



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

Habilidades de la mujer en la alta dirección

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en
Administración

Presenta

Mariana Gutiérrez Cárdenas

Santiago de Querétaro, Diciembre de 2012



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

HABILIDADES DE LA MUJER EN LA ALTA DIRECCIÓN

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Mariana Gutiérrez Cárdenas

Dirigido por:

Dra. Graciela Ayala Jiménez

Sinodales

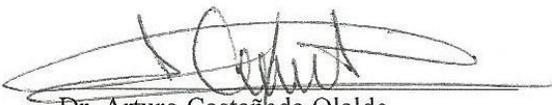
Dra. Graciela Ayala Jiménez
Presidente

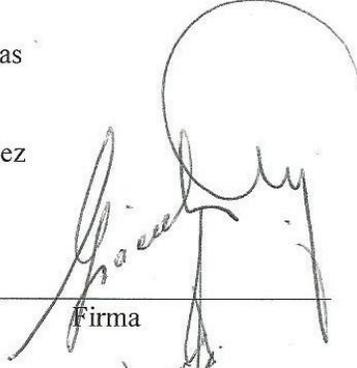
Dra. Josefina Morgan Beltrán
Secretario

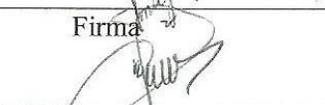
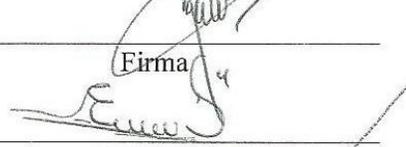
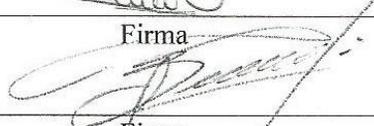
Dr. León Martín Cabello Cervantes
Vocal

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto
Suplente

Dr. Jorge Francisco Barragán López
Suplente


Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración


Firma

Firma

Firma

Firma

Firma

Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y
Posgrado

RESUMEN

El objetivo del presente estudio es identificar las habilidades de las mujeres en los puestos directivos de las empresas, es decir saber que habilidades debe desarrollar para poder llegar a un puesto directivo y con ello encontrar las razones por las cuales aún no han logrado llegar a la cima, para tal propósito se realizó un estudio cualitativo donde se aplicó una encuesta para determinar cada una de las variantes con ayuda de la muestra, proporcionada por las mujeres de la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias, expertas en el tema. Los principales resultados manifiestan que las habilidades principales que tiene que desarrollar una mujer directiva son el liderazgo, el trabajo de equipo y la toma de decisiones, en donde también es necesario tener una preparación profesional, con estudios mayores para poder incrementar otras habilidades que son importantes al ocupar un puesto directivo. Por otro lado se identificaron las razones por las cuales una mujer no llega a la cima ya que no tiene la suficiente seguridad en sí misma, reto el cual tiene que asumir para poder lograrlo, sin olvidar que la mujer asume el papel de ama de casa, profesional y las largas jornadas de trabajo que demanda el puesto no se lo permite.

(Palabras clave: Participación Laboral Femenina, Habilidades, Liderazgo, Trabajo en equipo, Toma de decisiones, Razones, Dirección, Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias).

SUMMARY

The objective of this study is to identify the skills of women in senior positions in companies, ie to know what skills should be developed to reach a management position and thereby find the reasons why they have not yet made it to the top, for this purpose we conducted a qualitative study were surveyed to determine each of the variants with the aid of the sample, provided by the women of the Mexican Association of Women Entrepreneurs, experts on the subject. The main results show that the main skills you need to develop women's managers, leadership, teamwork and decision making, where it is necessary to have professional training, with larger studies in order to increase other skills that are important to a management position. On the other hand identified the reasons why a woman does not reach the top because they do not have enough self-confidence, a challenge which has to take to achieve this, without forgetting that women assume and will assume the role of housewife and professional and long hours of work required by the job does not allow it.

(Key words: Female Labor Participation, Skills, Leadership, Teamwork, Decision making, Reasons, Address, Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias).

DEDICATORIAS

Son muchas las personas especiales a las que me gustaría agradecer su amistad, apoyo, ánimo y compañía en las diferentes etapas de mi vida.

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño, a ti DIOS que me diste la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.

