

# Emprendedores

AL SERVICIO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



Núm. 171,  
mayo-junio  
de 2018



Revista editada por la Facultad de Contaduría y Administración - UNAM | ISSN 0187-7828.



## Mujer y empresa: entrevista a Gina Zabludovsky

- Brecha de género y obstáculos para el empoderamiento de las mujeres en México
- Empoderamiento femenino en Latinoamérica

- El emprendimiento como factor de empoderamiento femenino



*Cerrar la brecha digital para lograr la igualdad de género*

Es una publicación del Centro Nacional de Apoyo  
a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme)  
Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México

## COMITÉ EDITORIAL DE EMPRENDEDORES

**Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez**  
Director de la FCA-UNAM

**Mtro. Emeterio Roberto González Barrón**  
Jefe del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña  
y Mediana Empresa (Cenapyme)

**Dra. Verónica Torres Sandoval**  
Directora Editorial

**Dra. María de los Ángeles Aguilar Anaya**  
Coordinadora del número

## SECRETARÍA DE DIVULGACIÓN Y FOMENTO EDITORIAL

**Dr. José Ricardo Méndez Cruz**  
Secretario

**Mtro. Víctor Alejandro Hernández Arteaga**  
Coordinador Editorial

**L.C.C. Iván Ventura González López**  
Editor y revisor

**L.D.G. Ivonne Berenice Carmona Montero**  
Diseño Editorial

\*Fotografía de portada: Verónica Torres Sandoval

Se otorga permiso para reproducir el contenido de la revista para usarlo en materiales didácticos siempre y cuando se precisen la fuente y los derechos de autor. Para cualquier uso, deberá solicitarse autorización a la Directora Editorial de esta publicación.

La FCA agradece a los autores que participan en esta revista ya que su aportación es honorífica. Los académicos de tiempo completo lo hacen como parte de sus labores de productividad y divulgación. La opinión expresada por ellos refleja su postura personal y no necesariamente de la Institución.

Autorizaciones: EMPRENDEDORES es una publicación bimestral de la FCA-UNAM, Circuito Exterior de Ciudad Universitaria s/n, Coyoacán. C.P. 04510, Ciudad de México. ISSN-0187-7828. Reserva de derechos de uso exclusivo del Título Núm. 04-2002-100916375700-102, otorgado por el Instituto Nacional del Derecho de Autor de la Secretaría de Educación Pública. Certificado de Licitud de Título Núm. 3657 y de Contenido Núm. 3092, otorgados por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Editor responsable: Mtro. José Ricardo Méndez Cruz. Publicación periódica autorizada por el Servicio Postal Mexicano con el registro Núm. 1011089 características 229261419.



Dr. Enrique Graue Wiechers  
Rector

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas  
Secretario General

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez  
Secretario Administrativo

Dr. Alberto Ken Oyama Nakagawa  
Secretario de Desarrollo Institucional

Mtro. Javier de la Fuente Hernández  
Secretario de Atención a la Comunidad Universitaria

Dra. Mónica González Contró  
Abogada General

Mtro. Néstor Martínez Cristo  
Director General de Comunicación Social



Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez  
Director

Dr. Armando Tomé González  
Secretario General

Mtra. Adriana Padilla Morales  
Jefa de la División de Estudios de Posgrado

Mtra. Ana Lilia Contreras Villagómez  
Jefa de la Licenciatura en Contaduría

Mtra. Rosa Martha Barona Peña  
Jefa de la Licenciatura en Negocios Internacionales

Mtro. Rafael Rodríguez Castelán  
Jefe de la Licenciatura en Administración

Mtra. María del Rocío Huátriz Hernández  
Jefa de la Licenciatura en Informática

Mtro. José Silvestre Méndez Morales  
Jefe de la División de Investigación

Dr. Alfredo Delgado Guzmán  
Coordinador del Programa de Posgrado  
en Ciencias de la Administración

Mtra. Adriana Arias Cedillo  
Jefa de la División de Educación Continua

Dra. Marlene Olga Ramírez Chávero  
Jefa del Sistema de Universidad Abierta  
y Educación a Distancia

Mtra. Gabriela Montero Montiel  
Jefa del Centro de Educación a Distancia  
y Gestión del Conocimiento

Mtro. Emeterio Roberto González Barrón  
Jefe del Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña  
y Mediana Empresa

Mtra. María Elena García Hernández  
Secretaria de Planeación

L.C. José Lino Rodríguez Sánchez  
Secretario de Intercambio Académico ANFECA

Mtro. Gustavo Almaguer Pérez  
Secretario de Personal Docente

L.A. Alberto García Pantoja  
Secretario de Relaciones y Extensión Universitaria

Mtro. Jorge Armando Arrijo Pardo  
Secretario de Cooperación Internacional

Dr. José Ricardo Méndez Cruz  
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial

Lic. Ernesto Durand Rodríguez  
Secretario de Difusión Cultural

Mtra. Silvia Berenice Villamil Rodríguez  
Secretaria de Vinculación

Mtro. Balfred Santaella Hinjojoa  
Jefe del Centro de Informática

Lic. José María Herrera Aguilar  
Coordinador General del Sistema Bibliotecario

Mtra. Celina González Goñi  
Subjefa de la División de Estudios de Posgrado

Mtro. José Luis Arias Negrete  
Subjefe de la División de Investigación

Mtro. Julio Enrique Lujano Contreras  
Secretario Particular

Dr. Jorge Ríos Szalay  
Asesor

# Presentación

**L**a creciente participación de las mujeres en distintos ámbitos, así como su gradual incorporación a procesos relacionados con toma de decisiones, pone de manifiesto la importancia del empoderamiento como una vía para acortar condiciones de inequidad que han prevalecido en la sociedad contemporánea, y que son evidentes a través de brechas como la económica, sustentada en prácticas de exclusión por motivos de género.

La desigualdad expresada en dificultades para acceder a la educación, a la tecnología, a oportunidades laborales dignas y desafiantes, a la posibilidad de lograr hacerse de un patrimonio propio, a alcanzar metas profesionales en función del mérito, la capacidad y el talento, son tan sólo algunos de los desafíos que las mujeres, en el nivel mundial, enfrentan todos los días.

El bienestar, como consecuencia del desarrollo económico y social que logremos en las siguientes décadas, guardará una estrecha relación con las condiciones que determinan el desarrollo personal de las mujeres de todas las edades. Esto requiere de la suma de múltiples esfuerzos de organismos internacionales, instituciones y, por supuesto, de la noble actividad del emprendimiento y del quehacer empresarial.

Por esta razón, este número de *Emprendedores*, coordinado por la Dra. María de los Ángeles Aguilar Anaya, está dedicado al empoderamiento femenino. Esta publicación de la FCA, le agradece su apoyo y reconoce la labor de los autores que la han acompañado en esta hermosa tarea editorial.

**Dra. Verónica Torres Sandoval**

Directora editorial de la revista.

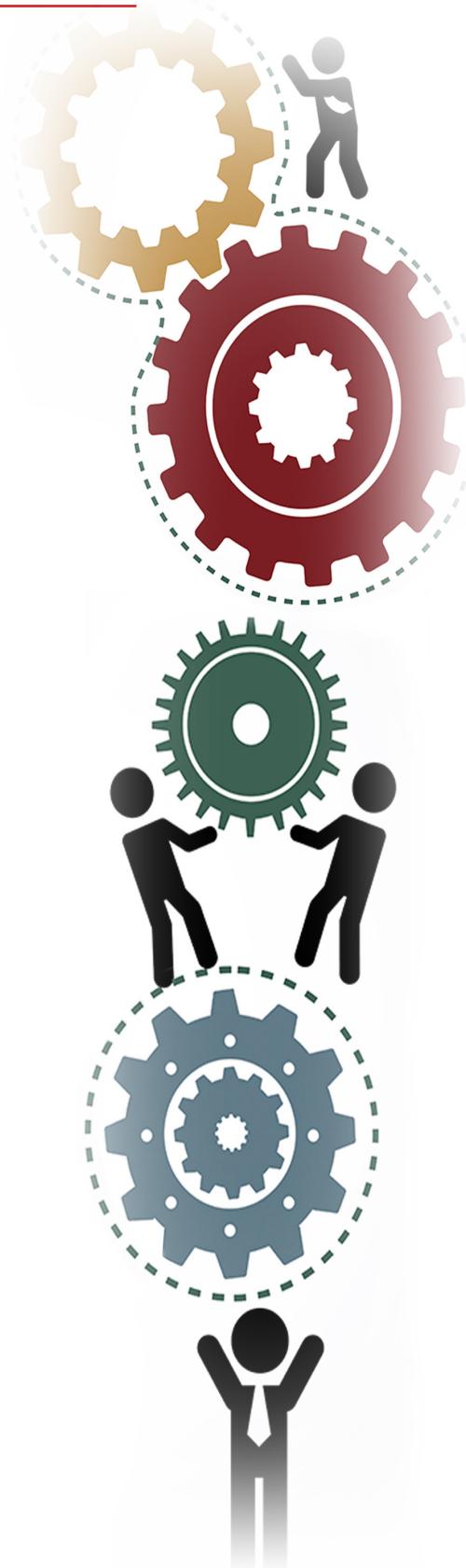
¡Escriba con nosotros!

Nuestro correo:

[revistaemprendedores@fca.unam.mx](mailto:revistaemprendedores@fca.unam.mx)

# En el número 171

- 6** **Empoderamiento femenino**  
**Autoeficacia emprendedora: en busca del empoderamiento femenino**  
Nadia de la Luz Briseño Aguirre
- 10** **La mujer y su empoderamiento a través de las finanzas**  
Sergio Infante Hernández
- 13** **Techo de cemento: supera tus propias barreras**  
Karen Gisel Velázquez Rojas
- 17** **Empoderamiento femenino a través del arte: entrevista a Glenda Hecksher Ramsden**  
María de los Ángeles Aguilar Anaya
- 20** **Brecha de género y obstáculos para el empoderamiento de las mujeres en México**  
María Hortensia Lacayo Ojeda
- 24** **El emprendimiento como factor de empoderamiento femenino**  
María Elena Camarena Adame  
Lidia Huguette Hernández Gómez
- 27** **Mujer y empresa: entrevista a Gina Zabludovsky**  
Verónica Torres Sandoval  
María de los Ángeles Aguilar Anaya



**31** Empoderamiento femenino  
en Latinoamérica

María Luisa Saavedra García

**36** Cerrar la brecha digital para lograr  
la igualdad de género

Nadima Simón Domínguez  
Nayana María Guerrero Ramírez  
Lisette Farah Simón

**40** Emprendimiento y empoderamiento femenino de impacto  
social: entrevista a Juana Marcela Ramírez Bustos

María de los Ángeles Aguilar Anaya

**46** El poder y las decisiones:  
el impacto de la noción de control en la  
formación de profesionistas

Angélica Riveros Rosas  
Lorena Ishel Tinajero Chávez

**51** De montañas y deportes extremos:  
entrevista a Miriam Díaz

Verónica Torres Sandoval



# Autoeficacia emprendedora: en busca del empoderamiento femenino

*Nadia de la Luz Briseño Aguirre*

Emprender representa grandes ventajas para el país, como volver más dinámico el sector privado y fomentar el crecimiento económico al generar ingresos, nuevas fuentes de empleo y aumentar la competitividad entre las empresas, lo que, a su vez, crea mayor productividad y desarrollo tecnológico.

Tradicionalmente, el emprendimiento está asociado con los hombres, es decir, es visto como una actividad principalmente masculina. De acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2015), en México 19% de las mujeres son emprendedoras comparado con 23% de los hombres. Incluso, históricamente la mayoría de las organizaciones han sido fundadas por hombres y evidentemente el mercado laboral también refleja una marcada disparidad en relación con el género. Las mujeres ocupan 31% de los puestos de alta dirección en México, 7% de los miembros de la junta directiva de las empresas mexicanas son mujeres y sólo 2% de ellas son empresarias en comparación con 6% de los hombres (OCDE, 2012).

## Las mujeres piensan en todos

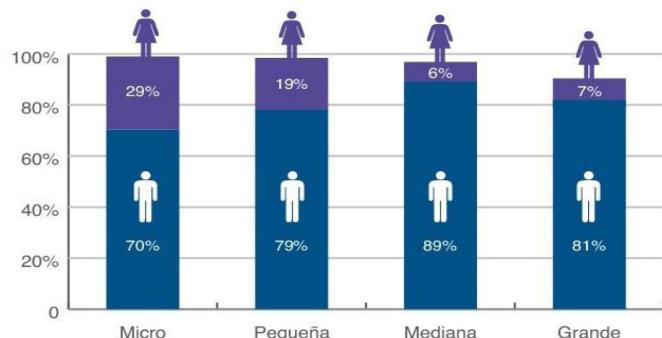
En México, el emprendimiento femenino representa un factor de desarrollo crucial para la economía, pues de cada cinco pequeñas y medianas empresas que se abren, tres están lideradas por mujeres y 37% del Producto Interno Bruto (PIB) es aportado por mujeres empresarias (Inegi, 2013).



Adicionalmente, las pequeñas empresas dirigidas por mujeres son muy importantes debido a que 90% de las utilidades de los negocios en manos de mujeres se invierte en los recursos humanos, es decir, en la educación, la salud y la nutrición de sus familias y sus comunidades; en cambio, entre 30 y 40% de las ganancias de las empresas dirigidas por hombres se destinan para este mismo propósito (Brush, 2011). Además, las mujeres son más propensas a pensar en sus colaboradores por su capacidad para valorar y escuchar las aportaciones de sus empleados.

Éstas son algunas de las principales razones por las que es importante apoyar el emprendimiento femenino, sin embargo datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (2012) revelan cifras no tan alentadoras, ya que en México una de cada cuatro empresas pertenece a una mujer, pero esta proporción se reduce mientras mayor es el tamaño de la empresa, como se observa en la Figura 1, es decir, 29% de micro empresas son propiedad de una mujer, 19% representa a las empresas pequeñas y sólo 13% en el caso de las empresas medianas y grandes.

Figura 1. Género del dueño principal de la empresa



1/ En algunos casos la suma no es 100% debido a la no respuesta

\* Coeficiente de variación mayor a 20% y menor o igual a 35%

Fuente: ENAFIN

Fuente: CNBV y Banco Interamericano de Desarrollo, 2012.

La contribución de las mujeres es muy significativa, pero ellas no cuentan con una participación igualitaria dentro del ámbito empresarial e, incluso, sus empresas suelen ser más pequeñas y crecen a un ritmo más lento que las de los hombres.

Existen diversos factores que influyen en la decisión de emprender y que vuelven atractiva la alternativa de participar en el ámbito económico como empresario y líder empresarial. Estos factores se clasifican en dos, los de inducción y los de atracción. Los factores de inducción o *push-out factors* son aquellos que surgen de la necesidad, sobre todo de las pocas oportunidades que existen en el mercado laboral y de la necesidad de apoyar en su hogar con el ingreso familiar; diversos factores de inducción son aplicables sólo a la mujer. Por otra parte, los factores de atracción o *pull-in factors* se basan en las oportunidades, especialmente en el deseo de tener flexibilidad, como respuesta a una vocación o como resultado de tener un alto nivel de autoeficacia emprendedora, es decir, de creer e identificar que se tiene la capacidad para emprender.

## Autoeficacia: creer en tus capacidades es la clave

La autoeficacia se define como la creencia en las propias capacidades para movilizar los conocimientos, la motivación y los escenarios y, con ello, realizar alguna activi-

dad (Bandura, 1977), es decir, qué tan capaz se considera una persona para realizar alguna actividad. Estas creencias de eficacia personal son las que determinan cómo las personas se sienten, piensan, se motivan y se comportan.

Las personas con pocas expectativas suelen ser dueños de una baja autoestima y de sentimientos negativos sobre su capacidad. En relación con los pensamientos, la percepción de la autoeficacia permite que el individuo tenga conocimiento de sus habilidades propias y, por tanto, este conocimiento actúa como motivador de la acción. Finalmente, en lo referente a la acción, las personas que se sienten eficaces eligen tareas que les resultan un desafío mayor y son más perseverantes para cumplir sus propósitos.

Un fuerte sentido de eficacia aumenta la realización humana y el bienestar personal en muchas maneras. Las personas que tienen confianza en sus capacidades para enfrentar tareas difíciles deciden verlas como retos que hay que afrontar y no como amenazas por evitar. Estas personas se fijan metas que representan verdaderos desafíos y se comprometen a cumplirlas. En el caso de tener fracasos en su camino, no se dan por vencidas y recuperan rápidamente su sentido de eficacia, pues atribuyen el fracaso a un esfuerzo insuficiente, a un deficiente conocimiento o falta de habilidades, aspectos que son adquiribles y que, por lo tanto, no representan el término de sus esfuerzos por conse-

guir sus objetivos. Adicionalmente, este tipo de personas son más propensas a aproximarse a situaciones que representan peligro, pues creen que pueden ejercer el control sobre ellas.



La relevancia de la eficacia personal para el emprendimiento radica en que se ha demostrado que las personas tienen una mayor inclinación a ser emprendedoras si creen que poseen aquellas habilidades necesarias para lograr el éxito frente a una empresa y soportan mejor el esfuerzo inicial que supone para el emprendedor crear y hacer progresar su propio negocio.

## ¿Qué pasa con las mujeres y la autoeficacia?

Las mujeres son perfectamente capaces de dirigir una empresa, porque pueden reconocer la presencia de oportunidades en su entorno, ser líderes, adaptarse mejor a los cambios y conseguir el éxito de sus organizaciones; sin embargo, las brechas de género son evidentes debido a la forma en la que las mujeres se perciben a sí mismas y el miedo que tienen al fracaso. En otras palabras, las mujeres manifiestan un mayor temor a fracasar y tienen mayores dudas en relación con su eficacia para desempeñar las tareas que se requieren al crear y administrar una nueva empresa.

Por ejemplo, se ha encontrado que los hombres, a pesar de no sentirse capaces de emprender, toman esa decisión pese a que ésta signifique arriesgar sus recursos; cosa contraria a las mujeres, quienes son más precavidas y deben sentirse capaces para tomar esta decisión y no apos-



tar sin seguridad, después de todo no sólo son sus recursos los que corren el riesgo si falla, sino también los empleos de sus trabajadores y, por tanto, el bienestar de sus familias.

Es muy probable que las personas alrededor de una emprendedora sean capaces de notar que ella tiene las habilidades, los conocimientos y la capacidad para poner en marcha una nueva empresa, sin embargo la falta de confianza en sus capacidades y, por tanto, percibirse menos preparada para el éxito empresarial, limita el empoderamiento y las intenciones

de emprendimiento de las mujeres, pues una menor autoeficacia puede traducirse en una mayor probabilidad de desistir y no involucrarse en el ámbito empresarial.

La autoeficacia no sólo ayuda a valorar los factores que influyen en el empoderamiento de las mujeres e impulsan su decisión de emprender, sino que también ayuda a detectar aquellos factores que fomentan la evasión empresarial; en otras palabras, detectar por qué las mujeres, a pesar de sus capacidades, aún presentan menores tasas de emprendimiento que los hombres y por qué

*Percibirse menos preparada para el éxito empresarial, limita el empoderamiento y las intenciones de emprendimiento de las mujeres*

evaden el emprendimiento cuando tienen todos los elementos para llevar a una organización al éxito.

## Mujer autoeficaz

La autoeficacia también permite identificar qué se debe hacer para motivar a un mayor número de mujeres a iniciar un proyecto de emprendimiento. Para lograr que las mujeres sean autoeficaces, se puede recurrir a cuatro fuentes principales: los logros de ejecución, la experiencia vicaria, persuasión verbal y el estado fisiológico.

Hacer un recuento de los logros de ejecución, es decir, los éxitos que se ha tenido con anterioridad, genera un efecto positivo en la confianza de las mujeres y representa la principal fuente para generar una autoeficacia sólida, pues recordar los triunfos obtenidos pese a las circunstancias reforzará la seguridad para iniciar un proyecto de emprendimiento e, incluso, incrementará las probabilidades de éxito. Dentro de los logros de ejecución, es necesario incluir las ocasiones en las que se superaron fracasos, ya que éstas demuestran que se cuenta con las capacidades necesarias para tener éxito y perseverar frente a las adversidades.

Las experiencias indirectas, también conocidas como experiencias vicarias, representan la segunda forma



más importante de fortalecer las creencias de autoeficacia. Conocer la situación de personas similares a nosotros que lograron alcanzar el éxito gracias a su esfuerzo siembra la idea de que, al igual que ellos, también poseemos la capacidad de dominar las mismas actividades y tener éxito. Entre mayor sea el parecido que se tenga con la persona que se elige para realizar la comparación, mayor será la influencia que tengan dichos modelos en la autoeficacia del observador. Por eso los programas de *mentoring*, a través de modelos competentes que transmiten su conocimiento y experiencia, representan un elemento importante para fomentar la autoeficacia en las mujeres.

La persuasión verbal o persuasión social es otra fuente importante de autoeficacia, sobre todo en aquellas personas que ya cuentan con un nivel elevado de ésta y sólo necesitan un poco más de confianza para realizar un esfuerzo mayor y alcanzar el éxito. Para una emprendedora, el apoyo de las personas a su alrededor, de expertos y mentores representa una importante fuente de autoeficacia, pues logra reforzar la confianza que tiene en sus capacidades y podría impulsarla a poner en marcha su empresa de manera exitosa.

