con todos sus sectores. Y el compromiso organizacional sano debe contribuir al cumplimiento de los propósitos organizacionales, no reemplazarlos. El sesgo conductual puede aplicarse tan desacertadamente que cause daños a los empleados y a la organización.

2.- Así mismo, el excesivo énfasis en una práctica de comportamiento organizacional puede producir resultados negativos, como lo indica la ley de rendimientos decrecientes³⁷. Esta ley postula que, en cierto punto, los incrementos de una práctica deseable producen rendimientos decrecientes, a la larga cero rendimientos y después rendimientos negativos si se añaden nuevos incrementos. Por lo que podemos decir que la eficacia organizacional no se alcanza con la optimización de una variable humana, sino con la operación conjunta y equilibrada de todas las variables del sistema.

3.- Por último, una de las preocupaciones más significativas del comportamiento organizacional, es que sus conocimientos y técnicas pueden utilizarse para manipular inmoralmemente a las personas lo mismo que para ayudarlas a desarrollar su potencial. La posibilidad de manipulación significa que las personas con poder en las organizaciones deben mantener una elevada integridad ética y moral y no emplear erróneamente su poder.

4.8.4- Actitudes de los empleados; naturaleza y satisfacción laboral en el clima organizacional.

Las actitudes, son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento. Las actitudes dan forma a una disposición mental que influye en nuestra manera de ver las cosas.

A los administradores del comportamiento organizacional les interesa enormemente la naturaleza de las actitudes de sus empleados ante el trabajo, su trayectoria profesional y la organización misma.

³⁷ Esta exposición es una adaptación de Keith Davis, "A Law of Diminishing Returns in organizational Behavior" en *Personnel Journal*, diciembre de 1975, pp.616-619.

Algunas personas son optimistas, animosas, alegres y corteses, de ellas se dice que poseen una afectividad positiva. Otras son generalmente pesimistas, sombrías, irritables y hasta ofensivas, de ellas se dice que poseen una afectividad negativa.

Es muy importante examinar la naturaleza de la satisfacción laboral, ya que ésta es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Suele referirse a las actitudes de un solo empleado. Las actitudes se adquieren por lo general tras un largo periodo.

De igual manera la satisfacción o insatisfacción surge a medida que un empleado obtiene más información acerca de su centro de trabajo. Esta es apenas una parte de la satisfacción en la vida. La naturaleza del entorno de un empleado fuera del trabajo influye indirectamente en sus sensaciones en el trabajo. El nivel de satisfacción laboral entre grupos no es constante, pero se relaciona con diversas variables, como son, edad, nivel ocupacional y las dimensiones de la organización.

La dirección necesita información sobre la satisfacción laboral de los empleados para poder tomar decisiones acertadas tanto en la prevención como en la resolución de problemas de los trabajadores. Uno de los métodos más comunes consiste en la realización de una encuesta de satisfacción laboral, también llamada encuesta de moral, opinión, actitud o calidad de la vida laboral. Una encuesta de satisfacción laboral, es un procedimiento mediante el cual los empleados expresan sus opiniones sobre su trabajo y entorno laboral. Después, las respuestas individuales son combinadas y analizadas. Si se les planea y ejecuta en forma adecuada, producirán importantes beneficios, tanto generales como específicos.

Es muy importante la confiabilidad y la validez de estas pruebas, ya que parece muy sencillo dirigirse a los empleados y obtener sus respuestas y finalmente interpretarlas, pero por más pequeño que parezca un error en el diseño de las mismas, puede limitar seriamente la utilización de ellas.

Los comentarios de los empleados llaman más la atención de la dirección por el hecho de ser más personales, y estos son de gran utilidad. Cuando se da como resultado de una encuesta de emprender acciones correctivas, los detalles acerca de lo que se supo y se hizo, deben ser dados a conocer de manera inmediata a los empleados. Es curioso, pero tan importante es conocer el grado de satisfacción laboral de los empleados, como lo es el de los administradores y por lo general, la mayoría de las organizaciones los ignoran, éstos también tienen necesidades humanas.

Inducir cambios de actitudes no siempre es fácil, pero los beneficios potenciales bien pueden justificar intentarlo. En definitiva, la información sobre las actitudes de los empleados solo es útil si influye en los administradores para que efectúen mejoras tanto en su comportamiento como en los sistemas de retribuciones.

4.8.5.- El proceso de motivación como determinante del clima organizacional

El proceso de motivación, tiene lugar en el marco de una cultura, refleja un modelo de comportamiento organizacional y requiere de habilidades de comunicación. También requiere del descubrimiento y comprensión de los impulsos y necesidades de los empleados, los cuales tienen origen en los individuos. Es preciso reforzar los actos positivos realizados en favor de la organización, así los empleados se sentirán más motivados cuando dispongan de metas claras por alcanzar. Aunque pocas acciones ocurren sin motivación, prácticamente todas las conductas son motivadas, o causadas. Es función de los administradores identificar los impulsos y

necesidades de los empleados y canalizar su comportamiento y motivarlos hacia el desempeño de sus tareas.

Las necesidades e impulsos internos crean tensiones que se ven afectadas por el entorno del individuo, por lo que resulta evidente que el punto de partida más importante es la comprensión de las necesidades de los empleados.

Los individuos tienden a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto del entorno cultural en el que viven, impulsos que influyen en la concepción de su trabajo y en la forma en la que conducen su vida. Gran parte del interés en estos patrones de motivación, fue generado por las investigaciones de David C. McClelland, de la Universidad de Harvard, quien elaboró un esquema de clasificación en el que sobresalían tres de los impulsos más dominantes y en el que se señalaba la significación de éstos para la motivación, los cuales son, los impulsos de logros, asociación y poder.

La motivación de logro es el impulso que poseen algunas personas de perseguir y alcanzar metas. Un individuo con este impulso desea cumplir objetivos y ascender en la escala del éxito. El cumplimiento es concebido como algo importante en sí mismo, no solo por las retribuciones que lo acompañan.

La motivación afiliativa, es el impulso a relacionarse socialmente con los demás, es decir, trabajan mejor cuando se elogian sus actitudes favorables y su cooperación. Quienes se sienten motivados por la afiliación tienden a seleccionar a amigos que los rodeen, ya que su cercanía les brinda satisfacciones internas de modo que desean el margen de maniobra laboral que les permita desarrollar esas relaciones.

Por otro lado, la motivación hacia la competencia es el impulso a ser bueno en algo, lo que permite al individuo desempeñar un trabajo de alta calidad. Se esfuerzan por ser creativos cuando encuentran obstáculos en su trabajo, obtienen beneficios de sus experiencias y se empeñan en el permanente mejoramiento de sus habilidades. Tienden a desempeñar capazmente sus labores, dada la satisfacción interna que experimentan como producto de un trabajo bien realizado y la estimación que tienen de quienes observan sus acciones.

Por último, la motivación por el poder es el impulso a influir en los demás y modificar situaciones. Las personas motivadas por el poder, desean tener impacto en sus organizaciones y están dispuestas a correr riesgos para conseguirlo. Una vez conseguido el poder pueden usarlo constructiva o destructivamente. El poder institucional es la necesidad de influir en los demás en beneficio de la organización, en cambio, si sus impulsos son de lograr el poder personal, esta persona tenderá a ser un líder organizacional sin éxito.

4.8.6.- El clima organizacional y las necesidades humanas

Existen varias maneras de identificar las necesidades, la más simple de ellas es dividir las en necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias, y necesidades sociales y psicológicas llamadas necesidades secundarias.

Las primeras incluyen alimentación, agua, sexo, sueño, aire y una temperatura razonablemente confortable, son productos de los requerimientos básicos de la vida y son importantes para la sobrevivencia de la raza humana, son universales pero varían de una persona a otra.

Las necesidades secundarias son más vagas, ya que representan necesidades de la mente y el espíritu más que del cuerpo. Muchas de ellas

se desarrollan cuando la gente madura. Entre ellas podemos contemplar la autoestima, el sentido del deber, la competitividad, la autoafirmación y la entrega, posesión y recepción de afecto. Varían de una persona a otra en mucho mayor grado que las necesidades primarias. Incluso pueden influir en versiones opuestas en dos diferentes personas. Tomemos en cuenta que las necesidades cambian de acuerdo al momento y las circunstancias.

Las tres grandes teorías de las necesidades humanas, las podemos clasificar en relación a los siguientes autores: Maslow, Herzberg y Alderfer, quienes se basan en la distinción de las necesidades primarias y secundarias.

De acuerdo a Abraham Maslow, las necesidades humanas no son de igual intensidad y surgen en una secuencia definida, que consisten en; necesidades fisiológicas (alimentación, agua, aire y sueño), de seguridad física (como la prevención de un entorno laboral peligroso), y la seguridad económica (como la garantía de no ser despedido), se les conoce como necesidades de orden menor, continuando con la clasificación de las necesidades, a los otros tres niveles se les llama de orden mayor. El tercer nivel de la jerarquía, se refiere al amor, el sentido de pertenencia y al involucramiento social en el trabajo (amistades y compañeros compatibles), las necesidades del cuarto nivel incluyen las de estimación y estatus, así como las sensaciones individuales de valía y aptitud. Las del quinto nivel son las necesidades de autorrealización, lo que significa ser todo lo que se es capaz de ser. Esto es reflejo del impulso hacia la competencia.

Lo anterior significa que los empleados se sienten más entusiastamente motivados por lo que buscan en un momento dado, que por la recepción de mayor cantidad de lo que ya tienen.

De acuerdo a la teoría de Herzberg, los dos factores distintos que influyen en la teoría de la motivación son los factores de higiene, o factores de

mantenimiento y los factores de motivación, motivadores o satisfactores. Las prestaciones y las políticas de personal son primordialmente, de acuerdo con Herzberg, factores de mantenimiento. El logro y la responsabilidad se relacionan, directamente, en gran medida con el trabajo mismo, el desempeño de los empleados y el reconocimiento y desarrollo personales que éstos experimentan. Así pues, los motivadores se centran fundamentalmente en el trabajo, se relacionan por lo tanto con el contenido laboral, mientras que los factores de mantenimiento se relacionan con el contexto laboral, dado que tienen que ver más con el entorno del trabajo.

Ello significa que lo que más motiva a los empleados es lo que hacen por ellos mismos. Cuando asumen responsabilidades u obtienen reconocimientos por su conducta, se sienten fuertemente motivados

Con base en anteriores modelos de necesidades, Clayton Alderfer propuso una versión modificada de la jerarquía de las necesidades, de solo tres niveles, sugirió que a los empleados solo les interesa satisfacer sus necesidades de existencia, en las que se combinan factores fisiológicos y de seguridad (remuneración, seguridad en el empleo y las condiciones físicas de trabajo y las prestaciones que atañen a éstas.

Las necesidades de relaciones que implican la comprensión y aceptación por parte de quienes rodean al trabajador al interior y exterior del trabajo, y las necesidades de crecimiento que implican el deseo tanto de autoestima como de autorrealización.

4.9.- Género y clima organizacional

Sabido es que el clima organizacional, es lo que determina en un momento dado la manera en que un trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, productividad, satisfacción, etc. Es decir, el trabajador manifiesta con ciertas

conductas la respuesta al agrado o desagrado de su ambiente laboral. Por ello, podría decirse que está en estrecha relación con la motivación.

El clima organizacional implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización. El sistema organizacional, como sistema auto-poiético de decisiones, construye el tema de reflexión sobre el que se construye la definición de clima.

En otras palabras, el clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto-observada por éstos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima organizacional sea necesariamente una autorreflexión de la organización como sistema autopoiético de decisiones. Para lo que sea, es necesario que el tema de clima sea tratado en el decidir organizacional.

En efecto, en los casos en los que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adopten decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en éste, el clima ha pasado a constituirse en parte de la autorreflexión del sistema organizacional. Este, hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma

relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar dicho clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

Este fenómeno, tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo- por el contrario-, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores. Así mismo, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Ello significa que dependiendo del grado de clima será el grado de identificación con los trabajadores. También es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.

En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y - sin darse cuenta- contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima en el cual están inmersos y no perciben que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

Por lo anterior, podemos decir que en la determinación del clima organizacional, no es de consideración fundamental el género, dado que para mantener un ambiente propicio para el buen funcionamiento de la organización, es cuestión de actitudes que como seres humanos y responsables de un cargo en donde se toman decisiones, se actúe con responsabilidad logrando con ello resultados de calidad, eficiencia y eficacia.

4.9.1.-Variables estructurales que influyen en el clima laboral

Es importante mencionar, que el clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral muy tenso, de desconfianza y con actitudes irresponsables de parte de los trabajadores, lo que conducirá a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización. Esto es un círculo vicioso del que resulta difícil salir, porque el clima y el estilo de dirección se refuerzan mutuamente en una escalada que cuesta romper, por cuanto para hacerlo sería necesario actuar en un sentido inverso a lo que el sistema de variables estilo de dirección-clima organizacional podría requerir.

Por otro lado, el ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configuran el clima organizacional.

En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que dicho cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de una organización se estabilice en una nueva configuración.

En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante ciertas políticas y decisiones, es difícil lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas. Por ejemplo, en una organización cuyo clima se caracteriza por el descontento generalizado, es posible lograr una mejora importante, pero pasajera, mediante la promesa de un aumento de remuneraciones.

El efecto de este anuncio, no obstante, pronto será olvidado si no se llevan a cabo otros cambios que permitan llevar a la organización a otra situación, a una diferente configuración del clima. Incluso, es frecuente el caso de que un aumento de mejoramiento de las remuneraciones, instalaciones físicas, relaciones laborales, etc, provoca expectativas y mejorías en el clima organizacional, para luego, ante la concreción efectiva de los cambios anunciados, volver a un clima organizacional que puede ser peor que el inicial, debido a que los cambios anunciados generaron expectativas que no pudieron satisfacer. En este caso, se producen frustraciones, desconfianza y una actitud desesperada y altamente negativa hacia la organización, con el correspondiente clima organizacional.

Recordemos que las organizaciones no tienen objetivos, son las personas quienes los tienen, y emanan de sus propias intenciones y motivaciones. Los objetivos organizacionales son realmente compromisos inestables y cambiantes entre los individuos de la organización y las demandas que hace el entorno exterior. El clima organizacional determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su rendimiento, su satisfacción, etc. es decir, la percepción del clima de trabajo.

Tomemos en cuenta que, los sentimientos no son meras cosas que una persona trae como apéndices de los que se pueda deshacer cuando quiere; Ellos son productos del hecho de que una persona vive su vida como

miembro de diferentes grupos y cada acto social en la edad adulta es una respuesta integrada de estímulos tanto internos como externos.

Frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, y lo espontáneo e imprevisto del comportamiento, es comportamiento no planeado, así de esta forma, la organización está siempre definida alrededor de aspectos formales, (Montaño, 1994).

4.9.2.- Importancia del clima laboral al interior de las organizaciones

El clima es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y su adaptación al mundo exterior; por ejemplo, para una directiva o directivo es esencial diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que los influyen más; a partir de este conocimiento, las directivas o directivos podrán planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización. El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características de un individuo pueden constituir su personalidad; esto puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo de la dirección, etc., todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

La aparición lenta, pero progresiva, de las mujeres en los puestos de mando medios, y superiores ha dado pie al surgimiento de trabajos que se proponen dilucidar la existencia o no de diferencias específicas entre el liderazgo femenino y el liderazgo masculino, así, como la posibilidad de que esta

presencia femenina contribuya a la transformación de las formas actuales de dirección y de control de las empresas, es decir, a la emergencia de una manera distinta de ejercer el poder, ya que se considera que las mujeres tienen tanto potencial para alcanzar un liderazgo exitoso como los hombres.

El concepto de clima organizacional es relativamente nuevo en el ámbito organizacional y su definición varía en función de los investigadores que lo estudian.

El concepto de clima organizacional ³⁸fue introducido por primera vez en psicología /organizacional por Guellerman (1960), parece que este concepto está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que nunca se definen claramente:

1.-*La escuela de Gestalt*, este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes); en el interior de este acercamiento se relacionan dos principios fundamentales de la percepción del individuo:

- Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y
- Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven su mundo, de tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

³⁸ Véase a Luc Brunet, en su libro *El clima de trabajo en las organizaciones*; definición, diagnóstico y consecuencias. P.13., Edit. Trillas. México. D.F. 1987

Según la escuela funcionalista, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio; así, un empleado, interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de este. Es de considerarse que debe existir un equilibrio entre ambas escuelas, ya que el estudio del clima en las organizaciones necesita el examen de sus componentes humanos y físicos, que son los que en un momento dado se incluyen tanto dentro del proceso organizacional como de la estructura organizacional.

Debemos de ser conscientes que es difícil medir el clima organizacional pero no imposible; ya que nunca se sabe muy bien si el empleado lo evalúa en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

Cabe decir, que los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los cuestionarios, pues corresponde a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima por sus dimensiones, estos cuestionarios cubren las variables humanas, estructurales relacionadas con la tarea y las tecnologías según cierto grado decreciente de importancia (escala de tipo Likert).

Dado que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad sentida de enfrentar los fenómenos organizacionales en su globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que – en conjunto- ofrecen una visión global de las organizaciones. En este sentido, el concepto de clima, remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la “personalidad de esta”, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima de una organización se conforma a partir de una configuración de características de ésta. A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, del clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en el que la organización se encuentra inmersa.

Por otra parte, a pesar que el estudio de clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

4.10.-Variables que intervienen en el clima organizacional

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- 1.- Variables de ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.,.
- 2.- Variables estructurales, tales como estructura formal, estilos de dirección, etc. Las Variables del ambiente social, tales como, compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- 3.- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc. Y las variables propias del comportamiento organizacional,

tales como productividad, ausentismo, rotación laboral, tensiones, y estrés, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Como se puede ver, el concepto de clima dice referencia con variables situacionales, pero mediadas por las percepciones de los miembros de la organización. El clima en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

Investigador bien conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, Rensis Likert, quien debe su reputación básicamente a la elaboración de cuestionarios y a sus investigaciones sobre los procesos administrativos. Este autor, presenta una de las teorías organizacionales más completa por su nivel de explicación y de extrapolación. Esta teoría de clima organizacional, o de los sistemas de organización como la llama su autor, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Sin embargo, no debemos de confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías del liderazgo, como algunas veces se sobreentiende en ciertas obras sobre comportamiento organizacional.

Para Likert.³⁹ el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma cómo ve Las cosa y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.

4.11.-Factores de influencia en la percepción individual del clima

En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Tales factores son, los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

1.- Las variables causales

2.- Las variables intermediarias y,

³⁹ Likert, R. *The gouvernement participatif de l'énttreprise*, Collection Hommes et organisatios, Par's, 1974.

3.-Las variables finales

Las primeras son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta.

Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte por ejemplo de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos especiales: pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes. Son variables independientes (de causa y efecto), en otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables, si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de otras variables.

Las variables intermediarias; reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa. Las variables finales, son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación y la interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con

dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

Clima de tipo autoritario (Sistema I.- Autoritarismo explotador)

En este tipo de clima, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza.

Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistema II.- Autoritarismo paternalista:

El tipo de clima de autoritarismo paternalista, es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los niveles inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre sus superiores y los subordinados, se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los

finés formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado

Clima de tipo participativo (Sistema III.- Consultivo):

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control, se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.

Puede desarrollarse una organización informal pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Sistema IV.-(Participación en grupo):

En este sistema, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisión están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los

objetivos. Existe una relación de confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte en los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas.

En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Por lo anterior, podemos decir que los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado mientras que los sistemas III y IV, corresponderían a un clima abierto.

Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a las gentes a trabajar.

Parece admitido que toda organización que emplea métodos que aseguren simultáneamente la realización de sus fines y las aspiraciones propias a cada uno de sus miembros, tiene un rendimiento superior. Cabe mencionar que Likert, hizo un cuestionario titulado *Perfil Organizacional de Likert (POL)* para verificar los fundamentos que sostiene su teoría sobre el clima organizacional. Este cuestionario es de los más populares, no solamente para medir el clima de una institución sino también para evaluar los cambios que pueden darse tras las intervenciones del tipo de desarrollo organizacional o de perfeccionamiento.

Capítulo 5.-La organización de Teléfonos de México (TELMEX)

Para estudiar a la organización de Teléfonos de México, primero es necesario que definámos lo que es una organización.

Scott (1992) “sostiene que la mayoría de los analistas conciben a las organizaciones como estructuras sociales creadas por individuos para apoyar la búsqueda de objetivos específicos”. Parsons(1956) distinguió a las organizaciones de las demás colectividades sociales por medio de la observación de que aquéllas tienen cierto propósito o meta. Donaldson (1995,p.135) afirmó que “las organizaciones se crean y sostienen...para alcanzar ciertos objetivos”. La visión orientada a las metas o instrumental de las organizaciones implica que éstas son conjuntos de esfuerzos individuales que se coordinan para conseguir cosas que no podrían lograrse mediante los actos individuales por sí solos(Pfeffer y Salancik, 1978,p.23).

Sin embargo, definir las organizaciones en razón de la consecución de objetivos plantea ciertos problemas, y existen muchas obras en las que se analiza el concepto de meta organizacional y si tal constructo es o no significativo (por ejemplo, Simos, 1964). Una dificultad es que muchas organizaciones tienen miembros o empleados que no saben cuál es la meta de la organización, o si la conocen, no necesariamente la apoyan.

Las organizaciones también se distinguen por la naturaleza de sus fronteras permeables.-después de todo, la perspectiva de los sistemas abiertos de las organizaciones considera que aceptan varios tipos de aportes y, al cabo de un proceso de transformación, intercambian lo que producen por recursos para continuar el ciclo(Kantz y Khan, 1978).

Por otro lado, considerando la definición como una metáfora- una metáfora no es una imagen porque no denota una operación, es una connotación porque es un contenido simbólico (Montaño 1993), una organización puede

ser como un juego (Crozier y Freidberg, 1977), una cultura (Alvesson, 1993), una arena política, un cerebro, una prisión psicológica (Morgan, 1990).

Así, entendemos que la organización de Teléfonos de México es ese juego en donde para ganarlo, se tienen que determinar muy bien las estrategias, realizando los movimientos oportunos en el momento adecuado y contando con los instrumentos necesarios que se requieren para lograr el triunfo sobre sus contrincantes, sin olvidar la misión y la visión del equipo para después de adquirir el trofeo, seguir practicando para mantenerse siempre en el campo de la competencia.

Retomando un poco de la historia de cómo la organización de Teléfonos de México ha llegado a posicionarse con éxito en el mercado actual, podemos decir al respecto lo importante de la participación de la familia Slim⁴⁰ para lograr que dicha organización a la que caracteriza su alto nivel de tecnología de punta, permanezca creciendo día con día a pesar de las fuertes amenazas de la competencia en tan turbulento medio globalizado que identifica a la sociedad postmoderna.

⁴⁰Breve cronología de la familia Slim e territorio mexicano; hace cien años que la familia Slim llegó a México. E ese lapso se han sucedido cuatro generaciones. Su riqueza ha hecho que el apellido Slim goce de enorme popularidad en México. A diferencia del esquema del rico mexicano, envuelto en el glamour y el escándalo, ésta dinastía es muy peculiar. Aunque ellos no participan en política, el carisma de Carlos Slim Helú, ha hecho de él una influyente presencia en ámbitos de la vida económica, política, social y cultural. En 1887, Julián Slim Hadad, padre de Carlos Slim Helú, llegó a México a la edad de 14 años después de haber salido de su pueblo natal Jezzine. Entró por el puerto de Tampico en una época en que todos los habitantes de los pueblos del Medio Oriente e súbditos del Imperio Otomano; como él, muchos libaneses salieron en busca de mejores horizontes, y otros porque huían de la dominación turca. En 1936, nace en México la primera generación de los Slim, que al paso de los años y desde la última década del siglo XX se consolidaron como la familia más rica del país, poseedores de una de las principales fortunas del mundo, después de ser atraídos por el espejismo de la paz social en el ocaso del porfiriato. En el año de 1902, llegó a territorio mexicano Julián Slim Hadad, como él miles de libaneses que arribaron al país lo hicieron por tres puertos. Tampico, en Tamaulipas, Progreso en Yucatán y Veracruz.

Quinto de seis hermanos, a los 25 años de edad Carlos Slim, comenzó a edificar los cimientos de su vasto imperio, llegando a ser el hombre más rico y poderoso de la historia de nuestro país, quién emergió como el mayor inversionista del siglo XXI. Por su posición predominante en la economía es visto en el extranjero como uno de los “constructores del país” y los medios especializados de Estados Unidos, Japón y Europa lo consideran entre los más importantes líderes de la globalización por su visión para los negocios. Slim ha dicho una y mil veces que su principal trabajo consiste en “pensar”. Poseedor de una fortuna valuada en más de diez mil millones de dólares, éste sagaz representante del dinero ha creado su propia filosofía y se ha autodefinido como un simple administrador temporal.

Telmex, empresa de telecomunicaciones. El compromiso de esta organización, es proporcionar soluciones de telecomunicaciones, que se ajusten a las condiciones socioeconómicas y culturales de sus clientes y que les permitan aspirar a una vida más productiva, acercándolos entre sí y con el mundo.

En relación a los resultados obtenidos en Telmex, podemos decir que a junio del 2002 el total de líneas operadas por Telmex ascendió a 13 millones 888 mil 245 líneas en servicio. Telmex alcanza una cobertura de más de 105 mil poblaciones que comprenden el 98.6 por ciento de los habitantes del país. Cabe hacer notar que en 1990 había 5 millones 360 mil líneas en servicio en 10 mil 200 poblaciones.

La modernización tecnológica⁴¹ de Telmex está sustentada en la digitalización de la red y en el uso intensivo de fibra óptica. En la actualidad el 100 por ciento de las redes local y de larga distancia están digitalizadas. En 1990 el índice de digitalización era de 30.9 por ciento.

Cabe señalar que actualmente, la red de telecomunicaciones de la ciudad de México, una de las ciudades más grandes del mundo, está totalmente digitalizada, así como la de varias de las ciudades más importantes del país.

Incluye cables vía submarinos con 39 países, lo que permite a los clientes estar comunicados con todo el país y con el resto del mundo. Además dicha red cuenta con centrales telefónicas duplicadas para evitar interrupciones en las comunicaciones en caso de desastres, con lo que se garantiza la continuidad del servicio. Telmex tiene en operación el Centro Nacional de Supervisión de la Red de Larga Distancia (CNS), ubicado en la ciudad de

⁴¹ Este fenómeno consiste en estar a la expectativa de los diferentes cambios que te exige el entorno económico, político y social para estar a la vanguardia del benchmarking y lograr sobresalir en el turbulento medio globalizado de las organizaciones, en el cual no tienen cabida aquellos organismos que no definen su misión, ni su visión y que se quedan por ese motivo fuera de la jugada.

Querétaro, Querétaro, cuya función principal es proteger y vigilar la red de larga distancia, durante las 24 horas, durante los 365 días del año. Cabe mencionar que en 1996 este centro recibió el premio de Calidad del Estado de Querétaro. Y nuevamente en la edición 1997 recibió el citado premio. En septiembre de 1997 recibió el Certificado de Calidad ISO 9002, por parte del Instituto Mexicano de Certificación A.C. Dicho centro se auxilia de tres centros regionales ubicados en las ciudades de Puebla, Guadalajara y Monterrey.

La Red de inteligencia de Telmex, por primera vez a nivel Internacional, en el año de 1999 recibió la certificación ISO 9001, en junio del mismo año, recibió a certificación del ISO 9002, entre infinidad de premios recibidos durante el lapso que abarca después de la privatización de dicha organización.

Estos reconocimientos ratifican el compromiso de Telmex por operar dentro de los más estrictos estándares de calidad, utilizando tecnología de punta, y con una orientación hacia la satisfacción total de sus clientes ofreciendo productos y servicios de vanguardia a precios competitivos.

Telmex cuenta actualmente con una amplia y avanzada infraestructura tecnológica, capaz de transmitir señales de voz, datos e imágenes a todo el mundo, y ofrecer servicios de telecomunicaciones con alta calidad y confiabilidad.

El personal de Telmex, es el más altamente calificado en el ramo de las telecomunicaciones en el país. *Uno de los activos más valiosos de la empresa es el recurso humano*⁴².

⁴²La gente compone el sistema social interno de las organizaciones. Este sistema consta de individuos y grupos, estos últimos tanto grandes como reducidos. Existen grupos informales no oficiales y grupos formales oficiales. Los grupos son dinámicos. Se forman, cambian y desmantelan. Las personas son los seres vivientes

Durante los últimos años, los más de 50 mil empleados de la empresa se han incorporado a la carrera tecnológica. Es curioso mencionar el dato de que del total de empleados de esta organización, son precisamente 50% hombres y 50 % mujeres.

Entre estos programas de capacitación destacan los dirigidos a la atención al cliente, sistemas de información y nuevas tecnologías, con el enfoque de capacitación en el lugar de trabajo.

Tecnologías más avanzadas y eficientes, desempeño confiable y seguro, costos más competitivos, una gama de servicios más diversa e integral y profesionales más capaces y comprometidos, aseguran hoy en Telmex una relación más cercana y productiva con sus clientes.

Los compromisos para el futuro son continuar con el esfuerzo y dedicación diaria para que Telmex siga manteniéndose a la vanguardia como proveedor integral de servicios de telecomunicación.

Así mismo, como parte de su nueva concepción integral de atención al cliente las más de 350 oficinas comerciales que tiene Telmex en todo el país se están transformando en modernos centros de atención que cuentan con áreas amplias y confortables. (Estos centros son los llamados CAT'S). En ellos se brinda atención a los usuarios de Teléfonos de México, se les recibe el pago de su servicio telefónico y se les ofrecen a la venta un sinnúmero de artículos y accesorios telefónicos, así como computadoras, líneas telefónicas, etc.

5.1.- Título de concesión

Con el propósito de garantizar que el traslado de la administración de Telmex a la iniciativa privada fuera un impulso para el desarrollo de las

pensantes y sensibles que trabajan en las organizaciones para cumplir sus objetivos. Recordemos que cada persona entiende la realidad y ve las cosas de diferente manera. Incluso frente al mismo objeto es posible que dos personas lo perciban de forma distinta. Es por esto lo complicado de comprender al recurso humano, sin embargo no es imposible.

telecomunicaciones en México, el gobierno impuso a la empresa una serie de requisitos tecnológicos, de servicio, cobertura y tarifas a través de su título de concesión.

En 1990, la Secretaría de comunicación y Transporte, dio a conocer las modificaciones al Título de concesión en donde la regulación, además de impulsar el acelerado crecimiento y modernización de la red de telefonía, tiene como objetivo fundamental mejorar el servicio.

La concesión por treinta años otorgada en marzo de 1976, es modificada y extendida hasta el año 2026 con posible prórroga de 15 años más.

Entre las obligaciones con las que Telmex se encuentra obligada a cumplir como parte del título de concesión se encuentran; el aumento sustancial de la cobertura telefónica en términos de crecimiento de poblaciones con servicio, metas de telefonía pública, la identificación funcional de sus actividades, telefonía local, Larga Distancia nacional e internacional, con una separación contable; la prohibición de prácticas monopólicas y de discriminación, la obligación de ofrecer interconexión a nuevos operadores de telecomunicaciones bajo el concepto de arquitectura abierta a la red y el control de los precios de los servicios bajo un sistema de precios tope. En total se impuso a Telmex 52 condiciones para mejorar el servicio.

A partir de su privatización en 1990, Telmex ha invertido más de 26 mil millones de dólares en su modernización y crecimiento: actualmente es una empresa de vanguardia, con una de las infraestructuras tecnológicas más amplias y avanzadas a nivel mundial, con capacidad para transmitir señales de voz, datos e imágenes, con alta calidad y confiabilidad, y certificada con estándares internacionales de calidad y eficiencia.

En pocas palabras, la tecnología, la revolución en las demandas de los clientes y la necesidad de aprender todas las posibilidades para combinar y hacer compatibles las capacidades de las tecnologías con las de los consumidores, explican la revolución permanente que observamos en la industria de las comunicaciones globales.

5.1.1.- Incentivos creados con la privatización y la competencia

Una respuesta ante la innovación tecnológica y las nuevas demandas del consumidor consistió en modernizar a las compañías de teléfonos tradicionales.

Podríamos decir que una de las principales ventajas que produjeron la privatización y la competencia fue el cambio de la estructura fundamental de incentivos de los empleados de la compañía de teléfonos. Dentro de los monopolios estatales, el usuario no era más que otro consumidor de servicios gubernamentales.

La privatización y la competencia convirtieron al usuario en un cliente, y estos cambios obligaron a las compañías de teléfonos a pensar en términos de satisfacer las demandas del mercado y no en los planes del gobierno. Los beneficios totales de la privatización y la competencia dependen, por supuesto de la creación de un esquema adecuado de regulación.

Otra de las ventajas está precisamente en la administración del plan de inversión corporativa. Así mismo, la gran ventaja de que se extienden los servicios de telefonía y comunicaciones a las áreas rurales que nunca fueron atendidas eficientemente por los monopolios telefónicos tradicionales.

La privatización de Teléfonos de México significó un cambio fundamental en la relación de los trabajadores con la empresa: éstos se convirtieron en

socios. Este hecho, aunado a la introducción de la competencia dentro del mercado nacional de telecomunicaciones, cambió la relación de los empleados con los usuarios. A éstos ya no podía vérselos como receptores de un servicio público, sino como clientes a quienes es necesario cultivar y cuyas demandas deben ser satisfechas bajo riesgo de entregarlos a la competencia. La vieja cultura burocrática, aun no ha sido eliminada y muchos de los vicios permanecen; Existe, sin embargo, un proceso gradual de cambio muchas veces alentado por los propios dirigentes sindicales, que sugiere que con el tiempo podría florecer la nueva cultura necesaria para consolidar una empresa eficiente y competitiva, de acuerdo con los estándares internacionales más exigentes.

5.1.2.- Objetivos de la gerencia, de los trabajadores y del sindicato de Teléfonos de México.

En una de las intervenciones públicas el señor Carlos Slim definió de manera concisa los principales elementos que guían a la nueva administración: “Contar con los equipos más modernos, con instalaciones funcionales y realizar grandes inversiones, así como capacitarnos todos para manejar estos equipos no es suficiente, si todo ello no va ligado a un cambio en la cultura del trabajo y en la cultura de la empresa que conduzca a un alto sentido de la calidad y de la productividad que generen beneficios al trabajador y óptimos servicios a nuestros clientes”.

Podemos observar en tal declaración, el alto grado de carácter innovador para la mejora continua de la organización que caracteriza al líder de tal empresa de telecomunicaciones, así como el lugar específico que le brinda a la atención de los trabajadores y sobre todo la importancia que tiene la cultura⁴³ del trabajo y de las propias organizaciones.

⁴³ La palabra “cultura”, se deriva metafóricamente de la idea de “cultivo”, el proceso de cuidar y desarrollar la tierra. Siendo más general cultura significa que diferentes grupos de personas tienen diferentes modos de vida. El tema de cultura organizacional es un tanto diferente. El compromiso es un mecanismo importante

Sabemos que la cultura como mecanismo de control social es importante porque ofrece varias ventajas sobre el control externo logrado a través de premios y sanciones. Cuando hablamos de cultura nos estamos refiriendo a los modelos de desarrollo reflejados en un sistema social compuesto de conocimientos, ideologías, valores, leyes y un ritual diario. La cultura no es algo que se impone en un punto social, al contrario, se desarrolla durante el curso de la interacción social. Al hablar de la cultura realmente se está hablando de proceso de estructuras reales que nos permitan ver y comprender ciertos hechos, acciones, objetos expresiones y situaciones de modos distintos.

Continuando con el proceso de privatización podemos decir que, en cuanto a los trabajadores, fue de especial importancia para que el proceso en mención se llevara a cabo de manera expedita el que los dirigentes sindicales aceptaran eventualmente las limitaciones que sufría la empresa pública de telefonía, en especial los insuficientes recursos de inversión que la habían mantenido alejada del cambio tecnológico y de la revolución global de las telecomunicaciones.

Fueron bien recibidas las propuestas para que se iniciaran programas de capacitación del personal que ayudarían a lograr las metas de mayor productividad y calidad.

Existía entre los empleados de Teléfonos una combinación de optimismo por su participación como socios en la nueva empresa, y de preocupación que el secretario general del sindicato⁴⁴ de telefonistas, Francisco Hernández Juárez, expresó:

mediante el cual es posible construir culturas fuertes(O'Reilly y Chatman, 1996) pero el concepto de cultura incorpora más que el simple compromiso.

⁴⁴ Los sindicatos tienen su propia historia que varía de industrias en industrias y de organización en organización dentro de una industria. La filosofía, valores y normas de los sindicatos ejercen un importante impacto en el mosaico formado por las culturas, subculturas y contraculturas que caracterizan la vida de una organización.

“El consenso de los trabajadores determinó que era impostergable la modernización, lo que exigía cambios administrativos y de la relación laboral que dieran expectativas de crecimiento, expansión y transformación más profundas, factibles solamente en una empresa abierta y flexible...y era preciso tomar una decisión que estuviera condicionada a un interés y a un proyecto social, respetando la estructura sindical, los derechos de los trabajadores y, sin recortes de personal.” Dichas peticiones fueron atendidas de manera satisfactoria.

Cabe señalar que una expectativa importante del liderazgo sindical, que cambió su posición para asumir en un momento dado como suyas las metas de la expansión, modernización e internacionalización de Teléfonos de México, ha sido “ la de abrir para el sindicalismo mexicano espacios inéditos de participación .” según escribió Hernández Juárez en la revista *Nexos* durante el periodo inicial de Teléfonos como empresa privada. La experiencia de los trabajadores fue analizada y evaluada con gran interés por muchos observadores de la escena económico-social y política de México.

5.1.3.- La revisión del contrato Colectivo para el período 1992-1994

El establecimiento y la revisión de un Contrato Colectivo de Trabajo en esta organización, se da por la parte directiva y la parte sindical, en donde se establecen todos los lineamientos a los que se sujetan ambas partes vigilando los derechos y obligaciones de los trabajadores para con la empresa y de la empresa para con los trabajadores para el buen funcionamiento de la organización que beneficia la situación laboral de los trabajadores y la estabilidad de la organización, todo en apego a la ley.

Entre los logros de dicha revisión contractual podemos contemplar que se autoriza un aumento salarial promedio del 8 por ciento más prestaciones. Así mismo un aumento al salario de 14 por ciento en tabuladores diarios y en los salarios nominales de todos los trabajadores sindicalizados. Una retabulación adicional de 5.42 por ciento al personal activo y de 3 por ciento a los

pensionados, y un acuerdo para suscribir un programa que hace a los trabajadores acreedores a estímulos económicos especiales por su contribución para modernizar la empresa y prestar un mejor servicio al público.

5.1.4.- La capacitación de la fuerza laboral y de los cuadros administrativos.

Desde su privatización, Teléfonos de México ha puesto especial empeño en el desarrollo de las instituciones y los instrumentos de trabajo que le permitan cambiar la cultura laboral dentro de la empresa.

La creación del Instituto Tecnológico de Teléfonos de México en 1991 fue vital para alcanzar el objetivo de crear una nueva cultura laboral, la cual a su vez es un determinante primordial del éxito en el largo plazo de Teléfonos de México como empresa privada.

El potencial de los cambios que se gestan inducidos por los programas de dicho Instituto es revolucionario en el contexto nacional, y las lecciones que se extraigan de las experiencias actuales pueden servir como punto de referencia para otras empresas que, habiendo comprendido y asumido la importancia radical de la capacitación para aumentar la productividad y competitividad, invierten recursos en este tipo de programas.

Retomando a Porter (1982), toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita; relacionándola con su ambiente.

En la actualidad la capacitación previa a la partida suele incluir orientación sobre el entorno geográfico, costumbres culturales y entorno político en que vivirá el empleado.

Para alcanzar una mejoría sustancial en las diversas áreas de actividad de Teléfonos de México, era menester que los trabajadores se identificaran con la empresa; para ello no bastó que la concesión otorgada les haya hecho

propietarios de un bloque de acciones. El cambio⁴⁵ de cultura laboral de Teléfonos de México debería de ser necesariamente gradual, debido a las siguientes consideraciones:

- Los empleados y aún muchos que ocupan puestos directivos conservan actitudes características de las empresas públicas, lo cual dificulta sobremanera la transición de una cultura empresarial nueva en que se privilegien criterios de eficiencia, productividad, competitividad y la atención excelente al cliente.
- La garantía de seguridad en el empleo, derivada del Título de Concesión se traduce en muchos casos en una resistencia a la superación y al cambio y, en otros, en obstáculos para lograr los efectos esperados del nuevo entrenamiento del personal y su reubicación atendiendo a las necesidades de la empresa.
- El cambio no debe solo ocurrir en el personal de Teléfonos de México, sino entre los diversos tipos de clientes que consumen los servicios prestados por la empresa, los clientes, por ejemplo, son también responsables de preparar recurso humanos para utilizar dichos servicios con efectividad y de exigir atención adecuada por parte del personal de Teléfonos.

Podemos decir que la formación de recursos humanos se enlaza con el objetivo primordial de largo plazo, que es lograr un cambio en la cultura laboral dentro de la empresa, y que constituye una estrategia impulsada desde la dirección misma de Teléfonos con objeto de complementar la extensa compra de equipos modernos y sofisticados de tecnología de punta. Se busca traducir la meta general de elevar la productividad de la empresa

⁴⁵ El cambio laboral, es cualquier alteración ocurrida en el entorno del trabajo. Sus efectos pueden ilustrarse comparando a las organizaciones como un globo. Cuando en un punto el globo (el cual representa a la organización) se ejerce presión con un dedo (el que representa a su vez el cambio externo), el contorno del globo cambia visiblemente (se sume) en el punto de contacto. En este caso una presión obvia, en representación del cambio, produce una deformación obvia en el punto de presión. Pero lo que no resulta tan obvio es que todo el globo (El resto de la organización)también se ve afectado y se tensa ligeramente. Además, la tensión contra la superficie interna del globo se incrementa(aunque no, como es de espera, hasta el punto de ruptura), como se deduce de este ejemplo, podemos generalizar con certeza que *toda la organización tiende a verse afectada por un cambio en cualquiera de sus partes.*

en beneficio concreto para los empleados, vía el impulso de programas que ofrezcan una alternativa muy atractiva de desarrollo profesional y de seguridad en el empleo para el largo plazo.

Con relación a la participación y apoyo del sindicato a estos programas podemos decir que, ha sido clave para realizar el inventario de recursos humanos con que ahora cuenta el Instituto y que le permite conocer en detalle el perfil de los empleados en distintas áreas de trabajo de la empresa y en distintas regiones del país, así como ayudarlos a formarse y a progresar profesionalmente. El Instituto establece reglas claras para los ascensos de los trabajadores y la identificación de oportunidades dentro de la empresa.

El Instituto comenzó de una base mínima y con pocas experiencias acumuladas, logros hasta ahora obtenidos se deben en buena medida al aprovechamiento de las experiencias y al apoyo sólido ofrecido por las unidades de capacitación laboral y tecnológica de los socios Southwestern Bell y France Telecom. En especial, se ha logrado con el tiempo cruzar el puente entre la formación académica que reciben los trabajadores en los programas educativos y su aplicación en el terreno de la realidad laboral para responder a necesidades prácticas de la empresa. Esto tiene un efecto multiplicador muy positivo.

5.2.- Misión, Visión y Valores de Telmex

Es común que las organizaciones elaboren una declaración de *misión*, en la que se identifica su ramo de actividad, los nichos del mercado a los que pretende servir, los tipos de clientes que probablemente tendrá y las razones de su existencia. Muchas declaraciones de misión incluyen también una lista de las ventajas competitivas, o cualidades, que la empresa cree poseer. En comparación con las visiones, las declaraciones de misión son más descriptivas y menos orientadas al futuro.

Misión:

“Continuar siendo un grupo líder en telecomunicaciones, proporcionando a nuestros clientes soluciones integrales de gran valor, innovadoras y de clase mundial, a través del desarrollo humano y, de la aplicación y administración de tecnología de punta”.

Por otro lado, la *visión* representa una ambiciosa descripción de lo que la organización y sus miembros pueden lograr, un futuro posible (y deseable). Los líderes deben elaborar atractivas proyecciones de la dirección que convendría que siguiera la organización y de los cambios que les esperan. Una vez establecida la visión, se requiere de una comunicación persistente y entusiasta para convencer a los empleados de adoptarla y comprometerse con ella.⁴⁶

Visión:

“Consolidar el liderazgo de Telmex en el mercado nacional expandiendo su penetración de servicios de telecomunicaciones en todos los mercados posibles, para situarnos como una de las empresas de más rápido y mejor crecimiento a nivel mundial”.

De igual importancia es la presencia de los valores sociales en las organizaciones, tan importantes como la responsabilidad social tiene un poderoso impacto en las organizaciones y sus acciones. Las organizaciones adoptan así una visión más amplia de su papel en un sistema social y aceptan su interdependencia respecto de él.

Valores:

- 1.- Trabajo
- 2.- Crecimiento
- 3.- Responsabilidad Social
- 4.- Austeridad

⁴⁶ Judith Simpson, “Visisioning: More Than Metes the eye”, e n *Training and Development Journal*, septiembre de 1990,pp 70-72.

5.3.- Código de Ética de Telmex

Dar a los individuos un trato ético es indispensable para atraer y retener a empleados valiosos en una época de constante abandono de las organizaciones por parte de buenos trabajadores. Para tener éxito, las organizaciones deben tratar éticamente a sus empleados, y éstos asumir una respuesta ética para con la organización. Las compañías han establecido códigos de ética, emitido declaraciones de valores éticos, impartido capacitación en cuestiones éticas, retribuido a empleados de conducta ética notable, definido modelos positivos a seguir e instaurado procedimientos internos para el manejo de faltas morales. Se eleva la calidad, mejoran los servicios y los costos se reducen.

El código de ética, en Teléfonos de México estipula lo siguiente:

“ El valor de lo que se debe hacer, es un compromiso permanente con tus clientes, con Telmex y contigo”.

Decálogo de Telmex:

- 1.- Aplicar a todos el mismo trato, independientemente de sus características y convicciones personales.
- 2.- Respetar la privacidad de nuestros clientes, tanto en el uso de red de telecomunicaciones, como en los datos aportados.
- 3.- Resguardar la información confidencial de nuestra empresa.
- 4.- Custodiar y aprovechar adecuadamente los bienes y recursos de nuestra empresa.
- 5.- Atender diligente y respetuosamente a nuestros clientes y proveedores, así como a los compañeros de trabajo.
- 6.- Cumplir cabalmente lo pactado con clientes y proveedores.
- 7.- Tomar decisiones basadas en los méritos del producto o servicio.
- 8.- Respetar las leyes y normas aplicables a nuestra empresa.
- 9.- Evitar el establecimiento de relaciones que impliquen conflicto de intereses.
- 10.- Participar activamente para el cumplimiento del código.

5.4.- Políticas de Contratación de Personal Teléfonos de México:

De acuerdo a diversas cláusulas estipuladas en el Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre Teléfonos de México, S.A. de C.V. y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana, del bienio 2000-2002, La empresa se obliga a entregar al Sindicato, en el mes de diciembre de cada año, la lista en que se consignen los puestos y categorías que existan integrando el personal de confianza detallado en las cartas de organización de la empresa con los nombres de sus ocupantes en esa fecha. Designa libremente a las personas que deben ocupar los puestos de confianza, pero conviene en dar preferencia para ocuparlos a miembros del personal sindicalizado, tomando en cuenta en primer término a los que residan en el lugar en que se vayan a desempeñar las labores, comunicando por escrito al Sindicato la persona designada y el puesto que ocupará, siendo ello, en un plazo no mayor de cinco días hábiles, salvo los casos de emergencia y sustituciones imprevisibles.

Se podrán reclasificar los puestos de confianza cuando la empresa lo juzgue conveniente y podrá suprimir algunos para crear nuevos puestos, cambiar denominaciones y en general, hacer cualquier modificación dentro del personal de confianza, dando aviso al Sindicato en un plazo de diez días hábiles a partir de dicho movimiento.

Cabe aclarar que, en esta organización, difícilmente se le brinda la oportunidad de participación a la mujer en puestos de alta dirección, por lo que la encontramos dentro de la estructura de la empresa, en un tercer nivel jerárquico ocupando puestos como gerente de tienda y en algunas ocasiones la encontramos como gerente de recursos humanos.

De acuerdo a la reorganización de Telmex, en la cual se realizó una reubicación de personal, encontramos a mujeres desempeñando puestos técnicos, mismos que hasta entonces solamente los hombres habían desempeñado. Al hacerles una pequeña entrevista a dichas mujeres, manifiestan conformidad con las tareas que desempeñan y argumentan que sus homólogos hombres les brindan todo el apoyo cuando ellas tienen que subir a los postes telefónicos a reparar el cableado de telecomunicaciones. Argumentan, además, que no pierden su feminidad por ello y que sí le causa extrañeza a la gente que las observa pero que a ellas no les molesta en lo absoluto. Lo anterior significa que el género no es considerado para la designación en puestos de esta naturaleza.

5.4.1.- Aspectos relevantes en relación al género de las consideraciones contempladas en el Contrato Colectivo de Trabajo.

Cabe aclarar que dicho Contrato Colectivo de Trabajo es un convenio celebrado entre Teléfonos de México, S.A. de C.V. y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana.

a).- En relación al personal de confianza:

- Se consideran funciones de confianza las que establece la Ley Federal del Trabajo y que son las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización cuando tengan carácter general y los que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento
- La empresa se obliga a entregar al Sindicato en el mes de diciembre de cada año la lista en la que se consignen los puestos y categorías que existan integrando el personal de confianza.
- Se da preferencia para que ocupen los puestos a miembros del personal sindicalizado, tomando en cuenta primeramente a los que residen en el lugar

en que se vayan a desempeñar las labores, comunicando de ello al Sindicato. Queda dicho trabajador separado del Sindicato.

- La empresa puede reclasificar los puestos de confianza cuando lo juzgue conveniente, y podrá suprimir algunos para crear nuevos puestos, cambiar denominaciones y en general hacer cualquier modificación dentro del personal de confianza dando aviso al Sindicato en un plazo de diez días hábiles a partir de la fecha que ocurriera el movimiento. No puede contratar a ningún trabajador que haya sido corrido con anterioridad.

