

EL LIDERAZGO FEMENINO EN DIRECTIVOS DE EMPRESAS HIDALGUENSES: UN ANÁLISIS SOBRE SUS PRÁCTICAS Y CIRCUNSTANCIAS ASOCIADAS AL PUESTO

Tirso Javier Hernández Gracia, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Ma. Del Rosario García Velázquez, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Dolores Margarita Navarrete Zorrilla, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Alejandra Corichi García, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

RESUMEN

El presente estudio muestra por un lado el papel que realiza la mujer hidalguense en el campo laboral como directivo, y por otro, las circunstancias que experimentan durante el proceso que las ha llevado a obtener el cargo de liderazgo y a mantenerlo vigente. Se utilizaron dos instrumentos, el denominado IPL (Inventario de Prácticas de Liderazgo) de Kouzes y Posner (2003) y una encuesta basada en Moncayo y Zuluanga (2014). La población fue de 110 mujeres directivas y 330 subordinados en 22 medianas empresas del estado de Hidalgo. Los resultados muestran, por un lado, un alto índice de coincidencia entre las directivas y los subordinados al manifestar que los componentes del IPL que más prevalecen son: inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para que actúen y modelar el camino, y por otro, que las principales razones por las que una mujer decide buscar un puesto directivo es obtener un mejor salario, satisfacción personal y experiencia.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, Género, Medianas Empresas, Circunstancias.

WOMEN'S LEADERSHIP IN MANAGEMENT OF HIDALGO TO COMPANIES: AN ANALYSIS OF ITS ASSOCIATED PRACTICES AND CIRCUMSTANCES THE POST

ABSTRACT

The present study examines the role of women as managers in Hidalgo's labor force. It also examines the circumstances they experience during the process that led them to obtain and maintain the leadership position. Two instruments were used. The IPL (Leadership Practices Inventory) of Kouzes and Posner (2003) and a survey based on Moncayo and Zuluanga (2014). The population was 110 female managers and 330 subordinates in 22 medium-sized companies from the state of Hidalgo. The results show a high level of agreement between management and subordinates. The results demonstrate the most prevalent components of IPL are: to inspire a shared vision, enable others to act and model that way, and that the main reasons why a woman decides to seek a management position is to obtain a better salary, personal satisfaction and experience.

JEL: L29

KEYWORDS: Leadership, Gender, Medium Enterprises Circumstances

INTRODUCCIÓN

La vida del ser humano ha sido distintivamente influenciada por el patriarcado, es decir, la función del género masculino dentro de una estructura social y política ha demostrado ser dominante, lo cual ha traído consigo diferencias en el trabajo las cuales se encuentran aún tan arraigadas que son difíciles de erradicar. Hoy en día el papel de la mujer es producto del pensamiento tradicionalista donde la principal responsabilidad se encuentra asociada al ámbito doméstico que al profesional, caso contrario al del hombre (Diez, Valle, Terrón y Centeno, 2013).

La incursión del género femenino en el trabajo sigue estando por debajo de la participación masculina, es decir, las mujeres llevan a cabo gran parte del trabajo no remunerado e incluso cuando llegan a tener un empleo de paga, es en el sector informal y/o entre la población pobre. En México, al igual que en muchos otros países existen diferencias salariales entre mujeres y hombres, aunado con la discriminación que restringe la participación femenina en el mercado laboral (Elborgh et al., 2013).

A través de los años, las mujeres poco a poco han ido logrando el reconocimiento por tener excelentes habilidades para el liderazgo e incluso en algunos casos, más que los hombres, logran establecer estilos de liderazgo asociados con el desempeño efectivo como líderes. Sin embargo, mucha gente prefieren a los hombres que a las mujeres como jefes, lo cual hace más difícil el camino para convertirse en líderes y tener éxito en roles de liderazgo que predominan en mayor medida en los hombres. Esta mezcla de aparente ventaja y desventaja que experimentan las mujeres líderes refleja los considerables avances hacia la igualdad de género que ha tenido lugar en las actitudes y el comportamiento (Eagly, 2007).

En el estado de Hidalgo, en 14 largos años (del año 2000 al 2014), la PEA (Población Económicamente Activa) de mujeres pasó de un 35% a 38%, mientras que la de los hombres de un 65% a un 62%, tomando en cuenta que solo el 53% (año 2000) y el 65% (año 2014) de ambos tipos de trabajadores son asalariados, es decir, reciben un pago por la prestación de sus servicios en alguna empresa o dependencia (Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral, 2015).

Está comprobado que las barreras externas que condicionan a las mujeres para ejercer un puesto directivo, están asociadas a los estereotipos de género, la segregación del mercado de trabajo, la discriminación laboral, el acoso sexual y psicológico, las menores oportunidades de desarrollo de carrera en la organización, la ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar y la dificultad para compartir las responsabilidades domésticas y del cuidado de los/as hijos/as (Agut y Martín, 2007).

Tal como lo describe la Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Hidalgo (2010): “*Es innegable, y así lo entendemos en Hidalgo que debe existir un marco institucional que garantice, no sólo la igualdad jurídica, sino la igualdad real, para que la igualdad de oportunidades en los ámbitos privados y públicos, sea efectiva y se combata puntualmente la discriminación que lamentablemente, aún prevalece hoy día en la sociedad mexicana*”, es importante conocer por un lado, la participación de la mujer como directivo en el ámbito empresarial hidalguense y las ventajas y desventajas que experimentan durante el proceso que las ha llevado a obtener el cargo de liderazgo y a mantenerlo vigente.