La cuarta forma de modificar las creencias de autoeficacia es el estado fisiológico. Las reacciones físicas y emocionales no son lo verdaderamente importante, sino la forma en que percibimos e interpretamos esas reacciones. Las personas que cuentan con un alto sentido de la autoeficacia son propensas a considerar su estado de ánimo como un facilitador de energía para el rendimiento, mientras que los que están acosados por las dudas lo ven como un debilitador.

Emprender conlleva importantes riesgos y dificultades, por lo que las emprendedoras necesitan altos niveles de autoeficacia para afrontarlos. Trabajar en la autoeficacia de las mujeres ayuda a empoderarlas y prepararlas para emprender y dirigir una empresa con éxito. Básicamente, ayudarles a ser autoeficaces es darles ese empujoncito que les falta para lanzarse al mundo empresarial.



## Referencias

- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy. Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), pp. 191-215.
- Brush, C. (2011). *Progress Report on the Goldman Sachs 10,000 Women Initiative Investing in the Power of Women*. Babson College
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores & Banco Interamericano de Desarrollo (2012). *Encuesta Nacional de Competitividad, Fuentes de Financiamiento y Uso de Servicios Financieros de las Empresas*. México: CNBV.
- GEM (2015). Reporte Nacional 2015 México. Tecnológico de Monterrey.
- Inegi (2013). *Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer*.
- OCDE (2012). *Cerrando las Brechas de Género: es Hora de Actuar*. México.
- Sánchez, J., Lanero, A., Villanueva, J., D'Almeida, O. & Yurrebaso, A. (2007). ¿Por qué son los hombres más emprendedores que las mujeres?, X Congreso Nacional de Psicología Social: Un Encuentro de Perspectivas (2) Universidad de Cádiz.

**Mtra. Nadia de la Luz Briseño Aguirre**

Profesora-Investigadora

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Email: bian\_1201@hotmail.com

# La mujer y su empoderamiento a través de las finanzas

Sergio Infante Hernández

*Para comprender lo que significa el empoderamiento de las mujeres, es necesario mencionar las diferencias entre ellas y los hombres en ciertos aspectos empresariales y financieros para darle sentido al concepto referido.*

**H**ablar de finanzas y no relacionarlas con las mujeres sería tan inapropiado como hablar de economía sin vincularla con el factor empleo, no sólo por los avances que como sociedad hemos obtenido respecto de derechos humanos, visualización y participación de la mujer en diferentes esferas de nuestra sociedad, sino también, y sobre todo, por las implicaciones directas que conlleva el desarrollo de nuevas políticas que derivan en la igualdad entre hombres y mujeres alrededor del mundo.

En este contexto de igualdad de género, en 2017, el secretario general de las Naciones Unidas lo mencionó como “un elemento central de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el plan mundial acordado por los líderes de todos los países para hacer frente a los desafíos que enfrentamos. El Objetivo 5 de este plan, pide específicamente la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas, siendo fundamental para el logro de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible” (Guterres, 2017).

Por otra parte, la estadística nos muestra que alrededor del mundo 42% de las mujeres no tiene acceso al sistema financiero formal, por lo que no tiene una cuenta

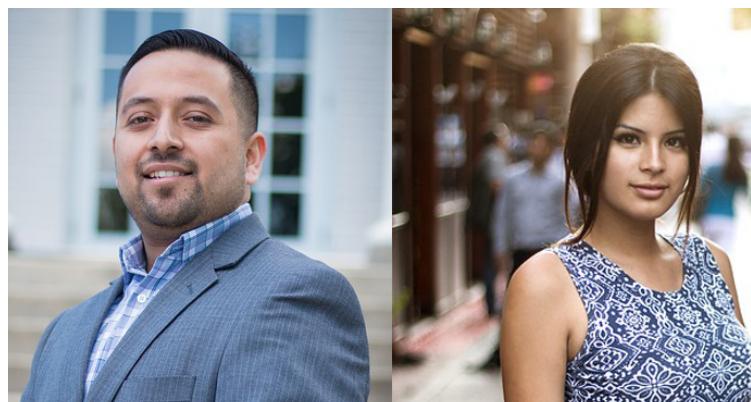
bancaria u otras herramientas básicas para administrar su dinero (Pazarbasioglu, 2017).

De igual modo, observamos que “en la actualidad, en promedio, las mujeres ganan menos que los varones, tienen más pausas en su vida laboral” (Vázquez, 2017). Lo anterior, sin mencionar el aspecto relevante para capitalizarse e impactar con proyectos de inversión:<sup>1</sup> las mujeres no suelen tener acceso a financiamiento, por lo que es crucial reducir esa brecha, pues con ello se tendrían nue-

vas y mejores fuentes de crecimiento económico.

Con lo anterior expuesto, reconocemos que la disparidad entre mujeres y hombres continúa y el objetivo es reducirla hasta anularla. Por eso se habla de empoderamiento de las mujeres, pues al conocer las limitaciones impues-

tas por la cuestión de género, una vez que éstas se reducen, las mujeres tienden a superarse y desarrollarse de manera óptima en la sociedad; por ejemplo, se habla de que más de la mitad de las mujeres no tiene acceso a financiamiento, aun si se sabe lo siguiente: “a partir de las investigaciones sobre microcréditos, que la probabilidad de recuperar un crédito es mayor si la tomadora es mujer” (García, 2015).



Las cuestiones de diferenciación por género antes mencionadas son algunos de los puntos por solventar en nuestra sociedad para que la mujer sea vista como un ente solucionador y aportador de beneficios no sólo en el núcleo familiar con roles heteronormados, sino también como ente de acción para otras áreas importantes como las finanzas.

En México, en 2015, 51.4% de la población eran mujeres y representaban 37.8% de la población económicamente ocupada (Inegi, 2015), lo que equivale a 37% del Producto Interno Bruto aportado por ellas (IPADE, 2017), con esto podemos corroborar la importancia de las mujeres en el ámbito económico de nuestro país; de hecho, por cada cinco pequeñas y medianas empresas que se abren, tres están lideradas por mujeres.

Los contrastes son evidentes: por una parte, las mujeres son una fuente de soluciones y aportaciones a la economía nacional, pero, por otra, no encuentran fácil el acceso al conocimiento del área financiera, aun si tienen en tres puntos porcentuales mayor tasa de graduación en nivel universitario respecto de los hombres (OCDE, 2011), y tienen sólo un tercio de los puestos gerenciales.

Por lo analizado, puede decirse que no es cuestión de falta de aprendizaje o de nivel académico que sustente las capacidades intelectuales de las mujeres, sino, más bien, son los

roles de género inculcados en nuestra sociedad y la carencia de políticas de conciliación entre trabajo y familia

los que ocasionan el rezago en la enseñanza y dominio de la mujer en temas financieros.

En Asia oriental, específicamente en Indonesia, Malasia y Filipinas, la brecha de género comienza a cerrarse: 50% de los puestos directivos son para ellas, aspecto importante a destacar, pues desde esa posición podrán mejorar los productos financieros que se ofrezcan al mercado al pensar en mujeres que requieren apoyo en relación con el desarrollo de habilidades financieras y la obtención de financiamiento.

En una investigación<sup>2</sup> llevada a cabo recientemente en microempresas que se incubaron en la Ciudad de México, se observó que las mujeres

son más propensas a establecer una planeación financiera que conduzca al logro de los objetivos de su emprendimiento, de hecho, 31% de las encuestadas afirmó que frecuentemente ha obtenido beneficios por aplicar una planeación financiera; en contraste, sólo 15% de los hombres encuestados afirmó esa misma frecuencia. Otro hallazgo importante en ese estudio indica que 44% de las mujeres dijo haber estado totalmente de acuerdo en que el haber aplicado herramientas de planeación financiera<sup>3</sup> las ha ayudado a definir los objetivos de su microempresa, contra 22% de los hombres que afirmaron lo mismo. No es difícil observar el patrón de respuestas donde las mujeres han obtenido con mayor frecuencia, desde su perspectiva, beneficios por haber implementado herramientas de la planeación financiera en comparación con los hombres.

Con lo anterior, se corrobora la prestancia de las mujeres en el área financiera, sólo que aún no se le da



el empuje necesario para empoderarlas. Cabría imaginar los resultados benéficos que se obtendrían si se tuviera un mejor marco normativo y de inclusión para las mujeres con el fin de que puedan manejar asuntos económicos desde diversas perspectivas y, con ello, impactar y aminorar las carencias sociales que actualmente vemos con tanta naturalidad.

Es por ello que la prioridad de la mujer y su empoderamiento a través de las finanzas debe ser un eje rector en la academia, la iniciativa privada y el gobierno federal;

de este último, sobre todo, podemos aprovechar el aspecto coyuntural y demandar nuevas políticas e instrumentos que acerquen a las mujeres a una verdadera presencia en el ámbito de las finanzas, ya sea como instrumentadoras de soluciones o como empleadoras de éstas mismas.

Habrá mucho camino por recorrer en este asunto, pero no se llegará pronto al final si no se reconoce la labor de la mujer y de su impacto en nuestra sociedad, no sólo como dadora de vida, sino

también como administradora de ella, desde la perspectiva de equidad de género para, con ello, nivelar la balanza entre ambos sexos y, sobre todo, beneficiarnos de tan valioso recurso humano.



## Referencias

- García, J. (2015). Las mujeres y el mundo de las finanzas. En *Expansión*. Disponible en: <http://www.expansion.com/opinion/2015/04/30/5542095d268e3eaf228b456a.html>
- Guterres, A. (2017). ONU. Mensaje del Secretario General del Día Internacional de la Mujer 2017. Disponible en: <http://www.un.org/es/events/womensday/sgmessage.shtml>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). Censo 2015. En *Inegi*. Disponible en: <http://www.beta.inegi.org.mx/temas/estructura/>
- Instituto para la Alta Dirección Empresarial (2017). Estadísticas sobre mujeres y empresarias en México. Centro de Investigación de la Mujer en Alta Dirección, IPADE. Disponible en: [http://ipade.mx/wp-content/uploads/2017/04/Estadisticas\\_sobre\\_mujeres\\_y\\_empresarias\\_en\\_Mexico.pdf](http://ipade.mx/wp-content/uploads/2017/04/Estadisticas_sobre_mujeres_y_empresarias_en_Mexico.pdf)
- Pazarbasioglu, C. (2017). Las mujeres y las finanzas, una vía para fomentar nuevas fuentes de crecimiento económico. En *Blogs World Bank*. Disponible en: <https://blogs.worldbank.org/voices/es/las-mujeres-y-las-finanzas-una-via-para-fomentar-nuevas-fuentes-de-crecimiento-economico>
- Vázquez, I. (2017). ¿Por qué las mujeres deben saber más de finanzas personales? En *Entrepreneur*. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/297265>
- OCDE (2011). Estudios económicos de la OCDE México 2011. Disponible en: <https://www.oecd.org/centrodemexico/47905766.pdf>

**Lic. Sergio Infante Hernández**

División de Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Email: aleph.consultor@gmail.com

<sup>1</sup> Un proyecto de inversión es el planteamiento de un modelo de solución a través de la administración de recursos con el que se desea obtener una mejoría en el crecimiento y/o desarrollo económico.

<sup>2</sup> Investigación que se lleva a cabo por el autor del presente artículo en el posgrado de la FCA, UNAM, denominada “Efectos de la planeación financiera en microempresas incubadas en la Ciudad de México”.

<sup>3</sup> Enunciamos algunas: pronóstico de ventas, presupuesto de costos, estados o reportes financieros, cálculo de costos, análisis de punto de equilibrio, análisis de rentabilidad.

# Techo de cemento: superá tus propias barreras

*Karen Gisel Velázquez Rojas*

Los aspectos que ponen a la mujer en riesgo de estar bajo el *Techo de cemento* son aquellos relacionados con la cultura, las responsabilidades del hogar y la percepción de sí misma (Velázquez, 2017).

La situación en México, respecto de temas de género, ha mejorado durante las últimas décadas. Sin embargo, no es suficiente la participación de las mujeres en diversas actividades, pues han surgido nuevos problemas, como el *Techo de Cristal*, metáfora referente a las barreras transparentes que impiden a las mujeres con capacidad personal y profesional alcanzar puestos elevados y promociones dentro de su ámbito laboral (Sarrión, Barberá, Ramos y Candela, 2002), o como el *Techo de Cemento*, conjunto de elecciones personales de las mismas mujeres que las orilla a tomar la decisión de no crecer con el fin de mantener el equilibrio entre sus responsabilidades familiares y empresariales (adaptado de Equal, 2012).

## Siempre se ha hecho así

Algunas diferencias biológicas entre hombres y mujeres, tales como el embarazo, han provocado que unos y otras adopten papeles distintos. Lo anterior ha provocado la división de tareas sociales propiamente masculinas y femeninas y, con ello, los estereotipos de género.

Durante el siglo xix, los políticos e intelectuales coincidieron en que las mujeres debían recibir una buena educación básica que les diera las herramientas para ser eficientes en sus tareas del hogar, la educación de sus hijos y el cuidado de su familia; sin embargo, no tenían la oportunidad de desarrollar su intelecto en cuestiones sociales o económicas. El concepto de mujer estaba acompañado del concepto familia, lo que se convirtió en algo imposible de separar (Ramos, 1987).



Las personas están tan acostumbradas a tratar a las mujeres de manera distinta que, inconscientemente, se les educa desde pequeñas para servir; se les enseña a jugar a la comidita, a la mamá o a las muñecas, mientras que a los niños se les da carros de juguete y herramientas para que jueguen a trabajar.

Según Biernat (1991), con el paso del tiempo las personas aprenden e interiorizan lo que han vivido en su entorno (familia, escuela y trabajo), por lo que en su edad adulta la brecha de género crece y pone en un extremo lo femenino y en el otro lo

masculino. De esta forma, se cree que los hombres deben tener un trabajo estable para ofrecer a su mujer condiciones de vida adecuadas y que la mujer debe, por tanto, corresponder al hombre al ser buena esposa, ama de casa y madre.

Cuando un matrimonio comienza, es común que tanto el hombre como la mujer intenten replicar actos aprendidos en su antiguo hogar. Surgen, entonces, conflictos de pareja al no estar de acuerdo con las responsabilidades y tareas del hogar que se asignan a cada uno, pues se asume que la otra persona hará determinada tarea porque así se hacía en su hogar anterior.

En la actualidad, las mujeres tienen distintas ideologías, aspiran a estudiar y superarse para valerse por ellas mismas; también tienen la oportunidad de trabajar o emprender, por lo que lo ideal sería dividir las responsabilidades del hogar entre hombres y mujeres por igual.

## Un perfeccionismo que pesa

La mujer mexicana es, por definición, emprendedora, no es de extrañarse que combine sus habilidades hogareñas y sus conocimientos para crear una herramienta que genere valor (Rodríguez, 2013). Generalmente, lo hace por necesidad económica o de autorrealización; de esta manera, crecen profesionalmente y encuentran equilibrio en su vida al poder atender su hogar.

*Las mujeres tienen distintas ideologías, aspiran a estudiar y superarse para valerse por ellas mismas*

Los roles de género tradicionales aún asignan a las mujeres las responsabilidades familiares y domésticas de manera desproporcionada (Ellis, y otros, 2010). La participación

del hombre en estas actividades es casi nula; se hace responsable únicamente cuando tiene tiempo libre en algún fin de semana o vacaciones o en

ocasiones de emergencia cuando la esposa se siente enferma (Hernández, 2008). Asimismo, muchas de estas mujeres son madres solteras, divorciadas o viudas y cargan con todo el peso económico de su familia; llevan a cabo paralelamente una serie de actividades que implican que su jornada de trabajo se duplique.



La participación del esposo en las tareas del hogar y la cantidad de hijos que tiene una mujer limitan o contribuyen al desarrollo de su desempeño profesional, pues ella divide su tiempo en turnos parciales que no le permiten atender al cien por ciento todas sus actividades (Blanco y Feldman, 2000). Realizar múltiples tareas no le parece algo imposible,

pero al repartir su tiempo entre todas ellas su eficiencia disminuye, por lo que requiere apoyo tanto en el hogar como en la empresa.

A pesar de que algunas de las mujeres cuentan con parejas responsables en cuanto a sus actividades del hogar, esto parece ser insuficiente; se les dificulta delegar su papel de ama de casa, porque dan por hecho que son ellas quienes tienen que mantener en orden el hogar, pero ésta es una tarea que cualquiera debe aprender a hacer. De igual forma, piensan que nadie puede cuidar a sus hijos tanto como ellas; aunque sus parejas asumen sus responsabilidades como padres, creen que deben pasar el mayor tiempo posible con sus hijos. Aunado a esto, la tercera parte de las empresarias dedican 6.8 horas semanales o menos en promedio a su cuidado personal, y sólo se dan el tiempo exacto para bañarse y cambiarse. Están tan ocupadas en

atender sus demás responsabilidades que se olvidan de sus necesidades como personas (Velázquez, 2017).

Las responsabilidades por el cuidado de los hijos con frecuencia se traducen en una menor cantidad de empleados contratados y menos uti-

lidades en las empresas que son propiedad de una mujer; cuando no hay hijos en el hogar tienen 5.3% menos empleados que las empresas lideradas por hombres, y cuando existen hijos la diferencia es mayor de 8.7% (Ellis y otros, 2010).

El *Techo de cemento* es un blindaje que obstaculiza el éxito empresarial de la mujer no es imposible de romper, pero sí más difícil de superar que el *Techo de cristal* (Chinchilla y León, 2004). La mujer puede no darse cuenta de que se encuentra debajo de éste, le da prioridad a su papel como mujer y a sus responsabilidades en el hogar aun cuando tiene la oportunidad de expandir o hacer crecer su negocio. Aunque se esfuerza por cubrir todos sus roles de la mejor manera, barreras emocionales como el miedo a hacer algo mal, la falta de motivación, la autolimitación para tomar decisiones o el sentimiento de culpa por fallar a las expectativas de la sociedad le impiden crecer en algún aspecto de los ya mencionados y se ve obligada a elegir en cuál de ellos destacará (Barrera y Aguirre, 2003).

## Transfórmalo en suelo

El *Techo de cemento*, a diferencia del *Techo de cristal*, es impuesto por la misma mujer, por lo que le cuesta más trabajo notarlo. No se romperá con el tiempo si los estereotipos de género prevalecen, de manera que se puede iniciar con pequeños actos que cambien la mentalidad de las personas y que ayuden a la empresaria a empoderarse y no únicamente a subsistir.

Es importante destacar que, aun cuando existe un marco legal en México que da pie al empoderamiento de la mujer, esta labor va mucho más allá; es necesario promover la concientización en la sociedad en cuanto a las decisiones sobre su vida reproductiva, tener ingresos propios, etcétera.

Para que una mujer pueda empoderarse, primero debe crear cambios en su identidad y

en la forma de percibirse a sí misma, lo que no se da de un día para otro. Dichos cambios son difíciles de alcanzar, porque dependen también de la educación cultural de las personas que las rodean (familia y pareja). Es un proceso doloroso, pues implica mover estructuras que parecen imposibles de cambiar (Martínez, Zapata, Alberti y Delgadillo, 2010).

A continuación, se sugieren algunas acciones que la empresaria puede llevar a cabo para comenzar a transformar el *Techo de cemento* en un suelo firme sobre el que se pueda sostener.

Incluir y aceptar la participación de todos los miembros de la familia en las labores del hogar. Enseñar a sus hijos desde pequeños a asumir su responsabilidad con las tareas del hogar es un buen comienzo, aun cuando se aprecie que no lo han hecho bien. Con el



tiempo y la práctica todos aprenden.

Analizar las ventas y demanda de su negocio, ¿alguna vez ha tenido tantos clientes que le hicieron falta insumos o personal para atenderlos? ¿Cree que su negocio tiene tanto éxito que podría abrir una nueva sucursal? Si respondió de manera afirmativa a alguna de estas preguntas, puede ser un indicio de que necesita crecer.

Explotar sus habilidades de comunicación, empatía y negociación para crear equipos de trabajo efectivos en los que pueda confiar y que aporten resultados benéficos para la empresa. La mujer no se encuentra en desventaja por poseer características distintas a las del hombre en relación con su liderazgo, al contrario, puede aprender de ellas y moldear las suyas para obtener capacidades iguales o, incluso, mejores.

Aprender a usar nuevas tecnologías. Esto le permitirá supervisar su empresa a distancia y, al mismo tiempo, atender los pendientes de la escuela de sus hijos. Se ha demostrado que las mujeres presentan cierta aversión a la tecnología, lo que la deja en

desventaja en comparación con el hombre; sin embargo, ellas también piensan que las redes sociales y el internet son herramientas útiles para hacer crecer su negocio (Velázquez, 2017).

Localizar a otras empresarias con el fin de crear redes y obtener consejos acerca de cómo administran su tiempo. Según el Instituto de la Mujer (2011), el éxito empresarial que perciben las mujeres está directamente relacionado con el apoyo que han recibido de su red de contactos.

