

# LAS MUJERES Y EL TRABAJO ADMINISTRATIVO: EL PERFIL DE UNA CARRERA EJECUTIVA

**Ma. Estela Dillanes Cisneros**  
**Mónica Espinosa Espíndola**  
**César Medina Salgado**

*Profesores investigadores del Departamento de Administración de la UAM-A*

El interés del presente trabajo es contribuir al estudio de la presencia de la mujer en las organizaciones, particularmente en el nivel ejecutivo, como sujeto en la toma de decisiones que realiza un trabajo de conducción y asume los riesgos y responsabilidades que da el protagonismo. Se reconoce que en un contexto de cambios acelerados, globalización, competitividad, diversidad cultural, responsabilidad social y del medio ambiente, así como de énfasis en los valores humanos, el proceso de transformación de las organizaciones tradicionales hacia nuevas formas más ágiles, flexibles y adaptables, habrá de considerar que el papel de la mujer profesional en los niveles de mando será determinante en la conformación de una nueva cultura organizacional, no sólo al darle cabida físicamente sino, sobre todo, al integrar los valores femeninos. No en vano para varios autores (Naisbitt, Llano, Müller) la feminización de las organizaciones será uno de los puntos neurálgicos del *management* en el siglo XXI.

Se reconoce que la mujer, al incorporarse a la vida económicamente activa –fuera del hogar–, es decir, a la vida pública, no sólo aporta valor y nuevas habilidades a los procesos productivos; especialmente, es capaz de aportar un nuevo patrón de comportamiento y esquema de valores humanos más abierto, participativo, responsable y colaborador.

La idea que aquí subyace es que, frente a los cambios que promueve una nueva forma de organización para el trabajo, de cara al nuevo milenio, las organizaciones sólo podrán permanecer en la medida que logren incorporar los rasgos de la diversidad y antepongan a la contradicción la complementariedad.

En las organizaciones actuales –consideramos– dada la complejidad de su gestión, un agente de cambio estratégico han de ser las mujeres en la medida que logren aportar realmente sus propios valores y concepciones del trabajo: la hospitalidad, la cooperación, “el estilo femenino orientado a las personas”: capacidad para escuchar, reunir información y lograr consenso. Dado que hasta ahora parecería que las mujeres han podido acceder a niveles de dirección a condición de que dejen de ser esencialmente mujeres y adopten conductas masculinas.

Para el objeto de esta investigación, se entiende por gerencia femenina el cargo ejecutivo que ocupa una mujer en una organización, cuyas tareas son la toma de decisiones y la conducción del trabajo de al menos un subordinado. Aunque el término gerencia puede hacer alusión a un nivel de alta dirección, en este caso también se considerarán los mandos medios; nos referiremos a las mujeres directoras, gerentas, administradoras, ejecutivas, jefas de oficina y similares.

Los trabajos de autores nacionales sobre el tema son

pocos; en realidad éste es un espacio de reflexión donde todavía hay mucho por averiguar; trataremos de hacer un recuento de algunos aspectos que nos parecen relevantes en esta línea de investigación.

El trabajo presenta en su primer apartado una descripción de lo que se considera constituyen las funciones del trabajo directivo, de acuerdo con los planteamientos de uno de los investigadores más reconocidos en la materia, Henry Mintzberg. En el segundo se plantea la conveniencia de incorporar una perspectiva de género para reconocer las particularidades del trabajo gerencial; el tercero muestra la trayectoria que han tenido las mujeres a partir de su ingreso a las tareas administrativas y cómo se ha delineando su perfil ejecutivo; por último presentamos un contraste de este perfil con algunas cualidades femeninas de las ejecutivas mexicanas recuperadas a partir de artículos y entrevistas publicados por la revista *Expansión* durante 1990.

### Las funciones del trabajo gerencial

De acuerdo con Henry Mintzberg (1973), las funciones básicas de los directivos o gerentes son de tres tipos: interpersonales, informativas y de decisión. A partir de éstas funciones, los directivos asumen diez roles distintos y señala que todas las posiciones de mando comprenden uno o más de los mismos. Según Mintzberg:

1. Las funciones interpersonales determinan los roles de:
  - Portavoz o representante de la organización.
  - Conductor, en tanto dirige y controla un grupo de subordinados.
  - Enlace, porque crea y mantiene relaciones con grupos externos a la organización.
2. Las funciones informativas:
  - Monitor, en la medida que identifica e interpreta las oportunidades y amenazas que el medio plantea a la organización.
  - Difusor, porque hace circular la información por toda la organización.
  - Portavoz o transmisor de información al mundo exterior respecto a la organización.
3. Las funciones de decisión:
  - Empresario: planea y controla los cambios y emprende nuevos proyectos.
  - Gestor de conflictos, en tanto maneja y soluciona las crisis imprevistas.

- Asignador de recursos.
  - Negociador: contrata y obtiene recursos, concerta negocios y gestiona frente a múltiples intereses.
- Estos roles, en el caso de las mujeres, pudieran ser un tanto intimidatorios, sin embargo se observa cómo en el trabajo cotidiano (no remunerado) las mujeres desempeñan con gran efectividad estas mismas funciones, lo cual demuestra que poseen las cualidades y que cotidianamente ejercitan las habilidades requeridas para un trabajo gerencial. No obstante se dan singulares diferencias en la jornada de unas y otros:

**CUADRO 1**  
**Características del trabajo gerencial**

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

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

### La conveniencia de una perspectiva de género

Tres hipótesis soportan nuestro planteamiento al respecto. Primero: la administración es un conocimiento que se construye en lo esencial en los cruces disciplinarios de tres campos: el de la psicología, en lo que respecta al sujeto y su percepción cognitiva; el de la historia, que marca el contexto que determina socialmente el desarrollo científico y el de la cultura, en lo que respecta al ambiente –valores, normas, costum-

bres y pautas de comportamiento— hecho por el hombre.

Segundo: las formas de apropiación y ejercicio del conocimiento administrativo parten de una perspectiva androcentrista (Moreno, 1986), dado que la administración, como tecnología de conducción, conlleva como valores fundamentales la división natural del trabajo, el respeto a la autoridad, la disciplina y el orden; y éstos, en una sociedad patriarcal, privilegian la posición del hombre.

