

# Análisis de la mujer directiva del Estado de Guanajuato

Mónica Colin Salgado<sup>1</sup>

## Resumen

La presente investigación busco analizar y describir el perfil de la mujer y el hombre directivo de la región, así como comparar su autopercepción acerca de sus características y habilidades directivas. Se parte de la idea de que las relaciones de género que se dan en la sociedad, se proyectan en las relaciones que se dan al interior de las organizaciones; y que estos efectos pueden hacerse visibles en la organización a través de su estructura, políticas, prácticas, procesos, etc. La investigación fue exploratoria, la estrategia metodológica se basó en la articulación de técnicas, cualitativas y cuantitativas, de recogida de datos. Se puede concluir para el caso analizado que los patrones culturales aún impiden que la mujer tenga mayor presencia en puestos de autoridad y toma de decisiones, en la medida que las organizaciones son un reflejo del contexto, en ella se reproducen las mismas brechas y barreras que en la sociedad.

**Palabras clave:** género, mujer, directiva.

## Abstract

### Analysis of management women in the State of Guanajato

The objective of the research was to analyse and describe the profile of the woman and man management in the region. And compare their self-perception about their characteristics and skills. It starts from the idea that gender relations that exist in society, are projected on the relationships that exist within organizations, and that these effects may be visible in the organization through its structure, policies, practices, processes, etc.. The research was exploratory methodological strategy was based on the articulation of technical, qualitative and quantitative data collection. It can be concluded for the analysed case that cultural patterns impede women to have a greater presence in positions of authority and decision-making, to the extent that organizations are a reflection of the context, it reproduces the same gaps and barriers in society.

---

<sup>1</sup> Profesora Investigadora. Posdoctora por la Universidad de Ciencias Económicas y Sociales (Argentina). Doctora en Administración por la Universidad Autónoma de Querétaro. Maestra en Finanzas por la Universidad de la Salle y Licenciada en Economía por la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI). Cuenta con el Perfil PROMEP. Actualmente es Coordinadora de Investigación en la UEC.

**Keywords:** gender, Woman, Leadership.

## Resumo

### **Análise o perfil da mulher e gestão na região de Guanajato**

O objetivo da pesquisa foi analisar e descrever o perfil da mulher e gestão homem na região. E comparar a sua auto-percepção sobre as suas características e habilidades. Ele começa a partir da idéia de que as relações de gênero que existem na sociedade, são projetadas sobre os relacionamentos que existem dentro das organizações, e que esses efeitos podem ser visíveis na organização através de sua estrutura, políticas práticas, processos, etc. A pesquisa foi exploratória estratégia metodológica foi baseada na articulação de técnicos, coleta de dados qualitativos e quantitativos. Pode-se concluir para o caso analisado que os padrões culturais impedem as mulheres têm uma maior presença em cargos de autoridade e tomada de decisão, na medida em que as organizações são um reflexo do contexto, ele reproduz as mesmas lacunas e barreiras em sociedade.

**Palavras-chave:** gênero, mulheres, cargos de decisão.

## Introducción

Las últimas décadas se han caracterizado entre otros elementos por una progresiva incorporación de la mujer a la vida económica, provocando grandes transformaciones tanto en las actitudes y comportamientos de la sociedad en general, como de las empresas. El mayor acceso de las mujeres a la educación y a la formación, han hecho posible que muchas de ellas obtengan las calificaciones necesarias<sup>2</sup> para poder aspirar a empleos en puestos de dirección, si bien, siguen presentes fenómenos como la segregación laboral horizontal y vertical, las desigualdades de ingresos y otros que hablan de la discriminación a la que puede enfrentarse la mujer al ingresar al mercado laboral. Es así que el género<sup>3</sup> se ha convertido en una categoría necesaria para el análisis organizacional<sup>4</sup>, debido sobre todo a que ha quedado evidenciado que las relaciones de género dadas en la sociedad, tienen impacto en las relaciones que se dan al interior de las organizaciones.

Al analizar a las organizaciones desde una perspectiva de género vale la pena también distinguir entre aquellos elementos que favorecen o fortalecen las brechas existentes, Colin (2011), encontró que las mujeres deben adoptar estrategias diferentes de

---

<sup>2</sup> Si bien teóricamente existe consenso en cuanto a que incrementar el capital humano acumulado de las personas posibilita mejoras en sus condiciones laborales y salariales como en Becker (1962, 1967, 1985) y Mincer (1962), no necesariamente las dotaciones de capital humano pueden explicar las trayectorias laborales diferenciadas o las diferencias de ingresos entre los individuos, en particular cuando estas se dan entre hombres y mujeres. Las diferencias en las trayectorias laborales y en ingresos se deberían entonces a factores más sutiles y menos visibles, por ejemplo, aquellos que se dan en los procesos de búsqueda de empleo o promoción laboral, y residen tanto en los componentes no visibles de las organizaciones (como lo es su cultura organizacional) como en la existencia de redes relacionales proporcionen información y actúen como vínculo.

<sup>3</sup> Según Judith Astelarra (2004), el género se expresa en cuatro niveles: la características biológicas secundarias; la identidad personal; los roles sociales y ámbitos sociales.

<sup>4</sup> Por ejemplo, a nivel mundial, destaca estudios como los de Corcoran & Duncan (1979), Altoñil & Paxson (1998), Cheng (1996), Kanter (1977), Kaes (1989), Arriagada (1997), Bergmann, B. (1980), Doeringer & Piore (1971). Para el caso de México y América Latina se pueden mencionar entre otros los de Anzorena (2008), García Crespo (2001), Bellone & Viterna (2005), Infante & Klein (1991), Thorin (2001) y Arriagada (1997).

sus colegas masculinos para avanzar en sus carreras. Por ejemplo, las mujeres deben hacer más énfasis en comunicar sus logros conocidos, deben utilizar también de manera proactiva su red de contactos. Trabajar largas jornadas y búsqueda de oportunidades laborales externas ayudó a los directivos hombres a aumentar sus salarios o mejorar sus puestos, no así a las mujeres.