- Si el trabajador resulta incompetente, la empresa dispone de un año para que el trabajador regrese a su puesto sin perjuicio de movimiento escalafonario.

- Salvo en los casos excepcionales y mientras el Sindicato proporciona los suplentes correspondientes, en ningún otro caso el personal de confianza ejecutará trabajos que correspondan al personal sindicalizado.

-

b).- En relacion a las generalidades y representación profesional:

- Empresa y Sindicato se comprometen brindar la mayor calidad en el servicio al cliente, por lo que consideran imprescindible de incrementar la capacitación del personal, mejorar la eficiencia utilizando métodos modernos de administración y haciendo uso de la más alta tecnología en beneficio del cliente.

- Cuando la empresa decida una u otras empresas filiales, o subsidiarias para operar dentro de territorio nacional, notificará al Sindicato para solicitar la presentación que se considere necesario. Tratando a su vez, con dicho Sindicato cuando se presente cualquier tipo de conflicto que se deriven de las relaciones obrero-patronales, ya sea de carácter colectivo o individual.

- Empresa y sindicato se obligan a actuar con ética, rectitud y buena fe y ser consecuentes con dichos principios y con equidad.

- Los trabajadores se obligan a desempeñar sus labores de acuerdo con lo establecido del perfil del puesto.

- Todos los asuntos serán tratados por la empresa con los representantes sindicales, dentro de las horas de trabajo.

c).- En relación a los trabajadores de planta:

- Se consideran trabajadores de planta, todos aquellos que presten sus servicios a la empresa en actividades permanentes, no así, los que son contratados expresamente para trabajos o tiempo determinado.

- La empresa se obliga invariablemente a dar a conocer por escrito y en un plazo no mayor de cuatro días hábiles al Sindicato, sobre las vacantes definitivas y temporales que ocurran dentro del escalafón. Si en quince días el Sindicato no presenta al personal requerido, la empresa queda en libertad de libremente al personal necesario, pero éste tendrá que solicitar su ingreso al Sindicato en un tiempo no mayor de siete días.

- En casos de emergencia, la empresa podrá contratar libremente los trabajadores eventuales que sean necesarios; estos tendrán que sindicalizarse si el trabajo para el que fueron contratados dure más de tres días.

d).- En relación a las cláusulas de exclusión y disciplinas sindicales:

- Cuando algún miembro del Sindicato renuncie a pertenecer a él, o sea expulsado del mismo, la empresa procederá a la separación inmediata del trabajador, previa petición escrita del Comité Ejecutivo Nacional.

- La empresa no puede aplicar a más de un trabajador de una misma sección o departamento sanciones que les afecten en los movimientos escalafonarios.

e).- De la separación de los trabajadores con la empresa:

- Queda convenido que la empresa no podrá separar del servicio a los trabajadores amparados con el Contrato Colectivo de Trabajo, sin que previamente se practique una investigación para esclarecer los hechos.

- Quedarán excluidos de toda responsabilidad los trabajadores cuando se demuestre que las faltas cometidas fueron por causa mayor, causa justificada o permisos de sus jefes o no se les comprueba debidamente la comisión de estas faltas.

- La empresa tomará en consideración las consecuencias de la falta, los buenos antecedentes y la antigüedad del trabajador, para decidir lo procedente una vez practicada la investigación.

f).- En relación al escalafón:

- Se entiende por escalafón el conjunto de derechos de antigüedad adquiridos por un trabajador. Se considera para ello;

- 1.-Antigüedad de categoría en la localidad

- 2.-Antigüedad de departamento en la localidad y

- 3.- Antigüedad de empresa.

- Para considerar la posición del trabajador dentro del escalafón se asignará un número a cada uno, comenzando con el número uno, para el trabajador de mayor antigüedad de categoría en la localidad, y el número mayor al de menores derechos de antigüedad

- Al ocurrir una vacante permanente por promoción, renuncia, despido, defunción, jubilación, etc, o en los puestos de nueva creación, será cubierta con el trabajador que tenga el número más bajo dentro de la categoría inferior a la vacante.

- Todo trabajador tendrá derecho a ascender así sea sucesivamente , siempre y cuando se ajusten sus ascensos a las estipulaciones del Contrato. Podríamos tratar innumerables cuestiones contempladas en el Contrato Colectivo de Trabajo de la Organización de Teléfonos de México. Sin embargo, y sin el ánimo de hacer críticas a tan importante empresa de telecomunicaciones, podemos observar con facilidad que nunca se especifica en cuestión de género cuando se trata de un trabajador, es decir, si se refiere a hombre o mujer, por lo que podemos interpretar que se consideran iguales

los derechos y ambos, sin distinción de sexo. Sin embargo, aunque en la práctica se actúa por parte de los directivos- al momento de cubrir vacantes-, con una inclinación laboral favor de los hombres. Lo que significa que al momento de asignar los puestos de alta dirección en la citada organización nunca se piensa en una mujer, es más, ya tienen en mente a un hombre para que ocupe dicho puesto.

5.5.-Posición Jerárquica que ocupa la Mujer Ejecutiva en Telmex en relación con su homólogo hombre.

Como se mencionó en el párrafo anterior, a la mujer ejecutiva la encontramos como gerente de tienda en los centros de atención a clientes (CAT'S), ubicadas jerárquicamente dentro de la estructura organizacional en un tercer nivel, no se encuentra en esta organización a ninguna mujer en puestos directivos de alto rango. En algunos centros se les ubica como gerentes de recursos humanos, dependiendo a la vez de un director, que en siempre son de sexo masculino.

Dentro de la división noroeste, encontramos que, de los treinta y dos gerentes de tienda de atención a clientes, diez de ellos son mujeres, lo que demuestra que a la mujer se le brinda la oportunidad de crecimiento pero, hasta un cierto rango, nunca de dirección.

Considerando que del total del personal de Telmex, el cincuenta por ciento de los puestos son ocupados por mujeres y el otro cincuenta por ciento lo ocupan hombres, la mayoría de estos, en el caso de las mujeres son de operadoras de teléfonos, secretarias y trabajadoras de los centros de atención a clientes, mientras que la mayoría de los puesto ocupados por los hombres son de carácter técnico y gerencia de distintas áreas, así como directivos y altos ejecutivos.

En la estructura de la organización de Teléfonos de México, a nivel corporativo, en relación a los recursos humanos encontramos que la estructura formal de dicha organización está integrada en un cien por ciento de directivos de sexo masculino como son los que ocupan los siguientes puestos:

- Director General
- Director Comercial
- Director de Finanzas y Administración
- Director Comercial
- Directos de Recursos Humanos
- Director Comercial de Mercados
- Director de Nuevos Servicios, Regulación y Comunicación
- Director Técnico y de Larga Distancia
- Director Comercial de Mercado Residencial
- Director de Soporte a la Operación
- Director de Sistemas y Procedimientos
- Director de Regulación y Asuntos Jurídicos
- Director de Telnor
- Director de Desarrollo Estratégico

Como se puede observar, no encontramos a ninguna mujer en dirección alguna a nivel corporativo.

Por otro lado, a nivel de las Divisiones encontramos a los directores de sexo masculino ocupando las direcciones de las siguientes Divisiones:

- División Noroeste
- División Noreste
- División Pacífico-Golfo
- División Sureste
- División Centro

- División Norte
- División Metro Poniente
- División Metro Sur y Metro Oriente

Como podemos observar, no se encuentra ninguna mujer desempeñándose como directiva de una división al interior de la organización de Teléfonos de México.

Por lo anterior, se considera necesario el que se valore más la capacidad de la mujer y se le brinden mayores oportunidades en el desempeño de sus cualidades de líder y tomadora de decisiones, así como el manejo adecuado de personal, dejando de lado- en caso de presentarse-, cuestiones de tipo machista y de costumbre de tipo patriarcal por parte de los tomadores de decisiones, mismos que por lo general tienen el compromiso y la responsabilidad de designar al personal adecuado en los puestos de niveles de dirección.

5.5.1.- Retos y Oportunidades de las Mujeres Ejecutivas al interior de la organización Telmex.

A muchas mujeres se les bloquea el acceso a los niveles más altos de la vida pública y profesional y permanecen en puestos de trabajo secundarios, en los que no pueden hacer uso pleno de sus cualidades y habilidades. Más del 70 por ciento de las mujeres trabajan en ocupaciones de bajo nivel en el sector de servicios y en puestos de administración y secretarías; Más de un 40 por ciento trabajan en ocupaciones donde no tienen colegas masculinos.

Muchas de ellas tienen un techo de cristal sobre sus aspiraciones que les permite ver hasta dónde podrían llegar, pero que les impide alcanzarlo. En cualquier ocupación y en cualquier cargo público, cuanto más alto es el rango, el prestigio y el poder, menor es la proporción de mujeres. (Hansard Society Comisión.1990).

La mujer tiene que someterse a una doble evaluación; como profesional en competición con el hombre, y como mujer profesional. Como mujer profesional tiene que superar al hombre profesionalmente y a la vez ser femenina tanto social como profesionalmente. Es un dilema esencial.

Por lo general, las mujeres cuando alcanzan puestos de responsabilidad, están casi totalmente aisladas de otras mujeres; en Telmex, con la mujer ejecutiva, no sucede este fenómeno, sino por lo contrario, en su mayoría los trabajadores subordinados son mujeres, así mismo cuando el gerente de los centros de atención es hombre, en su mayoría también son mujeres quienes dependen de él, por la naturaleza del trabajo que se desempeña en dichas tiendas. En su mayoría son trabajadores atendiendo al público en cajas, en venta de accesorios telefónicos, atención en el cajero automático, y recibiendo información y pago del mismo servicio telefónico, el cual es atendido siempre de una manera tranquila y con resultados positivos.(es afirmativa en esta opinión, de acuerdo a la observación realizada en dichos centros de trabajo).

Podríamos decir, que el patrón de que la mujer está mejor cualificada que el hombre, es probable que llegue a ser cada vez más común. Confirma el cliché de que una mujer tiene que ser doblemente cualificada que el hombre para conseguir el mismo reconocimiento, pero lo más importante aquí es que hay muchos más problemas para las mujeres cuando los hombres se dan cuenta de su valor y ven en ellas una amenaza. Probablemente es lo que pasaría en esta organización a un nivel de puestos más altos que los que ocupa la mujer ejecutiva, ya que en este nivel no se presenta este tipo de comportamiento.

...De acuerdo a la entrevista aplicada al director comercial de la división noroeste, asegura que no se toma en cuenta el género para asignar las personas a los puestos, pero por otro lado, reconoce que a las mujeres les afecta mucho la cuestión de la

maternidad, ya que se ausentan por varias semanas del puesto y regresan al mismo un poco desubicadas y con el compromiso del nuevo hijo. El asegura que no se promueve a las mujeres a puestos de más nivel, dado que implica entre otras cosas el estar viajando constantemente fuera de la ciudad y ello afectaría la cuestión familiar y a la vez repercutiría en el trabajo. Lo anterior deja entrever que tal directivo al momento de asignar los puestos, sí actúa considerando el enfoque desde una perspectiva de género, y eso se aprecia desde el momento que hace énfasis en que no se considera dicho factor al tomar la mencionada decisión para la asignación del empleado en la vacante del puesto.

Asimismo, reconoce la capacidad de las mujeres ejecutivas de las distintas tiendas y argumenta que no hay mucha diferencia en el buen funcionamiento de las mismas cuando el gerente es hombre.

Los retos que tienen las mujeres ejecutivas al interior de esta organización, son bastante serios, ya que para ser considerada para ocupar un puesto de mayor nivel jerárquico, una mujer tiene que demostrar mucha más capacidad que un hombre, asegurar que cumplirá siempre en tiempo y forma con los compromisos contraídos y asumirlos con responsabilidad sin limitaciones de ninguna índole.

Capítulo 6.-Reflexión metodológica.

En el desarrollo del presente capítulo, explicamos lo que se pensaba hacer al iniciar esta investigación científica de estudio de caso, y lo que realmente se hizo.

Se explica brevemente las distintas teorías en la que sustentamos nuestros argumentos metodológicos, para poder realizar de una manera objetiva nuestra investigación. Ello con el fin de facilitarle al lector la comprensión de la presente reflexión metodológica.

Daremos respuesta a las preguntas de; cómo se investigó, dónde, cómo, cuándo y cuánto se observó, y de igual forma, a quiénes, dónde, cómo, cuándo y cuánto se entrevistó, y sobre todo, qué resultados obtuvimos con relación a las mujeres ejecutivas mismas que son el objeto de nuestro estudio, es decir, de qué manera impacta al interior del clima organizacional, cuando es precisamente una mujer quien toma las decisiones. De igual forma, presentar resultados de cómo se percibe ella ocupando dicho cargo y cómo la perciben los trabajadores.

De la misma manera explicaremos los distintos tipos de problemas que se tuvieron que superar para permanecer en la organización con el objetivo de terminar la aplicación de las distintas técnicas metodológicas y las estrategias utilizadas para ello. Se explicará lo que motivó a seleccionar la organización de Teléfonos de México se presentarán los resultados de la aplicación de dichas técnicas, y no podríamos dejar de mencionar dos cuestiones de sumo interés: la importancia que reviste el tener siempre-como me lo pidió mi director de tesis-, disciplina mental al estar escribiendo los resultados de la investigación y lo celoso que se tiene que ser del tiempo.

Se explica cómo se fue delimitando el tema y su planteamiento, qué lo justifica y los objetivos que guiaron la investigación. También se explica el

porqué de la selección de las personas con las que se trabajó en los distintos momentos, qué técnicas se emplearon para la recopilación de los datos, cómo se manejaron los mismos, qué materiales fueron utilizados y de igual forma, los procedimientos empleados para llegar después de todo ello a la interpretación y al análisis de la información.

Continuando con el objetivo de la explicación de la reflexión metodológica, podemos decir que el conocimiento científico ofrece como resultado la posibilidad de encontrar explicación a los hechos, fenómenos o realidades, dicha explicación la encontramos dentro de la investigación científica la cual tiende a dos objetivos básicos: descripción y explicación, para ello se requiere una metodología, misma que nos designará la forma en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas.

Nuestros supuestos o intereses nos llevan a elegir una u otra metodología. En las ciencias, han prevalecido dos perspectivas teóricas principales (Bruyn, 1966; Deutscher, 1973). La primera, *el positivismo*, reconoce su origen en el campo de las ciencias sociales en los grandes teóricos del siglo **XIX** y primeras décadas del **XX**, especialmente Augusto Comte (1896) Y Emile Durkheim (1938, 1951). Los positivistas buscan los *hechos o causas* de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos.

La segunda perspectiva teórica principal que, siguiendo a Deutscher (1973), describimos como *fenomenológica*, posee una larga historia en la filosofía y la sociología(Berger y Luckmann, 1967; Bruyn, 1966; Husserl, 1913; Pastas, 1973; Schutz, 1962). El fenomenólogo quiere *entender* los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor. Es decir examina el modo en que se experimenta el mundo, busca comprensión por medio de métodos cualitativos tales como la observación participante, la entrevista de profundidad y otros que generan datos descriptivos.

Al respecto, podemos decir que en el mundo de los estudios organizacionales, se ha denotado un cierto desapego por la discusión metodológica debido a la escasa cultura de investigación en este campo. Sin embargo, los tipos de investigación que se han consolidado en el campo de dichos estudios son: los métodos cualitativo y cuantitativo, destacando la importancia que asume cada vez más el método en donde el investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística, es decir el método cualitativo.

Para el presente trabajo, explicamos la importancia de la metodología de los métodos cualitativos, y en especial el estudio de caso, en donde es importante señalar que estos se pueden considerar como una forma de análisis multiperspectiva porque no solamente nos permite entender a los individuos, a los grupos y su interacción. Es un método articulado de la teoría y el arte, que puede describir en forma exhaustiva una situación social y explicar tentativamente sus múltiples factores y componentes.

Para desarrollar científicamente un estudio de caso, es necesario contar con un marco teórico desarrollado y un proyecto definido, de lo contrario se corre el peligro de caer en el sentido común. Analizamos desde la perspectiva de Creswell, el estudio de caso en el que llevaremos a cabo la investigación de campo para comprobar los supuestos que en el desarrollo de nuestro marco teórico planteamos; La organización seleccionada para ello es Teléfonos de México, en la cual se nos otorgó el permiso formalmente por escrito el día 4 de junio del año 2001. Analizaremos al interior de las Tiendas de Atención a Clientes de Telmex, cómo perciben los subordinados a la mujer ejecutiva por el hecho de ser mujer y cómo se percibe ésta así misma desempeñándose en el puesto de gerente de la tienda en mención

El acercamiento tenido a la organización fue muy satisfactorio una vez aceptado el programa de trabajo presentado a la dirección de recursos humanos de Telmex, en donde se explicó que se aplicarían las herramientas metodológicas que consisten en observación y entrevista semiestructurada iniciando de esta manera la investigación de campo para la elaboración del estudio de caso.

6.1.-Breve historia de la metodología cualitativa

Estos métodos tienen una rica historia en la sociología norteamericana. El empleo de métodos cualitativos se divulgó primero en los estudios de la “Escuela de Chicago” en el período que va aproximadamente de 1910 a 1940. En ese lapso los investigadores de la mencionada escuela produjeron detallados estudios sobre la vida urbana; ricas historias sobre la vida de criminales y delincuentes juveniles y un estudio clásico sobre la vida de los inmigrantes y sus familias en Polonia y los Estados Unidos, basado en documentos personales. Antes de la década de 1940, quienes se consideraban estudiosos de la sociedad ya estaban familiarizados con la observación participante, la entrevista en profundidad y los documentos personales.

Por importantes que fueran estos primeros estudios, el interés en la metodología cualitativa declinó hacia el final de la década de 1940 y principios de la de 1950, con la preeminencia creciente de *grandes teorías* (por ejemplo, Parson, 1951) y de los métodos cuantitativos. Desde la década de 1960 resurgió el empleo de los métodos cualitativos y aparecieron bibliografías, compilaciones y libros que examinan los fundamentos filosóficos de la investigación cualitativa que relacionan los métodos cualitativos con el desarrollo de la teoría y contienen relatos personales de las experiencias de

los investigadores en el campo. Hay incluso periódicos dedicados a la publicación de estudios cualitativos (*Urban life, Qualitative Sociology*).

La observación descriptiva, las entrevistas y otros métodos cualitativos son tan antiguos como la historia escrita (Wax, 1971). Solo a partir del siglo **XIX** y principios del **XX** lo que ahora denominamos métodos cualitativos fueron empleados conscientemente en la investigación social.

El término *metodología* designa el modo en que enfocamos los problemas y buscamos las respuestas. Los debates sobre metodología tratan sobre supuestos y propósitos, sobre teoría y perspectiva.

Como lo señala Ray Rist(1977), la metodología cualitativa a semejanza de la metodología cuantitativa, consiste en más que un conjunto de técnicas para recoger datos, esto es un modo de encarar el mundo empírico.

En particular en el ámbito de los estudios organizacionales en México, se ha denotado un cierto desapego para la discusión metodológica, aunque se está trabajando sobre ello. Como ejemplo podría citar lo observado en el Sexto Congreso de ACACIA, realizado en la Ciudad de Guadalajara en el pasado año, en la mesa de metodología, se observó mucha inquietud precisamente por la importancia que requiere el estudio de los fenómenos y las actitudes del recurso humano dentro de las organizaciones. Así mismo se discutió sobre la importancia cada vez mayor que asume el método cualitativo con sus variantes para la realización de la investigación.

Podemos decir que la frase *metodología cualitativa* en su más amplio sentido se refiere a *la investigación que produce datos descriptivos; las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable, es*

un modo de encarar el mundo empírico. Así, la metodología cualitativa es una pieza de investigación sistemática conducida con procedimientos rigurosos, aunque no necesariamente estandarizados.

6.1.1.-Características de la metodología cualitativa y de los estudios de caso

La investigación cualitativa es *inductiva*. En relación a nuestra investigación en la organización Telmex desarrollamos conceptos, intelecciones y comprensiones partiendo de pautas de los datos, y tendremos mucho cuidado de no recoger los datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas. Seguiremos un diseño de investigación flexible y comenzaremos nuestro estudio con interrogantes sólo vagamente formuladas. Veremos al escenario y a las personas en una *perspectiva holística*, ello significa que los consideraremos como un todo y los estudiaremos en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se hallan. En nuestro caso, las personas que básicamente estudiaremos son las *mujeres ejecutivas*, mismas que se encuentran en un tercer nivel jerárquico de dicha empresa. Fuimos *sensibles* a los efectos que causamos a las personas que son objeto de nuestro estudio; esto significa que al estar desarrollando la investigación actuamos de una manera natural y platicamos normalmente, de igual manera fue cuando observamos.

Cabe decir que de nuestra investigación, en la etapa exploratoria en las tiendas Telmex de la ciudad de Hermosillo y de El Rosario, Sinaloa, se logró ese acercamiento, obteniendo con ello, una mayor confianza entre observador y observado. Cuando además de actuar y hablar con naturalidad se hace uso de la empatía. Tratamos de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, como nos dice Herbert Blumer (1969, pag. 86), los investigadores cualitativos se identifican con las personas que estudian para poder comprender cómo ven las cosas. Debemos

suspender o apartar nuestras propias creencias, perspectivas y predisposiciones. No debemos olvidarnos que es un tema de investigación y como lo dice Bruyn(1966), el investigador cualitativo ve las cosas como si ellas estuvieran ocurriendo por primera vez, nada se da por sobrentendido. Los métodos cualitativos *son humanistas*; es decir, al estudiar a las personas cualitativamente, llegamos a conocerlas en lo personal y a experimentar lo que ellas sienten en sus luchas cotidianas en la sociedad. Todas las perspectivas deben ser para nosotros como investigadores de *gran valor*; es decir buscar una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas.

Dimos *énfasis a la validez* de la información; escuchamos a las personas sobre lo que tienen en mente, las observamos en su vida cotidiana, como lo dice Blumer, (1969), y nos esforzamos por permanecer próximos al mundo empírico.

Cabe decir que estudiarla conducta de los trabajadores de Telmex, en este caso de las mujeres ejecutivas, no fue nada fácil, pero sí muy interesante, ya que el estudio de la conducta humana, requiere de mucho tiempo, es intelectualmente fatigante y el éxito va a depender sólo de nosotros como investigadores; de la capacidad que tengamos para llevar a cabo con validez todo lo que planteamos en el diseño de la misma investigación. A diferencia de la metodología cuantitativa en donde las mediciones buscan ser precisas; las evaluaciones cualitativas se reconocen siempre sujetas a los errores del juicio humano. Podemos decir que la investigación cualitativa es *un arte*, eso significa que el investigador cualitativo es un artífice porque es alentado a crear su propio método.

6.2.- Objetivos específicos y generales de nuestra investigación de campo

Con respecto a nuestra investigación después de una pequeña introducción presentamos un mapa conceptual en donde se observa la pregunta principal, que en nuestro caso es con respecto a la participación de la mujer ejecutiva en las tiendas Telmex cómo impacta ello en el clima organizacional; así mismo se observan las distintas dimensiones las cuales son, *liderazgo*, y *clima organizacional*. De la misma manera contemplamos en dicho mapa conceptual las distintas categorías o preguntas derivadas de la pregunta principal, cuidando que siempre se dé la articulación entre todas ellas y con respecto a nuestro objetivo central para lograr la validez de nuestro estudio.

Con respecto a la dimensión de liderazgo, las preguntas fueron las siguientes:

1A.¿Cómo ha sido la participación de la mujer ejecutiva en las organizaciones a través de la historia y en particular en Teléfonos de México?

1B-¿Cómo se percibe la mujer así misma y cómo la perciben los demás cuando ocupa un cargo de dirección?

1C.¿Qué tipo de liderazgo es más conveniente que asuma la mujer ejecutiva para que persista un clima favorable dentro de la organización?

1D.¿Cómo aplica la directiva el principio de poder hacia los trabajadores que dependen de ella?

1E.¿Cómo influye el género en la toma de decisiones?.

1F.¿Qué actitud es conveniente que asuma la mujer directiva para con ella misma y para con los subordinados y por ende que repercutan en un mejor ambiente laboral?

1G¿Cómo se expresa la inteligencia emocional en la mujer ejecutiva de las tiendas Telmex?

1H¿Qué pasa con las mujeres de Teléfonos de México y qué comportamiento asumen cuando ocupan un puesto de dirección?

1I.¿Qué factores debe tomar en cuenta la mujer para triunfar como ejecutiva?.

En la dimensión del clima organizacional nuestras interrogantes fueron las siguientes:

1AA.¿Cómo influye y se construye el clima organizacional al ocupar el puesto directivo una mujer?

1BB.¿Cómo es conveniente que la ejecutiva aplique el estilo de administración de la dirección dentro de las tiendas Telmex?

1CC.¿Cómo maneja la mujer ejecutiva las dimensiones (componentes) del clima organizacional?.

1DD. Qué factores son los fundamentales para que prevalezca un clima organizacional favorable al interior de las tiendas Telmex

1E E. Cómo influye el trabajo en equipo para el buen desarrollo del ambiente laboral interno en las tiendas Telmex

6.2.1.-Motivos para seleccionar la organización de Teléfonos de México.

En virtud del gran interés por estudiar, analizar e investigar la participación de la mujer ejecutiva, así como el impacto del género en el clima organizacional al interior de las empresas, y dado que al interior de los estudios organizacionales en particular y de todo el contexto social en general, el tema de género está cobrando un interesantísimo auge, optamos por buscar por distintos medios, entre diversas organizaciones de tecnología de punta y que se contemplan como grandes empresas, ya que en las micro, pequeñas y aun en las medianas no encontraríamos a mujeres ejecutivas desempeñándose al interior de la estructura jerárquica. Cabe decir que fue difícil la decisión para seleccionar Teléfonos de México, dado que Petróleos Mexicanos y Cementos Mexicanos nos interesaban de igual forma en virtud de su estructura, tecnología y escasa participación de mujeres en puestos de alta dirección.

Investigando por distintos medios, nos informamos que en la empresa Telmex precisamente, durante años la mujer sólo ocupaba el puesto de operadora telefónica o secretaria y hoy la encontramos en el Corporativo Telmex, en su caso en el segundo nivel jerárquico, hay una subdirectora de recursos humanos. Y desde el enfoque divisional -que es el objetivo de nuestro estudio- en un tercer nivel jerárquico encontramos a la mujer desempeñándose como gerente ejecutiva al frente de las distintas tiendas de atención a clientes.

Otra inquietud para seleccionar la organización en mención, fue que al enterarnos que el 50% de los trabajadores son hombres y el 50% son mujeres, más curiosidad sentimos por saber en donde se encontraban esas mujeres. Y de ese porcentaje cuánto correspondía a las mujeres ejecutivas y cuánto a mujeres directivas.

... Lo anterior es en relación al sujeto que nos interesa estudiar, aunque por otro lado se puede notar cierta contradicción al citar que todas las personas que ocupan el puesto de operadora en Telmex siguen siendo en un cien por ciento mujeres, mientras que todos los técnicos casi en su totalidad del género masculino. Ello no significa que los puestos estén definidos por género para su desempeño, pero sí, que se consideran varios factores con ese enfoque para la designación de los puestos de alto nivel al interior de la organización. Cabe informar que después de iniciada la investigación, nos enteramos que ninguna mujer ocupa puestos de nivel dirección, es decir, si se les brinda oportunidad de crecimiento a las mujeres pero, solamente hasta un cierto nivel jerárquico, como lo es el caso de las mujeres ejecutivas que se desempeñan como tal, al frente de las citadas tiendas Telmex.

6.2.1.1.- Cómo seleccionamos la muestra

Inicialmente nuestra intención fue entrevistar a una ejecutiva por cada estado de la División Noroeste. Al solicitar el permiso para entrevistar a una ejecutiva de cada estado se nos informó que en La Paz, Baja California, quien

ocupaba dicho cargo era de sexo masculino, por lo que tuvimos que considerar ejecutivas solamente de los dos estados restantes. Fue precisamente la citada dirección, quien nos autorizó solamente entrevistar a dos ejecutivas y por ende, el realizar el estudio de caso en las Tiendas de Atención a Clientes en Hermosillo, Sonora y en El Rosario, Sinaloa.

Considerando la actitud del director de recursos humanos y tomando en cuenta que ya contábamos con información documental sobre la organización de Telmex como lo es el Reglamento Interno de Trabajo y el Contrato Colectivo de Trabajo, aceptamos no sin antes consultarlo con nuestro director de tesis. Reconocemos lo difícil que resultaría el estarnos trasladando de ciudad a ciudad, pero eso no fue problema que no tuviera solución. Así fue como se seleccionó la muestra de nuestro citado estudio.

No se puede dejar de mencionar, que a pesar de que no se permitió el acercamiento con directivos ni con representantes sindicales, ni con los trabajadores, lo hicimos, ya que consideramos que la información debía de ser triangulada para lograr un mayor grado de objetividad en la misma.

Por otro lado, es importante mencionar que de las treinta y dos tiendas CAT'S con que cuenta la organización Telmex en la división noroeste que abarca los estados de Sinaloa, Sonora y Baja California Sur, la mujer ocupa en diez de ellas el puesto en mención como ejecutiva al frente de las mismas, mientras que su homólogo hombre ocupa el puesto semejante en el resto de ellas, lo que significa que además de contar Telmex con una alta tecnología, misma que le brinda el lugar que ocupa en el medio de las telecomunicaciones, está a la vanguardia de los cambios que se exigen en el entorno organizacional, que en este caso es tomar más en cuenta las capacidades humanas de los trabajadores independientemente del género.

6.2.2.-Técnicas metodológicas utilizadas en el desarrollo de nuestra investigación.

Definiendo la metodología utilizada en nuestra investigación, podemos decir que, en nuestro estudio de caso, nosotros realizamos observación directa y la entrevista semiestructurada.

En el diseño de la investigación, la observación permaneció flexible tanto antes como durante el proceso real. Después desarrollamos el estudio de caso en donde fuimos plasmando todo lo que en ese interesante camino descubrimos.

Dentro de la investigación cualitativa en el diseño del estudio de caso es importante retomar lo que desde la perspectiva de Robert Yin (1994: 90), plantea que los artefactos físicos y culturales están representados, por ejemplo, por la tecnología, los instrumentos de trabajo, las artesanías o cualquier otra evidencia física que tenga algún significado para la organización. Estos artefactos pueden ser recolectados u observados en los espacios relacionados con el estudio de caso y pueden ser fundamentales para la interpretación del mismo.

El diseño del estudio de caso es una estrategia de investigación separada que tiene sus propios diseños de investigación, el diseño es la secuencia lógica que une los datos empíricos a un estudio de investigación social y a sus conclusiones.

Coloquialmente un diseño de investigación es un plan de acción para obtener de aquí y de ahí, donde aquí puede ser definida como el lugar inicial de preguntas y respuestas, y ahí es algún lugar de las conclusiones y respuestas acerca de estas preguntas. Entre aquí y ahí puede ser encontrado un número de pasos mayores que incluye la colección y análisis de datos relevantes. El diseño de investigación también define el dominio de

generalizabilidad que es la interpretación obtenida que puede ser generalizada a una gran población o situaciones diferentes (Nachmias y Nachmias 1992, p.p. 77,78).

El principal propósito del diseño es ayudar a evitar la situación en la cual la evidencia no enfrenta la pregunta de investigación social. En nuestro caso esta es la siguiente: Cuando la dirección es ejercida por una mujer, ¿cómo impacta en el clima organizacional dentro de las tiendas Telmex?

Para estudios de caso, los cinco componentes de diseño de investigación que nos presenta Robert Yin y que son sumamente importantes son los siguientes:

- 1.- Preguntas de estudio, lo que significa, usar apropiadamente el cómo y el porqué.
- 2.- Las proposiciones de estudio, consisten en nuestra atención hacia algo que debe ser examinado dentro de la visión del estudio
- 3.- La unidad de análisis significa que en cada situación, una persona individual es la que será estudiada. La literatura previa puede convertirse en una guía para definir el caso y la unidad de análisis.
- 4.- La unión lógica de los datos a las proposiciones significa que el enlace de los datos a las proposiciones pueden hacerse por cualquier número de formas pero con el cuidado respectivo.
- 5.- Los criterios para interpretar los hallazgos, incluyen la codificación de los datos y el refinamiento de la comprensión del tema de estudio.

Considerando la importancia que requieren las cuatro pruebas de diseño más comúnmente utilizadas para la validez de estudios de caso, la validez se puede referir solo a la medición, las observaciones, los resultados, instrumentos, y las relaciones entre resultados o variaciones observables, más que a la totalidad del proceso de investigación.

Las cuatro formas de prueba que nos presenta Robert K. Yin en su libro “diseñando estudios de caso” son las siguientes:

Validez de la construcción, validez interna, validez externa y fiabilidad.

Otro enfoque sobre validez es la que nos presenta Maxwell (1992), y se pueden relacionar con algunas etapas de nuestro caso de estudio en las tiendas Telmex:

La etapa inicial de la investigación es describir los datos y seleccionar el lenguaje adecuado, ello nos brindará la información que describirá lo que fue observado y experimentado, interpretaremos esa descripción de la situación que se construye entre los investigadores y el objeto de estudio, construimos teóricamente lo que define intrínsecamente la recopilación y la interpretación de los datos en la etapa inicial, ello nos indicará el grado en el que la explicación es aceptada para ser generalizable y al final evaluaremos la teoría, ya que no puede ser considerada como un comunicado conclusivo.

Para la elaboración del estudio de caso Tellis (1997), lo fundamenta en cuatro etapas después de revisar exhaustivamente las experiencias y los procedimientos, en donde toma principalmente el diseño del protocolo del estudio de caso, básicamente bajo dos condiciones; la determinación de las habilidades requeridas y el desarrollo y revisión del protocolo.

Hay tres condiciones para el diseño del estudio de caso:

- el tipo de preguntas de investigación planteadas
- la extensión del control que el investigador tiene sobre el comportamiento de los eventos actuales y
- el grado de concentración en los eventos contemporáneos.

Así mismo la conducción del estudio de caso que significa la preparación de la recolección de datos, la distribución del cuestionario y la conducción de las entrevistas. Así como los resultados de la observación, siguiendo con el

diseño de la estrategia para el análisis de la evidencia aportada, esto es el examen la categorización, la tabulación o cualquier otra combinación de evidencia para orientar las propuestas iniciales del estudio y al final el desarrollo de las conclusiones, recomendaciones e implicaciones sustentadas en la evidencia.

...En nuestro estudio de caso, realizado al interior de las tiendas de atención a clientes de Telmex, observamos las actitudes tanto de la mujer ejecutiva para con los trabajadores, es decir observamos conductas y comportamientos de la ejecutiva al tomar decisiones o al emitir una petición a algún subordinado, de igual forma observamos a los trabajadores cuando desempeñaban sus labores cotidianas, observamos a las mujeres trabajadoras, desempeñando tareas tanto formales como informales- nos referimos a informales desde el aspecto de escuchar sus conversaciones al interior de los servicios cuando pasaban al tocador, así como cuando una trabajadora cajera- por decir algo-, pasaba a platicar un poco con otra compañera que ocupaba otro puesto, o cuando por las mañanas al entrar a trabajar y antes de que llegaran los primeros clientes a la tienda, éstas tomaban sus aperitivos apresuradamente-se comprendía que no habían tenido tiempo para desayunar-, ya que si bien es cierto, todas ellas llegaban muy bien vestidas y presentables- cabe decir que las que no alcanzaban a maquillarse, lo hacían en el tocador de la propia tienda-, aprovechando esos minutos para conversar con alguna otra compañera que estuviese haciendo lo mismo. Por supuesto que nuestra observación era de la manera más discreta posible, grabando en la mente todo el escenario para momentos después y sin que las personas observadas se percataran de ello, anotarlo en la bitácora que serviría básicamente para la elaboración de la presente.

6.2.3.- Diseño de la investigación de campo

Cuando diseñamos el protocolo de nuestra investigación, se hizo a partir de los ejes temáticos de la misma, es decir, registrando el desarrollo de unas acciones en donde participaron un número determinado de actores en un

marco y una situación específica en torno a un asunto u objeto social. En nuestro caso como ya lo mencionamos es las actitudes de la mujer ejecutiva al desarrollar el liderazgo, definir su comportamiento, cómo se percibe ella misma y cómo la perciben los demás para definir específicamente por lo tanto, la influencia del género para un determinado ambiente laboral.

La interpretación es el resultado del diálogo entre los supuestos teórico-metodológicos del investigador con la realidad observada.

Existen dos momentos analíticos en la interpretación:

1.-El análisis inmanente, que atiende a la configuración del propio objeto de estudio, a sus propiedades internas, a su comportamiento (dimensiones y características internas del objeto).

2.-El análisis trascendente, que atiende a las relaciones del objeto con el mundo social con el que interactúa. Cabe decir que el investigador es su propia máquina hermenéutica, es el que interpreta quienes ponen a funcionar los conocimientos y las competencias. Su conocimiento del objeto particular aunado a su apertura y conocimiento del mundo, son la plataforma en la que reposa el trabajo de interpretación. La metodología reflexiva, es cuando se ejerce cotidianamente su propia crítica y estrategias de conocer el mundo.

El término *diseño* se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación (Christensen, 1980). El diseño nos señala lo que debemos hacer para alcanzar nuestros objetivos de estudio, contestar las interrogantes que nos hemos planteado y analizar la certeza de los supuestos formulados en el contexto en particular.

Cabe mencionar que, hasta que no entramos en el campo, no sabemos ni qué preguntas hacer ni cómo hacerlas, la imagen preconcebida que tenemos de la gente que intentamos estudiar puede ser ingenua, engañosa o completamente falsa, por lo que fue necesario estar preparados para cambiar

de un escenario a otro, explorando los fenómenos tal como ellos emergen durante la observación, definiendo típicamente nuestra muestra sobre una base que evolucionará a medida que el estudio progresaba, cabe mencionar que en la observación participante lo más importante es entrar en el campo, comprender un escenario único y solo entonces tomar una decisión sobre el estudio de otros escenarios.

La importancia de las entrevistas

Cuando se habla de *entrevista*, la mayor parte de las personas piensan en un instrumento de investigación estructurada como la encuesta de actitud o de opinión y los cuestionarios. En las entrevistas más estructuradas, a todas las personas se les formulan las preguntas en términos idénticos para asegurar que los resultados sean comparables, nosotros como entrevistadores recolectaremos datos y debemos buscar convencer a las personas para que respondan con veracidad a la serie predefinidas de las mismas. En contraste con la entrevista estructurada, las entrevistas cualitativas son flexibles y dinámicas, estas son no directivas, no estructuradas, no estandarizadas y abiertas.

La entrevista en profundidad, es un método de investigación cualitativa cuyas principales características consisten en reiterados encuentros cara a cara entre nosotros como investigadores y los informantes, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras, estas entrevistas siguen el modelo de una conversación entre iguales, y no de un intercambio formal de preguntas y respuestas, nosotros somos el instrumento de la investigación y no lo es un protocolo o formulario de entrevistas. El rol implica no sólo obtener respuestas, sino también aprender qué preguntas hacer y cómo hacerlas.

Debimos aprender lo que es importante para los informantes antes de enfocar los intereses de la investigación, por ello nuestro avance al principio

fue lento, estableciendo el rapport con los informantes, formulando preguntas no directas.

Siempre debemos tener presente que la elección del método de investigación debe estar determinada por los intereses de nuestra investigación, las circunstancias del escenario o de las personas a estudiar, y por las limitaciones prácticas que enfrentaremos como investigadores.

Algunas características importantes de tomar en consideración en este tipo de entrevistas, es que los intereses de la investigación son relativamente claros y están bien definidos. Estas entrevistas van de la mano con la observación participante. Los escenarios o las personas no son accesibles de otro modo.

Recurrimos a la entrevista de profundidad cuando deseamos estudiar acontecimientos del pasado o no se puede tener acceso a un particular tipo de escenario de personas. Con este tipo de entrevistas se logra el empleo más eficiente del tiempo, ya que tendremos limitaciones para ubicar los escenarios, para negociar el acceso, para concertar visitas y llegar a conocer informantes.

...Si bien es cierto, en la organización Telmex no se presentó este problema de inicio, pero si en el transcurso del tiempo en el cual, algunos informantes clave, fueron cambiados de su respectivo puesto en la división noroeste, transfiriéndolos a otra división ajena a nuestro objetivo.

Para la aplicación de las entrevistas a las mujeres ejecutivas al igual que a los directivos, se les planteó una guía de entrevista, las cuales las leyeron con tranquilidad mostrando aceptación hacia las mismas, aclarando que en el desarrollo de presentarían preguntas no contempladas en dicha guía, o bien, que las personas entrevistadas argumentaban cuestiones sobre los temas de género, clima organizacional y otros. Los trabajadores no se enterarían de cuál era el objetivo

principal del acercamiento hacia ellos, mientras que los directivos y las ejecutivas estarían enterados de ello con anticipación a la aplicación de la citada entrevista.

6.2.4.- Delimitación geográfica en la aplicación del estudio de caso en Telmex.

En la presente investigación, se pretendió retomar los aspectos cualitativos en el análisis de la situación de las actitudes de las mujeres ejecutivas, a partir de la visión crítica del género. Así mismo, la repercusión de dicho comportamiento en el clima laboral interno de las tiendas de atención a clientes de la organización de Teléfonos de México.

Considerando que el objetivo de nuestra investigación, es la mujer ejecutiva, y en la Ciudad de Baja California Sur, es de sexo masculino el gerente de la tienda de atención a clientes, solo delimitamos la cuestión geográfica a los estados de Sinaloa y de Sonora. Considerando en el primero, la Tienda de Atención a Clientes de El Rosario, Sinaloa, y en el segundo, la Tienda de Atención a Clientes, Choyal, ubicada en la ciudad de Hermosillo, Sonora.

6.2.5.- Planteamiento del problema

El planteamiento del problema, es en virtud de que la pregunta principal de nuestra investigación, es en relación al grado de influencia del género en el clima organizacional cuando la mujer ejecutiva es quien toma las decisiones, dentro de las Tiendas de Atención a Clientes al interior de la organización Telme. En concreto, cómo se percibe así misma la mujer ejecutiva y cómo la perciben los demás en relación a sus actitudes al asumir un determinado tipo de liderazgo, al tomar decisiones, al comunicarse formal e informalmente con los subordinados que se encuentran distribuidos jerárquicamente en la misma empresa pero a niveles inferiores de la dirección, por lo que podemos

decir que, es muy difícil analizar las actitudes pero no imposible, ya que el proceso psico-social entre uno como investigador y nuestros compromisos, nuestros métodos, los problemas que deseamos enfrentar y solucionar y los acuerdos de las comunidades científicas auténticas, tienen por objeto resolver tales desafíos y que son el contenido y la sustancia de toda investigación apoyada al paradigma contemporáneo:

- Efectuar un descubrimiento (D)
- Proceder a verificarlo (V)
- Comunicarlo (C)

Para ello debemos de tener la capacidad del predominio de habilidades, conocimientos y actitudes aprendidos durante el proceso de nuestra formación.

6.2.5.-Justificación de la elección del tema; en términos de su relevancia teórica, metodológica y social.

Es realmente poco lo que se ha investigado sobre las mujeres ejecutivas y lo que se ha encontrado resulta insuficiente, ya que por una parte no se ha promovido algún cambio en la forma de ver esta situación y por otro lado, se dejan a un lado aspectos que puedan ayudarnos a una mejor comprensión de ella. Por lo tanto, es importante abordar la situación de la mujer ejecutiva desde una perspectiva diferente, que en vez de señalar sus limitaciones y carencias, permita remarcar su valor como mujer en todos los aspectos.

Analizar la situación de la mujer en la citada organización, antes y después de la privatización, ya ue es importante mencionar que en la actualidad a las mujeres las encontramos desempeñando puestos que solo eran considerados de desempeño masculino, como es el de técnicas en laq telefonía. Es decir, ahora encontramos mujeres realizando reparaciones y para ello es necesario que se suban a los postes que contienen el cableado

que requiere la reparación para mejorar el servicio telefónico en la comunidad.

6.2.6.- Objetivo general de la investigación

Cabe aclarar, que este tema es demasiado complicado y que no partiremos en ningún momento de enfoques del todo feministas, no tomaremos el aspecto de género en su profundidad, tampoco trataremos lo relacionado al poder como poder, sino como un ingrediente más del género. Analizaremos cómo se relacionan las dimensiones en la que sustentamos la presente investigación, las cuales son; liderazgo y clima organizacional en un contexto de género.

Así pues, el objetivo fundamental es el de *analizar cómo se percibe así misma la mujer ejecutiva y cómo la perciben los trabajadores y analizar en qué forma influye el género en el ámbito labora al interior de las Tiendas de Atención a Clientes de la organizació de Teléfonos de México.*

Cabe mencionar, que en de gran interés, el aportar algo nuevo en relación al tema en mención, dado que son pocas las investigaciones que podemos encontrar sobre mujeres ejecutivas. Por ello, es un gran reto el realizar la presente, de la manera más objetiva posible y que arroje resultados que en un momento dado sean de utilidad para aquellas personas que se interesen por el tema.

6.3.- Cómo llevamos a cabo la observación al interior de las Tiendas Telmex

Sabemos que las observaciones son útiles sólo en la medida en que pueden ser recordadas y registradas, no debemos permanecer en el campo para no olvidar las notas y tener tiempo de registrarlas. Con respecto a la

observación, esta se llevó a cabo durante tres semanas en cada tienda Telmex, a distintos horarios, con el objetivo de medir la influencia de los mismos en el comportamiento de los trabajadores tanto para con la ejecutiva, para con los compañeros de trabajo, así mismo para con los clientes de dichos centros.

De igual forma, tenemos conocimiento que las condiciones de la investigación de campo son; qué, cuándo, cómo y a quién observar, y deben ser negociadas continuamente y establecer un equilibrio entre la realización de la investigación tal como uno lo considera adecuado y acompañar a los informantes en beneficio del rapport.

Debemos de considerar cuánto ayudará a nuestra investigación, el lograr que las personas se “abran” y manifiesten sus sentimientos respecto del escenario y de otras personas, es interesante compartir el mundo simbólico de los informantes, su lenguaje y sus perspectivas, esto es, ser humilde, compartir información, interesarnos en lo que la gente quiere decir y admirar y respetar sus rutinas ayudándolos.

Es muy importante que conozcamos hasta dónde llegar, es decir, saber en donde trazar la línea divisoria, ya que cuando el compromiso coloca al observador en una situación competitiva con los informantes es más conveniente que nos retiremos. Debemos evitar actuar y hablar de modos que no se adecuan a la propia personalidad.

...Cabe decir que esa línea divisoria, fue necesaria trazarla con el director de recursos humanos de la División Noroeste, en Hermosillo, Sonora, ya que, se percibían de su parte ciertas actitudes de incomodidad por que se estuviera realizando estudios sobre las mujeres ejecutivas al interior de las Tiendas Telmex. De hecho el textualmente lo dijo “ aquí no se acepta a nadie haciendo investigaciones de ningún tipo, pero tu entraste por donde no deberías haberlo

hecho, te pasaste las trancas al irte directamente con el Director de la División, ya que conmigo a la dirección de recursos humanos es a donde debiste haber llegado, y claro que no te hubiera permitido entrar a Telmex"... Cabe decir que yo lo tomé como un reto, sin imaginar que ese sería el tropiezo más sutil en el desarrollo de la investigación, al que me enfrentaría con el director en mención.

En los centro de atención a clientes, observamos el comportamiento de las mujeres ejecutivas, así mismo de los trabajadores, sin interactuar directamente con ellos. En ambas tiendas, nos dimos cuenta que prevalece un ambiente agradable, mucha limpieza, disciplina y cordialidad en el trato, y no había diferencia de cómo están los productos ofreciéndose para su venta al público.

Es necesario aclarar que la que llamaremos tienda 1 (tienda Choyal, de Hermosillo, Sonora), es más grande que la que llamaremos tienda 2, (tienda de El Rosario, Sinaloa) es decir, mientras que en la tienda 1, se encontraban laborando dieciocho personas de las cuales cuatro se encontraban en las ventanillas de atención al pago de los recibos telefónicos, en la tienda 2, se encontraban solamente ocho atendiendo en las diferentes áreas, siendo dos de ellas solamente de atención en ventanillas. En la tienda 1, se cuenta con un cajero de pago automático en donde se encuentra una persona atendiendo y en la tienda 2, no existe dicho servicio, así mismo, en la primera, se encuentra una persona al lado de la gerente ejecutiva como su asistente, en la segunda, no se contempla dicho puesto.

Para la aplicación del cuestionario (mismo cuya finalidad solamente fue para lograr un acercamiento con los trabajadores), no se contempló - ni al personal de intendencia ni al personal de seguridad, pero si observamos que el trato entre todos ellos es sumamente agradable, es decir, sin distinciones de ninguna índole.

De igual forma, se realizó la observación de las ejecutivas y de los trabajadores para enriquecer el análisis de la información que plasmara lo que buscamos determinar en los objetivos específicos de la presente investigación, considerando las dimensiones que mencionamos al inicio,

dentro de las cuales se desenvuelven las citadas mujeres ejecutivas. La observación se llevó a cabo durante tres semanas en distintos horarios en las dos tiendas, se puede decir que nuestra actuación fue casi desapercibida, pues al observar lo hacíamos como si fuéramos clientes de la tienda observando los artículos que ahí se tienen a la venta, o platicando informalmente a veces con uno u otro trabajador, o con el guardia de la tienda o con discreción observando del exterior de la misma a través de un cristal, o en algunos momentos desde dentro del cajero automático desde donde se observaba perfectamente, el comportamiento de los trabajadores y de la propia mujer ejecutiva, cabe mencionar que hasta al interior del tocador realizamos observación de las trabajadoras, cuando inmediatamente después de entrar a su horario de trabajo, pasaban al tocador a terminar de maquillarse, a ponerse zapatillas de tacón alto, guardando en bolsas de plástico de los cuales se descalzaban. No faltaba alguna trabajadora que mientras observaba cómo se maquillaban sus compañeras, ella consumía algún alimento ligero.