Para el desarrollo del presente estudio se utiliza un enfoque cuantitativo, que con base a dos tipos de encuestas, se evidencia la opinión de una muestra por conveniencia de 110 mujeres que ocupan diversos cargos directivos y 330 subordinados en 22 medianas empresas del estado de Hidalgo. El resto de la investigación está organizada como sigue. En la sección de revisión literaria se presenta algunos aspectos importantes relacionados con la práctica del liderazgo, donde se denota el interés tanto de las pequeñas y grandes empresas, como de los investigadores por realizar estudios que permitan generar ideas encaminadas a la generación de estilos de dirección más eficaces. Enseguida, se abordan algunos tópicos

relacionados con la identidad social relacionada al género, donde se subraya la necesidad de ir cambiando poco a poco ese viejo paradigma donde a la mujer se le relaciona más con el trabajo en casa y cuidado de los hijos, y por consecuencia se le da poca participación en cargos directivos, destacando también aspectos relacionados con los obstáculos y estrategias que las mujeres enfrentan durante el proceso para llegar a ser líderes. Adicionalmente, se exponen algunos estudios recientes que se han desarrollado por otros investigadores en relación con la temática que se expone en este estudio. Finalmente, se presentan los resultados obtenidos, las conclusiones y referencias consultadas.

REVISIÓN LITERARIA

Existen razones externas que no pueden ser controladas por los ejecutivos de las PyMEs (Pequeñas y Medianas Empresas), pero sí pueden actuar sobre aquellas propias. En este sentido, la eficacia en la gestión de los recursos humanos en ellas es fundamental para el beneficio privado, productivo y social de México, así como del estado de Hidalgo. Garantizar los beneficios y lograr que los trabajadores cumplan con un alto desempeño organizacional recae en sus directivos (López, Tricás y Toledano, 2012), quienes deben poseer rasgos importantes de liderazgo, principalmente en las pequeñas y medianas empresas. Donde la gestión es muy rudimentaria y escasa, además en ellas se origina un mayor contacto interpersonal. La gestión y práctica del liderazgo en las PyMEs se realiza de forma informal e intuitiva. Asimismo, los tópicos de investigación sobre recursos humanos y liderazgo se han aplicado principalmente a grandes firmas (Nguyen y Bryant, 2009), de ahí la importancia de la realización de estudios sobre este último tópico en las PyMEs, lo cual ayudaría principalmente a la comprensión de la dinámica de este segmento de empresas, así como el desarrollo de competencias y rasgos distintivos de liderazgo eficaz para su crecimiento y fortalecimiento en un contexto global competitivo (Pett, Wolff y Sié, 2012).

Los investigadores tienen un interés grande por el comportamiento del liderazgo y el contexto global obliga a las empresas a interesarse en este tópico (Francia, 2008). Asimismo, la necesidad de llevar a cabo programas efectivos de liderazgo actualmente es muy grande. Las compañías requieren la realización de su propósito y de la cooperación de los individuos a todos los niveles. El liderazgo se desarrolla mediante una influencia emocional en las personas (Reitz, Carr y Blass, 2007). Es importante que los directivos apoyen a sus empleados y que ellos sientan ese respaldo, ya que con ello se puede lograr una mayor motivación, compromiso y altos niveles de creatividad para lograr mejores desempeños y aumentar su eficacia (Hernández, Espinoza y Aguilar, 2014).

En la década de los setentas, James MacGregor Burns introdujo la distinción entre líderes transaccionales y transformacionales, pero Bernard Bass identificó nueve dimensiones, orientadas conductualmente hacia comportamientos (Spreitzer y Hopkins, 2015) de liderazgo, que cubren estos dos amplios dominios: *“Influencia idealizada (Carisma), Atribuida y Comportamientos; Motivación inspiracional; Estimulación intelectual; Consideración individual; adicionalmente, los comportamientos del liderazgo transaccional, los que tratan de controlar y monitorear a los empleados a través de medios racionales o económicos; Recompensa contingente; dirección por excepción activa y pasiva; dejar hacer.”* (Francia, 2008).

Los líderes transaccionales reconocen lo que quieren los seguidores y prometen ayudarles a conseguirlo mediante un intercambio. Básicamente, este líder se acerca a los seguidores con la promesa de una compensación, una recompensa por un apoyo (por ejemplo: trabajo por votos). Los transformacionales tratan de crear conciencia en los seguidores acerca de la importancia de los resultados y la forma de conseguirlos a través del propio interés de ellos (Padilla, Hernández, Espiritu, 2011).

La teoría del liderazgo transformacional describe comportamientos de liderazgo relacionados con desempeños superiores de los subordinados y el liderazgo visionario de Kouzes y Posner describe cinco dimensiones claves del líder transformacional. Las dimensiones de estos dos últimos autores han sido

usadas extensamente por organizaciones de negocios para el desarrollo de la dirección. Es común el uso, en la mayoría de los programas empresariales, de la herramienta del Inventario de Prácticas de Liderazgo (Padilla, Hernández, Espiritu, 2011), para tener una retroalimentación sobre cinco comportamientos de los participantes: Desafiar los procesos, extender los riesgos, los experimentos y cuestionamientos asumidos por líder; Inspirar una visión compartida, el grado con el que el líder describe una visión excitantes del futuro; Habilitar a los demás para que actúen, la cantidad de decisiones cooperativas y participativas llevadas a cabo por el líder; Modelar el camino, extender consistentemente las prácticas del líder con sus valores adoptados; y Dar aliento al corazón, el grado en que el líder da una retroalimentación positiva, reconoce públicamente las contribuciones individuales y celebra los logros del equipo (Francia, 2013).