Elaborar una lista de objetivos para cada aspecto de su vida (familia, empresa, persona) e intentar cumplirlos en el tiempo establecido; esto le ayudará a tener más equilibrio.

Tener presente que el éxito no se alcanza sólo una vez en la vida, puede obtenerlo cuantas

veces se lo proponga. Para algunas empresarias, ser exitosas significa conseguir la satisfacción del cliente y obtener un beneficio económico; esto estanca su crecimiento, pues les preocupa más mantenerse que aumentar el tamaño de su empresa (Instituto de la Mujer, 2011).

Ser madre o esposa no debe ser una condición que haga a la mujer elegir, la libertad de alcanzar la plenitud en todos los aspectos es algo a lo que debe tener acceso cualquier individuo (Chinchilla y León, 2004).



## Referencias

- Barrera, B. & Aguirre, I. (2003). «Liderazgos femeninos y políticas públicas a favor de las mujeres en gobiernos locales en México». En Barrera, B. & Massolo, A. (comps.), *El municipio. Un reto para la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres*. México: GIMTRAP/Inmujeres/PNUD.
- Biernat, M. (1991). Gender stereotypes and the relationship between masculinity and femininity: a developmental analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, pp. 351-365.
- Blanco, G. & Feldman, L. (2000). Responsabilidades en el hogar y salud de la mujer trabajadora. *Salud Pública de México*, 42.
- Chinchilla, N. & León, C. (2004). *La ambición femenina. Cómo re-conciliar trabajo y familia*. Madrid: Aguilar.
- Ellis, A., Orlando, M., Muñoz-Boudet, A., Piras, C., Reimao, M., Cutura, J. y otros (2010). *Mujeres Empresarias: Barreras y Oportunidades en el Sector Privado Formal en América Latina y el Caribe*. BID, Banco Mundial.
- Equal (2012). Guía para la incorporación de políticas de igualdad de género en las PYMES. En Surt. Disponible en: [www.surt.org/acciones/guia\\_delta\\_igualdad\\_pymes.pdf](http://www.surt.org/acciones/guia_delta_igualdad_pymes.pdf) (20 de abril de 2018, 10:15).
- Hernández, A. (2008). Tesis *Los roles desempeñados por mujeres casadas que trabajan y mujeres casadas que no trabajan*. Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, UNAM.
- Instituto de la Mujer (2011). Los recursos y resultados empresariales: Una perspectiva de género. *Estudios*, 116, pp. 97-148.
- Martínez, B., Zapata, E., Alberti, P. & Delgado, D. (2010). Identidad y empoderamiento de mujeres en un proyecto de capacitación. *Ra Ximhai*, 6, pp. 453-467.
- Ramos, C. & González, S. (1987). *Presencia y transparencia: la mujer mexicana en la historia de México*. México: Colmex.
- Rodríguez, A. (2013). El emprendimiento femenino. En *Forbes*. Disponible en: <http://www.forbes.com.mx/el-emprendimiento-femenino/#gs.IBt5pmc> (18 de abril de 2018, 16:05).
- Sarrió, M., Barberá H., Ramos, A. & Candela, C. (2002). Más allá del «techo de cristal» diversidad de género. *Revista del ministerio de trabajo y asuntos sociales*, 40, pp. 55-68.
- Velázquez, K. (2017). Tesis *El techo de cemento en la empresaria mexicana*. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

**Mtra. Karen Gisel Velázquez Rojas**

Profesora e investigadora

División de Investigación

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Email: [gzkaren@gmail.com](mailto:gzkaren@gmail.com)

# Empoderamiento femenino a través del arte: entrevista a Glenda Hecksher Ramsden

*María de los Ángeles Aguilar Anaya*

Glenda Hecksher, nacida en la Ciudad de México, es una artista consolidada, poseedora de una creatividad multifacética que surge del amor a sus raíces y a toda expresión profunda del ser humano. En honor a su pasión por las manos, que considera son la herramienta del cerebro, acostumbra poner especial atención en ellas y juega con sus muchas posibilidades de expresión\*.



**G**lenda inició en el dibujo a lápiz, carbón, acuarelas, acrílicos y óleo. Cuando decidió explorar el volumen, descubrió el potencial de manifestar su arte en infinidad de técnicas y materiales, tales como el bronce, la cerámica, el vidrio, el mármol y las piedras, fibra de vidrio y metales como el oro y la plata. Actualmente, es reconocida por sus esculturas, que en su mayoría representan emociones y valores.

37 años de arduo trabajo y un compromiso fehaciente de enaltecer el nombre de México, le han dado presencia en más de 175 exposiciones individuales y colectivas; ha sido reconocida y su obra ocupa ya algunos espacios de trascendencia histórica, además de la permanencia de su obra en varios espacios internacionales entre los que destacan China y el Vaticano.

Sus temas preferidos son el amor y el erotismo. Sin embargo, hace una denuncia constante de las atrocidades que van en contra

de la paz y la armonía. Por ello, Glenda participa en diversas organizaciones promotoras de los valores culturales. Conferencista y activista defensora de los derechos de la mujer, actualmente es Vicepresidenta de Asuntos Internacionales de la Femu (Federación Mexicana de Universitarias) y miembro activo de la Sociedad Defensora del Tesoro Artístico de México (Sodetam).

En entrevista en su casa del Pedregal, tuvimos el agrado de ratificar y comprobar, por medio de una charla amena, su empatía por la vida, su pasión por el arte y su entrega en todo lo que hace, Glenda Hecksher es una mujer empoderada.

## Cuéntanos de tu trabajo

Hago trabajo por serie, es decir, elijo el tema y hago la obra una y otra vez, pero de principio lo que me inspira para hacer alguna obra es algo que me impacta y lo tengo que sacar de alguna forma. Mis esculturas son los resultados de mi ser en el momento en el que lo hago porque no tengo opción. En mi caso, la imaginación ha estado presente desde niña. Soy muy gráfica; mis apuntes son dibujos.

## Además del gran talento que tienes, te has formado muy bien profesionalmente y tienes dominio de la técnica, ¿a qué le atribuyes tu éxito?

Estudio mucho y mira que a mí me encanta ser libre y hacer yo las cosas, pero si me piden hacer un retrato o hacer un personaje no puedo hacer una figura que no expresa algo. Se tiene que invertir, investigar quién fue esa persona, cómo fue, qué hizo, cómo pensaba, para proyectar su esencia.

## ¿Por qué muchas de tus obras se relacionan con la humanidad, el hombre y la mujer?

Porque me preocupa y me interesa la esencia del ser humano. Por ejemplo, ¿por qué Shakespeare sigue vigente? Porque exalta tanto

*“Las envidias, la caridad, el amor, la intriga, todo eso es inherente a nosotros”*

las cualidades como los defectos de la humanidad. Las envidias, la caridad, el amor, la intriga, todo eso es inherente a nosotros. Un tema que

abordo, porque me encanta, es la maternidad. La he representado en diferentes formas, en figuras pesadas, en figuras muy ligeras. También me inspira la relación hombre y mujer, su fusión, la evocación de trabajos como el de Sabines y sus amorosos. Y los materiales que elijo llegan por instinto, a no ser que se me pida alguna obra en un material especial, dejo que la inspiración fluya.

## ¿Cuáles son tus obras más importantes?

Tengo una serie que se llama “La guerra y la paz”, y me parece que es una de esas obras que me han permitido abordar temas como la injusticia. Con este trabajo, fui invitada por el Dr. Diego Valadez, entonces director del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, a hacer una exposición en el marco de la Semana de Conferencias con el tema de La Guerra y La Paz. De ahí, se desprendió la oportunidad de que mi trabajo se diese a conocer en el extranjero.

He tenido la fortuna de poder desarrollarme en este país y de no tener que trabajar para nadie más que para mí. Trabajo en mis términos, con absoluta libertad sobre mis horarios. Así he desarrollado proyectos para empresas importantes, por ejemplo, hace algún tiempo lo hice para Honda. Fue un proyecto de cientos de esculturas con motivo de que Honda cumplía 15 años de operaciones en México. Me pidieron trabajarlas a partir de una frase: “Todo empieza



con un sueño”, acompañado de un dibujo, un Kanji. Con esto elaboré una escultura que fusionaba una pirámide mexicana con el sol naciente y Quetzalcóatl. ¡Les encantó!

También he trabajado obras con motivos religiosos y he tenido el gusto de entregarle un Juan Diego mío al Papa. Lo cierto es que una vez que me pongo a trabajar, se me van las horas.

El arte es lo único que te sustrae de tu cotidaneidad. Yo creo que ir a un concierto no es necesario, sin embargo, ¡cómo te hace sentir bien! Y creo también que la presencia del arte en las empresas es muy importante. En un mundo donde las personas están atrapadas por la tecnología y el trabajo, el arte hace posible que la gente salga de su rutina y despierta la imaginación de las personas.

## Tu visión para trabajar va más allá de tu formación como artista plástico, ¿qué más has estudiado?

He tomado muchos cursos de distintas cosas. En relación con el arte, he aprendido muchas técnicas; he leído, pero yo creo que lo más importante son los libros y los museos, y obviamente lo que traes en la cabeza y en el corazón. Puedes aprender la técnica y está bien, porque así no pierdes tiempo descubriendo el hilo negro. También debes estar al día y conocer lo que otros artistas están haciendo. Sin embargo, creo que es muy importante no limitarte ni querer dar gusto a otros.

Cuando te ocupas con tus obras de dar gusto a terceros, dejas de ser tú, y entonces tu obra ya hasta cierto punto se puede sustituir, porque ya no está siendo auténtica. No te puedes detener a pensar en el qué dirán de tu trabajo: si es muy sensual, si es sugerente o provocativo. Lo importante es ser auténtica y crear sin miedo.

## En la escuela te enseñan la técnica, pero no te enseñan a vender, ¿cómo aprendes el negocio del arte?

Mira, para vender no soy buena, pero he tenido suerte de tener compradores. No me gusta promover mi trabajo,



me da pena. Pero tengo una hija que sí sabe vender y se encarga de esto. Afortunadamente mi obra gusta y puedo concentrarme en ella. Tiendo a iniciar varios proyectos y los voy trabajando gradualmente. A veces paso de uno a otro. Con cada obra se establece una relación muy especial, una relación sensorial, un diálogo. Muchas veces piensas que tienes todo definido y no, la obra se resiste y me tengo que dar tiempo para escucharla. La obra y yo necesitamos fluir, de otra forma no se puede.

Con el tiempo, mi obra ha encontrado sus propios espacios. Las puertas se han abierto y a través del arte me he hecho cargo de mi familia. Soy una mujer de enorme fe y estoy segura de que cuando se hace las cosas con dedicación y honestidad todo sale bien.

### Dra. María de los Ángeles Aguilar Anaya

Profesora titular de tiempo completo  
Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme)  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Email: maguilara@cenapyme.fca.unam.mx

Fotografías: Verónica Torres Sandoval

\* Fuente: Universidad Nacional Autónoma de México. (2017) Semblanza Escultora Glenda Hecksher Ramsden Ecole d'art Lyon (1988). Universidad de Florencia (1989). Sección: Semblanzas. Coordinación: Jesús Arturo Jiménez Guzmán. Revista MEC-EDUPAZ. Universidad Nacional Autónoma de México/ Reserva 04-2011-040410594300-203 No. XII Marzo-Septiembre 2017. [www.revistas.unam.mx/index.php/mecedupaz/article/download/61839/54594](http://www.revistas.unam.mx/index.php/mecedupaz/article/download/61839/54594) Consultado: abril, 2018.

# Brecha de género y obstáculos para el empoderamiento de las mujeres en México

*Maria Hortensia Lacayo Ojeda*

En este artículo, se describe la brecha laboral de género existente en México. Además, se señala los principales obstáculos que impiden la igualdad sustantiva de hombres y mujeres en el trabajo, entendida como los mismos derechos y oportunidades para ambos sexos en el mercado laboral, en los ámbitos económico y político y en la sociedad en general.

Tradicionalmente, los recursos tangibles (inmuebles, maquinaria, instalaciones) han sido los indicadores tomados en cuenta para estimar el valor de las empresas. Sin embargo, en la actualidad el capital humano ha adquirido relevancia para el logro de los objetivos de la empresa, así como para alcanzar mayores índices de crecimiento. Los colaboradores de una empresa son su activo más importante, pues son capaces de desarrollar su potencial y de contribuir a la competitividad de la empresa.

Las organizaciones que se preocupan por sus colaboradores tienen políticas de flexibilidad en la forma de trabajar, imparten cursos de formación y desarrollo profesional y otorgan beneficios sociales a sus trabajadores. Este tipo de empresas tiene presente que el ser humano es el eje de las acciones organizacionales (García de la Torre, Jáuregui y Arbaiza, 2017, pp. 102-103). Un aspecto muy importante en las organizaciones es la gestión de la diversidad, que evita la discriminación y la violación de los derechos humanos.



En la Encuesta Nacional acerca de Discriminación 2017 (Inegi, 2018, p. 8), 29.5% de las mujeres entrevistadas mayores de 18 años dijo haber experimentado discriminación justamente por ser mujer<sup>1</sup>. Ésta es la tercera razón principal de discriminación, después de la apariencia física y la creencia religiosa.

## La brecha laboral de género en México

Es necesario aclarar que el género es una construcción social y cultural respecto de lo que es ser mujer y ser hombre. A partir de la apariencia exterior de los órganos sexuales, las sociedades otorgan características sociales diferentes a un hombre y a una mujer, y desde que son pequeños se les educa de forma diferente mediante la asignación de roles. Por ejemplo, a los niños se les compra juguetes como carritos y herramientas y a las niñas muñecas y juegos de cocina.

Lo anterior provoca una división sexual del trabajo en la que se asignan ciertas ocupaciones al hombre y otras diferentes a la mujer dentro de la sociedad. A los hombres, se les asigna el papel productivo como proveedores

y generadores de ingresos económicos, el que tiene reconocimiento social, mientras que a las

mujeres se les ubica en el papel reproductivo, de cuidado y atención de la familia, labores que no generan un ingreso, por lo que tiene menor reconocimiento social. Asimismo, se subestima el trabajo de la mujer incluso si tiene la misma preparación que el hombre.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) señala que 46.8% de las mujeres en edad de trabajar (15-65 años) participa en la fuerza de trabajo en México, mientras que esta tasa es de 82% en el caso de los hombres; en los países de la OCDE, el promedio de la participación de la fuerza de trabajo femenina es 67.2% (2017, pp. 20 y 28).

En México, las actividades agropecuarias y de construcción son principalmente áreas de trabajo para hombres. En la industria manufacturera, el porcentaje de hombres dedicados a trabajar en esta área es ligeramente mayor al de mujeres (16.9% y 16.2%, respectivamente). El comercio y los servicios son las principales actividades a las que se dedican las mujeres (24.9% y 53.7%, respectivamente) (cifras del Inegi, 2017, p. 135).

Las mujeres jóvenes, especialmente las que son madres, enfrentan grandes obstáculos para obtener un trabajo laboral remunerado: 35% de las mexi-

*El género es una construcción social y cultural respecto de lo que es ser mujer y ser hombre*

canas entre 15 y 29 años son *ninis*. Esta tasa es la segunda más elevada en la OCDE, después de la de Turquía. La tasa de *ninis* mexicanos varones es 10%, tasa menor al promedio de los países de la OCDE (14%) (cifras de la OCDE, 2017, p. 29).

La brecha salarial entre mujeres y hombres en México todavía es muy grande, pues la mayoría de los puestos laborales con mejores salarios es ocupada por hombres. Del total de habitantes en México con un salario superior a cinco salarios mínimos (más de 13 mil 254 pesos a partir del 1 de diciembre de 2017), 70% son hombres y 30% mujeres. Asimismo, en el sector comercio, 28.6% de las mujeres tiene un salario superior a dicha cantidad, contra 71.4% de los varones mexicanos. También en el sector servicios, en el que trabaja más de la mitad de la población en México, existe esa desigualdad con 36.6% de mujeres contra 63.4% de hombres con los mejores salarios (cifras de Inegi citado por García, 24 de agosto 2018, s. p.).

Las mujeres mexicanas están subrepresentadas en cargos directivos; solamente 5.7% de los miembros de la junta directiva de las empresas mexicanas son mujeres (cifra de Dawson, Kersley y Natella, 2016, p.8).

## Obstáculos para cerrar la brecha laboral de género y el empoderamiento de las mujeres

Son muchos los factores que influyen en las desigualdades aquí presentadas. Entre los principales, están los estereotipos de género, las normas sociales, la discriminación y las horas que las mujeres dedican al trabajo no remunerado.

Los estereotipos de género y las normas sociales influyen en la división sexual del trabajo, como es la feminización de ciertas ocupaciones, como las de enfermeras, maestras, servicios de cuidados a personas mayores, cocineras y servicios domésticos.

En México, igual que en otros países de la OCDE, “es insuficiente el número de niñas y mujeres que ingresan a los campos potencialmente lucrativos de la ciencia, la tecnología, la educación y las matemáticas” (OCDE, 2017, p. 27).

Además, es difícil conciliar el trabajo y la vida familiar para las mujeres que trabajan, principalmente si son madres. En nuestro país, aunque se ha hecho esfuerzos para disminuir este obstáculo, a través de la licencia por maternidad, la licencia por paternidad (5 días hábiles)



y el hacer obligatoria la educación pre-escolar, todavía son medidas endebleas en comparación con los demás países de la OCDE (2017, p. 29).

Otro factor importante que explica la desigualdad de género en el trabajo remunerado es la desigualdad de género en el trabajo no remunerado en el hogar. Las mujeres en México, y en todo el mundo, realizan más trabajo sin pago que los hombres. Las mexicanas hacen, en promedio, 77% de los quehaceres domésticos y del cuidado infantil sin remuneración. Además, las mujeres en México dedican más de seis horas diarias al trabajo no remunerado, en promedio, mientras que los hombres dedican menos de dos horas diarias. Así, las mexicanas dedican más minutos del total de cada día al trabajo no remunerado que en la mayoría de los países de la OCDE (2017, p.31).

Es así que la carga de trabajo no remunerado para cocinar, limpiar la casa, atender a los hijos y a las personas mayores limita el tiempo en que las mujeres pueden dedicarse al trabajo remunerado. Esto puede impedir que las mujeres tomen empleos de tiempo completo y que los empleadores las discriminen al contratarlas, sobre todo si están en edad de procrear.

La OCDE señala que otro factor que dificulta el acceso de las mujeres al

trabajo remunerado es el tiempo que dedican los mexicanos al trabajo asalariado, que es superior al de la mayoría de los países de la OCDE (2017, pp. 31 y 32).

La cultura de largas jornadas de trabajo tiene efectos de género debido a que las mujeres tienen responsabilidades desproporcionadas

en el cuidado infantil y en los quehaceres domésticos no remunerados, por lo que se dificulta que obtengan un trabajo de tiempo completo.



El trabajo flexible y el trabajo a distancia podrían ayudar a mejorar los horarios de los trabajadores y propiciar una mayor contratación de las mujeres; por otra parte, también el aumento del número de guarderías infantiles para madres trabajadoras contribuiría a que las mujeres tuvieran un trabajo remunerado fuera de casa.

La igualdad de género no es únicamente un derecho fundamental, sino

que el lograr el empoderamiento de la mujer en el ámbito social, económico y político tendría importantes consecuencias para ellas, para las familias y para el crecimiento económico de los países.

Actualmente, la educación de las mujeres iguala la preparación de los hombres o a veces hasta la supera en la mayoría de los países de la OCDE, incluido México, por lo que cuando una mujer abandona la fuerza laboral o nunca ingresa a ella hay pérdidas potenciales (OCDE, 2017, pp. 23-24).

La OCDE ha realizado diversos estudios acerca del efecto positivo que el empleo remunerado de las mu-

ujeres tiene en el crecimiento económico y en la igualdad socioeconómica, por lo que la incorporación de más mujeres al mercado laboral podría aportar beneficios económicos a México, además de mejorar la situación económica de las familias, pues cada día es más necesario contar con dos ingresos en los hogares mexicanos (2017, p. 24).

Además de incrementar el ingreso familiar, la participación de la mujer en la fuerza laboral influye en la distribución de los recursos en el hogar y contribuye a negociar el trabajo no remunerado, debido a que las familias en las que trabajan tanto el hombre como la mujer podrían tener criterios más igualitarios en relación con los quehaceres domésticos.

La OCDE señala que cuando las mujeres controlan una mayor parte del gasto familiar, éstas tienden a

asignar más recursos para sus hijos que los hombres. Asimismo, hay una correlación negativa entre la pobreza infantil y la participación de la mujer en la fuerza laboral en el nivel internacional. Además, cuando las madres trabajan, hay efectos intergeneracionales a futuro acerca de la desigualdad de género, pues las niñas y los niños aprenden que las mujeres tienen los mismos derechos y aptitudes para trabajar que los hombres (2017, p. 24-25).

Para lograr reducir las brechas de género es necesario empoderar a las mujeres. El empoderamiento de las mujeres es “un proceso por medio del cual las mujeres incrementan su capacidad de configurar sus propias vidas y su entorno, una evolución en la concientización de las mujeres sobre sí mismas, en su estatus y en su eficacia en las interacciones sociales” (Margaret Shuler citada por Ayuntamiento de Córdoba, 2016, p. 5).