En la presente investigación se parte de la idea de que las relaciones de género que se dan en la sociedad, se proyectan en las relaciones que se dan al interior de las organizaciones; y que estos efectos pueden ser percibidos o hacerse visibles en la organización a través de su estructura, políticas, prácticas, procesos, etc.<sup>5</sup>. Se concluye entonces que las prácticas culturales en las organizaciones reproducen y mantienen los estereotipos de género determinados socialmente.

## **I. Las mujeres en el México y el Estado de Guanajuato. Algunas cifras**

En México, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de acuerdo con los resultados del Censo de Población y Vivienda de 2010, aproximadamente 51% de la población es femenina. De la población total, 40,8 millones de mujeres tienen 15 años o más, 7 de cada 10 mujeres en el país (71,6%) ha tenido al menos un hijo vivo. La tasa de participación laboral de madres de familia en el país es de 42,2%, según datos del mismo organismo.

Según el mismo Censo, en Guanajuato residen 2.8 millones de mujeres, de las cuales 29,6% son menores de 15 años, 27,4% son jóvenes de 15 a 29 años, 33,6% son adultas de 30 a 59 años y 8,9% tienen 60 años y más; esta estructura muestra una población joven donde la mitad de las mujeres tienen menos de 26 años. Según datos del mismo censo, el nivel de escolaridad de la población femenina de más de 15 años indica que, 10,3% no tiene instrucción, 14,4% tiene primaria incompleta, 20,5% cuenta con primaria terminada y 28.1% tiene algún grado aprobado de secundaria; solo 1 de cada 5 (15,3%) cuenta con estudios a nivel medio superior y 1 de cada 6 (11,1%) tiene al menos un grado aprobado a nivel superior.

Estas características determinan que la inserción laboral de la mujer sea más complicada, no solo por no tener las calificaciones necesarias para obtener un empleo, sino porque los bajos salarios relacionados con no tener una cuantía alta de capital humano determina que para muchas mujeres sea mejor elección no trabajar, ya que estos, en términos de los mercados laborales no compensarían el trabajo doméstico no desempeñado o la reducción en el ocio.

El promedio de ingreso por hora trabajada en el Estado de Guanajuato indica que, a mayor escolaridad, los ingresos aumentan; no obstante, se observa que en todos los niveles educativos los hombres ganan más que las mujeres y se hace más pronunciado cuando el nivel de escolaridad es menor: las mujeres con instrucción medio superior y

---

<sup>5</sup> Si bien existe consenso en cuanto a que actualmente existe una insuficiencia de modelos teóricos sobre relaciones de género y organizaciones, sobre todo en países latinoamericanos, la Teoría Organizacional en general, ha pensado a las personas sin género a la hora de investigar y conceptualizar los diversos fenómenos organizacionales.

superior ganan 1,1 pesos menos por hora que los varones; en tanto que los que tienen primaria incompleta esta brecha aumenta a 3,8 pesos la hora, según datos del Instituto de la Mujer del Estado de Guanajuato.

## II. Estrategia metodológica

La metodología empleada se basó principalmente en la articulación de técnicas, cualitativas y cuantitativas, de recogida de datos. La técnica de recogida de datos de carácter cuantitativo utilizada fue una encuesta estandarizada, mientras que la de carácter cualitativo la entrevista semiestructurada, donde se utilizó una adaptación de las encuestas de trescientos sesenta grados de Zenger and Folkman y de la Encuesta de Liderazgo y Género de GE.

La investigación fue desarrollada en varias etapas. En la primera, se diseñó el estudio con fuentes secundarias y se preparó el protocolo de investigación. En la segunda, se identificaron las fuentes primarias de información y se aplicaron las encuestas y entrevistas. En la tercera etapa se realizó el cruce de información y se analizó la misma. Para asegurar la validez de los factores, se utilizaron fuentes distintas de información como las entrevistas semiestructuradas y las encuestas.

La unidad de análisis de esta investigación son el hombre y la mujer directiva del Municipio de León Guanajuato. Se realizaron 200 encuestas, de las cuales se seleccionaron veinte informantes para realizar 20 entrevistas a profundidad. La información se recabó durante el último trimestre de 2011 y el primer cuatrimestre de 2012. Además, se juzgó conveniente entrevistar a los encargados de recursos humanos. Los criterios que justificaron la elección de los informantes fueron la búsqueda de la representatividad y antigüedad en el cargo. La elección de los informantes se realizó por criterios de acceso y conveniencia (relación directa o indirecta con el informante), buscando que cumpla con los siguientes criterios: antigüedad laboral mayor de un año, puesto, género y accesibilidad.

**Cuadro 1. Relación de muestra informantes entrevistas**

| No. Entrevista | Sector              | Género | No. Entrevista | Sector       | Género |
|----------------|---------------------|--------|----------------|--------------|--------|
| E1             | Energético          | M      | E11            | Educativo    | F      |
| E2             | Financiero          | F      | E12            | Calzado      | M      |
| E3             | Educativo– Cultural | M      | E13            | Educativo    | F      |
| E4             | Químico             | M      | E14            | Alimentos    | M      |
| E5             | Educativo           | M      | E15            | Calzado      | M      |
| E6             | Alimentos           | F      | E16            | Calzado      | F      |
| E7             | Financiero          | M      | E17            | Educativo    | M      |
| E8             | Químico             | F      | E18            | Automotriz   | M      |
| E9             | Químico             | M      | E19            | Automotriz   | F      |
| E10            | Comunicaciones      | F      | E20            | Construcción | M      |

Fuente: Elaboración propia. F= femenino M= masculino.

