

MUJERES DIRECTIVAS EN LAS MIPYMES DE MEXICO

Jorge Hernández Palomino, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez
Manuel Rodríguez Mora, Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez
José de Jesús Espinoza, Instituto Tecnológico de Ciudad

RESUMEN

Este estudio fenomenológico examina la relación entre las experiencias y estrategias de las mujeres directivas en las MIPYMES en México para acceder a puestos gerenciales. Se analizaron sus experiencias considerando su nivel educativo, carrera profesional, edad y estado civil. Dado el propósito del estudio, el alcance de la investigación fue un estudio descriptivo fenomenológico. La recolección de la información consistió en una profunda investigación cualitativa por medio de entrevistas a mujeres directivas para clarificar las experiencias en su avance a puestos gerenciales, y cuantitativa respecto a la información proporcionada por estas mujeres. Los resultados indican que las experiencias de las mujeres fueron positivas y caracterizadas por la verdad y honestidad. Asimismo el nivel de educación es un factor que permite el crecimiento a puestos directivos. Entre las barreras más importantes se encontró que las mismas mujeres y el machismo son las que impiden avanzar a puestos directivos. Dado que este estudio se enfoca en mujeres en puestos directivos, el tamaño de la muestra es pequeño y limitado a una localización geográfica. Adicionalmente, los resultados no pueden ser generalizados a todas las mujeres directivas. El método cualitativo de entrevistas limita la posibilidad de generalizar sus resultados.

PALABRAS CLAVE: MIPYMES, promoción, desarrollo profesional, mujeres ejecutivas

ABSTRACT

This paper investigates the relation between experience and strategies that Mexican female executives follow in small business (MIPYMES) in order to advance their professional career to a top management position. Educational level, formal education, marital status, and age are analyzed. Interviews of top female executives were used for this study. The results obtained in this paper suggest that Mexican female executives experienced a positive job relationship. Education is important to female executives' career development while machismo and other female attitudes are among the most important barrier to promotion. This study is limited to a specific geographic location, and a small sample. Thus, the results may be interpreted with these limitations in mind.

JEL: J08, J15, J16

KEYWORDS: small business, MIPYMES, career progression, career advancement, female executives, México

INTRODUCCIÓN

Los ejemplos de mujeres que han sobresalido como gerentes son casos aislados en el contexto histórico del trabajo. Estas mujeres han aprovechado las oportunidades en un entorno que parecía imposible. Desafortunadamente estas situaciones han representado hechos aislados que no representan cambios hacia una mayor participación de la mujer en altos niveles gerenciales. Quizás estas oportunidades sean la consecuencia de un nivel educativo cada vez mayor de las mujeres y el tamaño de la fuerza laboral que representan.

El principal interés en conocer el papel de la mujer y los problemas gerenciales se genera desde el impacto que el género femenino tiene en la fuerza laboral. A principios de 1970, la fuerza laboral femenina en México alcanzaba los 2.4 millones de personas, para el 2004 la cantidad fue de 14.9 millones de mujeres trabajando. En el 2008 las mujeres representan el 35% de un total de 45 millones. De acuerdo al Instituto Nacional de las Mujeres, el 15% de las empresas en México son dirigidas por mujeres. Debido a la cantidad de mujeres trabajando desde las décadas de 1960's y 1970's, las mujeres empezaron a ocupar posiciones que habían sido exclusivas para los hombres. Davidson y Burke (2000) sugieren que la segregación del trabajo gerencial sobre la base del género persiste, con mujeres dominando ciertas posiciones gerenciales tales como recursos humanos y finanzas. Estas posiciones raramente permiten desarrollarse como gerentes de planta.

Afortunadamente, la proporción de mujeres en puestos gerenciales se ha estado incrementando en los años recientes. Los factores que han influenciado este crecimiento se encuadran en elementos educativos, demográficos y económicos. Sea por la división social del trabajo o por la cultura vigente durante tantos años y la socialización de roles, en la mayoría de los casos continúa siendo la mujer quien se hace cargo de las responsabilidades del hogar. Independientemente de que trabaje por fuera de la casa, la mujer en puestos directivos es exigida a trabajar horarios excesivos. El punto que se destaca aquí es que cada mujer asume la atención a estas exigencias de manera individual y privada, sin exigir a la organización algún apoyo o buscar maneras de introducir cambios que favorezcan a todas las mujeres que están, o podrían estar, en situaciones equivalentes a la suya.