México ha realizado diversos esfuerzos tendientes a cerrar las brechas de género, como la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres; recopilar estadísticas de género y establecer un marco legal para la asignación de fondos a las iniciativas de las mujeres (OCDE, 2017, p. 41). Sin embargo, todavía persisten amplias brechas de género en diversos rubros, como la participación de la mujer en el mercado laboral, las brechas salariales y la ocupación de puestos de liderazgo empresarial, entre otras.

El gobierno deberá promulgar leyes y crear el ambiente adecuado para alcanzar la igualdad sustantiva

entre mujeres y hombres. A las empresas, les compete evitar la discriminación de género en la contratación de personal; otorgar horarios flexibles que permitan tanto a hombres como a mujeres dedicar tiempo a la atención de los hijos y a la realización de las labores domésticas; pagar sueldos iguales por el mismo trabajo sin importar el género de quien lo realice, entre otros aspectos. A todos los ciudadanos de México nos toca educar a las generaciones futuras mediante la supresión de los estereotipos de género y las diferencias entre niños y niñas para que las brechas de género se cierren poco a poco y se eliminen los obstáculos mentales y económicos que hacen difícil el cambio, a fin de que tanto hombres como mujeres gocen de las mismas oportunidades y derechos en el futuro.

## Referencias

- Ayuntamiento de Córdoba, Escuela Municipal de Formación Feminista (2016). *Curso Básico de Empoderamiento y Liderazgo ¿Qué es eso del empoderamiento?* Córdoba, España. Disponible en [http://eoepsabi.educa.aragon.es/descargas/H\\_Recursos/h\\_1\\_Psicol\\_Educacion/h\\_1.2.Aspectos\\_sociales/2.4.Empoderamiento\\_y\\_liderazgo.pdf](http://eoepsabi.educa.aragon.es/descargas/H_Recursos/h_1_Psicol_Educacion/h_1.2.Aspectos_sociales/2.4.Empoderamiento_y_liderazgo.pdf) (3 de septiembre de 2017).
- Dawson, J., R. Kersley y S. Natella (2016). *The CS Gender 3000: The Reward for change*. Zurich: Credit Suisse Research Institute. Disponible en [https://evolvetfs.com/wp-content/uploads/2017/08/Credit-Suisse-Reward-for-Change\\_1495660293279\\_2.pdf](https://evolvetfs.com/wp-content/uploads/2017/08/Credit-Suisse-Reward-for-Change_1495660293279_2.pdf) (11 de julio de 2018).
- García, A. K. (21 de agosto de 2018). Brecha salarial por género: entre los trabajadores mejor pagados hay 7 hombres por cada 3 mujeres. Ciudad de México: *El Economista*. Disponible en <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Brecha-salarial-por-genero-entre-los-trabajadores-mejor-pagados-hay-7-hombres-por-cada-3-mujeres-20180821-0037.html> (21 de agosto de 2018).
- García de la Torre, C. K. Jáuregui y L Arbaiza (2017). Gestión Responsable del talento humano en América Latina. En E. Raufflet, L. Portales Derbez, C. García de la Torre, J. F. Lozano Aguilar y E. Barrera Duque. *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*. México: Pearson, pp. 101-113.
- Inegi (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) e Inmujeres (Instituto Nacional de las Mujeres (2017). *Mujeres y hombres en México 2017*. Aguascalientes, México. Disponible en [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/MHM\\_2017.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/MHM_2017.pdf) (9 de junio de 2018).
- Inegi y Conapred (Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación) (6 de agosto de 2018). Encuesta Nacional sobre Discriminación 2017, Comunicado de prensa 346/18. Disponible en [http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/EstSociodemo/ENA-DIS2017\\_08.pdf](http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2018/EstSociodemo/ENA-DIS2017_08.pdf) (9 de agosto de 2018).
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) (2017). *Construir un México inclusivo: políticas y buena gobernanza para la igualdad de género*. París: OCDE Publishing. Disponible en [https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/Estudio%20G%C3%A9nero%20M%C3%A9jico\\_CUADERNILLO%20RESUMEN.pdf](https://www.oecd.org/centrodemexico/medios/Estudio%20G%C3%A9nero%20M%C3%A9jico_CUADERNILLO%20RESUMEN.pdf) (9 de agosto de 2018).

**Dra. María Hortensia Lacayo Ojeda**

Profesora e Investigadora

División de investigación

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Email: [mlacayo@fca.unam.mx](mailto:mlacayo@fca.unam.mx)

<sup>1</sup> Discriminación por género: “Cualquier distinción o exclusión hecha en [sic] base en el sexo que tenga el efecto o propósito de disminuir o nulificar el reconocimiento, goce y ejercicio por parte de las mujeres, independientemente de su estado civil sobre la base de igualdad del hombre y la mujer, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural, civil o en cualquier otra” [Convenio 111 Discriminación en materia de empleo y ocupación (1958), citado por García de la Torre y otros, 2017, p. 107].

# El emprendimiento como factor de empoderamiento femenino

*María Elena Camarena Adame  
Lidia Huguette Hernández Gómez*

**El emprendimiento femenino en México representa un factor de desarrollo muy importante para la economía y constituye un factor que permite el empoderamiento de las mujeres, pues de cada cinco Pyme tres están lideradas por mujeres.**

Para comprender el término de emprendimiento, es necesario entender la personalidad de una persona emprendedora. Sánchez (2010) considera la existencia de rasgos específicos en la personalidad del emprendedor que le permiten tener ciertos comportamientos en relación con el emprendimiento; él menciona que estos rasgos son el locus de control, la autoeficacia, el riesgo y la proactividad.

Sin duda, el emprendimiento es una decisión individual tomada por las emprendedoras relacionada con su propia percepción así como la del entorno, lo que les permite aportar mayores niveles de crecimiento económico en un país (GEM, 2014).

De acuerdo con el Monitor Global de la Actividad Emprendedora de 2014, en el nivel global se tiene una buena percepción de las actividades emprendedoras, pues 63.8% de la población mundial considera que emprender es una buena opción de carrera y 70.8% piensa que los emprendedores son personas que gozan de un nivel alto de estatus.

Frente a las condiciones actuales en México, resulta útil considerar el impulso al emprendimiento femenino, pues es posible generar con él fuentes de empleo, de bienestar, oportunidades y proyectos nuevos para fortalecer la economía. En este contexto, las mujeres empresarias contribuyen

con 37% del Producto Interno Bruto (PIB) (Inegi, 2013), lo que indica su participación activa en la economía nacional.

Una buena opción para las mujeres emprendedoras en el sentido de generar nuevas ideas es la empresa social, pues, además de generar empleo, tiene un objetivo social y un impacto positivo en la sociedad al fortalecer la inclusión social de personas en situación de vulnerabilidad (Yunus, 2012).

Ciertamente, las mujeres tienen un mayor protagonismo en la sociedad y su contribución no sólo se limita a ser madres o amas de casa, sino que también son una pieza fundamental de la fuerza laboral en distintos ámbitos de México, como el educativo y el empresarial.

De acuerdo con datos del Inegi (2018) respecto de los indicadores de ocupación y empleo, al cuarto trimestre de 2017 en México, la población total es de 123 millones 982 mil 528; de ella, 59 millones 926 mil 893 son hombres y 64 millones 055 mil 635 son mujeres. La población



económicamente activa total es de 54 millones 696 mil 638, de la que los hombres suman 33 millones 771 mil 799 y las mujeres 20 millones 924 mil 839.

Con base en estos datos, la tasa de participación en la fuerza de trabajo por parte de las mujeres corresponde a 43.2% respecto de 77.4% de los hombres, mientras que la tasa de desocupación en las mujeres fue de 3.5% en comparación con el 3.2% de los hombres.

Se observa una mayor remuneración para el género masculino, aunque la mayor carga de horas remuneradas también es para los hombres. En cuanto a la edad promedio, refleja un año de diferencia y las mujeres son menores en edad que los hombres. Cabe resaltar que el nivel de escolaridad es mayor en las mujeres que en los hombres, sin embargo no se ve reflejado en una mejor remuneración en comparación con los hombres (véase Tabla 1).

Tabla 1.  
Indicadores de ocupación y empleo al cuarto trimestre de 2017

Indicador	Total	Hombres	Mujeres
Edad promedio de la población económicamente activa	39.2	39.4	38.9
Promedio de escolaridad de la población económicamente activa	9.9	9.7	10.4
Horas trabajadas a la semana por la población ocupada (promedio)	43.0	46.1	38.1
Ingresa promedio por hora trabajada de la población ocupada (pesos).	35.5	35.7	35.3

Fuente: Inegi (2018). Indicadores de ocupación y empleo al cuarto trimestre de 2017 en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=25433&t=1>, consultado el 3 de abril de 2018.

## ¿Por qué el emprendimiento empodera a la mujer?

Los datos anteriores reflejan una participación activa de las mujeres en la fuerza laboral, lo que les ha permitido ingresar al mundo empresarial dominado tradicionalmente por el género masculino; sin embargo, las mujeres empresarias han desarrollado el liderazgo en sus empresas y han tenido que tomar decisiones en torno a esto, lo que les ha permitido lograr cambios en la igualdad de género y en el empoderamiento económico de ellas mismas.

El concepto de empoderamiento se refiere a un proceso de cambio en varias dimensiones que trastoca el ambiente político, económico y social y permite un aumento en la toma de decisiones estratégicas en relación con su vida propia, con la participación en igualdad de condiciones con los hombres y con el impulso de cambios en la sociedad (Kabeer, 2012).

A partir de este concepto, se puede relacionar el proceso de empoderamiento económico femenino, el empleo y el acceso a recursos económicos. No obstante, hay varios puntos a considerar, pues existen trabajos mal remunerados o no pagados, degradantes y de mala calidad que no contribuyen al empoderamiento y no proporcionan una protección jurídica y social. Sin duda, la falta de ingresos propios derivados del empleo remunerado propicia que las mujeres dependan de la provisión masculina y compitan en mercados desven-

*Pese a que el nivel de escolaridad es mayor en las mujeres que en los hombres, no se ve reflejado en una mejor remuneración*

tajosos para ellas (Espino y Sauval, 2016).

Frente a esta situación de desventaja, la educación surge como un elemento importante para incrementar el

empoderamiento. Casique y Castro (2014) consideran que a mayor nivel educativo existe un mayor índice de empoderamiento, pues un mayor nivel educativo permite obtener mayores niveles de poder de decisión, de autonomía y de actitudes no subordinadas frente a los roles de género, de participación de la pareja en trabajos del hogar y de recursos económicos de la mujer (Casique y Castro, 2014, p. 154).

Otro factor que ha impulsado el empoderamiento de las mujeres son las propuestas desarrolladas en el nivel internacional, en especial la Plataforma de Acción de Beijing y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas a favor del empoderamiento económico de las mujeres y la realización de los derechos de la mujer al trabajo (ONU, 2016).

Gracias a la capacidad de organización de las mujeres se busca promover su derecho a un trabajo decente y al empleo pleno y productivo bajo estos parámetros internacionales.

Además, existen otros proyectos que buscan fortalecer el empoderamiento femenino como el proyecto "Promoviendo el empoderamiento económico a través de mejores políticas", apoyado y finan-

ciado por el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) de Canadá y coordinado por el Centro Interdisciplinario de Estudios sobre el Desarrollo-Uruguay (Ciedur) y el Centro de Estudios Distributivos Laborales y Sociales (Cedlas) de la Universidad de La Plata, Argentina. Así como el Proyecto "Promoviendo el empoderamiento económico de las mujeres a través de mejores políticas", Centro Interdisciplinario de Estudios Desarrollo Uruguay (Ciedur)-Centro

## *La educación surge como un elemento importante para incrementar el empoderamiento de las mujeres*

de Estudios Distributivos Laborales y Sociales (Cedlas).

La incorporación de las mujeres a la actividad económica ha re-

gistrado un avance significativo tanto en países desarrollados como en aquellos menos desarrollados al laborar en actividades tradicionalmente femeninas, como maestras de educación básica, en oficinas como empleadas o dependientes, profesionales independientes o asalariadas, obreras en fábricas o como trabajadoras en



## Referencias

- Casique, I. y Castro, R. (2014). *Expresiones y Contextos de la Violencia contra las Mujeres en México. Resultados de la Endireh 2011 en comparación con sus versiones previas*, INMUJERES-CRIM-UNAM, México.
- Centro de Investigación de la Mujer en Alta Dirección (2013). Estadísticas sobre mujeres y empresarias en México, México, IPADE.
- Espino y Sauval (2016). ¿Frenos al empoderamiento económico? Factores que limitan la inserción laboral y la calidad del empleo de las mujeres: el caso chileno, *Desarrollo y sociedad*, Núm. 77, Bogotá, segundo semestre de 2016.
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM) (2014). Reporte Nacional 2014, México. Tecnológico de Monterrey.
- Inegi (2013). Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer, México.
- Inegi (2018). Indicadores de ocupación y empleo al cuarto trimestre de 2017 en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=25433&t=1>, consultado el 3 de abril de 2018.
- Kabeer, N. (2012). Women's economic empowerment and inclusive growth: labour markets and enterprise development, Centre for Development Policy & Research, School of Oriental & African Studies, University of London, Thornhaugh Street, Russell Square, London, UK.
- ONU (2016). El empoderamiento económico de la mujer en el cambiante mundo del trabajo, Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, 61er período de sesiones.
- Sánchez, J. (2010). Evaluación de la Personalidad Emprendedora: Validez Factorial del Cuestionario de Orientación Emprendedora (COE). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), pp. 41-52.
- Yunus, M. (2012). *Empresa para todos*. Colombia: Editorial Norma.

**Dra. María Elena Camarena Adame**

Profesora e Investigadora

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Email: camarena@fca.unam.mx

**Dra. Lidia Huguette Hernández Gómez**

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM

Email: 168huge@gmail.com

# Mujer y empresa: entrevista a Gina Zabludovsky

Verónica Torres Sandoval  
María de los Ángeles Aguilar Anaya

“Tengo la inquietud intelectual de investigar temas que no han sido tratados. Cuando estudié empresarios, el tema se abordaba poco desde la sociología y la teoría económica. Los enfoques principales se centraban en movimientos, en el PRI como único partido, en organizaciones sindicales, en fin. Pero se estudiaba poco a los empresarios desde el punto de vista que yo lo hice”.

## ¿Quién es Gina Zabludovsky Kuper?

**S**oy Doctora en Sociología, profesora e investigadora en nuestra UNAM, donde he laborado por más de cuarenta años. Inicié mi carrera en Acatlán y ya tengo mucho tiempo en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Entre mis líneas de investigación, se encuentran las mujeres empresarias y ejecutivas, tema con el que comencé a trabajar en 1991.



Mi tesis de licenciatura fue sobre los empresarios en la época de Ávila Camacho y Miguel Alemán y así estudié las relaciones entre las cámaras empresariales y el gobierno. Durante ese periodo ocurrieron varias cosas importantes, como el primer acuerdo de firma del GATT (General Agreement on Tariffs and Trade, Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles), la formación del Comité Empresarial México-Norteamericano de Hombres de Negocios, la Ley de Atribuciones al Ejecutivo en Materia Económica y, unos años después, la creación de la Canacintra (Cámara Nacional de la Industria de Transformación).

A raíz de esta investigación, formé parte de un grupo de estudios de empresarios, y para mis estudios de posgrado me centré en Max Weber. Así, mi tesis de maestría y doctorado hablan acerca de él y tengo dos libros al respecto publicados por el Fondo de Cultura Económica.

## Pionera e innovadora

Mis investigaciones acerca de mujeres empresarias se originaron al acompañar a mi esposo, Salo Grabinsky, a un congreso de mujeres empresarias en Guadalajara para hablar de empresas familiares. Este congreso fue convocado por la Asociación Mexicana de Mujeres Jefas de Empresa (AMMJE). Ahí me di cuenta de que había pocos datos respecto de estas mujeres y retomé mi vocación de socióloga, aprovechando el evento para aplicar encuestas entre las asistentes.

Con esta información, hice un artículo sobre la AMMJE, que fue publicado por la *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. Así inicié con estudios cuantitativos respecto de la organización de mujeres en este tipo de asociaciones, acercándome, como becaria, a los estudios de género del Programa de Estudios Interdisciplinarios del Colegio de México. Tuve magníficas asesoras y aprendí a comparar la información que obtenía en mis investigaciones con otras fuentes, para así dimensionar las investigaciones que hago, con base en datos duros.

Presenté mi trabajo en la Latin American Studies Association y la recepción de mi investigación fue similar a la que observé antes y después en otros foros: estudiar a las mujeres empresarias causaba extrañeza. Con frecuencia, se me preguntaba si lo que yo quería estudiar era a las esposas de los empresarios, porque pocos concebían que las mujeres pudiéramos ser empresarias. Incluso centros dedicados a los estudios de la mujer tenían dificultades para aceptar estas investigaciones, quizá porque se concentraban en el trabajo doméstico o, bien, en la violencia contra las mujeres.

## Investigación con impacto mundial

Por ese entonces, conocí a Sonia de Avelar y juntas escribimos nuestro libro *Empresarias y ejecutivas en México y Brasil*. También elaboramos un texto para el Fondo de las Naciones



Unidas para la Mujer (UNIFEM), Nueva York, que fue parte de un libro.

Debido a que prácticamente nadie tocaba este tema en México, este estudio comenzó a tener proyección internacional y recibí una invitación de la ONU para participar en la preparación de la plataforma para los encuentros de mujeres de Pekín, en la década de 1990, y también fui parte del grupo de 15 expertas de la ONU que trabajó en el Women in Economic Decision-Making Positions. Fue una gran experiencia. También fui convocada como delegada de México

a distintas conferencias de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) y de la APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation, Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico), así

como para colaborar con los primeros programas sobre la mujer en México, entonces encabezados por Dulce María Sauri. A medida que se incursionaba en el nivel mundial en la inclusión de estos temas en las políticas públicas, yo incursionaba en el estudio de las mujeres empresarias.

Sin duda, es importante fortalecer y favorecer el desarrollo de proyectos de investigación sobre las mujeres en las empresas y, sobre todo, conocer para escribir.

*“Es importante fortalecer y favorecer el desarrollo de proyectos de investigación sobre las mujeres en las empresas”*

## Empresarias mexicanas

En 1998, en colaboración con la National Foundation for Women Business Owners y con el apoyo de IBM, hice otra investigación sobre mujeres empresarias en México. En este entonces, IBM se interesó en conocer más sobre las mujeres empresarias y claro, a la vez, acerca de las mujeres como consumidoras de sus productos de cómputo, por lo que realizaba varios estudios de mercado en este sector. De esta forma, hicimos una encuesta en la zona metropolitana de la Ciudad de México, a 300 hombres y a 300 mujeres.

Con este estudio, también pasó algo interesante: los resultados se publicaron por Internet –lo que entonces era novedoso– y también se difundió rápidamente a través de las nacientes redes sociales. También, un resultado importante de este estudio

fue el de encontrar que los ingresos de las mujeres son fundamentales para sus familias. Esto contrastó con prejuicios que todavía escuchamos respecto de que las mujeres usan sus ingresos para trivialidades y no para contribuir, como lo hacen los hombres, con el gasto familiar. En esa época, cuando les preguntaba a mujeres empresarias casadas si su ingreso era el principal sostén de su familia, me respondían que no. Pero, al preguntarles con qué porcentaje de su ingreso contribuían a sus familias, respondían que en un 80 o 90 por ciento.

## Las problemáticas de las empresarias y de las ejecutivas

A partir de estos estudios me surgen preguntas acerca del papel de las mujeres en las empresas y las dificultades que en ellas enfrentan. Por ejemplo, no está claro si la problemática de las mujeres en las Pyme se deriva de su género o de las circunstancias que rodean a estas empresas en general; como los problemas de crédito, preparación, en fin. Se ha observado que las empresas de mujeres suelen durar menos y esto sólo lo podemos ver si comparamos lo que pasa con las empresas de hombres.

Pienso que los estudios de mujeres y, en general, los estudios de

género deben incluir a los hombres. Sólo así se pude tener perspectiva. Recientemente hice la agenda de investigación para el Centro de Estudios de Mujeres en Alta Dirección del IPADE y con este fin hice un diagnóstico sobre los temas que debían incluirse en este centro. En esta experiencia que es reciente, encontré de nuevo que la mayoría de los estudios sobre las mujeres excluyen a los hombres.

Gran parte de los estudios que he hecho sobre las mujeres empresarias han sido parte de mi labor como investigadora en la UNAM, como producto de proyectos del Programa de Apoyo a Proyectos para la Innovación y Mejoramiento de la Enseñanza (PA-PIME). Por ejemplo, de este programa se desprendió el libro *Mujeres en cargos de dirección en América Latina*. Por otro lado, comencé a estudiar las

políticas de diversidad de distintas empresas multinacionales, pero en esa época, éstas se aplicaban en sus sedes principales, pero no en América Latina.