### **III. Perfil de la mujer y el hombre directivo del Municipio de León, Guanajuato. Perfil directivo**

Los resultados de las encuestas nos muestran que el 50% de los directivos hombres tienen entre 31 y 40 años, el 30% tiene más de 40 y solo el 20% tiene 30 años o menos. De las mujeres directivas encuestadas en cambio, ninguna tiene 30 años o menos, el mayor porcentaje (67%) tiene entre 31 y 40 años (al igual que los hombres), y el resto más de 42 años.

Del análisis del perfil de edades de hombres y mujeres directivos puede inferirse que la percepción que tienen las mujeres directivas sobre que ellas tardan más en llegar a posiciones directivas tras su incorporación al mercado laboral es cierta, como ya se había encontrado en otros estudios empíricos regionales<sup>6</sup> e internacionales antes citados, lo cual nos llevaría a pensar que las mujeres directivas, por lo menos de las empresas analizadas en el estado de Guanajuato y en particular del municipio de León, tardan más en posicionarse y promocionarse, y tienen que demostrar con mucho mayor ímpetu que poseen las habilidades y cualidades necesarias para ocupar puestos de mayor responsabilidad.

Ya en un estudio publicado en 2010 por Colin se había demostrado que para el caso de las instituciones financieras en la misma región de análisis, las mujeres tardaban entre tres y cinco años para llegar a posiciones de autoridad media, mientras que los directivos hombres solo requerían de en promedio un año, y para aquellas pocas que llegaban a posiciones de niveles jerárquicos dos o uno, los máximos en la organización, se requerían de entre 7 y 10 años, muy por encima del tiempo que los hombres requerían para el mismo puesto.

Esto nos lleva a pensar que los mismos factores culturales prevalecen en las organizaciones financieras y en las que aquí estudiadas. Es importante mencionar que en ninguna de las organizaciones aquí analizadas se cuenta con modelos o programas de equidad de género, y por tanto, la forma en que se gestionan los recursos humanos se vinculan con los modelos neutros, donde prevalecen muchas de las prácticas y políticas (de selección, capacitación, promoción y desarrollo) que favorecen y fortalecen la prevalencia de brechas de género en las organizaciones.

Con base a la información obtenida en las encuestas, 40% de los directivos hombres están cursando un posgrado y el resto ya lo ha concluido, el 80% ha tomado cursos de capacitación en los últimos tres años. En el caso de las mujeres, solo entre 3 y 4% tiene un posgrado terminado, y el 67% ha tomado cursos de capacitación en los últimos tres años. Todas las mujeres que tienen ya un posgrado son más cercanas a los 40 años de edad y las que lo están estudiando son más cercanas a los 30 años. En cuanto a los cursos de capacitación y formación profesional, no parece haber una vinculación directa con la edad, pero sí con el sector de la empresa donde se desempeñan laboralmente.

---

<sup>6</sup> Ver Colin, 2010, 2011.

En el caso de las empresas en las cuales participan las mujeres informantes del presente análisis están más vinculadas con el sector manufacturero y en menor grado con el de servicios (educativo principalmente), existe una diferencia importante contra los resultados de otros estudios empíricos realizados en la región con anterioridad en el sector público y en organizaciones de servicios financieros, ya que en esas organizaciones se había comprobado que la cuantía de capital humano de las mujeres, medido por su formación y experiencia profesional, eran un requisito para poder ocupar posiciones directivas, y que todas las mujeres informantes tenían por lo menos un posgrado, particularmente en el sector financiero muchas tenían más de uno, aunque menos capacitación y experiencia laboral previa, lo que nos lleva a pensar que las empresas manufactureras valoran en mucho mayor grado la experiencia en el puesto o la función (lo que aplica también a la capacitación y formación en el trabajo) que los estudios de posgrado.

Para los hombres de estos mismos sectores (financiero y sector público), el posgrado era considerado como un valor adicional, y no como un requisito para acceder a puestos, lo cual sobre todo se evidencia en los cargos públicos de mayor nivel. El análisis de ese tipo de condicionantes para el acceso de la mujer a posiciones directivas en los diferentes sectores económicos, pueden llevarnos a generar estrategias que favorezcan la promoción laboral de la mujer, en la medida en que esta tenga certeza sobre los requisitos (formales y tácitos) que para acceder a puestos de responsabilidad y toma de decisiones se tengan en los diferentes tipos de organizaciones, posibilitando así el acceso a mayor número de mujeres.

El análisis de la información proporcionada por los informantes nos muestra que 80% de los hombres es casado, mientras que solo poco más del 30% en el caso de las mujeres encuestadas. En el caso de los hombres casados, 75% tiene hijos, 100% de las mujeres casadas los tiene, 33% de los hombres tiene tres hijos o más, mientras que 100% de las mujeres tiene dos o menos hijos. Si recuperamos el análisis de perfil de edad, se puede observar que el porcentaje de mujeres solteras (o que declararon no estar casadas) resulta muy alto para una sociedad tradicional de la provincia mexicana, donde la mayoría de las mujeres, con independencia de su escolaridad, nivel socioeconómico, y otros factores sociodemográficos contraen matrimonio antes de los treinta años o en una edad muy cercana, ya que, como se mencionó anteriormente, todas las mujeres eran mayores de 31 años y, poco más del 30% tiene más de 40 años.

El hecho de que solo 3 de cada 10 de las mujeres informantes declaren estar casadas y tener más de treinta años representa un hecho poco común, más relacionado con las grandes ciudades de México y el Mundo que con una ciudad mediana de provincia. Sin embargo, es un hecho que puede comprenderse debido a que para llegar a dichas posiciones muchas de las mujeres entrevistadas declaren haber dedicado mucho esfuerzo y tiempo, a expensas de su vida personal y familiar.