Esta investigación se presenta organizada como sigue. En la sección de revisión literaria, una discusión de la literatura relevante es presentada. En este apartado se aborda la importancia de la fuerza laboral femenina. Se discuten los factores que de acuerdo a diversos autores han restringido el desarrollo de la mujer a puestos gerenciales. Se plantea la importancia que tiene el punto de vista femenino en la toma de decisiones organizacionales. Adicionalmente, se discute la oportunidad de las mujeres para desarrollar a otras mujeres para ocupar puestos directivos. Se presenta la metodología utilizada y los resultados cualitativos obtenidos. Finalmente las conclusiones y limitaciones del estudio son presentadas.

REVISIÓN DE LITERATURA

Mucha de la literatura indica que las actuales normas dentro de las empresas son normas masculinas. Ellos fundamentan la mayoría de los sistemas de trabajo, sistemas de recompensas y los alcances del desarrollo de carrera de las mujeres. Muy pocas organizaciones han ajustado sus políticas y estructuras al nuevo entorno social que cada vez elimina la creencia que todos los hombres deben de trabajar y todas las mujeres deben permanecer en casa.

Debido a la más amplia entrada de la mujer al mercado laboral en las décadas de 1960's y 1970's, la mujer empezó a ocupar posiciones que habían sido consideradas casi exclusivas de los hombres. Wellington (2001) establece que el mercado laboral ha experimentado una lenta evolución hacia la ceguera de género en cual todavía hay mucho camino por recorrer. Esto es debido a que los hombres diseñan los lugares de trabajo y los ajustan a sus propias necesidades. Asimismo, señala que los hombres se coluden perpetuando barreras estructurales y organizacionales para evitar el acceso de la mujer a oportunidades de crecimiento. Por ejemplo, una de las barreras mejor reconocida es la persistencia de normas culturales que identifican el liderazgo como el dominio del hombre y la falta de acceso o exclusión de redes informales necesarias para saltar barreras que impiden a las mujeres el crecimiento dentro de las organizaciones. Así, Catalyst (2005) establece que la cultura organizacional ha sido utilizada para perpetuar las redes de "los viejos muchachos", donde las inclinaciones y los mitos sobre las características de la mujer son una amenaza constante.

Las formas en que se combinan estas características señalan “cómo se hacen las cosas” en una determinada empresa y genera un conjunto de reglas implícitas, conocimientos y expectativas que rigen las conductas diarias. En la medida en que se trata de un sistema con significados compartidos, éste modela la conducta que hace que los individuos con distinta formación o diferentes niveles tiendan a describir la cultura en términos semejantes (Holsa y Todaro, 1992). Adicionalmente, Davidson y Burke (2000) señalan que algunos de los problemas que enfrentan las mujeres en su búsqueda de acceder a puestos directivos se encuentra en que normalmente cuando se requiere hacer reajustes de personal o reestructuras chocan, por que el énfasis se encuentra en el “sentido y la esbeltez” los cuales suelen generar conflictos con los valores de las mujeres. La continuación de la cultura masculina predominante, sobre todo en el sector industrial, hace que el avance de la mujer en el trabajo no sea amigable para ellas.

Es incuestionable que la importancia del trabajo y ocupar un puesto de alta responsabilidad es una fuerte presión para cualquier persona. El trabajo puede dar la oportunidad de sobresalir profesionalmente. De esta manera, cuando se han adquirido las habilidades por medio de una educación formal, una buena forma de desarrollarlas y probarlas es en el trabajo diario. Las exigencias diarias del trabajo son lo que le permite a la persona identificarse consigo mismo y de alguna manera decidir que hacer en el futuro con su carrera profesional.

El trabajo, o más precisamente los límites, códigos y ortodoxias de la vida organizacional, pueden verse como los medios a través de los cuales se alcanza un sentido de enraizamiento, buscado por todas las personas (Whitehead, 2001). Históricamente, las mujeres representadas en posiciones de liderazgo formal son un número muy pequeño dentro de la población. La mayoría de las posiciones de liderazgo se dan como resultado de herencia: algún líder cívico o cabeza de familia de negocios. Establece Lerner (1997), que las mujeres que ocupan posiciones gerenciales son consideradas individuos excepcionales en vez de modelos para otras mujeres, a la vez que dicha percepción ha sido tolerada por las sociedades patriarcales.