## El camino a la inclusión

En 2012, hice un estudio que se publicó en la *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*. Ahí reporté que, en 270 de 500 grandes

empresas, se observó una creciente participación de mujeres ejecutivas. Esto podría explicarse porque en estas grandes empresas existe ya la obligación de poner en marcha prácticas de inclusión y de diversidad. Esto también ocurre en empresas mexicanas que exportan y a las que se les exige cumplir con una serie de lineamientos éticos entre los que se incluye la contratación de mujeres. En México, hay muchos ejemplos de empresas nacionales que son originalmente machistas pero que, para poder entrar a mercados internacionales, tienen la obligación de al menos reportar que hacen algún esfuerzo para fortalecer la presencia de mujeres en sus actividades.

Aunque las cosas están cambiando, lo cierto es que en muchas empresas mexicanas y extranjeras que incorporan a mujeres, no les permiten a éstas avanzar ni prosperar, por lo que rara vez alcanzan los puestos más altos. Los cargos de directoras generales en distintas áreas son escasos y además, con sesgo de género: es más fácil que las mujeres sean aceptadas en puestos de recursos humanos o relaciones públicas, que en los de producción o finanzas donde habrían oportunidades estratégicas para que las mujeres prosperaran. La participación de las mujeres en empresas que cotizan en bolsa es bajísima y no sabemos si, en las que las mujeres participan, lo hacen de manera activa o si sólo se incluye su nombre para cumplir con requisitos legales específicos en



materia de inclusión. Esto hace claro que en muchas empresas las mujeres son segregadas vertical y horizontalmente.

Un dato importante es que en empresas cuyo capital es de origen extranjero se observa una mayor participación de mujeres ejecutivas. Esto lo sé a partir de un cálculo que realicé en 2012 a 270 de 500 grandes empresas. Hablar de las relaciones de pareja de las mujeres empresarias es sumamente interesante. Esto se hace muy evidente entre las mujeres con poder económico o político. Es decir, entre aquellas mujeres cuyas decisiones tienen el potencial de afectar a otras personas, uno de los problemas principales que enfrentan es la conciliación de roles. Entre las mujeres ejecutivas, esto se hace más evidente en comparación con las mujeres empresarias, particularmente las que se desenvuelven en empresas familiares. Esto puede explicarse porque, ciertamente, en las empresas familiares las mujeres pueden acceder a horarios más flexibles o cuentan con condiciones en las que ser madres no afecta su desempeño, lo que no ocurre con las mujeres ejecutivas. Esto no implica que las cosas sean más fáciles para las mujeres en las empresas familiares, pues en ellas, sobre todo en México, persiste el machismo; por ejemplo, en estas empresas, casi siempre se prefieren a los hombres como herederos, antes que a una mujer.

***“Se hace indispensable que las empresas mexicanas se ocupen de la paridad, tal como ocurre en las trasnacionales”***

nativa posible para la mayoría de las mujeres que tienen trabajos remunerados. En este contexto, cobra importancia el involucramiento de los hombres en el hogar, por lo que es esencial reforzar cuestiones como las licencias por paternidad. Igualmente, se hace indispensable que las empresas mexicanas se ocupen de la paridad, tal como ocurre en las trasnacionales.

Es común observar que muchas mujeres inicien sus propias empresas después de ser ejecutivas, precisamente en busca de tener más flexibilidad y control acerca de sus vidas, lo que podría ser difícil de lograr porque la vida empresarial es muy demandante.

Más allá de esto, los problemas de conciliación entre trabajo y familia aún son importantes en la vida empresarial y quizás más en la ejecutiva, a pesar de los avances tecnológicos que hacen posible flexibilizar horarios y trabajar desde casa, lo que no termina de incorporarse al trabajo cotidiano. Al respecto, hice un libro con Salo Grabinsky titulado *Mujeres, empresas y familia*.

Todavía hay camino por recorrer. En nuestra Universidad, hay marcados sesgos en carreras donde no hay o hay pocas mujeres u hombres. Por ejemplo, hay pocas mujeres todavía en Ingeniería y pocos hombres en pedagogía o enfermería. Esto irá cambiando y sin duda para bien.

## Conciliar lo laboral y lo familiar

Los cambios culturales suelen ser más lentos que los cambios económicos. A pesar de que la presencia de las mujeres crece en los centros de trabajo y su participación es fundamental para la economía, todavía existen expectativas de que ellas asuman papeles tradicionales, aunque en muchos casos ellas sean la única fuente de ingresos para sus familias. Esto les implica dobles jornadas de trabajo que los hombres no enfrentan y que incluyen las responsabilidades laborales y las de la casa.

Las mujeres que logran tener éxito en el mundo empresarial tienen también posibilidades para contar con los servicios de otras personas para atender las tareas domésticas, lo que no es una alter-

**Dra. Verónica Torres Sandoval**

Académica

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Email: v@unam.mx

**Dra. María de los Ángeles Aguilar Anaya**

Académica

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Email: maguilara@cenapyme.fca.unam.mx

Fotografías: Verónica Torres Sandoval

# Empoderamiento femenino

## en Latinoamérica

*María Luisa Saavedra García*

Mediante el empoderamiento, las mujeres serán parte de todos los sectores y niveles de la actividad económica para crear economías fuertes, establecer sociedades más estables y justas y alcanzar los objetivos de desarrollo, sostenibilidad y derechos humanos establecidos en los acuerdos internacionales.

**E**l empoderamiento femenino —entendido como un proceso que se incorpora y expande sus beneficios a la sociedad (Aguayo y Lamelas, 2012)— puede ser considerado también un proceso de adquisición de poder en el ámbito individual o colectivo. En primer lugar, se refiere a la capacidad de actuar de forma autónoma, contar con los medios necesarios y el proceso para tener la capacidad de actuar. En segundo lugar, la capacidad de toma de decisiones en sus elecciones de vida y de sociedad. Es así como el empoderamiento alcanza cuatro dimensiones: el “poder sobre” (basado en relaciones de dominación o subordinación); el “poder de” (tomar decisiones y tener autoridad); el “poder con” (poder social y político), y el “poder interior” (imagen y autoestima). El empoderamiento se traduce, entonces, en la adquisición de poder, en control sobre su vida y en la capacidad de hacer elecciones (Comisión de género y desarrollo, 2007).

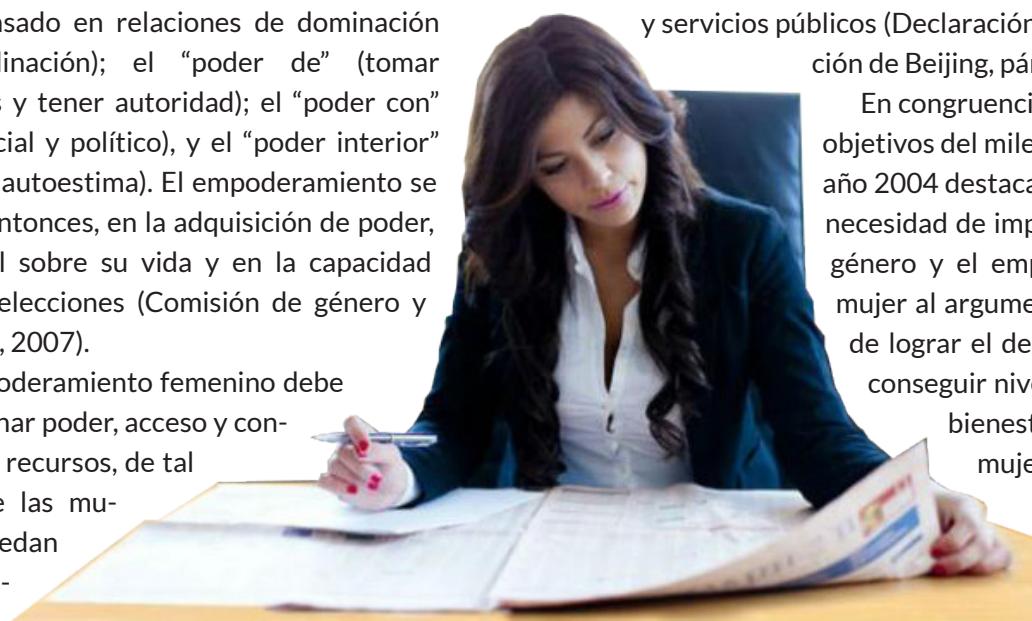
El empoderamiento femenino debe proporcionar poder, acceso y control de los recursos, de tal modo que las mujeres puedan tomar de-

ciones informadas y adquirir control sobre sus propias vidas; así pues, uno de los elementos que se asocia al empoderamiento de las mujeres es la disponibilidad de recursos (económicos y sociales).

En la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer en 1995, se puso de manifiesto que el empoderamiento económico tiene como finalidad:

Promover la independencia económica de la mujer, incluido su empleo, y erradicar la carga persistente y cada vez mayor de la pobreza que recae sobre las mujeres, combatiendo las causas estructurales de esta pobreza mediante cambios en las estructuras económicas, garantizando la igualdad de acceso a todas las mujeres, incluidas las de las zonas rurales, como agentes vitales del desarrollo, a los recursos productivos, oportunidades y servicios públicos (Declaración y plataforma de acción de Beijing, párrafo 26).

En congruencia con lo anterior, los objetivos del milenio planteados en el año 2004 destacan, en tercer lugar, la necesidad de impulsar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer al argumentar que no se puede lograr el desarrollo humano sin conseguir niveles equivalentes de bienestar entre hombres y mujeres, por un lado, y, por el otro, si no se llega a esta meta de equidad, no es



posible alcanzar las otras metas de desarrollo humano, debido a que existe una serie de mecanismos a través de los que el bienestar, los recursos y el control que tengan las mujeres

sobre las decisiones se traducen en bienestar para los miembros del hogar, especialmente de los hijos, pues existe una relación directa entre la escolaridad de la madre y el estatus nutricional, de salud y escolar de los hijos (BID, 2004).

## Empoderamiento femenino y educación

La educación es extremadamente valiosa para empoderar a la mujer (BID, 2004), de acuerdo con Marchionni (2015). En Latinoamérica, el aumento de la educación en las mujeres es impresionante y ha permitido el incremento de su presencia en el mercado laboral. De esta manera, se observa un cambio en la estructura de la producción y, al parecer, existe un aumento relativo en el empleo femenino sobre el masculino, lo que impulsa el empoderamiento femenino. Por lo tanto, es importante promover la educación de las mujeres en todas las áreas del conocimiento, a fin de que puedan desarrollarse en cualquier sector y nivel empresarial.

## Empoderamiento femenino y empleo

Los cambios de la participación femenina en el ámbito laboral vienen de la mano con las transformacio-

*En Latinoamérica, el aumento de la educación en las mujeres es impresionante y ha permitido el incremento de su presencia en el mercado laboral*

nes socioeconómicas que se han dado en las siguientes cuatro esferas: educación, demografía, crecimiento económico y políticas, a decir de Gasparini y Marchionni (2015) y Hernández y Camarena (2013), quienes,

a su vez, señalan que la educación tiene impacto sobre los salarios y puestos de trabajo a los que las mujeres pueden aspirar. La caída de la fecundidad es un factor fundamental para explicar el aumento en la fuerza laboral femenina durante el siglo XX. De igual forma, desde principios de los 2000, Latinoamérica ha experimentado una “década dorada” en términos de crecimiento económico al hacer más atractivo el mercado laboral para las mujeres a través de la expansión de sectores donde típicamente existe mayor participación femenina. Finalmente, en la última década se pusieron en marcha diversas iniciativas para proteger y fomentar el empleo femenino en la región, entre ellas destacan la eliminación de sesgos institucionales que perjudican la participación de la mujer. Por lo anterior, en el mercado laboral la mujer ha ganado terreno y las brechas de género comienzan a cerrarse (BID, 2004).

Una limitación importante de la participación femenina en el mercado laboral es que, en Latinoamérica, la carga de los trabajos del hogar y

cuidado de la familia, conocido como trabajo no remunerado, recae principalmente en la mujer, lo que hace poco significativa la participación del hombre. La sobrecarga que produce en las mujeres su participación en el trabajo remunerado y el trabajo no remunerado las limita para participar en la toma de decisiones, y esto restringe su acceso a recursos materiales y recursos de protección social para la satisfacción autónoma de las necesidades actuales y futuras (Cacique, 2010; Gómez, 2008; Hernández, Camarena y Castanedo, 2009; Camarena y Saavedra, 2016).

## Empoderamiento femenino y participación política

En 1975, se celebró la primera Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre Mujeres en la Ciudad de México, a partir de este evento la comunidad internacional puso gran atención en la representación de las mujeres y en su impacto en las estructuras de toma de decisiones en la política. Sin embargo, a pesar del interés internacional, el acceso de las mujeres al parlamento ha sido lento y desalentador. A pesar de que en 1975 las mujeres representaban 10.9% de todos los escaños



parlamentarios en el nivel mundial y luego de más de 30 años de cuestiones, prescripciones y persuasión, ocupaban menos de 18% de todos los escaños parlamentarios en 2008 (Ballington, 2008).

De acuerdo con Ballington (2008), los factores sociales y culturales se encuentran entre las causas principales de la escasa representación de las mujeres en la toma de decisiones políticas. Esto se da con el argumento de que las mujeres "no están preparadas" para tomar decisiones en los roles de género que definen lo que hacen hombres y mujeres, por lo que se les excluye. Los hombres generalmente tienen un papel dominante en la sociedad y, por lo tanto, las mujeres son desterradas a la esfera doméstica que las limita a su papel en la reproducción.

Una forma de dimensionar el empoderamiento femenino es a través del Índice de Brecha de Género. A continuación, se presenta una breve explicación y análisis de éste con el fin de brindar un panorama del empoderamiento femenino en Latinoamérica.

## Índice de Brecha de Género

El Foro Económico Mundial calcula desde el 2006 este índice con el propósito de medir, en el nivel de países, el avance de la mujer en relación con los hombres en cuatro aspectos: salud, educación,

economía y participación política, de manera que se establece una brecha. Cada uno de éstos, posee un rango de 0 a 1, donde 0 es total desigualdad y 1 es total igualdad entre hombres y mujeres.

El Índice de Brecha de Género (IBG) analiza las siguientes áreas (*World Economic Forum, WEF, 2016*):

Participación económica y oportunidad: salarios, participación y empleo altamente capacitado; incluye: participación, brecha de remuneración y brecha de progreso.

Educación: acceso a niveles de educación básicos y más elevados. Calcula la proporción de mujeres respecto de los hombres en los niveles de primaria, secundaria y terciaria.

Salud y supervivencia: expectativa de vida y proporción hombres-mujeres. Ofrece una visión general de las diferencias entre la salud de la mujer y la del hombre mediante dos indicadores: la proporción de sexos al nacer y la brecha entre la esperanza de vida saludable de las mujeres y la de los hombres.

Participación política: representación en las estructuras del más alto nivel de la toma de decisiones políticas. Mide la proporción de mujeres y hombres



en puestos de nivel ministerial y la relación entre mujeres y hombres en las posiciones parlamentarias. Además, se incluye la proporción de mujeres y hombres en la oficina ejecutiva (primer ministro o presidente).

Con el fin de presentar un panorama del empoderamiento femenino



en Latinoamérica, se muestra datos de los índices de brecha de género de nueve países por un periodo de diez años; a partir de estos datos se calculó el promedio anual y la tasa de crecimiento del periodo analizado, los resultados se presentan en la Tabla 1:

**Tabla 1.** Índice de Brecha de Género en Latinoamérica (países seleccionados, 2006-2015)

País / Índice de Brecha de Género	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	Tasa de crecimiento (2006-2015)
<b>Argentina</b>	0.734	0.731	0.719	0.721	0.723	0.718	0.721	0.720	0.698	0.682	<b>7.62%</b>
<b>Brasil</b>	0.686	0.694	0.694	0.690	0.667	0.665	0.669	0.673	0.663	0.654	<b>4.89%</b>
<b>Chile</b>	0.698	0.697	0.667	0.667	0.703	0.701	0.688	0.618	0.648	0.645	<b>8.22%</b>
<b>Colombia</b>	0.725	0.712	0.717	0.690	0.671	0.692	0.693	0.694	0.709	0.704	<b>2.98%</b>
<b>Ecuador</b>	0.738	0.745	0.738	0.720	0.703	0.707	0.722	0.709	0.688	0.643	<b>14.77%</b>
<b>México</b>	0.699	0.690	0.691	0.671	0.660	0.657	0.650	0.644	0.644	0.646	<b>8.20%</b>
<b>Panamá</b>	0.722	0.719	0.716	0.712	0.704	0.707	0.702	0.709	0.695	0.693	<b>4.18%</b>
<b>Perú</b>	0.683	0.719	0.678	0.674	0.679	0.689	0.702	0.695	0.662	0.661	<b>3.33%</b>
<b>Venezuela</b>	0.690	0.685	0.706	0.706	0.686	0.686	0.683	0.687	0.679	0.666	<b>3.60%</b>
<b>Promedio</b>	<b>0.709</b>	<b>0.708</b>	<b>0.701</b>	<b>0.694</b>	<b>0.685</b>	<b>0.688</b>	<b>0.689</b>	<b>0.679</b>	<b>0.672</b>	<b>0.626</b>	

Fuente: Elaboración propia con base en The Global Gender Gap Index Results in 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015.

Nota: El promedio se calculó sobre una base de 19 países.

Como puede apreciarse, durante el periodo 2006-2015 el promedio del IBG aumentó de 0.626 a 0.709 (13%), con lo que se muestra que la brecha se ha cerrado de forma gradual, pero aún queda bastante lejos de alcanzar la equidad de género. Si se analiza la tasa de crecimiento por país, puede notarse que ésta no ha sido homogénea para todos los países.

Para determinar la influencia de cada una de las áreas que mide el índice en el empoderamiento femenino (medido por el IBG), se presenta el desglose de estas áreas para el año 2015 en la Tabla 2:

**Tabla 2.** Indicadores del IBG (Año 2015)

Países/Índices	Participación Económica y oportunidad	Educación	Salud y supervivencia	Participación Política	Índice de Brecha de Género (IBG)
<b>Argentina</b>	0.615	0.996	0.980	0.347	<b>0.734</b>
<b>Brasil</b>	0.642	1.000	0.980	0.123	<b>0.686</b>
<b>Chile</b>	0.570	1.000	0.979	0.243	<b>0.698</b>
<b>Colombia</b>	0.746	0.994	0.979	0.180	<b>0.725</b>
<b>Ecuador</b>	0.677	0.996	0.980	0.297	<b>0.738</b>
<b>México</b>	0.545	0.991	0.980	0.281	<b>0.669</b>
<b>Panamá</b>	0.698	0.994	0.980	0.214	<b>0.722</b>
<b>Perú</b>	0.603	0.987	0.970	0.173	<b>0.683</b>
<b>Venezuela</b>	0.657	0.990	0.980	0.139	<b>0.691</b>
<b>Promedio</b>	<b>0.632</b>	<b>0.991</b>	<b>0.978</b>	<b>0.227</b>	<b>0.705</b>

Fuente: The Global Gender Gap Index Results in 2015 (WEF, 2015).

Nota: El promedio se calculó sobre una base de 19 países.

En la Tabla 2, se puede apreciar que las brechas más grandes se encuentran en participación económica y oportunidad y participación política a pesar de que existen en casi todos los países de la región leyes de cuotas que obligan a mantener un porcentaje de participación de la mujer en la política. El promedio actual en Latinoamérica es apenas de 20%, por lo que las mujeres constituyen una minoría en los Congresos de cada país. Pese a lo anterior, ellas han obtenido logros significativos en materia de leyes relacionadas con los derechos de la mujer (Mazzolo, 2006).

*Las mujeres han obtenido logros significativos en materia de leyes relacionadas con los derechos de la mujer*

En lo que se refiere a la participación económica, se sabe que en el mercado laboral la mujer ha ganado terreno; sin embargo, aún existen brechas importantes en cuanto a la calidad del trabajo que se le ofrece, pues generalmente son empleos en la informalidad o en sectores precarios, de baja productividad o quedan congeladas en un trabajo de segunda sin posibilidades de ascender. Una limitación importante que tiene la mujer para obtener mejores oportunidades en el mercado laboral está vinculada con la carga de los trabajos del hogar y cuidado de la familia, que aún es inequitativa y restringe de este modo su participación.

El resultado de la Tabla 1 nos muestra, asimismo, que en educación y salud el avance ha sido considerable. En cuanto a los indicadores de salud, el resultado es muy alentador, empero no se debe ignorar que, en igualdad de acceso a los servicios de salud, las mujeres son más vulnerables por razones de su papel reproductivo en la sociedad.

La brecha de género en América Latina está lejos de cerrarse y todavía es de las más grandes del mundo. Sin embargo, los avances mostrados en las dos últimas décadas son considerables, sobre todo en salud y educación. En cuanto a la participación económica de la mujer en Latinoamérica, los resultados señalan que, a pesar de los avances de los años recientes, aún existe la discriminación hacia la mujer en esta área, pues los estereotipos de género la relegan a trabajos precarios y de baja productividad que le impiden avanzar. Por otra parte, se encontró que en el empoderamiento político las mujeres aún se encuentran rezagadas, toda vez que la mayoría de los países cuentan con cuotas de género y leyes que impulsan la equidad. Las áreas de salud y educación presentan los mejores indicadores, sin embargo las mujeres todavía se encuentran vulnerables al cumplir un papel reproductor en la sociedad y al verse envueltas en estereotipos que las orientan a realizar estudios relacionados con las ciencias sociales, por lo que se merman sus posibilidades de acceder a mejores empleos.