Madre, no me equivoco si digo que eres la mejor mamá del mundo, gracias por todo tu esfuerzo, tu apoyo y por la confianza que depositaste en mí. Gracias porque siempre, aunque lejos, has estado a mi lado, aunque se ha pasado momentos difíciles. Te quiero mucho. Papá, éste es un logro que quiero compartir contigo, gracias por ser mi papá y por creer en mí y darme una carrera para mi futuro. Quiero que sepas que ocupas un lugar especial. A mi gran hermano, eres el mejor gran hermano que una gran hermana puede tener, gracias.

A mi esposo Oscar le dedico y agradezco por estar a mi lado en cada momento y apoyarme en todos mis proyectos.

A mi hermosa sobrina Aranza por portarse muy bien y darme el tiempo necesario para poder terminar este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades como el desarrollo de una tesis es inevitable que te asalte un muy humano egocentrismo que te lleva a concentrar la mayor parte del mérito en el aporte que has hecho. Sin embargo, el análisis objetivo te muestra inmediatamente que la magnitud de ese aporte hubiese sido imposible sin la participación de personas e instituciones que han facilitado las cosas para que este trabajo llegue a un feliz término. Por ello, es para mí un verdadero placer utilizar este espacio para ser justo y consecuente, expresando mi agradecimiento a la Dra. Graciela Ayala Jiménez por aceptarme para realizar esta tesis bajo su dirección. Su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas ha sido un aporte invaluable, no solamente en el desarrollo de esta tesis, sino también en mi formación como profesionalista.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vii
I. INTRODUCCION	1
II. ASPECTOS TEORICOS	7
2.1. El rol de la mujer a través de la historia	7
2.2. Las habilidades	18
2.3. Las habilidades directivas	19
2.3.1. Trabajo en equipo	22
2.3.2. Liderazgo	27
Estilo de liderazgo	27
Cualidades de un buen líder	29
Liderazgo y género	31
2.3.3. Toma de decisiones	33
Tipos de decisiones	35
El proceso de toma de decisiones	36
2.4. ¿Porque las mujeres no llegan a puestos directivos?	37
2.5 Asociación mexicana de mujeres empresarias	46
III. METODOLOGIA	55
IV. ANALISIS DE RESULTADOS.	58
CONCLUSIONES	66
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	70
APENDICE	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tablas	Página
1 Hombres y mujeres en jefaturas.	14
2 Presencia y efectividad por género en departamentos.	15
3 Participación económica de mujeres y hombres	15
4 Estructura de la ocupación por sexo	16
5 Mediana de ingreso según ocupación por género.	17
6 Empresarios por genero y entidad en la actualidad.	17
7 Tipos de Liderazgo	27
8 Modelo de Contingencia Fiedler.	29
9 Estudio- Categorías de líderes varones y mujeres	33
10 Consejo Directivo Nacional 2011 – 2013	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1	Porcentaje del beneficio esperado a mujeres mexicanas.	5
2	Proceso Toma de decisiones	36
3	Edad promedio.	58
4	Estado civil.	58
5	Nivel académico.	58
6	Situación laboral	59
7	¿Quiénes son mejores, los hombres o las mujeres?	60
8	Cualidades de la mujer.	61
9	Cualidades del hombre.	61
10	¿La remuneración de hombres y mujeres en puestos directivos es equitativa?	62
11	El trabajo en equipo, el liderazgo y la toma de decisiones ¿son las principales habilidades que definen a la mujer directiva?	62
12	Otras habilidades de la mujer directiva.	63
13	¿Cuál es el principal reto que posee la mujer profesional hoy en día?	64
14	¿Cuáles son las razones por las que una mujer no llega a puestos directivos?	64

1. INTRODUCCIÓN

En los años 70, en medio del apogeo de la liberación sexual y la emancipación económica, las mujeres pensaron que con su incorporación al mercado laboral, serían liberadas de sus responsabilidades no remuneradas, esto no ha sucedido; por el contrario, para una parte importante de ésta población se incrementa los trabajos en el hogar (Carrasco Bengoa, C. 1996).

Durante los últimos 20 años Santa Cruz (2002) cita que los esfuerzos se han centrado en la lucha contra la discriminación laboral y se ha permitido que las mujeres logren un desempeño y desenvolvimiento emprendedor dentro y fuera de una organización, pero se siguen encontrando barreras que impiden su participación plena en el mercado laboral. Además señala que las mujeres disponen de una excelente preparación y experiencia, muchas mujeres, entre los 30 y 50 años, ocupan importantes responsabilidades en sus empresas, pero los puestos de alta dirección de las mismas se les resisten. La pregunta es ¿por qué? y ¿Cuáles son las razones?