De acuerdo con Catalyst (2005), las barreras más significativas que se presentan para que la mujer pueda ocupar posiciones de la alta gerencia son: la falta de un sentido general administrativo o experiencia, la exclusión de redes informales, prejuicios y estereotipos de los roles y habilidades de la mujer, falla de la alta gerencia para asumir la responsabilidad del avance de la mujer, falla en el seguimiento y compromiso en las responsabilidades personales o familiares. Al contrario de lo que señala Catalyst, otros autores entre ellos Heras, Encinas y Ochoa (2006), establecen que la mujer busca con frecuencia lograr identificarse y obtener dominio de los conocimientos modernos tales como los actuales tópicos gerenciales y modelos administrativos, lo que la ha llevado a ser actualmente considerada como apta para desempeñar cualquier cargo directivo, y lo ha venido demostrando poco a poco.

Ha perdido el temor, ha desarrollado su nivel de competencia, confianza, ha venido adquiriendo seguridad en ella misma y experiencia en lo que es capaz, lo cual hay que saber aprovechar para enfrentar los retos que el presente le brinda para desempeñar cualquier posición directiva; oportunidades que busca y acepta, demostrando sus capacidades en el logro de óptimos resultados. Poco a poco, la mujer ha aceptado su progresivo ascenso a los puestos más altos de la vida profesional y ha confiado en que puede actuar igual o con mayor eficiencia que los hombres. En el siglo XXI, las mujeres continúan usando su talento, su genio femenino y energía para transformar la sociedad y los puestos directivos que ocupan dentro de las empresas modernas. La importancia de la mujer en puestos directivos tomando un rol activo en desarrollar a otras mujeres confirma, que en general, el desarrollo del liderazgo podría ser uno de los principales recursos para obtener una ventaja competitiva en el mercado (Fulmer y Goldsmith, 2000). Adicionalmente, es importante resaltar que las mujeres directivas necesitan comprender que el desarrollo activo de otras mujeres en las empresas puede resultar en formar potenciales directivas que permitan utilizar sus habilidades y experiencias en beneficio de las organizaciones.

Si los representantes corporativos son activos en desarrollar a sus empleados dentro de la empresa, podrán aprovechar elementos claves que lleven a las empresas al éxito. Entonces, las mujeres pueden tener más amplias oportunidades de ser utilizadas como una gran reserva de talento. Es importante reconocer que ellas no pueden ser seleccionadas únicamente sobre la base del género. Las mujeres están listas con experiencia, compromiso y talento para contribuir a los accionistas y a la administración de conocimientos amplios (Catalyst, 2005). Hernández, Merino (2008) en su estudio sobre el comportamiento ético gerencial encontraron que sólo el 16.6% de los gerentes encuestados eran del sexo femenino y que estos gerentes ocupaban posiciones de gerentes de recursos humanos y contabilidad. La pregunta que surge entonces, ¿qué es lo que restringe a estas mujeres directivas para acceder a los más altos puestos gerenciales?

La sociedad está incurriendo en un alto costo al imponer una cultura organizacional que valora el trabajo y los compromisos con el trabajo y las exigencias de un cargo, por encima de cualquier necesidad individual o familiar. Cada persona, en este caso cada mujer, tiene que adaptarse completamente a dicha cultura y asumirla como propia. La estructura de las organizaciones y sus estrategias parecen ignorar esas exigencias familiares y personales que tienen las mujeres. Una razón para esto puede ser que por mucho tiempo han sido los hombres los principales protagonistas de las posiciones de poder en las organizaciones y ellos han tenido una esposa o una madre a cargo de esas tareas de la familia y del hogar. Por eso, como lo señala Fels (2004), “las mujeres que persiguen una carrera deben aguantar cargos estructurados para acomodar los ciclos vitales de los hombres que tienen esposas que no tienen una carrera de tiempo completo”.