## Referencias

- Aguayo, E. y Lamelas, N. (2012). Midiendo el empoderamiento femenino en América Latina. *Regional and Sectoral Economic Studies*, 12 (2), pp. 1-10.
- Ballington, J. (2008). *Igualdad en la Política: Un estudio de mujeres y hombres en el Parlamento*. Unión Parlamentaria, Reportes y documentos N° 54. Francia: SADAG.
- BID (2004). *Objetivos de desarrollo del Milenio en América Latina y el Caribe. Retos, acciones y compromisos*. Capítulo 6. Promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. pp. 80-105. Washington, D.C.: BID.
- Cacique, I. (enero-marzo, 2010). Factores de empoderamiento y protección de las mujeres contra la violencia. *Revista Mexicana de Sociología*, 72(1), pp. 37-71.
- Camarena, M. y Saavedra, M. (2016). La incorporación de la perspectiva de género en los programas de estudios de las licenciaturas Contables Administrativas. En Alfonso López Alfonso y Madrigal María (Eds.) *El proceso de enseñanza aprendizaje en las escuelas de negocios: Una perspectiva desde México* (pp. 499-520). Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Comisión Género y Desarrollo (2007). *El proceso de empoderamiento de las mujeres. Guía metodológica*. Bruselas: Comisión género y desarrollo.
- Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995). Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer. Beijing del 4 al 15 de septiembre., recuperado en: <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20S.pdf>. el 20 de julio de 2017.
- Gasparini, L. y Marchionni, M. (2015). *¿Brechas que se cierran? Aumento y desaceleración de la participación laboral femenina en América Latina*. Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales de la Universidad Nacional de la Plata. Buenos Aires: UNPL.
- Gómez, E. (2008). La valoración del trabajo no remunerado: una estrategia clave para la política de igualdad de género. En *La economía invisible y las desigualdades de género la importancia de medir y valorar el trabajo no remunerado* (pp. 3-20). Washington: Organización panamericana de la salud.
- Hernández, C., Camarena, M. (2013). El movimiento feminista en Latinoamérica. Su recorrido y las condiciones de inequidad de género. En LLambías, W. (Ed.) *Los nuevos desafíos para América Latina. Economía, equidad, participación y desarrollo* (pp. 125-149). Chile: RIL editores.
- Hernández, C., Camarena, M. & Castanedo, B. (2009). *Para las mujeres no todo el poder pero sí todo el trabajo*. México: UNAM FCA, EON.
- Marchionni, M. (2015). A changing scenario: education, family, and economic environment, Bridging gender gaps? En Gasparini L. y Marchionni M.(Eds.) *The rise and deceleration of female labor force participation in Latin America*, Argentina (pp. 43-84). Buenos Aires: CEDLAS Center for Distributive, Labor and Social Studies, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de La Plata.
- Mazzolo, A. (2006). *Participación política de las mujeres en el ámbito local en América Latina*. Santo Domingo: Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación de las Naciones Unidas para la Promoción de la Mujer (INSTRAW).
- WEF (2006-2015). *The Global Gender Gap Index Results in 2006-2015*. Switzerland: World Economic Forum.

**Dra. María Luisa Saavedra García**

Profesora titular de tiempo completo

División de investigación

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Email: maluisasaavedra@yahoo.com

# Cerrar la brecha digital para lograr la igualdad de género

Nadima Simón Domínguez  
Nayana María Guerrero Ramírez  
Lisette Farah Simón

Existen múltiples definiciones acerca del empoderamiento. No obstante, su objetivo se centra en el fortalecimiento del poder que debe reflejarse en todos los aspectos de la vida de las mujeres: técnico, cultural, social, político y económico.

**L**a sociedad de información y del conocimiento es un universo aparentemente neutro, donde hombres y mujeres pueden beneficiarse de las Tecnologías de la Información y de Comunicación (TIC). Sin embargo, existe un rezago histórico de las mujeres en todos los ámbitos, particularmente en relación con la brecha digital. Ésta es la diferencia existente entre las personas, comunidades, países, estados, entre otros actores para acceder a internet y a las computadoras. Es un hecho confirmado que las mujeres y los hombres no hacen el mismo uso del mundo digital, por lo que estamos frente a un fenómeno denominado *brecha digital de género*.

Para hacer frente a las desigualdades de género, la Organización de las Naciones Unidas (ONU), en 2015, hizo un imperativo llamado a la acción para que las mujeres y niñas adquieran las habilidades

adecuadas sobre las TIC y las Ciencias, Tecnologías, Ingenierías y Matemáticas (STEM, por sus siglas en inglés) y puedan competir en igualdad con niños y hombres en la economía del siglo XXI. Para la ONU, en el creciente universo digital la incorporación efectiva de las mujeres en las TIC es crucial para el empoderamiento económico de la población femenina y, por lo tanto, se convierte en un catalizador del éxito para las mujeres que están al frente de las organizaciones.

El pasado 25 de septiembre de 2015, 193 jefes de Estado miembros de la ONU aprobaron la resolución A/RES/70/1 titulada “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” (Naciones Unidas, 2015). Esta Agenda tiene como objetivo fortalecer la paz universal mediante la eliminación de la pobreza, la lucha contra la desigualdad y la injusticia y el enfrentamiento contra el cambio climático para que nadie quede rezagado. Además, comprende un plan de acción de carácter integrado e indivisible que reúne 17 objetivos y 169 metas con aplicación universal, al tiempo que conjuga las tres dimensiones del desa-





rrrollo sostenible: económica, social y ambiental. El plan de acción, cuya duración es de 15 años, pretende hacer realidad los derechos humanos de todas las personas y alcanzar la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas.

El empoderamiento puede ser definido de diversas maneras. De acuerdo con la Real Academia Española, empoderar es “la acción y efecto de hacer poderoso o fuerte a un individuo o grupo social desfavorecido” (RAE, 2017). Por su parte, ONU Mujeres afirma que el empoderamiento de las mujeres y las niñas es tener poder y control sobre sus propias vidas (UN WOMEN, 2001).

A través de los objetivos y metas mencionadas, se expone una visión del mundo con un futuro transformativo en el que todas las mujeres y niñas gocen de la plena igualdad entre los géneros y en el que se hayan eliminado todos los obstáculos que impiden su empoderamiento. El compromiso con la igualdad de género es predominante y transversal en la Agenda 2030. En este sentido, el quinto objetivo de dicho plan de acción se centra en lograr la igualdad entre los géneros y empo-

derar a todas las mujeres y las niñas.

Así, observamos que, a través de las múltiples conferencias de las Naciones Unidas, se subraya la necesidad urgente de promover el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género para mejorar las condiciones de vida de la población femenina; cuestión esencial para el desarrollo sostenible.

Para aumentar la capacidad de la mujer en la toma de decisiones, es indispensable aumentar su acceso a los recursos. Empoderar a las mujeres en el ámbito económico es esencial para tomar decisiones relacionadas con éste y avanzar económicamente. Reducir la brecha de género dispararía a la alza el Producto Interno Bruto de México (Notimex, 2018).

En este marco, para lograr la igualdad de género se requiere tomar medidas inmediatas, por lo que una de las catorce metas para lograr el quinto objetivo de la Agenda 2030 es mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular las Tecnologías de la Información y la

Comunicación (TIC), para promover el empoderamiento de las mujeres en las organizaciones.

El entorno empresarial enfrenta múltiples cambios dado el impacto de las nuevas tecnologías. Para hacer frente a dichos cambios, es imprescindible subirse a la ola de la innovación y apropiarse del mundo digital sobre todo para enriquecer el desarrollo personal y profesional de las mujeres y lograr su empoderamiento económico. Las TIC ofrecen a las mujeres el acceso a redes de desarrollo personal y profesional, así como a información de apoyo y divulgación necesarias para empoderar y mejorar su vida en todos los ámbitos.

Ofrecer el acceso al conocimiento y a la efectiva incorporación de las mujeres en la sociedad de la información permite contribuir a su empoderamiento económico.

Ante el mundo cambiante, las mujeres deben adquirir las habilidades adecuadas acerca de las TIC y las STEM. Ahora bien, en una sociedad hyperconectada donde las TIC han revolucionado la forma de actuar, trabajar

y pensar de la sociedad, la tecnología debe verse como una herramienta para alcanzar la igualdad y ayudar a reducir las brechas de género, especialmente la brecha digital de género.

Hoy, el porcentaje de la población con acceso a internet no deja de aumentar,



por lo que la brecha digital está en reducción constante. Sin embargo, una limitante más compleja es aquella que hace referencia a las habilidades necesarias para el uso efectivo de las TIC; en este aspecto, las mujeres son las más desfavorecidas. La brecha digital de género, entonces, hace referencia a las diferencias entre hombres y mujeres en el acceso, uso y creación de las TIC. En este sentido, tener acceso y hacer un uso efectivo de la tecnología conlleva a diferenciar diversos aspectos de la brecha digital de género. De acuerdo con un estudio realizado por la Universidad Complutense de Madrid en el año 2011 (TEKL@, 2015), la brecha digital de género se puede observar desde tres aspectos.

El primero, desde un punto de vista meramente descriptivo, es el porcentaje de las personas de cada sexo que utilizan teléfonos móviles o computadoras. En este sentido, la brecha digital de género, referente al acceso a la tecnología, es aquella que impide que las mujeres se incorporen y participen en la sociedad de información en igualdad de condiciones. En México, a partir de 2016, se puede afirmar que no hay brecha digital de género desde este aspecto pues, de acuerdo con el Inegi, las usuarias igualan a los usuarios en cuanto al acceso a las computadoras y al teléfono celular.

No obstante, para empoderar económicamente a las mujeres se requiere no sólo un dispositivo inteligente, sino también del uso efectivo de las tecnologías que ofrece. Es necesario lograr

que la población femenina participe activamente en la sociedad de la información y aproveche el potencial de las nuevas tecnologías para el desarrollo personal.

El segundo aspecto de la brecha digital de género hace referencia a la utilización que se hace de la tecnología; es decir, a la desigualdad en la intensidad y las pautas de uso que está relacionado con el acceso, la formación y las habilidades necesarias para hacer un uso eficiente.

Si bien existen variables adicionales, como el nivel socio económico, la edad y el nivel educativo que agudizan la brecha digital entre hombres y mujeres, también se suma el aspecto de condiciones de vida y trabajo, así como oportunidades y responsabilidades desiguales entre géneros que limitan el tiempo de las mujeres para el uso y conocimiento de las TIC (por ejemplo, las responsabilidades culturalmente impuestas a las mujeres, como ocuparse de su hogar). Sin lugar a dudas, aprovechar las ventajas de las nuevas tecnologías constituye un factor de empoderamiento

de las mujeres, no obstante hay un tercer aspecto a considerar en la brecha digital de género.

Este tercer aspecto refleja el grado de aprovechamiento de las tecnologías más innovadoras como inteligencia artificial, internet de las cosas, aplicaciones innovadoras de internet, entre otras. Algunas investigaciones acerca de la brecha digital de género mencionan un aspecto adicional de

las aplicaciones más innovadoras de internet relacionadas con los entornos de dominio masculino en los que se diseñan y construyen las aplicaciones tecnológicas. La escasa presencia de las mujeres en los ámbitos de la ciencia, la tecnología, las ingenierías y las matemáticas provoca, a su vez, una limitada contribución femenina en el desarrollo y creación de nuevas tecnologías.

En la actualidad, a pesar de conocer los grandes beneficios de la inclusión digital, muchas mujeres mexicanas enfrentan múltiples obstáculos al momento de utilizar las nuevas TIC.

Diversas investigaciones empíricas afirman que las mujeres son renuentes a adoptar la tecnología, lo que limita su crecimiento laboral y obstaculiza su éxito profesional.

El reto consiste en realizar esfuerzos concretos para extender no sólo el acceso, sino tam-



bien el uso efectivo de las TIC. Para lograr el empoderamiento económico de las mujeres y lograr el desarrollo sostenible –una de las principales preocupaciones actuales en el mundo–, se requiere eliminar la brecha digital de género.

Si no se poseen los conocimientos para hacer frente al universo digital, las mujeres quedarán rezagadas, por lo que, para “no dejar a nadie atrás”, como dice la ONU, es imprescindible disminuir la brecha digital de género mediante el fomento de la innovación y del liderazgo femenino en el universo digital.

Ante la creciente digitalización del mundo, es indispensable ofrecer a las mujeres las herramientas tecnológicas necesarias para fomentar su desarrollo personal y profesional. Para disminuir la brecha digital de género, se necesita ver más

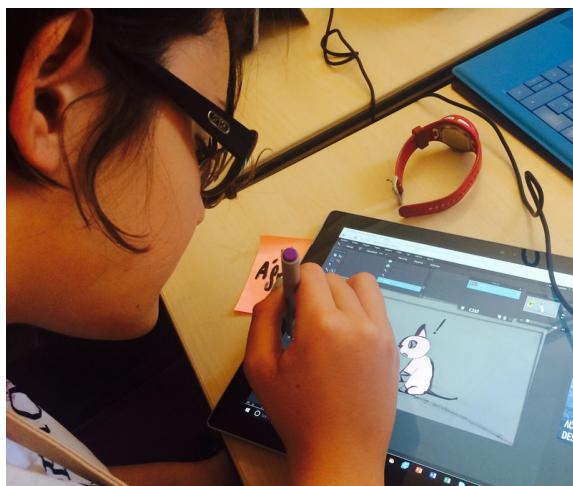
allá del acceso físico de los dispositivos inteligentes. Es necesario fomentar las capacidades y habilidades del uso de los aparatos y recursos del nuevo paradigma tecnológico para impulsar la destreza tecnológica, promover el empoderamiento económico de las mujeres y, en este sentido, favorecer el desarrollo susten-

table, pues, como afirma la Dra. Alicia Bárcena, secretaria ejecutiva de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal): “Sin igualdad de género, el desarrollo sostenible no es desarrollo ni es sostenible”.



## Referencias

- Naciones Unidas (21 de octubre de 2015). *Resolución aprobada por la Asamblea General el 25 de septiembre de 2015*. Recuperado el 13 de abril de 2018, de UNCTAD: <https://goo.gl/javibz>
- Notimex (10 de abril de 2018). *Reducir al brecha de género dispararía el PIB de México según CityBanamex*. Recuperado el 14 de abril de 2018, de Expansión: <https://goo.gl/P98VGc>
- RAE (2017). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 14 de abril de 2018, de: [www.rae.es](http://www.rae.es)
- TEKL@ (2015). *Notas para el empoderamiento digital con mujeres*. Madrid: Fundación Cepaim.
- UN WOMEN (2001). *UN Women Training Centre eLearning Campus*. Recuperado el 02 de marzo de 2018, de Glosario de igualdad de género: <https://goo.gl/eqqcys>



**Dra. Nadima Simón Domínguez**

Profesora-Investigadora  
División de Investigación  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Email: [nasimon@fca.unam.mx](mailto:nasimon@fca.unam.mx)

**Mtra. Nayana María Guerrero Ramírez**

División de Investigación  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Email: [nayanaguerrero@gmail.com](mailto:nayanaguerrero@gmail.com)

**Dra. Lisette Farah Simón**

Profesora-Investigadora  
División de Investigación  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Email: [lfarah@live.com.mx](mailto:lfarah@live.com.mx)

# Emprendimiento y empoderamiento femenino de impacto social: entrevista a Juana Marcela Ramírez Bustos

*María de los Ángeles Aguilar Anaya*

Juana Ramírez es Psicóloga de profesión, maestra en Negocios y ha cursado un programa de Alta Dirección en el IPADE. Es una mujer enfocada, apasionada por lo que hace y convencida de que todas las cosas pueden lograrse a partir del trabajo en equipo. “La labor que tenemos los líderes es una labor de articulación, de armonización y no de protagonismo”.

**¡Juana, muy buenos días!**

¡Hola querida!

**Coméntame, Juana, ¿quién eres?, ¿quién es Juana Ramírez?**

Soy una mujer que ha dedicado toda su vida a la salud. Es el universo en el que decidí crear y trascender. Soy colombiana de origen y mexicana por decisión; hace nueve años fundé SO-HIN porque estoy convencida de que sí podemos hacer de éste un mejor mundo y en el sistema de salud necesitamos muchas cosas... ya abundaremos más en ese detalle. Creo que necesitamos más líderes que sean menos protagonistas, que trabajen más y se acerquen a la gente, que formen gente, que formen líderes y buenos. Creo que eso me define.



## Ya me dijiste la primera característica que tú consideras que se necesita para ser mujer empresaria: trabajo en equipo. ¿Lo entendí bien?

Sí, pero si nos metemos en el plano del género el Banco Mundial habla de tres razones por las que es más difícil para las mujeres emprender y que, por tanto, son en las que nos tenemos que enfocar. Una de ellas por supuesto tiene que ver con la desigualdad de labores de cada mujer, labores domésticas y del cuidado de los hijos dedicados mayoritariamente a la mujer y entonces ahí iremos trabajando en la educación para que hombres y mujeres actúen de manera más igualitaria en casa. La otra tiene que ver con la dificultad de acceso a financiamiento de recursos que también es importante. Y la tercera tiene que ver con una característica de las mujeres empresarias y es la aversión al riesgo, los hombres se arriesgan con mucho mayor facilidad a pedir un financiamiento, a pedir un crecimiento organizacional o a hacer una empresa, distinto a las mujeres que tenemos mayor aversión al riesgo, entonces esa aversión al riesgo sólo se resuelve vía educación, vía entrenamiento de manera que las mujeres empiecen a creerse que sí pueden ser CEO de sus compañías, que sí pueden desarrollar modelos que hagan de éste un mejor lugar para vivir.

## ¡Claro! Ya lo explicas, pero sí profundiza un poquito. Estaba viendo la misión y visión de SOHIN: beneficio social. ¿Nos comentas al respecto?

Sí, mira: me parece que el emprendimiento en América Latina tiene una misión que es distinta a la de otros lugares del mundo, el auge del emprendimiento en el mundo habla de estas historias asombrosas... estilo como Bill Gates, Steve

Jobs, que desarrollaron empresas de tecnología y que crecieron de manera exponencial para generar riqueza y, por supuesto, también para cambiar la manera en la que abordamos absolutamente todo, las cosas del mundo de hoy; pero en América Latina, además, el emprendimiento tiene la misión de resolver problemas sociales. En esa materia estamos llenos de cosas en las que podemos emprender.

En mi caso particular, me mueve el derecho a la vida, que ha sido definido como un derecho fundamental. Nadie te pregunta en dónde trabajas o cuánto dinero tienes para saber a cuánta vida tienes derecho. Pero resulta que después del derecho a la vida está el derecho a la salud y se supone que también es un derecho fundamental; sin embargo, en realidad en el mundo sigue siendo un derecho limitado y está limitado justamente por la relación la-

boral que tenga esa persona, condición laboral o por su nivel socioeconómico, de manera que el 5% de la población tiene verdadero acceso a todo lo que necesita para atenderse y el 95% restante son pacientes de segunda, tercera, cuarta, quinta... y con pacientes de quinta estoy hablando de pacientes que la única alternativa que hoy tienen es esperar su muerte. Entonces dada esta condición, creo que emprender es algo que debe resolver necesidades de acceso de eliminar la brecha que existe.





Otras dos razones para mí para emprender en salud y en el impacto social tienen que ver con una evidente tendencia epidemiológica global que nos habla de un incremento de las enfermedades crónico-degenerativas trasmisibles, como cáncer, esclerosis múltiple que son enfermedades de largo plazo y muchas de ellas no tienen cura. Entonces, el paciente va a estar años con la enfermedad y en la medida en la que progresá la enfermedad pierde condiciones de vida que entonces requieren mayor atención, por ejemplo el cáncer.

Hoy hablamos de que el mundo dedica 2% del Producto Interno Bruto (PIB), pero en México se dedica 1.7%, que es insuficiente. Asimismo, los recursos están mal administrados. Entonces, la tendencia es un gran tema. Y el otro son los médicos, porque aunque yo no soy médico, sí entiendo como especialista del sector que hay dos actores imprescindibles, que si bien el protagonista de todo el sistema de salud debe ser la persona, el individuo, el paciente, el

otro protagonista imperdible es el médico y hoy en México tenemos médicos que pagan para ejercer su profesión; sólo 7% de los especialistas tiene una oportunidad en el sector público; todos los demás tienen que irse a ser emprendedores sin haber recibido ninguna capacitación para ello y esto hace que existan incentivos perversos en el sistema, especialmente del sector privado.

Todo lo anterior es un caldo de cultivo complicado, por lo que emprender en salud sí se trata de generar modelos que resuelvan problemas, pero si quieras además ser un emprendedor con impacto social, entonces requieres ser un emprendedor de alto impacto y pensar en grande. Es distinto decir que hemos atendido 200 pacientes, a decir que hemos atendido más de 25,000 pacientes en el sector privado y más de 8,500 en el sector público.