Por otro lado Carrasco Bengoa, C. (1996) señala que la introducción de las mujeres en el mercado laboral bajo la aceptación formal de la ideología de igualdad entre los sexos implica que éstas se incorporen y se adapten a un sistema organizativo altamente masculinizado, en cuanto a sus normas y funcionamientos, pero al mismo tiempo se incorporen a aquellas partes del proceso productivo tipificadas como femeninas, en un intento por salvar las diferencias.

Esta investigación está encaminada a resolver o dar respuesta a estas preguntas porque en realidad es necesario saber qué razones son las que están estancando que las

mujeres no lleguen a los puestos directivos y que se puede hacer en su caso para llegar al objetivo, la problemática que se ha suscitado de todo esto, creció mi interés de conocer el perfil de la mujer para llegar a un puesto directivo. Para poder desarrollar esta tesis se utilizó el método cuantitativo, por medio de encuestas como recurso principal apoyándose de las empresarias mexicanas AMMJE (Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias) como muestra para dar respuesta a las preguntas, ya que ellas son las personas más aptas o con el conocimiento necesario para que la investigación sea lo más aproximado a la realidad y se tengan resultados verídicos y concisos.

1.1. Justificación del estudio

El presente trabajo parte del interés desde hace años como dicen los autores, que se tiene de las mujeres en el ambiente laboral ya sea de forma positiva o negativa y que hasta el momento se han hecho grandes cambios para cambiar los paradigmas o prejuicios que se tienen con respecto a este tema, como lo es la liberación femenina, la cual dio pie a un mundo donde la mujer tenía voz y voto en cualquier tema y que por ende se dio el desarrollo de estas en muchos campos, como lo fue en el laboral y profesional para poder llegar a sobresalir en la sociedad y demostrar ser capaces de llegar a ocupar puestos directivos en las organizaciones o de lo contrario tener su propio negocio, estos resultados que se han obtenido son muy importantes pero aun no se han culminado, ya que quedan muchos eslabones sueltos de estos temas y es por esa razón que se dio este proyecto para saber las habilidades que debe tener la mujer empresarial y también por ende las razones por las cuales no ha llegado y a partir de ahí desarrollarlas y quitar del camino las piedras que impiden hacerlo y que lograr tener un puesto de Directivo.

Cuando se tenga la respuesta al término del proyecto, dentro del interés social, las mujeres serán las más beneficiadas ya que se conocerá el camino a seguir y las habilidades que tienen que desarrollar o tener para lograr el objetivo de toda mujer emprendedora, profesional y social, en culturas organizacionales que han sido instauradas por hombres. En este estudio se describen los antecedentes socioeconómicos que han influido en la decisión de la mujer para insertarse al mundo laboral, caracterizado por los factores de liderazgo de un grupo de mujeres que se desempeñan en altos cargos directivos en Querétaro, Asociación AMMJE, describiendo así la personalidad y perfil directivo, con el fin de desarrollarlas dentro de las organizaciones.

Por otro lado, la presente investigación proporciona la identificación de puntos claves para la formación laboral que permita fortalecer las habilidades, destrezas y conocimientos que generen mejores oportunidades a las mujeres de desempeñarse en cargos directivos o que están en proceso de serlo, a partir de un trabajo consciente en las habilidades que debe desarrollar para alcanzarlo.

1.2. Problema de Investigación

El posicionamiento de las mujeres en el mundo laboral ha experimentado un gran cambio durante los últimos años, reconociéndose un importante aumento de la presencia femenina en la fuerza laboral, sin embargo pocas mujeres no han llegado a los puestos directivos y con la presente investigación se busca a través de un estudio cuantitativo describir las habilidades que deben tener las mujeres para poder alcanzar esos puestos y a demás saber las razones de que sean muy pocas las que lleguen a estos. El alcance de la investigación es un estudio en el cual se pretender detallar las características que

predominan en los modelos femeninos de alta dirección, a partir del notable incremento de la participación de la mujer en los niveles organizacionales.

Por tal motivo se vuelve clave estudiar las razones del porque son tan pocas mujeres las que llegan a dichos puestos y por ende impactan en las decisiones de las mujeres al capacitarse y desarrollarse en cierto sector del campo laboral, aunque cada día se hace con mayor ímpetu y competitividad logrando transformaciones evidentes en la familia, la sociedad y en las mismas organizaciones. Es por ello que este estudio buscó identificarlas a través de elementos como edad, el ámbito profesional, etc., para describir los perfiles de la mujer que ocupan altos cargos directivos.