A pesar de ello, algunas organizaciones han sido exitosas en incrementar el número de mujeres en puestos gerenciales; sin embargo, no han tenido tanto éxito en continuar con su desarrollo y progreso para colocarlas en los niveles más altos de la organización. El problema parece ser el techo de cristal, término que es adjudicado a dos escritores del Wall Street Journal, quienes lo concibieron como las barreras invisibles que impiden a las mujeres acceder a los puestos de dirección más altos. A este respecto, datos continuos establecen que cada vez más mujeres están escalando posiciones dentro de sus empresas, pero la discriminación y el techo de cristal han obligado a las mujeres a abandonar sus trabajos en busca de oportunidades en otras organizaciones. Con los logros de paridad educacional y actitud social hacia los roles de las mujeres y los hombres, pudo suceder que la mujer empezara a subir rápidamente la escalera profesional

Sin embargo la movilidad a lo alto ha sido difícil de lograr, especialmente en los niveles ejecutivos, donde la prevalencia de gerentes masculinos tiende a perpetuar el techo de cristal por lo que frecuentemente las mismas mujeres encuentran la barrera de la experiencia necesaria para acceder a los más altos niveles gerenciales. Por lo común, los hombres no tiene esa barrera, ya que tienen más oportunidades de capacitación y el acceso a redes informales de trabajo, lo que les permite más oportunidades para ser promovidos hacia mejores puestos (Van Collie, 1998). Considerando el papel de la mujer para acceder a puestos directivos en la industria maquiladora, un acercamiento fenomenológico a la vida de estas mujeres de éxito permitió conocer sus experiencias y vivencias, obteniendo información cualitativa valiosa para la sociedad que se encuentra interesada en los temas de género, puestos directivos e industria maquiladora principalmente.

Las mujeres requieren de un acceso justo a las posiciones gerenciales a todos los niveles de las organizaciones. Sin el acceso justo, las mujeres continuarán viendo su reflejo en la parte inferior del techo de cristal cuando ellas miran fijamente a la jerarquía gerencial. En las siguientes décadas, las empresas aumentarán su dependencia de la calidad de su fuerza de trabajo y no de los procesos de manufactura, bajos costos o productos innovadores y en este proceso la mujer desempeñará un papel fundamental.

En este nuevo siglo observamos cambios en los que se ven inmersas todas las mujeres, donde con frecuencia tienen que hacer frente a difíciles obstáculos para alcanzar su ambición de vivir una vida digna

en la cual se integren perfectamente su rol profesional y su papel de madre, esposa y ciudadana. Para poder conseguir una plena integración y armonía, deben dar paso a un nuevo concepto de éxito que comprende libertad y flexibilidad en las culturas corporativas y las estructuras sociales.

Esta investigación pretende aportar elementos que permitan establecer iniciativas de largo plazo que animen la creatividad de las empresas sobre las prácticas organizacionales, que se ajusten a las necesidades de las mujeres que deciden buscar alcanzar los más altos puestos directivos. Creando un cambio real en las oportunidades que se le ofrecen a las mujeres, cambio que quizás afecte positivamente los resultados económicos de las empresas; sin embargo esto no podrá ser alcanzado implementando unos cuantos programas aislados. El propósito fundamental de este estudio fue investigar y describir las experiencias de las mujeres directivas en su camino a acceder a esos puestos. La pregunta de investigación fue: ¿Cuáles son las estrategias más exitosas empleadas por las mujeres directivas para enfrentar el crecimiento a puestos gerenciales? Las preguntas relativas fueron:

¿Cuáles son las principales barreras que enfrentan las mujeres para acceder a puestos gerenciales?

¿Ha sufrido discriminación en su trayectoria laboral para impedir que usted acceda a puestos gerenciales?

¿El estado civil de la mujer directiva tiene relación con su crecimiento profesional?

¿El nivel de educación formal tiene relación con el crecimiento profesional de las mujeres directivas?

METODOLOGÍA

El propósito fundamental de este estudio fue investigar y describir las experiencias de las mujeres directivas en su camino a acceder a esos puestos. Dado el propósito del estudio, el alcance de la investigación fue un estudio descriptivo fenomenológico. La recolección de la información consistió en una profunda entrevista cualitativa y un cuestionario demográfico de sus características personales. De acuerdo con Moustakas (1994) el uso del modelo fenomenológico permite obtener descripciones comprensivas que proporcionan las bases de un análisis estructural reflexivo que retrata los aspectos fundamentales de la experiencia. Utilizando este método, los datos pueden ser descritos en dos niveles: Primero, las respuestas de los participantes pueden ser obtenidas a través de preguntas abiertas y diálogo. Segundo, el investigador describe las estructuras de las experiencias basado en los relatos de los participantes.