Padilla, Hernández, Espiritu (2011) definen la visión como una imagen única e ideal del futuro con las siguientes cuatro atributos: idealista, futuro deseado; unicidad, orgullo en ser diferente, singular e inigualable; futurista, orientado hacia un largo periodo de tiempo: imaginaria, dibujo del futuro, referencia visuales; y asientan, asimismo, el éxito del liderazgo más en la percepción de los seguidores sobre las habilidades del líder que de la percepción propia de él mismo. Las cualidades esenciales esperadas, de quienes se desempeñan como líderes, se sitúan dentro del factor de credibilidad, el líder debe ser: *Honesto, competente, ver hacia adelante e inspirador*. Asimismo, los líderes han logrado éxito porque son capaces de crear condiciones en las cuales los empleados pueden ellos mismos situarse en la práctica del aprendizaje organizacional (Francia, 2008). Es por ello que los líderes no pueden controlar todo, deben trabajar a través de la influencia, la persuasión y una gran cantidad de entrenamiento (Nye, 2015).

El género está constituido como una categoría que da sentido y significado al aspecto social, histórico y cultural del hombre y la mujer dentro de un plano diferenciador sexual (Collazos y González 2014). Las mujeres o los hombres pueden formar parte de grupos vulnerables, no obstante, las mujeres como género enfrentan situaciones de discriminación que dan lugar a problemas específicos (explicables por el hecho de ser mujeres) o que, compartidas con los varones, pueden experimentarlas de distinto modo (Hernández, 2006). Cuando se habla de género, se hace necesario comprender que existen una serie de problemas entre los hombres y las mujeres, pero no solo porque las representantes del sexo femenino sean consideradas más vulnerables por naturaleza, sino porque también son limitadas para ocupar un puesto que les da “poder”. Es precisamente en este último rubro, donde se debe abrir paso para generar una mayor sensibilidad y comprender el problema que existe de desigualdades en la distribución del poder y la discriminación laboral y salarial (Schmukler y Levín, 2012) citado en (Schmukler et al., 2014). No es una cuestión sólo de protección o asistencia, es una cuestión de no discriminación y de ejercicio de derechos propios (López, 2007). De acuerdo con Metz y Tharenou (2001) citado en Fischer y Chávez (2015), este problema discriminatorio es una de las más grandes barreras que existen para que las mujeres logren incursionar en puestos directivos de mayor responsabilidad, acotando que la sociedad aún funciona con base a un sistema de desventaja femenina, misma que se observa en la estratificación de los puestos.

Los estudios modernos sobre el aspecto feminista están enfocados hacia las fuerzas y limitaciones de una identidad tradicionalista que ha sido heredada por generaciones, cuyos objetivos se centran en considerar a la mujer con las mismas capacidades que el hombre, no obstante la misma incertidumbre, las cuestiones relacionadas con la identidad, los cambios en la jerarquía social y la estructura de incentivos desigual para hombres y mujeres, son un factor importante para la dominación masculina (Vázquez, 2013). La escasez de políticas encaminadas a la conformación de un empowerment, que colabore con la mujer a su auto constitución, está lejos de verse realizado ante este contexto (Cavallo, 2005). Hay rezagos pendientes que aún están desdibujando un panorama en donde, salvo excepciones, la mujer juega un rol secundario con respecto al hombre, tanto en el poder como en la toma de decisiones (Varela, 2012).

Un estudio realizado por Grant Thornton (2014) refleja la preponderancia de bastantes países emergentes sobre naciones más avanzadas económica y socialmente en el aspecto de mujeres en la dirección. Entre las razones que explican este fenómeno aparentemente paradójico, se destacan las siguientes:

Persistencia del modelo familiar extenso en muchos países emergentes, que ayuda a paliar el problema del cuidado de los hijos; mayor presencia de la empresa familiar en las economías emergentes, que puede favorecer el acceso de la mujer a cargos directivos; tradición de igualdad de oportunidades en los países ex comunistas; persistencia del reparto tradicional de roles entre hombre y mujer en muchos países desarrollados y sistemas fiscales y leyes laborales que favorecen su continuidad; particularidades locales (política de un solo hijo en China, preponderancia demográfica de la mujer en Rusia, etc.); tradiciones muy poco igualitarias (Japón, India o Emiratos Árabes) entre los países que ocupan los últimos puestos; favorecimiento de medidas en los países avanzados, como la reducción de jornada, el teletrabajo o la extensión de bajas temporales que en la práctica pueden suponer una desventaja para la carrera profesional de las mujeres, puesto que muy pocos hombres se acogen a las mismas; y poco desarrollo de los sistemas para el cuidado infantil necesarios para el progreso profesional de la mujer en el marco de la familia nuclear predominante en las economías desarrolladas.