Tercero: la sociedad moderna opera bajo un sistema de desventaja femenina, en el que la estratificación por sexos descansa en la división del trabajo —tanto fuera como dentro de la familia—, donde es el trabajo generador de recursos el que se privilegia y el que permite elevar el estatus de los sujetos. El acceso de las mujeres a este tipo de trabajo se encuentra restringido por los hombres, sobre todo si se trata de trabajos en los niveles directivos.

Esta investigación reconoce la existencia de una problemática muy específica de la mujer profesional, trabajadora y ubicada en puestos de mando. Así, el problema se concibe en dos niveles. El primero, a nivel teórico y epistemológico, en el campo del conocimiento administrativo, que plantea la existencia de una marginación de la mujer como sujeto de conocimiento. El segundo, a nivel empírico o práctico, donde se identifica que las mujeres, en el ejercicio de su trabajo de dirección, no demuestran tener un estilo propio o diferenciable de los hombres; esto se debe a que existe una concepción androcéntrica del trabajo gerencial que corresponde a estructuras organizacionales construidas desde la lógica racional masculina.

Bien puede argumentarse que las cosas no pudiesen haber sido de otra manera, es decir, que la modernidad capitalista no hubiese sido posible sin la racionalidad de las estructuras burocráticas y los principios del orden administrativo.<sup>1</sup> Hoy, a finales del siglo XX, cuando las sociedades capitalistas atraviesan un periodo de profundas transformaciones, es claro que el modelo burocrático ha llegado a un punto de inflexión que nos ubica de nueva cuenta en la discusión sobre las teorías y prácticas administrativas, pero ahora las mujeres pueden contribuir con sus propias concepciones y perspectivas del quehacer administrativo, a partir de las experiencias acumuladas e, inclusive, desde una visión prospectiva.

Frente a las necesidades y dinámicas del cambio en las organizaciones y la creciente participación de una mujer más preparada académicamente en la esfera productiva, las mujeres pueden ser un actor determi-

# sociológica

MODERNIDAD Y NUEVAS  
TECNOLOGÍAS



División de Ciencias Sociales y Humanidades  
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
MÉTRICORP-TAJUA  
Casa Abierta al Campus  
Acapulco

nante en la construcción de nuevas formas de organización y gestión del trabajo. Esto en la medida en que intente no sólo adaptarse al molde de la organización burocrática, sino que además logre reafirmar e imponer en ella, como criterios de gestión los principios, valores y actitudes que le son propios en la esfera privada y que por ello mismo se han calificado como signos de debilidad: una mayor atención al proceso, en lugar de concentrarse en los resultados finales, una preocupación por las necesidades más generales del personal, aceptación de la diversidad, la hospitalidad y la cooperación.

Para poder caracterizar el trabajo gerencial de las mujeres se necesita observar cuidadosamente los detalles y los matices de sus criterios de gestión; luego, compararlos con los puntos de vista masculinos. Se entiende que no se puede recurrir a generalidades acerca de los estilos de gestión de las mujeres y que tampoco puede derivarse sólo de sus declaraciones, para saber cómo lo hacen.

Es necesario concentrarse en la trayectoria y el desempeño de una muestra de gerentas, tratando de conocer su perfil y su peculiar forma de trabajar. Esto, a partir de conocer su tipo de formación profesional,

sus agendas de trabajo, correspondencia, reuniones de trabajo, así como entrevistando a sus subordinados, colaboradores y jefes inmediatos.

Es importante resaltar que sólo a partir de las experiencias personales cotidianas de estas mujeres se podrán identificar las aptitudes, cualidades y conocimientos que logran transportar a la esfera laboral y que pueden aportar a un puesto directivo.

### En busca de un perfil ideal de la gerencia femenina

En este apartado el objetivo fundamental es la construcción de un perfil ideal del gerente femenino a partir de los datos obtenidos en diversos estudios empíricos realizados a nivel internacional. Como primer elemento de análisis se establecen algunas de las condiciones que predominaban en el mundo empresarial al arribar las mujeres. Los empleos que originalmente ocuparon se caracterizaban por ser ligeros, sencillos y no requerían de gran compromiso ni responsabilidad.

Por ejemplo, en la empresa Bournville (nombre de la localidad inglesa en que se ubicó inicialmente la fábrica de chocolate Cadbury) se presentaba el grado de segregación de sexos, una característica común a algunas de las fábricas anteriores a la segunda guerra mundial. Hombres y mujeres tenían entradas, áreas de trabajo, consejos de trabajadores, comedores, y patios de descanso separados. Si un ingeniero necesitaba reparar una máquina en el área de producción que correspondía a las mujeres, debía portar una banda en el brazo como señal de que tenía permiso para estar en esa área. A las casadas no se les permitía trabajar en la fábrica y aquellas que se casaban tenían que abandonar su trabajo. También se les entregaba una Biblia, un clavel y por último sostenían una plática con el director de la fábrica. Ésta fue una práctica común que con el paso del tiempo se observó como una medida adecuada para promover la buena vida familiar (Cadbury, 1997: 31).

De acuerdo con los datos obtenidos del censo de 1861 en Gran Bretaña (cuna del capitalismo) había tan sólo 279 mujeres oficinistas; para 1911 (50 años después) eran alrededor de 124,843 y representaban el 18% de los oficinistas empleados (ver tabla 1).