El uso del diseño fenomenológico de investigación fue apropiado para este tipo de estudio que requiere de una exploración rigurosa de un tópico poco estudiado en México. Un alcance fenomenológico permite a los investigadores direccionar detalles en términos de matices y significados (Creswell, 1998). Por otra parte, Denzin y Lincoln (1998) establecen que la investigación cualitativa fortalece “la naturaleza social de la realidad y las limitaciones situacionales que son parte de la investigación”. Los participantes fueron seleccionados basados en el criterio de la muestra útil. De acuerdo a Creswell (1998), el criterio de la muestra útil es adecuado cuando todos los participantes estudiados representan gente que ha experimentado el fenómeno. La característica típica de la población en estudio fue las mujeres ocupando puestos gerenciales.

Las mujeres directivas que participaron en entrevistas profundas fueron seleccionadas de registros de la Cámara Nacional de Comercio y la Asociación de Maquiladoras de Ciudad Juárez. Este investigador escogió este grupo por varias razones. Ellas fueron localizadas en el área geográfica indicada en el estudio. Había una probabilidad positiva de que las mujeres que se encuadraban en el fenómeno pudieran ser contactadas y estar de acuerdo en participar en el estudio. Con el objeto de verificar el estatus gerencial de las mujeres entrevistadas, llamadas telefónicas a los departamentos de recursos humanos fueron realizadas. De esta manera se verificó que las mujeres participantes mantenían sus posiciones directivas en el momento del estudio.

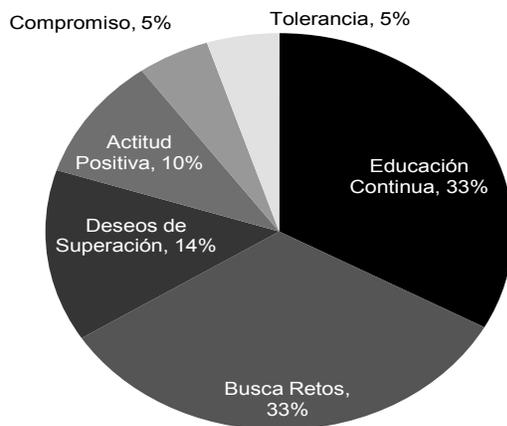
Cuarenta mujeres directivas fueron inicialmente contactadas a través de correo electrónico y teléfono para asegurar la disponibilidad de participar en el estudio. Estas mujeres trabajaban para empresas de servicios computacionales, de manufactura y aduanales. La investigación fue explicada y las circunstancias de su participación voluntaria fueron discutidas. El proceso de entrevista y la programación de la fecha y hora fueron establecidos. La conversación inicial sirvió para crear la confianza necesaria para la entrevista. De estas cuarenta mujeres contactas, dieciséis no estuvieron de acuerdo o disponibles para participar.

Este investigador condujo dos entrevistas con cada participante. La realización de las entrevistas tuvo lugar en sus propias oficinas y se privilegió llevarlas a cabo fuera del horario de trabajo. Todas las entrevistas fueron realizadas con el mismo protocolo y fueron grabadas electrónicamente y transcritas directamente por el investigador. Un permiso escrito fue utilizado permitiendo la grabación de la entrevista. Existen varias ventajas del uso cualitativo de la entrevista. Es el método preferido de recolección de datos cuando detalles de la vida de la gente son requeridos y el investigador tiene la oportunidad de que los participantes le revelen sus historias y experiencias.

RESULTADOS

El objetivo fundamental del estudio fue el de investigar y describir las experiencias de las mujeres en su camino a acceder a puestos gerenciales. Dado el propósito de la investigación, el alcance de la investigación fue un estudio descriptivo fenomenológico que sirvió de base para la recolección de la información. La pregunta de investigación planteó, ¿Cuáles son las estrategias más exitosas empleadas por las mujeres directivas para enfrentar el crecimiento a puestos gerenciales? Los resultados obtenidos son presentados en la Figura 1.

Figura 1: Factores de Éxito para Acceder a Puestos Gerenciales



La figura 1 muestra que la educación continua y la busca de retos son los principales factores para que las directivas alcancen el éxito en su búsqueda de lograr puestos directivos. El compromiso y la tolerancia fueron las estrategias con menor influencia. Fuente: Elaboración propia.