1.3. Preguntas de Investigación

- ¿Qué habilidades debe desarrollar la mujer para llegar a ocupar un puesto de Alta Dirección?
- ¿Cuáles son las razones de que el número de mujeres en puestos de alta dirección sea tan reducido?

1.4. Objetivo General

- Descubrir las habilidades o el perfil que debe tener la mujer para llegar a ocupar un puesto de Alta Dirección a través de un estudio cuantitativo.

1.5. Objetivos específicos

- Detectar las razones de que el número de mujeres es reducido en puestos de Alta Dirección.

1.6. Hipótesis de la Investigación

- Ho. Si las mujeres logran desarrollar las habilidades de Liderazgo, Trabajo en Equipo y Toma de Decisiones, podrán llegar a ocupar puestos de Alta Dirección.
- H₁. La ideología de hombre- dirección, es una de las razones principales de que el número de mujeres en puestos directivos sea reducido.

1.7. Diseño Metodológico de la Investigación

La muestra que se tomó para el presente proyecto son las mujeres empresarias de la Asociación AMMJE y por falta de tiempo por parte de ellas para entrevistas fue que se decidió utilizar el diseño de investigación Cuantitativo.

1.8. Beneficios esperados

Los beneficios que se espera obtener de este proyecto son por un lado las habilidades de las mujeres en la Alta Dirección y por consiguiente las razones por las cuales pocas llegan a esos puestos. Por el momento este proyecto beneficiara al 24% de la población, la cual consta de mujeres que por consiguiente su objetivo puede ser el llegar a un puesto de alta dirección.



Figura 1. Porcentaje del beneficio esperado a mujeres mexicanas. Fuente: INEGI (2010)

1.9. Límites del alcance de la investigación

Una de las limitaciones para recabar la información para cumplir con el objetivo de este proyecto sería que las Mujeres de la Asociación Ammje a las cuales van dirigidas las encuestas no tengan el tiempo para realizarlas o no todas puedan hacerlo, por lo que se tomará como segundo recurso a las mujeres que ocupan puestos Directivos.

2. ASPECTOS TEÓRICOS

2.1. El rol de la mujer a través de la historia

La Revolución Mexicana fue la primera revolución social del siglo XX y una de las más apasionadas y apasionantes de la historia. La misma es descrita por Mires (2001, s.p) como un “*carrusel de rebeliones*”, ya que en la misma se dieron diferentes procesos simultáneamente, tales como: el nacionalismo, el renacimiento de la clase popular y campesina y la lucha antiburguesa.

Sin embargo para Peña (2008) la mujer desde el principio de la humanidad ha debido recorrer un camino lleno de obstáculos para lograr trascender su condición de madre y tener la posibilidad de participar en la sociedad. Su constitución física, más pequeña que la del hombre, la mantuvo alejada de las actividades que demandaban esfuerzo físico, tareas reservadas a los hombres, que cuentan naturalmente con una estructura más robusta. Los grupos humanos primitivos se organizaron de una manera natural, manteniendo este estado de cosas sin la posibilidad de alternativas, respetando el poder del más fuerte. Con el comienzo de la agricultura, la raza humana abandona su vida nómada y comienza los primeros asentamientos cerca de los principales ríos.

Por otro lado Guglielmi (2000) señala que desde la prehistoria, las mujeres, como los hombres, han asumido un papel cultural particular. En sociedades de caza y recolección, las mujeres casi siempre eran las que recogían los productos vegetales, mientras que los hombres suministraban la carne mediante la caza. A causa de su conocimiento profundo de la flora, la mayor parte de los antropólogos creen que fueron las mujeres quienes condujeron las sociedades antiguas hacia el Neolítico y se convirtieron en las primeras agricultoras.

Continuando con Peña (2008) destaca en su publicación que con el aumento de la población y la necesidad del intercambio comercial, fueron naciendo las ciudades y surgiendo de ellas una nueva clase social, la burguesía, compuesta de comerciantes y artesanos. En esa época, la vida de la mujer se limitó durante mucho tiempo al cuidado de los hijos, las tareas domésticas y los trabajos manuales artesanales. Este estado de cosas fue creando a su vez una cultura de roles rígidos difíciles de trascender, sostenidos además por la religión, manteniéndose la educación y la participación en el poder civil reservada a los hombres durante siglos, la revolución industrial en Europa, a partir de 1789, con el descubrimiento de la máquina a vapor, da origen a una nueva tecnología que exige brazos para trabajar en las fábricas. La mujer se vuelve a convertir en un instrumento útil para participar en la vida laboral, percibiendo salarios más bajos que los hombres y sometidas a un régimen de trabajo infrahumano.