Dicho fenómeno, por lo menos en lo que cabe a la región no se aplica solo para el tipo de empresas aquí analizadas, sino, que como demuestra el mismo estudio ya referenciado anteriormente, donde se analizaba la trayectoria profesional de mujeres directivas en el sector financiero, pareciera ser una condicionante que la mujer directiva debe de ser preferentemente soltera o divorciada, para poder acceder a posiciones directivas. 25% de los directivos hombres tiene menos de 5 años de antigüedad laboral, mientras que más del 30% tiene entre 10 y 15 años, 24% tiene 15 años o más de antigüedad. En el caso de las mujeres, 50% tiene menos de 5 años de antigüedad, lo cual podría explicar en algún porcentaje porque han tenido una carrera menos ascendente.

Los directivos hombres han tenido menos de cinco cargos antes de ocupar el actual en un 60%, mismo caso de las mujeres, de la cuales aproximadamente 50% ha tenido entre 45 puestos previos al cargo actual, más del 50% de los hombres han trabajado para más de una empresa, mientras que el 50% de las mujeres solo ha tenido experiencia laboral en la empresa actual.

Una de las posibles explicaciones para que la trayectoria laboral de los hombres directivos sea más vertical que la de las mujeres podría encontrarse justamente en la mayor movilidad laboral masculina, ya que podrían aprovechar oportunidades laborales externas que les permitan incrementar su ingreso y acceder a puestos de mayor responsabilidad, ya que una de las mayores diferencias entre la trayectoria previa seguida por los directivos hombres y mujeres analizados fue justamente el número de empresas y puestos ocupados previamente al cargo actual, esto implicaría que las trayectorias laborales en una misma organización suelen ser más horizontales que verticales, debido sobre todo a la limitada cantidad de puestos directivos a los que podrían accederse comparativamente con los muchos más que estarían disponibles o a los que podría acceder en la suma de las empresas de la región.

En cuanto al cómo se dio su contratación, los directivos hombres reconocen que aproximadamente 18% de las mismas se debió a recomendaciones, mientras que 45% se relación con un proceso de selección o por funciones previas. En el caso de las mujeres, 50% se explica por procesos de selección, y el resto por actividades previas. Las razones que los mismos directivos dan para su contratación fueron el buen desempeño en un 60%, y contactos y redes en 20%, el resto se relaciona con el perfil.

En el caso de las directivas, la capacidad explica más del 50% de los casos. Burt ya había demostrado para el caso de las empresas estadounidenses que las redes relacionales o el capital social no solía tener los mismos efectos para hombres que para mujeres, lo cual también se comprobó en el estudio de Colín sobre empresas financieras antes citado, donde se vio el caso extremo de una pareja de hermanos con el mismo tipo de formación profesional, que pertenecían al mismo tipo de asociaciones

y poseían el mismo tipo de contactos, donde el hombre ocupaba una posición directiva de mucho mayor nivel y cuya trayectoria había sido notablemente más vertical que la de la mujer, todo ello porque el tipo de apoyo que daban las redes relacionales para el hombre no funcionaron igual para el caso de la mujer, y si bien, ambos pudieron acceder al puesto inicialmente, la mujer lo hizo en un nivel jerárquico menor y se había promocionado más lentamente, además de que no había podido acceder a los “círculos de poder”.

En el proceso de llegar a su actual puesto solo 30 de los hombres percibieron procesos discriminatorios, mientras que 100% de las directivas mencionó haberlos sentido. Resulta fundamental para las organizaciones reflexionar sobre la posibilidad, como es el caso, de que las directivas o los directivos, puedan haberse sentido discriminados, tanto por el efecto en el clima laboral que ello conlleva como por los efectos en la productividad.

Del análisis de la información proporcionada por las directivas resalta que han desarrollado por lo general su carrera en la misma empresa en la que inicialmente se incorporaron de manera formal al trabajo, sus carreras han sido más homogéneas en el sentido de que normalmente se han mantenido en las áreas funcionales donde ingresaron y no han cambiado entre varias actividades, a diferencia de los hombres, que suelen tener más variación en los puestos y más número de empresas con las que se han vinculado laboralmente, de lo que se puede concluir que existe una mayor sentido de lealtad en las directivas que en los directivos, o que están reconocen y valoran la oportunidad que se les dio.

#### **IV. Cualidades y habilidades directivas de hombres y mujeres. Percepción y autopercepción**

Según los resultados de la encuesta, las mujeres directivas son reconocidas por sus pares masculinos por su creatividad, honestidad, trabajo en equipo, compasión y empatía, sin embargo, ellos también consideran que la toma de decisiones más ágil y eficaz, la inteligencia, el trabajo duro y la ambición son más cualidades de los directivos hombres. Resulta importante mencionar también que un porcentaje importante de los directivos encuestados mencionan que la inteligencia y el trabajo duro son cualidades que caracterizan tanto a directivos hombres como mujeres. Los hombres se reconocen a sí mismo la habilidad para tomar decisiones, manejo del estrés y ambición<sup>7</sup>.

Ahora bien, las directivas encuestadas consideran que entre las cualidades que las mujeres directivas tienen se encuentran la creatividad, la honestidad y la inteligencia,

---

<sup>7</sup> El liderazgo es uno de los temas más estudiados de la Teoría Organizacional, pero, al mismo tiempo, uno de los más complejos, de ahí que haya literalmente cientos de definiciones. El liderazgo ha sido considerado en razón de rasgos individuales, comportamientos, influencias sobre otras personas, modelos de interacción, roles, ocupaciones, puestos jerárquicos, percepciones vinculadas a legitimidad e influencia. En términos generales podemos asumir que el liderazgo trata sobre el ejercicio de influencia sobre otros, a través de una interacción social.

consideran que la compasión y empatía son cualidades que pueden caracterizar tanto a hombres como mujeres. A los hombres les reconocieron la inteligencia, el manejo del estrés, el trabajo en equipo y la empatía.