Las participantes fueron cuestionadas sobre los factores más importantes para las mujeres directivas en su camino a acceder a puestos gerenciales. Los resultados obtenidos permiten determinar que mantenerse en una educación continua tanto en cursos como en educación profesional son los elementos que influyen con mayor significancia para tener éxito en su búsqueda de puestos gerenciales. Como lo han mostrado varios estudios, la brecha entre la presencia masculina y femenina en los puestos de dirección se explica tanto por factores socioculturales de carácter general como por elementos más específicos relacionados con la cultura organizacional. En este sentido se puede afirmar que las organizaciones asignan funciones diferenciadas para hombres y mujeres. A su vez, estas se constituyen en los fundamentos de la organización (Burell y Hearn, 1989; Eagly y Karau, 2002).

Las expectativas de la educación formal y no formal en torno a los distintos patrones del éxito en hombres y mujeres en los contextos tradicionales han influido para que los cargos de autoridad y liderazgo sean considerados como prototipos de lo masculino. En consecuencia, no es difícil suponer que sean las propias mujeres quienes, consciente o inconscientemente, como producto de una decisión racional o de la propia construcción de su subjetividad, consideren que estos puestos no son una opción para ellas y por tanto opten por otras alternativas de trabajo consideradas “más femeninas”. Así se limitan sus aspiraciones a la ocupación de funciones que, a menudo, coinciden con los niveles más bajos de la jerarquía institucional (Zabludovsky, 2007). La segunda pregunta de investigación planteó, ¿Cuáles son las principales barreras que enfrentan las mujeres para acceder a puestos gerenciales? Los resultados obtenidos son presentados en la Tabla 1.

Tabla 1: Barreras que Enfrentan las Mujeres para Acceder a Puestos Gerenciales

Barrera en su Trayectoria	Porcentaje
Las mismas mujeres	38%
Machismo	33%
La familia	19%
Acoso Sexual	10

La tabla 1 indica que el factor que mayormente impide a las mujeres su crecimiento a puestos directivos son las mismas mujeres, mientras que el machismo es el segundo factor en importancia. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados sugieren que las barreras que las mismas mujeres presentan ante el crecimiento de sus pares es el obstáculo fundamental en su carrera para lograr un puesto gerencial. Contrario a los resultados encontrados en este estudio, parece tanto desde las instancias internacionales como desde la investigación particular, que los inhibidores fundamentales a la hora de la ascensión de la mujer a puestos directivos pueden ser barreras externas, bien sea sociales (estereotipos, falta de modelos femeninos) o barreras organizacionales, falta de flexibilidad en la empresa y por tanto dificultad para la conciliación, (De Anca, Aragón, 2007).

Desafortunadamente para el medio ambiente en que se realizó esta investigación, los resultados muestran que el factor predominante lo representa la oposición de la misma mujer para apoyar a que las mismas mujeres vayan creciendo en la estructura de la organización. Contrario a la creencia popular de que los hombres representan la principal barrera por el machismo o discriminación de los hombres hacia las mujeres, este estudio proporcionó resultados diferentes. Si bien el machismo percibido por las mujeres es uno de los factores que influyen en el acceso de mujeres a puestos gerenciales, no fue este el principal factor. La tercera pregunta de investigación planteó si el estado civil de la mujer tiene relación con el crecimiento profesional de las mujeres directivas. Los resultados obtenidos son mostrados en la Tabla 2:

Tabla 2: Estado Civil de las Mujeres Directivas

Estado Civil	Porcentaje
Casada	46%
Soltera	36%
Divorciada	18%

Esta tabla muestra la relación existente entre el estado civil de las mujeres directivas. En la fila de porcentaje se muestra que las mujeres casadas tienen la mayor participación en puestos directivos Fuente: Elaboración propia.

Si bien los resultados obtenidos muestran un mayor porcentaje de mujeres directivas casadas, se decidió realizar un análisis de correlación de Pearson juntando las mujeres solteras y divorciadas en una sola categoría, para establecer la probable significancia estadística. Los resultados son mostrados en Tabla 3. El análisis estadístico permite establecer que no existe una relación estadísticamente significativa entre el estado civil de las mujeres directivas y su desarrollo a puestos gerenciales. El tener responsabilidades familiares no restringe el acceso a puestos directivos. La cuarta pregunta de investigación planteó si el