Otra cuestión importante que se observó, es que la mujer ejecutiva de la tienda 1, tiene su privado en donde, durante todo el día, pasan para ser atendidos tanto trabajadores del interior de dicha tienda, así como personas catalogadas como clientes, y en la tienda 2, la mujer ejecutiva se encuentra sin privacidad, en el área de atención al público atendiendo abiertamente a quienes se acerquen a ella, -como fue en nuestro caso al momento de entrevistarla-, se tomó en cuenta dicha situación, para que al momento de hacer el análisis conocer hasta qué grado dicho factor influiría en los resultados al analizar e interpretar sus respuestas

Observamos de igual forma, que cuando se presentaba algún directivo a visitar la tienda, todos sonreían y continuaban con sus labores, solo distrayéndose un poco cuando dicho directivo pasaba con ellos a saludarlos.

Es importante mencionar que un fenómeno observado y que me llamó la atención de sobremanera, es que cuando la mujer ejecutiva quería pedirles algún favor- por decir algo-, que se presentaran a trabajar en día domingo a realizar el corte, ella salía del privado y los abordaba en el pasillo tocándoles sobre el hombro y con una sonrisa y de una manera muy sencilla les hablaba con mucha familiaridad, como si fueran valores entendidos, es decir, ella de antemano conocía la respuesta de ellos.

A pesar que son los mismos servicios los que se ofrecen en ambas tiendas, se percibió en la actitud de la mujer ejecutiva de El Rosario, Sinaloa, más inquietud al realizar sus tareas en comparación con la ejecutiva de Telmex Choyal de Hermosillo, Sonora. Probablemente influye como lo mencionamos con anterioridad, el espacio físico que ocupa cada una de ellas, ya que la segunda tiene mucha privacidad y la primera no cuenta ni siquiera con un privado en donde atender a trabajadores o clientes, es decir, su escritorio está frente a la encargada de ventas y queda de frente a las cajas de atención al público, cualquier trabajador o persona externa que entre a la tienda, necesariamente tiene que pasar frente a ella.

Con el objetivo de hacer una comparación en el desempeño de sus actividades con un gerente de tienda de sexo masculino, nos dedicamos de última hora- es decir un año después-, a observar en la Tienda de Atención a Clientes de Culiacán, Sinaloa. Dicha tienda es de un espacio más amplio que las dos anteriores y con mayor personal, sin embargo observamos que la atención a clientes es más lenta, las mujeres tardan más tiempo en iniciar sus actividades diarias, el gerente sale continuamente de la tienda y pasa a diversas oficinas a platicar con otros directivos. Probablemente sea esa la diferencia, ya que ahí se encuentra el Director de la zona Sinaloa, al igual que otros directivos y ejecutivos.

Se observó de igual forma, que la comunicación entre trabajadores y hombre ejecutivo, se da de una manera más formal que en las tiendas en donde se encontraban las mujeres ejecutivas, objeto de nuestro estudio.

También se observó, que algunas mujeres trabajadoras, abusaban del servicio telefónico para cuestiones personales. Así como el tiempo que después del horario de entrada, dedicaban a maquillarse al interior del tocador, o tiempo que dedicaban a tomar rápidamente algún alimento, aprovechando que los clientes de dicha tienda aún no se presentaban a solicitar sus servicios. De igual forma observamos que la atención a los clientes se daba de una manera más lenta en virtud del tamaño de la tienda.

En la tienda 1, se observó la gran capacidad de actitud conciliadora de la persona encargada de recibir quejas por el servicio telefónico o cuando había un reclamo sobre cualquier artículo de los que en dicha tienda se ofrecían. Mientras que en la tienda 2, era la propia mujer ejecutiva quien atendía las quejas directamente, invitando a tomar asiento al cliente, con una sonrisa les preguntaba el problema, verificaba alguna información en la computadora y sin dejar de sonreír les daba respuestas que si bien no solucionaban en un cien por ciento el problema, los clientes se retiraban satisfechos.

Cabe aclarar que, después de observar en una tienda en donde el gerente de la misma era de sexo masculino, nos interesamos por observar en las tiendas de las distintas ciudades que visitábamos, en la ciudad de Obregón Sonora, en Nogales Sonora, en Navolato Sinaloa, en los Mochis Sinaloa, en Hermosillo Sonora, en la ciudad de México, en Guasave Sinaloa, en Mazatlán Sinaloa, y puedo decir que parecía que estaba en la misma tienda con la diferencia de los espacios físicos, es decir el tamaño de las mismas. Respecto a cómo vestían al estar brindando atención a los clientes, podemos decir que, la presencia de las ejecutivas era de manera formal, es decir, portaban su un uniforme azul marino y los hombres de blanco y azul marino,

ellas con su pañuelo al cuello con distintivos de pequeñas letras Impresa (T.M.) y ellos con su corbata azul marino con los mismos distintivos y ambos con un diminuto prendedor en la solapa de su camisa o traje con el logotipo de su empresa, ellas calzando zapatos de tacón bajo, impecables de color negro con medias color natural y ellos sus zapatos negros sumamente limpios.

Podemos decir que en todas las tiendas existe una gran la similitud en la prestación de servicios y los distintos artículos que se ofrecen a la venta.

...Algo que llamó sumamente mi atención, es que en ningún escritorio, de ninguna oficina de ninguna Tienda de Atención a Clientes, se encontraba una fotografía de la familia de las mujeres ejecutivas, sin embargo en todas las oficinas de los directivos o representantes sindicales, fueran éstos hombres o mujeres, se encontraba una fotografía familiar, de ellos, su esposa y sus hijos. No me quedé con la incertidumbre y le pregunté a la mujer ejecutiva de la tienda 1, a lo que contestó, que no les es permitido a ellas, para que no se distraigan de sus actividades laborales y antepongan cualquier cuestión familiar a ello.

6.3.1.- La importancia de los informantes clave en una investigación

Igual de importante, es contar en la organización en donde investigaremos con informantes clave, en nuestro caso de las tiendas Telmex, principalmente fueron las mujeres ejecutivas, aunque de inicio fue precisamente el Director de la División Noroeste. Dichas ejecutivas nos ayudaron en gran medida a tener una perspectiva más amplia de lo que es la propia organización, nos muestran documentos y nos presentan con otras personas de la misma organización, responden por nosotros. nos dicen cómo debemos actuar y nos hacen saber como somos vistos por otros. Es sensato que nos abstengamos de desarrollar relaciones estrechas hasta haber adquirido una buena sensibilidad del escenario. Las relaciones estrechas son

esenciales en la investigación de campo, ya que el informante clave correcto puede hacer o deshacer un estudio.

Podemos decir que, los factores de identidad personal como raza, edad, sexo y otros, pueden ejercer una influencia poderosa sobre el modo en que los informantes reaccionan ante nosotros, y ante esas reacciones debemos actuar con cordialidad y distancia, no olvidemos que las personas se suavizan con el tiempo, por ello debemos escucharlas con simpatía y hacerlas creer secretamente que se está de su lado, sin realmente tomar ninguna posición ni suministrar armas a nadie. Con frecuencia los investigadores caminamos por una cuerda floja y debemos ser sensibles al peligro de la pérdida del equilibrio, ya que esto repercutirá directamente en nuestra investigación.

Cabe mencionar que nuestro primer contacto en Telmex, fue el director de recursos humanos de Nogales, Sonora, ya que existe cierta amistad y fue precisamente quien sugirió que el siguiente contacto fuera vía telefónica con el director de la División, persona que amablemente en el mes de junio del año 2001, nos aceptó en una entrevista en las oficinas de la Dirección de la División Noroeste, en la ciudad de Hermosillo, Sonora.

Es importante considerar que el establecer y mantener el rapport con los informantes durante dicho estudio, significa que debemos actuar como ingenuos, estar en el lugar adecuado en el momento adecuado, recordemos así mismo, que los informantes no deben saber exactamente qué es lo que estudiamos y debemos actuar de la manera más naturalmente posible, no tomar notas, no llevar cuestionarios y no formular preguntas estructuradas, es decir, hacer entrevistas estructuradas hasta el final del trabajo de campo.

De igual forma el permitir que los temas emerjan en el escenario, y al formular las preguntas que sea como para permitir que la gente hable sobre

lo que tiene en mente y lo que le preocupa sin forzarla a responder a los intereses, preocupaciones o preceptos de las observaciones.

Siempre debemos de saber qué no preguntar, pues ello es tan importante como saber qué preguntar y saber cómo formular las preguntas, en cuanto empiecen a hablar, los podemos alentar a que nos digan más cosas sobre el tema en el cual estamos interesados que en nuestro caso sería básicamente cómo perciben ellos como trabajadores a la mujer ejecutiva dentro de las tiendas CAT'S Choyal y El Rosario, Sinaloa, de la organización Telmex.

...Al respecto, de antemano me hago una autocrítica, dado que pregunté sobre el fenómeno de acoso sexual sin sensibilizar con anterioridad la situación, y se tomó dicha pregunta como una ofensa por el director de recursos humanos de la División. Una vez considerado mi error, la pregunté de nuevo con otras palabras y de manera más sutil a la mujer ejecutiva, respondiendo de una forma muy segura, madura y sin manifestar ningún gesto de molestia a dicha cuestión.

Es importante, no dar por supuesto que estamos entendiendo lo que la gente quiere decir y con ello, a medida que conozcamos y comprendamos el escenario las preguntas pasarán a ser más directas y centradas en un punto en específico, es decir, en la importancia que reviste el género para que prevalezca un mejor ambiente laboral .

Por otro lado, cabe aclarar que en la observación participante, el análisis de los datos es una actividad en proceso continuo, lo que significa un ir y venir entre los datos y el campo, ya que de lo aprendido dependerá lo que tratemos de observar y el contenido de las preguntas en el campo, debemos de llevar un registro de los temas por explorar y preguntas por hacer, sometiendo a control las narraciones e historias de los informantes ya que después de un tiempo, actuará como si uno ya supiera acerca de algo para que las personas hablen sobre ello en profundidad.

Hoffmann, toma nota de que, dejando caer información confidencial como investigadores desalentamos que los informantes repasen puntos ya familiares y los conducimos a que den respuestas significativas para los intereses de la observación.

6.3.2.- Importancia de la utilización del lenguaje

Un aspecto de consideración, es lo relacionado a que, debemos aprender el modo en que la gente utiliza el lenguaje, es decir, es conveniente que partamos de la premisa de que las palabras pueden tener significados diferentes, por ello debemos aprender a examinar los vocabularios en función de los supuestos y propósitos de los escenarios, y no como una caracterización objetiva de las palabras y objetos de referencia, ya que el sentido y el significado de los símbolos verbales y no verbales de la gente solo puede determinarse en el contexto de lo que realmente hacen y después de un extenso periodo existe el peligro de asignar significados que no están en las mentes de las personas, y, aunque las palabras que emplean ayudan a comprender los significados que asignan a las cosas, es ingenuo suponer que los laberintos de un escenario social, pueden ser revelados por el simple vocabulario

Podemos decir que, depende del registro de las notas de campo, completas, precisas y detalladas, tomándolas después de cada observación y también después de contactos ocasionales con los informantes, por ejemplo encuentros casuales y conversaciones telefónicas, como lo hicimos en la primera etapa de exploración de nuestra investigación, es decir tomar las notas durante la etapa previa al trabajo de campo, caracterizándose las mismas por ser lo más completas y amplias posible, considerando todo lo que ocurra en dicho campo para que las notas constituyan una fuente de datos importante.

Una recomendación básica, es que debemos contar con un mentor o colega que lea nuestras notas de campo, ya que pueden señalarnos cosas o detalles que se nos puedan pasar al momento de observar. Dichas notas para que sean más completas deben incluir descripciones de las personas, acontecimientos, conversaciones, acciones, sentimientos, o supuestos de trabajo, así como intuiciones. Registrando a la vez la secuencia y observación de los acontecimientos y conversaciones con la mayor precisión posible y describiendo la estructura del escenario detalladamente. Una buena regla establece que *si no está escrito, no sucedió nunca*

6.3.3.- Prestar atención a todo

Es conveniente que nos esforcemos para lograr un nivel de concentración suficiente para recordar la mayor parte de lo que nuestros sentidos captan mientras estemos en el campo.

Así, el prestar atención, observar, escuchar y concentrarnos, buscando las palabras claves en dichas observaciones y tomando muy en cuenta cómo inició la conversación, reproduciendo mentalmente las observaciones y escenas (haciendo una pausa, dejando de hablar unos instantes en el curso de una sesión para reproducir mentalmente lo que ya ha sucedido). Abandonando el escenario en cuanto hayamos observado todo lo que teníamos que registrar mentalmente, tomando las respectivas notas tan pronto como nos resulte posible después de la observación, guardando energía suficiente y tiempo para redactar la respectiva información.

Es conveniente que dibujemos un diagrama del escenario y trazar nuestros movimientos en el. Bosquejar los acontecimientos y conversaciones específicas, sin olvidarnos de los datos perdidos, para incorporarlos posteriormente a nuestras respectivas notas.

Es muy necesario tomar en cuenta que si nos abstenemos de grabar o tomar notas en el campo y hacerlo hasta después que hayamos desarrollado una idea del escenario entendamos mejor los efectos del registro sobre los informantes.

Aquí es necesario aclarar que se grabaron las entrevistas a ambas mujeres ejecutivas- previo su permiso-, a pesar de que el director de recursos humanos no lo permitió, por lo que, es claro que al momento de llevar a cabo una investigación, tiene uno que transformarse en todo, en mago para convencer, en roble para aguantar e inclusive en un momento dado en incrédulo para triunfar.

... Si bien es cierto como lo vengo mencionando desde un principio, para lograr la presente investigación fue necesario hacer lo que me dijo el director en mención que no hiciera. A partir de ello, me atrevo a confesar que surgió en mí la inquietud de escribir un libro- claro, después de presentado mi examen y haber obtenido el grado-, el cual titularé, “ lo que no debes hacer en un doctorado”. Lo menciono esto porque a pesar de que se me prohibió utilizar diferentes instrumentos metodológicos, los utilicé y me dieron buenos resultados, cuestión que no habría resultado de la misma manera, si me comporto con una total obediencia hacia el directivo de recursos humanos de la División. Lo anterior no significa de ninguna manera que no se actuó con total apego a la ética profesional, sino todo lo contrario, ya que se consideró a las personas involucradas directamente en nuestra investigación.

Cabe decir que, mediante el entrenamiento y la experiencia que tuvimos, asimilamos recuerdos suficientes de acontecimientos y conversaciones necesarias para comprender los significados, perspectivas y definiciones de la gente.

Las notas siempre permiten la recuperación fácil de los datos y codificar (o fragmentar) los temas. Nos ayudó sobremanera iniciar cada conjunto de

notas con una sencilla carátula en donde básicamente incluimos la fecha, el momento, el lugar, el día y el momento en que lo escribimos, incluyendo al inicio el diagrama del respectivo escenario, dejando márgenes suficientemente amplios para nuestros comentarios y los de otras personas, ello nos permitió codificar las notas y agrupar los fragmentos por temas. Es muy importante que utilicemos seudónimos para los nombres de personas y lugares. Hacer una descripción detallada del escenario y de la posición de las personas en su seno, nos proporcionó importantes aprehensiones sobre la naturaleza de las actividades de los participantes, sus pautas de interacción, sus perspectivas y modos de presentarse ante los demás.

Cabe aclarar que, al estar entrevistando a la ejecutiva "A", innumerables ocasiones le llamaron a su radio y eso nunca la distrajo al momento de estar contestando alguna pregunta, o platicando cuestiones informales o familiares de ella, de igual forma nunca observó la hora en su reloj de pulso en el transcurso de la entrevista. Ciertamente es que nos encontrábamos en un lugar solo y cerrado, sin interferencias, ni de trabajadores, ni de clientes de dicha tienda.

En relación con la ejecutiva "B", el desarrollo de la entrevista se presentó de una manera muy distinta, ya que ella se encontraba entre los mismos trabajadores, sentada en su escritorio, sin privacidad, con los clientes casi sobre ella, el teléfono, los trabajadores, etc. Más sin embargo, llegó un momento en que la ejecutiva se desconectó de donde se encontraba, sobre todo cuando platicó sobre su familia, estando atenta a sus reacciones, gestos y modulaciones de voz, percibí cuestiones que explicaré detalladamente en el desarrollo metodológico del capítulo que corresponden el presente estudio de caso. Es por eso, que siempre debemos estar atentos a todo lo que nos rodea al momento de entrevistar y de observar. El decir prestar atención a todo, me refiero a todo lo que de una manera u otra te involucra en el desarrollo de la investigación.

6.3.4.-Descripción de las personas entrevistadas

De igual forma, es importante describir a las personas en su modo de vestir, de comportarse y su aspecto general. En lo que respecta a ambas mujeres ejecutivas, uniformadas, sin maquillaje, con una sonrisa tan similar, que pareciera la recortaron de algún lugar y se las depositaron en su rostro, sin joyas- solo un reloj muy discreto, con su cabello recogido, usando un perfume igual de discreto que el reloj y sobre todo ambas asumiendo un trato demasiado amable y tranquilo.

Consideremos la importancia que reviste los gestos, las comunicaciones no verbales, el tono de voz y la velocidad del discurso de las personas ya que ello nos ayudará a interpretar el significado de sus palabras. También es muy conveniente que registremos nuestra propia conducta en el campo, ya que formamos parte del contexto, ello nos ayudará a pasar revista a las tácticas de campo o desarrollar otras nuevas.

No debemos olvidar que hasta los comentarios más incomprensibles pueden adquirir sentido cuando se les considera a la luz de conversaciones o acontecimientos ulteriores, no es conveniente para nosotros tratar de reconstruir lo que se ha escuchado para que se lea mejor.

Con respecto a los límites del estudio, es difícil trazarlos, ya que siempre quedan más personas y lugares por estudiar, más sin embargo, antes o después, es necesario hacerlo en términos de números y tipo de escenarios, ello dependerá de los intereses de nuestra investigación.

Por otro lado, es importante llevar a cabo la combinación de un estudio único de distintos métodos o fuentes de datos se le llama *triangulación* (según

Denzin,1998)consiste en confrontar y someter a control recíproco relatos de diferentes informantes.

En nuestro caso lo haremos con los directivos de quienes dependen las mujeres ejecutivas a quienes observamos y entrevistamos. Consideraremos algunos aspectos desde la perspectiva de las líderes sindicales de Teléfonos de México.

Es importante aclarar que, encontramos que en dicha organización, se presentó una excepción en relación a una mujer directiva, que actualmente se encuentra jubilada, misma que accedió amablemente a darnos una entrevista, que en su momento explicaremos, y de igual forma, cruzaremos dicha información con la proporcionada por las ejecutivas en mención.

6.3.5.- Utilizando documentos históricos y públicos

Podemos analizar los documentos históricos o públicos, a fin de obtener una perspectiva más amplia del escenario.

En nuestro caso, la dirección de recursos humanos, nos proporcionó el Reglamento Interno de Trabajo, así como el Contrato Colectivo de Trabajo, de 1998-2000 y 2000-2002, además de un tríptico en donde vienen plasmadas la misión y la visión de Telmex, así como los valores que prevalecen en dicha organización, de los cuales explicaremos en el capítulo correspondiente.

Se obtuvo la información geográfica de las distintas tiendas Telmex en la División Noroeste, así como el libro” Teléfonos de México; una empresa privada”, de Gabriel Szkely y Jaime del Palacio, editorial espejo de México (1995).

Documento que se adquirió y es de suma importancia, es el programa de ASUME, (Asociación de Superación Personal por México), -es una asociación civil, que nació en el año de 1980-, el cual se aplica a los trabajadores sindicalizados y de confianza de dicha organización. El objetivo fundamental, es la atención y el estudio que se le brinda a los distintos tipos de valores y que participen los trabajadores en equipo exponiendo sus experiencias en grupo, sensibilizando con ellos la relación como trabajadores y redundando la misma en un mejor ambiente laboral al interior de la organización.

No podemos dejar de mencionar la interesante tesis de la doctora Jenny Cooper, cuyo tema de investigación fue precisamente sobre la organización Telmex, pero antes de la privatización, siendo en la citada investigación el objeto de estudio la lucha por mejores condiciones de trabajo de las operadoras telefónicas al interior de Telmex.

Otros documententos considerados para el desarrollo del presente estudio de caso, fueron precisamente adquiridos en el Cloegio de México, dado que ahí se encuentran varias personas especialistas en estudios de género, mismas que son autoras o compiladoras de libros con relación a las mujeres en general y a la mujer ejecutiva en particular.

6.3.6.- La ética en el campo

Como método de investigación que nos involucra en la vida cotidiana de la gente, la observación participante revela lo mejor y lo peor de los otros y con mucha frecuencia nos enfrenta con situaciones problemáticas ética y moralmente irresolubles. La opción entre la investigación abierta e investigación encubierta, es solamente uno entre los muchos difíciles problemas éticos que plantea la investigación de campo.

El ingreso a un escenario implica una especie de pacto, la seguridad implícita o explícita de que no deseamos violar la privacidad o confiabilidad de los informantes, ni exponerlos a perjuicios, ni interferir en sus actividades, lealtad hacia los informantes o a la consecución de las metas de la investigación evitando cualquier compromiso que interfiera nuestra investigación, también debemos estar preparados para soportar ambigüedades morales y estar alertas cuando sea necesario salir de ciertas situaciones que se presenten dentro de la organización en donde realizamos nuestra investigación. Cabe aclarar que, en la división noroeste, fueron muy reiterativos sobre este aspecto, debido a la delicada relación que se tiene con el fuerte Sindicato de Telefonistas.

Sabemos que todo instrumento está compuesto de tres elementos que son, aspectos materiales, procedimientos y conocimientos, así mismo los requisitos fundamentales de cualquier instrumento con el fin de ser útil para la toma de decisiones debe contemplar la confiabilidad, la validez y la estandarización.

“Un instrumento científico abre una ventana al conocimiento. A medida que evolucionan los científicos invierten cada vez más tiempo en la observación de las ventanas” Isaac Asimou.

En el proceso de construcción y verificación de instrumentos, se determina en primer lugar la confiabilidad, pues si es reducida hay indicios para pensar en la influencia de diversos factores ajenos al que nos interesa. Por tanto, si un instrumento no es confiable no se implica automáticamente su validez, así, las acciones se enfocan enseguida a determinar su grado de validez y en caso de resultar confiable y válido podemos proceder a su estandarización.

Cuando se cuenta ya con un instrumento y un indicador, las variables se han operacionalizado. Es decir, se decidió la manera de operar con el fin de transformar una idea en datos objetivos.

La elección del método de investigación debe estar determinada por los intereses de nuestra investigación, las circunstancias del escenario o de las personas a estudiar, y por las limitaciones prácticas que enfrentaremos como investigadores.

Algunas características importantes de tomar en consideración en este tipo de entrevistas, es que los intereses de la investigación son relativamente claros y están bien definidos. Estas entrevistas van de la mano con la observación participante. Los escenarios o las personas no son accesibles de otro modo.

Recurrimos a la entrevista de profundidad cuando deseamos estudiar acontecimientos del pasado o no se puede tener acceso a un particular tipo de escenario de personas. Con este tipo de entrevistas se logra el empleo más eficiente del tiempo, ya que tendremos limitaciones para ubicar los escenarios, para negociar el acceso, para concertar visitas y llegar a conocer informantes.

Cabe aclarar que en la organización Telmex no se presentó este problema de inicio, pero sí en el transcurso de un lapso de tiempo en el cual, algunos informantes clave, fueron cambiados de su respectivo puesto en la división noroeste, transfiriéndolos a otra división ajena a nuestro objetivo.

Nos encontraremos que las personas dicen y hacen cosas diferentes en distintas situaciones. Puesto que no observamos directamente a la gente en su vida cotidiana, no conocemos el contexto necesario para comprender muchas cosas de las perspectivas en las que estamos interesados, por ello debemos plantearnos supuestos sobre cosas que podríamos haber

observado, pero no descartemos que algunos de nuestros supuestos serán incorrectos. Debemos tener la habilidad para comprender y aprender de qué modo los informantes se ven a sí mismos y a su mundo. Recordemos que toda conversación posee su propio equilibrio de revelación y ocultamiento de pensamientos e intenciones. La gente ve el mundo a través de lentes distorsionados y no debemos aceptar sin sentido crítico la validez fáctica de las descripciones de acontecimientos por parte de los informantes.

Nosotros utilizamos la técnica de “la bola de nieve”, como modo más fácil de constituir un grupo de informantes, conocer a algunos de ellos y lograr que nos presenten a otros. Es conveniente buscar que tengan tiempo, voluntad y capacidad para hablar sobre sus experiencias y expresar sus sentimientos. Al entrevistar nosotros buscamos no interferir demasiado en el desempeño de sus tareas, utilizando de antemano un tono de compañerismo antes que el de una relación investigador-sujeto.

Nuestros motivos e intenciones las podemos explicar a los informantes haciéndoles saber que lo que motiva el estudio es en relación al aporte de conocimientos con el progreso profesional, explicarles que trataremos de publicar dicho estudio como disertación de una tesis, advirtiéndoles sobre dificultades potenciales para la publicación del citado estudio. En nuestro caso a los trabajadores nunca se les mencionó nada en relación a género, no así a las mujeres ejecutivas y al director de quienes estas dependen.

Fortalecerá la calidad del estudio y nuestra relación con los informantes, si les prometemos entregarles el estudio para su lectura y comentar los borradores antes de su publicación.

6.4.- Ingreso a la organización

En el mes de junio del año 2001, se logró el primer acercamiento a la organización de Teléfonos de México, se realizó después de una solicitud de entrevista vía telefónica, al director de la División Noroeste, quién nos dio cita para visitarlo en la ciudad de Hermosillo Sonora, en donde se encuentra la dirección de la citada división. Cabe mencionar que el director es una persona muy amable, el cual tiene una formación de licenciado en administración y su maestría la realizó sobre el tema de motivación, por lo que considero que hubo de inmediato una plena identificación entre nosotros, además de que como el estudio que se realizaría no afectaría en ninguna forma a la organización, fue de esa manera que se me permitió llevar a cabo a cabo en la misma el estudio de caso sobre las mujeres ejecutivas y el clima organizacional desde un enfoque de género.

Después de la entrevista, se le pidió al director de recursos humanos la posibilidad de que extendiera una carta de aceptación para realizar el trabajo de investigación con las mujeres ejecutivas, en donde quedó plasmado el compromiso de actuar con un alto grado de ética profesional. Dicha carta está firmada con fecha del 4 de junio del año 2001. (Misma que se anexará a la presente).

...No puedo dejar de mencionar, el choque que se presentó inmediatamente con el director de recursos humanos. Desde el momento que el se encontraba gozando de sus vacaciones y el director de la división le pidió que inmediatamente me atendiera. Cuando el citado director pasó por mí a la dirección de la división, observó que llevaba en mis manos varios libros y que uno de ellos decía “ la importancia de la empatía en las organizaciones”, el al verlo, me dijo riéndose con un tono un tanto burlesco...” eso, ya

está obsoleto, hace años que di una conferencia sobre ello, y la verdad de nada sirve el ser empático”. Acepto que me desconcertó bastante su comentario, pues el fungía como director de recursos humanos de una gran organización. Desde Ese momento me di cuenta de lo difícil que sería el estar tratando con él directamente y de la gran imaginación, inteligencia y perseverancia que tendría que considerar de mi parte para lograr mi objetivo, sin embargo, lo tomé como un reto.

Los siguientes acercamientos fueron en el mes de julio del mismo año, la visita al Corporativo Telmex, en la ciudad de México, con la subdirectora de recursos humanos, a quién después de entrevistarla se le pidió el apoyo en relación a cuestiones de documentos de información sobre el personal que labora en dicha organización.

...Al observar el comportamiento de esta mujer directiva de Telmex, me llamó sumamente la atención su sencillez, su juventud- aproximadamente 35 años-, y el que me comentara que entre su personal ella buscaba siempre un equilibrio, y que en ese entonces contaba con el 50% de hombres y el otro 50% de mujeres.

A ella se le pidió la información del total de personal que laboraba el Telmex, lo prometió, pero aclaro que nunca lo envió, ni lo facilitó. Otra cuestión que me llamó la atención, es que su estado civil era de soltera. Me admiró de igual forma la manera tan desesperante de fumar. Me pareció muy amable de su parte que no aceptó ninguna de las tantas llamadas telefónicas que le hicieron precisamente cuando la estaba entrevistando. Le solicité solo diez minutos de su tiempo, y fue ella la que permaneció por iniciativa aproximadamente cuarenta minutos en la citada entrevista.

En el mes de agosto del 2001, se visitó de nuevo en la ciudad de Hermosillo Sonora al director de recursos humanos, para solicitarle- después de entrevistarlo- la información documental como lo son, el Reglamento Interior de Trabajo y el Contrato Colectivo de Trabajo, celebrado entre Teléfonos de México, S.A. de C.V. y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana. El llamó a su privado al director de planeación y desarrollo para que me apoyara. Reconozco que me sorprendió la amabilidad en su actitud, pero es

que le había llamado el director de la División para que me brindara todo el apoyo necesario y que me entregara los documentos que en un momento dado requeriría para la investigación.

En el mes de octubre del mismo año, presenté ante la División, el proyecto de trabajo de investigación, y el cronograma de actividades a realizar, ante lo que el director en mención, nos pidió que esperar a que se concluyera la revisión contractual, para evitar que la parte sindical interfiriera en dicho trabajo, ya que podría pensarse que se involucraría con los trabajadores sindicalizados por parte de la directiva de Telmex y ello causaría un conflicto a ambas partes.

En enero del año 2002, se presentó a la dirección de planeación y desarrollo de la división, la guía de entrevistas a aplicar a las mujeres ejecutivas, al director de quienes dependen éstas y un pequeño cuestionario para su aplicación a los trabajadores sindicalizados, mismo que de entrada fue rechazado por la dirección de recursos humanos argumentando que ello provocaría conflicto con la parte sindical. No así, lo referente a la mujer ejecutiva y a su director en turno.

En febrero del mismo año, se pidió de nuevo un tiempo por parte de la mencionada dirección para analizar la información y llegar a un acuerdo sobre la aplicación de las entrevistas

Como es sabido, en todo trabajo de investigación se presentan altas y bajas, y precisamente en la visita realizada a la dirección en mención, en el mes de mayo del 2002, se nos pidió suspender todo trabajo de investigación en Telmex, incluso, pidiéndonos el retiro de la empresa debido a “cambios en las políticas”, y que ya no se permitiría la entrada a ninguna persona extraña a la misma.

...No se encuentran palabras para explicar dicho sentimiento al recibir tal noticia, cuando viajas horas y horas de una ciudad a otra, imaginando el buen desarrollo de tu investigación. De inmediato le pregunté al director de recursos humanos los motivos, a lo que el contestó que era una orden del Corporativo, inmediatamente le dije que volaría a México al Corporativo, a lo que reaccionó molesto diciendo que realmente el motivo era de que se estaban presentando muchos robos en las tiendas y de manera textual dijo, "claro, no lo digo por ti Gloria, pero ya no se aceptarán extraños al interior de Telmex". Me pidió que le dijera a mi director de tesis, que cambiaría de empresa...después de ello, solo suspiré y me despedí cordialmente de él diciéndole que no era una persona de las que dejaban inconclusa las cosas por ningún motivo. Le sonreí y le dije "gracias y hasta muy pronto licenciado". Saliendo de Telmex, sentí desfallecer y después de suspirar profundamente con toda tranquilidad entre a un restaurante a tomar un café y fumar un cigarro. Pensaba en mi director de tesis. Al salir del citado lugar, me fui a admirar un atardecer y fue ahí precisamente en donde me entró una fuerza muy grande por seguir y salir adelante con el desarrollo de mi investigación, es decir, de nuevo lo tomé como un reto.

En virtud de lo anterior, se optó por pedir el apoyo a la representación sindical, misma que amablemente accedió a cooperar en el mismo, para continuar con el trabajo, comprometiéndose a citar a los trabajadores a una reunión para la aplicación de dichos cuestionarios. Para lograr la entrevista, se luchó contra reloj y contra paciencia, sufriendo un infernal calor de más de cuarenta grados, día tras día hasta lograr el objetivo.

En mayo del año 2002, y en consecuencia de lo sucedido con anterioridad, al enterarse el director de recursos humanos,- después de regañarme y llamarme de muy mala forma la atención, vía telefónica, ya que como lo mencioné al inicio de la presente me dijo textualmente que me había "saltado las trancas", después de ello, retomó una actitud más positiva permitiendo nuevamente continuar con las entrevistas, pero bajo sus condiciones, de las cuales la primera era que no se acercara uno a la parte sindicalizada, y que no se permitiría observar en el interior de las tiendas y de ninguna manera se permitiría grabar las entrevistas, ni tomar fotografías, ni hablar con ningún trabajador al exterior de Telmex.

Después de lo antes expuesto, el panorama cambió y fue más sencillo el acercamiento a las mujeres ejecutivas, dado que la misma dirección de planeación apoyó fuertemente para el logro de las mismas.

En el mes de mayo del mismo año, se entrevistó a la mujer ejecutiva que se encontraba al frente de la tienda Telmex Choyal, en la ciudad de Hermosillo Sonora y, en el mes de agosto se entrevistó a la mujer ejecutiva de El Rosario, Sinaloa.

En relación a los encuentros, primero, el director de planeación y desarrollo a petición del director de recursos humanos de dicha división, les llamó por teléfono explicándoles el motivo de nuestro acercamiento a dicha empresa y sobre todo les hizo saber lo que nosotros estábamos buscando al entrevistarlas, todo bajo un alto grado de ética y aclarando que se trataba solamente de un trabajo académico.

Recordemos que no hay ninguna fórmula simple para entrevistar con éxito pero las siguientes puntos dan el tono de la atmósfera que debemos tratar de crear:

1.-No abrir juicio, esto significa que el informante no se encuentre con negaciones, contradicciones, competencia u otro tipo de hostigamiento

2.-Permitir que la gente hable, es decir, tener paciencia, dejar que la conversación fluya, los gestos de simpatía y las preguntas pertinentes sirven para mantenerlos en el tema.

3.-Prestar atención, comunicar un interés sincero en lo que los informantes están diciendo y saber cuándo y cómo indagar formulando la pregunta correcta

4.-Ser sensibles, significa que debemos percibir el modo en que nuestras palabras y gestos afectan a los informantes.

Por otro lado, es muy importante saber cómo y cuándo sondear, explorar y escudriñar, alentar a que describan las experiencias en detalle y presionar constantemente para clarificar sus palabras, no debemos dar por supuesto que entendemos lo que la gente quiere decir, presentar preguntas que estimulen la memoria y nuestra indagación puede hacerse más directiva a medida que aprende cosas sobre los informantes y sus perspectivas.

Para controlar las afirmaciones de los informantes, debemos apelar a tantas fuentes de datos como sea posible,” A veces una persona sostiene modos de ver que son contradictorios desde un enfoque lógico”, Merton (1946).

Podemos decir, que para conocer los significados asignados por las personas a diversas palabras o comportamientos se creó la técnica de las redes semánticas en las cuales se solicita a los sujetos definir con la mayor precisión posible el concepto o el comportamiento presentado, asignar números para indicar el grado de cercanía, importancia o relación de cada definición con el estímulo inicial, se efectúan tabulaciones al respecto para encontrar los significados más comunes, de esta forma evitaremos incluir nuestros propios prejuicios en la construcción de instrumentos.

En nuestra investigación, dado que analizamos actitudes, motivación, influencia del género en el clima organizacional y el tipo de liderazgo, fue casi imposible que se de un análisis perfecto, -además de que no es nuestro objetivo, dado que siendo una investigación cualitativa, analizamos e interpretamos la información-. por lo que nos acercamos lo más posible a la representación fiel de las variables observadas, mediante el o los instrumentos de análisis que desarrollamos.

6.5.- Materiales y apoyos técnicos utilizados

Para llevar a cabo las distintas entrevistas y aplicación de cuestionarios, así como para la observación de actitudes y recopilación de información, se utilizaron instrumentos técnicos y materiales como: grabadora, cámara fotográfica, bitácoras, información histórica de la empresa y documental, se bajó información vía internet con el sistema DIALOG, así mismo, se retomaron los apuntes y bibliografía analizados en el transcurso del desarrollo de los módulos anteriores del citado programa del doctorado en estudios organizacionales, impartidos atinadamente por los doctores de la UAM-Iztapalapa. Además de la nueva bibliografía que se adquirió con respecto al tema de investigación.

Se analizó la bibliografía contemplada en el marco teórico, así como retomar y analizar las distintas investigaciones empíricas que había al respecto. De igual forma se analizaron los documentos proporcionados por la organización de Teléfonos de México, así como los materiales recopilados de las distintas convenciones, congresos y coloquios nacionales e internacionales organizados por el Programa de Doctorado al cual pertenecemos.

...Tal vez parezca una contradicción al mencionar los apoyos técnicos utilizados, dado que anteriormente mencionamos que la condición – por parte de la dirección de recursos humanos de Teléfonos de México-, para permitirnos el acceso a las tiendas de atención a clientes fue precisamente que no se grabaran las entrevistas, que no se tomaran fotografías de las tiendas y que no se observara al interior de las mismas, pero, cabe aclarar que se les pidió permiso directamente a las mujeres ejecutivas que se desempeñan como gerentes al frente de dichos centros de trabajo y ellas aceptaron nuestra petición y de esa manera logramos nuestro objetivo.

6.6.-Diversas entrevistas realizadas.

- Se entrevistó a personas (de la UNAM), especialistas en la elaboración de estudios de caso
- Se entrevistó en el Colegio de México (COLMEX), a personas que escriben en relación a género.
- Se visitó el Corporativo Telmex, en la ciudad de México, para entrevistar a la subdirectora de recursos humanos, de quien se obtuvo valiosa información sobre el tema.
- Se entrevistó en la UAM, a la Doctora Jenny Cooper. Italiana que realizó su tesis de maestría sobre la organización Telmex, antes de la privatización y quién amablemente nos proporcionó un ejemplar de la misma.
- Se entrevistó a la directora de Equidad y Género de la Secretaría del Trabajo, en la ciudad de México
- Se entrevistó a doctores de la UAM-I, para recoger su punto de vista sobre el tema de dicha investigación, para el enriquecimiento de ella. Cabe notar, que la doctora Teresa Páramo- en particular-, nos hizo recomendaciones que con su experiencia, enriquecieron bastante el presente trabajo.
- En los distintos coloquios y congresos realizados por la UAM-I, se recogieron las aportaciones de los diferentes expositores de un sinnúmero de temas organizacionales en relación al género y a la participación de la mujer en puestos de dirección. Así como sugerencias de compañeros de otras Divisiones del Doctorado en Estudios Organizacionales
- Se entrevistó al director de la División Noroeste de Telmex, para analizar su perspectiva en relación al tema de investigación.
- Se entrevistó de igual manera, a diferentes directivos hombres, de distintas organizaciones para conocer su punto de vista en relación a la participación de las mujeres al ocupar puestos de dirección. Se entrevistó- en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa- a una mujer jubilada de la organización de Teléfonos de México (única mujer que ha ocupado un puesto de dirección en la División Noroeste de Telmex, y única a nivel nacional).

- Se entrevistó a los distintos directivos de la División Noroeste de Teléfonos de México, en la ciudad de Hermosillo, Sonora.
- Se entrevistó a personas que han escrito sobre el tema de género, entre ellas a quienes se definen con ideales feministas.
- Se entrevistó a los representantes sindicales de Telmex, de las ciudades de Sonora, Culiacán y Mazatlán
- Se entrevistó a diferentes directivos hombres de Telmex de las ciudades de Hermosillo y Nogales Sonora, México, D.F., Culiacán y Mazatlán Sinaloa.
- No podemos dejar de mencionar la aplicación de entrevistas a quienes son objeto de nuestro estudio, las mujeres ejecutivas que se encuentran al frente de las tiendas Telmex Choyal en Hermosillo, Sonora y la tienda de El Rosario Sinaloa.

6.7. Relación de personas entrevistadas que laboran en la organización Telmex en

Clave	Cargo	Ciudad
D1	Director de la División Noreste	Hermosillo, Sonora
D2	Director de Recursos Humanos	Hermosillo, Sonora
D3	Directos de Planeación y Desarrollo	Hermosillo, Sonora
D4	Director de Recursos Humanos	Nogales, Sonora
D5	Director de las Tiendas Telmex	Hermosillo, Sonora
D6	Director de Recursos Humanos	Mazatlán, Sinaloa
D7	Subdirectora de Recursos Humanos	México, D.F.
D8	Exdirectora de la División Noroeste	Mazatlán, Sinaloa
RS1	Representante Sindical de Telmex	Hermosillo, Sonora
RS2	Representante Sindical de Telmex	Culiacán, Sinaloa
E1	Gerente de Tienda CAT'S	Hermosillo, Sonora
E2	Gerente de Tienda CAT'S	El Rosario, Sinaloa

Trabajadores de las Tiendas de Atención a Clientes de la organización de Teléfonos de México, con los cuales se tuvo un acercamiento directo.

T1 Tienda CAT'S Choyal Hermosillo, Sonora 18 Trabajadores

T2 Tienda CAT'S El Rosario El Rosario, Sinaloa 7 Trabajadores

6.8.-Items contemplados en las distintas categorías que integran las dimensiones del estudio de caso de las Tiendas de Atención a Clientes de Telmex. .

Considerando que nuestro objetivo fundamental es estudiar a la mujer ejecutiva y el impacto del género en el clima organizacional al interior de las Tiendas de Atención a Clientes de la organización de Teléfonos de México, analizamos diversos aspectos del comportamiento de la misma al asumir dicho cargo, con relación a diversos ítems que se contemplan dentro de las distintas categorías que conforman las dos dimensiones que a su vez integran el mapa de diseño de investigación del presente estudio de caso.

Con respecto a la dimensión de liderazgo, las preguntas fueron las siguientes:

1A. ¿Cómo ha sido la participación de la mujer ejecutiva en las organizaciones a través de la historia y en particular en Teléfonos de México?

- Participación
- Comportamiento

1B. ¿Cómo se percibe la mujer así misma y cómo la perciben los demás cuando ocupa un cargo de dirección?

- Percepción
- Toma de decisiones

1C. ¿Qué tipo de liderazgo es más conveniente que asuma la mujer ejecutiva para que persista un clima favorable dentro de la organización?

- Comportamiento
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Motivación
- Autoridad

1D. ¿Cómo aplica la directiva el principio de poder hacia los trabajadores que dependen de ella?

- Toma de decisiones
- Inteligencia emocional
- Comunicación
- Motivación
- Lenguaje
- Actitudes

1E. ¿Cómo influye el género en la toma de decisiones?.

- Comportamiento
- Seguridad
- Humildad
- Valores
- Actitudes

1F. ¿Qué actitud es conveniente que asuma la mujer directiva para con ella misma y para con los subordinados y por ende que repercutan en un mejor ambiente laboral?

- Actitud
- Trabajo en equipo

- Sencillez
- Empatía
- Comunicación

1G. ¿Cómo se expresa la inteligencia emocional en la mujer ejecutiva de las tiendas Telmex?

- Valores
- Trato
- Influencia
- Madurez

1H. ¿Qué pasa con las mujeres de Teléfonos de México y qué comportamiento asumen cuando ocupan un puesto de dirección?

- Identidad
- Cooperación
- Comportamiento

1I. ¿Qué factores debe tomar en cuenta la mujer para triunfar como ejecutiva?.

- Actitud
- Motivación
- Trabajo en equipo
- Comunicación

1J. ¿Cuál es fundamentalmente el proyecto de vida de la mujer ejecutiva al interior de las Tiendas de Atención a Clientes de Telmex?

- Misión
- Visión
- Determinación
- Valor agregado
- Seguridad

- Estabilidad laboral
- Estabilidad familiar

En la dimensión del clima organizacional nuestras interrogantes fueron las siguientes:

1AA. ¿Cómo influye y se construye el clima organizacional al ocupar el puesto directivo una mujer?

- Actitud
- Comportamiento
- Trabajo en equipo
- Motivación
- Comunicación
- Sencillez

1BB. ¿Cómo es conveniente que la ejecutiva aplique el estilo de administración de la dirección dentro de las tiendas Telmex?

- Toma de decisiones
- Seguridad
- Empatía
- Cooperación
- Igualdad en el trato
- Valores

1CC. ¿Cómo maneja la mujer ejecutiva las dimensiones (componentes) del clima organizacional?.

- Definición de metas
- Perseverancia
- Actitud
- Valores

1DD. ¿Qué factores son los fundamentales para que prevalezca un clima organizacional favorable al interior de las tiendas Telmex?

- Trabajo en equipo
- Cooperación
- Comunicación
- Identidad
- Motivación

1EE. ¿Cómo influye el trabajo en equipo para el buen desarrollo del ambiente laboral interno en las tiendas Telmex?

- Liderazgo
- Comunicación
- Motivación
- Definición de metas
- Valores

Capítulo 7.- Género y clima organizacional en las Tiendas de Teléfonos de México.

Considerando que nuestro objetivo fundamental es estudiar a la mujer ejecutiva y el impacto del género en el clima organizacional al interior de las Tiendas de Atención a Clientes de la organización de Teléfonos de México, analizamos distintos aspectos del comportamiento de la ejecutiva al asumir dicho cargo; ello nos brindó la oportunidad de dar respuesta a diversos ítems que se contemplan dentro de las distintas categorías que conforman las dos dimensiones que a su vez integran el mapa de diseño de investigación del presente estudio de caso.

En la realización de la investigación de campo, se visitaron las tiendas de atención a clientes de las ciudades de Hermosillo, Sonora y en El Rosario, Sinaloa. En ambas se encuentra como gerente de tienda una mujer. A las que llamaremos E1 a la gerente de la tienda Telmex Choyal, de Hermosillo, Sonora, y E2 a la ejecutiva de la Tienda de El Rosario, Sinaloa. Lo anterior es para facilitar la comprensión del desarrollo del presente capítulo.

En virtud de que en la finalidad de esta investigación los ejes principales son género y clima organizacional, podemos mencionar que durante los últimos veinte años, las organizaciones laborales han llegado a ser un lugar privilegiado para la política sobre el género tanto para los hombres como para las mujeres. Mientras la normativa de igualdad de oportunidades y la acción afirmativa en la selección y preparación de la mujer en las profesiones y en la dirección de empresas han tenido un impacto cualificativo (Aitkenhead y Lift, 1990), el aumento de oportunidades profesionales parece haber creado más tensiones a la mujer (Davidson y Cooper, 1992; Marshall,1994; Mckenzie Davey,1993). Se puede considerar, en base a lo anterior, que precisamente es por el compromiso de la mujer de desempeñar distintos roles sociales a la vez, como madre, como ama de

casa, como esposa, y como responsable de un puesto laboral al interior de una organización que estas tensiones se producen

El *género* es un *proceso* a través del cual se organiza la vida social del individuo, de la familia y de la sociedad (Connell, 1993). Esto significa que es también crucial para la estructura de las organizaciones. Prescribe y define parámetros de la experiencia humana individual por lo que la vida de la mujer es diferente de la del hombre (Rohrbaugh, 1981; Nicolson, 1992) los individuos poseen un yo de un particular género o subjetividad a través del cual ellos mismos interpretan sus propias experiencias y hacen operativas las constricciones (Hollway, 1989).

Consideramos de sumo interés lo que el director de las Tiendas Telmex de la División Noroeste, opinó respecto a este fenómeno:

“Aquí en Telmex, no tomamos en cuenta el género para asignar los puestos, claro que para la mujer es más difícil, de entrada porque tiene que viajar y estar saliendo de la ciudad, además, de por sí, cuando tienen hijos, dejan de venir a trabajar casi los cuatro meses, y cuando regresan ya están atrasadas en su trabajo y tardan en emparejarse...pero, no, el género no lo tomamos en cuenta para esas cuestiones...ni para nada.”

Nos preguntamos, ¿qué tal si se tomara en cuenta el género para asignar los puestos en Telmex?. Nos dimos cuenta del machismo que prevalece en el directivo en mención, además de que sí se toma en cuenta el género para la asignación de puestos, máxime en los de alto nivel de dirección.

Por otro lado la E2, comenta al respecto lo siguiente:

“Aquí en Teléfonos, sí se nos brinda a las mujeres oportunidades para crecer y desarrollarnos, claro, pero hasta cierto límite, o sea, hasta un determinado nivel jerárquico, pero que es muy difícil que se nos brinden puestos de dirección; considero que lo primero que lo impide es el hecho de ser mujeres y madres de familia, además claro, por el grado de machismo que prevalece en los hombres

directivos. Así que como nos dan varios meses antes y después de que nacen los hijos, pues a los directivos no les conviene ¿verdad?, no les conviene que nosotras estemos como directivas, porque según ellos se descuidaría mucho el trabajo. Yo digo que si es cuestión de machismo, o sea un poco o un mucho de eso, en unos y en otros, pero a final de cuentas es no apoyarnos para eso.”

“En esta organización es muy difícil que las mujeres ocupen puestos directivos, dado que su gran mayoría son hombres y siento como que tienen miedo de asignarnos puestos igual que ellos, porque como que les quitaríamos sus puestos, además, ellos casi no hacen nada y sobre todo, esos puestos de dirección los asignan “de arriba”, así son estas cosas, esperemos que algún día cambien y tengamos directivas mujeres...probablemente ya se me hubiera transferido a Mazatlán”.

“Por lo pronto prevalece mucho el machismo al interior de Teléfonos de México, eso es y será por siempre...bueno, hasta que nosotras lo permitamos, ya que uno tiene su límite y no es justo estar siempre así”.

Mientras que E1, manifiesta respecto a dicha cuestión lo siguiente:

“Es cuestión de actitudes, el que te lleves bien o el que te lleves mal es cuestión de actitudes, y de ello dependerá el buen clima interno, considero que nada tiene que ver el género con esto.

Cuenta muchísimo el que uno sea auténtica, porque ellos...los trabajadores de todo se dan cuenta, y lo mejor es ser sincera con ellos y con uno mismo.

Considero que el hombre debe de ser sensible si es jefe, al igual que nosotras las mujeres, pero considero que a él se le dificulta más que a la mujer, por el hecho de ser hombre”.

La ejecutiva de la Tienda Choyal está opinando de una manera muy similar a la del directivo, ya que dice que no se toman cuestiones de género, que todo es

cuestión de actitudes, pero por otro lado hace referencia al comportamiento de los hombres como tales, por el hecho de ser hombres.