### ¿Ésos son tus números?

Esos son mis números hoy.

**¡Padrísimo! De verdad: felicidades por ese logro, por la visión y sobre todo por el corazón. Creo que el corazón es factor importante y distintivo en las mujeres. ¿Cómo consideras a las mujeres ahora, particularmente, mujeres emprendedoras en cualquier ámbito latinoamericano?**

Mira, seguimos teniendo una brecha muy importante. Algunos datos en general: en México, estamos en la posición 75 de entre 137 países en materia de condiciones propicias para emprender. Ahí ya hay una primera desigualdad general. Ahora, en emprendimiento femenino, mientras que en un país como Perú 29% de los emprendedores son mujeres, aquí tenemos apenas 11% hablando de emprendedores estructurados.



El Banco Interamericano de Desarrollo dice que 70% de las mujeres en América Latina que requieren un crédito son rechazadas por el sistema bancario o por los fondos de inversión; en el mundo sólo 2% de las inversiones de los fondos de riesgo se hacen a empresas lideradas por mujeres. Tenemos una brecha aún muy importante. Sin embargo, en medio de esto, creo que es esperanzador porque cada vez somos más mujeres universitarias, más mujeres con carrera.

Sin embargo, las mujeres seguimos teniendo que demostrar doble y ganar la mitad. En mi caso, emprender me ha permitido no sólo que en mi directorio existan más mujeres que hombres, que en la empresa 70% de los colaboradores sean mujeres, sino también convertirme en un modelo, porque nos faltan de carne y hueso, no tan distantes, que le cuente a otras mujeres que no es una historia rosa, que hay mucho trabajo por medio y mucho trabajo duro y muchas noches sin dormir, y muchos sacrificios que hacer, pero que vale la pena y que sí se puede. Que sí se puede liderar y que estas historias de "es que trabajo

*"Emprender me ha permitido convertirme en un modelo"*

en un mundo de hombres" hay que convertirlas en una oportunidad porque si entras en una sala de juntas en donde se encuentran 10 hombres y 1 mujer, pero tú eres esa mujer, ¡pues qué suerte!, porque a fuerza te van a escuchar. Pero el asunto es que eso que tengas que decir tenga la argumentación, las razones o las propuestas suficientes para que en el siguiente paso se pueda dar.

## Ahí vamos con el empoderamiento...

Ahí vamos con el empoderamiento, que para mí la palabra sola no me hace mucho sentido; de hecho, cuando la revista *Forbes* me hizo el favor de ponerme en la lista de las 100 mujeres más poderosas, yo reflexionaba mucho respecto del término "poder".

## ¿Qué es para ti el poder?

A mí me parece que el poder tiene, en mi caso, que ver con la "posibilidad". Es la posibilidad de autonomía, de poder decidir en libertad lo que quieres ser y echarlo andar, eso es felicidad, entonces eso es poder, la capacidad que puedes tener de desarrollarte, de hacer lo que quieras hacer con tu vida, no importa si tu proyecto de emprendimiento es una familia o si tu proyecto de emprendimiento son tus hijos o si tu proyecto de emprendimiento es una empresa o ser un *entrepreneur* dentro de una organización o es tener una carrera diplomática o profesional. Todo eso se vale. Entones, para mí poder es eso, la capacidad de desarrollarte en el espacio en el que quieras. Y felicidad no es otra cosa que poderte levantar todos los días y hacer exactamente lo que te gusta.



## Bueno, dentro de esto que llamas "poder", ¿entra para ti el concepto de espiritualidad?

Sí, por supuesto, lo he aprendido a lo largo de los 20 años que tengo en el sector salud, y por eso uno de nuestros eslóganes es: "No sólo la medicina cura". Trabajamos para armonizar porque puedes tener todas las condi-



como tú quieras en la creencia que quieras. Sería demasiado ególatra de parte de nosotros pensar que somos todo lo que existe en el universo. Una profesora de catequesis me decía, antes cuando estudiaba en el colegio, que "el mundo sería muy aburrido si tuviéramos todas las respuestas". Y eso me lo decía porque yo preguntaba mucho porque no entendía la existencia de muchos planteamientos religiosos, pero creo que más allá de los temas religiosos ella tenía razón. Saber que hay una parte mágica y misteriosa en el mundo y en la vida, hace de esta búsqueda de todos los días algo maravilloso.

**Así es, definitivamente. Juana, nos has dicho mucho, mucho para poder publicar, si tú nos permites. ¿Algo más que quieras agregar? Algo que creas importante, algo que quisieras que la gente sepa, algo que las mujeres deben saber o que tú gustes compartir.**

Claro que sí. Mira, creo que estamos en el momento en un punto de reflexión mundial; creo que nunca antes como ahora se han dado tantos cambios políticos, sociales, económicos, tecnológicos, a la vez, todo el mundo como lo conocemos está cambiando. Las carreras, las profesiones que hoy estudiamos no serán útiles en algunos años y, en ese contexto, creo que todos en general tenemos que pensar en el cambio como una ambición, como una necesidad; no generar resistencia, prepararnos de una manera distinta, prepararnos para saber pensar, para crear, para resolver problemas. Abrazar la tecnología es importante, también. Otro cambio fundamental es abrazar la diversidad y en eso entender la diversidad como la mejor herramienta de transformación del

ciones necesarias para enfrentar un reto, para enfrentar una enfermedad, para salir adelante, pero hay una parte que tiene que ver con la magia de ser humanos y ésa tiene que ver con energía que es superior a ti. Yo digo que hay misiones que son superiores a tu voluntad y que somos privilegiados los seres humanos que logramos entender y descubrir cuál es esa misión, porque cuando descubrimos a qué dedicar nuestra vida, pues todo ocurre de manera mágica. Y para descubrir esa misión hay que tener una conexión profundamente espiritual con el universo, llámalo como quieras, Dios, universo,

*"Espero ver más mujeres empoderadas, más mujeres trabajando, más mujeres desarrollando proyectos de emprendimiento..."*

mundo y como la mejor herramienta de rentabilidad para las organizaciones, pues las mujeres tenemos también un papel preponderante. Yo espero ver más mujeres empoderadas, más mujeres trabajando, más mujeres desarrollando proyectos de emprendimiento, que haga que esa brecha que dicen algunas universidades que nos va a tomar ochenta años cerrar, en materia de equidad de género pueda ser mucho más corta, ¿no?, que pueda ser mucho menor.

Pero también celebro que hoy hay muchos hombres con la mente más abierta y entendiendo que la mejor forma de trabajar es hacerlo juntos y hacerlo desde la riqueza que da las diferentes miradas.

**La equidad es importante y sobre todo lo que dices: "la diversidad", pues debe participar todo mundo, debemos de apoyarnos todos para construir un mundo mejor. Ahora, coméntanos, por favor: ¿Qué hace Soluciones Hospitalarias Integrales (SOHIN), a qué se dedica?**

SOHIN es una empresa dedicada a atender pacientes con una enfermedad crónico-degenerativa compleja, padecimientos como cáncer, esclerosis múltiple, artritis reumatoide, hepatitis C, insuficiencia renal crónica. Nosotros entendemos que esos pacientes requieren de medicina y

tratamiento individualizados, por eso desarrollamos una unidad de diagnóstico genético, en la que comprendemos y entendemos, la expresión genética de los tumores de los pacientes y les ofrecemos a los médicos tratantes información relevante sobre cómo va a reaccionar el paciente a cierto tipo de tratamiento del medicamento. Y luego creamos el servicio concierge, donde una persona especializada es asignada a cada paciente y se convierte en su ángel guardián: la lleva de la mano para ayudarle con trámites administrativos, asesoría médica financiera, legal acerca de su padecimiento, pero también para detectar necesidades de apoyo emocional, nutricional, cuidados paliativos, de apoyo espiritual. Alrededor de ellos hemos formado un equipo que nosotros llamamos *harmony health*: psicólogas clínicas, nutriólogas, colectivistas, para armonizar los otros aspectos de una enfermedad de los pacientes.

### ¿Es muy difícil o costoso acceder a estos servicios?

No. Son súper accesibles, por eso te decía que el secreto del impacto social es el volumen, para que entonces no sólo sea accesible para una parte de la población que lo pueda pagar. Tenemos servicios que van desde los \$600.00 hasta los \$1,500.00 pesos mensuales y el paciente no tiene límite de cuántas consultas requiera de psicología, nutrición. Como realmente no hay un límite ahí, hoy tenemos pacientes tanto del sector público como del privado. Y cuando es una institución la que contrata, por el volumen podemos hacer mejores economías de escala.

### ¡Qué bueno! pensé que era muy caro.

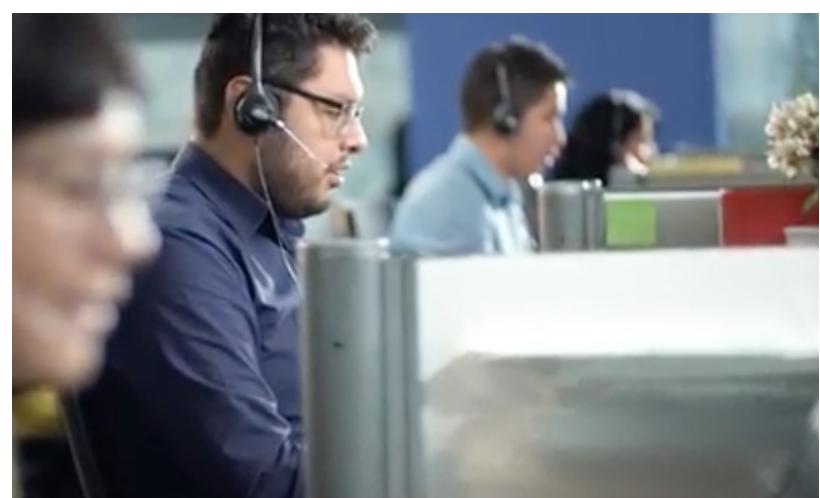
No. En lo que sí tenemos todavía una oportunidad de precio es en los estudios moleculares, porque todas las tecnologías son extranjeras, algunos de los estudios se tienen que enviar

a Estados Unidos. Entonces sí, todavía, el costo de los estudios es alto, sin embargo el diagnóstico versus cuánto cuesta un tratamiento es proporcional, entonces, siempre vale la pena hacer primero un diagnóstico genético y luego sí entender cuál es el mejor tratamiento para el paciente.

### ¿Es difícil de encontrar a los especialistas?

95% de mi personal tiene una licenciatura; son profesionales mayoritariamente en el área de la salud: psicología, nutrición, medicina, enfermería, químicos, biólogos, patólogos, oncólogos; 35% de la gente tiene una maestría y tengo 10 personas con doctorado, así que el reto más grande de la organización tiene que ver con el recurso humano y con la retención de ellos.

**¡Sí! Siempre ha sido y será lo más valioso en las organizaciones: el personal. Y más si nos enfocamos en que sean personas de un alto compromiso y una gran calidad humana, como tú, Juana. Ha sido un placer platicar contigo. Agradezco mucho tu tiempo y tu disposición para compartirnos tu experiencia.**



**Dra. María de los Angeles Aguilar Anaya**

Profesora titular de tiempo completo  
Centro Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa (Cenapyme)  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Email: maguilara@cenapyme.fca.unam.mx

Nota: las fotos de este artículo son cortesía de Grupo SOHIN, algunas de ellas fueron tomadas de su página de Internet: <http://sohin.mx>

# El poder y las decisiones: el impacto de la noción de control en la formación de profesionistas

Angélica Riveros Rosas  
Lorena Ishel Tinajero Chávez

El empoderamiento tiene un papel importante prácticamente en cualquier área de la vida de una persona. El presente artículo tiene por objetivo mostrar el papel del empoderamiento en la formación y funcionamiento de estudiantes en las áreas económico-administrativas.

S es sencillo recordar situaciones cotidianas donde hemos observado que las personas reaccionan con actitudes que les dificultan el alcance de sus metas. Hay extremos que comprenden desde la complacencia y la hostilidad, hasta eludir casi cualquier forma de participación y toma de decisiones como, por ejemplo, elegir qué película ver, pedir a alguien que haga su parte del trabajo o expresar una opinión diferente a las que se han expresado. Se nota algo en común: la falta de control acerca de los resultados favorables o no. El extremo opuesto, la posesión de control, es lo que caracteriza al empoderamiento. Desde esta perspectiva, en psicología, quien está empoderado identifica personalmente y con claridad lo que quiere y lo que tiene que hacer para lograrlo, y tiene la disposición para llevarlo a cabo (Leahy, 2011).

## El empoderamiento en los estudiantes

Los estudiantes de licenciaturas como contaduría, administración, informática administrativa y negocios internacionales se caracterizan por orientarse a la vida laboral y suelen iniciarla, incluso, antes de terminar sus estudios. Esta etapa de su formación es particularmente importante porque empiezan a consolidar estilos y a tomar decisiones que impactarán diferentes ámbitos de su vida adulta: pareja formal, primer empleo, área de especialización, redes de apoyo y convivencia familiar, entre muchos otros.

Durante la formación profesional, hay aspectos íntimamente relacionados con el empoderamiento como elegir carrera, profesores, formación extracurricular, relaciones y apoyos que ofrece y procura para sí. Las opciones en las grandes universidades son amplias, así que la disposición para decidir entre una multiplicidad de opciones a partir de sus metas también



es parte de su empoderamiento y de su forma de vida.

Detrás del empoderamiento hay otros conceptos que convergen en él: autoestima, autoeficacia, autoconcepto, estilos para resolver problemas (afrontamiento), autonomía y cultura, por mencionar sólo algunos.

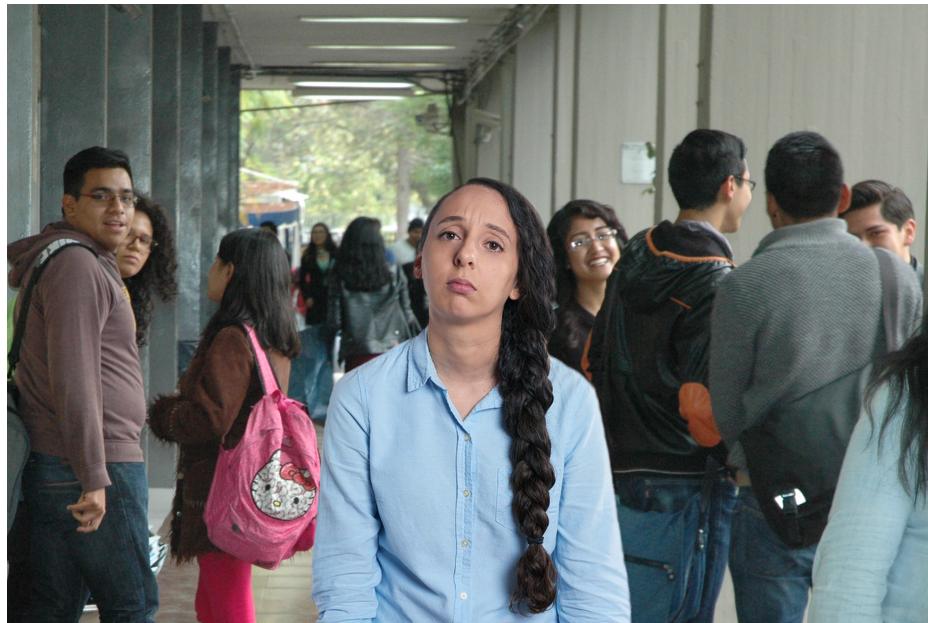
ambientes inestables e inseguros económica, psicológica o socialmente.

Lo que piensa una persona de sí misma constituye elementos intrapersonales que se relacionan con los comportamientos privados y en la interacción con otras personas, tales como estudiar o la forma de compor-

intrapersonales), puede buscar hacer actividades más sencillas en los cursos difíciles cuando trabaje en equipo, puede elegir a los profesores menos exigentes y evitar plantear preguntas sobre lo que no entiende en clase (características comportamentales y de interacción).

Existen otras maneras en las que se puede expresar la falta de control personal como la *victimización*, en la que los resultados negativos se atribuyen a otras personas (a quienes se suele considerar malintencionadas) o a circunstancias adversas que impiden tomar un papel más activo. Así, las formas de convivencia pueden girar en torno a la queja y, quizás, la consecuencia más grave sería favorecer comportamientos tales como: desquites y revanchas, exigencia de trato especial o compensación y actitud de rechazo, a menudo hostil, ante la posibilidad de hacer algo que realmente sirva para lograr lo deseado (Leahy, 2011).

En contraste, quienes son capaces de controlar sus resultados (empoderados) tienen una participación más activa, se exponen a situaciones que



Todos nos permiten entender cómo una persona podrá establecer metas y trabajar en ellas o, por el contrario, establecer metas altamente limitantes o rehusarse a establecerlas. Esta forma de vulnerabilidad es la que más atención ha recibido; empoderar implica reducir esa vulnerabilidad tanto en personas como en grupos reiteradamente afectados por la falta de control, ya sea por pertenecer a minorías sociales, por estar en condiciones desventajosas tales como edad avanzada, necesidades especiales, ser mujer, por limitaciones sociales y económicas como la pobreza y el menor acceso a oportunidades educativas o, incluso, por crecer en

tarse en un grupo. En estudiantes, la falta de control sobre los resultados de estos elementos suele confundirse con otro tipo de problemas, ya que podría parecer *flojera, falta de iniciativa, desidia o indolencia*, pero, en realidad, hay otras razones que surgieron durante los aprendizajes que han tenido a lo largo de su vida. Por ejemplo, si el estudiante constantemente nota que sus opiniones o dudas son poco importantes o criticables, si él comete errores cuando lo dejan solo y si hay cosas que le salen muy mal (características

*Existen otras maneras en las que se puede expresar la falta de control personal, como la victimización*

les permiten comprender el entorno y están dispuestos a realizar las actividades necesarias para llevar a cabo sus metas. Quien

está empoderado lo hace incluso si tiene que asumir retos; ha desarrollado la capacidad para persistir en ellos, buscar soluciones (es importante el plural) a los problemas, desarrollar confianza en su capacidad para

lidiar con dificultades inesperadas, situaciones inciertas o exponerse a otras que resulten incómodas o angustiantes y se orientan por la claridad de saber lo que quieren y lo que es importante en sus vidas.

## Hacia el empoderamiento en las aulas

Entre las condiciones que favorecen al empoderamiento de los estudiantes están:

- Situaciones que incluyan escuchar sus opiniones y que se tomen en cuenta
- Reconocer y alentar sus esfuerzos
- Responsabilizarlos de las consecuencias de sus decisiones
- Crear oportunidades para elegir, aprender y desarrollarse en aquello que les gusta.

También se requiere que entiendan las razones por las que hacen algo en un contexto personal, grupal y profesional amplio, que comprendan que son parte de una realidad compleja, pero conocible que les permite un dominio progresivo de su formación y participación informada. En ese sentido, el empoderamiento de los estudiantes ocurre cuando el



profesor muestra un manejo del grupo con características de liderazgo transformacional, lo que incluye alentar al alumno a lograr sus metas, retomar sus opiniones, trascender errores y aprovecharlos como oportunidades, atender las necesidades individuales y ser capaz de compartir metas, valores y objetivos importantes en su formación, así, un líder transformacional suele ser, a su vez, una persona empoderada.

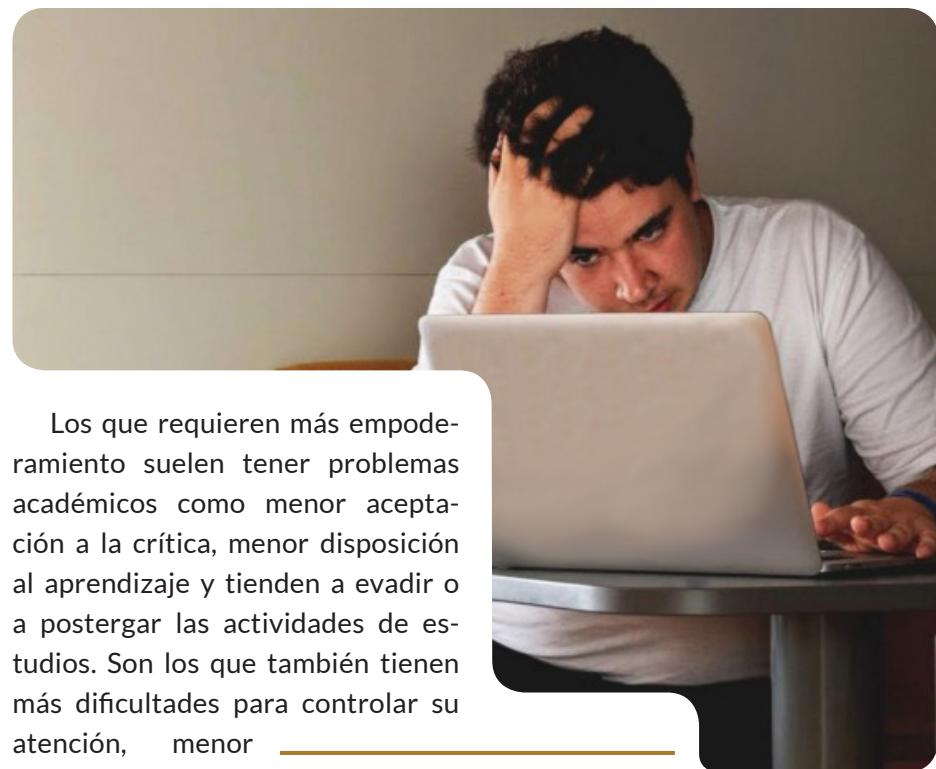
Entre los resultados de la combinación de profesores con liderazgo transformacional y estudiantes empoderados destacan en éstos actitudes positivas a los contenidos de las materias, mientras que en el profesor hay un mayor involucramiento, actividades relacionadas con el aprendizaje cognitivo y una mayor sensación de competencia en el aula (San Saturnino y Goicoechea, 2013).