Como se puede observar, las mujeres oficinistas pasan de menos del 1% al 18% en 50 años, mientras que el porcentaje de hombres disminuye en 17.69 unidades en el mismo periodo. Como consecuencia de este auge a finales del siglo pasado y principios del

**TABLA 1**  
**Oficinistas por género**

| Sexo    | 1861   | %     | 1911    | %    | Variación % |
|---------|--------|-------|---------|------|-------------|
| Mujeres | 279    | 0.31  | 124,843 | 18.0 | 44,646      |
| Hombres | 88,175 | 99.69 | 568,729 | 82.0 | 645         |
| Total   | 88,454 |       | 693,572 |      |             |

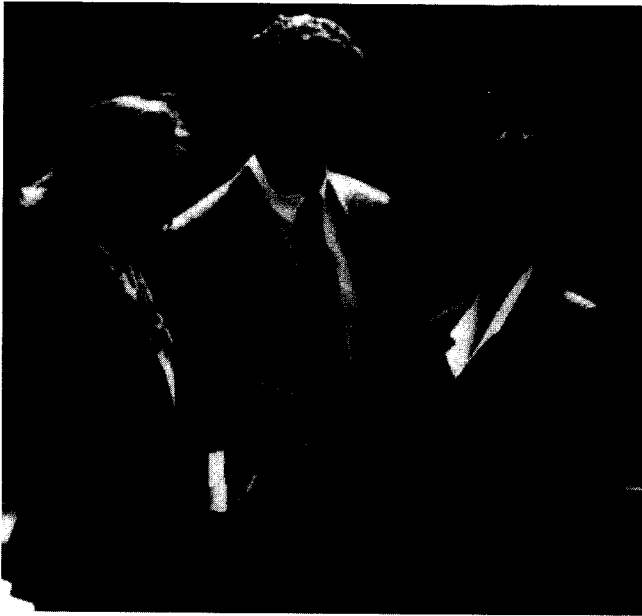
Elaborado por los autores con datos de Dale y Weaver, 1993.

presente, muchas escuelas se dedicaron a formar cuadros femeninos para las oficinas. La mecanografía y la taquigrafía se perfilaban como las herramientas de oficina (y de contratación) más eficientes. Esta eficiencia se reflejaba en los dos sentidos de la relación laboral: por el lado del empresario, porque contrataba mano de obra calificada, y por el de la empleada, ya que le permitía el acceso a un trabajo de oficina.

Al comienzo de la primera guerra mundial, las mujeres podían asistir a las escuelas comerciales para capacitarse en esas nuevas tareas. El trabajo de oficina atraía a las jóvenes de aquellos días porque era diferente al desempeñado en los talleres o en las fábricas. Al parecer, dos factores promovían su acceso a las oficinas: el prejuicio de que eran más aptas para el trabajo rutinario y su docilidad en el desempeño de sus funciones. También contribuyó a este hecho el diseño y modernización de los equipos de oficina, como la máquina de escribir con su teclado descendente.

Con el avance de la modernización y de las propuestas de la llamada administración científica, las mujeres tuvieron mayor oportunidad para ingresar a las oficinas. Ya que las actividades de control administrativo se incrementaron como resultado de la producción masiva de bienes. Así, una gran cantidad de mujeres se incorporan a puestos creados para el desempeño de las nuevas funciones burocráticas. Quizás la evidencia más dramática del trato que recibieron las primeras oficinistas por sus contrapartes masculinos, es que en ocasiones, las oficinistas fueron confinadas en sótanos sucios y polvorientos, no había baño para mujeres y no podían ser visitadas por personas mayores de 15 años (Dale y Weaver, 1993: 6).

Hacia 1890 en Nueva York se publicaba en el *Business Woman's Journal* un compendio de reglas de etiqueta dirigido a las mujeres que buscaban obtener el éxito en el mundo de los negocios. Pero más que recomendaciones parecería que el conjunto de nor-



mas se constituyó en una cadena de negaciones, que incluso las orillaban a autonegarse, al no poder interactuar libremente con sus compañeros de trabajo. En ese documento no se hace referencia alguna al trato que debían tener con sus compañeras; todas las normas de conducta propuestas giran en torno a su trato con los hombres.

Los avances tecnológicos, la consecuente sofisticación de algunos equipos de oficina así como una formación educativa orientada, abrieron paso a la mujer más allá del trabajo rutinario para transformarse en empresarias, sobre todo en Estados Unidos. En este sentido, Dale y Weaver (1993: 5) apuntan: *Jessie Boucherette de la sociedad para la promoción del empleo de las mujeres (SPEM) en la Gran Bretaña y Mary F. Seymour quien fundó el Business Woman's Journal en 1889 en EU fueron dos de tales mujeres.*

Por otra parte, y trasladando el análisis hacia el presente siglo, se puede apreciar que los estudios relacionados con las mujeres cobran auge en la segunda década de los años sesenta en Estados Unidos y Gran Bretaña; en el resto del mundo a principios de los años setenta (Terman y Tyler, 1954; Witkin, *et al.*, 1962; Bowman, Worthy y Greyser, 1965; Hunt, 1968; Zabludovsky, 1996).

Entre estos estudios, el realizado por Bowman (1965:174) destaca por el título y los objetivos que pretendían al realizar su investigación: evaluar el grado en el cual las mujeres son vistas y tratadas como mujeres, no como ejecutivos en el mundo administrativo, y descubrir si el hombre o la mujer de negocios haría lo correcto al percibir desigualdades. Tal vez una

de las conclusiones más importantes de este estudio es aquella que se refería a *la mujer vista como gente en el trato diario, y no como una categoría, se traducía en que ellas se concibieran probablemente como gerentes y no como mujeres comportándose naturalmente en una situación de trabajo.* Quizá estos estudios fueron incentivados por factores como la liberación femenina y el llamado "año internacional de la mujer" en 1972. Así, aparecen diversos estudios que tienen como preocupación fundamental la explicación de las diferencias en los estereotipos femenino y masculino en diversos niveles de análisis (Bartol y Butterfield, 1976; Bachtold, 1976; Bartol, 1978).

En la década de los ochenta el tema femenino toma una orientación peculiar que enfatiza la forma que tienen las mujeres para administrar, pero sin llegar a una afirmación contundente y universal (Guilligan, 1982). Acaso esta nueva orientación respondía a una creciente participación de las mujeres en el desempeño de actividades productivas, educativas y directivas. Por ejemplo, la proporción (Ilo, 1990) de mujeres activas en países como Estados Unidos (44%); Japón (41.3%); Canadá (57.9%) e Inglaterra (41.2%) fluctuaba entre el 40 y el 60% para el final de los ochenta, mientras que en Suecia esta tasa se ubicaba por encima del 80% desde mediados de los años setenta (García y Oliveira 1994: 39; Zabludovsky, 1996: H.3-H4).