**Cuadro 2. Cualidades de las mujeres directivas reconocidas por sus pares masculinos.**

| Rasgos             | Hombre | Mujer | Ambos |
|--------------------|--------|-------|-------|
| Creatividad        | 40%    | 80%   | 30%   |
| Honestidad         | 20%    | 90%   | 30%   |
| Inteligencia       | 70%    | 20%   | 60%   |
| Toma de decisiones | 80%    | 20%   | 30%   |
| Trabajo duro       | 50%    | 30%   | 50%   |
| Manejo del estrés  | 70%    | 60%   | 20%   |
| Trabajo en equipo  | 70%    | 90%   | 20%   |
| Ambición           | 60%    | 30%   | 20%   |
| Compasión          | 10%    | 90%   | 20%   |
| Empatía            | 60%    | 70%   | 20%   |

Fuente: Elaboración propia con base a encuestas.

Vale la pena, sobre todo, marcar que las mujeres directivas, al igual que los hombres, consideran que la ambición, el trabajo duro, el trabajo en equipo y el manejo del estrés son cualidades que se vinculan más con los directivos hombres que con las directivas del sexo femenino. Ello nos habla de importantes cambios en relación a los primeros análisis sobre la falta de mujeres en posiciones directivas, donde Powel (2002), citado por Keller (2011), señalaba que la conclusión común era que las mujeres no poseían las cualidades o habilidades para poder acceder a dichas posiciones, que sobre todo se caracterizaban por falta de ambición y confianza en sí mismas.

En cuanto a la autopercepción de las habilidades directivas, en términos generales se puede asumir que tanto hombres como mujeres tienen una percepción similar de sus habilidades directivas, por ejemplo, tanto los directivos como las directivas consideran que promueven un comportamiento ético, social y profesional, actúan consecuentemente con lo que dicen, evitan los favoritismos, muestran respeto por los demás, saben delegar, saben priorizar y gestionar estrategias, tienen tolerancia, promueven el desarrollo del personal a su cargo, reconocen el trabajo de personas y equipos, promocionan el trabajo en equipo, comparten la información y proporcionan los recursos que se necesitan para hacer bien el trabajo, están comprometidos con el logro de la rentabilidad de la empresa, cumplen las necesidades de los clientes, entre otros.

No obstante lo cual, para el caso analizado, muchas de las fortalezas y debilidades de las mujeres directivas más que con el sexo tienen que ver con el proceso de socialización, es decir, si se derivan de relaciones de género, ya que hombres y mujeres fuimos educados bajo patrones culturales que determinan en mucho nuestras cualidades personales, nuestra forma de actuar y de pensar, en ese sentido también se explica que muchas mujeres directivas no tengan ninguna diferencia en cuanto a habilidades o cualidades que los directivos hombres, ya que se entendería que crecieron bajo patrones culturales donde no se marcaba sobre manera los roles de género, esta conclusión se pretende indagar mediante la realización de dos historias de vida, una a un hombre directivo y otra a una mujer directiva, que mostraron resultados diferentes de los roles de género tradicionales, tanto en las encuestas como en la entrevista.

Si bien hay que anotar que Kanter (1977) refirió a la posición masculina dominante que caracteriza a casi todas las organizaciones complejas y sostuvo que el modelo clásico de organización las concibe como máquinas de sexo neutro, mientras que, al mismo tiempo, apoya una “ética masculina” de la racionalidad. Su tesis central es que experiencia de las mujeres en las organizaciones se explican mejor a través de análisis estructurales no por la personalidad y /o capacidad de socialización de la mujer, contradiciendo así el supuesto antes planteado, si bien para el caso del estudio se apoya ambas tesis.

En cambio, existen diferencias importantes en cuanto a la conciliación familia-trabajo, donde el 100% de las directivas mencionaron hacerlo, mientras que solo tres de cada cuatro hombres aproximadamente aceptaron hacerlo. Otra diferencia importante fue que mientras el 100% de los hombres consideraron tomar decisiones eficazmente, solo la mitad de las mujeres encuestadas consideraron que este es un comportamiento habitual en ellas. El mismo caso anterior se repite para aceptar la crítica constructiva y la capacidad para admitir sus errores.

También resulta interesante que el 100% de las directivas consideren que no adaptan su forma de actuar para ajustarse a individuos o circunstancias, mientras que solo el 18% de los hombres manifestaron coincidir con esta forma de actuar, lo cual habla de la asertividad de la mujer en un mundo masculinizado como son las organizaciones.

Solo la mitad de las mujeres dijeron dar seguimiento a los clientes para asegurar su satisfacción, mientras que más del 80% de los hombres lo hacen de manera habitual. Las mujeres declaran que estimulan y valoran la creatividad e innovación, contra un poco más de la mitad de los hombres que lo hacen de manera habitual, las directivas se consideran menos dadas a cuestionar los estatus quo y poner en práctica nuevas ideas, contra tres de cada cuatro hombres que si lo hacen. El no cuestionar el *status quo* podría ser una contradicción, por lo menos aparente, que se tendría que averiguar a mayor profundidad, para saber qué tipo de innovaciones son las que prefieren realizar las mujeres y porque.

En las entrevistas realizadas con una muestra de veinte directivos del total de los encuestados, se pudo obtener información adicional sobre la percepción que tienen de

las mujeres como directivas los directivos varones, así como de su propia percepción como directivos, resultado particularmente interesante poder contrastar las respuestas “políticamente correctas” que muchos de los entrevistados dieron en las encuestas, contra las obtenidas en las entrevistas, donde se puso de manifiesto sobre todo la prevalencia del rol de género, y el problema de fondo en las organizaciones que no es otro más que el cultural, que explicaría el tipo de dificultades a los que se enfrentan las mujeres para ocupar puestos directivos en cualquier tipo de organización.