Para continuar con el desarrollo del presente capítulo, podemos decir que para referirnos a las dos tiendas en mención, denominaremos a la primera T1 y a la segunda T2. en las cuales vimos problemas semejantes que explicaremos en el desarrollo del tema.

A pesar de que ambos centros laborales se encuentran en distintas ciudades, parecía que al estar en ellos nos encontraríamos en la misma ciudad. Nos recuerda esto a las franquicias de la cadena de McDonal's. En donde el espacio, mobiliario, colores, juegos, servicio y atención son los mismos. En Telmex, sobresale la combinación de los colores color azul marino, verde y blanco tanto en uniformes de los empleados y en el mobiliario, inclusive el logotipo de Telmex con las letras T y M, son azul con blanco, así como su página de internet en donde ofrecen sus servicios y productos.

Cierto es que en algunas ciudades el tamaño de la tienda varía y curiosamente es de acuerdo al tamaño de la ciudad en donde se encuentran, por ejemplo, la T1, es más grande que la T2, también el número de personal que labora al interior de ellas. En T1 encontramos a 18 personas laborando, mientras que en T2 son solamente 7 trabajadores sin incluir a la ejecutiva.

E1 comenta respecto a su centro de trabajo lo siguiente:

“Aquí nos es todo tan familiar, sabemos en donde está todo colocado como si fuera nuestra casa...bueno, podríamos decir que es nuestra segunda casa y que aquí todos somos una familia pues convivimos ocho horas diariamente.”

E2 se refiere a ello de esta manera:

“Ya no se si conozco mejor las cosas de la tienda o las cosas de mi casa, fíjate que si mueven algo sin avisarme, un estante o cualquier cosa, inmediatamente me doy cuenta,

es más, podemos entrar a la tienda con los ojos cerrados y te juro que no nos tropezamos con nada.”

Podemos darnos cuenta que hay un alto grado de identidad para con su centro de trabajo, por parte de las dos ejecutivas.

7.1. Componentes del clima organizacional.

Sabido es que la forma en que interactúan los componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, crean un clima organizacional que a su vez produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad y las características de comportamiento de los empleados. La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular.

En las tiendas de Teléfonos de México no se excluyen éstas características, como lo explicaremos en el desarrollo del presente capítulo en el cual contemplamos las actitudes de los empleados para con la mujer ejecutiva, es decir, cómo perciben éstos a dicha gerente y cómo se percibe ella misma para que prevalezca un determinado clima laboral al interior de las mismas.

Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan para constituir la percepción del clima.

El clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras

palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos por la organización. Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

El clima está entonces formado por varios factores y ésta naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación del clima de su organización. En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número del tipo de dimensiones que mide. Cuánto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.

Cabe recordar, como lo mencionamos en el capítulo de metodología, que se aplicó un cuestionario a los trabajadores con el sólo propósito de lograr un acercamiento a ellos, y estando de manera individual con cada trabajador, expresaron respecto al clima organizacional que prevalece al interior de las tiendas en mención lo siguiente:

El encargado del cajero automático de la T1, manifiesta lo siguiente.

“ Aquí el ambiente es bueno, porque nos vemos como una familia, pero podría ser mejor si la gerente fuera un poco más dura con la gente que no siente amor a la camiseta y que viene a trabajar como si nada más fuera una obligación,claro, no todos mis compañeros son así, pero dos de las cajeras no se miden, llegan tarde, se van a pintar al baño, se ponen a platicar y después se ponen a trabajar. Yo aquí si los trato y los saludo a todos...pero en cuánto salgo de la tienda, no los conozco”

Si bien es cierto, las actitudes y el comportamiento de la gente está interrelacionado con el ambiente que prevalece en el trabajo, pero no debemos de olvidar una cuestión que es sumamente importante; la cuestión va más allá de, es decir, al asumir el rol de trabajador debemos de olvidarnos de lo que implica actuar con el rol de padre, o de esposo, o de hijo, etcétera, lo que significa que debemos concentrarnos en nuestras obligaciones y responsabilidades que tenemos como trabajadores, pero muchas veces debido a la atención que a veces nos provocan los otros roles, lo manifiestan nuestras conductas y actitudes en el trabajo, sin concentrarnos en este, y dando resultados con baja calidad, eficiencia y eficacia. Es aquí precisamente en donde juega un importante papel el liderazgo que asume la ejecutiva, la forma de percibir esas conductas y acciones y la manera de dar solución a los conflictos creando una corriente de integración al interior de la organización; sin olvidar algo que es fundamental desde nuestro muy particular punto de vista, “tratar al ser humano como ser humano”.

Podríamos decir que lo más importante es saber cómo vive el empleado el clima de su empresa, es decir; lo que cuenta es la percepción del individuo, la forma en que éste interpreta y analiza a su medio es lo que determinará sus reacciones. Por ésta razón, los datos que utilizan un gran número de investigadores para determinar una taxonomía de los factores del clima, son las percepciones individuales de las propiedades organizacionales.

Cabe mencionar que poco importa el cuestionario que el especialista en administración utilice para evaluar el clima organizacional de su organización, primordialmente conviene asegurarse de que su instrumento de medición cubra por lo menos las cuatro dimensiones siguientes:

Autonomía individual: Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de ésta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto poder de decisión.

En lo que respecta a las tiendas, podemos decir que de acuerdo a lo observado y lo platicado de manera informal con trabajadores y ejecutiva, encontramos que cada uno de ellos tiene su propia autonomía, independientemente del cargo que desempeñe.

La mujer E2, manifiesta lo siguiente.

“Aquí en ésta tienda, todos y cada uno de nosotros sabemos lo que tenemos que hacer, pero si a mi por ejemplo se me atora algo, ellos, los trabajadores me ayudan a salir del problema.”

Por su parte E1, comenta.

“Cada quién sabe lo que tiene que hacer, yo no les tengo que estar diciendo, pero si alguien me pregunta algo o me pide una opinión respecto a cómo hacer algo, lo comentamos y trabajamos en equipo, creo que ese es el meollo del asunto, yo no les doy órdenes, les sugiero y trato siempre de ponerles el ejemplo”.

Por otro lado, una segunda dimensión que se debe de considerar es la siguiente:

El grado de estructura que impone el puesto: Esta dimensión mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.

Podemos decir que tanto trabajadores sindicalizados como trabajadores de confianza, conocen de acuerdo al contrato colectivo de trabajo y de acuerdo al reglamento interior, como lo mencionamos en el quinto capítulo, todas sus obligaciones y responsabilidades, así como el respeto que se merecen sus compañeros de trabajo, su gerente, la mujer ejecutiva y la propia organización. De igual forma tienen conocimiento de la misión y visión de la empresa y de la serie de valores a los que se deben sujetar, contemplados ellos en el decálogo de ética presentado en el capítulo de Teléfonos de México.

En el departamento de recursos humanos en donde se desempeña D2, nos manifiesta en relación a lo anterior lo siguiente:

“Aquí en Telmex, y en cada una de las tiendas de atención a cliente, todos los trabajadores llámense gerentes, subordinados e incluso directivos, conocemos los objetivos y los métodos de trabajo bajo los cuales debemos desempeñarnos, y no nada más nosotros, sino también la parte sindical, por lo que es raro que se presenten conflictos cuando sabemos de antemano que eso dañaría a la propia organización. Ahora que si algún trabajador quiere hacer caso omiso a ello a sabiendas de que al momento de ser contratado contrajo ese compromiso, pues se actúa de acuerdo a cuestiones legales aplicando los puntos del reglamento y de dicho contrato a que se tiene derecho y obligación.”

Con relación a la tercera dimensión, y que nos parece de fundamental interés ya que contempla cuestiones importantes para el trabajador, considera:

- Tipo de recompensa: Esta se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción. Cabe decir que en las tiendas Telmex, se motiva a los trabajadores tanto de manera formal como informal, como lo veremos en el desarrollo de la presente, así mismo se les promociona, pero hasta cierto límite.

Al respecto E1 manifiesta:

“Aquí en esta organización si se nos promueve pero hasta cierto punto, ya que prevalece mucho machismo por parte de los jefes como para poner a una mujer en un puesto de dirección. Como te digo...por lo pronto prevalece mucho el machismo al interior de Teléfonos de México, eso es y será siempre...bueno, hasta que nosotras lo permitamos, ya que uno tiene su límite y no es justo estar siempre así”

Por su parte E2 comenta:

“Fíjate que aquí en Teléfonos, si sen brindan oportunidades de crecimiento, se motiva al personal, se les da capacitación, pero muchas veces lo que realmente

quieres es estar tranquila, cumplir con tu trabajo y no preocuparte más, pero sí, si se nos motiva y a la vez uno tiene la responsabilidad de hacer sentir motivado al trabajador, muchas veces les interesa más un buen trato a que les den un aumento de salario...te lo digo porque yo lo he observado, por eso te digo que tiene mucho que ver cómo nos llevemos todos y cómo trabajemos en equipo.”

En relación a la cuarta dimensión, lo fundamental es lo siguiente:

- Consideración, agradecimiento y apoyo: Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

Podríamos decir que algo que llamó sumamente nuestra atención es lo que E2 dijo al respecto:

“Aquí si se valora mi trabajo, pero...mmm...bueno, sí, pero falta algo más; ya que siento que los jefes sobre todo, hacen su trabajo por hacerlo y nosotras las mujeres como que lo sentimos más, como que somos más responsables y puntuales. Tengo ya seis años yendo y viniendo a Mazatlán aquí pues, por eso precisamente pienso para asegurar que se valora mi trabajo porque ya me cansé de estar solicitando mi cambio y nada, como si uno no existiera, pero eso sí...cuando se trata de trabajo, entonces sí, y es que además...no tengo familiares "arriba", pero espero algún día...si ya esperé seis años.”

Ya lo mencionábamos con anterioridad, no todo lo que está escrito es lo máximo para determinar los resultados de cualquier fenómeno, por lo que podríamos decir que, en la medida en que un cuestionario incluya más preguntas o características relativas a las dimensiones precedentes, mejor será su capacidad para poder delimitar de la manera más global posible, el clima organizacional y cómo lo viven sus miembros.

7.2.-Descripción del objetivo de las Tiendas Telmex.

En la organización de Teléfonos de México el compromiso es proporcionar soluciones de telecomunicaciones que se ajusten a las condiciones socioeconómicas y culturales de sus cliente y que les permita aspirar a una vida más productiva, acercándolos entre sí y con el mundo.

Cabe mencionar que la Organización de Teléfonos de México, cuenta en zona metropolitana con 23 Tiendas en el Estado de México y con 32 Tiendas en el Distrito Federal, de igual forma cuenta en el resto del País con 292 Tiendas de Atención a Clientes, teniendo un total de 347 distribuidas en todo el país.

En las tiendas-factor fundamental para el buen funcionamiento de la organización-, lo que se ofrece al público en general son los siguientes servicios:

La contratación de servicio telefónicos, cobro de los mismos, contrataciones de líneas telefónicas, se tienen a la venta teléfonos inalámbricos, celulares y alámbricos, identificadores, faxes y telbip así como tarjetas telBip y aparatos llamados mirafón (este es para personas con problemas de audición). Se ofrecen novedades, es decir, ilusiones, -así les llaman porque son distintas diversiones para niños-, como juegos y películas, de igual forma se ofrecen a la venta cámaras digitales, organizadores y promocionales; en el área de computación, se tienen computadoras, impresoras, muebles y software.

En T1, además de contar con cuatro cajas de pago del servicio telefónico y atención a clientes, se cuenta con un cajero automático en donde la gente puede hacer los citados pagos; mientras que en T2, no se cuenta con ese servicio, solo se tienen tres cajas en las que los trabajadores atienden directamente al público.

En T1, está una señorita que atiende directamente las quejas del servicio, telefónico, mientras que en T2, es E2 quien hace eso personalmente.

Cabe mencionar que mientras que en T1, la E1, cuenta con un privado en donde atiende a personas internas y externas de la organización, además de contar con

una asistente en el mismo, en T2, no se tiene esa privacidad, por lo que E2, atiende a trabajadores y clientes en su escritorio el cual se ubica al entrar a la tienda y solo cuenta con una pequeña división de no más de un metro de alto y sólo al costado derecho de su escritorio, es decir, toda la jornada se esta en constante contacto ejecutiva y subordinados y clientes.

Cuando le preguntamos a E2, si no le incomodaba estar así ella contestó lo siguiente:

“No me incomoda, pero...claro que sería mejor si contara con privacidad, aunque no me molesta porque me llevo muy bien con todos, además tengo que poner el ejemplo y pues me ven trabajar y así ellos también lo hacen.”

Considerando que todos conocemos el slogan de Telmex, el cual dice “Telmex está en todas partes”, por su parte las tiendas Telmex cuentan con el propio con el cual se les identifica, y es, “lo último en telecomunicaciones al mejor precio”. Cuando les hicimos referencia a las ejecutivas al respecto, sólo E1 respondió lo siguiente:

“La verdad que sí, pero...ahora, porque antes de la privatización te puedo decir que todo era un caos en todos los aspectos, esta tienda era un cuartito “feíto” que estaba en el centro, nada que ver con la tienda de hoy, y hubiera sido ridículo que ese eslogan existiera, además ahora tenemos mucha variedad de cosas que podemos ofrecer a la gente, ahora uno se siente orgulloso de trabajar aquí, antes...mejor nos escondíamos por que si no, nos linchaban.”

Nos dimos cuenta de la gran identidad que se tiene con su centro de trabajo como lo mencionaron Gudykunts y Kim, quienes afirman que “nos identificamos y nos evaluamos en términos de los grupos a los que pertenecemos y sus características, como el estatus social, el color de la piel, el sexo, la habilidad para lograr el éxito, etcétera...” (Gudykuntst y Kim, 1997:88).

Por su parte Tajfel (1978:63) señala las siguientes clasificaciones con las que podemos relacionar nuestras "identidades sociales":

- Características demográficas (edad, sexo, clase social, nacionalidad, étnia)
- Roles sociales (estudiante, padre, hijo, etcétera)
- Organizaciones formales e informales (grupos económicos, políticos, informales científicos, religiosos, sociales, profesionales, etcétera)
- Grupos que llevan algún estigma (indigente, pordiosero, enfermo, etcétera)

Deux (1991) señala al respecto lo siguiente.

“Una identidad voluntaria es una identidad que nos atribuimos por voluntad propia, mientras que una identidad involuntaria es una identidad que no tenemos necesariamente la oportunidad de atribuirnosla.(Puede ser que otras personas nos clasifiquen con una identidad involuntaria). Las identidades deseables son aquellas que pensamos que son positivas y las identidades no deseables son aquellas que pensamos que son negativas...la dimensión de la discapacidad influye sobre el grado en el que revelamos o evitamos revelar nuestras identidades(Deux, 1991)Esta dimensión por lo tanto, influye sobre el grado en el que nos sentimos orgullosos o avergonzados al expresar nuestras identidades. Sentimos orgullo al expresar las identidades deseables y vergüenza al expresar las identidades que percibimos como no deseables.”(Gudykunst, 1989).

Sabemos que entre los factores importantes que definen la identidad social está el rol o papel social.⁴⁷ En este sentido podemos decir que la mujer ejecutiva asume distintos roles sociales en su vida cotidiana, es decir, como trabajadora, como madre, como esposa, además de otros con relación a sus compromisos familiares, y por lo regular es en quien recae la responsabilidad de atender a los padres que quedan bajo su cuidado por lo que además se pone el sombrero⁴⁸ de enfermera.

⁴⁷ El concepto de rol o papel social se ha definido como “un conjunto de expectativas de conducta asociados con una posición particular dentro de un grupo(social)”.

⁴⁸ Se usa la metáfora del sombrero para comprender el concepto de rol social. En un mismo día por ejemplo uno se puede poner su sombrero de hijo, estudiante, amigo, novio , quizás empleado o esposo.

Retomando lo relacionado a los objetivos de la tienda, hicimos mención a la identidad debido a que las ejecutivas y los trabajadores se identifican plenamente con su centro de trabajo, es decir, unos trabajadores cobran los recibos telefónicos a los clientes, haciéndolo de manera amable, así mismo, la persona que se encuentra en el cajero automático asesora a la gente en cualquier duda que tengan al hacer uso del mismo, la persona que muestra los accesorios, teléfonos y computadoras además de otros, lo hace como si se tratara de un juego, sonriendo y logrando el objetivo; la venta y dejar satisfecho al cliente. Se observa que todos ellos asumen una actitud de respeto para clientes, trabajadores e incluso para la mujer ejecutiva.

Observamos que los puestos que tienen ambas tiendas son, en T1, la gerencia general y en el mismo privado una señorita supervisora de tienda, quien asume las responsabilidades de la ejecutiva cuando ésta tiene que ausentarse del trabajo por los motivos que sea, se encuentra una señorita que muestra todos y cada uno de los productos, de igual forma cuatro trabajadores atendiendo al público en ventanilla de las cajas de atención a clientes, ahí se realizan los pagos de los servicios telefónicos por parte de los clientes; encontramos también a una persona que es la que se encarga de atender las quejas de los clientes, se encuentra una señorita secretaria realizando las labores que competen a su puesto, una persona que por lo regular casi no se puede observar cuando está trabajando porque se encuentra en el interior del cuarto que proporciona el servicio de cajero automático, pero lo hicimos cuando salía de dicho privado a consultar a E1, además encontramos una persona de intendencia y otra de vigilancia.

E1 manifiesta sobre la señorita supervisora de tienda lo siguiente:

“Aquí en mi trabajo, se puede decir, que tenemos muy buen grupo de trabajo, hay algunas trabajadoras que tienen un carácter especial...pero sí son buenas...pero son un poco perfeccionistas. No me causan ningún problema, inclusive, la supervisora de tienda, que es la que ocupa el lugar y desarrolla todas mis funciones cuando tengo que

ausentarme del trabajo, apenas tiene un año en el puesto y nos llevamos muy bien. Ella nunca había estado en este departamento, ella viene de comunicación social, pero ella tenía muchas ganas de salirse de ahí y logró hacer una permuta con el supervisor que yo tenía , ya que no le gustaba atender clientes, se molestaba, andaba buscando salirse y por fin platicó con mi supervisora y se logró hacer el cambio. Yo no llevo nada confidencial que ella no tenga que saber, nos acoplamos bastante bien ambas”

Cabe decir que se percibió en lo mencionado por la gerente de tienda con respecto a su trabajador hombre, el que supuestamente pidió su cambio por que no le gustaba atender a clientes, cierta alegría de que fuera una mujer la que atendiera sus asuntos cuando ella se ausentaba; los siguientes comentarios de E1, son más que evidentes.

“Ahora que tuve a mi hija, estuve cuatro meses fuera y ella se hizo cargo de todo, no pasó nada, ella tiene que conocer y saber todo lo que yo conozco. Yo creo que si quien ocupara ese puesto fuera hombre en lugar de mujer... a lo mejor no sería igual, los hombres son medio lentos y nosotras como que andamos aceleradas todo el día pero ya es normal, y a ellos yo los veo muy tranquilos, muy confiados, no preveen, lo dejan todo a que se den las cosas, o será que nosotras las mujeres somos más extremistas.”

Por otro lado observamos en la T2, a E2, misma que como lo mencionamos en el capítulo cinco, no cuenta con un privado de atención a clientes y trabajadores, ella no cuenta con una asistente como E1. Se observa al fondo de la tienda tres ventanillas de atención a clientes en donde asumen sus respectivas labores tres trabajadores, dos hombres y una mujer, una persona más mostrando los productos que se ofrecen a la venta en dicha tienda, una señorita secretaria y un trabajador que se desempeña como auxiliar en atención de quejas del servicio telefónico y por último observamos de igual forma a un vigilante. Recordemos lo que mencionamos al inicio con relación al tamaño de la citada tienda.

7.3.-Descripción de la mujer ejecutiva al interior de las Tiendas Telmex.

Antes que nada, es conveniente aclarar que el objetivo de la descripción tanto de E1, como de E2 al interior de la T1y T2, es para que el lector se compenetre en el escenario en el cual nosotros como investigadores captamos las experiencias de las personas que aquí analizamos, así mismo, para que comprenda lo profundo y complicado que es el interpretar las actitudes que identifican un determinado comportamiento de los seres humanos cuando se desenvuelven en la cotidianidad de la vida, sobre todo cuando con ello, queremos determinar el grado de influencia de los mismos al interior del clima organizacional, en este caso concreto, el de las Tiendas de Teléfono de México.

Continuando con la descripción manifestamos lo siguiente:

Podemos decir que E1, es una mujer sencilla, amable y muestra demasiada humildad para todo, al estar desempeñando su trabajo, como gerente ejecutiva de la tienda Telmex Choyal, en la Ciudad de Hermosillo, Sonora.

Muestra mucha seguridad en sí misma y se comporta cordialmente, siempre sonriendo y dispuesta a cooperar. Vistiendo muy formal con su uniforme azul marino y blusa blanca en combinación con un accesorio de color verde, (ya que son los colores oficiales de la empresa), con su cabello recogido discretamente y un sencillo reloj de pulso y el diminuto radio enfundado en su cintura, sin faltar en la solapa de su saco un botón con el logotipo de Telmex.

El primer contacto con ella fue vía telefónica, en donde se le explicó el objetivo del

interés por entrevistarla. Dado que tiene una agenda muy ocupada y siempre le están pidiendo informes de la dirección o les programan, sin previo aviso teleconferencias, mismas en las cuales tiene que estar presente, motivó que la entrevista se pospusiera en varias ocasiones, siempre llamaba para disculparse; cuando finalmente llegó el citado día-el primero de varios-, de aprovechar al máximo el valioso tiempo que ella brindaría para la realización de la misma.

Después de presentarnos un directivo de la división noroeste ahí mismo en su centro de trabajo, ella nos pidió amablemente pasáramos a la sala de juntas a charlar, pero antes le avisó de ello, a la supervisora de tienda para que atendiera su oficina mientras que ella se desocupaba.

El ambiente se torna demasiado agradable y relajante al escuchar y sentir las maravillosas notas de Tchaikovsky con su incomparable melodía de la marcha del cascanueces, mismas que nos invitan a estar sumamente tranquilas antes de iniciar la entrevista.

Cabe aclarar que en el pequeño trayecto que caminamos del privado de la ejecutiva a la sala de juntas, los trabajadores la observaban y entre ellos mismos se miraban sin explicarse qué sucedía,- recordemos la importancia del lenguaje y su relación con la acción en el trabajo.-, ya que desconocían el objetivo de nuestra visita a la tienda y el que entráramos a la sala de juntas a conversar.

Es importante mencionar que los trabajadores se mostraban un poco inquietos al vernos caminar Hacia la sala de juntas, y solo se miraban unos a otros denotando en sus miradas un alto grado de interrogantes.

Cabe decir que el intercambio de miradas entre dos personas puede ser considerado como un modelo de reciprocidad de acción, fundamento de la interacción social. E aquí el pase de una manera privilegiada por el ojo para

Simmel (1912) el precursor del interaccionismo simbólico el mediador de todas las ligas y reciprocidades de acción que pueden hacer de un intercambio de miradas entre dos personas.

De manera general el contacto con el ojo se reconoce como una de las formas más directas de la comunicación no verbal, prelude del acompañamiento de la comunicación verbal (o su sustituto). Reemplaza dos funciones principales del establecimiento y la naturaleza de las relaciones con el prójimo, marcando su afiliación/ distancia, o ya sea la dominación /sumisión.

Pero el contacto con los ojos o su ausencia, reemplaza también otras funciones: otorgan una indicación sobre la autenticidad de la comunicación verbal, permitir obtener una información retroalimentadora sobre la reacción de los otros y su tonalidad afectiva, de controlar el canal de comunicación. En fin, el contacto con la mirada funcionada de manera social codificada (en el contexto cultural occidental) como una señal que reglamenta los cambios de tomar la palabra en una conversación. R.V. Excline(1971) nota que las mujeres son más sensibles que los hombres en este aspecto.

Entendemos entonces que privada de múltiples funciones codificadas de mirar, la comunicación verbal es mucho más difícil y riesgosa, tanto en su desarrollo como en su interpretación del sentido extrasemántico que no puede fundarse en indicios auditivos, tono, ritmo, etc. índice en los cuales la expresividad afectiva es menos completa que la mirada y la expresión micromomentánea de la cara.

Por otro lado, para describir a E2 es necesario aclarar lo siguiente:

Para lograr un acercamiento con la presente gerente ejecutiva para obtener la información y estar en posibilidad de elaborar el presente estudio de caso,

esperamos varios meses a partir de otorgado el permiso para ello,- mismo que fue en el mes de junio del 2001-, dado que así lo consideró necesario el director de recursos humanos de la división noroeste.

Primero nos entrevistamos con el director de recursos humanos⁴⁹ del área Mazatlán,- previa autorización del director de recursos humanos de la División Noroeste de Hermosillo, Sonora.

A E2, la caracteriza su sencillez, y la humildad con la que trata a la gente, siempre sonriendo, sin maquillaje en su rostro con lo cual resalta su sencillez, su cabello recogido y su impecable uniforme azul marino, con blusa blanca y su atuendo color verde con diminutos impresos del logotipo de la empresa, su argolla de matrimonio y un reloj de pulso demasiado discreto. Su mirada siempre al pendiente de cualquier movimiento al interior de la tienda, y su ecuanimidad nos transmitió confianza, rompiendo con ella el rapott desde un primer instante.

El comportamiento de los trabajadores al darse cuenta de nuestra presencia en dicha tienda, fue muy distinto que en la T1, dado que como mencionamos anteriormente, ésta es más pequeña y casi todos comprendían que se trataba de una visita de carácter académico, como se los explicó en su momento el director de recursos humanos de Mazatlán, Sinaloa, y la propia ejecutiva.

7.5.- Descripción, interpretación y análisis, de las actividades, actitudes y comportamiento de las mujeres ejecutivas y de los trabajadores al interior de las Tiendas Telmex.

⁴⁹ Después de analizar la guía de entrevista que se aplicaría a la mujer ejecutiva el director de recursos humanos de dicha área, quien se encontraba en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, la aprobó y así inmediatamente después de ponernos de acuerdo cómo se desarrollaría la entrevista, nos trasladamos en un coche oficial de la organización a El Rosario, Sinaloa. Ese trayecto de carretera que recorrimos por una hora, entre verdes cerros y praderas, es precisamente el que en su automóvil recorre diariamente E2, para trasladarse de su lugar de origen que es Mazatlán, a su centro de trabajo ubicado en El Rosario, ambos del municipio de Sinaloa. Es decir, dos horas diarias arriesgando su vida en carretera.

En el desarrollo de este punto, hacemos un análisis e interpretación de lo observado y de los resultados de la aplicación de las distintas entrevistas aplicadas a las mujeres ejecutivas, directivos y representantes sindicales para estar en posibilidad de hacer una definición del clima organizacional que prevalece al interior de las citadas tiendas.

Conviene realizarlos de una manera muy objetiva, es decir, en base a la información que las personas sujetas de estudio expresaron. Esto se relacionará con las distintas categorías y preguntas que se presentaron en la fundamentación teórica.

De igual forma, se realizará un análisis entre ambas ejecutivas para determinar las coincidencias y diferencias de los datos recabados en la aplicación de las distintas técnicas metodológicas que determinan el desarrollo del presente estudio de caso.

Durante los últimos veinte años, las organizaciones laborales han llegado a ser un lugar privilegiado para la política sobre el género tanto para los hombres como para las mujeres. Mientras la normativa de igualdad de oportunidades y la acción afirmativa en la selección y preparación de la mujer en las profesiones y en la dirección de empresas han tenido un impacto cualificativo (Aitkenhead y Lift, 1990), el aumento de oportunidades profesionales parece haber creado más tensiones a la mujer (Davidson y Cooper, 1992; Marshall, 1994; Mckenzie Davey, 1993). Se puede considerar en base a lo anterior, que precisamente es por el compromiso de la mujer de desempeñar distintos roles sociales a la vez; ello significa, como madre, como ama de casa, como esposa, y como responsable de un puesto laboral al interior de una organización.

- En relación a la forma de cómo llegaron a ocupar el puesto de gerentes de tienda, en ambos casos es similar el apoyo que se les brindó para escalar a desempeñarse en el puesto respectivo, es decir; en el caso de la mujer E1, inició

como secretaria, y se le reconoció su capacidad por parte de su jefe inmediato superior- a pesar de que era demasiado joven y que se encontraba estudiando-, mas ella por superarse aceptó el reto y ocupó dicho puesto⁵⁰.

En el caso de E2, de igual forma, se le reconoció la capacidad y su jefe inmediato superior la propuso para la gerencia de la tienda de El Rosario, Sinaloa.⁵¹

- Al analizar la forma de cómo ambas mujeres ejecutivas ocuparon dichos puestos de gerentes de tienda en la organización mencionada con anterioridad, y -siendo más explícitos-, en lo que se refiere a los estudios con que ambas cuentan, nos atrevemos a interpretar que, la organización si brinda oportunidades a las mujeres para que se superen, pero, hasta un cierto nivel jerárquico, en este caso es hasta un tercer nivel. Ello es en base a que no encontramos ninguna mujer en puestos de dirección de un nivel más alto.⁵²

Cuantas más oportunidades se producen para que la mujer triunfe, más se hace necesario un escrutinio de la experiencia femenina en situaciones de éxito en su quehacer profesional para que ese éxito se mantenga y se promueva.

- Por otro lado, ambas ejecutivas manifiestan que se perciben de una manera sencilla, que les gusta trabajar en equipo, ser respetuosas, que toman en cuenta

⁵⁰ Dicha ejecutiva manifestó, que si a estas alturas le ofrecieran el puesto no lo aceptaría, y que lo aceptó en ese entonces por ser joven y que todo le parecía fácil. Ello se interpreta de la siguiente manera; Que ahora por el hecho de tener tres hijos, estar casada y tener las responsabilidades del hogar, no se sacrificaría y preferiría estar sin ocupar dicho nivel jerárquico , pero con una vida más tranquila y sin tanta responsabilidad.

⁵¹ Se observó en la actitud de E2, una gran satisfacción al explicar cómo llegó a ocupar dicho puesto ya que ella reconoce que a pesar de no contar con estudios universitarios, se le dio la confianza para desempeñarse en el mismo, por lo que siente una gran responsabilidad y es un reto para ella el continuar con los estudios, ya que solo cuenta con estudios de secretariado-es decir- no cuenta ni con el nivel de bachillerato.

⁵² Cabe aclarar que, en toda la historia de Teléfonos de México, solo una mujer ha ocupado un puesto directivo y es de consideración, dado que al entrevistarla- ella ya se encuentra jubilada-, manifestó que no se explica cual sea la razón para que otras mujeres a la fecha, no hayan ocupado puestos directivos. Manifiesta dicha persona, que ella trabajó siempre muy duro, además de continuar sus estudios y que cuesta bastante sacrificio. Se interpreta esta expresión como “sacrificio”, ya que no se casó, no concibió hijos, y ahora solo se dedica a cuidar a su mamá enferma. Ella se siente muy orgullosa de haber hecho esa carrera en Telmex, y de todas las oportunidades que se le brindaron y que siempre aprovechó.

las sugerencias de los subordinados, como mujeres que han sabido salir adelante y que han sabido aprovechar las oportunidades que se les presentan. “Las actitudes laborales positivas permiten predecir conductas constructivas; las actitudes laborales negativas permiten predecir conductas indeseables”. Keith Davis y John W. Newstrom (2001. p 280).

El trabajo en equipo es más productivo y divertido que hacerlo por sí solo, se pueden realizar proyectos más grandes y complejos, y se tienen mayores recursos, tienen autoridad para lograr mejores resultados de trabajo, son más las personas concentradas en una tarea y se aporta mayor creatividad, y el resultado es una mejora en calidad y productividad, los miembros del equipo se estimulan entre si, se apoyan y se utilizan como portavoces. Anthony R. Montebello (2000. P. iv).

Cabe aclarar que en el caso de E1, se notó mucha seguridad al expresar cómo se percibe ella como gerente de tienda- probablemente sea por el grado de estudios que tiene-, ella cuenta con licenciatura como contador publico (ingresó a dicha carrera profesional porque le permitía con sus horarios flexibles trabajar y estudiar). Para titularse cursó tres materias en la maestría en administración en la Universidad de Sonora.

En cambio E2, se percibió un poco inquieta al hablar al respecto, es decir, dudó un poco en contestar y utilizó varias veces las muletillas, “este”y “pues”, lo que nos hace pensar que de alguna manera si influye el grado de preparación para definir el cómo se percibe uno como mujer, ocupando puestos de gerencia en donde hay la responsabilidad- entre otras cosas-, de toma de decisiones y aplicación de un determinado tipo de liderazgo.

Para ubicar de una manera a la mujer ocupando puestos gerenciales, es necesario que consideremos la cultura que prevalece al interior y al exterior de

esta organización; como lo dijo acertadamente Michael Crozier (1989), “ no es posible organizar, planificar o dirigir de la misma manera en que una sociedad va siendo dominada por una lógica diferente, ya que provocará una verdadera revolución en la manera de concebir la organización, la gestión y el mando de hombres y mujeres”.

Como podemos observar, la práctica de la reflexividad puede ser muy útil para capacitar a la mujer para enfrentarse con los aspectos contradictorios y estresantes de su rol. Esto es especialmente importante para las mujeres con cargos de responsabilidad porque necesitan entender su diferencia en relación a sus colegas masculinos y a otras mujeres no profesionales y en puestos secundarios. Y todo esto tiene lugar a la vez que procuran mantener su identidad/subjetividad como mujeres en un mundo de hombres.

Las estrategias para superar las cuestiones de género utilizadas por mujeres en puestos de poder (Marshall,1984;White et al.,1992) invariablemente producen una mayor tensión para las mismas, aun cuando (o especialmente a causa de que) ellas con frecuencia niegan la importancia del género (ver Davidson y Cooper,1992).

- Es muy importante determinar la manera como los subordinados perciben a las mujeres ejecutivas, por el hecho de ser mujeres. Si bien es cierto, las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento.
- Las actitudes dan forma a una disposición mental que influye en nuestra manera de ver las cosas, así como una ventana enmarca nuestra visión hacia dentro o fuera de un edificio. La ventana nos permite ver algunas cosas, pero el tamaño y la forma del marco nos impide observar otros elementos, además el color del cristal puede afectar, la exactitud de nuestra

percepción, tal como el “color” de nuestras actitudes ejerce un impacto en nuestra manera de ver y juzgar nuestras circunstancias de trabajo.

Respecto a esta situación. podemos decir que en las actitudes de las ejecutivas se interpretó lo siguiente: la gerente E1, manifiesta que como personas hombres y mujeres son iguales y que no tiene que ver el hecho de que ella sea mujer y que tenga un estatus más alto, ya que los trata a todos por igual y les da la suficiente confianza para tratar todas las situaciones que se presenten, atender sus inquietudes, etc, ella considera que si fuera hombre quien ocupara el puesto sería igual. Manifiesta que a ella la perciben de confianza, es decir de una persona a quien se puede confiar- incluso, hasta cuestiones personales le tratan en ocasiones-, no percibe temor de parte de los trabajadores porque ella va a llegar a la oficina, nunca han tenido un problema, incluso, la invitan a sus fiestas familiares.⁵³

...Cabe mencionar que, entre los trabajadores de la T1, se encontraba precisamente al representante sindical de dicha Tienda, y en ningún momento se observó una conducta de revanchismo ni de coraje para con la E1⁵⁴. Así mismo, en la T2, a pesar de que los trabajadores hombres que ahí se encuentran tienen más antigüedad que su jefa, es decir que E2, nunca le reprochan el que no cuente con estudios universitarios, cabe decir, que la apoyan en todos los aspectos, por lo que podemos afirmar que no existe ninguna actitud de revanchismo en T2 tampoco, al contrario, se observó una actitud de respeto para con E2 de parte de los trabajadores de ambos sexos.

La ejecutiva E2, manifiesta que ella siente que los trabajadores la perciben demasiado bien, a pesar de no tener estudios de licenciatura. Manifiesta que le

⁵³ Al entrevistar a un trabajador- que está a cargo del cajero automático-, manifestó que a veces quisiera decirle a su jefa algunas cuestiones en relación al trabajo y en relación al comportamiento de algunos compañeros, pero argumenta que se detiene para no ofenderla, y manifiesta que probablemente si fuera hombre su jefe sería distinto. Esto nos marca la pauta para percibir que la gerente probablemente no se da cuenta de algunas inconformidades que sucedan con algunos trabajadores de su centro de trabajo.

⁵⁴ Considero conveniente aclarar que percibimos de parte de la mujer E1, cierto malestar respecto a ésta persona, ya que cualquier decisión que se vaya a tomar y que afecte en un momento dado a los trabajadores, lo tiene que consultar con él.

brindan demasiado respeto, ya que les pidió que la trataran de tú y nunca lo hicieron, además de que siempre le ofrecen su apoyo, y que tienen muy buena comunicación.⁵⁵

De igual forma se interpreta en la formación familiar de E1 y de E2, mucha similitud; de origen muy humilde, ambas con padres de situación civil equilibrada, de religión católica, de principios y valores muy centrados y humanos, de mucha convivencia familiar y buenas relaciones entre los hermanos. Mencionamos esto, dado que las bases de todo ser humano se encuentran precisamente en el seno familiar, de ahí la importancia de que dichas mujeres ejecutivas asuman distintas conductas al interior de las citadas tiendas y con ello se respire un clima organizacional de ciertas características que determinan el buen funcionamiento de las mismas en la organización de Teléfonos de México.

...Si bien es cierto, las bases de la buena formación del ser humano, se encuentran precisamente al interior de núcleo familiar, y podemos afirmar que percibimos en ambas mujeres ejecutivas sus buenos principios, sobre todo en la manera de comportarse, en la sencillez de su trato y en la humildad y seguridad que manifestaban durante el desempeño de sus tareas cotidianas.

JackMcAllen (1996.P.68) opina al respecto de la situación de las mujeres que trabajan lo siguiente, “ Una nueva era para los hombres y mujeres como pareja

⁵⁵ Existe una gran diferencia respecto a la ejecutiva E1.- en relación con la ejecutiva E2-, ya que la primera nunca había trabajado en comercial, ella estaba anteriormente en otra área y al ocupar el puesto de gerente de tienda, los trabajadores subordinados la enseñaron a ella en lo que consistía el mismo. Mas sin embargo, se considera que ello se logra con excelentes resultados por el trato ,y el tipo de comunicación que se emplee para con los trabajadores.

está girando lentamente hacia el acomodo, la igualdad recíproca y la compatibilidad al igual que la suficiente independencia y espacio para que cada parte se sienta individual”.

7.5.1.- La cultura organizacional al interior de las Tiendas Telmex.

Como los copos de nieve, las huellas digitales, las hojas de los árboles o las olas del mar, las organizaciones son únicas. Cada una de ellas posee una historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaración de misión, visión y valores, anécdotas y mitos propios, los que, en su totalidad, conforman su cultura⁵⁶ distinta. Este es el caso de la organización de Teléfonos de México, como lo explicamos en el capítulo que corresponde a este tema, sin embargo, y debido a que ahora la intención es analizar y describir de qué forma la participación de la mujer ejecutiva y de los trabajadores de dicha tienda, influyen para un determinado clima organizacional, podemos decir que, las culturas son de naturaleza relativamente estable, pues por lo general cambian muy lentamente en el transcurso del tiempo.

En el caso de las Tiendas Telmex, se presentó por única ocasión un cambio brusco cuando se dio el fenómeno de la privatización, y una vez resuelto el mismo tanto por parte de los directivos como por parte de los representantes sindicales, no se ha presentado otro cambio con esas características. Por lo anterior podemos decir que la mayoría de las culturas en las organizaciones han sido *implícitas* más que *explícitas*. Sin embargo, en la actualidad las organizaciones han empezado a abordar abiertamente el tema de las culturas que se han propuesto poseer, y muchos líderes de alto nivel consideran que uno de los roles más importantes es el de hablar expresamente del tipo de entorno que les gustaría

⁵⁶ Uno de los *best-sellers* más conocidos de ésta época es el libro *En búsqueda de la excelencia* de Peters y Waterman (1982) donde se propone la recreación, al interior de las organizaciones, de una cultura que valore su producto, su imagen, sus héroes y lleve a cabo un esfuerzo sostenido hacia la excelencia. (Tomado de libro *Cultura en las organizaciones*, Solís Perez y Barba Alvarez, pp:1)

crear en sus empresas.

Podemos decir que las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa por varias razones. Ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión definitoria de lo que representa la organización. Son así mismo una importante fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, la cual brindará una sensación de seguridad y bienestar a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otro modo parecerían confusos.

Quizá mas que ninguna otra cosa, las culturas contribuyen a estimular el entusiasmo de los empleados en sus tareas. Atraen la atención, transmiten una visión y suelen honrar como héroes a los individuos más productivos y más creativos. Gracias a que reconocen y retribuyen a estas personas, las culturas organizacionales los identifican como modelos a seguir.

En las tiendas Telmex, podemos decir que todos los trabajadores, conocen la misión y visión de la empresa, así como sus derechos y obligaciones, tienen conocimiento de lo que se contempla en el Reglamento Interno y en el Contrato Colectivo de Trabajo⁵⁷.

Conocen los lineamientos que contemplan compensaciones y castigos, de igual forma, por la constante comunicación que tienen con su representante sindical, se enteran de próximos ascensos a realizarse en el interior de las tiendas y de la organización en general.

⁵⁷ Cabe hacer mención que el Contrato Colectivo y el Reglamento Interior de la organización de Teléfonos de México, son unos de los más completos de las organizaciones de gran tamaño y que cuentan con tecnología de punta.

Podemos mencionar en lo relacionado al estudio de la cultura y las organizaciones a distinguidos investigadores como (Hassard,1993), (Coriat,1985), (Sainsaulieu, 1990), (Symons, 1990), (Alvesson, 1987), (Stuart Mill1866), (Malinowsky, 1944), (Radcliffe-Brown, 1952), (Merton, 1949), (Boulding, 1956), (Weiner, 1948), (Sannon y Weaver, 1949),(Salazar, 1990), (Tumin, 1953), (Gouldner, 1965), (Burrell y Morgan,1979), (Chanlat, 1990), (White,1946), (Katz, 1951), (Roy, 1952), (Dalton, 1959), (Schuartzman, 1993), (Barba, 1993), (March y Lorsh, 1967), (DiMaggio, 1988), (Scott, 1992), (Zucker, 1987), (Crozier, 1964), (Trist, 1981),(Hall, 1983), (Leman, 1980), (Litwak y Hylton, 1980), (William, Evan, 1967), (Williamson, 1985), (Ouchi 1991), (Pfeffer y Salancik, 1978), (Campbell, 1969), (Hannan y Friman, 1977), (Aldrich, 1979), (Braverman, 1974), (Benson, 1977), (Meyer y Rowan, 1978), (Smircich, 1983), (Hofstede, 1993), (Clegg, 1990),(Aktouf, 1994), (D'Iribarne1992), y (Montaño, 1999)- entre un sin fin de autores, investigadores, y especialistas que participan con su granito de arena en enriquecer lo relacionado al tema en mención; Se presentan a un ring debatiendo los diferentes enfoques y perspectivas que atañen a las organizaciones, por lo que todos y cada uno de ellos, tienen el compromiso de participar en bloque, para estar a la vanguardia y así enfrentar el fenómeno de globalización y los próximos fenómenos que se acercan hacia la sociedad en general y al mundo organizacional en particular.

7.5.2.- La importancia de la toma de decisiones al interior de las Tiendas.

Si bien es cierto, el tomar decisiones le compete a toda aquella persona que tenga a su cargo trabajadores desempeñándose en el área laboral; cierto es de igual forma, que para hacerlo de una manera que de buenos resultados, se tienen que considerar diversos aspectos, lo que implica asumir un determinado tipo de liderazgo al llevar a cabo este rol social, llámese en este estudio de caso, mujer ejecutiva.

Es curioso, pero al realizar la investigación de campo, no observamos actitudes de

tipo machista de parte de los hombres para con E1, ni para con E2. observamos lo contrario, es decir, cierto grado de confianza para exponer sus cuestiones, fueran de tipo laboral o de tipo personal a lo cual dicha ejecutiva reaccionaba empáticamente, nos daba la impresión de una conversación entre madre e hijo o entre hermana mayor y hermano menor, así como el escenario mágicamente se transformaba en un hogar.

En relación a la toma de decisiones al interior de T1 y T2; E1 y E2, comentan lo siguiente:

*“En relación a considerar a los trabajadores y tomarlos en cuenta a la hora de tomar decisiones, puedo decir que, a veces si los puede uno tomar en cuenta y a veces no, porque cuando los cambios yo los voy a hacer, sí les tomo parecer, pero si vienen de arriba y me dicen, “hay que hacerlo”..., ni a mí me toman en cuenta, yo tampoco los puedo tomar parecer porque no hay opción de decir, lo hago o no lo hago, es de hacerlo, entonces cuando se puede, entonces sí se les toma en cuenta.”*⁵⁸ E1.

“ Es de fundamental importancia el tomar en cuenta a los trabajadores cuando se va a tomar una decisión, aunque muchas veces, ni tiempo tengo para hacerlo, porque en fracción de minutos me dicen los directivos de los cuales dependo, que anule la decisión anterior, porque acaban de cambiar las cosa...es decir, tenemos que pensar muy rápido y actuar muy rápido para estar a la vanguardia de las exigencias de la organización” E2.

En el ejercicio de la autoridad, ambas mujeres ejecutivas, coinciden en las características de que toman en cuenta las opiniones y sugerencias de los trabajadores, realizan trabajo en equipo, llevan a cabo excelentes relaciones informales, respetan a los trabajadores y constantemente se apoyan unos a otros

⁵⁸ Aquí se observa el fenómeno respecto a la toma de decisiones, al igual que ella tiene que cumplir con lo que se le indica por parte de sus superiores, igual es para con los subordinados que dependen de el.

con una buena y eficiente comunicación.⁵⁹ Dichas ejecutivas no consideran que haya diferencias por sexo, sino que estas corresponden principalmente a características, experiencias y habilidades personales. Asumen que a eso se deba en gran parte el buen ambiente laboral que prevalece en dichos centros de trabajo.

Gladys. Symons (1990,p.425), señala a este respecto que: “Pensar que las mujeres ejecutivas y empresarias son más humanitarias cuando toman decisiones parece lejos de estar garantizado”. Si ciertas mujeres pueden en efecto ser más sensibles que ciertos hombres a los problemas personales de sus empleados, tal actitud está fundada en la diferencia individual y no en la diferencia de sexo. Por lo que podemos decir, que en las organizaciones el control se ejercita a través de la influencia individual como interpersonal, en la que quienes tienen funciones de autoridad motivan y orientan a los demás a actuar como a ellos les gustaría. Jeffrey Pfeiffer (2000. P.171).

Otro aspecto importante es lo relacionado a una diferenciación entre la masculinidad y la feminidad, retomando el punto de vista de Hofstede (1980), define al respecto que los valores predominantes en la sociedad masculina son el éxito, el dinero y las cosas, mientras que por el lado de la sociedad femenina es el interés por los demás y la calidad de vida.

Hofstede menciona al respecto.

“Basado en toda la información acerca de las diferencias entre sociedades relacionadas a esta dimensión, se puede definir de esta manera: la masculinidad se refiere a las sociedades en que los roles o papeles sociales tradicionalmente se relacionan con el género⁶⁰

⁵⁹ Algunas mujeres directoras de empresas insisten en que su vida y el éxito en su trabajo se desarrollan independientemente de su género y que los colegas las ven más como una persona que como una mujer. Véase Marshall, 1984.

⁶⁰ Hofstede usa el término de roles de género y lo explica de la siguiente manera:” los hombres supuestamente están más preocupados por los logros fuera del hogar. La caza y la pesca en las sociedades tradicionales,

Descrito desde una concepción Zabludovskiana, podemos decir que la decisión de una mujer que acepta retos y asume responsabilidades con las cuales quiere distinguirse de algún modo, de otras mujeres lleva consigo sacrificios de distinta índole.

Así mismo, aunque el poder es constante, en las relaciones entre personas superiores y subordinadas o grupos, la forma de ejercerlo puede ser fluida. Las relaciones de poder no son inevitables, incambiables o inalterables. (Faith,1994).

- Podemos decir que, cada vez se vuelve más necesario comprender los factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas en el trabajo. Esta necesidad se basa en el hecho de que según la forma como los empleados interpreten su ambiente laboral, así será su índice de productividad, además de que influirá en la formación de buenas o malas relaciones de trabajo, o el fracaso o el éxito de las políticas. Lo anterior confirma que el clima organizacional- que constituye la personalidad de una empresa-determina y condiciona el comportamiento de los individuos en la organización, y el grado de satisfacción respecto de la actividad que los empleados desempeñan.

igualmente en las modernas, sin embargo, estos logros son traducidos en términos económicos. Los hombres, en breve, deben ser asertivos, competitivos y fuertes. Las mujeres deben estar más preocupadas por el cuidado del hogar, de los niños y de las personas en general; deben tomar los roles de género tiernos. No es difícil comprender como este patrón de rol puede haberse desarrollado. Las mujeres tuvieron hijos y entonces, generalmente, les dieron pecho, así es que por lo menos durante ese periodo tuvieron que quedarse cerca de los hijos. Los hombres tuvieron más libertad de movimiento, sólo tenían que proteger a las mujeres y a los niños contra los ataques de otros hombres o animales.

El logro de los hombres refuerza su asertividad y competitividad masculina; el rol femenino refuerza una preocupación por las relaciones interpersonales y por el entorno. Los hombres, más altos, más fuertes, y libres para salir del hogar, tienden a dominar la vida social fuera del hogar; dentro de él es posible que exista una variedad de distribuciones de rol de géneros. El patrón de rol que demuestra el padre y la madre (y posiblemente otros miembros de la familia) tienen un impacto profundo en la programación mental del niño. Por lo tanto, no es sorprendente que una de las dimensiones de los sistemas de valores nacionales se relaciona con los modelos roles de género que los padres ofrecen.” (Hofstede, 1991.81).

El ambiente laboral se encuentra en estrecha relación con la motivación, pero además abarca otros aspectos, tal como la atmósfera laboral que se crea entre los mismos trabajadores, así como la cuestión formal al interior de la organización.