La situación de la mujer en el trabajo se presenta de manera distinta en la otrora Unión de Repúblicas Soviéticas y Socialistas, en comparación con sus contrapartes occidentales (los datos son recuperados de un trabajo elaborado por Sheila M. Puffer, *et al.*, 1996). Por decreto, las mujeres han tenido que trabajar desde que los comunistas asumieron el poder en 1917, (existía la sentencia "¡quien no trabaje no comerá!", Keizun, 1991:4). Las mujeres constituían el 10% de la fuerza de trabajo y participaban predominantemente en las labores manuales en las fábricas así como en la agricultura. Lenin pensaba que la mujer podría tener grandes oportunidades al aportar su fuerza de trabajo, para tal efecto designó a Alexandra Kollontai como jefa del departamento de asuntos de la mujer. Para 1922 la participación de la mujer en la fuerza de trabajo se había incrementado a 25% (Grigorieva, 1990). Actualmente casi todas las mujeres en edad laboral (92%) se encuentran empleadas o trabajando (Sanjian, 1991; Vaneyeva, 1991). Desde 1970 la mujer ha constituido más de la mitad (51%) de la fuerza de trabajo (Zhenshchiny i Deti v SSSR, 1985).

En Estados Unidos, la tasa de participación femenina alcanzaba el 44%, pero las mujeres tienen una

mínima representatividad en los cargos ejecutivos más importantes (Bail, 1991; Fierman, 1990; Izraeli y Adler, 1994). Algunas explicaciones a este respecto se gestaron en los setenta, como afirma Charles J. MacMillan al explicar el caso japonés en comparación con Europa y Estados Unidos. En su explicación, MacMillan recupera un estudio de Acker y Van Herten realizado en 1974, en este trabajo se argumentaba que:

...las diferencias de sexo en la participación organizacional se relacionaban con 1) los requerimientos diferenciados de la mujer en el trabajo los cuales exigían pasividad y dependencia; 2) la anuencia de la mujer para el desempeño de éstas labores; y 3) los mecanismos de control usados en las organizaciones para la mujer, los cuales reforzaban otros provenientes de la sociedad (Macmillan, 1996: 206).

Esta situación ha cambiado (por lo menos en Estados Unidos) de manera paulatina, pero a un ritmo muy lento, según datos de la revista *Fortune*, de los 6400 jefes y directores de las 500 más grandes empresas industriales y de servicios del mundo que había en 1978 sólo había 10 mujeres. El número había aumentado en 1990, al haber 19 mujeres de un total de 4000 directores. De acuerdo con la misma fuente, la edad en que las mujeres son ejecutivas se ha ido reduciendo, hace casi 20 años (1978) las mujeres en estos trabajos oscilaban alrededor de los 57 años. En 1990 la edad media se redujo en 8 años ya que se ubicó en los 49 años (Rendón y Morales, 1996:G2).

En la Unión Soviética las mujeres profesionistas y técnicas se concentran en los niveles operativos. Ellas ocupan de manera mayoritaria posiciones administrativas como contadoras (94% son mujeres), ingenieras y economistas (89%); especialistas en la fijación de tasas –fundamentalmente establecen normas de producción– (85%); técnicas (84%); y jefa o directora contable (77%). La mayoría de las mujeres gerentas se ubican en departamentos *staff* (39% son mujeres). En este estrato las mujeres se ubican como supervisoras (30%), y como jefas de producción y servicios (32%). Sólo la mitad de las mujeres trabajan en el siguiente nivel cambiando su denominación de gerentas y jefas en las tiendas y laboratorios (18%). De entre los jefes de taller y sus homólogos del siguiente nivel en la cadena de mando las mujeres ocupan el 12%. La representación de las mujeres en la alta administración es muy pequeña; 11% de los presidentes de las empresas industriales son mujeres, el mismo porcentaje se aplica para las mujeres ubicadas en la alta administra-

ción (vice presidentas 8%, ingeniera en jefe y subdirectora 9%, gerenta general 13%).

En opinión de Puffer (1996:68), el que las gerentas soviéticas se ubiquen en los niveles bajos en las esferas no productivas es una muestra de su débil ejercicio de poder en las organizaciones a pesar de su impresionante número y su formación educativa. Algo similar ocurre con las mujeres japonesas: en 1991 el 34.9 de las mujeres con empleo se ubicaban en el desempeño de trabajo de oficina, seguido por el desarrollado en áreas productivas con un 20.2% y en trabajos profesionales un 14% (MacMillan, 1996:205). Esto es explicable al menos por tres causas: la cultura basada en el confucianismo que se establece como cualidad el que la mujer no posea ninguna virtud (xi, 1985; 2); la no existencia de un credencialismo exacerbado como en Estados Unidos y, por último, que no existen incentivos para que cambien los patrones de reclutamiento en las compañías japonesas.

Con los elementos expresados en párrafos superiores y con algunas variables obtenidas en estudios específicos del perfil gerencial, las cuales se describen a continuación, se cierra este apartado.

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

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

Estas características permiten observar que la formación social y cultural de los hombres y de las mujeres en las sociedades modernas les proporciona valores y perspectivas diferentes (Hofstede, 1994:79-108). Dentro de estos ámbitos de la vida cotidiana se encuentra la forma en la cual abordan su trabajo.

En 1985 Loden escribe un libro titulado *Liderazgo femenino o cómo tener éxito en los negocios sin ser uno de los muchachos*, el cual se convirtió rápidamente en uno de los libros más vendidos por desarrollar esta idea de una forma de trabajo diferenciado en función del género.

El *boom* de un estilo femenino de ejercer la gerencia alcanzó a las principales revistas de negocios, *Newsweek* (Hughes y Gelman, 1986) durante los años ochenta presentó artículos que hablaban de un estilo gerencial femenino y argumentos que lo hacían preferible al masculino. Las revistas *Organizational Dynamics* y *Harvard Business Review* también presentaban trabajos que apoyaban esta idea. Algunos trabajos que también surgieron en esa misma década, buscaban sustentar la hipótesis de una diferencia poco significativa entre los estilos masculino y femenino de ejercer el trabajo gerencial. Destaca el realizado por Donell y Hall en 1980 quienes afirmaban que la diferencia no era muy amplia.