Tabla 1: Porcentaje de Cargos Directivos Ocupados Por Mujeres

País	Porcentaje	País	Porcentaje	País	Porcentaje
Rusia	43%	Bélgica	30%	Canadá	23%
Indonesia	41%	Chile	30%	Irlanda	23%
Letonia	41%	Italia	30%	Singapur	23%
Filipinas	40%	Finlandia	29%	Australia	22%
Lituania	39%	Gracia	29%	Brasil	22%
China	38%	México	28%	España	22%
Tailandia	38%	Sudáfrica	26%	EUA	22%
Estonia	37%	Suecia	26%	Reino Unido	20%
Armenia	35%	Taiwán	26%	Dinamarca	14%
Georgia	35%	Vietnam	26%	Alemania	14%
Perú	35%	Argentina	25%	India	14%
Polonia	34%	Malasia	25%	Estados Unidos	14%
Hong Kong	33%	Turquía	25%	Suiza	13%
Botsuana	32%	Francia	24%	Holanda	10%
Nueva Zelanda	31%	Noruega	24%	Japón	7%

Rusia, Indonesia y Letonia son los países con mayor porcentaje de ocupación de mujeres en puestos directivos, lo cual refleja que en países asiáticos y europeos existe una mayor apertura al poder laboral feminista, no obstante el promedio de los 45 países consultados es de 27%, acentuando el hecho de que aún se está lejos de lograr la igualdad entre hombres y mujeres, en la ocupación de puestos estratégicos y directivos. Fuente: Grant Thornton Women in Business (2014)

De acuerdo con el reporte de la Grant Thornton, mostrado en la Tabla 1, en México solo el 28% de sus mujeres ocupan algún puesto directivo, observando que en países latinoamericanos también existen problemáticas similares en relación la falta de oportunidades para el género femenino en áreas de dirección.

Madrigal y Novelo (2010) realizan un estudio documental y bibliográfico donde se analiza las limitaciones del liderazgo femenino en el desempeño profesional, a través de tres casos de mujeres mexicanas, cada una líder en su medio: Lydia Cacho, periodista y escritora; Ana Gabriela Guevara, deportista, y Carmen Aristegui, periodista. Ante las evidentes limitaciones, el uso y abuso del poder que vivieron en su desempeño profesional.

Caballero et al. (2011) desarrollaron un estudio sobre liderazgo femenino en puestos administrativos en el sector comercial del Municipio de Navojoa, Sonora, Los principales resultados del proyecto se resumen de la siguiente manera: el 27.69% de la muestra sí han tenido algún tipo de discriminación, el 36.15% son el soporte económico del hogar, el 24.61% considera que el liderazgo es un a tributo que promueve la participación de la mujer ejecutiva y finalmente un factor que obstaculiza su participación es por falta de interés de las mujeres por ocupar puestos administrativos con un 28.46%. Además es importante resaltar que no existe información suficiente sobre este tema en particular en la región.

Carranza, Muro y Coronado (2011), realizaron un estudio sobre un modelo confirmatorio de relación entre liderazgo y género en empresarios. Pequeña y mediana empresa, Guadalajara, México, a través del cual concluyen que no existe relación entre el estilo de liderazgo de los empresarios en Pyme y su género, además las variables resultantes del modelo de liderazgo utilizado muestran una relación positiva significativa con respecto al género, confirmando los estudios que no reconocen diferencias significativas entre hombres y mujeres de acuerdo a la evidencia empírica de soporte Existen diversos estudios en México sobre liderazgo femenino, pero en Hidalgo aún no se abordan este tipo de tópicos, lo cual es importante documentar para dar a conocer la situación actual y evolutiva que tiene este fenómeno dentro de nuestra sociedad.

METODOLOGÍA

El estudio que se presenta es cuantitativo, descriptivo, correlacional, transversal y no experimental. La población está compuesta por 62 medianas empresas en el estado de Hidalgo (SIEM, 2014), a partir del cual se utilizó el muestreo por conveniencia, toda vez que es una técnica no probabilística donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad, es decir, consiste en recurrir a los informantes en base a su disponibilidad o facilidad de acceso para el investigador (Muñoz y González, 2010). A pesar que los resultados de este tipo de prueba se limitan a generalizaciones entre la muestra estudiada; la potencia del muestreo está en seleccionar casos ricos en información para estudios en profundidad (Moncayo y Zuluanga, 2014). Para poder acceder a las mujeres directivas se consideró que la empresa contara con al menos una mujer que ocupara algún cargo de jefe, que tuviera la disponibilidad de participar en la investigación, que permitiera la participación de sus subordinados y que fomentara la libertad de expresión para contestar las encuestas. En contraparte se pidió en todos los casos que se guardara la confidencialidad de los participantes. El total de empresas seleccionadas fue de 22 (donde existe personal del género femenino que ocupan cargos directivos) y en total se logró aplicar los instrumentos de medición a 110 mujeres y 330 de sus subordinados. Se utilizaron 2 instrumentos de medición; uno para medir las prácticas de liderazgo (aplicado a las jefas y subordinados); y un segundo para evaluar algunas características asociadas al puesto directivo que ocupan las mujeres. Se aplicó una prueba de confiabilidad Alpha de Cronbach a través del paquete estadístico SPSS, mismo que arrojó valores de 0.88 y 0.85 en cada instrumento, lo cual fue considerado como aceptable.

Tabla 2: Operacionalización de las Variables

Variable	Definición	Ítems	Unidad de Medición
Liderazgo	Desafiar los procesos, Inspirar una visión compartida, Habilitar a los demás para que actúen, Modelar el camino y Dar aliento al corazón.	30 ítems, distribuidos en 5 dimensiones.	IPL (Inventario de Prácticas de Liderazgo) adaptado al castellano por Mendoza (2005). Escala de Likert de 1 a 5.
Características asociadas al puesto directivo que ocupan mujeres	Motivaciones para acceder al cargo, Problemáticas para acceder al cargo, Autopercepción de las tareas desempeñadas, Distribución y Designación del tiempo y Autopercepción en relación a sus colegas varones.	33 ítems, distribuidos en 5 dimensiones.	Bibiana Moncayo y David Zuluanga (2014). Escala Nominal, ordinal, y de intervalo. Escala de Likert de 1 a 5.