Como acertadamente lo menciona (Montaño 1994);" frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, y lo espontáneo e imprevisto del comportamiento, es comportamiento no planeado, así de esta forma, la organización está siempre definida alrededor de aspectos formales".

Con relación a este fenómeno, ambas mujeres ejecutivas coinciden que es cuestión de actitudes y no es cuestión de género lo que hace que prevalezca un buen ambiente organizacional, es decir; ambas mujeres argumentan que según el trato que se les brinda a los trabajadores será la respuesta, así mismo, que son ellas las que tienen que brindar un buen ejemplo en las actitudes que desempeñen al interior de la organización. Motivándolos, tomándolos en cuenta, comunicándose de manera afectiva y efectiva con los trabajadores, sugiriéndoles- no ordenándoles-, llevando a cabo buenas relaciones informales, apoyándolos cuando se les presentan problemas de cualquier índole, comportándose con ellos de una manera empática y con humildad, y sobre todo, separando los problemas de índole familiar que se pudieran presentar, con cuestiones de tipo laboral.

Se percibe en la mujer E1, mucha experiencia en el desempeño del puesto, y sobre todo en el trato con los subordinados hombres y mujeres. Pero de igual forma se le percibe cierto grado de molestia al expresar que tiene que tomar en cuenta al representante sindical para cualquier actividad que se implemente en dicha tienda- recordemos que el representante sindical es trabajador subordinado a su cargo⁶¹. Mas sin embargo, ella muestra mucha seguridad al afirmar que para

⁶¹ La percepción del clima tiene también un efecto sobre la calidad de las relaciones de trabajo. Cuando los participantes se sienten molestos y frustrados dentro de un sistema buscan hacerse representar por un organismo socialmente reconocido y con credibilidad y, por lo mismo, se orientan hacia la sindicalización. En el mismo orden de ideas, los empleados sindicalizados que perciben negativamente su clima, pueden utilizar al máximo los mecanismos sindicales (quejas, huelgas) para hacerse escuchar o expresar sus descontentos.

la cuestión de un buen ambiente laboral es *solo cuestión de actitudes* y nada tiene que ver el género en ello.

Por otro lado la mujer E2, Manifiesta que igual puede ser hombre o mujer el gerente de dicha tienda y que las cosas no serían diferentes.⁶²

A ella se le perciben muchos deseos de superación, es decir, como que si ella contara con estudios profesionales, se sentiría más satisfecha. Aunque ello no interfiere para mantener un buen clima al interior de la tienda de atención a clientes de la cual es gerente.

Se puede llegar a postular que el clima percibido por un individuo, está influenciado por el clima general de su organización y por el clima de su departamento o unidad específica de trabajo. La percepción del clima tiene también un efecto sobre la calidad de las relaciones de trabajo⁶³.

En el caso de ambas mujeres ejecutivas, se observa una satisfacción por el ambiente laboral que persiste al interior de las tiendas Telmex, ellas argumentan que la clave está en hacer trabajo en equipo y en el desarrollo de las actitudes que se asumen como jefa. Por otro lado, afirman que cuentan con el cien por ciento de apoyo por parte de sus jefes en la organización.

...Podríamos decir que, en toda organización es de fundamental importancia que los directivos- en este caso de las Tiendas Telmex-, interactuaran con los trabajadores sobre aspectos de índole formal e informa ello en función de las opiniones vertidas tanto por trabajadores entrevistados, quienes opinan que nunca los consideran y en raras ocasiones se visitan dichos centros de trabajo por los directivos respectivos como lo son el director de recursos humanos o el mismo director de la división noroeste. Comenta al

⁶² Aquí se percibe cierta contradicción de la mujer ejecutiva E2. Ya que ella manifiesta que los hombres hacen las cosas por hacerlas, en cambio las mujeres son más cumplidas y sienten más la responsabilidad del trabajo.

⁶³ Algunas variables, tales como el tamaño y dimensión de una empresa así como los reglamentos y las políticas que ésta adopta, son susceptibles de influir sobre la percepción del clima.

respecto un trabajador...” el director de recursos humanos es un “burro”, ni parece que tiene educación, sabes? Cuando llega a venir a la tienda, se va de paso con la ejecutiva y ni siquiera nos saluda, es mas, ni voltea a vernos o a preguntarnos algo sobre el trabajo.

De esta manera, podríamos decir que lo que define al interior de la organización un agradable clima de trabajo es sin lugar a dudas el que depende mucho de trabajar en equipo, informar sobre las metas y avances, tomar en cuenta ideas e iniciativas de los integrantes de los trabajadores, llevar a cabo una buena comunicación en todos los sentidos, motivándolos y tratarlos como personas, no solo como alguien que tiene que desarrollar un trabajo.

E1 Manifiesta lo siguiente:

“Considero que el ambiente de trabajo se forma por la integración del equipo de la tienda, y además por el apoyo que recibes del gerente y del supervisor. Por ejemplo...el que yo recibo es el que solicito...tengo muy buenos jefes en verdad. No creo que tenga nada que ver con el género para que nos llevemos bien y trabajemos en equipo.

*Además la empresa ha cambiado muchísimo, tiene muchos productos y servicios nuevos, todos los días es algo nuevo, se nos llegan las dos de la tarde y no lo sentimos. A veces, yo salgo hasta después de las dos de la tarde...y cuando me doy cuenta ya son después de las dos. En la tarde, procuro no salir muy tarde. En condiciones normales el horario es ese”.*⁶⁴

7.5.3.- Capacitación y clima organizacional en las Tiendas Telmex.

Como lo mencionamos en el capítulo cinco, en donde definimos lo que es y lo que se hace en la organización de Teléfonos de México, se cuenta con el servicio de Inttelmex, (Instituto Tecnológico de Teléfonos de México), la cual es una sociedad creada por el Consejo de Administración de la misma organización, creada para cumplir con lo dispuesto en el convenio de calidad, productividad y capacitación

⁶⁴ Se observa que el trato que tiene con los trabajadores es amable y sencillo, cuando es necesario, sale de su privado y los aborda en el pasillo de la tienda, para pedirles apoyo, por ejemplo, me tocó escuchar cuando le pidió a un trabajador que si le ayudaba ese domingo con el corte, lo hizo primero palmeándolo en la espalda suavemente y hablándole como grandes amigos. El aceptó de buena manera de presentarse el domingo a trabajar.

para la modernización, así como para cumplir con los compromisos establecidos en el título de concesión en materia de capacitación, adiestramiento, investigación y desarrollo científico y tecnológico. Lo anterior representa una nueva forma integral de abordar todos los procesos comprendidos en la capacitación. Es un esfuerzo compartido de participación comprometida de los trabajadores telefonistas con los representantes de la empresa, nunca antes realizado en ninguna empresa nacional.

Sus metas son la profesionalización de los trabajadores tanto en su especialidad como en su área productiva y se contemplan los niveles medio superior y profesional.

Así mismo, en lo referente a la enseñanza, la empresa está de acuerdo en apoyar decididamente la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, por lo que se destinan los recursos que sean necesarios para cumplir con los programas acordados por la Comisión Mixta Nacional de Capacitación y Adiestramiento (COMNCA).

De igual forma en la organización en mención, se encuentra el grupo de la Asociación por la Superación en México(ASUME). El objetivo es fomentar los valores tanto al interior de la organización como al interior de las familias. Al frente de este grupo se encuentra Juanita Gil, quien se expresa del mismo de la siguiente manera:

“Fíjate que los objetivos del grupo están muy bien, pero los trabajadores no le dedican el tiempo suficiente, los hombres, porque saliendo del trabajo se quieren ir o a su casa o de pachanga y las mujeres, salen corriendo que al kinder, que al super, que al doctor...con eso de que no se le destina un tiempo determinado del trabajo, ya se intentó así, pero no fue posible porque creaba mucho descontrol para los trabajadores que suplían a los que participaban en los cursos. Pero si es muy interesante la participación aquí, porque les sirve como terapia y responden mejor en el trabajo, y como se comportan más positivos, pues el ambiente también se torna más positivo”.

La ejecutiva E1, comenta al respecto lo siguiente:

“Los cursos de valores que nos proporciona el grupo de ASUME aquí en Telmex Choyal no se han podido tomar, de hecho se inició en la tienda que está ubicada en la calle Yáñez, pero por el tiempo de los trabajadores se suspendió y por otro lado, aquí nosotros tenemos problemas de personal, y uno no se puede dar el lujo de que en horas de oficina, estarlos sacando para que tomen dicho curso, aquí el horario de atención es de ocho a tres y media y por ejemplo les queda media hora para cerrar sus procesos entonces si, para empezar hay problemitas que tienes que ver después de la hora de trabajo, y ellos lo que quieren es irse, y yo la verdad los entiendo, por ejemplo, las que son mamás tienen que ir por sus hijos a la guardería, la guardería trabaja de ocho a cuatro y a más tardar tienen que llegar a las cuatro quince, porque si llegan después de las cuatro y media hay sanción y después de algunas sanciones ya no les reciben a sus hijos, entonces aquí, es muy difícil que algo funciones después de la hora. Entonces se intentó dar esos cursos de cuatro a cinco de la tarde y no se pudo, las gente no cooperó, y por las mañanas es imposible. En Yáñez, se estaban dando, pero ello implicaba movimiento de personal de los que suplirían a esas personas, y después hubo problemas para cubrir precisamente a esas personas que estaban tomando el curso”.

Podemos darnos cuenta, que la capacitación en toda organización, a pesar de que tiene un alto costo, cuando al trabajador no le interesa, o bien, le interesan más otras cosas que dicha cuestión, no le dedicará su tiempo. Diferente es cuando es de carácter obligatorio y tiene que cumplir dicho compromiso. No podemos olvidarnos que la capacitación no es un gasto, sino que es una inversión y siempre repercutirá en beneficio del trabajador y de la misma empresa.

7.5.4.- La percepción en el desempeño de la mujer ejecutiva y subordinados.

En su discusión sobre la percepción, Sereno y Bodaken (1975) apuntan que es un proceso “subjetivo, creativo y activo” por el cual el individuo crea significados como resultados de mezclar ciertos estímulos externos (señales verbales y no verbales) con determinados estímulos internos (elementos de su actitud, personalidad, motivación, necesidades, creencias, valores, etcétera). Además debido a la

mezcla de los estímulos y la asignación del significado, la persona podría “traducir” este significado “en un acto, una conducta o un mensaje verbal” .

Cada persona entiende la realidad y ve las cosas de diferente manera. Incluso frente al mismo objeto, es probable que las dos personas lo conciban en forma distinta. Su visión del entorno objetivo pasa por el filtro de la percepción, el modo excepcional en el que cada individuo ve, organiza e interpreta las cosas. Cada persona posee un marco de referencia organizado que va formando a lo largo de la vida mediante la acumulación de experiencia y valores. La posesión de una visión única del mundo es una confirmación más de que las personas actúan como seres humanos, no como máquinas racionales

Por otro lado podemos decir que la percepción influye en la forma en que se describen las situaciones de la organización. Como los fenómenos de la organización no son completamente objetivos, las características del objeto que se percibe y de la persona que lo percibe influyen en los aspectos importantes incorporados a una descripción.

Con relación a la percepción⁶⁵ de los trabajadores y la mujer ejecutiva al interior de las Tiendas Telmex, así como la influencia de dicho fenómeno para la determinación de un ambiente laboral y de acuerdo al análisis de los resultados de las entrevistas y de la observación realizada en dicha organización las mujeres ejecutivas comentan lo siguiente:

La mujer E1, comenta referente a cómo la perciben los trabajadores lo siguiente.

“ Parece muy interesante que la gente sepa que yo soy la persona que los coordina, no que se sientan mandados por mí, sino coordinados por mí, que es mucho muy diferente y otro de los detalles, siempre me hago partícipe de lo que tienen que hacer, les digo

⁶⁵ El ser humano se relaciona con su entorno a través de los órganos de los sentidos, los cuales reciben estímulos aislados como la luz, las imágenes, los olores, los sonidos, los contactos corporales, los sabores, etc. La información recibida por el cerebro, en forma de impulsos nerviosos, se organiza e interpreta dando lugar a lo que conocemos como percepción.

tenemos que hacer, o ¿me ayudas?, porque necesitamos hacer este trabajo; por ejemplo, el diez de mayo, el gerente comercial nos dice, “las mamás no vengán a trabajar”, pero también yo tengo la obligación de venir a trabajar, porque precisamente la gente quiere venir a comprar algún artículo para regalarlo ese día, una línea telefónica o algo más, entonces, yo hago labor de convencimiento para que se presenten a trabajar, y tenemos que venir, y yo soy la primera en presentarme, en este caso por ejemplo el domingo, o viene la supervisora o vengo yo. Cuando es cierre de mes lo tenemos que hacer, si no, a los clientes aunque paguen, en su recibo, les aparece como adeudo anterior, por un lado, o sea, afecto a los clientes y por otro lado a nosotros se nos queda ese dinero sin ingresar a lo que es la cobranza y nos afecta en productividad y en muchos detalles, a veces lo tenemos que hacer, venir a trabajar los domingos.”

“...Por eso yo creo que los trabajadores me perciben de confianza, yo siento que me tienen confianza... tienen la suficiente confianza para decirme cuando no saben hacer una cosa, tienen confianza para decirme cuando tienen que salir o les pasa algo, incluso para platicarme cuestiones personales y ver incluso de que forma yo les puedo ayudar, siento que tenemos un ambiente de confianza, nunca de temor porque voy a llegar yo, o porque, me les acerco, inclusive a veces me piden favores como amiga o un consejo, en fin, yo siento que ellos me perciben bien, y prueba de ello es que nunca hemos tenido ningún problema. Es más, siempre me invitan a sus fiestas familiares, o piñatas de sus hijos y siempre trato de asistir, porque me ven como amiga, no como jefa.”⁶⁶

Por su parte la mujer E2, nos comenta respecto al tema en mención lo siguiente:

“Siento que los trabajadores me perciben bien, es más, muy bien, creo que me consideran muy buena jefa en verdad, todos ellos son muy buenos conmigo y me apoyan mucho, a pesar de que ellos saben de que yo no cuento con muchos estudios, eso a ellos no les interesa. Es cierto que solo tengo el secretariado, no tengo la oportunidad de hacer una licenciatura...aunque es mi propósito, pero antes tengo que cerrar la preparatoria, mi esposo me regaña y me dice que me de tiempo de estudiar, pero apenas uno sabe, ya que eso de estar trasladándome diariamente de Mazatlán aquí al Rosario,

⁶⁶ Se es muy obvio, que la ejecutiva siente demasiada seguridad respecto a cómo la perciben los trabajadores a ella como jefa.

pues diariamente me quita dos horas de mi tiempo, y trabajo con dos turnos pues, aquí me quedo a comer en la oficina, se puede decir que aquí vivo⁶⁷”.

“Cuando recién llegué aquí, les pedí a los trabajadores que me trataran de tú, y no han podido hacerlo hasta la fecha, siempre me tratan de usted, es más, cuando llegué, todos se pusieron a mis órdenes, inclusive, me enseñaron todos ellos, cosas que tienen que ver con comercial. Siempre está uno aprendiendo en este puesto, y aprendes mucho de las personas también⁶⁸. Nunca he sentido recelo para conmigo, de parte de ellos, ni de parte de las mujeres.

Las mujeres trabajadoras son muy lindas y me quieren mucho, es más, somos como una familia, me tienen mucha confianza, y también mis compañeros hombres, son muy respetuosos y casi nunca tengo que decirles lo que tienen que hacer, a mi, en lo personal, me dan sugerencias y yo las retomo con mucho gusto, todos ellos y ellas me han ayudado a crecer aquí en la tienda en comercial, me tratan con mucho respeto y con mucha confianza. Por todo esto puedo asegurar que tanto hombres como mujeres me perciben muy bien, como su jefa, como su amiga y como mujer”

Recordemos que cuando dos personas se comunican se origina entre ellas una conciencia del otro, un reconocimiento mutuo de la presencia de la otra persona. Los dos participantes de la situación interpersonal, consciente o inconscientemente, tratan de obtener información acerca del otro y al mismo tiempo ajustarse a sus expectativas. (Wenbug y Wilmot, 1973)⁶⁹.

Cabe decir, que los trabajadores por su parte comentan cuestiones en relación a lo anterior, así como a la relación con su jefa y sus compañeros de la siguiente manera:

⁶⁷ Podría considerarse que el trato, la sonrisa y la nobleza que brinda la gerente ejecutiva, la ayuda para que se le manifieste y le brinden los subordinados una comunicación recíproca favorable para un mejor ambiente de trabajo

⁶⁸ Se observa en ella seguridad al hablar, pero sobre todo deseos de decir que no importa el que no tenga estudios para que la traten bien los trabajadores, pero por otro lado es reiterativa en decir que continuará estudiando en la primera oportunidad que le den su cambio a Mazatlán, Sinaloa.

⁶⁹ Podemos decir que la percepción social incluye la idea que tenemos de nosotros mismos en el entorno, nuestra identidad social, así como la manera en que percibimos a las demás personas. La identidad social, se compone de varios elementos; las características demográficas de la persona, las organizaciones formales e informales de las que forma parte, grupos a los que pertenece, incluyendo aquellos en los que pueden llevar un estigma social, así como los roles o papeles sociales que desempeña.

- Un 64% de ellos lo percibe el ambiente laboral como muy agradable y un 36% solamente como agradable.
- Las relaciones de trabajo con sus compañeros de departamento los trabajadores las describen en un 54.54 % como agradables y en un 45.46% como muy agradables.
- Las relaciones de trabajo con su jefe inmediato las describen en un 54.54% como agradables y en un 45.46 % como muy agradables.
- Los trabajadores consideran que se valora igual el trabajo de los hombres y el de las mujeres en el interior de las Tiendas Telmex, en un 54,54 % están de acuerdo y el 45.46 % muy de acuerdo.
- Las oportunidades de desarrollo profesional según los trabajadores manifiestan en un 36.36% está muy de acuerdo, en un 54.55 % están de acuerdo y un 9.09 % están en desacuerdo.
- Los trabajadores perciben que se toman en cuenta sus sugerencias cuando se va a realizar un cambio en el departamento, en un 9.1 % están muy de acuerdo, en un 18.2 % de acuerdo, en un 54.5 % en desacuerdo y en un 18.2 % muy en desacuerdo.
- Desde el punto de vista de los trabajadores las relaciones informales han ayudado para mejorar el ambiente laboral al interior de las Tiendas, en un 18.2 % están muy de acuerdo, en un 54.5 % de acuerdo y en un 27.3 % en desacuerdo.
- Los trabajadores consideran que la comunicación entre jefes y subordinados, así como entre sus compañeros de trabajo han fortalecido el

ambiente laboral, en un 45.4 % están muy de acuerdo, en un 27.3 % están de acuerdo y en un 27.3 % se manifiestan en desacuerdo.

- Los trabajadores sienten que el trato que se les brinda por parte de su jefa, así como de sus compañeros de trabajo, han influido para tener al interior de las tiendas un clima organizacional favorable, en un 45.5 % están muy de acuerdo, en un 54.5 % solamente de acuerdo.
- Los trabajadores perciben que en su departamento se lleva a cabo el trabajo en equipo para lograr las relaciones interpersonales; en un 36.3 % están muy de acuerdo, en un 18.2% están de acuerdo y 45.5 % están en desacuerdo.

Como podemos darnos cuenta, lo que las mujeres ejecutivas expresan y responden no coincide en un cien por ciento con las respuestas de los trabajadores. De igual forma se presenta la situación entre la mujer ejecutiva y los directivos de los que depende ésta, como lo veremos más adelante.

El hecho de que la mujeres ejecutiva den una respuesta más favorable hacia ella y hacia la misma organización, inclusive enriqueciendo el trato y comportamiento para con los trabajadores, nos hace suponer dos cosas:

- 1.- O, no se da cuenta de la realidad, o
- 2.- Percibe la realidad de una manera equivocada.

Percibimos en la E1, al igual que en la E2, que querían manifestar lo mejor hacia la organización, parecía que sentían que las estaban escuchando y observando los directivos de los que ellas dependen. Aunque cabe decir, que si se presentaron momentos- aunque muy mínimos-, en los que contestaban de una manera diferente.

7.5.5.- Las relaciones formales e informales al interior de las Tiendas Telmex.

Sabido es por todos que las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas. Ofrecen indicios de las intenciones conductuales o inclinaciones de un empleado a actuar de cierta manera. (Keith Davis, 2001), por lo que esas conductas marcan la pauta para actuar de una determinada manera formal o informal al interior de las organizaciones. En este caso, dichas relaciones al interior de las Tiendas Telmex ayudan en gran parte para que el ámbito laboral se tipifique de una forma determinada.

De igual manera podemos decir que el amplio interés en la organización informal se desarrolló a partir de los estudios realizados en Western Electric en la década de los treinta, en los que se llegó a la conclusión de que la organización informal era parte importante de la situación de trabajo total. Estos estudios demostraron que la organización informal es una red de relaciones personales y sociales no establecida o requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente como resultado de la asociación de los individuos entre sí.

El énfasis en la organización informal se halla sobre las personas y sus relaciones, mientras que la organización formal enfatiza los puestos oficiales en términos de autoridad y responsabilidad. El poder informal, en consecuencia, es atribuible a una persona, en tanto que la autoridad formal se atribuye a un puesto, de modo que una persona la posee sólo cuando ocupa ese puesto. El poder informal es personal, mientras que la autoridad formal es institucional.

La organización informal surge de la estructura formal tan previsiblemente como brotan las flores en la primavera. El resultado de esta combinación es diferente de lo que se puede esperar por lo menos en tres sentidos:

- Los empleados actúan en forma distinta a la requerida
- Los empleados suelen interactuar con diferentes personas

- Los trabajadores pueden profesar una serie de actitudes, opiniones y sentimientos diferentes de los que la organización espera de ellos.

Respecto a estos fenómenos las mujeres ejecutivas declaran lo siguiente:

E1, comenta:

“Considero que las relaciones informales al interior del centro de trabajo son muy importante, de hecho, como yo tengo niños y la mayoría de aquí tiene niños, me invitan a piñatas o convivios y siempre trato de ir, como lo mencioné al principio, y también fomentamos mucho las reuniones fuera de aquí”.

“...Nos reunirnos a veces cuando cumplimos metas del mes, las hacemos a nivel de departamento, nosotros tratamos de hacerlas al nivel de las otras tiendas, tenemos unos objetivos a nivel área, tenemos objetivos cada grupo, hacemos reuniones cada mes, nosotros mismos lo promovemos –una carne asada por ejemplo- y ahí andamos fijando día y lugar de manera que todos podamos asistir y eso nos ayuda muchísimo porque estamos fuera de aquí, ahí estamos todos al mismo nivel, no hay nada de que “es mi jefa”, ni nada de eso.”

“Por otro lado, por el hecho de que sea mujer su jefa, considero que todos, jefes, gerentes, directivos y trabajadores subordinados, como personas somos iguales, no tiene que ver el que yo tenga un estatus más alto, porque los trato a todos por igual y les doy la confianza suficiente para que me digan las cosas, me digan sus inquietudes o me comenten alguna cuestión en particular, no creo que tenga mayor significado el que su jefa sea mujer o si llegase a ser hombre, creo que sería igual”.

“...Afortunadamente se me da muy buen apoyo por parte de mi jefe, el director comercial. Y además mi jefe es un “todólogo”, lo que es en la gerencia comercial, todos los que dependemos de el, conoce perfectamente lo que hace cada quién, y cómo se hace, para apoyo tenemos no sólo el 100% sino el 200% y eso a nosotros nos da mucha seguridad, el tener un jefe que está en las oficinas del centro y es el coordinador de todas las tiendas, o sea el es nuestro jefe directo, el solo tiene dos años con nosotros y como

que nos quedamos muy acostumbradas a seguir, pero el gerente comercial se involucra mucho con nosotros, el es el que viene, escucha, cuando menos dos o tres veces al mes, nos visita, saluda a todo el personal, lo que no hace ni el director de recursos humanos ni el jefe directo de nosotros, y la verdad eso es lo que el tiene que hacer, y el gerente comercial si lo hace, el tiene la gente que le reporta directamente, maneja a la gerencia Ladatel, lo que es Ceyco y la gerencia de servicios y productos y a pesar de ello se da tiempo y llega directamente con nosotros.⁷⁰ En caso de presentarse algún conflicto lo resolvemos luego entre todos, ya que somos un equipo “.

Se percibe en las respuestas de E1, un alto grado de motivación, y de respeto para con los trabajadores, como para con los jefes. Además- no se si será por el hecho de ser mujer-, le brinda mucha importancia a las actitudes y comportamientos de los trabajadores para con ella fuera de la oficina y cuando tratan cuestiones familiares.

Por su parte la mujer E2, expone al respecto lo siguiente.

“El ambiente de trabajo que percibo al interior de la tienda es muy bueno, de mucha confianza, tal vez sea por que es chico aquí, no se, pero es de mucho trabajo, además, nos encanta atender a la gente. A lo mejor, por ser pocos nos entendemos muy bien todos, cada quién a su trabajo, y si alguno tiene la mínima dificultad, todos lo ayudamos de buena gana, sin ventajas. Aquí, todos nos consideramos iguales”.

“De hecho, nunca se ha presentado algún conflicto, aquí no hay conflictos, aquí si acaso se presentan con los usuarios, y muy de vez en cuando, considerando como está la situación económica y hay veces que no tienen dinero para pagar su recibo. Pero, los escuchamos y le resolvemos el problema de la mejor manera. Con el personal de la tienda no hay conflictos, todo lo hablamos y lo tratamos juntos, como un buen equipo.”

“A los trabajadores los motivo tratándolos bien, apoyándolos cuando requieren mi ayuda como su jefa, y buscando beneficios para ellos, claro..., sin salirme de las reglas

⁷⁰ Aquí nos dimos cuenta que ella no respondió la pregunta, sino que se refirió a la simpatía que siente por el director comercial, que es la persona que más la toma en cuenta y la apoya al momento de presentarse algún conflicto al interior de la tienda.

establecidas por la propia empresa.”

“Por otro lado, considero que para que haya un buen ambiente de trabajo, y para que se den bien las relaciones formales e informales, no creo, y además estoy segura que no influye en ello el género, ya que puede ser hombre o mujer el jefe o la jefa, yo creo que si los tratas bien y enseñas con el ejemplo todo será bueno. Por lo menos aquí, en esta tienda eso no importa, teniendo una buena comunicación, sabiéndolos escuchar y pedirles de buena forma que hagan su trabajo, es más, ellos ya saben lo que tienen que hacer, así que, no importa el género, claro, es mi punto de vista. No se si así será en otras empresas, pero al menos aquí, eso no importa. No se cómo será en una empresa en donde todos son hombres, ni siquiera me imagino a una mujer como jefa de ellos, creo que tendría que ser muy valiente y fuerte, además de inteligente.”

E1, continúa diciendo:

“...Los trabajadores hombres se comportan conmigo de una forma muy respetuosa, son muy buenos y también, entre ellos mismo se respetan mucho al igual que a mí, y, son igual con los clientes, ya que como sabemos...el trato marca la diferencia.”

Percibimos de la ejecutiva de El Rosario, Sinaloa, el que remarca mucho la igualdad, es decir, recordemos que ella no tiene estudios universitarios y algunos de sus compañeros si cuenta con ellos, pero, como lo dijo ella, le brindan todo su apoyo y siempre están dispuestos a ayudarla. Considero que si ella contara con dichos estudios, su comportamiento sería diferente, es decir menos humilde, lo menciono esto, porque cuando se le cuestionó su respuesta si le ofrecieran un puesto directivo, ella inmediatamente dijo que si lo aceptaría, pero después de estudiar una licenciatura. (ella nunca mencionó a la familia). En caso contrario, la E1, cuando se le hizo la misma pregunta, respondió que de ninguna manera aceptaría porque descuidaría su casa y a su familia porque ese puesto requería más de su tiempo e implicaba viajar, inclusive, manifestó que preferiría que fuera

su esposo el que creciera y no ella, ella así se siente satisfecha⁷¹.

En suma en lo que respecta al presente capítulo que es género y clima organizacional al interior de las Tiendas de Teléfonos de México, concluimos concretizando lo que percibimos de parte de distintos trabajadores al exterior e interior de las mismas:

Cabe decir que a los representantes sindicales, tanto de Hermosillo, Sonora, como el que entrevistamos en Culiacán, Sinaloa, afirman que no se toma en cuenta el género para la asignación de puestos, más sin embargo, cuando les aclaramos que difícilmente encontramos mujeres en puestos de dirección, ellos aceptaron que eso es difícil de aceptar por parte de los directivos, y como esos son puestos de confianza, pues el sindicato no puede influir mucho en ello, ya que esos puestos se asignan desde el Corporativo.

Por otro lado, los directivos, como el director de recursos humanos de la división noroeste, el director de planeación, el director de la división y el director comercial de quien dependen las tiendas Telmex, todos ellos, de una o de otra forma se rehusaban a hablar de género, sin embargo aceptaban que no había posibilidades para las mujeres para ocupar puestos de alto nivel, debido a su propia condición de mujeres, es decir, que al tener hijos se retiraban varios meses de la organización y que al regresar a ella, perdían mucho tiempo en emparejarse a las actividades. Además de que, tendrían que estar viajando constantemente y ellas no podían descuidar a sus hijos ni las labores del hogar.

Las mismas mujeres ejecutivas entrevistadas, manifestaron que Telmex si les da oportunidad de superarse, pero, hasta cierto límite nada más, es decir, sin llegar a

⁷¹ Todos sabemos de lo complicados que somos los humanos, tal vez es por lo que me queda la incertidumbre, de que si una mujer entre más se prepara es más humilde o menos humilde. De igual forma si es más altiva o menos altiva y por último, si es más inteligente o menos inteligente.

ocupar puestos de dirección.

De igual forma nos sorprendió, el enterarnos después de dos años de estar en la organización Telmex, que en años anteriores sí había ocupado cargo de dirección una mujer, (única por cierto) María Eugenia Hernández, a quien entrevistamos en Mazatlán, Sinaloa. Ella manifestó sobre su experiencia lo siguiente:

“Antes que nada te quiero decir que yo soy una mujer muy afortunada, porque tuve la fortuna de trabajar en Teléfonos de México desde muy chica. Contando con una hermana que trabajaba ahí, me interesó presentar un examen, el cual gracias a que lo pasé- antes de que me lo aplicaran- y de ahí comenzó mi carrera, apenas contaba con 16 años, y solo era auxiliar de contabilidad, solo había trabajado en un supermercado, pero hacía de todo, hasta barría. En Teléfonos fue muy duro el trabajo, pero fui ascendiendo con mucha suerte y sin tener que agradecerle a nadie, solo era mi esfuerzo y mi tesón. Fue así como llegué hasta ser directora de la división noroeste de Telmex Los hombres no lo podían creer, pero me respetaban mucho”.

Si bien es cierto, trabajaba todo el día y estudiaba durante la noche, así fue como hice mi preparatoria, después mi profesional y después concluí una maestría, El que quiere puede y yo quise y yo pude. No fue necesario hacer el acostón con nadie- eso es mentira- , bueno , desde mi punto de vista, porque es cuestión de esfuerzo y de perseverancia”.

Cabe decir que, cuando se entrevistó a la Licenciada Hernández- después de mucho insistir-, nos asombró el conocerla, altiva y humilde, muy presentable y orgullosa de sí misma, ya jubilada de la organización en mención, pero continúa reuniéndose con las personas jubiladas de Telmex, el día jueves primero de cada mes.

Una de las cosas que nos convenció de uno de nuestros supuestos, es que por lo general las mujeres que llegan a ocupar puestos de dirección en las organizaciones, difícilmente son personas con una estabilidad familiar definida, es decir, con esposo e hijos, por lo general, o son solteras, o son divorciadas.

En el caso de la exdirectiva de Telmex, su situación es de que nunca se casó.

Otro de nuestros supuestos es que dichas mujeres por lo general les toca cuidar de un familiar ya mayor, en el caso de la licenciada Hernández, nos comentó que se dedica a cuidar a su mamá quien padece de diabetes. Ella nunca mencionó otro familiar que dependiera de ella, ni habló sobre relación alguna, de igual forma nunca mencionó que tuviese hijos.

Por último respecto a los trabajadores, ellos manifiestan que el tomarlos en cuenta y motivarlos es el factor número uno para que se de un buen clima laboral al interior de las Tiendas Telmex.

Cierto que en su mayoría aceptan que no tiene que ver el que sea mujer su jefa y que no sea hombre para llevarse bien, pero algunos trabajadores manifestaron que en las tiendas en donde el jefe es hombre, como que sus compañeros tienen más confianza con el. Mencionan de igual forma, que ellos han observado que las mismas mujeres se llevan mejor con el jefe cuando es hombre. En este caso, al observar nosotros durante varios días al interior de las tiendas en donde la jefa es mujer, notamos un trato excelente de su parte para con los trabajadores hombres y mujeres.

Para no quedarnos con la incertidumbre de igual forma y sólo para hacer un comparativo, nos presentamos en la Tienda Telmex de Culiacán, Sinaloa, en donde el gerente de ella es precisamente un hombre, observamos durante varios días- y tal vez influyó el tamaño de la tienda-, para decir que percibimos que las relaciones eran más frías, además de que el gerente salía constantemente de su oficina, o se encerraba bastante tiempo en ella – sin recibir a nadie-, en la misma. Al observar a los trabajadores, percibimos que las mujeres trabajadoras se sentían más protegidas por el hecho de que su jefe no fuera mujer, esto lo mencionamos, porque después de llegar a la oficina, se metían al baño a maquillarse o platicar la última novedad. Inclusive, nos percatamos de que algunas trabajadoras tenían encubiertos coqueteos con el gerente de la tienda.

Capítulo 8 .- La carrera de la mujer ejecutiva en las Tiendas Telmex.

La irrupción de las mujeres en los espacios de poder⁷² se circunscribe al contexto de transformaciones económicas, políticas y socioculturales de una sociedad que paulatinamente se incorpora a la modernidad. (Martínez, 2001).

Así mismo, podemos decir que a pesar que las mujeres transforman su percepción sobre sí mismas y, por tanto, redefinen la función social que en el futuro han de desempeñar, advertimos que en la percepción de quienes las contratan no se han registrado grandes cambios respecto al papel de madre-esposa y las responsabilidades laborales. Como mencionamos en el capítulo anterior, éste fenómeno influye de manera significativa en la carrera laboral de las mujeres, particularmente en el trabajo ejecutivo.

La mujer ejecutiva debe tener muy clara la percepción del ambiente laboral a partir de las exigencias para hombres y mujeres en el desarrollo de sus actividades, las ventajas y desventajas que tiene cada uno de los sexos en el desarrollo de sus funciones ejecutivas, las diferencias genéricas en la toma de decisiones y el nivel de competencia y oportunidades de ascenso para las mujeres.

Para la designación de puestos, es de fundamental importancia el papel que juegan los directivos o jefes inmediatos, reflejando dicho fenómeno las perspectivas culturales prevalecientes en el espacio organizacional, para lo cual, podemos darnos cuenta que las mujeres tienen una desventaja respecto de los hombres debido que a ellas se les exige menor margen de error y mayor calidad.

Por otro lado, se advierte que para las ejecutivas es fundamental la confianza en sí mismas y adoptar ciertas estrategias que se utilizan en la organizaciones hacia

⁷² Se considera que ejecutivos son las personas, hombres o mujeres que sin ser accionistas de la empresa ocupan de los rangos más altos de la estructura organizacional, tienen personal a sus órdenes y, primordialmente, toman decisiones estratégicas o funcionales para la empresa u organismo en el que desempeñan su trabajo.

una racionalidad administrativa: ser objetiva y eficiente, conocer sus propias habilidades y tener la capacidad de aprovecharlas entre otras cuestiones.

Recordemos que desde el momento en que las mujeres conquistan los espacios del poder y toman decisiones que afectan la acción de otros, contribuyen a un cambio cultural profundo que se expresa en todas las esferas de la vida social⁷³.

8.1.-Su ingreso a la organización, y al puesto de gerente de Tienda Telmex.

Recordemos que E1, ocupa la gerencia en la Tienda Telmex Choyal, en la ciudad de Hermosillo, Sonora, (T1), y que E2, se desempeña en el mismo puesto en El Rosario, Sinaloa (T2), ambas tiendas pertenecen a la División Noroeste y están contempladas dentro de las 347 que forman el global de éstas en la citada organización en todo el país.

Respecto a la forma de cómo ingresaron a la organización, ambas ejecutivas fueron apoyadas por un familiar que ya se encontraba trabajando dentro de dicha empresa. En el caso de E1, su ingreso fue por contar con un hermano trabajando en Teléfonos de México, en la Ciudad de Hermosillo, Sonora. En el caso de E2, su ingreso fue por contar con una hermana trabajando al interior de la misma organización, pero en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa⁷⁴.

En relación a la forma de cómo llegaron a ocupar el puesto de gerentes de tienda, en ambos casos es similar el apoyo que se les brindó para escalar a desempeñarse en el puesto respectivo. Es decir; en el caso de la mujer ejecutiva E1, inició como secretaria, y se le reconoció su capacidad por parte de su jefe inmediato superior- a pesar de que era demasiado joven y que se encontraba estudiando-, mas ella por superarse aceptó el reto y ocupó dicho puesto⁷⁵.

⁷³ Véase a Dalia Barrera Bassols, (2001), *Empresarias y Ejecutivas Mujeres con Poder*. Colegio de México.

⁷⁴ Cabe mencionar que el ingreso a dicha organización si no se cuenta con un familiar laborando en ella, es sumamente difícil.

⁷⁵ Dicha ejecutiva manifestó, que si a estas alturas le ofrecieran el puesto no lo aceptaría, y que lo aceptó en ese entonces por ser joven y que todo le parecía fácil. Ello se interpreta de la siguiente manera; Que ahora por

En el caso de la ejecutiva E2, de igual forma, se le reconoció la capacidad y su jefe inmediato superior la propuso para la gerencia de la Tienda de El Rosario, Sinaloa.⁷⁶

A pesar de los sacrificios que implicaba dicho compromiso ella aceptó.

Al analizar la forma cómo ambas mujeres ejecutivas ocuparon dichos puestos de gerentes de tienda y -siendo más explícitos-, en lo que se refiere a los estudios con que ambas cuentan, nos atrevemos a interpretar que la organización si brinda oportunidades a las mujeres para que se superen, pero, hasta un cierto nivel jerárquico, en este caso es hasta un tercer nivel. Ello es en base a que no encontramos ninguna mujer en puestos de dirección de un nivel más alto.⁷⁷

superior la propuso para la gerencia de la tienda de El Rosario, Sinaloa.⁷⁸

E1⁷⁹, manifiesta lo siguiente:

el hecho de tener tres hijos, estar casada y tener las responsabilidades del hogar, no se sacrificaría y preferiría estar sin ocupar dicho nivel jerárquico, pero con una vida más tranquila y sin tanta responsabilidad.

⁷⁶ Se observó en la actitud de la ejecutiva E2, una gran satisfacción al explicar cómo llegó a ocupar dicho puesto ya que ella reconoce que a pesar de no contar con estudios universitarios, se le dio la confianza para desempeñarse en el mismo, por lo que siente una gran responsabilidad y es un reto para ella el continuar con los estudios, ya que solo cuenta con estudios de secretariado-es decir- no cuenta ni con el nivel de bachillerato.

⁷⁷ Cabe aclarar que, en toda la historia de Teléfonos de México, solo una mujer ha ocupado un puesto directivo y es de consideración, dado que al entrevistarla- ella ya se encuentra jubilada-, manifestó que no se explica cual sea la razón para que otras mujeres a la fecha, no hayan ocupado puestos directivos. Manifiesta dicha persona, que ella trabajó siempre muy duro, además de continuar sus estudios y que cuesta bastante sacrificio. Se interpreta esta expresión como “sacrificio”, ya que no se casó, no concibió hijos, y ahora solo se dedica a cuidar a su mamá enferma. Ella se siente muy orgullosa de haber hecho esa carrera en Telmex, y de todas las oportunidades que se le brindaron y que siempre aprovechó.

⁷⁸ Se observó en la actitud de E2, una gran satisfacción al explicar cómo llegó a ocupar dicho puesto ya que ella reconoce que a pesar de no contar con estudios universitarios, se le dio la confianza para desempeñarse en el mismo, por lo que siente una gran responsabilidad y es un reto para ella el continuar con los estudios, ya que solo cuenta con estudios de secretariado-es decir- no cuenta ni con el nivel de bachillerato.

⁷⁹ E1, nació en la ciudad de Hermosillo, Sonora, quinta de siete hermanos, cuatro hombres y tres mujeres, huérfana de padre. Hasta los once años vivió en un pueblo próximo a dicha ciudad, tuvo una infancia feliz (misma que desea para sus hijos), Es madre de tres hijos, catorce, diez y uno. Su estado civil es casada, su esposo es maestro universitario, siempre le ayuda en todo. Tiene veintitrés años trabajando, en el puesto entró desde 1986. Le gusta su trabajo y disfrutar a su familia,. Cada año salen de vacaciones. Y ella prefiere que sea su esposo el que crezca porque así ella no descuidaría a su familia.

“Yo entré a la empresa como sindicalizada, era secretaria, duré siete años, puede ser que eso a mí también me ayude a llevar una relación más cordial y de confianza con el personal, porque yo conozco todo lo que ellos hacen, por un lado, aunque es cierto que yo tengo que conocer todo lo que ellos hacen, pero es en cierta manera, como se sienten ellos cuando llegan a tener un jefe de “x” tipo, yo los tuve también, entonces eso es lo que nos ayuda en cierta manera y pues a mi no me gusta hacerles lo que no me gustaba que me hicieran”.

“...Cuando yo ya estaba en la carrera se vino una reorganización aquí, entonces se crearon los Centros de Atención, antes nada más había una oficina, era no más, y había un gerente general y entonces fue cuando se vino todo el movimiento en el año de 1985, entonces el que iba a ser gerente regional pues ya andaba aquí, inclusive yo tengo el título de concesión, ya que Telmex se privatizó entre 1990 y 1991, (lo guardo como un documento de reliquia), y con los cambios, ya que esta reorganización se vino antes de la privatización, se crearon las dos oficinas, la del centro y esta vamos a llamarle, nada mas que no estábamos aquí estaba “feito“ todo y en ese tiempo el que iba a ser gerente regional a mi me tocó, el estuvo trabajando muy de cerca con el gerente de área, yo era su secretaria y me tocó ayudarle mucho, en cierta manera y coordinar algunos detalles y yo estaba en el séptimo semestre de la carrera y ya habló conmigo y me dijo, “oiga, a usted no le gustaría, usted me gusta para ese puesto”, y yo creo que a lo mejor si me lo dicen en estos tiempos a la mejor yo no acepto, porque cuando uno está joven cree que todo lo puede y además yo aun no terminaba mi carrera, entonces yo le dije, solo hay un problema, yo necesito terminar mi carrera, el me dijo que no habría ningún problema, “usted se organiza y termina su carrera”, yo la pensé mucho, eran categorías, primero era de categoría cuarta, después pasé a tercera, en ese tiempo era de tercera (era secretaria), y luego, lo chistoso era que – ahora tienen más posibilidades de subir-, pero antes era solo por escalafón, por antigüedad pues, entonces había muchísimas antes que yo y para llegar a auxiliar iba a perder muchísimos años, y yo ya andaba pensando en qué iba a ser, sentía que debía irme a otro lado y acepté y ahí fue cuando hice mi cambio a personal de confianza y me desligué de todo lo que implicaba ser personal de confianza, pero yo tengo 100% de trato con el sindicato y me llevo muy bien con la secretaria sindical y es más, aquí tenemos al delegado sindical, es uno de los muchachos que trabajan en esta tienda”.

Por su parte E2⁸⁰, nos comenta al respecto:

⁸⁰ E2, nació en el puerto de Mazatlán, Sinaloa. Es la menor de cuatro hermanos, tiene 36 años de edad, cuenta con quince años de antigüedad en Telmex, y ocupando el puesto de gerente tiene seis años, es casada con un hombre profesionista quien cuenta con dos maestrías. Tiene dos hijas, abortó un hijo. Les deja a su suegra el

“Cuento con 15 años de antigüedad en Teléfonos de México, y ocupando el puesto de Gerente de Tienda en El Rosario, Sinaloa, tengo seis años.

Yo no tengo una formación académica, de una licenciatura, yo solo estudié para secretaria. De alguna manera se dieron las situaciones, para que yo pudiera, estar en este puesto de gerente de tienda.”

“...Yo empecé como secretaria, en una de las área de relaciones laborales, allá en Mazatlán, y por una reorganización que hubo en la empresa fue que me vine hacia acá.”

“...En Telmex tengo quince años, en este año cumpla quince, inicié como secretaria, y como gerente de tienda tengo seis años. Considero que el puesto me lo asignaron porque vieron en mí deseos de superación y mi empeño en el trabajo. Siendo secretaria se dieron situaciones de apoyo, ya que yo estaba en Mazatlán y luego me ofrecieron aquí después de que salió un compañero que estaba en este puesto.”

“..Inicié como personal de confianza, ya que considero que Telmex, es una empresa que brinda muchas oportunidades, es una empresa que a uno le brinda la oportunidad de crecimiento, aunque...a lo mejor,...como yo, no soy licenciada en administración, ni contadora pública, mi nivel llegó hasta secretaria, pero por supuesto que no pienso quedarme así, solo es cuestión de tiempo.”

“...A partir que desapareció la sub-gerencia de relaciones laborales, fue que hubo la reorganización de la empresa y fue que yo pude venirme para acá...de Mazatlán para acá. Aquí ya existía, estaba un hombre en este puesto. El también tuvo que conocer todo al igual que yo, el estaba a cargo de asesorías y el se fue a Escuinapa y yo me quedé aquí.”

cuidado de sus hijas. Diariamente se traslada desde Mazatlán hasta El Rosario, Sinaloa conduciendo su automóvil dos horas para cumplir con las obligaciones de su puesto. Se considera una mujer sencilla. Sólo cuenta con estudios de secretaria, ella piensa en la primera oportunidad seguir estudiando para estar en posibilidades de ocupar y pelear por un puesto de más alto nivel.

Podemos decir que ambas mujeres para su ingreso no tuvieron grandes dificultades y en lo que respecta para ocupar el puesto de gerente de Tienda tampoco. Pero lo que si nos queda claro- a pesar de que la organización les brinda las oportunidades de crecimiento-, éstas sólo son hasta un cierto nivel jerárquico, más no de dirección.

8.2.- Relación familiar y oportunidades de ascenso de la mujer ejecutiva.

Las ejecutivas que tienen hijos, independientemente de que cuenten con recursos materiales para contratar a alguien que los cuide, trabajan en ocasiones más de diez horas diarias. Lo que les provoca sentimientos de culpa(Griselda Martínez, 1994).

Podemos decir, que las mujeres que trabajan, independientemente del puesto que ocupen, deben de contar con el apoyo del esposo para el cuidado de los hijos y para la atención del hogar, dado que la mujer desempeña una infinidad de roles al mismo tiempo para estar en condiciones de sentirse realizada y de mantener un equilibrio emocional y familiar.

Respecto a éste fenómeno, ambas ejecutivas comentan lo siguiente.

E1, manifiesta:

“...Yo entro a las ocho al trabajo, es el horario en condiciones normales, y salgo a las dos de la tarde, regreso a las cuatro y salgo las siete de la noche. Dejo a la niña en la guardería y paso por ella saliendo del trabajo.”⁸¹

⁸¹ Cabe aclarar qué al inicio de la charla, ella se mostró un poco tensa, de hecho, antes de hacerle las preguntas ella inició platicando lo mencionado en el primer párrafo, y poco a poco fue hablando con más confianza y tranquilidad. Pero nunca dejó de sonreír, ni contestó a las llamadas que le hacían a su radio.

Continúa con lo siguiente:

“Mi estado civil es de casada, y tengo tres hijos, mi esposo es maestro universitario, me ayuda mucho y me apoya siempre en todo, de hecho, siempre ha estado ayudándome. Tengo veintitrés años trabajando, pero aquí en el puesto entré en el año de 1986. Antes de casada, mi vida familiar fue muy agradable y, a la vez un poco pesada...ya que trabajé desde los diez y seis años turno completo y estudiaba, así logré hacer la preparatoria y la carrera de contador público en la Universidad de Sonora...realmente, tenía que trabajar, ya que mi familia era de escasos recursos...creo que este ritmo de vida me hizo madurar muy joven”.

“...Después de casada, se me complicó un poco mi existencia, ya que el trabajo era muy absorbente, y sobre todo cuando tuve a mi primer hijo, pero después de algunos años, me acoplé y logré organizar los dos aspectos,... a pesar de que actualmente tengo a mis tres hijos estoy mejor que cuando tenía uno”.

“...Nunca he sentido miedo de estar en el puesto que estoy... al contrario, lo tomé como un reto. En nuestra empresa creo que ya está un poco superado el machismo, hay un que otro hombre que aún piensa que la mujer debe estar en su casa. Así que considero, que depende más de las mujeres, que no tengamos temor de llegar a puestos de dirección. Si alguna vez me propondrían un puesto directivo, por supuesto que no lo aceptaría, ya que primero es mi familia y, a ese nivel se requiere dedicar más tiempo al trabajo, inclusive viajar, por lo cual debo de ser realista, y...no podría, quedaría mal por algún lado. Además, mi esposo es una persona muy ocupada, y por lo tanto yo tengo que estar más pendiente de mi familia, de mi casa y de mi madre.”⁸²

⁸² Nótese que sigue prevaleciendo la cuestión del compromiso de las hijas mujeres para el cuidado de los padres, además de las obligaciones del hogar, los hijos y el esposo...amén del compromiso laboral. diariamente

*“...En mi casa gracias a Dios no tengo problemas, mi esposo y yo nos ayudamos, antes a mi si me preocupaba quedarme así, en un solo puesto. Yo sabía que podía llegar a más, pero si yo quiero subir, implica más tiempo, descuidar la familia y la casa, y no le puedo decir a mi esposo “te los dejo”, porque el también va a seguir escalando, de subir yo, a subir el, si prefiero que suba el, porque yo no voy a subir a costa de el tampoco, yo entiendo que el tiene que seguir subiendo y que yo tengo que sacrificarme un poquito porque en cierta manera yo sigo activa, y a la vez yo estoy al pendiente de mis hijos”.*⁸³

Por su parte E2, nos comenta en relación a dicha situación lo siguiente.