Cada nuevo estudio realizado al final de la década, como el de Dobbinz y Platz (1986), mostró ciertos matices en el desempeño de los gerentes hombres y mujeres en interacción con sus subordinados: éstos últimos manifestaron una mejor disposición para aceptar las órdenes provenientes de las mujeres gerentes. Esta idea fue recogida por Helgesen en 1990, quien decía al respecto que la mujer tenía algo que ofrecer a la organización; que su experiencia en el cuidado, cooperación y el estar en comunicación con otros, constituía una "ventaja femenina", que podría ser empleada en la creación de lugares de trabajo más humanos. Aunque no existe un acuerdo universal con respecto a la propuesta de Helgesen, no sería descabellado pensar o sugerir que el estilo gerencial femenino difiere del masculino.

Probablemente el estilo femenino proporcionaría una serie de elementos estratégicos a la organización (más fuerzas que debilidades). De hecho algunos de los que se consideran como los grandes autores gerenciales como Tom Peters han sugerido:

[que es] perfectamente obvio que las mujeres pueden ser mejores gerentes que los hombres en un ambiente de negocios cambiante[...] menos jerárquicas, más flexibles y orientadas hacia los grupos, más rápidas y fluidas. En mi opinión, un grupo de gente ha tenido una enorme ventaja en la materialización de esta nueva visión: las mujeres (Peters, 1990).

Un artículo aparecido en 1995 en la revista *Wor-*

*king Woman*, acerca de un estudio realizado en 1993 en 211 organizaciones, con una muestra integrada por 1 059 (100%) sujetos: 676 (63.83%) hombres y 383 (36.16%) mujeres. Se buscaba evaluar 20 habilidades gerenciales en diversas áreas, entre las que destacan: establecimiento de metas, planeación, capacidad técnica, entrenamiento, evaluación del desempeño, posibilitar el cambio, comunicación, trabajo en equipo, solución de problemas y toma de decisiones. Los resultados obtenidos calificaban a las mujeres con puntajes más altos sobre los obtenidos por los hombres en las 20 áreas. La calificación fue elaborada por los jefes, empleados y los mismos gerentes. Inclusive en las áreas consideradas como "dominio" de los hombres.

Como se ha podido observar, el tema de género en torno al trabajo gerencial surge de manera periódica en las ciencias sociales. Pero lo único constante es que no se puede afirmar la existencia de una diferenciación entre los desempeños masculino y femenino en el trabajo gerencial (Eagly y Johnson, 1990; Ezell, 1993). Lo que si ha favorecido este debate es, en opinión de Chernesky (1996: 360), la creación de un clima que permite a la mujer desarrollar y utilizar su estilo gerencial de acuerdo con sus valores, perspectivas y cualidades.

A las características antes mencionadas se debe agregar algunas otras de personalidad y de apariencia física. Algunos autores afirman que deben poseer tres tipos de cualidades: feminidad, atractivo físico y encanto (Puffer, et al., 1996:68). También –desde la visión de Schein, en un trabajo citado por Judi Marshall (1984:25)– deben ser modestas, creativas, alegres, intuitivas y útiles; asimismo habrán de expresar valores humanitarios, percibir los sentimientos de otros y ser sofisticadas. Estas últimas características están catalogadas como estereotipos del gerente femenino a partir de la visión hombres y mujeres.

A partir de estas variables se constituirá un perfil ideal del gerente femenino (quizás se defina una supermujer, pero se asume este riesgo como parte de la integración del instrumento de análisis "ideal") integrando todos los elementos hasta aquí vertidos. Adicionalmente se introduce en el análisis el actor familiar y de atención a las actividades que tradicionalmente desempeña la mujer en el hogar. Con este instrumento se analizará en el siguiente apartado el perfil de la gerenta en México a partir de una revisión efectuada en estudios realizados en este país y de una serie de artículos publicados en la revista *Expansión* entre 1990 y 1996.

## Características de la mujer ejecutiva en México

Antes de analizar el perfil de las gerentas en México, es pertinente establecer algunos datos generales sobre la participación activa de la mujer en el trabajo. Según datos de INEGI, en 1990 se contaba con 5.6 millones de mujeres económicamente activas (19.6% con 12 años o más). Su participación se encuentra por debajo de la del hombre ya que por cada 100 mujeres que trabajan o buscan trabajo hay 326 varones.

La mayor participación de la mujer en el mercado de trabajo se da entre los 20 y 29 años (30%) y decrece paulatinamente hasta que a los 65 años representa una pequeña porción (alrededor del 5%). Ubicándolas por entidad federativa, la mayoría se encuentra en el Distrito Federal (30.7%). Respecto al tipo de trabajo, la mayoría de ellas son empleadas u obreras (77.2%), le siguen las mujeres que trabajan por su cuenta (13.3) y, por último, las jornaleras o peonas (2.4%). También deben mencionarse a las mujeres que trabajan en negocios familiares (1.2%) sin percibir remuneración alguna (Rendón y Morales, 1996:G9).

En el cuadro se recuperan algunos datos presentados por Mercedes Pedrero, Teresa Rendón y Antonieta Barrón (1997) en su libro *Segregación ocupacional por género en México*. Se remite al lector a este estudio para un panorama más extenso al respecto de esta

temática especialmente el anexo II denominado "Cuadros estadísticos". De este estudio se recuperan los valores máximos de participación de la mujer en la actividad económica nacional.

Como se puede observar en la tabla 2, el grueso de la población femenina se concentra en las ramas agropecuaria y de alimentos, bebida y tabaco; y en las actividades de comercio al menudeo, médicos y domésticos fundamentalmente. En el caso del sector agropecuario, en donde se concentra gran parte de la fuerza laboral femenina, las condiciones de trabajo son las más deficientes. En este sentido, Antonieta Barrón (1993) afirma:

En este sector, la contratación de la fuerza de trabajo asalariada es mayoritariamente temporal. Ello facilita que las condiciones de contratación sean muy precarias. Trabajan sin contrato, sin prestaciones, no tienen regulación de la jornada; en ocasiones se deben desplazar a otras localidades, lo que implica que tengan que dormir en galpones o campamentos –parece que estas condiciones prevalecen desde la colonia o el periodo revolucionario descrito en México Bárbaro por John Kenneth Turner.