El Liderazgo, medido a través del instrumento IPL fue desarrollado por Kouzes y Posner (2003) y adaptado al castellano por Mendoza (2005). Consta de dos cuestionarios, uno mismo y visto por otros, los cuales se les aplica a directivos y subordinados, respectivamente. Ambos, constan de 30 ítems diseñados en escala de Likert. El objetivo es conocer los estilos de dirección de las encuestadas. La variable relacionada con las características de las mujeres directivas, se midió a través de un cuestionario diseñado por Moncayo y Zuluanga (2014), compuesto por cinco dimensiones y conformado por 33 ítems, las cuales están definidas mediante diversas escalas de medición. El objetivo es medir los obstáculos y circunstancias que las directivas tuvieron que afrontar para ocupar el puesto. Fuente: Elaboración propia

RESULTADOS

De acuerdo con el modelo de liderazgo utilizado las mejores prácticas de liderazgo son las que se encuentran representadas por cada una de las dimensiones del IPL. En la Tabla 2, se muestran los resultados de obtenidos de las encuestas aplicadas a las 110 mujeres que ocupan puestos directivos, en las 22 empresas objeto de estudio y a 330 subordinados que laboran bajo las órdenes de dichos directivos. Los resultados se presentan en 4 partes: De acuerdo con el modelo IPL las dimensiones que más puntaje obtuvieron las directivas, con base a su propia opinión y la de los demás; una correlación entre el modelo IPL con algunas variables demográficas - organizacionales; y las principales problemáticas relacionadas al puesto que ocupan las mujeres directivas. En la Tabla 3, se observa las medias de cada uno de los componentes del modelo de liderazgo IPL, así como la dispersión de sus valores, los mínimos y máximos.

Tabla 3: Componentes del Liderazgo

		Desafiar Los Procesos	Inspira r Una Visión Compartida	Habilitar a los Demás Para Que Actúen	Modelar el Camino	Dar Aliento al Corazón
N	Validos	110	110	110	110	110
Media		23.8	24.0	24.3	23.8	23.8
Desv. Estándar		2.12	1.90	1.80	2.09	1.93
Mínimo		18.00	18.00	20.00	18.00	19.00
Máximo		29.00	29.00	28.00	29.00	28.00
N	Validos	330	330	330	330	330
Media		18.0	18.1	17.9	18.1	18.4
Desv. Tip.		2.52	3.34	3.16	2.55	3.54
Mínimo		8.00	10.00	8.00	11.00	8.00
Máximo		26.00	27.00	27.00	27.00	26.00

En el análisis de las puntuaciones obtenidas se puede observar que las medias más altas corresponden a la dimensión Habilitar a los demás para que actúen, lo cual significa que promueven la cooperación entre su personal a través de elementos como: el desarrollo de metas compartidas, la búsqueda de soluciones integradoras y la creación de relaciones confiables. Dichos aspectos corresponden a los hallazgos encontrados por Kouzes y Posner (2003). Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a las 110 mujeres que ocupan un cargo directivo, dentro de las 22 medianas empresas, se aprecia que el mayor puntaje de medias lo obtuvieron en la dimensión habilitar a los demás para que actúen, lo cual significa que las directivas se preocupan por generar relaciones de confianza mutua con el personal, haciendo que sus colaboradores se sientan importantes, fuertes e influyentes. Los valores más dispersos que se visualizan corresponden al componente desafiar los procesos, quizás por situaciones que se están dando en las empresas y no están controladas del todo por algunas lideresas. En relación al valor mínimo fue de 18 y el máximo de 29 en la mayoría de las dimensiones, lo cual es razonablemente normal, ya que un directivo normalmente se evalúa de medio a alto, esto considerando que el valor más bajo es de 6 y el máximo de 30.

En cuanto a los resultados obtenidos de los 330 subordinados, se observa que el mayor puntaje de medias lo obtuvieron en la dimensión en habilitar a los demás para que actúen, lo cual es coincidente con la opinión de sus directivos. En cuanto a la desviación estándar el valor más significativo fue de 3.54 y correspondió a la dimensión dar aliento al corazón, lo que significa que según la percepción de los subordinados, sus jefas deben prodigar ánimo y reconocimiento si desean que su gente persista, sobre todo si la cuesta es difícil y empinada. Los valores mínimos y máximos, fueron de 8 y 27 respectivamente, lo cual indica que hay casos que presentan serios problemas en los estilos de dirección y otros en los que el liderazgo es transformacional. Es decir, en todas las dimensiones existen problemas y aciertos, lo cual invita a las directivas a reflexionar y reforzar los estilos de dirección presentes. Finalmente, se encontró que la dimensión que mejor trabajan las mujeres directivas es la correspondiente a habilitar a los demás para que actúen, ya que las coincidencias de opinión así lo demuestran.

En la Tabla 4, se puede apreciar la correlación entre cada una de las dimensiones del modelo IPL con algunas variables demográficas - organizacionales utilizadas en la encuesta.