Por ejemplo, en cuanto a las cualidades que los directivos varones consideraron debían de tener las mujeres directivas, se obtuvieron respuestas claramente descalificadoras, aunque también, muchas otras que consideraron que estas deben tener las mismas cualidades y habilidades que los directivos hombres, sobre todo se percibe que los directivos consideran que la emotividad y la debilidad son características comunes femeninas, que repercuten de manera negativa en sus habilidades directivas, también se evidenció una crítica hacia la búsqueda de la conciliación laboral, ya que un alto porcentaje de los ejecutivos (más del 70%) consideran que las directivas deben tener más dedicación en el trabajo, incluso cuando ello represente sacrificar la vida familiar o personal.

Esto explicaría, el porqué de que en la mayoría de las organizaciones no se hayan incorporado modelos de equidad de género, o medidas en la búsqueda de la corresponsabilidad familiar o de la conciliación profesional–personal, ya que esto es producto de un estatus quo, donde se asume como normal el que el directivo deba tener dedicación, prácticamente absoluta hacia su trabajo. A continuación se incluyen algunas de las respuestas obtenidas en las entrevistas que complementan lo antes expuesto:

... *“Deben ser de personalidad fuerte y dejar de ser tan emocionales (E6)”*...

... *“Deben dejar aspiraciones familiares y concentrarse más en lo laboral, deben tener virtudes de inteligencia, profesionalismo (E5)”*

... *“Liderazgo, audacia, congruencia, buena relación personal con el personal, alegre, abierta a escuchar opiniones y considero deben dejar de lado el sentimentalismo para que no intervenga en la toma de decisión por más dura que esta sea (E4)”*...

... *“Ética profesional y creo deben dejar de lado su vida personal mientras laboran (E18)”*...

... *“Las virtudes que deben tener son liderazgo y carácter firme, deben dejar de lado el sentimentalismo, actuar con la cabeza y no con el corazón (E12)”*...

... *“Deben dejar de lado estereotipos de comportamiento asociados a lo femenino, como chismes, la debilidad (E17)”*...

... *“Deben sacrificar en algunos casos el tiempo de calidad que se pasa y se dedica a la familia o al esparcimiento y desarrollar virtudes como pensamiento analítico, fortalecimiento de carácter, habilidades de negociación, liderazgo, proactividad,... (E15)”*...

El porcentaje restante de los directivos encuestados manifestó que las mujeres no deben de tener ningún perfil en especial, y que deben respetar su forma de ser y evitar

la masculinización. Muchos de estos directivos entrevistados manifiestan tendencias tradicionales en cuanto a los roles de género, ya que declararon que la mujer debe seguir buscando la conciliación familiar y profesional, ya que ellas son la base de la familia, sin mencionar en ningún momento el papel que ellos tienen que jugar en la corresponsabilidad parental:

*... “Considero que un directivo independientemente de su género, debe tener liderazgo....en el caso de las mujeres deben de hacer un esfuerzo doble, ya que generalmente ellas son el pilar de la familia , no dejar de lado a la familia, solo tener una distribución de tiempo adecuada(E1)”...*

En cuanto a la percepción que tienen las directivas entrevistadas en relación con las cualidades y habilidades que deben tener en los puestos directivos, la mayoría de las veces menciona las mismas características que asumiría un directivo varón ante la misma interrogante, sin embargo, cabe destacar que un 30% de las mujeres directivas entrevistadas consideran que el liderazgo femenino debe ser impositivo, ya que deben enfrentar más obstáculos, incluyendo la falta de apoyo de las mismas mujeres:

*... “En general el liderazgo de las mujeres es impositivo...dado que tienen en su mayoría personal femenino a su cargo no existen muestras de apoyo (E2)”...*

Aproximadamente el 40% de los directivos encuestados (hombres y mujeres) considera que existe un estilo directivo femenino, en particular, el 60% de las directivas considera que hay un estilo de dirección vinculado con el género, mencionan sobre todo que las mujeres son más detallistas y exigentes.

En el caso de los que consideran no existe un estilo directivo femenino o masculino comentan que este más bien depende de la persona y en su caso de la organización, los que consideran si existe mencionan sobre todo aspectos relacionados con la habilidad para comunicarse, la creatividad, o el nivel de exigencia. En particular los hombres (directivos) que profundizaron al respecto de este factor durante las entrevistas y que perciben existe un estilo directivo femenino lo vinculan más con aspectos negativos que positivos:

*... “He observado que los hombres somos más directos en el trato y también más concretos. Las mujeres por el contrario tratan las cosas de manera indirecta y son más dadas a las intrigas (E3)”...*

*... “Una mujer directiva puede aportar mayor comunicación, creatividad en los proyectos, hasta mayor organización en los mismos, como debilidad podría añadir que se estresan con más facilidad (E1)”...*

Es conveniente mencionar que si bien, la existencia de un “liderazgo femenino”, es algo controversial, ya que implica atribuir una serie de “cualidades” o “rasgos” y

supone por tanto una visión estereotipada de la realidad. Hay situaciones en las que es muy difícil evitar este tipo de categorización, especialmente cuando tenemos que hablar de tendencias y cultura, como es en este caso.

Se tiene que reconocer no obstante que aunque la mayoría de los estudios no reconocen diferencias entre el modo de dirigir de hombres o mujeres, en muchos de ellos si se distingue claramente entre un estilo directivo masculino y un estilo directivo femenino. *“Las características del estilo directivo femenino no están en todas las mujeres directivas, ni está ausente en todos los hombres directivos, pero cuando se compara a las mujeres como grupo parece que tienen un estilo propio de dirección diferente al del grupo de hombres. (...) Aunque una mujer, por el mero hecho de serlo, no tiene por qué desarrollar estas cualidades, sí que le son supuestas, como tradicionalmente le han sido supuestas otras”* (Sarrió, Ramos y Candela, 2004: 209 y 213).