“Mi esposo me ayuda mucho, el estudia una maestría en turismo en Mazatlán, por cierto dentro de unas semanas se recibe, el quiere que yo siga estudiando, pero, es muy difícil para mi, con eso de que trabajo todo el día, porque desde la mañana que salgo, ya no regreso hasta por la tarde, pero con todo y todo me siento muy feliz.

A mis hijas las dejo diariamente con mi mamá, y también a veces con mi suegra, una está en la guardería y la más grandecita está en el kinder, cuando es necesario hacer algo más por ellas, por ejemplo, llevarlas al doctor o algo así, mi esposo lo hace, a el se le facilita porque como es contador, tiene su despacho contable y es independiente, el me insiste que siga estudiando. Con eso de que mi suegra nos cuida a las niñas, por un lado, y por otro lado que mi esposo es su propio jefe, pues hasta tiempo se da para estudiar una maestría, el ya cuenta con una, esta que está cursando ahora, sería su segunda maestría.”

E2, sigue manifestando lo siguiente:

“...A veces, también mi mamá nos ayuda con las niñas, y cuando hay que llevarlas al doctor, el, mi esposo las lleva. Yo pido permiso, solo cuando van a ser los primeros días de guardería o de kinder de ellas, ya que nos tienen ahí con ellas los primeros días, mientras se adaptan.”

⁸³ El presente párrafo, lo considero fundamental para el análisis de cómo se percibe ella, como mujer, como madre, como esposa y como ejecutiva.

“...Yo tengo una hermana trabajando aquí mismo en Teléfonos, pero ella trabaja en varias cosas a la vez, claro, dentro de la empresa, ella ya me dijo que me va a ayudar para presionar para que me den mi cambio de aquí...ya que es lo que más deseo, en verdad, me gusta mucho mi trabajo, me siento muy a gusto aquí, pero...ya me cansé, además, así conviviría más con mi familia y seguiría estudiando.”

Se interpreta de ambas opiniones, que su estado civil no interfiere de una manera determinante para cumplir con sus responsabilidades en el puesto en mención. Mas sin embargo, mientras que la ejecutiva E1. afirma que nunca aceptaría un puesto directivo- de mayor nivel y responsabilidad-, para no descuidar a su familia, dado que el aceptar también implicaría viajar constantemente, y prefiere que sea su esposo el que se siga superando, la ejecutiva E2, Afirma que ella si aceptaría un puesto de dirección, pero que antes continuaría estudiando para titularse de licenciada y así poder desempeñarlo mejor.

De igual forma, encontramos una gran diferencia entre ambas mujeres ejecutivas, en relación al cuidado de sus hijos, ya que mientras que la ejecutiva E1, tiene que organizarse para darse tiempo en los cuidados de sus hijos- sobre todo de la pequeña que tiene que dejar en guardería-, sujetarse a horarios estrictos, además de los de su trabajo, los de las escuelas y la guarderías: la ejecutiva E2, No tiene ese problema, dado que sus hijas están bajo el cuidado de sus familiares y no se tiene que sujetar a horarios estrictos de la guardería.

Pero por otro lado, esta ejecutiva a diferencia de la ejecutiva E1, Tiene que programar diariamente su recorrido vía carretera para poder estar en condiciones de estar puntualmente en el trabajo. Y la ejecutiva E1, no tiene que salir de la ciudad, ni recorrer por carretera dos horas diariamente.

8.3.- Cómo se percibe la mujer ejecutiva como gerente de la Tienda Telmex, y cómo la perciben los trabajadores?

El aspecto dinámico de la *proxémica*,⁸⁴ *está codeterminado por el movimiento de la persona en el espacio y por los movimientos de las demás personas con quienes interactúa*” (Hall, 1966 en Gudykunst, 15).

En el contexto intercultural este aspecto del uso del espacio cobra importancia en cuanto a que existen diferencias culturales en el espacio que los individuos deben mantener entre sí, el cual define su relación interpersonal.

En relación a lo anterior, así como a la percepción de las mujeres ejecutivas al interior de las Tiendas en mención, podemos decir lo siguiente.

Se percibe en ambas mujeres, un alto grado de autoestima en lo relacionado a cumplir con sus compromisos y obligaciones al interior de la organización, pero de igual forma, se percibe en ellas, que piensan que los hombres por el hecho de ser hombres no sienten el compromiso de cumplir con sus obligaciones de igual forma que ellas por el hecho de ser mujeres⁸⁵.

Se apreció en la ejecutiva E2. Cierta descontento para con los directivos hombres que ejercen un liderazgo distinto a ellas, es decir, manifestó lo siguiente: “ellos hacen su trabajo por hacerlo, en cambio yo como todas las mujeres, como que lo sentimos más... como que somos más responsables y puntuales”.

Por otro lado, se apreció de la ejecutiva E1, cierto descontento al manifestar que “las mujeres, somos más ordenadas y responsables que los hombres. Siempre estamos haciendo varias cosas a la vez y de aquí a que ellos hagan una nosotras

⁸⁴ Proxémica, es el área de conocimiento que estudia la expresión de los mensajes no verbales con el uso del espacio, la cual se define como; el estudio de la manera en que el hombre percibe, escritura y utiliza sus espacios personales y sociales (Knapp, 1972:7; Vargas, 103).

⁸⁵ Las relaciones de poder no son intencionadas ni subjetivas. Si de hecho son inteligibles, no es porque sean el efecto de otra causa que las “explica”, sino más bien porque son imbuidas una y otra vez calculadamente: no existe ningún poder que pueda ser ejercido sin una serie de fines y objetivos. Pero esto no quiere decir que proceda de la opción de un individuo. (Foucault, 1978)

ya hicimos diez”.⁸⁶

E1, manifiesta en relación a cómo se percibe como ejecutiva y como mujer de la siguiente manera:

“...Yo me percibo como mujer ejecutiva de tal manera que me siento muy a gusto así como estoy, estoy contenta, yo se que puedo lograr más cosas, pero, no puedo dejar a un lado a mi familia, la verdad, estoy muy bien, con equilibrio, con mi vida estable, es muy difícil, yo tuve problemitas y todo, antes aquí había muchas quejas y problemas, pues toda la tecnología anterior nos originaba muchos problemas, ahora gracias a Dios con la nueva tecnología todo se nos facilita, con los sistemas y procesos nuevos, antes había casos tremendos y yo pensaba “si yo puedo resolver todo eso, porqué no voy a resolver los problemas de mi casa?”, o sea, finalmente eran menos y más fáciles, porque lo único que nos hace falta es la comunicación. Aquí, y en donde sea, mi punto de partida era ese, “porque si en el trabajo puedo, ¿porqué aquí en mi casa no puedo?”, Cuando uno hace entender al esposo, por un lado de que no va a dejar el trabajo y por otro no discutiremos ni descuidare la casa. Por decir algo por ejemplo, de las mujeres que solo están como amas de casa, las pobres están hasta histéricas, estresadas, desesperadas y hasta enfermas y uno no tiene tiempo para enfermarse,- no quiero decir que no trabajan-, en cambio, uno si se quiere enfermar, no puede, porque tiene que levantarse a las seis de la mañana, preparar todo para llegar a tiempo al trabajo. Como te digo...me percibo...bien, buena como trabajadora, como compañera, como líder y creo que los trabajadores así me perciben también...es más...estoy segura de ello, pues con sus actitudes me lo demuestran siempre.”

Continúa afirmando sobre el tema,

“...Por eso yo creo que los trabajadores me perciben de confianza, yo siento que me tienen confianza... tienen la suficiente confianza para decirme cuando no saben hacer una cosa, tienen confianza para decirme cuando tienen que salir o les pasa

⁸⁶ Al parecer ambas mujeres ejecutivas coinciden en su percepción de las cualidades de ellas como mujeres al desempeñarse en el puesto de gerente de tienda.

algo, incluso para platicarme cuestiones personales y ver incluso de que forma yo les puedo ayudar, siento que tenemos un ambiente de confianza, nunca de temor porque voy a llegar yo, o porque, me les acerco, inclusive a veces me piden favores como amiga o un consejo, en fin, yo siento que ellos me perciben bien, y prueba de ello es que nunca hemos tenido ningún problema. Es más, siempre me invitan a sus fiestas familiares, o piñatas de sus hijos y siempre trato de asistir, porque me ven como amiga, no como jefa.⁸⁷”

Por su lado E2, manifiesta al respecto lo siguiente:

“...Yo aquí en el trabajo me percibo como...,ok, me percibo como una mujer que ha salido adelante, este...he tenido oportunidades, pues que de alguna manera las he sabido aprovechar. Yo no tengo una formación académica, de una licenciatura, yo solo estudié para secretaria. De alguna manera se dieron las situaciones, para que yo pudiera, estar en este puesto de gerente de tienda. Pero eso no les importa a mis compañeros, es más, me apoyan en todo, por eso me percibo como buena gerente aquí en la Tienda.”

“Yo empecé como secretaria, en una de las área de relaciones laborales, allá en Mazatlán, y por una reorganización que hubo en la empresa fue que me vine hacia acá. Me considero una mujer demasiado sencilla.”

Como lo mencionamos con anterioridad, ambas mujeres se perciben gerentes de una manera muy saludable y positiva, y considera que los trabajadores las perciben de igual forma⁸⁸.

⁸⁷ Se es muy obvio, que la ejecutiva siente demasiada seguridad respecto a cómo la perciben los trabajadores a ella como jefa.

⁸⁸ Si hacemos una retrospectiva con relación a las respuestas de los trabajadores respecto a cómo perciben a las ejecutivas y cómo perciben el ambiente laboral al interior de las citadas Tiendas nos podemos dar cuenta que la opinión que tienen las ejecutivas no coincide totalmente con las respuestas de los subordinados.

8.4.- Toma de decisiones y liderazgo de la mujer ejecutiva.

Sabemos que el control de las organizaciones también se ejercita a través de la influencia individual e interpersonal, en la que quienes tienen funciones de autoridad motivan y orientan a los demás a actuar como a ellos les gustaría. (Pfeffer, 1997), así mismo, para tomar las decisiones se debe de conocer qué es lo que queremos y cómo lo queremos, para que obtengamos buenos resultados, y se reflejen en la productividad de la organización con un alto índice de eficiencia y eficacia. De igual forma, y asumiendo un buen liderazgo⁸⁹, debemos tener visión de lo que ocurrirá si tomamos una determinada decisión, en la cual van implícitos además de la organización los mismos trabajadores y uno como tomador de las mismas.

En la organización de Teléfonos de México el Director de Tiendas Telmex nos manifestó lo siguiente:

“...Aquí en Telmex, todos somos corresponsables de los resultados de las decisiones que tomemos; por ejemplo, si la gerente de la Tienda- que yo se que es excelente y rara vzs se equivoca-, pero si se llegara a eauivocar en algo, yo sería directamente el responsable, porque no llevé a cabo una buena supervisión de la misma, o porque nunca me encontró en la oficina cuando decidiría algo; pero si hay triunfos y logros esos son de ella y además míos. “tírenle al negro te diría yo”..el tomar una decisión no es cosa fácil, por eso por lo general siempre trabajamos en equipo, y por eso, casi nunca nos va mal”.

“Y te digo lo relacionado al trabajo en equipo, porque cada empleado desempeña tareas operativas, pero en su mayoría trabajan en grups regulares en los que sus esfuerzos deben embonar como las piezas de un rompecabezas. Cuando su trabajo es interdependiente, actúan como un equipo de tareas y buscan desarrollar un estado de cooperación llamado trabajo en equipo.El éxito de los resultados de

⁸⁹ Obviamos los distintos conceptos de liderazgo, ya que éstos están contemplados en el capítulo respectivo sobre el tema en mención.

dicho trabajo, depende de la gerente de tienda y de mi coordinación y supervisión del mismo”.

Por su parte ambas mujeres ejecutivas coinciden del buen trato y apoyo que reciben de sus respectivos jefes, de igual forma manifiestan que nunca están en su oficina cuando los quieren consultar debido a que constantemente se mueven de una tienda a otra. Además de que aseguran que como ya tienen experiencia en el puesto, todo lo conocen, hasta lo que desconocen. Sin embargo interpretamos de sus respuestas a la guía de cuestionario que se les aplicó, ciertas contradicciones como lo veremos enseguida.

Cabe decir que la E1, manifestó lo siguiente:

“...Lo que más me disgusta de mi trabajo, es que para implementar algún procedimiento, o tomar una decisión, hay que plantearlo al representante sindical y todavía, esperar para ver si les parece y los acepta...eso, en verdad me molesta”.

“...Si en esta empresa los altos dirigentes fueran mujeres probablemente a nivel de resultados, muy probablemente sería igual”.

Comenta la ejecutiva que el tipo de liderazgo que asume es de un liderazgo basado en el trabajo en equipo, dando el apoyo necesario y conociendo bien todos los procesos que tienen en la empresa, y de vez en cuando convivir fuera del trabajo. También ayuda mucho el conocer aspectos personales de los integrantes del grupo de trabajo, permitiendo trabajar en un ambiente de más confianza. Por otro lado, la comunicación es primordial tanto al interior del trabajo y al interior de la familia. En cualquier ámbito que uno se encuentre, la comunicación interna es primordial.

Ella es muy tajante en su respuesta, cuando se le pregunta que si alguna vez siente que tiene que asumir actitudes- como los hombres, para resolver alguna

situación laboral. Su respuesta fue sólo un NO.⁹⁰

Continúa comentando lo siguiente.

“...Yo me siento realizada como mujer, he logrado mucho...a veces, me asombro de cómo se me dan las cosas. Por eso, yo les sugiero a las mujeres que trabajan; que se organicen, que mantengan la calma y definan bien las prioridades. Y, a mis compañeras que están como mujeres ejecutivas, les sugiero que tienen que En relación a considerar a los trabajadores y tomarlos en cuenta a la hora de tomar decisiones, puedo decir que, a veces si los puede uno tomar en cuenta y a veces no, porque cuando los cambios yo los voy a hacer, sí les tomo parecer, pero si vienen de arriba y me dicen, “hay que hacerlo”..., ni a mí me toman en cuenta, yo tampoco les puedo tomar parecer porque no hay opción de decir, lo hago o no lo hago, es de hacerlo, entonces cuando se puede, entonces sí se les toma en cuenta.”⁹¹”

“Conocer muy bien la empresa, buscar la información, es decir, no esperar a que todo les llegue, así mismo deben capacitarse en las áreas que lo requieran y sobre todo, trabajar en equipo, para que puedan tomar las decisiones correctas”

“...Afortunadamente se me da muy buen apoyo por parte de mi jefe, el director comercial. Y además mi jefe es un “todólogo”, lo que es en la gerencia comercial, todos los que dependemos de el, conoce perfectamente lo que hace cada quién, y cómo se hace, para apoyo tenemos no sólo el 100% sino el 200% y eso a nosotros nos da mucha seguridad, el tener un jefe que está en las oficinas del centro y es el coordinador de todas las tiendas, o sea el es nuestro jefe directo, el solo tiene dos años con nosotros y como que nos quedamos muy acostumbradas a seguir, pero el gerente comercial se involucra mucho con nosotros, el es el que viene, escucha, cuando menos dos o tres veces al mes, nos visita, saluda a todo el personal, lo que no hace ni el director de recursos humanos ni el jefe directo de nosotros, y la verdad eso es lo que el tiene que hacer, y el gerente

⁹⁰ Se interpreta su respuesta como si quisiera decirnos que con esa pregunta a ella se le quitan méritos como mujer tomadora de decisiones y con su propia identidad social.

⁹¹ Aquí se observa el fenómeno respecto a la toma de decisiones, al igual que ella tiene que cumplir con lo que se le indica por parte de sus superiores, igual es para con los subordinados que dependen de el.

comercial si lo hace, el tiene la gente que le reporta directamente, maneja a la gerencia Ladatel, lo que es Ceyco y la gerencia de servicios y productos y a pesar de ello se da tiempo y llega directamente con nosotros.⁹² En caso de presentarse algún conflicto lo resolvemos luego entre todos, ya que somos un equipo.”

Por su parte E2, nos manifiesta las siguientes cuestiones:

“A los trabajadores los motivo tratándolos bien, apoyándolos cuando requieren mi ayuda como su jefa, y buscando beneficios para ellos, claro..., sin salirme de las reglas establecidas por la propia empresa”.

“...Por lo pronto prevalece mucho el machismo al interior de Teléfonos de México, eso es y será por siempre...bueno, hasta que nosotras lo permitamos, ya que uno tiene su límite y no es justo estar siempre así.”

“...El tipo de liderazgo que yo aplico en la tienda con los trabajador es motivándolos y tomándolos en cuenta para todo; escuchándolos y en equipo salimos de las situaciones que se van presentando,. ¡Claro!, que yo tengo que poner la muestra de todo, de puntualidad, de trato cordial, de amabilidad para con mis compañeros y clientes.”

“..Yo dependo directamente del director de recursos humanos, el se encuentra en Mazatlán, pero viene muy seguido a visitarnos, a los directivos de puestos más altos de la división no los conozco, nunca nos visitan, de hecho mi jefe no asiste a las reuniones de los gerentes de recursos humanos, dice que es pura pérdida de tiempo y prefiere adelantar el trabajo o pasarla con la familia.”

“...Mi jefe es muy buena persona, es muy fina persona y siempre me brinda su apoyo; el me admira mucho por la seguridad y el empeño con que asumo el puesto, por ejemplo, ahora viene a darnos un curso sobre cómo prevenir accidentes, el duró mucho tiempo en

⁹² Aquí nos dimos cuenta que ella no respondió la pregunta, sino que se refirió a la simpatía que siente por el director comercial, que es la persona que más la toma en cuenta y la apoya al momento de presentársele algún conflicto al interior de la tienda.

el puesto de seguridad e higiene y ahora está en recursos humanos...pero el sigue apoyándonos en lo que respecta a seguridad e higiene...claro, aparte de otras cuestiones que tienen que ver directamente con el trabajo que actualmente tiene en el puesto de director de recursos humanos. Además siempre está al tanto de mi toma de decisiones.”

Percibimos en ambas mujeres mucha dependencia para con los jefes, no se quiere afirmar con ello, que sean incompetentes para la toma de decisiones o para asumir un determinado tipo de liderazgo, pero por otro lado, en las distintas respuestas con relación al machismo, o a la preferencia de los hombres por los hombres para ocupar puestos directivos, se percibió claramente tanto de E1, como de E2 cierto grado de inconformidad al reconocer que ese fenómeno aun prevalece al interior de las tiendas y en todo Telmex.

8.5.- Sacrificios, retos, alegrías y proyecto de vida que enfrenta y asume la mujer ejecutiva.

Una vez analizada e interpretada la información recabada sobre mujer ejecutiva, descubrimos que es necesario que superar grandes cuestiones relacionadas con retos, barreras mitos y paradigmas. Así mismo, nos percatamos de la gran alegría que sienten de pertenecer a la organización de Telmex, pero sobre todo a la gerencia de las Tiendas de la misma.

Dichas ejecutivas tienen su proyecto de vida muy bien definido, y conocen de igual forma las barreras que tendrían que superar para estar en el mismo nivel que los directivos. Al respecto transcribiremos lo que comenta cada una de ellas. Si bien es cierto, es muy importante lo que opinan las distintas autoras sobre el tema, sin embargo consideramos que la opinión de quien vive el problema en su vida cotidiana de una forma real y objetiva es igual de importante; de esta manera procederemos a comentar las distintas opiniones vertidas al respecto, por ambas ejecutivas:

E1, comenta lo siguiente:

“...Las oportunidades que se presentan aquí en la empresa, para superarnos- por supuesto-, actualmente si son más las oportunidades que se les brindan a las mujeres, antes no, pero siempre el hombre sigue pensando que ellos son los únicos que pueden ocupar niveles altos y que la mujer no puede, que porque no tiene capacidad, que no puede relacionarse con el resto de la gente, y la otra es la parte del machismo, no puede quedar fuera, lo que yo siento es que tratan de protegerse incluso hasta entre ellos mismos, si va haber un puesto, por ejemplo, el que lo coordiney tenga que decidir quien lo ocupe trata de citar a puros hombres, aunque llegue una mujer para concursar, en su mente está pensar que tiene que quedar un hombre, es más, muchas veces de antemano está decidido, todavía aun hay mucha resistencia del hombre de darle toda la oportunidad a la mujer. Todo ello lo debemos de tomar las mujeres como retos por alcanzar.”

Por su parte E2, comenta al respecto:

“...Aquí en Teléfonos, sí se nos brinda a las mujeres oportunidades para crecer y desarrollarnos, claro, pero hasta cierto límite, o sea, hasta un determinado nivel jerárquico, pero que es muy difícil que se nos brinden puestos de dirección; considero que lo primero que lo impide es el hecho de ser mujeres y madres de familia, además claro, por el grado de machismo que prevalece en los hombres directivos. Así que como nos dan varios meses antes y después de que nacen los hijos, pues a los directivos no les conviene ¿verdad?, no les conviene que nosotras estemos como directivas, porque según ellos se descuidaría mucho el trabajo. Yo digo que si es cuestión de machismo, o sea un poco o un mucho de eso, en unos y en otros, pero a final de cuentas es no apoyarnos para eso.”

Podemos observar que ambas se refieren al fenómeno del machismo, y cabe aclarar que nunca se les mencionó dicho concepto. Por otro lado reconocen que la organización de Teléfonos de México, sí les brinda oportunidad de crecimiento,

pero, hasta un cierto límite sin llegar nunca a niveles de alto rango en la estructura organizacional.

De hecho, consultando en internet en la página de Telmex, corroboramos lo anteriormente dicho, por ejemplo; en el Consejo administrativo se encuentran 19 personas, de las cuales 18 son hombres y una es mujer (y está en la relación de suplentes). Por otro lado en el Comité Ejecutivo, lo integran 38 personas, de las cuales 35 son hombres y tres mujeres, contempladas como suplentes también. El Comité Consultivo, a su vez está integrado por 39 personas de las cuales sólo una es mujer y por último el Comité de Auditoría lo integran solamente tres hombres. Así como lo describimos en el capítulo de Telmex, en donde explicamos que en ninguna División de la organización, está presidida por mujer alguna, y, absolutamente todas las direcciones que integran la estructura de la parte operativa de la organización de Teléfonos de México están asignadas solamente a hombres.

Es muy interesante el saber cómo se visualizan las mujeres ejecutivas, y nos dimos cuenta que una de las cosas que más añoran es disfrutar a sus hijos y cumplir en un 100% con las labores en casa, es decir, se percibió en ambas cierta culpabilidad por estar tantas horas en el trabajo y no brindarles toda la atención requerida a los hijos, pero a la vez, se disculpan argumentando lo necesario de ello para vivir un poco mejor y brindarles a ellos precisamente lo mejor y que no carecieran de cuestiones primarias.

E1, nos comenta lo siguiente:

“...Yo me visualizo en un futuro dedicando más tiempo a mi familia y a mi misma, ya que posiblemente si tuviera un horario corrido podría mejorar la atención, ya que... en ocasiones se interfieren las situaciones laborales en mi hogar. Con respecto a mis hijos y a mi esposo, procuro estar pendiente de sus necesidades y creo que con el puesto que tengo, he podido combinar bien los requerimientos, tanto de mi trabajo como de mi familia, así que...si hay reclamos, trato de que entiendan porqué no puedo y les explico.”

Al momento de jubilarme lo que yo deseo es disfrutar de la vida...hacer lo que no he podido hacer por falta de tiempo y dedicar más tiempo a mi persona, (ya que actualmente es algo que dejo por un lado)”.

Por su parte E2, nos manifiesta:

“...Mi proyecto de vida es seguir luchando por crecer más como mujer y como lo dije antes, estar mejor laboralmente, aquí en esta empresa.

A mí no me queda mucho tiempo para dedicarme a cosas personales que uno requiere como mujer. Los fines de semana la paso con mi familia, pues es el único día que los veo, porque además tengo que preparar la ropa, limpiar la casa, ir al supermercado a hacer las compras que uno requiere, y a veces salimos de paseo en familia, es muy bonito y hasta me pregunto si vale la pena lo que estoy haciendo pues me siento un poco mal de no poder dedicarles más tiempo a mis pequeñas hijas...pero...ni modo, ¿Qué puede hacer uno, si se requieren los dos sueldos para estar más o menos y salir adelante?.”⁹³

Continúa diciendo:

“...Cuando pienso en superarme, yo me inspiro en esa mujer que fue la única directiva que ha tenido Telmex, me refiero a María Eugenia Hernández, pues ella llegó alto, ocupando diversos puestos, y siento que la gente de varias direcciones le merecen mucho respeto, así que uno pueda llegar hasta donde uno quiera...claro con ciertos sacrificios.”⁹⁴

Cabe decir que en la organización de Teléfonos de México, a las mujeres se nos brindan oportunidades de crecer, así como los servicios que se nos brinda de guardería para nuestros hijos. De igual forma el Sindicato considera todas sus

⁹³ Cabe decir, que en un momento dado, se percibió que la ejecutiva al hablar estaba jugando, lo que significa que jugar es otra forma de pasar el tiempo de existencia conjunta, creando otra cosa, o creando cualquier cosa, lo que podríamos llamar a la palabra como actividad lúdica y creativa: “hablar para jugar”

⁹⁴ Recordemos que dicha persona se entrevistó en Mazatlán, Sinaloa, y aprendimos bastante de ella, en capítulos anteriores se encuentran transcritas algunas de sus opiniones.

necesidades como madres trabajadoras para que de esa manera se sientan con mejor disponibilidad de realizar las responsabilidades inherentes al puesto que desempeñan. Aún, y con todo ello, los representantes sindicales argumentan que las mujeres están bien protegidas en esa organización, pero a la vez reconocen que no está en ellos el poder lograr que ocupen puestos directivos porque todos y cada uno de son de nivel de confianza.

Por otro lado, podemos decir, que mientras que la maternidad, es desventaja laboral para las ejecutivas, se traduce en una ventaja para los hombres, pues todas y todos consideran que ellos no se preocupan por el tiempo que le dedican a la familia. Podría pensarse que es debido a esa razón que las empresas esperan más tiempo de ellos, pero también sabemos, que muchos hombres no están dispuestos a brindar más tiempo del necesario, mientras que las mujeres si muestran tal disponibilidad aunque ello implique sacrificar un poco a la familia. Si bien es cierto en la actualidad se está observando que los hombres ahora ayudan un poco más en las labores del trabajo doméstico.

Respecto al trato a las mujeres al interior de la organización en mención, opina E2.

“..En esta organización, no hay mujeres en puestos de alto nivel ya que es una empresa mexicana, y los empresarios y socios...siento que se les dificulta tratar a este nivel con mujeres...más bien aún no confían en que las mujeres pueden hacer lo mismo y en ocasiones mejor que los hombres.”

Al respecto E1, opina:

“...En esta organización es muy difícil que las mujeres ocupen puestos directivos, dado que su gran mayoría son hombres y siento como que tienen miedo de asignarnos puestos igual que ellos, porque como que les quitaríamos sus puestos, además, ellos casi no hacen nada y sobre todo, esos puestos de dirección los asignan “de arriba”, así son estas cosas, esperemos que algún día cambien y tengamos directivas mujeres...probablemente ya se me hubiera transferido a Mazatlán.”

En suma, con todo lo expuesto en el presente capítulo, podemos concluir respecto a la mujer ejecutiva lo siguiente.

- En la organización de Teléfonos de México, es sumamente difícil entrar a trabajar, pero, si la persona que tiene interés cuenta con un familiar cercano al interior de la misma, ello le facilita el acceso a la organización.
- En la organización Telmex, si se valora el trabajo de la mujer, es decir, si se le brinda oportunidad de crecimiento, pero, hasta un cierto límite, es decir, no a un nivel de dirección; lo anterior básicamente es por la cuestión de la maternidad, y que no le conviene a la empresa el que la mujer al tener familia esté fuera de la misma por varios meses y cuando regresa a ella, está desubicada de la situación real que permanece en la misma.
- En dicha organización, se dice que no se considera el fenómeno de “género” ni el de “machismo”, y en las respuestas de los diferentes directivos y representantes sindicales se observó lo contrario, inclusive en las respuestas de las mismas ejecutivas.
- La mujer ejecutiva desde su perspectiva aprecia un excelente ambiente laboral, y percibe que es igual por parte de los trabajadores, cuando en realidad, la mayoría de los trabajadores, aceptan que es necesario que se les tome más en cuenta.
- No se siente por parte de los hombres resentimiento alguno porque su jefa sea mujer, pero si se percibe por algunos de ellos que desearían que su jefe fuera hombre para poder hablarle de otra manera. Las mujeres se identifican totalmente con la ejecutiva, pero se percibe que a veces se confunden un poco las relaciones de jefa a subordinada y a la inversa.
- Se observa por parte de las ejecutivas una manera excelente de llevar a cabo las relaciones de tipo informal, además de saber aprovecharlas para lograr mantener un clima satisfactorio al interior de las tiendas.

- Ambas coinciden que el fenómeno de acoso sexual no se presenta en sus centros de trabajo, sin negar la posibilidad de que en la empresa en general se presente, incluso de ambos lados, es decir, tanto de hombres para mujeres, como de mujeres para hombres.
- Coinciden que no se presentan conflictos serios, que los que se llegan a presentar es sólo de quejas de los clientes pero que los superan. Entre los trabajadores se llevan muy bien, y para la ejecutiva es de forma similar.
- Ellas aseguran no abusar de poder, mencionan que el trabajo en equipo es más efectivo y aún más satisfactorio que a uno lo vean como parte del mismo equipo, que vean que la jefa no ordena, pide...aseguran que es cuestión de actitudes y no de género. Así mismo, el liderazgo que brinda mejores resultados es “hacerlo todos juntos”. Coinciden que no por tener un puesto más alto que los trabajadores son más valiosas, aseguran lo siguiente “todos somos iguales, porque todos somos seres humanos...personas pues”.
- Como mujeres ambas ejecutivas sufrieron bastante para, mantenerse en el puesto, no tanto por las exigencias del mismo, pero sí, por el arte de magia de saber combinar ambos roles sociales con eficiencia, eficacia y calidad. Por otro lado, superar lo difícil que es el rompimiento de mitos y paradigmas con los que se tiene estereotipada a la mujer en el transcurso de la vida en la sociedad, sobre todo desde un enfoque cultural.

Conclusiones.

De una manera general podríamos decir que debido al tema de investigación tratado en el presente estudio de caso, mismo que es poco manejado en México en la actualidad y en los estudios organizacionales, resultó complicado pero por otra parte interesante el recuperar información bibliográfica y sobre todo actualizada. Si bien es cierto se ha tratado más el tema de género en distintos ámbitos, en México nunca lo había sido en relación a las mujeres que ocupan puestos ejecutivos con la excepción de los estudios realizados por Gina Zabudovsky, Gricelda Martínez y Jenny cooper.

Cooper, escribió sobre las mujeres en Teléfonos de México, pero antes de la privatización, material empírico que nos fue de gran utilidad, con la gran diferencia que la doctora Cooper, estudió a las mujeres desde afuera de la empresa y yo lo hice desde el interior de la organización de Teléfonos de México. Por otro lado Martínez estudió a las mujeres ejecutivas de la Banca en México y Gina Zabudovsky estudió a las mujeres ejecutivas y empresarias del Distrito Federal.

Con relación a la privatización de Telmex, y analizándolo desde la perspectiva de los estudios organizacionales, podemos decir que, que es muy interesante el conocer la transición de una empresa pública a privada, en todos los aspectos, en este caso particular de Telmex, nos llamó sumamente la atención el cómo se protegió a los trabajadores, sobre todo por la parte sindical, cuidando de no lastimar sueldo ni prestaciones. De igual forma, el apoyo y cooperación que aportaron los trabajadores para con la organización en un momento tan importante como lo fue la privatización de su centro de trabajo. Para las mujeres ejecutivas podemos decir que les benefició, pues ahora en las Tiendas Telmex a diferencia de antes de la privatización, se da más orden en todos los aspectos, así como la modernización y cambios en la tecnología, la definición de obligaciones y responsabilidades de trabajadores y directivos estipulados éstos en el Contrato Colectivo de Trabajo y en el Reglamento Interno de la propia organización.

Si bien es cierto, en nuestro tema de investigación estamos manejando las dimensiones de liderazgo y clima organizacional desde una perspectiva de

género, es decir, ver de que manera influye éste en el clima organizacional de las Tiendas de Atención a Clientes, cuando quien toma las decisiones y asume el liderazgo es una mujer.

Para gran sorpresa nuestra llegamos a las siguientes conclusiones:

- En Telmex, si bien es cierto que se brinda oportunidad de ascenso a la mujer, esta oportunidad decrece, hasta el punto de desaparecer, en los niveles jerárquicos superiores. Por lo tanto en la organización de Teléfonos de México sí se considera el factor de género para la designación de puestos directivos.
- No se encuentra en la estructura de Telmex a ninguna mujer desempeñándose como directiva. Lo anterior- a pesar de-, que los directivos afirman que no se toma en cuenta el género para la asignación de puestos, lo cierto es que argumentan las inconveniencias para la organización que resulta de las mujeres para con la organización al momento de presentarse la maternidad, porque descuidarían el trabajo y no podrían estar viajando, como lo exigen esos puestos directivos por estar atendiendo al hijo..
- En la organización Telmex, prevalece el machismo por parte de los directivos, al momento de asignar al personal adecuado en los puestos de alta dirección y de toma de decisiones. Esta aseveración es en virtud de que en los niveles directivos sólo encontramos hombres en la estructura jerárquica de dicha organización. De igual forma, sólo encontramos hombres al frente de todas las Divisiones de Telmex. Podemos decir que en el Comité ejecutivo y los Consejos de Administración y Consultivo, así como en el de Auditoría es casi nula la participación de las mujeres. Y si se contempla es en condición de suplente.

- En Telmex sí se les brinda oportunidad de crecimiento a las mujeres, *pero* como dijimos anteriormente, hasta cierto nivel jerárquico.
- Telmex sí ofrece bastante apoyo a las mujeres ejecutivas y trabajadoras para el cuidado de sus hijos, *pero* se requieren horarios flexibles y ampliación de los mismos, para que las trabajadoras tengan tiempo disponible de tomar cursos de capacitación y valores como los que les ofrece ASUME y de igual forma Intelmex.
- En Telmex hace falta que la mujer ejecutiva involucre más a los trabajadores en las tareas cotidianas, así se sentirán más motivados y ello repercutirá en un ambiente laboral más satisfactorio
- Cuando los directivos de la organización visitan las Tiendas de Atención a Clientes, es necesario que dichos directivos sean más empáticos y se pongan en lugar de los trabajadores, ya que nos dimos cuenta que hay directivos que ni los buenos días les dan a los trabajadores. Los resultados conducirían a un mejor ambiente laboral y eso ayudaría de manera indirecta a la mujer ejecutiva.
- Es conveniente que en la organización de Teléfonos de México los directores de recursos humanos, intercambien experiencias de trabajo más frecuentemente y que, las reuniones que realizan cada año en diversos lugares de la república, tengan un tono más formal y su objetivo no sea solo de convivencia, con ello se formaría una red de información que evite conflictos o facilite su resolución. De llevarse a cabo lo anterior, las mujeres ejecutivas se verían beneficiadas y a la vez los propios trabajadores.

- Es necesario que se definan reglas respecto a los trabajadores que son representantes sindicales, ya que percibimos en la mujer ejecutiva cierta molestia con relación a que, cada vez que ella tiene que hacer algo al interior de la Tienda lo tiene que consultar con el delegado sindical, y éste es precisamente uno de los trabajadores del citado centro de trabajo. Consideramos necesario que ambas partes dirección y sindicato, deben tomar cartas en el asunto, ya que eso crea cierta fricción entre los trabajadores, los que simpatizan con la ejecutiva y por otro lado los que simpatizan con el delegado sindical.

Podemos decir a partir de nuestra investigación que la mujer ejecutiva mexicana para llegar y ponerse en esas posiciones deberá demostrar una capacidad igual a la de sus homólogos masculinos para:

- Delegar y dar autoridad.
- Resolver en forma innovadora los problemas, mediante la toma de decisiones por unanimidad.
- Fomentar el trabajo en grupo con un espíritu de cooperación y colaboración.
- Actuar con inteligencia emocional equilibrada, empatía, sencillez y humildad.

Por otro lado, podemos decir que los factores que más obstaculizan a las mujeres son:

- Falta de modelos
- Falta de igualdad de salarios
- Discriminación
- Sensación de aislamiento

- Estereotipos
 - ¿El efecto del techo de cristal?
-
- Las mujeres ejecutivas poseen más que el deseo y la determinación, la imagen, actitud, desempeño y las habilidades a las que nos referimos para ocupar el cargo. Es responsabilidad de la mujer ejecutiva tomar decisiones, hacer que se cumplan, y esperar y prepararse para sus consecuencias positivas y negativas.
 - Encontramos en nuestra investigación que el poder personal de la mujer gerente se acrecienta cuando es cortés y asertiva, obtiene ayuda de los que toman decisiones, se crea un respaldo mediante las comunicaciones. Desalienta a los gerentes masculinos demasiado protectores, y comparte la información con los demás.
 - El mundo que la directiva y sus subordinados enfrentan en nuestros días es de temporalidad permanente. Si bien es cierto, en la actualidad como lo afirma Goleman (1999), “los grandes cambios son una constante; las innovaciones técnicas, la competencia global y las presiones de las inversiones son fuerza en permanente crecimiento y desarrollo que llevan a acelerar el cambio”. Las mujeres ejecutivas que estudiamos nos muestran la relevancia de aptitudes tales como el control de las emociones, manejar bien el conflicto, seleccionar bien los equipos de trabajo y una mejor disposición para contar con un liderazgo efectivo, además de estar a la expectativa de las actitudes de su contraparte, los ejecutivos masculinos así como de su jefe inmediato superior, de igual forma de las personas que laboralmente dependan de ella, ya que en la formación de la conducta, la experiencia juega cada vez un papel más poderoso y decisivo durante el crecimiento.

- Ambas mujeres ejecutivas consideran estar satisfechas con el desempeño de sus puestos. Sin embargo, la ejecutiva de Telmex Choyal de Hermosillo, Sonora al afirmar que ella prefiere que sea su esposo el que crezca y ella así no descuidaría su casa, a sus hijos y a su familia. Nos hace darnos cuenta que en realidad es mujer que prefiere la estabilidad emocional y familiar, sacrificando el crecimiento y desarrollo personal. Por otro lado la ejecutiva de El Rosario, Sinaloa, argumenta que ella sí aceptaría un puesto de dirección, a pesar de tener hijas pequeñas y un esposo que cuenta con dos maestrías. A diferencia de la anterior a pesar de que no cuenta con estudios profesionales se considera capaz de asumir responsabilidades directivas mayores, sin que ello implique la postergación de su obligación de madre y esposa.
- Respecto al liderazgo que asumen las mujeres ejecutivas, podemos decir que son un gran número de factores los que influyen en ello, es decir. A pesar de la serie de características que se mencionan por infinidad de autores con relación a cómo se debe dirigir, considero que siempre existirá “algo” muy personal que identifique y tipifique el liderazgo, y ello no es cuestión de género, sino de formación, educación y preparación, así como de fuerza de voluntad para afrontar retos, un buen enfoque de la intuición y manifestar equilibradamente la inteligencia emocional. Son estas cualidades las que permitieron vencer los retos, mitos, paradigmas y tabúes a las mujeres estudiadas para desempeñarse como líderes al frente de las Tiendas de Atención a Clientes de la organización Telmex.
- Con relación a cómo se percibe a sí misma la mujer ejecutiva y cómo la perciben los trabajadores al interior de las citadas tiendas, podemos decir que aunque desde su perspectiva la ejecutiva, ve como positivos al interior de las Tiendas Telmex, el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, las relaciones formales e informales, las relaciones con los directivos, con

los clientes, etcétera. Sí existe inconformidad de algunos trabajadores por que su jefa sea mujer, así como actitudes de algunas mujeres trabajadoras que la minimizaban en cierta forma al hacer mal uso del servicio telefónico, al estarse más tiempo del necesario en el tocador platicando con otras compañeras, llegando tarde al centro de trabajo. Por lo que podemos afirmar que se presenta un cierto grado de celo para con la ejecutiva de parte de las subordinadas. Y por otro lado, por parte de los hombres, se percibió cierto grado de “incomodidad viril” al ser precisamente de una mujer de quién recibían instrucciones.(Se les percibió en sus actitudes al estarlos observando, -sin ser necesarias palabras para expresar lo siguiente: “¿Cómo? Si en mi casa mando yo, yo soy el hombre, porqué aquí me va a mandar una mujer?”).

Por lo anterior, podemos afirmar que:

La responsabilidad de la mujer tomadora de decisiones, es más profunda y seria de lo que algunos autores manifiestan, es decir, constantemente deberá luchar con fuerza para superar precisamente esos tabúes impuestos por la cultura y la sociedad, de las que no escapan ni siquiera las de su mismo género. Recordemos que la organización no está solamente para suministrar artículos y servicios, sino compañerismo también.

- Así mismo, se percibió que, a pesar que la organización apoya a las mujeres en su crecimiento profesional- como dijimos antes, hasta cierto límite jerárquico-, Los directivos no prestan suficiente atención ni conceden la debida importancia al clima organizacional al interior de las Tiendas de Atención a Clientes de Telmex.
- Cabe mencionar que los directivos de la División Noroeste de Telmex, al iniciar nuestra investigación, nos pidieron apoyo para el análisis y la interpretación de los datos contemplados en los cuestionarios que les

aplicaron a los trabajadores para medir el clima organizacional, a lo que se respondió, que no podíamos asumir ese rol dado que la investigación podría ser interferida en su objetividad, sin embargo, una vez concluida la misma y terminando el compromiso como investigadora en ella, y aprovechando los conocimientos adquiridos en la pista empírica, podríamos aterrizar enriqueciendo los enfoques de mejora en relación a dicho fenómeno para bien de la organización y de los propios trabajadores, realizando todo ello con los principios contemplados en los estudios organizacionales.

- La revisión desde una perspectiva de género del Contrato Colectivo de Trabajo y del Reglamento Interior de Trabajo de la organización de Teléfonos de México ayudaría en mucho a que las mujeres tuvieran más oportunidad de ocupar puestos de un mayor nivel jerárquico. Por otra parte la aplicación de políticas en las que se estableciera un determinado porcentaje en relación a los puestos que ahora exclusivamente ocupan los hombres, Para que sean también desempeñados por las mujeres, así como se les están abriendo las puertas en la participación al interior de los partidos políticos. Contribuirían a una igualdad de género en la organización.

Atendiendo a las inquietudes encontradas en la presente investigación se propone lo siguiente:

- Crear en toda organización e Institución un departamento con la legalidad requerida para que sean atendidas las denuncias del fenómeno de acoso sexual, sin distinción en las mismas de género o jerarquía. En tal departamento en el cual se llevará a cabo la aplicación de un reglamento que contemple los distintos tipos de sanción de acuerdo a la seriedad del caso.

- De manera general, podríamos decir que es necesario crear al interior de las universidades y en las esferas gubernamentales del propio gobierno, la dirección de estudios de género para considerar la participación tanto de hombres como de mujeres en distintas áreas y aspectos que redunden con equidad en beneficio de la propia sociedad.
- Que se le de al enfoque de género una posición más adecuada a los estudios organizacionales.
- Crear un modelo bajo el cual la mujer ejecutiva en las organizaciones de manera general y en las Tiendas Telmex de manera particular sustente sus actitudes como tomadora de decisiones y asuma un determinado estilo de liderazgo para que ello repercuta en un clima organizacional satisfactorio para los trabajadores, para la mujer ejecutiva y para la propia organización.

Revisión Bibliográfica.

Aubert Nicole y Vicent de Gaulejac (1993), *Le cout de l excellence; Editions du Seuil, París.*, pp. 16-215

Barba Álvarez y Pedro Solís (1997), *Cultura en las Organizaciones: Enfoques y Metáforas en los Estudios Organizacionales.* Vertiente Edit. México. DF., pp. 1-86

Barba Antonio (2001), *Cambio, Fragmentación e Identidad*, Tesis Doctoral, UAM-I, 2001

Barrera Bassols Dalia (2001), *Empresarias y Ejecutivas Mujeres Con Poder.* Colegio de México. México. DF., pp.179-208

Beneira Lourdes y Martha Roldan (1992), *Las encrucijadas de clase y género;* Fondo de Cultura Económica, México, DF.

Bryman Alan (1988), *Doing Research in Organizations*, Estados Unidos, 178 pp

Brunet Luc. (1987), *El clima de trabajo en las organizaciones;* Definición, Diagnóstico y Consecuencias, Ed.Trillas.México, D.F.,pp.11-112

Carr Rufino Norma (1999), *Mujer de empresa.* Edit. Pearson, Educación 2000. México, DF., pp.8-39

Carrillo López Roberto (2001), *Cómo desarrollar la inteligencia emocional.* Editorial PAX México. México, D.F., pp. 45-121

Castells Manuel (1999), *La era de la información, el poder de la identidad*, Vol II, Madrid, 495 pp.

Coyle, A. (1982), *Sex and Skill in the Organization of the Clothing Industry*, Routledge and Kegan Paul.

Comte, August (1953), *The Positivist philosophy*, vol.1 Chapman, Londres

Clegg Stewart, R. (1990), *Modern Organizations: Organization Studies in the Postmodern World*, Publicaciones Sage, Londres, pp. 261

Crozier, Michel (1989), *Estado Moderno. Estrategia para el cambio*, Fondo de Cultura Económica, México, DF.

Chanlat, Jean Francois (1990), *L, individu dans l' Organization: les dimensions oubliées*, Les press de l'Université Laval y Editions Eska, Montreal.

David Buzali Marina (1998), *La Mujer como Líder.* Editorial, Grad. México, DF.

Davis Keith y Newstrom John (1999), *Comportamiento humano en el trabajo*; Editorial, McGraw-Hill, México, D.F., pp.5-19,216-251

Donaldson Lex (1995), *American Anti-Management Theories of Organization*, Estados Unidos, 263 pp.

Fayol, Henri (1949), *General and industrial Management*, pitman, London

Fernandez Kelly, P. (1983) *Gender and Industry an Mexico's. New Fronter*, en Zimmerman, J, the Technological Woman.

Fitz-enz Jac (1995), *Cómo medir la gestión de los recursos humanos*. Editorial, Deusto. Bilbao, España.,pp. 139-216

Campuzano Luisa (1997), *Mujeres Latinoamericanas: Historia y Cultura*, Siglos XVI al XIX, Tomo I, Cuadernos 35 Casa de las Américas, Universidad Autónoma Metropolitana, México DF., pp.7-31

Carrillo, López Roberto (2001), *Cómo desarrollar la inteligencia motivacional*. Edit.PAX México. México, D.F., pp 1-79

Carr, Rufino Norma (1999), *Mujer de Empresa. Estrategias para triunfar en el mundo de los negocios*. Edit. Prentice Hall. México, D.F., pp.8-235

García Canclini (1990), *Culturas Híbridas*. México, D.F., pp.282

Gellerman, S.W. (1960), *people, problem and profits*, Mc Graw Hill, Nueva York

Gómez Rincón Mercedes (1999), *Excelencia Ejecutiva Femenina*. Edit. Pax, México. México, DF., pp. 1-86

Gibson Rowan (1997), *Repensando el futuro*. Editorial, Norma. Bogotá, Colombia., pp.186-213

Goleman, Daniel (1995),*La inteligencia emocional*. Porqué es importante el cociente intelectual. Impreso por Servicios Litográficos Ultrasol. México, D,F,. Pp.13-114

Gonzáles, Cristina (2001), *Autonomías y Alianzas*; El movimiento feminista en la ciudad de México, 1976-1986. Colección Libros del PUEG. Coordinación de Humanidades. Universidad Nacional Autónoma de México., pp. 15-171

Gratton, Linda (2001), *Estrategias de capital humano*. Cómo situar a las personas en el corazón de la empresa. Edit.Financian Times, Prentice Hall. España., pp.2-21

Habermas, Jurgen (1988), *El discurso Filosófico de la Modernidad*, Taurus, Madrid.

Hall Richard (1996), *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. Edit. Printece Hall, México, D.F., 360 pp.

Hassard, John (1993), *Sociology and Organization Theory, Positivism, Paradigms and Post modernity*, Cambridge University Press, Cambridge.

Hernández Margarita y Rivapalacio Dolores (1995), *El éxito también es para las mujeres*. Editorial, McGraw- Hill. México, D.F., pp.3-133

Heydebrand, Wolf V. (1989), " New Organizational Forms", en *Work and Occupations*, Vol.16, No.3, Págs. 323-357.

Hierro Graciela (1989), *De la domesticación a la educación de las mexicanas*. Edit. Torres Asociados. México, DF.,pp.7-31

Ivancevich Donelly Gibson (2001), *Las organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos*. Edit. McGraw Hill´. México, D.F., pp.151-153.

James, L. R. Y Jones, A. P., (1974) "Organizational Climate: a review of theory and research", *Psychological Rulletín*, 81,págs.1096-1112

James, L. R., y Jones, A. P., (1976) " Organizational Structures: a review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior", *Organizational behavior and human performance*, 16, págs.74-113

Kanter, Rosabeth M. y Robert G. Eccles (1992), en Noria Nitin y Robert G. Eccles (Eds) *Networks and Organizations: Structure Form and Action*. Harvard Business School Press

Katz, Daniel y Robert Kahn (1966), "Organization and the System Concept" en *The Social Psychology of Organizations*, John Wile and Sons. Inc. New York, págs.14-29

K. Cooper, Robert (1998), *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Editorial Norma. Bogotá, Colombia, pp.3-275

Kurcyn Villalobos, Patricia,(2001) *Derechos de las Mujeres Trabajadoras*, México 2001; Cámara de Diputados LVII Legislatura, UNAM., pp-4-48

Larouche, V. y Delorme, F., (1972), "Satisfaction au Travail: Reformulation théorique", *Relations Industrielles*, vol.27 (4), págs. 567-599

Legorreta Deborah (2001), *Las tres ES de la mujer exitosa. Eficacia, Ética y Equilibrio Para el nuevo siglo.* Edit. Paidós Croma. México,DF., pp.26-123

Lewin, K., (1951) *Field theory in social science*, Harper and Brass, Nueva York

Litwin, G. y Stringer, R. (1968), *Motivation and organizational climate*, Harvard Business School, Boston.