Tabla 4: Correlación Entre el Modelo IPL y Variables Demográficas – Organizacionales

		Desafiar los Procesos	Inspirar Una Visión Compartida	Habilitar a los Demás Para Que Actúen	Modelar el Camino	Dar Aliento al Corazón
Edad	Person	-0.345	0.227	0.321	0.194	-0.162
	Sig. Asint. Bilat.	0.890	0.934	0.048	0.772	0.616
Nivel Educativo	Person	0.089	0.050	0.287	0.153	0.354
	Sig. Asint. Bilat.	0.782	0.877	0.383	0.636	0.258
Estado civil	Person	0.198	0.235	0.064	0.248	0.211
	Sig. Asint. Bilat.	0.533	0.888	0.844	0.442	0.510
Antigüedad en el puesto	Person	0.289	0.116	0.157	-0.148	-0.067
	Sig. Asint. Bilat.	0.031	0.719	0.397	0.881	0.860

La correlación estadística entre el modelo de liderazgo IPL y algunas de las variables demográficas organizacionales, incluidas en los cuestionarios aplicados, muestran que existe una correlación positiva entre la Edad y la dimensión habilitar a los demás para que actúen, denotado por la significancia 0.48. Así mismo, sucede con la antigüedad en el puesto y la dimensión desafiar los procesos del IPL, cuya significancia es de 0.31. Esto permite predecir que si una variable cambia la otra también en la misma dirección, es decir, entre menos edad y antigüedad las mujeres directivas buscan el apoyo de su equipo de trabajo, mayores oportunidades, son aventuradas a lo desconocido y corren más riesgos (Kouzes y Posner, 2003). Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la edad, se observa una correlación de 0.321 con un nivel de significancia de 0.048, entre la edad y la dimensión habilitar a los demás para que actúen, lo que quiere decir que a menor edad las mujeres directivas conquistan el apoyo y la ayuda de todas las personas que deben lograr que el proyecto funcione o que deben vivir con los resultados de éste. En cuanto la antigüedad en el puesto se aprecia un valor de 0.289 y 0.031, relacionado con el componente desafiar los procesos y la antigüedad en el puesto, lo que se puede interpretar como a menor antigüedad en la empresa, las lideresas buscan oportunidades, se aventuran en lo desconocido y están dispuestas a correr riesgos.

En relación a las principales problemáticas relacionadas al puesto que ocupan las mujeres directivas, se integró la encuesta aplicada en varios rubros. El primero está relacionado con la categoría de “motivaciones para acceder al cargo”, cuyas razones recabadas fueron en primer lugar por obtener un mejor salario (55%), en segundo por satisfacción personal y experiencia (26%) y por último apoyar a la familia en los gastos (19%). Esto implica una mayor necesidad de poder aspirar a ocupar puestos igual de remunerados que el de los hombres, con los mismos derechos de poder, además de acceder a nuevas experiencias, conocimientos y estatus profesional. En lo que respecta a la categoría “problemáticas para acceder al cargo”, las directivas contestaron que en principio han sufrido la rivalidad con los compañeros, pares y/o subalternos (40%), contar con hijos pequeños (24%), privilegios y palancas entre algunos miembros (32%) y el no acceder a situaciones de acoso (4%).

La tercera categoría está relacionada con “autopercepción de las tareas desempeñadas”, donde los resultados obtenidos reflejan que las directivas no perciben insatisfacción de las relaciones con ninguno de los miembros de la empresa donde laboran (84%), mientras que el resto (16%) manifiesta tener algunos problemas con compañeros que pertenecen a otros grupos antagónicos, que no aceptan el liderazgo de una mujer o que no fueron considerados para el cargo.

La cuarta categoría está relacionada con “distribución y designación del tiempo”, donde contestaron que en principio el tiempo personal fuera de la empresa (48%) es más limitado por el cargo que ocupan, en segundo lugar el tiempo para la familia es más limitado (35%) y posteriormente las labores del hogar (17%) que ahora en su mayoría tienen pagar para que las realice otra persona.

Finalmente la quinta categoría está asociada a la “autopercepción en relación a sus colegas varones”, donde principalmente se les cuestionó si existen diferencias salariales en relación con los varones que ocupan puestos similares y las respuestas fueron. Mucho (20%), algo (28%), regular (12%) y poco (30%) y nada (10%).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN

El objetivo de la presente investigación fue conocer los estilos de dirección o prácticas de liderazgo que las mujeres ejercen en los puestos que ocupan en las medianas empresas hidalguenses, tomando como referencia el modelo IPL de Kouzes y Posner (2003), así como identificar los obstáculos y las circunstancias que experimentan durante el proceso que las ha llevado a obtener el cargo de liderazgo y a mantenerlo vigente, utilizando una encuesta diseñada por Moncayo y Zuluanga (2014). El total fue de 110 mujeres directivas y 330 subordinados en 22 medianas empresas del estado de Hidalgo. El estudio que se presenta es cuantitativo, descriptivo, correlacional, transversal y no experimental.

Los resultados obtenidos muestran que el estilo de dirección que más prevalece es el que está relacionado con los componentes: Inspirar una visión compartida, habilitar a los demás para que actúen y modelar el camino, donde se establece que las mujeres utilizan el manejo del futuro y el involucramiento de sus subordinados, tomando en cuenta la importancia de reforzar las relaciones y promover la colaboración en equipo, así como el poner el ejemplo y planear metas claras y concretas.