Jack Zenger y J. Folkman (2012) analizaron las teorías y las especulaciones sobre los estilos de liderazgo de mujeres y hombres. Basándose en evaluaciones de 360 grados hechas a 7,280 líderes, confirmaron algunas de las principales afirmaciones sobre las diferencias entre hombres y mujeres en posiciones de liderazgo. Por ejemplo, se encontró que la mayoría de los líderes (64%) siguen siendo hombres, y que la segregación vertical sigue existiendo, así, 78% de los altos directivos eran hombres, así como también lo eran el 67% del nivel inmediatamente inferior (es decir, los altos ejecutivos que dependen directamente de los altos directivos), y 60% en el nivel inferior al anterior.

Estos investigadores consideran que si bien algunos de estos patrones pueden ser explicados por la composición de los grupos analizados, por ejemplo, son muchas menos las mujeres ingenieros que los ingenieros de sexo masculino, o bien, por el hecho de que actualmente las mujeres en posiciones de liderazgo proviene de un proceso extremadamente selectivo, y que han trabajado extremadamente duro para alcanzar sus posiciones, las cifras son un reflejo de las creencias subjetivas de la alta dirección, es decir, de los que toman la decisión al más alto nivel de las organizaciones, sobre cómo cada persona se realiza en estos papeles, creencias que simplemente no han sido confirmadas por los datos, por ejemplo, en cuanto a que los hombres son mejores en las áreas directivas relacionadas con aspectos técnicos que las mujeres, o bien, a que las mujeres tienen como prioritarias su vida afectiva, personal o familiar en oposición a los hombres.

En el caso de México, Edgar Arreola (2010), comenta que si bien muchos estudios han dicho que la gran diferencia entre el liderazgo femenino y masculino es que el primero es funcional, es decir apoya las funciones de una empresa, y el último es resolutivo, es decir resuelve las decisiones relevantes de una empresa, los estudios más recientes han demostrado que esto está muy alejado de la realidad actual y más apegado la realidad de hace un par de décadas donde a falta de oportunidades directivas el talento femenino se enfocaba en “concluir la tarea”.

Otras investigaciones realizadas (Echevarría et al., 2008) muestran resultados que apuntan, como tendencia, hacia la adopción por parte de las mujeres directivas, de estilos de dirección similares a los de sus colegas hombres. Estos estilos de dirección se caracterizan por el predominio de la planificación de corto plazo, de “arriba hacia abajo”, la tendencia a la extroversión, a tomar decisiones basadas en hechos sólidos y observables y la tendencia a planificar la vida anticipadamente. En la investigación que aquí se presenta esto no pudo comprobarse, si bien si pudo observarse que los estilos de dirección de mujeres y hombres también son semejantes en cuanto a la poca capacidad para delegar así como la utilización de vías formales e informales para relacionarse con sus subordinados.

Ahora bien, hombres y mujeres directivos perciben haber tenido diferentes tipos de logros y aportes a la organización, por ejemplo, en el caso de los directivos hombres, sobre todo mencionan el compromiso y dedicación, desarrollo de personas, honestidad e integridad; las directivas en cambio mencionan solamente como su mayor aporte en general la innovación y la creatividad.

En cuanto a las debilidades mencionadas, en general son muy parecidas para ambos géneros, falta de tiempo para emprender más proyectos, falta de manejo del estrés; los directivos varones manifiestan además como debilidades la falta de organización, la rigidez, no delegar, intolerancia y falta de habilidades en comunicación, sobre todo en el aspecto multicultural.

## **Reflexiones finales**

Se puede concluir, para el caso analizado, que los patrones culturales aún impiden que la mujer tenga mayor presencia en puestos de autoridad y toma de decisiones, en la medida en que las organizaciones son un reflejo del contexto, en ella se reproducen las mismas brechas y barreras que en la sociedad.

Esto explicaría que si bien hombres y mujeres tienen las mismas cualidades y habilidades en la dirección, sean todavía pocas las mujeres que acceden a una posición directiva. Las barreras a las que se enfrentan en lugar de trabajo pueden significar que tengan menores expectativas y por tanto, menor ambición que los hombres, ya que el talento, no siempre es suficiente. Resulta fundamental por tanto contar con modelos de referencia que las motiven en la medida que puedan comprobar que la meta es viable. Hay pocos modelos femeninos en alta dirección, y los que hay son poco conocidos. Kanter (1977) ya había comprobado que las diferencias de género en el comportamiento organizacional se basan en estructuras basadas en los roles productivo y reproductivo que tradicionalmente se asocian con hombres y mujeres respectivamente más que en las características y habilidades de las mujeres y hombres como individuos.

En el caso de las empresas analizadas, al igual que sucede con los datos nacionales y otros datos regionales arrojados por investigaciones anteriores, más del 60% de los puestos directivos son ocupados por hombres, aunque existen industrias donde el porcentaje de posiciones directivas es aún menor. En cuanto al perfil de las directivas y directivos analizados tenemos que los hombres son casados en mayor proporción

que las mujeres, ellos además cuentan con un mayor número de hijos y la mediana de la edad tanto de hombres como de mujeres es de entre 31 y 40 años.

Muchas de las fortalezas y debilidades de las mujeres directivas más que con el género tienen que ver con el proceso de sociabilización, es decir, si se derivan de relaciones de género, ello permite explicar que muchas mujeres directivas no tengan ninguna diferencia en cuanto a habilidades o cualidades que los directivos hombres, ya que se entendería que crecieron bajo patrones culturales donde no se marcaba sobre manera los roles de género.