Likert, R., (1974) *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, Collection Hommes et organizations, Paris., pp.13-35

Massolo, Alejandra (1991), *Mujeres y Ciudades. Participación social, vivienda y vida cotidiana.* Editado por el Colegio de México. México, D.F., pp.9-242

Mc Allen Jack (1996), *El jefe debe ser mujer.* Edit. Panorama, S.A., México, DF., pp.25-167

McEntee, Eileen (1998), *Comunicación Intercultural: Bases para la comunicación efectiva en el mundo actual.*Edit. Mcgraw Hill, México, D.F., pp.281-544.

March, James G. y Johan P. Olsen (1979),” *Ambiguity and Choice in Organizations*, Universitetsforlaget, Oslo, Noruega., pp.9-32, 232-234

Mercadé Anna (1998), *Mujer emprendedora* Edit. Gestión 2000, S. A., Barcelona., pp.31-130

Mintzberg, Henry y James Brian Quinn (1992), *The Strategy Process.concepts and Contexts*, Ed. Prentice Hall, New Jersey, USA.

Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce y Lampel Joseph (1998), *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico.* Editorial Granica. Barcelona, España.

Morgan Gareth (1998), *Images of Organization*, SAGE Publication Inc., Beverly Hills, Ca. U.S.A., pp.12-245, 310-325

Montaño Hirose, Luis (1991), “*Las nuevas relaciones humanas: un falso reto a la democracia*”, en Ibarra Colado, Eduardo y Luis Montaño Hirose (comps), *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, Miguel Angel Porrúa-Universidad Autónoma Metropolitana, pp.67-102

Narotzky Susana (1995), *Mujer, Mujeres y Género*; Consejo Nacional de Investigaciones Científicas, Madrid., pp.2-25

Nicolson Paula, (1997), *Poder, Género y Organizaciones; ¿Se valora a la mujer en la empresa?*, Narcea, S.A. de Ediciones. Madrid, España., pp. 16-198

Perrow, Charles (1991), *Sociología de las Organizaciones*, McGraw Hill, 3ª Edición, España

Pfeffer Jeffrey (1997), *Nuevos Rumbos en la Teoría en la teoría de la organización*, Editorial, Oxford University Press, Inc. New York, N.Y., U.S.A., pp.1-132

Pfeffer Jeffrey (1992), *El poder en las organizaciones; Política e influencia en una empresa*. Editorial, McGraw –Hill. . Madrid, España., pp.25-78

Powell, Walter W. y Paul J. DiMaggio (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press. Chicago.

Poggio, Sara (2000), *Migración Femenina Hacia Estados Unidos*. Cambio en las relaciones familiares y de género como resultado de la migración. Editorial. Edamex. S.A. de C.V., México, D.F., pp.7-54

R. Montebello Anthony (2000), *Equipos de trabajo extraordinarios; Habilidades para dirigir una organización*. Editorial PAX México, México, D.F., pp.3-14, 254-294, pp.45-149

Ramos Escandón Carmen (1992) “ *Género e Historia*”; de la dominación universal a la representación múltiple, Universidad Autónoma Metropolitana, UNIDAD IZTAPALAPA Coordinación de Extensión Universitaria, pp.11-128

Rocha Martha Eva (1991), *El Álbum de la Mujer; Antología Ilustrada de las mexicanas*, Vol.IV, Colección Divulgación, México, D.F., pp.25-136

Rodríguez M. Darío (1999), *Diagnóstico organizacional*, Tercera edición. Editorial, Alfaomega. México, D.F., pp.32-161

Rodríguez Pérez Beatriz y Antonio Corrales B. (1999), *Género y Ciencias Sociales*, Imprenta del .COBAES, Culiacán, Sinaloa, México., pp.12-25

Rubin Harriet (1997), *Maquiavelo para las mujeres*. Edit. Planeta., México, DF., pp.14-98

Sitterly Connie (1998), *La mujer ejecutiva*. Grupo, Editorial Latinoamericana, S. A. de C. V., México, DF., pp.1-78

Schwartzman, Helen (1993), *Ethnography in Organizations*, Sage Publications, Newbury Park.

Simon, Herbert. A. (1984), *El comportamiento Administrativo*, México, D.F., pp.240

Székely, Gabriel (1995), *Teléfonos de México*. Una empresa Privada. Edit. Planeta México. México, D.F., pp.9-108

Smircich Linda (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*. Vol.28, No.3. Págs.339-358.

Soto Eduardo (2001), *Comportamiento organizacional*, Impacto de las emociones. Editorial, Thomson Learning. México, D.F., pp.1-123, 186-217

Urrutia Elena (1983), *Contexto General del Desarrollo de la labor de la Investigación* UNAM, México, DF.

Woodward, Joan (1958), *Indust Management and Technology*. Theory and Practice Oxford University Press, New York, pp. 17-34

Yin, Robert K. (1993) *Application of case study research*, Sage Publishing, Newbury Park. CA.

Zabludovsky, Gina y Avelar Sonia (2001), *Empresarias y ejecutivas en México y Brasil*. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM. D General de Asuntos de Personal Académico. UNAM. Edición, Miguel Angel Porrúa. Librero-editor. México, D.F., pp.5-201

TESIS CONSULTADAS

Dra. Cooper, Jenny (1985), *Mujer, trabajo y nueva tecnología*. Estudio de Caso en Teléfonos de México. UNAM. México, D.F.

Dr.Solís Pérez Pedro (1998), *Modernización de las Universidades Públicas Mexicanas*. Un estudio Organizacional. UAM-IZTAPALAPA, México, D.F.

Dr.Barba Alvarez Antonio (2001), *Calidad y Cambio Organizacional: Ambigüedad, Fragmentación e Identidad*. El caso del Laboratorio de Pruebas de Equipos y Materiales. UAM-IZTAPALAPA. México, D.F.

Dra. Páramo Ricoy, María Teresa(1996), *Social Identity TV Novelas and the Reading Process: Ten case studies Among Spanish in TV*, in Partial for Fielment Requirement for the graduate Doctor of Pshilosophy, University of Texas at Austin.

Páginas consultadas en internet.

<http://www.inegi.gob.mx/difusión/español/fpobla.html>

<http://www.adobe.com/products/acrobat/alternate.html>

<http://www.inegi.gob.mx/difusión/español/fsisesim.html>

<http://www.inf@mujerynegocios.com.ar>

<http://www.cedem.com.mx>

<http://www.intermundo.com.mx>

<http://www.phys.unsw.edu.au/~jw/Como.html>

ANEXOS

Formato de Guía de entrevista para aplicarlo a las mujeres ejecutivas de las Tiendas CAT'S de Teléfonos de México

Formato de guía de entrevista para su aplicación a los directivos de las Tiendas CAT'S de Teléfonos de México.

Formato de cuestionario aplicado a los trabajadores de las Tiendas CAT'S de Telmex, con la única finalidad de tener un acercamiento con ellos.

Aspectos relevantes en relación al género de las consideraciones contempladas en el Contrato Colectivo de Trabajo.

Reglamento Interno de Trabajo de la Organización de Teléfonos de México

Aspectos relevantes en relación al género de las consideraciones contempladas en el Contrato Colectivo de Trabajo.

Cabe aclarar que dicho Contrato Colectivo de Trabajo es un convenio celebrado entre Teléfonos de México, S.A. de C.V. y el Sindicato de Telefonistas de la República Mexicana.

a).- En relación al personal de confianza:

- Se consideran funciones de confianza las que establece la Ley Federal del Trabajo y que son las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización cuando tengan carácter general y los que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento
- La empresa se obliga a entregar al Sindicato en el mes de diciembre de cada año la lista en la que se consignen los puestos y categorías que existan integrando el personal de confianza.
- Se da preferencia para que ocupen los puestos a miembros del personal sindicalizado, tomando en cuenta primeramente a los que residen en el lugar en que se vayan a desempeñar las labores, comunicando de ello al Sindicato. Queda dicho trabajador separado del Sindicato.
- La empresa puede reclasificar los puestos de confianza cuando lo juzgue conveniente, Y podrá suprimir algunos para crear nuevos puestos, cambiar denominaciones y en general hacer cualquier modificación dentro del personal de confianza dando aviso al Sindicato en un plazo de diez días hábiles a partir de la fecha que ocurriera el movimiento. No puede contratar a ningún trabajador que haya sido corrido con anterioridad.
- Si el trabajador resulta incompetente, la empresa dispone de un año para que el trabajador regrese a su puesto sin perjuicio de movimiento escalafonario.

- Salvo en los casos excepcionales y mientras el Sindicato proporciona los suplentes correspondientes, en ningún otro caso el personal de confianza ejecutará trabajos que correspondan al personal sindicalizado.

b).- En relación a las generalidades y representación profesional:

- Empresa y Sindicato se comprometen brindar la mayor calidad en el servicio al cliente, por lo que consideran imprescindible de incrementar la capacitación del personal, mejorar la eficiencia utilizando métodos modernos de administración y haciendo uso de la más alta tecnología en beneficio del cliente.
- Cuando la empresa decida una u otras empresas filiales, o subsidiarias para operar dentro de territorio nacional, notificará al Sindicato para solicitar la presentación que se considere necesario. Tratando a su vez, con dicho Sindicato cuando se presente cualquier tipo de conflicto que se deriven de las relaciones obrero-patronales, ya sea de carácter colectivo o individual.
- Empresa y sindicato se obligan a actuar con ética, rectitud y buena fe y ser consecuentes con dichos principios y con equidad.
- Los trabajadores se obligan a desempeñar sus labores de acuerdo con lo establecido del perfil del puesto.
- Todos los asuntos serán tratados por la empresa con los representantes sindicales, dentro de las horas de trabajo.

c).- En relación a los trabajadores de planta:

- Se consideran trabajadores de planta, todos aquellos que presten sus servicios a la empresa en actividades permanentes, no así, los que son contratados expresamente para trabajos o tiempo determinado.
- La empresa se obliga invariablemente a dar a conocer por escrito y en un plazo no mayor de cuatro días hábiles al Sindicato, sobre las vacantes

definitivas y temporales que ocurran dentro del escalafón. Si en quince días el Sindicato no presenta al personal requerido, la empresa queda en libertad de libremente al personal necesario, pero éste tendrá que solicitar su ingreso al Sindicato en un tiempo no mayor de siete días.

- En casos de emergencia, la empresa podrá contratar libremente los trabajadores eventuales que sean necesarios; estos tendrán que sindicalizarse si el trabajo para el que fueron contratados dure más de tres días.

d).- En relación a las cláusulas de exclusión y disciplinas sindicales:

- Cuando algún miembro del Sindicato renuncie a pertenecer a él, o sea expulsado del mismo, la empresa procederá a la separación inmediata del trabajador, previa petición escrita del Comité Ejecutivo Nacional.
- La empresa no puede aplicar a más de un trabajador de una misma sección o departamento sanciones que les afecten en los movimientos escalafonarios.

e).- De la separación de los trabajadores con la empresa:

- Queda convenido que la empresa no podrá separar del servicio a los trabajadores amparados con el Contrato Colectivo de Trabajo, sin que previamente se practique una investigación para esclarecer los hechos.
- Quedarán excluidos de toda responsabilidad los trabajadores cuando se demuestre que las faltas cometidas fueron por causa mayor, causa justificada o permisos de sus jefes o no se les comprueba debidamente la comisión de estas faltas.
- La empresa tomará en consideración las consecuencias de la falta, los buenos antecedentes y la antigüedad del trabajador, para decidir lo procedente una vez practicada la investigación.

f).- En relación al escalafón:

- Se entiende por escalafón el conjunto de derechos de antigüedad adquiridos por un trabajador. Se considera para ello;
 - 1.-Antigüedad de categoría en la localidad
 - 2.-Antigüedad de departamento en la localidad y
 - 3.- Antigüedad de empresa.
- Para considerar la posición del trabajador dentro del escalafón se asignará un número a cada uno, comenzando con el número uno, para el trabajador de mayor antigüedad de categoría en la localidad, y el número mayor al de menores derechos de antigüedad
- Al ocurrir una vacante permanente por promoción, renuncia, despido, defunción, jubilación, etc, o en los puestos de nueva creación, será cubierta con el trabajador que tenga el número más bajo dentro de la categoría inferior a la vacante.
- Todo trabajador tendrá derecho a ascender así sea sucesivamente, siempre y cuando se ajusten sus ascensos a las estipulaciones del Contrato.

Cuestionario que se aplicó a los trabajadores de las tiendas Telmex, con el único objetivo de lograr un acercamiento con ellos.

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
PROGRAMA DE DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES**

Estimado trabajador.

Las respuestas que usted proporcione en el presente cuestionario, serán absolutamente confidenciales y su propósito es solamente con fines académicos.

Agradecemos de antemano, su valiosa colaboración.

GENERALES

SEXO: (M) (F)

ESTADO CIVIL: (S) (C)

EDAD: -----

ESCOLARIDAD:

	CONCLUIDA	INCONCLUSA
PRIMARIA	()	()
SECUNDARIA	()	()
PREPARATORIA	()	()

PROFESIONAL () ()

OTROS-----

Cuestionario

Instrucciones:

Favor de marcar con una "X", el paréntesis que usted considere pertinente en cada pregunta.

1.- ¿ Cómo percibe el ambiente laboral dentro de su departamento?

- ()Muy agradable
- ()Agradable
- ()Ni agradable, ni desagradable
- ()Desagradable
- ()Muy desagradable

2.- ¿ Cómo describiría usted las relaciones de trabajo con sus compañeros de departamento?

- ()Muy agradables
- ()Agradables
- ()Ni agradables, ni desagradables
- ()Desagradables
- ()Muy desagradables

3.- ¿ Cómo describiría usted las relaciones de trabajo con su jefe inmediato superior?

-)Muy agradables
-)Agradables
-)Ni agradables, ni desagradables
-)Desagradables
-)Muy desagradables

4.- ¿Considera usted que se valora igual el trabajo de los hombres y de las mujeres dentro de su departamento?

-)Muy de acuerdo
-)De acuerdo
-)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
-)En desacuerdo
-)Muy en desacuerdo

5.- En la organización, las oportunidades de desarrollo profesional se presentan de igual forma para hombres y para mujeres.

-)Muy de acuerdo
-)De acuerdo
-)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
-)En desacuerdo
-)Muy en desacuerdo

6.- ¿ Considera usted que deben de tomarse en cuenta las sugerencias de los trabajadores, por parte de la dirección cuando se va a realizar algún cambio en su departamento?

- ()Muy de acuerdo
- ()De acuerdo
- ()Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ()En desacuerdo
- ()Muy en desacuerdo

7.- Considera usted que son importantes las relaciones informales para que prevalezca un mejor ambiente laboral en su departamento?

- ()Muy de acuerdo
- ()De acuerdo
- ()Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ()En desacuerdo
- ()Muy en desacuerdo

8.- ¿ Considera usted que la comunicación entre jefes y subordinados, así como entre trabajadores de su departamento es fundamental para un buen ambiente de trabajo?

- ()Muy de acuerdo
- ()De acuerdo
- ()Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- ()En desacuerdo

)Muy en desacuerdo

9.- ¿ Considera usted que a los trabajadores les motiva de igual forma que los incentivos económicos, el obtener un trato humano por parte de su jefe y de sus compañeros de trabajo?

)Muy de acuerdo

)De acuerdo

)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

)En desacuerdo

)Muy en desacuerdo

10.- ¿ El trabajo en equipo dentro de su departamento, es clave para que prevalezca un clima organizacional favorable?

)Muy de acuerdo

)De acuerdo

)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

)En desacuerdo

)Muy en desacuerdo

* Gracias por su valiosa colaboración

REGLAMENTO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN DE TELÉFONOS DE MÉXICO

CAPITULO 1

REQUISITOS PARA EL INGRESO DE PERSONAL

ARTICULO 1. Para ingresar al servicio de la Empresa en puestos que no sean de confianza deben cubrirse los requisitos señalados en el presente Reglamento, en la Cláusula 62 del Contrato Colectivo de Trabajo, así como los expresamente marcados en los Convenios Departamentales respectivos.

La excepción a que se refiere el inciso c) de la propia Cláusula, comprende las categorías de Mozo Aseador, etc., debiéndose estar igualmente al Convenio respectivo en su caso.

ARTICULO 2. Las pruebas teórico-prácticas del examen de admisión a que se refiere el Capítulo de Ingresos y Reingresos del Contrato Colectivo de Trabajo, se reglamentarán de acuerdo con lo establecido en los convenios departamentales relativos y en los términos que a continuación se mencionan:

- a) Operadoras L.D. Internacional. Nociones de aritmética, ortografía, escritura legible, inglés, voz y oído normales.
- b) Operadoras L.D. Nacional. Las mismas materias que se mencionan en el inciso a) pero sin el examen de inglés.
- c) Oficinistas de Tráfico, Nociones de aritmética, ortografía, escritura legible y mecanografía.
- d) Comercial Metropolitana y Teléfonos Públicos de Alcancía. Nociones de aritmética, ortografía, escritura legible, mecanografía; sólo para Comercial.
- e) Quejas Reparaciones. Nociones de aritmética: y ortografía.
- f) Líneas de L.D. Aritmética, ortografía, álgebra, geometría, trigonometría, dibujo, física, electricidad.
- g) Redes Divisiones Foráneas. Nociones de aritmética, ortografía y escritura legible.

h) Quejas Probadores. Ortografía, aritmética, álgebra elemental, nociones de electricidad y examen psicotécnico.

i) Taller Mecánico Automotriz. Nociones de aritmética, ortografía, escritura legible, conocimientos elementales de mecánica y herramientas, manejo de automóviles, camiones y camionetas, licencia de manejo.

Donde no exista convenio aplicable, Empresa y Sindicato determinarán de común acuerdo sobre las materias motivo de examen.

Para todas las materias se requiere una capacidad física y mental normales.

ARTICULO 3. Para ingresar al servicio de la Empresa, los trabajadores deberán someterse a un examen médico practicado por el médico de la propia Empresa, en forma gratuita.

Estarán asimismo obligados a someterse a los demás exámenes médicos que establecen las leyes.

En caso de inconformidad sobre los resultados de un examen, la Empresa hará las aclaraciones necesarias informando de ello al Sindicato.

CAPITULO II

HORAS DE ENTRADA Y SALIDA

ARTICULO 4. La hora de entrada de los trabajadores será a las 8:00 y la salida a las 16:00 horas.

Los trabajadores y departamentos con horarios de entrada a las 8:30, seguirán teniéndolos, salvo que las partes convengan su modificación.

Se exceptúa a los trabajadores con horarios distintos establecidos en convenios departamentales así como los trabajadores cuyos horarios se lleguen a pactar entre Empresa y Sindicato. Los trabajadores con horarios por costumbre o reglas especiales establecidos seguirán teniéndolos, pero sólo por el tiempo que continúen en sus puestos.

ARTICULO 5. Todos los trabajadores deberán encontrarse en sus labores a la hora en punto que marcan sus respectivos horarios; para constatar lo anterior la Empresa establecerá relojes marcadores y tarjetas en todos los lugares de trabajo que se consideren necesarios, para verificar la entrada y salida de los trabajadores, con esto se podrá comprobar también, el tiempo extra autorizado, para la liquidación correspondiente, siendo obligación del personal marcar en dichos relojes sus respectivas tarjetas.

En aquellos lugares en donde no existan relojes marcadores, los trabajadores firmarán las libretas que la Empresa designe para ese efecto, anotando sus horas de entrada y salida, salvo casos debidamente justificados.

Se exceptúan de esta obligación los trabajadores que por costumbre o eventualmente, principien o terminen sus labores en lugares en donde no haya registro de tiempo.

En caso de retardos se estará a lo dispuesto en el Capítulo respectivo del presente Reglamento.

ARTICULO 6. En los lugares en donde se siga el sistema de relojes registradores, se considera que los trabajadores inician o terminan sus labores en el momento en que marquen sus tarjetas en dichos relojes, de acuerdo con los horarios establecidos.

ARTICULO 7. En el caso de trabajadores de los Departamentos que laboren en forma continua y que no puedan presentarse a sus labores, a reserva de justificar la falta, deberán avisar cuando menos con una hora de anticipación a la hora de entrada del turno que les corresponda trabajar.

Los demás trabajadores deben avisar dentro de la hora siguiente a la reglamentaria de entrada, salvo los casos de emergencia o fuerza mayor debidamente comprobados, en que el aviso deberá hacerse lo más pronto posible.

El aviso debe ser dado al Jefe Inmediato o en su defecto al siguiente en categoría.

Cuando a los trabajadores no les haya sido posible localizar a dichos jefes a pesar de haber intentado comunicarse con ellos, el aviso podrá darse a través de la Representación Sindical, para que ésta a su vez lo notifique en la primera oportunidad.

La finalidad de estos avisos es permitir a la Empresa responder con oportunidad a las faltas imprevistas del personal, a fin de evitar deficiencias en el servicio público que presta.

CAPITULO III

LUGAR Y MOMENTO EN QUE DEBEN COMENZAR Y TERMINAR LAS JORNADAS

ARTICULO 8. Los trabajadores que tengan signado un lugar o Centro de Trabajo en donde restar sus servicios, comenzarán y terminarán su jornada en dicho lugar o Centro de Trabajo. se exceptúa a los trabajadores regidos por Convenios Departamentales que contengan procedimientos específicos en cuanto a la forma y lugar de iniciar, efectuar o concluir sus respectivas jornadas de trabajo.

ARTICULO 9. Los trabajadores que por índole de su trabajo lo ejecuten ordinariamente en forma ambulante, se presentarán para iniciar y terminar su jornada en el lugar de distribución del trabajo.

Se contará como tiempo de trabajo efectivo el que empleen en ir y venir de este último lugar a aquél en que desempeñen sus labores.

ARTICULO 10. Si el trabajador no termina dentro de su jornada normal el trabajo que tenga encomendado, avisará a su Jefe inmediato o a quien esté designado y pedirá indicaciones.

Si no recibe indicaciones o autorización para laborar tiempo extra, dejará el trabajo en las condiciones en que se encuentre.

En el caso excepcional en que el hecho de dejar el trabajo en las condiciones antes mencionadas implique peligro para otras personas, el equipo y/o planta o para el servicio y sí el trabajador no puede comunicarse para recibir instrucciones, continuará el trabajo hasta dejarlo en condiciones que no causen perjuicios, teniendo derecho el trabajador a percibir el pago del tiempo extraordinario correspondiente.

ARTICULO 11. Los trabajadores que efectúen viajes para desempeñar labores por cuenta y riesgo de la Empresa, estarán a lo dispuesto en las Cláusulas relativas del Contrato Colectivo de Trabajo, Convenios específicos aplicables y al Reglamento de Viáticos en vigor, Las situaciones no contempladas en esos ordenamientos, serán fijadas previamente de común acuerdo entre Empresa y Sindicato.

Para el arreglo de asuntos sindicales de interés mutuo se estará a lo dispuesto en las Cláusulas relativas del propio Contrato Colectivo y Reglamento de Viático.

ARTICULO 12. La jornada de trabajo comenzará a las horas de entrada y terminará a las de salida especificada en el Artículo 4 el presente Reglamento.

ARTICULO 13 El trabajo fuera de los horarios establecidos debe llevarse a cabo únicamente con autorización del Jefe del Departamento o de quien esté designado salvo la excepción contenida en el Artículo 10 del presente Reglamento y los trabajadores de turno que no fueren relevados oportunamente al terminar sus labores.

En cualquier caso, los trabajadores deberán dar cuenta del tiempo extraordinario trabajado, en la forma establecida para los efectos del pago respectivo.

ARTICULO 14. En términos generales el trabajo en tiempo extraordinario deberá ser ejecutado preferentemente por el trabajador que desempeñe ordinariamente las labores que motiven el mismo, o por otro de la misma categoría.

La Empresa solicitará al Sindicato, con un mínimo de once días hábiles de anticipación, salvo estipulaciones contempladas en Convenios Departamentales, el número de trabajadores y categorías del personal que requiera para laborar en los días de descanso

obligatorio señalados en el Contrato Colectivo de Trabajo; el Sindicato designará oportunamente al personal de conformidad con la Cláusula 93 del propio Contrato.

CAPITULO IV

TIEMPO DESTINADO PARA TOMAR ALIMENTOS

ARTICULO 15. a). El tiempo destinado para que tomen sus alimentos los trabajadores que laboren turnos discontinuos, será aquel que interrumpa su jornada, cuyo lapso no podrá ser menor de dos horas ni mayor de cuatro horas, el que no se computará dentro de la jornada normal de trabajo.

b) A los que trabajen jornadas corridas y en lugar fijo, se les concederá de acuerdo con la Cláusula 95 del Contrato un período de 30 minutos para tomar sus alimentos, computados dentro de la jornada normal de trabajo. La hora en que se deben comenzar a tomar estos 30 minutos, será en cada Departamento, la que se fije entre Empresa y Sindicato.

No podrá modificarse la hora de salida a tomar alimentos, si no es por acuerdo expreso entre Empresa y Sindicato.

c). Los trabajadores que laboren jornadas corridas y en forma ambulante, pueden tomar sus alimentos en el lugar y a la hora que le resulte más conveniente para el caso, en la inteligencia de que deberán ponerse de acuerdo con el jefe inmediato o con quien esté designado, a fin de no entorpecer los trabajos que tengan encomendados, disponiendo para ello del mismo período de 30 minutos, el cual se considerará como tiempo de trabajo efectivo.

Estos períodos para tomar alimentos podrán ampliarse en caso necesario previo acuerdo entre Empresa y Sindicato.

ARTICULO 16. En casos de siniestro y riesgo inminente para los trabajadores o instalaciones de la Empresa, el tiempo destinado para tomar alimentos se fijará según las circunstancias.

CAPITULO V

PERIODOS DE DESCANSO DURANTE LA JORNADA Y DESCANSOS SEMANALES

ARTICULO 17. Durante los seis meses siguientes al alumbramiento, las trabajadoras gozarán dentro de su jornada diaria, de dos medias horas de descanso para alimentar a sus hijos, las que disfrutarán de conformidad a las necesidades de las trabajadoras, poniéndose de acuerdo con el Jefe correspondiente.

ARTICULO 18. Para los efectos de la Cláusula 97 del Contrato Colectivo de Trabajo, los trabajadores de la Empresa descansarán por regla general los sábados y domingos de cada semana, excepto los que prestan sus servicios en Departamentos que laboren en forma continua y el personal cuyo trabajo se relacione con la manutención o el servicio de la planta telefónica, que descansarán en otros días de la semana según lo establecido en sus respectivos Convenios, o por acuerdo entre Empresa y Sindicato.

Para los efectos del párrafo anterior, las labores y obligaciones del personal que trabaje sábados y domingos, serán las señaladas por sus Jefes Inmediatos, de acuerdo a lo expresamente pactado para su categoría en sus respectivos Departamentos.

ARTICULO 19. La Empresa concederá a las Operadoras durante su jornada los minutos de descanso que establece la Cláusula 96 del Contrato Colectivo de Trabajo. Asimismo disfrutarán de otros descansos que, en su caso, establezcan los Convenios Departamentales respectivos.

CAPITULO VI

DIAS Y LUGARES DE PAGO

ARTICULO 20. El salario de los trabajadores será pagado precisamente dentro de las horas laborables, a más tardar el viernes de cada semana, en el edificio, lugar de trabajo, oficina o campamento correspondiente.

Cuando los trabajadores por razones de turnos o descansos, no puedan cobrar el día acostumbrado de pago, se les pagará en día laborable dentro de la misma semana, otorgando la Empresa para el efecto los permisos necesarios.

ARTICULO 21. Los trabajadores que por la índole de su trabajo o por ausencia, no cobren sus salarios a la hora que se presente el pagador, los cobrarán en la caja de la Empresa dentro de sus horas laborables, pudiendo hacerlo hasta el último día hábil de la semana correspondiente, considerando semana de lunes a viernes; para el efecto, la Empresa se obliga a otorgar los permisos necesarios.

ARTICULO 22. Otras percepciones distintas a salarios devengados, tales como anticipos a cuenta de los mismos, fondo de ahorro, aguinaldo, etc., serán pagados en la caja, sucursal u oficina de pago de la Empresa, cualquier día hábil de la semana, dentro de las horas laborables.

En el caso de pagos de antigüedad solicitados por los trabajadores, la Empresa dará el permiso correspondiente para que el interesado acuda a la instancia respectiva.

Para los pagos por concepto de vacaciones, se estará a lo dispuesto en la Cláusula 90 del Contrato Colectivo de Trabajo.

ARTICULO 23. Los trabajadores deben cobrar sus salarios y otras percepciones personalmente; el tiempo que empleen para efectuar dicho cobro se cuenta como trabajo efectivo. En los casos en que por no coincidir las horas de jornada con las horas de pago establecidas no les permita a los trabajadores cobrar dentro de aquéllas, o por otras causas análogas, podrán hacerse representar en los términos del Artículo 100 de la Ley Federal del Trabajo, preferentemente con la firma de representantes sindicales como testigos.

Para el pago de prestaciones diversas al salario semanal o mensual, en caso de duda por parte de la Empresa de la carta poder, ésta podrá recurrir al Apoderado del trabajador a fin de que presente a los testigos que figuran en el mandato, caso contrario, no se efectuará el pago, sino hasta en tanto la representación sindical exprese su conformidad en el propio documento para que se efectúe el pago al interesado a través de su Apoderado.

Por lo que toca a pagos de antigüedad, en atención al monto de los mismos, los interesados deberán comparecer personalmente, caso contrario, para efectos de ser representados, se estará a lo dispuesto por el Artículo 2555 Frac. II del Código Civil para el Distrito Federal en asuntos del orden común y de aplicación en toda la República en el orden Federal.

ARTICULO 24. Los trabajadores que no estén conformes con las cantidades que hubieran recibido por cualquier concepto, deben presentar inmediatamente las respectivas reclamaciones a sus Jefes Inmediatos o en su defecto a quien corresponda, por conducto de la Representación Sindical, a fin de hacer desde luego las rectificaciones a que haya lugar.

ARTICULO 25. Las acciones de los trabajadores para presentar sus reclamaciones por inconformidad con los pagos de salarios u otras percepciones análogas, prescriben en un año contado a partir de la fecha en que se hizo el pago correspondiente. Sin embargo, para evitar dificultades, los trabajadores presentarán sus reclamaciones inmediatamente de acuerdo con lo establecido en el Artículo anterior.

CAPITULO VII

SEGURIDAD E HIGIENE

NORMAS GENERALES

ARTICULO 26. En la primera junta del mes de enero de cada año, la Comisión Mixta Central de Seguridad e Higiene conocerá el programa anual de recorridos mensuales de las Comisiones Mixtas Auxiliares, a fin de coordinar el funcionamiento de éstas.

Dentro de dicho programa la Comisión Mixta Central de Seguridad e Higiene deberá considerar lo siguiente:

a). Vigilar que se dote a los trabajadores de los implementos de seguridad apropiados a los riesgos de trabajo.

- b). Vigilar que los equipos de protección personal cumplan con las normas oficiales mexicanas.
- c). Vigilar que el programa de distribución de ropa de trabajo y calzado de seguridad, se cumplan y que las tallas sean las correspondientes a las solicitadas por los trabajadores.
- d). Vigilar que utilicen los trabajadores los implementos de protección personal correctamente, durante el desarrollo de su trabajo.

La Comisión Mixta Central, para el cumplimiento de estas funciones se apoyará en las Comisiones Mixtas Auxiliares de Seguridad e Higiene.

ARTICULO 27. A los trabajadores sindicalizados que integren las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene, la Empresa les proporcionará todas las facilidades e informaciones inherentes a sus funciones, para el mejor desempeño de su cometido.

ARTICULO 28. Con la finalidad de que los trabajadores en general y el personal de nuevo ingreso en especial, reciban la instrucción necesaria para evitar riesgos de trabajo, la Empresa les proporcionara la capacitación sobre medidas de Seguridad e Higiene y Primeros Auxilios, tanto de carácter genérico como específico, proporcionando el material que para ello se requiera.

Para los efectos anteriores, incluyendo la determinación del personal que deba recibir esta capacitación, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, de acuerdo a los sistemas establecidos, en coordinación con la Comisión Mixta Central de Seguridad e Higiene elaborarán los Planes y Programas correspondientes.

ARTICULO 29. La Empresa instalará en todos los Centros de Trabajo tableros de tamaño suficiente para la colocación de avisos, carteles ilustrativos y educativos sobre Seguridad e Higiene, así como la información y propaganda que sobre el particular considere pertinente la Comisión Mixta respectiva.

En estos tableros de la Empresa, así como en otros que se instalen para uso del Sindicato, éste colocará citatorios, convocatorias, circulares, información y políticas sobre actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas, que no impliquen ataques contra la Empresa o personal de la misma.

La colocación de avisos se hará respetando los que estén fijados y se encuentren vigentes.

ARTICULO 30. Los trabajadores están obligados en los casos que sufran riesgos de trabajo, a cooperar plenamente con la prontitud que las circunstancias particulares lo permitan, proporcionando los datos de las causas que los originaron en los formatos en vigor en la Empresa.

Los trabajadores están obligados a someterse a todos los reconocimientos médicos y curaciones que tengan por objeto diagnosticar y tratar su padecimiento.

La Empresa está obligada a cumplir con las estipulaciones conducentes y aplicables en cada caso, de acuerdo a las modalidades contenidas en el Capítulo XXIV del Contrato Colectivo de Trabajo.

ARTICULO 31. La Empresa proporcionará credenciales para la debida identificación de los trabajadores.

OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

ARTICULO 32. Con objeto de prevenir accidentes de trabajo la Empresa deberá observar y conservar en la ejecución de sus trabajos los medios adecuados de protección que para los trabajadores establecen las normas legales, contractuales y las disposiciones de seguridad de la Comisión Mixta Central de Seguridad e Higiene.

ARTICULO 33. En todos los lugares peligrosos tales como: pozos cercanos a gasolineras o en los que existan líneas eléctricas, postes próximos a líneas de alta o baja tensión y en general donde se ejecuten labores de tal carácter, la Empresa fijará señales claras, precisas y llamativas que sirvan a los trabajadores para prevenir accidentes.

ARTICULO 34. Pozos con gases combustibles y/o tóxicos. En los pozos que se identifique la presencia de gases combustibles o tóxicos, los trabajadores tomarán /as siguientes precauciones:

a) Utilizarán los medios y la instrucción que la Empresa les haya proporcionado para comprobar la existencia de gases.

b) Por ningún motivo se fumará, encenderá cerillos lámparas para soldar o introducirá cualquier fuente de calor evitando también cualquier chispa por golpear o rozar metales.

c), Ventilarán el pozo abriendo las tapas de los inmediatos próximos a éste, a fin de propiciar la circulación de aire antes de entrar.

d). Sí se detectan gases a un nivel peligroso en el interior del pozo y la ventilación no resulta suficiente, se reportará esta situación a la Empresa para colocar extractor de aire en el interior de éste, o se tomarán otras medidas.

pozos con Líquidos inflamables. Cuando sean localizados líquidos combustibles o inflamables en el interior de los pozos, se adoptarán las siguientes medidas:

a). Utilizarán los medios y la instrucción que la Empresa les haya proporcionado para comprobar la existencia de líquidos inflamables.

b). Por ningún motivo se fumará, encenderá cerillos, lámparas para soldar o introducirá cualquier fuente de calor, evitando también cualquier chispa por golpear o rozar metales.

c). Se ventilará el pozo abriendo las tapas de los próximos inmediatos a éste, a fin de propiciar la circulación de aire antes de entrar.

d). Previo al inicio de cualquier trabajo se desalojarán los líquidos combustibles empleando algún recipiente de plástico con el objeto de evitar chispas.

Pozos con cables de corriente eléctrica, Si en el interior del pozo se encuentran líneas eléctricas se tomarán las siguientes medidas:

a). Utilizarán los medios y la instrucción que la Empresa les haya proporcionado para comprobar la existencia de cables de corriente eléctrica.

b). Verificarán visualmente que los cables eléctricos se encuentren aislados o cubiertos y por tanto no representen peligro.

c). De no reunir las condiciones señaladas anteriormente, reportar de inmediato para que la Empresa tome las medidas necesarias y se fijen en ellos los avisos de precaución correspondientes.

d). Con respecto a la identificación de cables eléctricos y telefónicos por la apariencia, en caso de tener duda no se abrirá el cable; reportándolo al jefe inmediato para que tome las medidas preventivas y correctivas necesarias.

En caso de realizar labores en el interior de pozos por tiempo prolongado, bajo las condiciones descritas en los incisos anteriores, la Empresa integrará un grupo de trabajo de manera que siempre permanezca un trabajador fuera del pozo para auxiliar a los que trabajen en el interior de éste, a fin de prevenir accidentes y efectuar a la mayor brevedad el trabajo correspondiente.

Pozos inundados, En caso de encontrar pozos inundados a un nivel que afecte o impida el trabajo se procederá de la siguiente forma:

a). Desalojar el agua con los medios proporcionados por la Empresa para tal fin, esta operación se efectuará de manera continua si el nivel del agua afecta o impide el desarrollo de la labor; usarán el calzado de seguridad y en caso necesario botas pantaloneras y mascarillas contra malos olores.

b). Retirar cualquier desperdicio que sea encontrado en el pozo y que pueda representar un riesgo para el trabajador.

c). Aplicar el bactericida desodorante, rociándolo abundantemente en las paredes, techo y piso del pozo.

No se ingerirán alimentos en el interior de los pozos, a fin de prevenir enfermedades.

ARTICULO 35. Por lo que corresponde a postes que soporten líneas telefónicas cercanas a líneas eléctricas antes de abordarlos los trabajadores tomarán las siguientes medidas:

a). Verificarán que se cuente con el equipo de seguridad adecuado como guantes, calzado de seguridad, poniendo especial cuidado en el cinturón, bandola de seguridad, casco y ropa de trabajo; y la que para estos trabajos el uso del cinturón y bandola de seguridad evita caídas si el trabajador llega a recibir alguna descarga eléctrica.

Debe mencionarse que las caídas pueden ocasionar más graves resultados que los efectos de las descargas eléctricas.

b). Certificarán que los cables telefónicos no se hallen en contacto con las líneas eléctricas, si esto ocurriera darán aviso al Jefe Inmediato a fin de tomar las medidas correctivas necesarias.

c). Si las líneas eléctricas están descubiertas debe evitarse a toda costa su contacto.

El uso de guantes y ropa dieléctricos (aislantes de electricidad como la carnaza y el algodón, sin partes metálicas) es esencial si es que las líneas eléctricas quedan cerca del punto donde el trabajador labore. Generalmente los cables de alta tensión (de 750 voltios en adelante) se localizan a alturas muy superiores a las de los cables telefónicos, sin embargo, para prevenir accidentes es necesario observar estas normas.

d) Por lo anterior, en los casos excepcionales de cables de alta tensión que se localicen cerca del punto donde labore el trabajador, deberá evitarse estrictamente acercarse a distancias menores a las indicadas a continuación:

<u>Voltaje de los cables</u>	<u>Distancia en centímetros</u>
750 a 2500 Voltios	30
2500 a 10000 „	60
10000 a 27000 „	90
27000 a 47000 „	120
47000 a 70000 „	180

e) En los casos en que las distancias entre el trabajador y los cables sean menores a las mencionadas, no se abordará el poste y se avisará al supervisor para que se tomen las medidas indicadas para evitar accidentes.

f). En los casos de postes en que la distancia de donde el trabajador deba laborar a las líneas eléctricas, esté cerca al mínimo de las distancias mencionadas en los incisos anteriores, los trabajadores avisarán a su jefe o supervisor, para que la Empresa tome las medidas necesarias y fijará en ellos los avisos de precaución correspondiente.

PRECAUCION PARA EL ASCENSO A LOS POSTES

ARTICULO 36. Precauciones para el ascenso a postes. Antes de abordarlos, se verificará la solidez del poste, para lo cual se deberá golpear su contorno con un martillo lo más cerca

del piso y hasta una altura de 50 cms. Si el sonido es sólido, es indicativo que se encuentra en buen estado; si es hueco es señal de que puede estar carcomido.

En este último caso se precisará la resistencia del poste tratando de clavar en el sitio supuestamente defectuoso un objeto punzocortante (un clavo grueso de unos 15 cms., un punzón, etc.) y si éste penetra con mayor facilidad que lo normal, se comprobará que el poste está defectuoso. En tal evento se procederá a reportar el asunto al supervisor, quien tomará las medidas de seguridad pertinentes para resolver el caso.

Si el poste se encuentra en buen estado, se constatará si los peldaños estén completos y en buenas condiciones y de ser así se procederá a abordarlos. De tener deficiencias que no constituyen riesgos mayores (por ejemplo, la falta de los dos primeros peldaños) se subirá, pero deberá procederse con cuidado y se reportará el caso al supervisor para que se corrija la deficiencia,

Si los peldaños, faltantes son los superiores, debido al riesgo que representa su ausencia, queda a discreción del trabajador subir o no; en todo caso se notificará al supervisor para que se corrija de inmediato dicha deficiencia.

ARTICULO 37. La Empresa proporcionará a los trabajadores que laboran en pozos de visita y postes telefónicos, la ropa e implementos de seguridad necesarios para la ejecución de los trabajos encomendados.

En caso de detectar situaciones peligrosas como las referidas en los Artículos 34 y 35 se seguirán los procedimientos fijados en dichos Artículos y de persistir las condiciones que pudieran poner en peligro la seguridad de los trabajadores, éstos deberán avisar de inmediato a su Jefe, a fin de recibir las instrucciones correspondientes.

La Empresa en esos casos, por cualquier medio, solucionará la deficiencia y hasta entonces se proseguirá con el trabajo a realizar.

NORMAS DE SEGURIDAD PARA OFICINAS

ARTICULO 38. Todo trabajo, incluso los de índole administrativo, puede producir accidentes, Conocer la forma de prevenirlos nos permitira contar con un medio más seguro para desempeñar nuestras labores. Las siguientes normas persiguen ese objetivo.

- a) Mantenga ordenado su lugar de trabajo, sin objetos que le molesten o le puedan causar una lesión.
- b) Mantenga despejados los pasillos, circulaciones o puertas; no ponga ningún objeto que dificulte el paso.
- c) Evite el amontonamiento de papeles, objetos o muebles, ya que son riesgos potenciales de accidentes, golpes e incendios.

- d) No deje papeles sobre copiadoras y demás aparatos que tengan superficies calientes.
- e) Ponga en los ceniceros, los restos de cerillos y cigarros y nunca los arroje a las papeleras.
- f) No deberán emplearse solventes o gasolina dentro de las oficinas; una pequeña cantidad líquida puede convertirse en una gran cantidad de vapores tóxicos, inflamables y explosivos.
- g) Las grapas, tijeras, lápices, bolígrafos y demás objetos punzocortantes, deben guardarse de tal forma que se eviten heridas.
- h) No se deberán tomar alimentos dentro de la oficina, por constituir un hábito antihigiénico.
- i) No deberá subirse en cajas, gabinetes de archivo, sillas giratorias, pilas de libros o en objetos no destinados para ese fin. Para alcanzar artículos muy elevados deberá usarse escalera de mano.
- j) Las caídas de las sillas, pueden causar un accidente de consecuencias graves; siéntese con la espalda recta apoyada al respaldo y los pies sobre el piso.
- k) Los cordones de artefactos eléctricos no deberán obstruir el paso de personas a fin de evitar tropiezos, caídas y cortocircuitos. Cerciórese de que permanezcan en buen estado de conservación y si presentan fallas repórtelas al servicio de mantenimiento.
- l) Al bajar una escalera con una carga en las manos, camine despacio y viendo con claridad dónde pone los pies.
- m) Los golpes contra puertas, muebles, archivos, cajones abiertos e incluso contra otras personas causan lesiones. Para prevenirlas no deje los cajones abiertos, especialmente los de los archiveros y escritorios y realice con cuidado su trabajo.
- n) El uso de grapas, alfileres, tijeras, guillotinas y el manipular las hojas de papel, pueden causar cortadas; por pequeñas que sean, atiéndase para que no se infecte la herida.
- ñ) Deben llenarse primeramente los cajones inferiores de los archiveros, preferentemente con materiales pesados y de poco uso. Así, en caso de abrirse un cajón superior los de abajo harán contrapeso previniendo que se volteen. De todas formas resulta riesgoso tener abiertos al mismo tiempo dos o más cajones superiores, por lo cual esto debe evitarse.

ARTICULO 39. Mantener en condiciones de completa seguridad los medios y elementos de trabajo tales como: garruchas, tensores, cinturones, bandolas de seguridad, caretas de protección, espuelas, elementos y útiles de trabajo en general, cambiando los que no se encuentren en tales condiciones de seguridad. Para este fin, la Empresa realizará inspecciones periódicas.

El equipo de protección personal pasará un riguroso control de calidad.

Las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene vigilarán que el equipo de protección personal sea mantenido en óptimas condiciones y que los trabajadores lo usen correctamente.

En caso contrario los trabajadores no estarán obligados a ejecutar dichas labores.

ARTICULO 40. Para la conservación y guarda de los útiles herramientas y demás artículos que se le entrega con motivo del trabajo, la Empresa se compromete a proporcionar a los trabajadores que lo ameriten casilleros, jaulas o sitios adecuadas y seguros. En caso de no proporcionárseles lo antes mencionado y que por esta razón les sean robados o se les extravíen dichos útiles, herramientas y demás artículos, los trabajadores no se harán responsables de pagar el importe a que se refiere la cláusula 164 del Contrato Colectivo de Trabajo,

ARTICULO 41. Todos los vehículos deben estar dotados de las herramientas y accesorios que exigen las disposiciones reglamentarias.

Los trabajadores reportarán inmediatamente cualquier deficiencia que encuentren en los vehículos a su cargo, utilizando el formato diseñado para tal fin, especialmente si revisten las siguientes condiciones peligrosas: llantas lisas, juego notable en la dirección, al oprimir el pedal del freno, éste no opone resistencia o el vehículo tiende a jalarse en forma importante a la izquierda o derecha.

La Empresa verificará el reporte y de ser verídico, no ordenará que esos vehículos se manejen, retirándolos de inmediato del servicio para su reparación.

El formato deberá contener una copia, la cual quedará en poder del trabajador interesado.

ARTICULO 42. Deberá instalar extintores apropiados a los riesgos específicos a cubrir en las instalaciones de la Empresa, siguiendo para su colocación las normas vigentes. Asimismo dotará de extintor a los vehículos que lo ameriten, de acuerdo al grado de peligrosidad de los materiales y actividades que se realicen de conformidad a las normas legales de Seguridad Aplicables y a las recomendaciones emitidas por la Comisión Mixta Central de Higiene y Seguridad.

ARTICULO 43. Deberá proveer a todos los Centros de Trabajo, Oficinas, Centrales, Talleres y demás dependencias del número suficiente de botiquines de acuerdo a las necesidades específicas de los lugares de trabajo conforme a un cuadro básico adecuado, para ser manejado por el personal a fin de prestar primeros auxilios. Colocará en los botiquines la lista de materiales de curación y de medicamentos, así como las indicaciones para que los trabajadores puedan hacer uso de éstos.

Dichos botiquines deberán ser proporcionados de acuerdo a los siguientes cuadros básicos:

a) BOTIQUINES PARA INSTALACIONES

FIJAS.

1. Frasco de agua oxigenada de 250 ml. (limpieza heridas)
- 1 Frasco de alcohol de 500 ml. (antiséptico.)
- 1 Paquete de algodón de 100 grs. (material de curación).
- 24 Tabletas de aspirina (fiebre, dolores musculares y de cabeza).
- 1 Paquete de bicarbonato de sodio (neutralizante de la acidez gástrica).
- 24 Grageas de buscapina (dolor tipo cólico).
- 25 Curitas angostas (para cubrir pequeñas heridas).
- 6 Depresores (para aplicar pomada).
- 1 Tubo de Furacín (quemaduras).
- 20 Sobres de gasa simple (compresas para limpiar y/o cubrir heridas).
- 1 Frasco de Merthiolate (desinfectante para heridas que no requieren sutura).
- 10 Tabletas de leche de magnesia o pepsamar (neutralizante de la acidez gástrica).
- 1 Carrete de tela adhesiva de 2,5 cms. (para sujetar la compresa o venda).
- 2 Vendas elásticas de 5 cms. (lesiones óseas y musculares).
- 4 Vendas de gasa de 5 cms. (para cubrir heridas).

b) BOTIQUINES PARA SALAS DE TRAFICO

- 1 Frasco de agua oxigenada de 250 ml. (limpieza heridas).
- 1 Frasco de alcohol de 500 ml. (antiséptico).
- 1 Paquete de algodón de 100 grs. (material de curación).
- 96 Tabletas de aspirina o winasurb (fiebre, dolores musculares y de cabeza).
- 1 Paquete de bicarbonato de sodio (neutralizante de acidez gástrica).
- 48 Grageas de buscapina o espacial (dolor tipo cólico).
- 50 Curitas angostas (para cubrir pequeñas heridas).
- 1 Frasco colirio Eyemo o Clinozinc Ofteno (para irritación ocular).
- 6 Depresores (para aplicar pomadas).
- 1 Tubo de Furacín (quemaduras).
- 20 Sobres de gasa simple (compresas para limpiar y/o cubrir heridas).
- 2 Cajas de Cepacol o Graneodin (antiséptico bucofaringeo).
- 1 Frasco Kaopectate (antidiarreico).
- 1 Frasco de Merthiolate (desinfectante para pequeñas heridas que no requieren sutura).
- 10 Tabletas de leche de magnesia o pepsamar (neutralizante de la acidez gástrica).
- 1 Carrete de tela adhesiva de 2.5 cms. (para sujetar la compresa).
- 2 Vendas elásticas de 5 cms. (lesiones óseas y musculares).
- 4 Vendas de gasa de 5 cms. (para cubrir heridas).

c) BOTIQUINES PARA VEHICULOS

Asimismo datará de botiquines a los vehículos que lo ameriten de acuerdo al grado de peligrosidad de los materiales y actividades que se realicen, de conformidad a las normas legales de seguridad aplicables y las recomendaciones emitidas por la Comisión Mixta Central de Seguridad e Higiene.