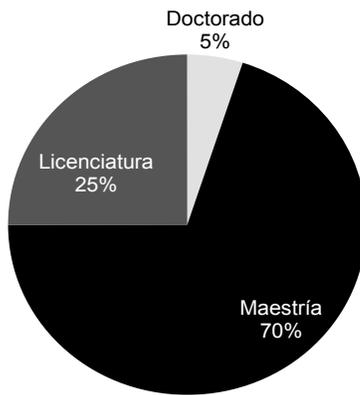
nivel de educación formal tiene relación con el crecimiento profesional de las mujeres directivas. Los resultados obtenidos se muestran en la Figura 2:

Tabla 3: Resultados Análisis de Correlación de Pearson entre el Desarrollo de la Mujer y su Estado Civil

Variable	R	Valor p
Estado Civil	.163	.254
Soltera		
Casada-divorciada		

Esta tabla presenta los resultados de la correlación con la variable estado civil, mostrando el coeficiente r y el valor p de significancia estadística. Fuente: Elaboración propia.

Figura 2: Niveles de Educación Formal de las Mujeres Directivas



Esta figura nos muestra que las mujeres directivas están bien preparadas, dado que el 75% de las mujeres directivas encuestadas cuenta con al menos estudios de maestría. Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos permiten establecer una prevalencia de mujeres con niveles de educación formal de maestría en niveles gerenciales. Esto indica que el mayor desarrollo profesional de la gente se encuentra fuertemente vinculado con su grado de estudios.

CONCLUSIONES

En el presente estudio se destaca, con relación a la educación formal y el desempeño laboral alcanzado, que "las que llegan" son mujeres que proyectaron su plan de carrera tempranamente y con un alto grado de motivación personal. Según el estudio, existiría un estilo gerencial femenino caracterizado por una particular modalidad de utilización del poder y del desempeño del rol directivo. Muchas de las consideradas "debilidades" de la mujer serían características del "gerente ideal", quien tendría un estilo que integra fortalezas tradicionalmente atribuidas a cada uno de los géneros. Sobre las políticas de promoción imperantes en las empresas, cuatro de cada diez mujeres afirman que no se favorece la promoción de mujeres a cargos ejecutivos y en su gran mayoría consideran su propio cargo como una excepción a la regla. Este escaso nivel de participación podría reflejar una falta de conciencia de que existen dificultades y barreras de ingreso y ascenso para las mujeres dentro de las organizaciones o, simplemente, que no tienen tiempo por razones de limitaciones en su vida personal.

La posibilidad de desarrollar una trayectoria educativa constituye un elemento fundamental en la construcción de las trayectorias sociales de las mujeres en puestos gerenciales. El tipo de carrera elegido y el nivel de estudios alcanzados, los cuales se constituyen en elementos diferenciales en las trayectorias profesionales de estas mujeres, pueden ser visualizados como reveladores de una temprana y estratégica actitud de incorporación en el mercado de trabajo. La carrera universitaria no solo adquirió valor por la

formación universitaria específica, sino también por constituir, en el caso de las mujeres, un camino social valorizado para alcanzar un determinado tipo de independencia

La segregación tanto vertical como horizontal producida por estereotipos sobre la mujer en su vida profesional perjudica de modo considerable su proyección profesional. Por otra parte, los arquetipos masculinos de agresividad y competitividad siguen siendo las cualidades más demandadas para el liderazgo. Las empresas tienen barreras internas dentro de las que se incluyen prácticas de reclutamiento que excluyen a mujeres, falta de dirección, entrenamiento y desarrollo, lo cual impacta negativamente el avance de las mujeres a los puestos más altos. Adicionalmente, es importante resaltar que las mujeres directivas necesitan comprender que el desarrollo activo de otras mujeres en las empresas puede resultar en formar potenciales directivas que permitan utilizar sus habilidades y experiencias en beneficio de las organizaciones. En este nuevo siglo observamos cambios en los que se ven inmersas todas las mujeres, donde con frecuencia tienen que hacer frente a difíciles obstáculos para alcanzar su ambición de vivir una vida digna en la cual se integren perfectamente su rol profesional y su papel de madre, esposa y ciudadana. Para poder conseguir una plena integración y armonía, deben dar paso a un nuevo concepto de éxito que comprende libertad y flexibilidad en las culturas corporativas y las estructuras sociales.