Algunas variables demográficas: organizacionales, denotaron que la edad y la antigüedad en el puesto están correlacionadas con las dimensiones del modelo IPL, Inspirar una visión compartida y Habilitar a los demás para que actúen, lo cual determina que la edad con que ingresa la mujer a trabajar y los años de experiencia que va teniendo en el puesto son determinantes en su desempeño como líderes transformacionales.

Los principales razones por las que una mujer decide buscar un puesto directivo es obtener un mejor salario y satisfacción personal y experiencia, sumando un 81% del total, es decir, 8 de cada 10 mujeres así lo piensan. Así mismo, en relación con las principales problemáticas que enfrentan las mujeres al ocupar un puesto directivo son: rivalidad con los compañeros, pares y/o subalternos (40%), contar con hijos pequeños (24%) y privilegios y palancas entre algunos miembros (32%), es decir alrededor de 125 mujeres así opinaron. En cuanto a las actividades que realizan, respondieron en su mayoría (84%) que no tienen problemas con sus compañeros. En relación a la organización de su tiempo reconocen que por el puesto que ocupan, su vida personal se encuentra más limitada, se dedican menos tiempo a la familia y a las actividades con los hijos. Finalmente, en cuestiones salariales con respecto de los hombres, reconocen en un 90% que si hay diferencias que van de poco a mucha.

La contribución lograda a través del presente trabajo es que no existe un estudio como tal en el estado de Hidalgo dirigido a conocer los estilos de dirección de las mujeres que ocupan un cargo como directivo y los obstáculos que experimentan durante el proceso que las ha llevado a obtener el puesto. La mayoría de las investigaciones encontradas manejan estos dos constructos por separado. El estudio pudo enriquecerse al comprobar que los estilos de dirección están asociados a algunas variables demográficas y organizacionales. Así mismo, fue muy interesante explorar las principales razones y circunstancias que viven las mujeres durante el proceso que las lleva a ocupar un puesto directivo.

El estudio estuvo limitado por los mismos dueños o representantes de las empresas, que en algunos casos se negaron a colaborar, así como a la disponibilidad de las directivas para aceptar contestar dos instrumentos de medición y permitir que sus subordinados las evaluaran. La falta de cultura para ser evaluados en lo que se refiere a liderazgo, es algo con lo que hay que luchar, ya que normalmente el directivo siente que puede amenazar su estatus, la cantidad de poder que tiene y la imagen ante sus subordinados y demás personal.

En futuros estudios se espera poder correlacionar ambos instrumentos de medición con el propósito de conocer si las circunstancias u obstáculos que se presentaron durante el proceso para asumir un cargo directivo por parte de la mujer, se encuentra asociado a su manera de dirigir. Es decir, qué tanto influye de

manera positiva o negativa las decisiones que han tenido que tomar para salir adelante con la manera de funcionar como lideresa.

REFERENCIAS

- Agut, S. y Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica, apuntes de Psicología, Universidad de Sevilla, España, 25 (2), p. 201-214
- Caballero, R., Castro, G., Rascón, A., Espinoza, F. y Rochin, F. (2011). Liderazgo femenino en puestos administrativos en el sector comercial del municipio de Navojoa, Sonora, Revista El Buzón de Pacioli, p. 1-24
- Carranza, G., Muro, J. y Coronado, J. (2011). Modelo confirmatorio de relación entre liderazgo y género en empresarios. Pequeña y mediana empresa, Guadalajara, México. XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, UNAM, México, p. 1-15
- Cavallo, P. (2005). Género, Posmodernismo y Relaciones Internacionales. La identidad femenina en el discurso de las organizaciones internacionales, Confines, Género, Posmodernismo y Relaciones Internacionales, 2(3), p. 89-100
- Collazos, A. y González, J. (2014). Influencia de los factores socio - culturales en la práctica del fútbol femenino universitario en la Ciudad de Cali. Tesis de Licenciados en Educación Física y Deporte, Universidad del Valle, Colombia, p. 32
- Díez, E., Valle, R., Terrón, E., y Centeno, B. (2013). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas, Revista Iberoamericana de Educación, Madrid, España, p.1-18
- Eagly, A. (2007), "Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions", Journal of Psychology of Women, 31, p. 1-12
- Elborgh, K., Newiak, M., Kochhar, K., Fabrizio, S., Kpodar, K., Wingender, P., Clements, B. y Schwartz, G. (2014). Beneficios macroeconómicos de la equidad de género, Fondo Monetario Internacional, p. 1-17
- Fischer, L. y Chávez, D. (2015). Percepción del rol que desempeñan las mujeres en puestos a nivel directivo del mercado laboral. European Scientific Journal, 3(1), pp. 78-86
- Francia, V. (2008). Una investigación intra-cultural de liderazgo en México: igualdad en las pymes de Hidalgo, Colima y Tamaulipas, Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, 16(2), Bogotá, Colombia, p. 1
- Francia, V., Contreras, F., Barbosa, D. y Juárez, F. (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs mexicanos. Un estudio comparativo, Revista Investigación y Desarrollo, Universidad del Norte, Colombia, p. 2
- Grant, T. (2014). Women in Business Report 2014. [Fecha de consulta: 23/12/2014]: <http://www.grantthornton.es/publicaciones/estudios/Grant-Thornton-estudio-Mujeres-directivas-2014.pdf>
- Hernández, Y. (2006). Acerca del género como categoría analítica. Nómadas. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas, Universidad Complutense de Madrid, España, 13 (81), p. 1-10