Dichos botiquines contendrán:

- 1 Frasco de agua oxigenada de 250 ml. (limpieza heridas).
- 1 Frasco de alcohol de 250 ml. (antiséptico).
- 1 Paquete de algodón de 50 grs. (material de curación).
- 12 Tabletas de aspirina (fiebre, dolores musculares y de cabeza).
- 12 Grageas de buscapina (dolor tipo cólico).
- 10 Curitas angostas (para cubrir pequeñas heridas).
- 6 Tabletas de Dramamine (nauseas y/o mareo). Al usarlo no maneje vehículo ni maquinaria,
- 3 Depresores (para, aplicar pomadas).
- 1 Tubos de Furacín (quemaduras).
- 10 Sobres de gasa simple (compresas para limpiar y/o cubrir heridas).
- 1 Carrete de tela adhesiva de 2,5 cms. (para sujetar la compresa o venda).
- 2 Vendas elásticas de 5 cms. (lesiones óseas y musculares).
- 2 Vendas de gasa de 5 cms. (para cubrir heridas).

En caso de escasez en el mercado de algún medicamento o cambio de presentación, el médico de la Empresa determinará su equivalente para ser sustituido eventualmente en los botiquines.

Los cambios definitivos de medicamentos y artículos de estos cuadros básicos serán determinados por la Comisión Mixta Central de Seguridad de Higiene.

Las medicinas y materiales de dichos botiquines deberán ser repuestos inmediatamente después de que se usen total o parcialmente.

ARTICULO 44. La Empresa promoverá ante el Instituto Mexicano del Seguro Social la realización de campañas preventivas de salud, incluyendo orientación, vacunación, catastro torácico, detección de enfermedades y todas aquellas que tengan por finalidad la conservación de la salud de los trabajadores.

OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS JEFES

ARTICULO 45. Los Jefes de Confianza y/o Encargados del trabajo deben conocer las partes que les competen del Reglamento General de Seguridad e Higiene en el trabajo y de las recomendaciones de las Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene, así como los procedimientos e instructivos relativos a la materia emitidos por la Empresa, siendo personalmente responsables de su aplicación.

ARTICULO 46. Difundir entre sus subordinados las medidas aconsejables para evitar riesgos de trabajo.

ARTICULO 47. Serán responsables de que los útiles de trabajo tales como caretas de protección, escaleras, plataformas, andamios, cinturones y bandolas de seguridad, guantes,

espuelas y demás medios y elementos de trabajo en general, tengan la resistencia y la firmeza necesarias para el objeto a que se le destina.

Serán responsables también de la vigilancia pertinente para que las pruebas de dichos útiles y herramientas se hagan en la forma estipulada en las instrucciones respectivas.

ARTICULO 48. En ningún caso ordenarán que se ejecuten trabajos en lugares que no reúnan las condiciones de Seguridad e Higiene necesarias.

ARTICULO 49. Mantener constantemente equipados los botiquines de primeros auxilios, haciendo las gestiones oportunas para que cualquier faltante de su contenido sea repuesto de inmediato por la Empresa. Asimismo, deberá vigilar el mantenimiento de los extintores respectivos.

OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

ARTICULO 50. Deberán conocer y observar las medidas preventivas de Seguridad e Higiene contenidas en los Reglamentos e Instructivos respectivos, las disposiciones derivadas de los mismos que señale la Empresa, así como las recomendaciones de la Comisión Mixta Central para la Seguridad e Higiene de los Trabajadores. Para hacer efectiva esta obligación, la Empresa proporcionará un ejemplar del presente Reglamento a todos los Trabajadores y fijará en lugares visibles las disposiciones conducentes del mismo.

Asimismo impartirá cursos de capacitación y adiestramiento para la prevención de Riesgos del Trabajo.

Deberán usar para efectos de su trabajo en la Empresa, los uniformes, calzado y equipo de Seguridad, Herramientas, útiles y accesorios que se les proporcione. A los Trabajadores que no utilicen la ropa de trabajo y calzado que se les entrega para su protección personal, se les orientará sobre el deber que tienen de utilizarlos, según lo establece el Reglamento General de Seguridad e Higiene en el trabajo, quedando responsabilizados de su uso. Conservarán en buen estado de limpieza las jaulas o casilleros a su cargo, dándoles el uso adecuado. No deberán dejar en ellos alimentos o líquidos que pudieran originar malos olores, insectos o plagas,

ARTICULO 51. Deberán notificar a sus superiores, al representante sindical o directamente a los miembros de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene las Violaciones o la falta de aplicación de las reglas de Seguridad e Higiene establecidas en los Reglamentos respectivos.

ARTICULO 52. Deberán informar a sus superiores inmediatamente cualquier condición peligrosa, anormal, defectuosa o insalubre, que notaran en las centrales, conmutadores, líneas, postes, cables, pozos de Visita, talleres, vehículos y demás lugares y equipo de trabajo de la Empresa, así como desperfectos en las herramientas o útiles de trabajo que de algún modo

puedan comprometer su seguridad o la del personal. Este informe deberá ser hecho con copia a la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.

ARTICULO 53. No deberán operar máquinas cuyo manejo desconozcan o no correspondan a sus funciones de acuerdo a sus Convenios.

Tampoco deberán trabajar en lugares elevados sin afianzarse con un cinturón de seguridad o algún otro de los medios establecidos para el caso; o subirán a los postes sin cerciorarse de que reúnen las condiciones necesarias de seguridad para su ascenso.

ARTICULO 54. Sólo los trabajadores a quienes les corresponda por la índole de las funciones estipuladas en sus Convenios, podrán acercarse, operar o trabajar con equipo o instalaciones eléctricas con o sin corriente, debiendo adoptar en todos los casos las precauciones necesarias y usar las herramientas o útiles de protección adecuada.

ARTICULO 55. No bloquearán el acceso a los extintores y botiquines, ni harán uso indebido de este equipo a fin de que en casos de emergencia se encuentren en condiciones de usarse, informando a su Jefe Inmediato de cualquier irregularidad que observen.

ARTICULO 56. Nunca deberán transportar porrones con ácidos o soluciones, sin hacer uso para este fin de los medios mecánicos adecuados y el equipo de protección personal que la Empresa proporciona.

Al caerles algún ácido sobre cualquier parte del cuerpo deberán lavar ésta inmediatamente con agua corriente.

ARTICULO 57. Les está prohibido manejar sin precaución: explosivos, gasolina, aceite, aguarrás, petróleo, pintura u otras sustancias fácilmente inflamables. Los despachadores deben despachar o enviar estos materiales en recipientes irrompibles, plenamente identificados y tapándolos herméticamente antes de mandarlos, a su destino. No deben manejar dichas sustancias en lugares cerrados o mal ventilados. Los Encargados de despachar gasolina deberán usar ropa y calzado dieléctricos, proporcionados por la Empresa.

Los trabajadores no deberán hacer fuego, producir chispas por medio de contactos o golpes con herramientas u otros objetos cerca de los tanques depósito de almacenamiento de dichas sustancias, tampoco fumarán ni encenderán cerillos en los lugares en donde esté prohibido.

ARTICULO 58. No deben abordar o bajar de vehículos en movimiento ni viajar en ellos en número mayor del cupo de los mismos, ni viajar en carros cargados con materiales pesados o peligrosos. No deben manejar los trabajadores que no estén autorizados para ello los Vehículos de la Empresa.

No admitirán en ellos a personas extrañas a la Empresa o a la función del trabajador responsable del vehículo, salvo autorización superior o casos excepcionales debidamente comprobados.

No deben utilizar los vehículos para fines diferentes a los que están destinados, ni deberán utilizarse para enseñar a manejar a otros trabajadores, salvo en aquellos casos en que se tenga autorización para ello.

En caso de transportar remolques con materiales y herramientas, deberán estar fijados convenientemente al vehículo transportador y señalizados los remolques con banderolas rojas.

De la misma manera deberán señalar cualquier objeto que exceda o sobresalga a lo largo del vehículo.

Por razones de seguridad el número de remolques que podrá jalar una unidad se limita a uno y sólo en casos de extrema urgencia podrán llevar hasta tres, bajo la responsabilidad del jefe inmediato y quedando por tanto exento de cualquier responsabilidad el trabajador; en dichos eventos los trabajadores a cargo de las unidades tomarán las mayores precauciones para evitar accidentes.

ARTICULO 59. Les está prohibido distraer innecesariamente la atención de personas ocupadas en sus labores especialmente si éstas son peligrosas, así como facilitar la entrada de personas extrañas a las instalaciones o vehículos de la Empresa sin la autorización respectiva.

En los lugares en donde se percaten de la presencia de personas extrañas a la Empresa sin la autorización correspondiente, avisarán al Jefe para que proceda como corresponde; de no encontrarse éste, las invitarán a salir y en caso que se nieguen, reportarán el hecho a su superior lo más pronto posible.

ARTICULO 60. No ejecutarán actos que pongan en peligro la seguridad propia o de los demás trabajadores o que puedan ocasionar daños a las instalaciones o equipo.

ARTICULO 61. Deberán lavar, desinfectar y proteger con gasa y tela adhesiva (Curitas), cualquier cortada o herida antes de manejar monedas, billetes, recibos, facturas, sustancias venenosas, corrosivas, etc. Se lavarán cuidadosamente las manos después de ejecutar estos trabajos,

ARTICULO 62. Deberán asistir a los cursos y prácticas a que se refiere el Artículo 28 del presente Reglamento, así como tomar parte en los simulacros de emergencias que se lleven a cabo, siendo estas actividades dentro de las horas de trabajo.

ARTICULO 63. No deben permanecer en los lugares de trabajo fuera de las horas reglamentarias de entrada y salida, excepto en los siguientes casos:

- a). Cuando trabajen tiempo extraordinario.
- b). Cuando tomen el tiempo necesario para su aseo personal, después de las horas de trabajo.

c). Cuando tengan permiso de la Empresa para estudios de telefonía o alguna otra materia técnica, que haga necesaria su presencia en los lugares de trabajo, siempre que este permiso sea solicitado por conducto del Sindicato.

ARTICULO 64. Para la mayor seguridad de los trabajadores y con el objeto de prevenir accidentes de trabajo, deberán tomarse en cuenta las siguientes reglas de seguridad:

- a). Ningún trabajador estará solo cuando desempeñe labores normalmente peligrosas.
- b). No reparar, limpiar, engrasar ni revisar ninguna máquina, armón, automóvil o camión en movimiento.
- c). Los cilindros de gas se colocarán acostados y con cuñas para evitar que rueden y no deberán golpearse ni dejarse caer; los tambores, barriles o recipientes de aceites o soluciones de batería se colocarán siempre parados.
- d). Ningún trabajador que no sea autorizado para ello debe manejar alambre, cables, conexiones, switches eléctricos, etc., ni se podrá conectar por persona alguna, corriente eléctrica sin cerciorarse previamente de que no pone en peligro a terceros ni a las instalaciones o equipo.

Solamente el personal autorizado tendrá acceso a zonas donde existe equipo de alta tensión.

- e). Nunca deberá usarse un taladro ni a velocidad ni a presión excesiva. Las herramientas manuales se emplearán para el fin que fueron diseñadas.
- f). En trabajos de torno, taladro, esmeril, soldadura o fragua ningún trabajador podrá laborar sin anteojos o caretas protectoras.
- g). Los trabajadores que usen martillos, marros, barretas o zapapicos, trabajaran entre si a distancia suficiente para no lastimarse.
- h). Nunca deberán lanzarse herramientas ni materiales para que se tomen en el aire; deben entregarse en las manos o amarrarlos en un cable si hay que elevarlos o descenderlos.
- i). Los pasillos y lugares de tránsito se conservarán libres de obstáculos, con los pisos secos, impidiendo que permanezcan en ellos basura, pedazos de vidrio, metal, etc.
- j). Cuando sea necesario usar escaleras, andamios, largueros u otros apoyos, se cerciorarán previamente de que se encuentren en condiciones de seguridad. Verificarán que las escaleras tengan puntas antiderrapantes en los extremos para usarlos en pisos blandos, metálicos, de mosaico, concreto, etc. Al usar escalera debe apoyarse sobre una superficie firme, para determinar la inclinación de la escalera, se procurará que se coloque con respecto a la vertical, de tal modo que la distancia horizontal sea la cuarta parte de la longitud de la escalera desde su base al punto de apoyo.

k). Al levantar piezas entre varias personas deben ponerse de acuerdo entre sí antes de levantarlas y se haría esfuerzo simultáneo obedeciendo a la voz de mando del que dirige la maniobra, considerando lo siguiente:

1. Mantener los pies separados.
2. Conservar la espalda recta, casi vertical.
3. Tomar el objeto con ambas manos y asirlo fuertemente.
4. Pegar los dedos y los brazos al cuerpo.
5. Doblar las rodillas, levantar haciendo esfuerzo con los músculos de las piernas, nunca con los de la espalda.

l). Nunca se harán funcionar en lugar cerrado los motores de arzones, automóviles o camiones. Cuando sea necesario efectuar el calentamiento de los motores de estos vehículos, se limitará a un lapso de tres minutos.

m). Antes de subir a postes, escaleras, muros, cornisas y en general lugares elevados, se deberá usar el cinturón de seguridad, se evitará que alguien se estacione al pie del poste o estructura de trabajo y pueda ser lesionado por cualquier objeto que caiga. Al montar alambres sobre postes los llevarán de manera que puedan elevarse o soltarse rápidamente en caso necesario y no deberán amarrarlos al cinturón de seguridad ni alrededor del cuerpo. Al subir a los postes o muros no deben usar como punto de apoyo las pijas, ménsulas, espigas, tirantes, etc. Al usar cables y garruchas deberán inspeccionar su resistencia antes de suspenderse; nunca ensartarán los alambres de un poste defectuoso sin tenerlos previamente detenidos.

n). Nunca dejarán abiertas las tapas de los pozos de visita sin colocar en su exterior bandera, barrera, linterna roja o vigilancia. No se introducirán al pozo inmediatamente después de abierto. Deberá verificarse la probable presencia de gases explosivos en aquellos pozos que lo requieran.

o). Los operadores de máquinas, tornos o aparatos, por ningún motivo deben abandonarlas sin autorización del Jefe inmediato ni con la maquinaria en movimiento. Se exceptúan las centrales automáticas.

LIMPIEZA DE ESTABLECIMIENTOS, VEHICULOS Y EQUIPO

ARTICULO 65. En los lugares donde haya trabajadores dedicados exclusivamente al aseo normal de oficinas, centrales, almacenes, talleres, patios y otros locales, tal aseo se llevará a cabo de acuerdo con los horarios respectivos fuera de las horas de trabajo de los demás trabajadores que laboren en dichos lugares y cuando los trabajos de aseo no perjudiquen o molesten a estos últimos. En los casos de labores de carácter continuo los trabajos de aseo se harán evitando molestar o perjudicar al personal.

ARTICULO 66. El aseo de vehículos se llevará a cabo en el lugar y por el personal destinado a ello, de acuerdo con las instrucciones que existan al respecto, las que deberán de ajustarse a las obligaciones de los puestos de los trabajadores.

ARTICULO 67. Los trabajadores que atienden maquinaria o aparatos, deberán conservar aquélla debidamente aseada y éstos ordenados y limpios, haciendo uso, dentro de sus jornadas, del tiempo razonable que normalmente se requiere para ello.

ARTICULO 68. Los trabajadores que utilicen máquinas de oficina deberán conservarlas debidamente aseadas, apagarlas si son eléctricas y taparlas con sus cubiertas cuando no estén en uso, dando aviso a su Jefe Inmediato de cualquier descompostura que sufran las mismas.

Los escritorios o muebles que los trabajadores usen en sus labores, deberán conservarse siempre ordenados y limpios.

ARTICULO 69. Los trabajadores tendrán la obligación de no abandonar materiales sobrantes en los lugares donde se ejecute el trabajo, almacenes, patios o recintos de la Empresa; recogerán y devolverán a los lugares destinados al respecto los materiales sobrantes y de desperdicio. La Empresa recogerá periódicamente los desperdicios de los lugares destinados al efecto, para evitar una acumulación excesiva.

ARTICULO 70. La Empresa tendrá el número de trabajadores necesarios para el aseo y en ningún caso serán encomendadas labores de esta naturaleza a trabajadores de distintas categorías.

ARTICULO 71. A los trabajadores que por la índole de sus labores deban realizarlas sentados, la Empresa les proporcionará asientos cómodos y anatómicos, a los que se les dará el mantenimiento necesario y procederá a cambiarlos de inmediato, cuando se encuentren deficiencias que afecten la salud de los mismos, de acuerdo a los procedimientos vigentes.

LABORES INSALUBRES O PELIGROSAS QUE NO DEBEN DESEMPEÑAR LAS MUJERES Y LOS MENORES DE DIECIOCHO AÑOS

ARTICULO 72. Las trabajadoras que estén en periodos de embarazo o de lactancia, a partir de la presentación del comprobante médico correspondiente expedido por el Instituto Mexicano del Seguro Social, por el médico de la Empresa o en su defecto por un médico particular, no deberán realizar sus trabajos después de las 20:00 horas. Tampoco deberán realizar labores peligrosas o insalubres.

ARTICULO 73. La Empresa debe emplear solamente trabajadores mayores de 18 años, para labores peligrosas o insalubres que Por la naturaleza del trabajo, por las condiciones físicas, químicas o biológicas del medio en que se prestan por la composición de la materia

prima que e utiliza, son capaces de actuar sobre la vida, el desarrollo y la salud física y mental de los menores.

ATENCION MEDICA DURANTE LA JORNADA

ARTICULO 74. Los trabajadores tienen derecho a que se les dé atención médica de acuerdo con lo estipulado en el Capítulo XXIII del Contrato Colectivo de Trabajo.

ARTICULO 75. Si un trabajador enferma durante las horas de trabajo de manera que a su juicio necesariamente requiere de atención médica, avisará a su supervisor o jefe inmediato, quien autorizará al trabajador para que se presente a los servicios médicos del Instituto Mexicano del Seguro Social o de la Empresa y si fuera necesario, hará los arreglos para que sea trasladado a ese Instituto o a su domicilio.

En los lugares en los que aún no se haya implantado el régimen del Seguro Social, el trabajador, previo aviso al jefe, será autorizado a presentarse con el médico de la Empresa; de no estar el médico en funciones, el trabajador podrá acudir a los servicios de urgencias de clínicas oficiales o particulares.

Si el caso lo requiere se estará a lo previsto en la Cláusula 133 del Contrato Colectivo de Trabajo.

En los casos en que el médico del Instituto Mexicano del Seguro Social o de la Empresa no extienda incapacidad, el jefe, con los antecedentes médicos y la(s) constancia(s) que presente el trabajador podrá autorizar el tiempo que se justifique como permiso con sueldo.

Cuando a un trabajador se le haya dado cita por un médico del Seguro Social, o de la Empresa, en aquellos lugares en que no esté contemplado el régimen del Seguro Social, el interesado deberá de avisar oportunamente a su jefe presentando el carnet respectivo y comprobar posteriormente el haber acudido a la atención médica de que se trate, considerándose estos casos como permiso con sueldo.

ARTICULO 76. Empresa y Sindicato realizarán las acciones necesarias para evitar casos de simulación de enfermedad.

ARTICULO 77. En caso de enfermedad de los trabajadores durante sus horas de trabajo, el Supervisor o Jefe inmediato se hará responsable de que se llenen los requisitos necesarios de acuerdo con lo que establecen las rutinas de la Empresa para que el trabajador enfermo reciba la atención médica a la brevedad posible. En casos de urgencia se notificará inmediatamente al representante de la Empresa en las Sucursales o al Departamento de Personal en donde exista éste, según sea el caso, se dará la atención médica y posteriormente, se llenará la forma respectiva, enviándola por los conductos debidos al servicio médico en el menor tiempo posible. En los lugares en donde esté en vigor la Ley del Seguro Social, los trabajadores observarán las disposiciones que al respecto se establezcan.

EXAMENES MEDICOS

ARTICULO 78. En caso de que algún trabajador contraiga alguna enfermedad contagiosa o que se sospeche que padece alguna enfermedad que aumente el riesgo ordinario de accidentes, queda obligado a someterse a un examen médico de la Empresa o del Instituto Mexicano del Seguro Social, sujetándose a las prescripciones médicas que se le indiquen.

ARTICULO 79. En caso de brotes epidémicos, los trabajadores; sin previo aviso, tienen la obligación de someterse a los reconocimientos que ordenen los médicos de, la Empresa o del Instituto Mexicano del Seguro Social, asimismo, se sujetarán a las prácticas de profilaxis por medio de vacunas, sueros y otros medicamentos que tengan por objeto prevenirlos contra enfermedades contagiosas o de peligro social, siempre y cuando dichas medidas estén aprobadas por el Departamento Médico de la Empresa o por la Comisión Mixta Central de Seguridad e Higiene, salvo casos comprobables personales en que estas medidas estén contra indicadas.

ARTICULO 80. Cuando existan sospechas fundadas de que algún trabajador se encuentra sujeto a la acción del alcohol, de drogas enervantes o de cualesquiera otras que alteren sus facultades, dentro de las horas de trabajo, se someterá a un examen médico ordenado por la Empresa, el cual se hará en presencia del Delegado o de un representante del Sindicato.

El resultado de dicho examen se hará constar por escrito, entregándose una copia al Sindicato y otra al interesado.

ARTICULO 81. Los exámenes médicos y medidas profilácticas que este reglamento establece para los trabajadores de la Empresa, deben llevarse a cabo dentro de las horas de trabajo, salvo los casos de epidemia o de urgencia en que podrán efectuarse dichos exámenes a cualquier hora.

PRIMEROS AUXILIOS

ARTICULO 82. La Empresa proporcionará de acuerdo con las disposiciones del Reglamento general de Seguridad e Higiene en el Trabajo, botiquines de primeros auxilios para la atención inmediata en casos de accidentes, los que serán distribuidos y colocados conforme a las disposiciones del Reglamento indicado, y en los términos del Artículo 43 del presente Reglamento. Los botiquines deberán ser utilizados por el personal de la Empresa para los fines respectivos, después de hecha la curación preliminar del lesionado, se le pondrá bajo la atención del médico de la empresa o del Instituto Mexicano del Seguro Social en los lugares en que esté implantado el régimen de dicho Instituto.

ARTICULO 83. En el caso de accidentes que requieran inmediata atención médica, el trabajador que presencie el accidente o si hubiera varios, el de mayor categoría entre ellos, requerirá los servicios del Seguro Social en donde se encuentra en vigor o si el caso lo requiere por su gravedad podrá llamar al facultativo o institución más cercana para que

practique solamente la primera curación, inmediatamente después, se dará el aviso respectivo al Instituto Mexicano del Seguro Social para que éste continúe la atención del trabajador. En las Sucursales en donde no exista en vigor la Ley del Seguro Social, se podrá llamar al médico de la Empresa, al facultativo o Institución más cercana para que se practique solamente la primera curación y si fuera necesario se requerirán los servicios de las ambulancias que existan en la población respectiva o los de algún hospital civil en la localidad.

ARTICULO 84. El trabajador a que se refiere el Artículo anterior deberá dar aviso desde luego a su Supervisor o Jefe inmediato y éste a los representantes autorizados de la Empresa para que se tomen las medidas que el caso amerita, quedando desde luego el lesionado a cargo del Instituto Mexicano del Seguro Social. En los casos de accidentes en Sucursales en que no se encuentre en vigor la Ley del Seguro Social, se dará aviso a los representantes autorizados de la Empresa para que éstos hagan las indicaciones necesarias de acuerdo con las instrucciones que al respecto reciban.

Inmediatamente después de atendido el lesionado o lesionados, deberá proporcionarse la información relativa al accidente a los representantes autorizados de la Empresa.

ARTICULO 85. Cada Jefe de Departamento, al tener conocimiento de cualquier accidente que se relacione con su departamento, deberá notificarlo inmediatamente a la Gerencia de Personal o a sus representantes, asegurándose de que se ha prestado la debida atención médica a la persona o personas que hayan sufrido el accidente, así como de que el informe correspondiente. ha sido preparado y despachado.

Se proporcionará copia de este informe o reporte al accidentado y al Sindicato.

ARTICULO 86. En todo caso de accidente o enfermedad repentina, sin perjuicio de los artículos anteriores, mientras llega la ayuda especializada a fin de no causar mayor daño, el personal deberá tener en cuenta los primeros auxilios básicos que a continuación se exponen, según el caso que se presente.

a) MEDIDAS GENERALES PARA PRESTAR PRIMEROS AUXILIOS BASICOS. Cuando el o lo amerite por su intensidad y/o gravedad se deberá mantener acostado al accidentado y no moverlo a menos que esté en un lugar que implique peligro, además se verificará que la persona respire, que no sangre y se evitará. que caiga en estado de choque (shock). En caso de que presente falta de respiración se procederá de acuerdo al inciso b, si hay hemorragia, se seguirán las instrucciones. del inciso k y para prevenir el choque se aplicará el inciso h.

b) AHOGAMIENTO O FALTA DE RESPIRACION. La respiración artificial se aplicará siempre que haya falta de respiración sin importar la causa (ahogados, sofocación, paro respiratorio, etc.), para esto se deberán seguir las siguientes instrucciones:

1. Extraiga de la boca todo cuerpo extraño (dentadura postiza, chicles, etc.).

2. Póngalo boca arriba e inclínele la cabeza hacia atrás quedando el mentón (barba) hacia arriba.

3. Apriétele la nariz y al mismo tiempo aplique los labios con su boca abierta sobre los del paciente e insufla aire (sople), la frecuencia con que se debe dar es de 12 veces por minuto y comprobar que el pecho se está levantando, lo que nos indica que es una buena respiración artificial; si esto no sucede, voltee de lado a la persona y golpee con su mano abierta entre los omóplatos (parte media superior de la espalda), tres o cuatro veces y reinicie la respiración.

Deberá continuar la respiración artificial por el tiempo que sea necesario, si la persona empieza a respirar sola, póngala de lado y déjela en reposo.

c) AMPUTACION TRAUMATICA. (Es la pérdida violenta de una parte de las extremidades). Cuando se presenta un caso de amputación traumática y gran hemorragia, se deberá poner un torniquete (inciso k) y cubrir el muñón con una compresa limpia a presión, el pedazo de miembro deberá llevarse cubierto también con una compresa limpia a presión, y a la temperatura más baja posible sin llegar a la congelación. (Compresa estela o gasa doblada varias veces y por lo común esterilizada).

d) ATAQUES CONVULSIVOS. (Es aquel padecimiento que presenta pérdida del estado de conciencia y movimiento sin control).

Cuidar que el paciente no se golpee, evitar que se muerda la lengua, poniéndole entre los dientes un objeto blando, como un pañuelo enrollado, una billetera o cualquier otro objeto similar que no dañe los dientes; se le volteará la cabeza a un lado para que no se ahogue con sus secreciones, se aflojará su ropa y al pasar el ataque cúbralo y déjelo descansar.

e) CONTUSION. (Es la lesión provocada por un golpe sin que haya herida en la piel). Aplicar en el sitio de la lesión en forma inmediata una bolsa con hielo o compresas de agua fría para que disminuya el dolor, y evitar que aumente la hinchazón y el derrame subcutáneo.

f) CUERPOS EXTRAÑOS EN LOS OJOS. No se debe frotar. soplar o intentar sacar con otro objeto o las manos. Se le indica al afectado que cierre su ojo por unos minutos, pues es posible que la lágrima arrastre el cuerpo extraño, si esto no da resultado sujétele suavemente el párpado superior, sepárelo y bájelo hasta cubrir el inferior, a fin de que se haga una limpieza interior del párpado superior. Si a pesar de estas maniobras no sale el cuerpo extraño o si ve que está incrustado en el ojo, cúbralo con una compresa y lleve al lesionado al médico.

g) DESCARGA ELECTRICA. (Es cuando el cuerpo recibe en forma instantánea una corriente eléctrica, que altera su funcionamiento normal). Primero deberá desconectar el switch o separar al accidentado del alambre ampujándolo con un palo; verificar si el accidentado respira, si no, proporcionarle la respiración boca a boca (inciso b). Si hay paro cardíaco, lo podemos detectar por falta de pulso y/o pupilas dilatadas, se procederá colocando boca arriba al afectado sobre una superficie dura, el talón de la mano sobre el

tercio inferior del esternón y la otra mano encima de la primera, se ejerce presión vertical que mueva el esternón hacia abajo aproximadamente 4 cm. Se retira toda presión para que el esternón y el corazón recobren su posición de reposo.

El ritmo debe ser de 60 o 70 veces por minuto. De presentarse paro respiratorio y cardiaco, el ritmo debe ser de dos respiraciones cada quince compresiones del pecho, si el auxilio lo presta una sola persona, pero si son dos personas se dará una respiración cada 5 compresiones, además se deberá prevenir el choque (inciso h).

Las quemaduras producidas por la descarga se atenderán colocando una compresa y sujetándola sin apretar.

h) DESVANECIMIENTO, SINCOPE, VAHIDO, DESMAYO O CHOQUE. (Es el estado de la pérdida parcial o total de la conciencia). Los signos y síntomas de este estado son palidez, piel fría, sudoración, respiración irregular, pulso rápido (apenas perceptible). Puede haber pérdida total de la conciencia o en su defecto gran angustia.

Cuando se presente este caso, se acostará a la persona boca arriba, con la cabeza más abajo que el nivel del corazón o levantándole ligeramente los pies para favorecer la circulación hacia la cabeza; esto se evitará si hay sangrado en cabeza o tórax. Se le cubrirá ligeramente, aflojará su ropa y tranquilizará; podrá dársele agua a pequeños sorbos si la víctima no tiene asco y está consciente; de vomitar se le colocará la cabeza hacia un lado.

i) ENVENENAMIENTO O INTOXICACIONES

1. Cuando el tóxico es un alimento descompuesto, medicamento o cualquier otra sustancia que no sea ácido, álcali, petróleo, gasolina o sus derivados, se procederá de la siguiente manera:

Si la persona está consciente, se le dará a beber grandes cantidades de agua o leche, después provoque el vómito ya sea aplicando una cuchara o el dedo en la garganta o dándole una solución compuesta con agua tibia (un vaso) y una cucharada de sal o de mostaza en polvo. De estar inconsciente, no trate de neutralizar el veneno o provocar vomito, proceda como se indica en las medidas generales (inciso a).

2. Si el tóxico es una álcali o un ácido, cúbrala para que conserve el calor y siga las siguientes indicaciones:

El afectado que ha ingerido alguna de estas sustancias presenta quemaduras dolorosas en la boca y lengua así como inflamación. No se le hará vomitar y se identificará la sustancia ya sea álcali (sosa, potasa, lejía, cal) o ácido (nítrico, sulfúrico, clorhídrico) y a continuación se preparará un antídoto adecuado.

Para los álcali será agua (un vaso) con una cucharada de vinagre o jugo de limón (4 a 6 limones).

Para los ácidos se podrá dar bicarbonato de sodio o potasio, pastillas de leche de magnesia, carbonato de calcio o agua de caliche.

3. Cuando el tóxico sea petróleo, gasolina o sus derivados se procederá de la siguiente manera:

No se hará vomitar y se le dará solamente agua.

4. Cuando el tóxico sea algún narcótico se seguirán las siguientes indicaciones:

Será tratada como se mencionó en el punto 1, tomándose en cuenta que se deberá mantener despierta, pudiéndose utilizar para ello café negro y de ser necesario compresas frías en el cuerpo. Se puede presentar paro respiratorio el cual será atendido por medio de respiración artificial de acuerdo al inciso b.

j) FRACTURAS (Es la rotura de un hueso).

En primer lugar deben tomarse en cuenta las medidas generales (inciso a): después toda fractura debe inmovilizarse, como esto se haga, dependerá del sitio de la fractura. No se tratará de acomodar la parte fracturada, para inmovilizar extremidades se usarán férulas (tablillas) de material resistente como madera, periódicos, revistas, etc., se deberán extender más allá de las articulaciones vecinas a la fractura, acojinar y sujetar en varios lados menos sobre la fractura.

Se podrá utilizar un lienzo al cuello (cabestrillo) para sostener las fracturas de brazo y antebrazo. En fracturas de cráneo y columna vertebral mantener al afectado en reposo y sin moverlo.

k) HEMORRAGIA. Cuando alguien está sangrando se procederá de la siguiente manera:

1. Ejercer presión directa sobre la herida con una compresa o con la mano directamente, mantener la presión sobre la compresa con vendaje o atándola con el cinturón o cualquier pedazo de tela u otro material que no dañe la piel.

2. Puede ayudar al primer método apretar el vaso que lleve la sangre al sitio de la hemorragia y de ser posible, elevar la región afectada.

3. Como último recurso por ser muy peligroso, si han fallado los métodos anteriores y está en peligro la vida de la persona se usará el torniquete. Esto es aconsejable sólo cuando el sangrado es con impulsos, es decir, a borbotones de acuerdo con el pulso y se dé en las extremidades.

El procedimiento consiste en usar una banda elástica o de tela de 2.5 a 5 cm. de ancho por 75 cm., aproximadamente, de largo, nunca usar cuerda o correa, colocar un cojincillo (pañuelo, pedazo de tela, madera forrada, etc.) en el sitio que se va hacer presión, éste debe aplicarse entre el corazón y la herida, lo más cerca de ésta, pero nunca sobre una articulación. Sujete el cojincillo con la banda, atándola con dos o tres nudos y coloque una

palanca entre el 1º, y 2º. nudo y lentamente vaya girándola con lo que apretará el torniquete hasta que la herida deje de sangrar, no apriete más el torniquete y fije los extremos de la palanca a la extremidad.

Puesto el torniquete nos fijamos en la hora y sólo debe quitarlo el médico.

l) HEMORRAGIA NASAL. Se deberá sentar a la víctima con la cabeza hacia atrás y aplicar lienzos empapados con agua fría en la nariz y la cara, se pueden apretar las ventanas de la nariz para ayudar a contener la hemorragia, si con estas medidas no cede, aplique un rollo de tela o papel sobre el labio superior y la base de la nariz (bigotera) y presione con fuerza; como último recurso se pueden utilizar gasas vaselinadas o impregnadas de una pomada antiséptica (Furacin), introducidas en la fosa o fosas nasales que sangren, suficientemente apretadas para ejercer presión sobre las paredes y dejando un poco de gasa afuera de la fosa para sacarla cuando sea necesario.

m) HERIDA (Es la lesión que daña la piel). La persona que vaya a atender la herida deberá lavarse las manos con agua y jabón y/o desinfectarse con alcohol. Después procederá a lavar la herida con agua y jabón limpios o en su defecto con agua oxigenada y cubrirá con una compresa, gasa o curita según el tamaño de la herida. Cuando la herida sea en la cabeza, vientre, pecho o espalda deberá cubrirse con una compresa esterilizada o limpia, sin aplicar presión.

Si se presenta hemorragia actúe como se indica en el inciso k.

n) INSOLACION O ACALORAMIENTO (Este caso se presenta en las personas que están expuestas mucho tiempo al sol o en lugares calurosos sin ventilación). Se pueden presentar vómito, mareo, piel seca, elevación de temperatura, respiración agitada y puede haber desmayo. Se deberá colocar a la sombra, quitarle la ropa, bajar la temperatura con bolsas de hielo, lienzos de agua fría o alcohol aplicados en todo el cuerpo, especialmente en la cabeza. Nunca dé bebidas alcohólicas o calientes, sólo agua en pequeños sorbos si está consciente y no presentó vómito o asco (náuseas).

ñ) LUXACIONES, ESGUINCES. (Luxaciones es el desplazamiento de una cabeza ósea articular fuera de su localización natural. Esguince es la lesión en los ligamentos de una articulación). Estas lesiones deben ser atendidas tomando en cuenta en primer lugar las medidas generales del inciso a), después inmovilizar la articulación dañada en la posición que haya quedado y nunca se tratará de volverla a su lugar.

o) MORDEDURA DE PERRO. Se deberá dar atención en caso de herida como se indicó en el inciso m). No deberá dañarse al perro, con la finalidad de tenerlo en observación para establecer las medidas que se deberán seguir.

p) MORDEDURA DE VIBORA O PICADURA DE ALACRAN. Se deberá acostar al afectado, hacer una ligadura que dificulte la circulación entre la mordedura o picadura y el corazón, pero no un torniquete. A continuación utilice una navaja previamente flameada y haga una pequeña cortada en cruz en el sitio de la mordedura o picadura haciéndola

sangrar. Si no se tienen lesiones en labios o boca, succione y escupa. Después quite la ligadura, lave, ponga una compresa y bolsa de hielo, mantenga inmóvil la parte afectada. Se aplicará el suero específico a la brevedad posible.

q) QUEMADURA. En principio se deberán tomar en cuenta las medidas generales del inciso a).

1. Quemadura de tercer grado.

Es la quemadura que destruye la piel y lesiona músculos e inclusive huesos, no trate de arrancar la ropa que esté pegada y sólo cubra con una compresa limpia.

2. Quemaduras de segundo y primer grado.

Son las quemaduras que afectan sólo la piel, aplique agua corriente en grandes cantidades o lienzos húmedos con agua fría o hielo. Si hay ampollas no las rompa y cúbralas con una compresa limpia.

3. Quemadura por sustancias químicas.

Utilice agua corriente para quitar la sustancia química y luego cubra con una compresa limpia.

CAPITULO VIII

DISCIPLINAS Y SANCIONES

ARTICULO 87 La Empresa podrá separar del servicio a los trabajadores que cometan alguna de las faltas señaladas en el Artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo; asimismo, podrá disciplinar a los trabajadores que cometan violaciones a la propia Ley Federal del Trabajo, al Contrato Colectivo de Trabajo, al presente Reglamento Interior de Trabajo y a los Convenios Departamentales, de acuerdo con la gravedad de la falta, la disciplina puede consistir en:

- a) Amonestación por escrito y
- b) Suspensión en el trabajo hasta por ocho días.

El derecho de la Empresa para sancionar a los trabajadores en los casos de despidos o de medidas disciplinarias, prescribe en un mes desde que se dé causa para la separación o sean conocidas las faltas.

Ningún trabajador podrá ser sancionado dos veces por la misma falta.

ARTICULO 88. Queda convenido que la Empresa no podrá separar del servicio ni aplicar disciplina de naturaleza alguna a los trabajadores amparados por el Contrato Colectivo. sin que previamente se practique una investigación en los términos que marca la Cláusula 20

del propio Contrato Colectivo de trabajo, salvo las sanciones automáticas correspondientes a retardos y ausencias, que se aplicarán de acuerdo a lo estipulado en los Artículos 90, 91 y 92 del presente Reglamento.

Las Actas de Investigación se realizarán dentro de la jornada laboral del trabajador sujeto a investigación, con la excepción que adelante se menciona. Con el objeto de salvaguardar los derechos de asistencia a la práctica de Investigación de los trabajadores con horarios nocturnos, y en el caso de que la misma no pueda efectuarse dentro de dichas horarios, se les citará en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo vigente, dándoles a escoger las siguientes opciones, a fin de que el interesado informe al recibo del cita torio cuál escoge:

- a) Intercambio de turno o modificación de su jornada de trabajo por el día de la Investigación.
- b) Solicitud de que se le practique fuera de su jornada de trabajo, considerando ese tiempo como tiempo extraordinario.

El tiempo que dure el Acta de Investigación del trabajador será considerado como tiempo ordinario laboral, salvo lo estipulado en el inciso b).

ARTICULO 89. Quedarán excluidos de toda responsabilidad los trabajadores cuando se demuestra que las faltas fueron cometidas por fuerza mayor, causa justificada, o bien que se hayan cometido por instrucciones o permisos de sus Jefes, o no se les compruebe debidamente la Comisión de esas faltas. Asimismo la Empresa tomará en consideración las consecuencias de la falta, los buenos antecedentes, la categoría y la antigüedad del trabajador para la aplicación de las sanciones a que se refiere este Reglamento.

ARTICULO 90. Faltas de puntualidad en la asistencia al trabajo. Los retardos en que incurran los trabajadores serán sancionados de acuerdo con las reglas siguientes:

- a) Retardos que no excedan de 60 minutos en un mes de calendario, no se sancionan.
- b) Retardos de 61 a 90 minutos en un mes de calendario, amonestación por escrito.
- c) Retardos que excedan de 91 minutos en un mes de calendario, un día de suspensión por cada 90 minutos.

En cualquier caso que se demuestre que un retardo estuvo justificado, no se tomarán en cuenta para la aplicación de sanciones.

ARTICULO 91. En todos los casos a que se refiere el Artículo anterior, se sumarán los retardos que el trabajador tenga en un mes de calendario, aun cuando sean de distinta duración.

Las suspensiones por retardos deberán aplicarse totalmente dentro del mes siguiente.

La Empresa deberá hacer la notificación de suspensión a los trabajadores con la mayor anticipación posible, dejando cuando menos un día hábil completo para aclaraciones, antes del inicio de la suspensión, a fin de que exista el tiempo necesario para que en este caso, la Empresa proporcione la información correspondiente.

En los casos en que por causas imputables a la Empresa, no se lleve a cabo la aclaración y se demuestre que una suspensión se aplicó por error en el cómputo de los retardos, se hará el ajuste de salario correspondiente y se retirará o rectificará el registro de la falta.

ARTICULO 92. Las ausencias injustificadas a que se refiere el presente Artículo, en que incurran los trabajadores dentro de un período de 30 días, podrán ser sancionadas de acuerdo con las siguientes reglas.

Por ausencias de un día, un día de suspensión.

Por ausencias de dos días no consecutivos, dos días de suspensión.

Por ausencias de dos días consecutivos, tres días de suspensión.

Por ausencias de tres días no consecutivos, cuatro días de suspensión,

Por ausencias de tres días consecutivos, cinco días de suspensión.

La Empresa de optar por la aplicación de las medidas disciplinarias expresadas en la tabla anterior, se obliga a aplicar la sanción disciplinaria correspondiente dentro de un término de hasta 30 días, contado a partir del día siguiente al de la fecha de la primera ausencia a sancionar. Asimismo la Empresa hará la notificación de suspensión al o los trabajadores mediante comunicación por escrito, con copia a la representación sindical, dejando cuando menos un día hábil para aclaraciones, antes de la fecha de inicio de la suspensión, a fin de que exista el tiempo necesario para que el trabajador o su representante sindical, justifiquen en tiempo la ausencia o ausencias objeto de la sanción disciplinaria.

En todo caso que se demuestre que una falta de asistencia estuvo justificada a satisfacción, no se tomará en cuenta para la aplicación de sanciones.

En los casos en que se demuestre que una suspensión se aplicó por error, se hará el ajuste de salario correspondiente y se retirará o rectificará el registro de la falta,

Las ausencias no sancionadas conforme a las reglas disciplinarias antes expresadas, serán computables para los efectos de lo establecido en la Fracción X del Artículo 47 en relación al 46, ambos de la Ley Federal del Trabajo.

Las Operadoras que laboran turnos discontinuos y que inasistan a la segunda parte de su jornada, para efecto del cómputo, se acumularán las inasistencias como medios turnos, sumándose cada uno de ellos hasta configurar el día o los días sujetos a sanción conforme a lo reglamentado en el presente Artículo.

ARTICULO 93. En los retardos a la hora de entrada y faltas injustificadas de asistencia, la disciplina operará de manera automática dándose aviso de ello al sindicato, anticipadamente a la iniciación de la suspensión respectiva, en los términos de los Artículos 90, 91 y 92 del presente reglamento.

ARTICULO 94. En caso de reincidencia en las ausencias y retardos en que incurran los trabajadores, se calificarán con una mayor sanción hasta con un máximo acumulable de tres días adicionales a los que se hayan hecho acreedores, de acuerdo a las tablas de los Artículos 90 y 92, respectivamente.

La aplicación de la sanción por reincidencia serán en la primera, un aumento de un día en la sanción, en la segunda un aumento de dos días y en la tercera y sucesivas el máximo de tres días.

No se considera reincidencia cuando hayan transcurrido treinta días en que el trabajador no dé lugar a sanción alguna por ausencias o retardos.

ARTICULO 95. El trabajador que marque o firme en lugar de otro una tarjeta o libro de registro, se hará acreedor a un día de suspensión y en caso de reincidencia podrá ser sancionado hasta por ocho días, según la gravedad del caso.

ARTICULO 96. La aplicación de sanciones disciplinarias no limita a los trabajadores en el ejercicio de sus derechos contractuales, departamentales, los usos y costumbres establecidos, como la posibilidad de cambios de turno, vacaciones, etc.

ARTICULO 97. La Empresa se obliga a sancionar oportunamente y de manera adecuada las faltas en que incurran los Jefes o empleados de confianza que cometan violaciones a la Ley Federal del Trabajo, Contrato Colectivo de Trabajo, Reglamento Interior de Trabajo, Convenios Departamentales y demás normas y acuerdos establecidos, especialmente en lo que se refiere a Seguridad e Higiene, Moralidad y Disciplina, obligándose asimismo a que esas personas les guarden a los trabajadores la debida consideración y respeto, absteniéndose de darles mal trato de palabra o de obra.

CAPITULO IX

GENERALIDADES

ARTICULO 98. Para los efectos de las Cláusulas 98 y 99 del Contrato Colectivo de Trabajo, el trabajador no deberá abandonar sus labores sino hasta que el permiso haya sido concedido por la Empresa al ser solicitado por el Sindicato con la oportunidad debida, que no será menor de 24 horas.

El Sindicato proporcionará el trabajador necesario para substituir al que va a ausentarse, en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo.

En los casos de fuerza mayor comprobada, el Jefe otorgará el permiso de inmediato.

ARTICULO 99. Durante el tiempo en que un trabajador se encuentre en período de Capacitación, Enseñanza y Adiestramiento, para el puesto que va a desempeñar, prestará sus servicios, conforme a las condiciones que rigen en la Empresa según lo que se estipula respecto a ello, en el Contrato Colectivo de Trabajo y Convenios Departamentales correspondientes.

ARTICULO 100. La Empresa repartirá entre los trabajadores y fijará en los lugares más visibles de las instalaciones el Reglamento Interior de Trabajo.

ARTICULO 101. Las situaciones no previstas en el Contrato Colectivo de Trabajo, en el presente Reglamento Interior, en los Convenios Departamentales respectivos y en la Ley Federal del Trabajo, serán resueltos por las partes, tomando en cuenta los principios que de dichos ordenamientos emanen.

GUIA DE ENTREVISTA PARA LA MUJER EJECUTIVA

El objetivo es conocer el impacto del género en el clima organizacional al interior de las Tiendas de atención a clientes de la organización de Teléfonos de México.

- 1.-¿Cómo fue su ingreso a la organización de Telmex, y al puesto de gerente de tienda?
- 2.-¿Cómo se percibe como gerente ejecutiva?
- 3.-¿Cómo la perciben los trabajadores?
- 4.-¿Cuáles factores considera de mayor importancia para crear y mantener un buen clima laboral al interior de las tiendas Telmex?
- 5.-¿Considera que influye el género para que prevalezca un clima organizacional satisfactorio al interior de las tiendas Telmex?
- 6.-¿Qué tipo de liderazgo asume como gerente de tienda?
- 7.-¿Cómo soluciona los conflictos al interior de la tienda?
- 8.-¿Cómo lleva a cabo las relaciones formales e informales con los trabajadores subordinados?
- 9.-¿Qué tipo de comunicación considera que es la más efectiva para crear un ambiente laboral satisfactorio?
- 10.-¿Qué tipo de relación se presenta con los directivos de la organización?
- 11.-¿De qué manera la apoyan los directivos de los que usted depende?
- 12.-¿Toma en cuenta a los trabajadores cuando se va a implementar algo nuevo en la tienda?

- 13.-¿Considera de importancia el manejo de la inteligencia emocional para una mujer ejecutiva, y que ello prevalezca en un mejor ambiente laboral?
- 14.-¿Qué opina sobre el fenómeno de acoso sexual al interior de las organizaciones?
- 15.-¿Qué proyectos de vida tiene como mujer?
- 16.-¿Considera que se presenta el fenómeno del machismo al asignar puestos directivos?
- 17.-¿De qué manera se les brinda la motivación a los trabajadores de la tienda?
- 18.-¿Considera que a las mujeres se les brinda la oportunidad de crecimiento en la organización de Teléfonos de México?
- 19.-¿Se ofrece en esta organización la capacitación para trabajadores de confianza y sindicalizados?
- 20.-¿Influye de alguna manera el Sindicato en el clima organizacional de las tiendas Telmex?

GUIA DE ENTREVISTA PARA LOS DIRECTIVOS DE LA ORGANIZACIÓN DE TELÉFONOS DE MÉXICO

1.-¿Considera que influye el género para determinar el clima organizacional al interior de las tiendas de atención a clientes de Teléfonos de México?

2.-¿Considera que influye el género para la asignación de puestos de alto nivel jerárquico?

3.-¿De qué manera se brinda el apoyo a las mujeres ejecutivas de las tiendas Telmex, para que prevalezca un buen clima organizacional?

4.-¿Apoya directamente la dirección a las mujeres ejecutivas en la solución de conflictos?

5.-¿Se les brindan oportunidades de crecimiento a las mujeres ejecutivas por parte de la dirección?

6.-¿Cómo maneja la dirección las relaciones formales e informales para que ello repercuta de manera favorable en el clima laboral interno de las tiendas?

7.-¿Considera de importancia por parte de la mujer ejecutiva el manejo de la inteligencia emocional?

8.-¿Qué formas de motivación se brindan para las mujeres ejecutivas y los subordinados por parte de la dirección para que prevalezca un buen clima laboral al interior de las tiendas Telmex?

9.-¿Se apoya por parte de la dirección a las mujeres ejecutivas en su constante crecimiento y en la capacitación continua?

10.-¿Considera como directivo que influye el Sindicato al interior de las tiendas Telmex con relación al clima organizacional?

11.-¿Desde su punto de vista, considera que prevalece el fenómeno del machismo al interior de la organización al momento de asignar puestos directivos?

12.-¿Qué opina usted del fenómeno de acoso sexual?

13.-¿Existe una política al interior de la organización de Teléfonos de México para no aceptar a mujeres en puestos directivos?