La inquietud fundamental que surge de todo el trabajo aquí descrito con mujeres ejecutivas, al analizar las entrevistas, es si no ha llegado el momento de pasar a plantear, incluso a exigir, a las organizaciones los cambios que se requieran para atender las necesidades particulares de las mujeres directivas. Si los representantes corporativos son activos en desarrollar a sus empleados dentro de la empresa, podrán aprovechar elementos claves que lleven a las empresas al éxito. Entonces, las mujeres pueden tener más amplias oportunidades de ser utilizadas como una gran reserva de talento.

Limitaciones

Mientras los resultados del estudio permitieron comprobar los objetivos de la investigación, el estudio está sujeto a ciertas limitaciones. Dado que este estudio se enfoca en mujeres en puestos directivos, el tamaño de la muestra es pequeño y limitado a una localización geográfica. Adicionalmente, los resultados no pueden ser generalizados a todas las mujeres directivas. El método cualitativo de entrevistas limita la posibilidad de generalizar sus resultados.

Futuras investigaciones podrán continuar buscando en las mujeres directivas, los factores que impiden que puedan acceder a puestos gerenciales. Estudios de este tipo deberán ser conducidos para investigar las barreras para el crecimiento desde una perspectiva global. Realizar investigación incluyendo a mujeres directivas de diferentes naciones puede proporcionar información valiosa sobre la relación existente de la nacionalidad y los factores que afectan el crecimiento de la mujer a puestos gerenciales. Futuras investigaciones podrían analizar la relación entre diferentes tipos de industria, la edad, el género y el techo de cristal que impide a las mujeres acceder a puestos directivos.

REFERENCIAS

Anca, C. y Aragón, S. (2007), "La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional", *Revista Latinoamericana de Administración*, 38, pp. 45-63.

Burrell, G., y Hearn, J. (1989), "The sexuality of organizations", en J. Hearn, D. Sheppard, P. Tancred-Sheriff, & G. Burrell Eds, *The sexuality of organization*, pp. 3-28, London: Sage.

Catalyst (2005), "Census of women corporate officers and top earners of the Fortune 500. New York, NY: Catalyst.

- Creswell, J. (1998), "Qualitative inquire and research", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Davidson, M. y Burke, R. (2000), "Women in management", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (1998), "Collecting and interpreting qualitative materials", Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Eagly, A. y Karau, S. (1992), "Gender and the evaluation of leaders: a meta-analysis", *Psychology Bulletin*, 111, pp. 3-22.
- Fels, A. (2004), "Do women lack ambition?", *Harvard Business Review*, 82(4), pp. 50-60.
- Fulmer, R. y Goldsmith, M. (2000), "The leadership investment: How the world's best organizations gain strategic advantage through leadership development", American Management Association.
- Heras, I., Encinas, L. y Ochoa, I. (2006), "Participación de la mujer en el ejercicio del poder y la toma de decisiones dentro de los actuales escenarios laborales", *Vértice Universitaria*, 31, julio-septiembre. México.
- Hernández, J. y Merino, A. (2008), "Hacia el México que anhelamos: un acercamiento a sus realidades", Editorial Doble Hélice, México, pp. 12-28.
- Hola, E. y Todaro, R. (1992), "Los mecanismos de poder: hombres y mujeres en la empresa moderna", Santiago de Chile, Grupo editor latinoamericano.
- Lerner, G. (1997), "Why history matters", New York, Oxford University Press.
- Van Collie, S. (1998), "Moving up through mentoring", *Workforce Management*, (77) 3, p. 36.
- Wellington, S. (2001), "Be your own mentor", New York, NY, :Random House.
- Whitehead, S. (2001), "Woman as manager: A seductive ontology", *Gender, Work and Organization*, 8(1), pp. 84-107.
- Zabludovsky, G., (2007), "México: mujeres en cargos de dirección del sector privado", *Revista Latinoamericana de Investigación*, 38, pp. 9-26.

BIOGRAFÍA

Jorge Arturo Hernández Palomino es Doctor en Ciencias de la Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Es profesor investigador en el Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (ITCJ). Presidente del Colegio de Posgraduados en Administración (COLPARMEX), Capítulo Chihuahua. mt00831@yahoo.com.mx

Manuel Rodríguez Mora es Doctor en Ingeniería. Es profesor investigador en el Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (ITCJ). manuel_rodriguez_itcj@yahoo.com

José de Jesús Espinoza es Maestro en Ciencias y estudiante del Doctorado en Educación. Es profesor del Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez (ITCJ). joseespinoza4@yahoo.com.mx