A nivel general también se observa que poco menos del 50% de las mujeres labora menos de 40 horas a la semana, contra 32% en el caso de los hombres. Los puestos ocupados por mujeres están dispersos entre las más variadas actividades económicas, aunque se concentran en los sectores comercio y servicios. Sectorialmente, el 70.3% de las mujeres ocupadas se desempeña en el sector comercial y de servicios, 20.8% en el industrial y 3.4% en actividades primarias. Sólo el 7.61% de las mujeres ocupadas percibe más de cinco salarios mínimos (Rendón y Morales, 1996:G10).

Si bien, no todos los empleos femeninos tienen malas condiciones de trabajo o remuneraciones relativamente bajas, la mayor participación laboral de las mujeres se inscribe, sobre todo, en el ámbito de las precarias ocupaciones de tiempo parcial. En suma, opinan Pedrero y otros (1997):

La segregación ocupacional por género, que refleja la discriminación existente en contra de la mujer se redefine, pero no desaparece. La creciente inserción de las mujeres casadas en actividades generadoras de ingreso no se ha visto acompañada de cambios equivalentes en la distribución de las labores domésticas dentro del hogar

Una vez precisados estos antecedentes se comenzará el análisis a partir de información proporcionada

**TABLA 2**

| Concepto   | Mujeres   | %      |
|--|-----------|--------|
| Población ocupada por rama de actividad y proporción de mujeres en cada rama |           |        |
| <b>Total</b>   | 9'277,170 | 100.00 |
| Agropecuaria   | 1'003,840 | 10.82  |
| Alimentos, bebida y tabaco   | 456,473   | 4.92   |
| Vestidos   | 477,349   | 5.15   |
| Otras industrias   | 292,816   | 3.16   |
| Química y plástico   | 215,835   | 2.33   |
| <b>Por actividad</b>   |           |        |
| Comercio minorista   | 2'000,919 | 21.56  |
| Médicos  | 1'388,913 | 14.97  |
| Domésticos   | 879,682   | 9.48   |
| Diversos   | 436,224   | 4.70   |
| Administración pública   | 393,640   | 4.24   |
| Hoteles y restaurantes   | 384,920   | 4.14   |
| Alquiler   | 343,100   | 3.69   |
| Alimentación en la vía pública   | 312,078   | 3.36   |

Fuente: Pedrero, Rendón y Barrón, 1997: cuadros 1a y 1b.





por la revista expansión en el período 1990-96, en su sección "Mujeres en Expansión" y algunos datos obtenidos del INEGI

En lo que respecta a la población de funcionarios y administradores en las áreas más urbanizadas del país existe un total de 502,116, del cual las mujeres representan el 14.25%, sin embargo, si sólo se recupera el estrato que incorpora a quienes reciben más de diez salarios mínimos, se tiene que las mujeres representan únicamente el 7.12 % del total. Mientras que en términos generales por cada 8 hombres que reciben salarios mayores a diez salarios mínimos hay una mujer, en el sector de funcionarios y ejecutivos, por cada mujer que recibe estos montos hay 18 hombres. En este sentido, Gina Zabłudowski (1996: H6) afirma que: *la mayoría de los funcionarios y ejecutivos hombres y mujeres (68.84%) le dedican a su trabajo 40 horas o más. Entre los hombres ejecutivos y funcionarios, el porcentaje alcanza cerca del 70% y entre las mujeres representa el 60% de las mismas.*

Si se analiza el estrato correspondiente a los niveles de ejecutivos y funcionarios que trabajan más de 49 horas a la semana, se puede observar que mientras el 42.84% de hombres ejecutivos laboran esta cantidad de tiempo, sólo el 21.81% de las mujeres lo hacen. Esto quizás se debe a que algunas ejecutivas, además de realizar su trabajo, deben atender sus labores familiares y en otros casos sus deberes académicos y de formación profesional.

Las mujeres que han llegado a ocupar puestos a

nivel ejecutivo en México empezaron a trabajar desde los 23 años en promedio, y es hasta que llegan alrededor de los 40 cuando ocupan esos cargos. A nivel general puede afirmarse que su edad fluctúa entre los 35 y 40 años. Las mujeres que son patronas o empresarias no llegan al 2% sólo representan el 1.6% (Rendón y Morales, 1996: G7-10).

La presencia de mujeres ejecutivas es menor entre los puestos directivos del sector privado que entre los funcionarios públicos. Mientras que en el primero las gerentas sólo llegan a representar el 13.75%, entre los funcionarios públicos la presencia de las mujeres alcanza el 20.67% (Zabłudowski, 1996: H10-11). A pesar de su menor participación, las mujeres gerentes tienen un estilo directivo más horizontal que el de sus contrapartes varones, y sus decisiones buscan tener el acuerdo previo de los involucrados.

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

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

Según datos de la revista *Expansión*, más de 70% de las mujeres mexicanas en cargos de decisión cuentan con estudios universitarios, generalmente en administración de empresas, contaduría, y ciencias y técnicas de la información. De ese total de mujeres con estudios, sólo un 1.5% tiene estudios de maestría. En este sentido, los niveles de acceso de la mujer en la educación se han incrementado, pasando de un 30% de la matrícula en 1980 a un 45% en 1995, en promedio un 1% por año.

Las actividades en las que se encuentran son variadas: empresas de consultoría (*Amrop International*), autopartes (Servicios Administrativos Industriales, filial de *Federal Mogul*), productos farmoquímicos (*Procter & Gamble*), la industria química (Celanese) y en otras (Quaker, La Azteca). Cabe destacar que cerca del 40% de las profesionistas trabaja para compañías multinacionales, otro 40% lo hace para firmas mexicanas y el restante 20% en pequeños negocios (propios o no).