Hernández, J., Espinoza, J., y Aguilar, M. (2014). Influencia del comportamiento del líder en el desarrollo de los recursos humanos. *Revista internacional de Administración & Finanzas*, 7(6), pp. 75-90

Kouzes, J. y Posner Z. (2003). *The Leadership Practices Inventory (LPI) : Self-Instrument (The Leadership Practices Inventory)* (Paperback). Third Edition, Ed. Jossey-Bass/Pfeiffer

Kouzes, J. y Posner, Z. (2002). *The leadership challenge*. San Francisco, USA: Jossey-Bass

Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres del Estado de Hidalgo (2010). Instituto de Estudios Legislativos, Periódico Oficial del Estado de Hidalgo, p. 2

López, I. (2007). *El enfoque de género en la intervención social*, Cruz Roja, Editorial Paidós, Madrid, España, pp. 1-114

López, L., Tricás, J. y Toledano, R. (2012). Principales prácticas de recursos humanos de las PyMEs industriales exitosas. *Universidad & Empresa* No. 23, p. 19-43

Madrigal, B. y Novelo, S. (2010). Limitaciones del liderazgo femenino. ¿Se requiere construir una cultura de equidad de género o más leyes?, *Revista de investigación y divulgación sobre los estudios de género*, 7(2), Colima, México, pp. 29-46

Mendoza I. (2005). *Estudio diagnóstico del perfil de liderazgo transformacional y transaccional de gerentes de ventas de una empresa farmacéutica a nivel nacional*. Tesis de Doctorado no publicada, Ciencias Económico Administrativas, Universidad Autónoma de Tlaxcala.

Muñoz, P. y González, M. (2010). Estudio cuantitativo sobre el uso docente de herramientas teleformativas en el ámbito de la programación y bases de datos, *Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, Núm. 32. [Fecha de consulta: 14/11/2014]. <http://edutec.rediris.es/revelec2/revelec32/>

Moncayo, B. y Zuluanga, D. (2014). Estrategias y obstáculos en el acceso femenino a puestos directivos en la academia. XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, UNAM, México, p. 1-17

Nguyen, T., Bryant, E., Jerman, R., Chiung, T. y Supara. K. (2009), Cultural values, market institutions, and entrepreneurship potential: A comparative study of the United States, Taiwan, and Vietnam. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14 (1), 21-37

Nye, J. (2015). *Leadership*. American Governance, ed. Stephen L. Schechter. Detroit: Macmillan, pp. 1-8

Padilla, A, Hernández, L. y Espiritu, R. (2011). La práctica de liderazgo transformacional: un estudio empírico realizado en las pymes en el Estado de Colima, México, *Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales*, RUDICS, 2(1), 9 Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán-UNAM, México, p. 2-18

Pett, Timothy L., Wolff, James A. y Sié, L. (2012), SME Identity and Homogeneity – Are There Meaningful Differences Between Micro, Small, and Medium - Sized Enterprises?, *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 6(2), p, 48-59

Reitz, M., Carr, M. y Blass, E. (2007). Developing Leaders – Innovative Approaches for Local Government. *The International Journal of Leadership in Public Service*, 3 (4), 55-65.

Schmukler, B. y González, G., Palencia, L., Morales, M. y Ruiz, F. (2014). Análisis de las transformaciones de género y autoridad en un programa formativo sobre democratización familiar en México. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 323-340.

Spreitzer, G. y Hopkins, K. (2015). *Traditionality Matters: An Examination of the Effectiveness of Transformational Leadership in the U.S. and Taiwan*. Research Gate,

Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral (2015). *Gobierno del Estado de Hidalgo*.

Varela, H. (2012). *Iguales, pero no tanto. El acceso limitado de las mujeres a la esfera pública en México*. *Revista CONfines*, 8(1), pp. 39-67

Vázquez, M. (2013). *Poder y feminismo: Elementos para una teoría política*. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona, España, p. 316

RECONOCIMIENTO

Los autores reconocen el apoyo académico y financiero de la UAEH para la presentación de la investigación. Asimismo, agradecen los comentarios de los árbitros y editores del IBFR, los cuales contribuyeron a mejorar la calidad esta investigación.

BIOGRAFÍA

Tirso Javier Hernández Gracia es Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Tlaxcala. Profesor Investigador del Área Académica de Administración del Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Campus La Concepción, km. 2.5, San Juan Tilcuautla, Hidalgo; Teléfono 01 (771) 717-2000 ext. 4141. Mail: thernan@uaeh.edu.mx

Ma. Del Rosario García Velázquez es Doctora en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Tlaxcala. Profesor Investigador del Área Académica de Administración del Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Campus La Concepción, km. 2.5, San Juan Tilcuautla, Hidalgo; Teléfono 01 (771) 717-2000 ext. 4141. Mail: rosy_gave@hotmail.com

Dolores Margarita Navarrete Zorrilla es Doctora en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma de Tlaxcala. Profesor Investigador del Área Académica de Administración del Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Campus La Concepción, km. 2.5, San Juan Tilcuautla, Hidalgo; Teléfono 01 (771) 717-2000 ext. 4141. Mail: doloresm_9@hotmail.com

Alejandra Corichi García es Maestra en Gestión Administrativa por la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Profesor Investigador del Área Académica de Administración del Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Campus La Concepción, km. 2.5, San Juan Tilcuautla, Hidalgo; Teléfono 01 (771) 717-2000 ext. 4141. Mail: corichi_ale@yahoo.com