Quienes están empoderados suelen ser más tolerantes a la frustración y a la incertidumbre, tienen mayor capacidad para identificar aspectos positivos y negativos en su actuar y en sus resultados y, en general, cuentan con mejores redes de apoyo por su involucramiento en la comunidad. Son también psicológicamente más resistentes (resilientes) a las adversidades, reconocen sus objetivos e identifican aquello que necesitan para alcanzarlo, así como sus capacidades y limitaciones, de manera que el control percibido incluye preservar un equilibrio entre los retos, los riesgos y las condiciones con que cuentan para llevarlos a cabo.



## Más allá de la vida estudiantil

Es así como el empoderamiento se relaciona con los resultados en ámbitos que se extienden más allá de la formación profesional, por ejemplo, en la actividad emprendedora. En el liderazgo de organizaciones son visibles las prácticas que favorecen la colaboración, la resolución de dificultades o la persistencia para llegar a la meta, por lo que también pueden fortalecerse desde las aulas. Aspectos clave, como la innovación, la competitividad, la tolerancia al riesgo (Fai- lie y Holleran, 2012) y la capacidad de adaptación frente a situaciones disruptivas (Sanchis y Poler, 2011) pueden identificarse también en los estudiantes.



Los que requieren más empoderamiento suelen tener problemas académicos como menor aceptación a la crítica, menor disposición al aprendizaje y tienden a evadir o a postergar las actividades de estudios. Son los que también tienen más dificultades para controlar su atención, menor tolerancia a la frustración y, en el caso de los hombres, muestran mayor propensión a la agresividad.

Algunas de las características que hacen más diferentes a los alumnos destacados por su desempeño académico se asocian claramente con la percepción de control de resultados que caracteriza al empoderamiento. Los alumnos con mejor rendimiento han desarrollado

*El empoderamiento genera un mejor funcionamiento de las empresas, mayor lealtad de clientes y permanencia de los trabajadores*

estrategias para el cumplimiento de los requisitos académicos, han generado fuentes de apoyo social académico y son más resistentes ante la adversidad (Riveros, Rubio y Candelario, 2015).

A largo plazo, el empoderamiento se asocia de manera importante con el desempeño en el ámbito laboral: hay mayor colaboración, sentido de apoyo y capacidad para ayudar a otros, compromiso laboral y mejor estado de salud general (Orth, Robins y Widaman, 2012). El empoderamiento genera un mejor funcionamiento de las empresas, mayor lealtad de clientes y permanencia de los trabajadores (Harter, Schmidt y Keyes, 2003), aumento de la empleabilidad, sobrevivencia en los nego-

cios, mejores resultados económicos y mayor interés en la formación técnica y personal (Buvinić y Furst-Nichols, 2014).

Es difícil destacar de manera suficiente la importancia del empoderamiento en aspectos personales críticos que determinan las elecciones que hacemos en la vida. Si bien es fácil despreciar el término con argumentos acerca de su novedad relativa como un tema *de moda* (en realidad se estudia sistemáticamente desde la segunda mitad del siglo pasado) o de su cercanía anglofona, es innegable su relevancia en los problemas, lo que ha permitido destacar su estudio en prácticamente todo el mundo.

Más a menudo de lo que nos gustaría, nos enfrentamos a situaciones que retan nuestro empoderamiento personal y que ocurren cuan-

do preservamos condiciones en las que el crecimiento personal, la colaboración y la mejora de nuestro entorno, guiada por valores, requieren de nosotros un papel activo en la vida. Las mejores historias de éxito incluyen esos momentos en los que la vulnerabilidad fue superada y son también las más inspiradoras por su propia capacidad de hacernos empoderar.

Como profesores y líderes tenemos la oportunidad excepcional de favorecer el empoderamiento de quienes son vulnerables por su poca capacidad de controlar sus resultados. Con tan sólo impedir que se consoliden nociones de incapacidad, inutilidad, irrelevancia o tontería vamos a limitar la vulnerabilidad y permitir el descubrimiento y desarrollo de capacidades.

Estar alertas a las múltiples formas en que se expresa la falta de empoderamiento nos permitirá dar propuestas y oportunidades más acordes con las necesidades de nuestros estudiantes y colaboradores y, de hecho, también nos permitirá empoderarnos.

## Referencias

- Buvinić, M. & Furst-Nichols, R. (2014). Promoting Women's Economic Empowerment: What Works? *The world bank research observer*, 31 (1), pp. 59-101.
- Harter, J., Schmidt, F. L. & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. En C.L. Keyes & J. Haidt (Eds.), *Flourishing: The positive person and the good life* (pp. 205-224). Washington, DC: American Psychological Association.
- Leahy, R., Tirch, D. & Napolitano, L. (2011). *Emotion regulation in psychotherapy. A practitioner's guide*. Nueva York: The Guilford Press.
- Orth, U., Robins, R.W. & Widaman, K. (2012). Life-span development of self-esteem and its effects on important life outcomes. *Personality processes and individual differences*, 102(6), pp. 1271-1288.
- Riveros, A., Rubio, T. H., Candelario, J. B. (2015). Características iniciales en estudiantes relativas al emprendimiento y desarrollo en organizaciones: Un estudio con enfoque de género. *Memoria XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, UNAM.
- San Saturnino, N. y Goicoechea, J. J. (2013). Liderazgo transformacional, empoderamiento y aprendizaje: un estudio en Ciclos Formativos de Grado Superior. *Revista de Educación* (362). Recuperado el 12 de marzo del 2018 de: <http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/doi/362243.pdf?documentId=0901e72b81644c8a> DOI: 10.4438/1988-592X-RE-2013-362-243

### Dra. Angélica Riveros Rosas

Investigadora de la División de Investigación  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Email: ariveros@fca.unam.mx

### Mtra. Lorena Ishel Tinajero Chávez

Profesora  
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM  
Email: litinajero@fca.unam.mx

# De montañas y deportes extremos: entrevista a Miriam Díaz

Verónica Torres Sandoval

Miriam Díaz es guía de montaña, rescatista alpina, atleta, maestra de preescolar y miembro de la Selección Nacional de Rafting. Logra combinar sus actividades deportivas con su trabajo como maestra. Actualmente, se dedica exclusivamente a entrenar, por lo que cambió de residencia. Ocupa los fines de semana para entrenar, guiar, ir a la montaña, al río, al cañón, las cuevas, hacer bicicleta, preparar para un triatlón, en fin...

## ¿Cómo llegaste a esta forma de vida?

Siempre me ha gustado el deporte. Desde niña supe que iba a ser atleta. A mi vocación deportiva, se sumó que un día alguien me invitó a salir a la montaña y me encantó. De ir cada semana, pasé a trabajar en expediciones de varios días a la semana. Estar en contacto con la naturaleza me apasiona. Quizá también fue importante que de pequeñita fui scout y, sin duda, estar en campamentos y actividades grupales se relaciona con lo que hago hoy. Aunque en mi familia nadie más se dedica a esta actividad, y en un principio les fue difícil comprender mi vocación, cuando vieron que se trataba de una actividad profesional que me hace feliz la aceptaron y hasta en cierta medida se han involucrado.

## ¿En qué ha consistido tu preparación?

He tomado muchos cursos: primeros auxilios, senderismo, cañonismo. Manejo de cuerdas, ascensos y descensos. Vaya, hasta he aprendido a caminar en la montaña, porque necesitas



técnicas específicas para hacerlo. Parte de mi tiempo al Socorro Alpino de México, donde también doy cursos de media y alta montaña, cañonismo, espeleología.

## ¿Capacitas a otras personas?

Sí. Entreno a personas que ya tienen experiencia en alpinismo para que sean rescatistas. Esto implica capacitar a personas para que puedan dar este servicio en lugares remotos y de difícil acceso, como en cuevas donde necesitas técnicas específicas para hacer ascensos y descensos que tienen el fin de rescatar personas. Esto es fundamental en el alpinismo y en general en deportes relacionados, pero también es muy valioso y útil en accidentes y desastres naturales.

Otro caso interesante es la capacitación para personas que hacen trabajos en altura, como quienes colocan antenas de televisoras o limpian vidrios en edificios muy altos, quienes necesitan aprender a realizar movimientos específicos en condiciones de riesgo, lo que les permite no sólo hacer bien su trabajo, sino exponer menos su vida o incluso salvarla. En México, ya se trabaja para hacer obligatorio este tipo de capacitación para trabajos como éstos, pero aún hay mucho por hacer. Es frecuente ver a trabajadores en alturas, con equipo insuficiente o inadecuado y sin conocimiento de lo que pueden hacer o no, lo que agrava la situación de riesgo en la que se desenvuelven. Se trata de gente que, de manera empírica hace anclajes o nudos que, en lugar de ayudarles, los ponen en peligro. Por eso, es importante capacitarlos. Actualmente, en Socorro Alpino, estamos dando cursos de rescate a patrulleros que ya tienen de 3 a 5 años en la brigada.

## En tu campo de trabajo, ¿es frecuente la participación de las mujeres?

Comienza a serlo, pero antes, cuando me inicié en esto como guía profesional en la montaña, hace ya 20 años, no. En este momento un 90% de los guías eran hombres y prácticamente todos mis clientes lo eran también. Ahora, aproximadamente la mitad de mis clientes son mujeres. No tengo muy claro a qué se debe este cambio,

pero fue drástico de unos cinco años a la fecha. Por ejemplo, en la expedición que acabo de hacer a Nepal, iban quince mujeres y sólo tres hombres. Esta expedición fue interesante porque, aunque en un principio no percibí diferencias con otros grupos donde la mayoría eran hombres, un guía en Nepal sí me preguntó por qué hablaban tanto las mujeres del grupo. Supongo que sí hablan más las mujeres, pero también sospecho que esto les ayuda a superar las dificultades del camino. Fue una experiencia muy divertida.

*“En Socorro Alpino, estamos dando cursos de rescate a patrulleros que ya tienen de 3 a 5 años en la brigada”*

## ¿Hay diferencias entre tus grupos por las edades de sus integrantes?

Recibimos gente muy joven, de 14 a 16 años, hasta personas mayores. He recibido grupos de japoneses y entre ellos, el de más edad, tenía 80 años. A él lo llevamos al Nevado de Toluca y a La Malinche, que es larguísima y si llevas un grupo que camine despacito, se hace muy pesado el recorrido. Estas diferencias entre los integrantes de los grupos nos llevan a hacer adecuaciones en cada expedición.

Quienes nos dedicamos a esto de manera profesional, trabajamos con una relación 3 a 1: tres clientes por guía. Esto nos permite reaccionar bien. Si llevas muchos clientes y pocos guías no puedes atender bien. Con suficientes guías, incluso en grupos con paso muy dispares, puedes dividirlos. Por ejemplo, el paso de los mayores de 50 años puede ser

más lento que el de los que tienen 20 años y esto lo tienes que considerar. En este sentido, es muy importante hacer una buena planeación de la expedición y además, estar atento a cómo responden tus clientes a la experiencia, así puedes reaccionar rápido y decidir hasta donde se puede o no llegar con cada grupo. El grupo sabe, anticipadamente que si uno de los integrantes no puede continuar con el trayecto hasta ahí llega la expedición. El grupo debe mantenerse unido.

Por ejemplo, si alguien manifiesta tener mal de altura, no importa que los demás no lo sientan, la actividad se suspende y se inicia el descenso. El mal de altura consiste en que las personas presentan problemas para respirar, dolor de cabeza, náuseas, mareos y otros malestares. Claro, hay quien jamás tiene molestias, hay quien se siente mal a 4 mil metros sobre el nivel del mar, y hay quien, acostumbrado a vivir a nivel del mar,





no responde bien a alturas como las de la Ciudad de México. Por supuesto, hacer un ascenso requiere darle al cuerpo tiempo para que se adapte a la altura: el ascenso debe ser lento y gradual, hay que tomar agua y comer si es necesario. Pero hay cuerpos que no logran adaptarse y el guía debe advertir las señales oportunamente antes de que las personas lleguen a su límite. Esto es muy importante porque el camino de regreso también será difícil, y más si se hace en malas condiciones físicas.

### ¿Cómo se manejan las emergencias en la montaña?

Lo primero es prevenirlas. Esto es muy claro en el Socorro Alpino, donde se procura orientar a la gente respecto de las condiciones de la montaña o las rutas más convenientes. Sin embargo, cuando surge una emergencia (caídas, malestares, lesiones, etcétera), el Socorro Alpino va por las personas afectadas, las estabiliza y las traslada, aunque sea necesario cargarlas.

Lamentablemente la mayoría de los incidentes tienen que ver con falta de disciplina. Es frecuente que personas inexpertas, a quienes se les advierte de peligros inminentes de la montaña –como cuando hay presencia de hielo o cuando no traen consigo equipo adecuado– hagan caso omiso de todas las indicaciones y tarde o temprano, recibimos la llamada de auxilio. Estos incidentes se deben a

conductas negligentes que finalmente, resultan en un riesgo para la vida de más personas porque también los rescatistas nos exponemos al realizar nuestro trabajo.

### ¿Cómo se planea una expedición?

Son varias las actividades a considerar: a dónde voy, con quién, de cuánto tiempo dispongo, de qué nivel es la actividad, qué equipo se necesita y qué tan entrenadas estamos las personas que vamos a participar. Nuestros clientes llenan previamente un formato y deben referirnos sus condiciones de salud. Si la intención es ir a Nepal, el Kilimanjaro u otras montañas de difícil acceso, entonces es indispensable observar al grupo en expediciones más pequeñas. Así podemos ver cómo caminan, cómo reaccionan y se aclimatan.

### ¿Trabajas por tu cuenta?

Sí, pero también doy mis servicios a empresas del ramo, como a Héctor Ponce de León Expediciones. Héctor es de los alpinistas más reconocidos en México. Si bien yo no he establecido una empresa en este ramo, sí soy

*“Cuando surge una emergencia, el Socorro Alpino va por las personas afectadas, las estabiliza y las traslada”*

contratada frecuentemente de manera directa o por medio de otras empresas. Considero que esto tiene que ver con que mis servicios son de calidad. En mi campo, no basta con ser un gran alpinista. En el trato con los clientes, es decisivo saber ser comprensivo, tolerante y saber ponerte en sus zapatos. Arriba, con



frio, hambre, dolor de cabeza, cansado, entiendes que la montaña puede sacar lo mejor y lo peor de ti. Un guía debe ser paciente y entender que está ahí para llevarlos de la mano.

### **¿Cuál ha sido la satisfacción más grande que has tenido en tu trabajo?**

Como guía de montaña, ver cómo la gente llo-  
ra de emoción al llegar a una cumbre. Ver que  
sienten la emoción de superarlo todo para  
llegar a la meta. Como montañista, todas las  
cumbres que he visto las he vivido de manera  
diferente y cada una ha cambiado algo en mí.  
Aunque se trate de la misma montaña, la ex-  
periencia es cada vez distinta, y yo soy distinta  
por eso también.

**Además de esta labor en montaña, realizas di-  
versas actividades deportivas. ¿Cómo obtie-  
nes los recursos financieros para hacer todo  
esto posible?**

Aunque en México es difícil conseguir financiamiento, mi trabajo me ha permitido obtener los recursos necesarios para entrenarme y asistir a competencias con todo lo necesario. Muchas veces empresas con las que he tenido contacto a través de la montaña patro-  
cinan mis actividades deportivas, como ocurre con Kardias, que han creído en mí y apoyan a mi equipo. Pienso que esto es resultado de que soy disciplinada y se hace evidente que todo apoyo que recibo lo invierto en dar lo mejor de mí en cada actividad que realizo.

Me parece que trabajar con disciplina y pasión, se proyecta y la gente lo ve. Como me dedico a varias actividades deportivas, mi entrenamiento es muy variado y me permite desenvolverse bien en agua y en tierra. Remo diariamente, ando en bicicleta, corro, en fin. En particular, he tenido éxito logrando el apoyo de patrocinia-

dores para mis equipos. En este momento mi propiedad es el equipo de *rafting*.

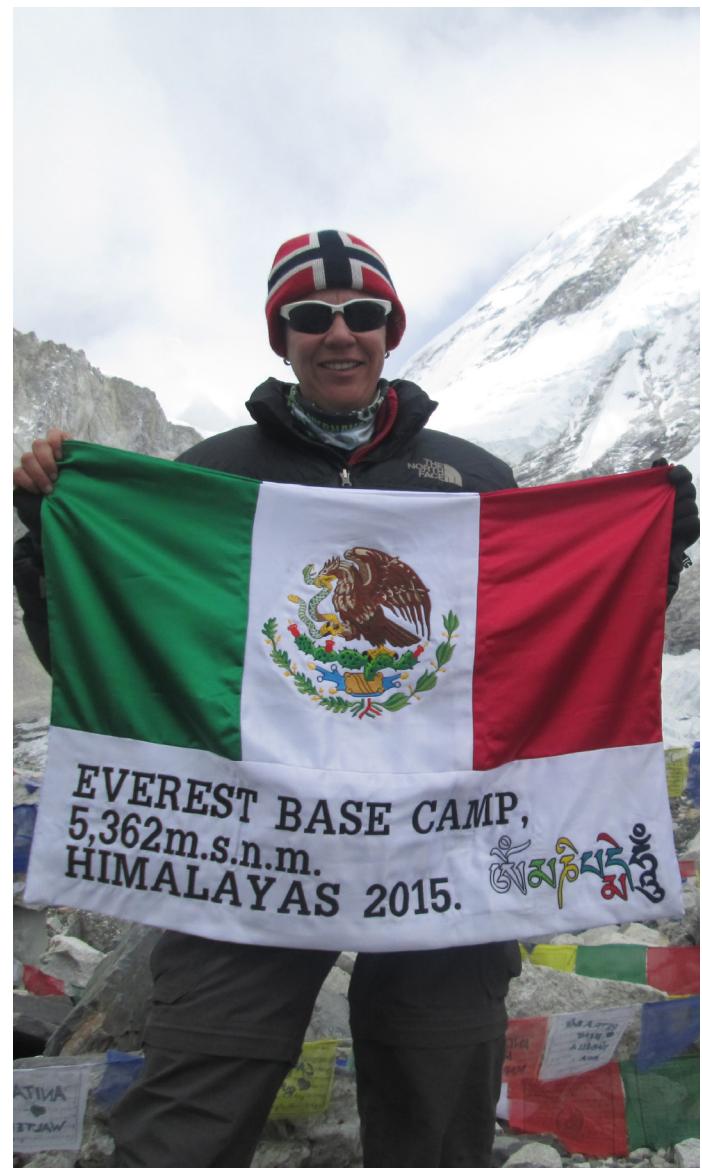
## ¿Cómo ha sido esta experiencia?

Muy interesante. El *rafting* consiste en descender en ríos en una balsa. Mi equipo, las Nutrias, es bicampeón y este año, en noviembre, estaremos representando a México en el Mundial de Rafting, en Argentina, en el río Aluminé. Somos el primer equipo femenil que va a salir de México y lo integramos Dora Fuentes, Jose Cid Ferto, Claudia Montiel, Mayan Hernández y yo.

Afortunadamente, esta vez contamos con todos los apoyos para participar. Una competencia de este nivel es muy cara y tristemente, en México, todavía hay actitudes muy machistas en las que se nos excluye, a las mujeres deportistas, de patrocinios y recursos. Sin embargo, hemos dado con personas que sí nos respaldan y creen en nosotras, como Sport City, Martí, Kardias, Eco Camping Ñorquinco Neuquén, Saint-Gobain, Medrano Cerrillo Consultores, Gerardo Valtierra, EME Maldonado, AG Coach Training y AGS Group. ¡Estamos muy emocionadas!

## Tienes otro proyecto en puerta: Mujer Montaña. ¡Cuéntanos!

Mujer Montaña es un proyecto muy interesante en el que espero participar más en poco tiempo. Busca promover, para las mujeres, actividades relacionadas con el montañismo. Así como promueve la igualdad de género en este deporte, hace posible que mujeres que no han tenido este tipo de experiencias, las vivan. Sin importar a qué te dediques, la montaña, con sus dificultades y alegrías, te transforma, te fortalece, te empodera.



**Dra. Verónica Torres Sandoval**

Académica

Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Email: v@unam.mx

Contacto con Miriam Isela Díaz Ávila: mdesire75@hotmail.com

NOTA: En las imágenes, aparece Miriam Díaz, quien además, amablemente, nos proporcionó el material para ilustrar este artículo.