Las áreas en que participan predominantemente son: administración, ventas, mercadotecnia y relacio-

nes públicas. En éstas últimas áreas quizás la ejecutiva manifiesta sus capacidades de comunicación y de orientación hacia el logro de objetivos comunes (cooperación). En la venta de servicios o intangibles la mujer tiene ventajas ya que tiene la capacidad de enseñar con claridad lo que está vendiendo, para explicar cómo funcionan las cosas. Tradicionalmente la capacidad para enseñar ha sido vista como una cualidad femenina. En consecuencia, las ejecutivas mexicanas manifiestan cierta propensión hacia actividades relacionadas con la educación y la capacitación (entrenamiento y comunicación). Y por su papel natural de procreación parece estar mejor preparada y adaptada (agente facilitador del cambio) para enfrentar los cambios con mayor naturalidad que el hombre. Esta característica, si se traslada a la empresa, podría ser un elemento que sustente una ventaja competitiva.

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



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

## Conclusiones

El tema de género en torno al trabajo gerencial surge de manera periódica en las ciencias sociales. Pero lo único constante es que no se puede afirmar la existencia de una diferenciación entre los desempeños masculino y femenino en el trabajo gerencial. Lo que sí ha favorecido este debate es la creación de un clima favorable para que la mujer desarrolle y utilice su estilo gerencial de acuerdo con sus valores, perspectivas, habilidades, sentimientos, intuiciones y cualidades.

A nivel general también se observa que poco menos del 50% de las mujeres labora menos de 40 horas a la semana, en contraste con el 32% en el caso de los hombres. Los puestos que ocupan las mujeres están dispersos entre las más diversas actividades económicas, aunque se concentran en los sectores de comercio y de servicios. Sectorialmente, el 70.3% de las mujeres ocupadas se desempeñan en el sector comercial y de servicios, 20.8% en el industrial y 3.4% en actividades primarias. Sólo el 7.61% de las mujeres ocupadas percibe más de cinco salarios mínimos.

Las mujeres ejecutivas tienden a establecer sus decisiones mediante un mayor acercamiento y contacto con la gente, en tanto que los hombres lo hacen a través de procedimientos más autónomos y que involucran fenómenos de poder e independencia. Posiblemente esta visión responde a cierta preocupación maternal o paternal en los gerentes, pero en el caso femenino existe una mayor tendencia, ya que se perciben a sí mismas como comprometidas con lo que les pasa a otros. Ocasionalmente, las gerentas también persiguen poder y autonomía, llegando incluso a reproducir estilos de liderazgo masculinos. Por su parte, los varones se ven precisados a tomar en cuenta la comunicación y el trabajo conjunto entre hombres y mujeres.

Las áreas preponderantes de participación de las mujeres ejecutivas son: administración, ventas, mercadotecnia y relaciones públicas. Precisamente, es en

éstas áreas donde la ejecutiva quizá manifiesta sus capacidades de comunicación y de orientación hacia el logro de objetivos comunes (cooperación).

Las ejecutivas mexicanas manifiestan cierta propensión hacia actividades relacionadas con la educación y la capacitación. Asimismo, por su papel natural de procreadoras, parecen estar mejor preparadas y adaptadas como agentes promotores del cambio, para enfrentarlos con mayor naturalidad que el hombre. Esta característica, si se traslada a la empresa, podría ser un elemento donde se sustente una ventaja competitiva.

La gerente femenina tiene una visión distinta con respecto al manejo de la información; aquellas que trabajan en el tipo de puestos gerenciales no consideran que el manejo de la información constituye una forma de poder; de acuerdo con lo que creen, el poder se origina al compartir la información cuando existe la percepción de que, el que sabe, o el especialista, tiene el poder de decidir aquello que los demás no pueden o no saben hacer, y que de él dependen las posibilidades de la organización en ese ámbito de experiencia.

## Notas

- <sup>1</sup> Los principios de la Administración, según Henri Fayol son: División del trabajo, autoridad, orden, jerarquía, subordinación, unidad de mando, unidad de dirección, etcétera.

## Fuentes Bibliográficas

- Aburdene, P. y J. Naisbitt (1993), *Megatendencias de la mujer*, Bogotá, Norma.
- y Dafna Izraeli (1994), *Competitive Frontiers: Women Managers in a Global Economy*, Oxford, United Kingdom.
- Bown, G. y C. Brady (1992), *¿Lista para dirigir?*, Buenos Aires, Vergara/Granica.
- (1993), *Llegando a la cima*, Buenos Aires, Vergara/Granica.
- Cadbury, Ltd. (1997), *Cadbury World: Souvenir Brochure*, Gran Bretaña.
- Dale, R. y R. Weaver (1993), *Machines in the Office*, Italia, The British Library.
- Fernández P., Anna (1995), *Participación política: las mujeres en México al final del milenio*, México, El Colegio de México.
- García, Brigida y O. de Oliveira (1994), *Trabajo femenino y vida familiar en México*, México, El Colegio de México.
- Hierro, Graciela (1985), *Ética y feminismo*, México, UNAM.
- Hofstede, G. (1994), *Cultures and Organizations*, Gran Bretaña, Harper Collins.
- Hunt, A. (1968), *A Survey of Women's Employment*, Gran Bretaña, HMSO.
- Kiezun, W. (1991), *Management in Socialist countries*, Alemania, Walter de Gruyter.

Llano C., Carlos (1995), *El nuevo empresario en México*, México, FCE.

Loden, M. (1985), *Feminine Leadership or How to Succeed in Business Without Being one of the Boys*, EU, Time Books.

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

Manz, C. C. y H. Sims (1989), *Superliderazgo*, España, Paidós.

Marshall, Judi (1984), *Women Managers: Travellers in a Male World*, Gran Bretaña, John Wiley & Sons.

Mintzberg, Henry (1983), *La naturaleza del trabajo directivo*, Barcelona, Ariel.

Moreno, Amparo (1986), *El arquetipo viril protagonista de la historia*, Barcelona, Lasal.

Morgan, Gareth (1991), *Imágenes de la organización*, México, Alfaomega.

Pedrero, M., Rendón, T. y Barrón, A. (1997), *Segregación ocupacional por género en México*, México, UNAM, Centro de Investigaciones Multidisciplinarias.

Puffer, Sheila, et al. (1996), *Business and Management in Russia*, Gran Bretaña, Edward Elgar Publishing.