En conclusión se puede deducir que un mayor desarrollo profesional y el logro de metas personales son las principales motivaciones para la mujer directiva en su desarrollo profesional, y que la familia sigue siendo una razón de peso por la que las directivas renunciarían a su posición, o incluso se alejarían del mercado laboral. A través de los resultados también se puede desmitificar que las mujeres exitosas no quieran el paquete completo, es decir, que no busquen también formar una familia e incluso prioricen esa meta por encima de lo profesional.

Esta tendencia no es por mucho difícil de entender debido a los patrones culturales dominantes en la sociedad leonesa, donde prevalecen los roles de género tradicionales, de la mujer en la tarea reproductiva y la del hombre como proveedor. También se advierte que al igual que pasa a nivel nacional e internacional, las directivas tienen una fuerte formación, dedicada principalmente a áreas vinculadas con los negocios, especializándose en funciones administrativas o de gestión de recursos humanos.

También se puede afirmar que la autopercepción que tienen las directivas con respecto al directivo varón es muy inferior, es decir, las mujeres son más duras en juzgarse a sí mismas y a sus congéneres. No obstante, los resultados muestran que la mayoría de las cualidades y habilidades directivas son iguales para hombres y mujeres. Resulta importante mencionar como la gran mayoría de las organizaciones, teniendo claro las habilidades que un directivo debe poseer, han trabajado para desarrollarlas independientemente del género, por ejemplo, mediante programas de *coaching*, PNL, manejo del estrés, administración estratégica, gestión del tiempo, etc.

## **Bibliografía**

Altonji, J.G. & Paxson (1992). Labor supply, hours constraints and job mobility. *Journal of Human Resources*, 27(2), pp. 256–278.

Anzorena (2008). Estado y división sexual del trabajo: las relaciones de género en las nuevas condiciones del mercado laboral utopía y praxis latinoamericana. *Revista Internacional de Filosofía Iberoamericana y Teoría Social*, 41. Cesa–Faces–Universidad del Zulia, pp. 47–68.

Arreola (2010). Las mujeres y el mercado Laboral”. *Revista CNN Expansión*. México: Expansión.

Arriagada, Irma (1997). Realidades y mitos del trabajo femenino urbano en América latina. *Serie Mujer y Desarrollo*, 21. Santiago: CEPAL.

Astelarra Judith (2004). Políticas de género en la Unión Europea y algunos apuntes sobre América Latina". Santiago: CEPAL.

Becker, G. (1962). Investment in human capital: a theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 5.

Becker, G. (1967). *Human capital and the personal distribution of income*. Michigan: Ann Arbor.

Becker, G. (1985). Human capital, effort and the sexual division of labour. *Journal of Labor Economics*, 3, pp. 33–58.

Bellone & Viterna (2005). Gendering class in latin america: how women effect and experience change in the class structure. *Latin American Research Review*, 40(2).

Bergmann, B. (1980). *Occupational segregation, wages and profits when employers discriminate by race or sex. The economics of women and work*. New York: Edit. Martin's Press.

Burt (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22. Greenwich, JAI Press.

INEGI (2012). *Mujeres y hombres en México 2011*. México: Inegi–Imug.

Colin Salgado, M. (2011, enero–junio). Barreras de género en instituciones financieras". *Revista Ciencias Administrativas: Teoría y Praxis*, 7(1), 39–57. Veracruz: IESCA.

Colin Salgado, M. (2010, mayo). Segregación laboral de género y trayectorias laborales diferenciales en instituciones públicas. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, España, Universidad Málaga.

Colin Salgado, M. (2010, enero–junio). Segregación Laboral y Barreras de Género en las Instituciones de Educación Superior. *Revista Nicolaita de Estudios Económicos*, 1, 69–88. Morelia, Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Colin Salgado, M. (2010, septiembre–diciembre). Brechas de género y trayectorias laborales diferenciales. Lecturas desde el capital humano. *Revista UNIVA*, 24(68), 64. Guadalajara, UNIVA.

Colin Salgado, M. (2010, abril). Capital social y trayectoria laboral. *Ideas Concyteg*, 59. Guanajuato, CONCYTEG.

Colin Salgado, M. y Velázquez (2010, abril–junio.). El sueño de la igualdad no cumplida en las instituciones públicas. A 200 años del bicentenario. *Revista Entretextos*, 2(4), 70. León, UIA.

Corcoran, M.E. & Duncan G.J. (1979). Work history, labor force attachment and earnings differences between the sexes. *Journal of Human Resources*, 14, 3–20.

Echevarría León, et al. (2008). Empleo y dirección en cuba: una mirada desde la perspectiva de género. Cuba: Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana.

García–Crespo, D. (2001). Promotions in the spanish labour market: differences by gender. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 63(5).

Infante & Klein (1991). The latin american labour market 1950–1990. *Cepal Review*, 45, 121–135.

Kaes, R (1989). *La institución y las instituciones*. Buenos Aires: Paidós.

Kanter, R (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.

Heller L. (2011). Mujeres en la cumbre corporativa, el caso de la Argentina. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, p. 68. Argentina, UCES.

Mincer, J. (1974). *Schooling, experience and earnings*. USA: Columbia University Press.

Mincer, J. & Polachek, S. (1974). Family investments in human capital: earnings of women. *Journal of Political Economy*, 82, 76–108.

Piore & Doeringer (1983). El paro y el mercado dual de trabajo. En Toharia, L. (Comp.). *El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones*. Madrid: Alianza Universidad, pp. 307–320.

Sarrió, M.; Ramos, A. y Candela, C. (2004). Género, trabajo y poder. En E. Barberá e I. Martínez–Benlloch (Eds.). *Psicología y género*. Madrid: Pearson Educación.

Zenger y J. Folkman (2012). Getting 360 degree reviews right. *Harvard Business Review*. USA: HBR.

*Fecha de recepción: Febrero de 2012*

*Fecha de aprobación: Diciembre de 2012*