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

Saltzman, Janet (1992), *Equidad y género. Una teoría integrada de estabilidad y cambio*, Madrid, Cátedra.

Terman, L. M. y E. Tyler (1954), "Psychological Sex Differences", en *Manual of Child Psychology*, EU, Wiley.

Witkin, H. A., et al. (1962) *Psychological Differentiation*, EU, Wiley.

*Zhenshchiny i Deti v SSSR* (1985), Women and Children in the USSR, Moscú, Finansy i Statistika.

## Publicaciones Periódicas

Eagly, A. H. y B. T. Johnson (1990), "Gender and Leadership Style: A Meta Analysis", *Psychological Bulletin*, vol. 108.

Acker, Joan y Donald, Van Houten (1974), "Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring Organizations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 19, núm. 1.

Adler, Nancy J. (1993), "Asian Women in Management", *International Studies of Management and Organization*, vol. 23, núm. 4.

Bachtold, L. M. (1976), "Personality Characteristics of Women Distinction", *Psychology of Women Quarterly*, vol. 1, núm. 1.

Bartol, K. M. y D. A. Butterfield (1976), "Sex Effects in Evaluating Leaders", *Journal Applied Psychology*, vol. 61.

——— (1978), "The Sex Structuring of Organizations: A Search for Possible Causes", *Academy of Management*, vol. 3, núm. 4, octubre.

Bowman, G. W., N. B. Worthy y Greyser (1965), "Are Woman Executives People?", *Harvard Business Review*, vol. 43, julio-agosto.

Chernesky, R. H. (1996), "Women Managers Are Better: No They're Not, Yes They Are!", *Affilia*, núm. 3.

——— y M. J. Bombyk (1988), "Women's Ways and Effective Management", *Affilia*, núm. 3.

Dobbins, G. H. y S. J. Platz (1986), "Sex Differences in Leadership: How to Real Are They?", *Academy of Management Review*, vol. 29.

Donnell, S. M. y J. Hall (1980), "Men and Women Managers: A Significant Case of no Significant Difference", *Organizational Dynamics*, núm. 4, vol. 8.

Ezell, M. (1993), "Gender Similarities of Social Work Managers", *Administration in Social Work*, núm. 3, vol. 17.

Grigorieva, N. (1990), "Zhqenshchiny Vskryvaint Paket" ("Women Open the Package"), *Rabotnitsa (Working Woman)*, núm. 5.

Hughey, A y E. Gelman (1986), "Managing the Woman's Way", *Newsweek*, marzo 17.

Kliksberg, Bernardo (1987), "Nuevas fronteras tecnológicas en materia de gerencia en América Latina", *Revista de la CEPAL*, núm. 31, abril.

——— (1991), "Las perspectivas de la gerencia empresarial en los años noventa", *Pensamiento Iberoamericano*, núm. 19.

Manz, C. C. y H. P. Sims (1991), "Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership", *Organizational Dynamics*, núm. 4, vol. 19.

Martínez, Griselda (1995), "Los retos de las mujeres ejecutivas ante el nuevo liderazgo", *Revista Nueva Sociedad*, núm. 135, enero-febrero.

Nieto, Carolina (1990), "El trabajo y la carrera", *Expansión*, marzo 14.

——— (1990), "La opción por la maternidad", *Expansión*, mayo 9.

——— (1990), "La confianza es la clave", *Expansión*, julio 4.

——— (1990), "Los 90 oportunidad para la mujer", *Expansión*, agosto 1.

——— (1990), "La visión femenina", *Expansión*, noviembre 21.

——— (1991), "¿Autonomía y flexibilidad?", *Expansión*, mayo 29.

——— (1991), "El resentimiento", *Expansión*, junio 26.

——— (1991), "Vendemos mejor", *Expansión*, julio 24.

——— (1991), "Los trapos sucios", *Expansión*, agosto 21.

——— (1991), "Al borde de un colapso nervioso", *Expansión*, septiembre 4.

——— (1991), "¿Por qué no nos entendemos?", *Expansión*, septiembre 18.

——— (1991), "¿Por qué vivir resignados?", *Expansión*, octubre 2.

——— (1991), "La culpabilidad femenina", *Expansión*, octubre 16.

——— (1991), "¿Qué significa el cambio?", *Expansión*, noviembre 27.

——— (1991), "El estilo japonés", *Expansión*, diciembre 11.

——— (1992), "¿Emoción o acción?", *Expansión*, marzo 18.

——— (1992), "Gerentes maternas", *Expansión*, mayo 27.

——— (1992), "El estrés de las vacaciones", *Expansión*, junio 24.

——— (1992), "Inversión perdida", *Expansión*, agosto 5.

——— (1992), "Cómo vemos la política", *Expansión*, octubre 14.

——— (1992), "El TLC y más allá", *Expansión*, diciembre 9.

——— (1993), "Enemigas", *Expansión*, febrero 17.

——— (1993), "Siempre inconformes", *Expansión*, mayo 12.

——— (1994), "Empresas inteligentes", *Expansión*, agosto 17.

Peters, T. (1990), "The Best New Managers Will Listen, Motivate, Support: Isn't that Just Like Woman?", *Working Woman*, septiembre 15.

Pineda, Empar (s.a.) "El discurso de la diferencia y la igualdad". *Fem*, Mimeo.

Sanjian, A. S. (1991), "Social Problems, Political Issues", *Soviet Studies*, vol. 4, núm. 43.

Schein, V. E. (1976), "Think Manager-Think Male", *The Atlanta Economic Review*, marzo-Abril.

Vaneyeva, N. (1991), "Politics and Business", *Soviet Live*, marzo.

Xi, L. (1985), "Are women intellectually inferior to men?", *Women of China*, January.

Zabludowsky, Gina (1995), "Presencia de las empresarias en México: diagnóstico comparativo: regional y mundial", *Revista Mexicana de Sociología*, núm. 4, octubre-diciembre.

## Otras Fuentes

Harding, Sandra (1987), *¿Existe un método feminista?*, Mimeo.

International Labor Organization (1990), *Year Book of Labor Statistics*, EU.