Recién a fines del siglo XIX y a partir de la primera guerra mundial, la mujer comienza a incorporarse a la educación universitaria y a participar con su trabajo en ciertas áreas específicas. Antes de esa época, no era bien visto por la sociedad que una mujer trabajara, viéndose relegada a hacer tareas de servicio o ejercer la docencia, si no tenía fortuna o no se casaba; ya que la expectativa de rol en esos tiempos era que fuera casada, que tuviera hijos y que se dedicara a cuidar su hogar, y por lo tanto esos eran generalmente también sus objetivos. La segunda guerra mundial produce una nueva revolución industrial con la aparición de la línea de montaje y la producción en serie y el surgimiento de grandes fábricas de armamentos, aviones y material de guerra, que después de la guerra da origen a la fabricación masiva de electrodomésticos (Nanpeno, 2009).

Arrom (2001) describe la desastrosa economía de México, como la continua inestabilidad política y las repetidas invasiones extranjeras, hicieron que el gobierno reclutara temporalmente a la mujer de elite para ayudar a administrar instituciones municipales. De esta manera, la mujer empezó a organizarse como grupo a favor de las demandas y necesidades de la población mexicana, tomando una instancia visible en los asuntos públicos. Surgieron diversas instituciones como las organizaciones de caridad y la Junta de Señoras de la Casa de Cuna.

La Constitución establece la igualdad legal tanto para el hombre como para la mujer, el permiso por maternidad, la seguridad social, la pensión y el retiro; son un ejemplo claro de esta igualdad legal. La realidad establece algo muy diferente, puesto que la participación e incorporación de la mujer sigue siendo escasa y desigual al persistir la noción errónea de que el lugar de la mujer está en casa. Si bien la participación de la mujer es un hecho, ésta se ha dado de manera paulatina ya que el marido podía decidir si la mujer trabajaba dentro o fuera del hogar Verey y Hierro (1998).

Sin embargo Randstad (2004) señala que la incorporación de la mujer en el mercado de trabajo recibe una atención especial hoy en día, pues en estudios socio demográficos, se profundiza más en las causas y consecuencias de la concentración o segregación de las mujeres en algunas actividades u ocupaciones, así como en la discriminación que sufren debido a su condición femenina. En los estudios de género y en las organizaciones de mujeres se ha insistido de manera frecuente en la necesidad de hacer visible la participación económica femenina. Los trabajos que realizan las mujeres son en su mayoría precarios, discriminatorios, de tiempo parcial y ciertamente no son

registrados adecuadamente en las fuentes estadísticas más globales como son los censos de población. En las encuestas de ocupación realizadas en México sobre porcentajes de población femenina económicamente activa dice que en 1979 había ya un 21% de fuerza de trabajo femenina y en la actualidad existe ya un 39%.

Davinson, y Ketterer (2006) establecen que las importantes contribuciones de las mujeres a la producción económica se basan tanto en su trabajo formal, como el informal. El empleo de una perspectiva de género en el análisis de la fuerza de trabajo tiene que partir de esta consideración esencial y gradualmente se ha llegado al consenso de que los trabajos tienen que ser analizados de manera integral. Otro de los fenómenos relevantes que han tenido lugar en lo concerniente a los cambios ocurridos en la estructura sectorial del país y de muchos otros países en los últimos años, es el fuerte proceso de la tercerización de la mano de obra. Este proceso consiste en el aumento constante de la importancia relativa de los servicios de empleo total, a costa de las actividades agropecuarias e industriales que se traduce en un aumento de la demanda de fuerzas de trabajo femenino debido a que las ocupaciones consideradas como propias de las mujeres o neutras se encuentran consideradas en el sector de los servicios. Poco a poco, las mujeres han aceptado su progresiva ascensión a los puestos más altos de la vida académica, política y profesional del momento, y han confiado en que pueden ser más eficientes que los hombres.

El acceso de las mujeres al mercado laboral puede representar un progreso respecto a condiciones previas, al aumentar su autonomía personal y económica y mejorar, de este modo, su capacidad de negociación al interior de la pareja y familia. La generación de ingresos propios, la ampliación de las relaciones interpersonales y el aprendizaje de

nuevas competencias debilitan la habitual dependencia de las mujeres respecto de los hombres, y dirigen las relaciones sociales de género existentes hacia otras con mayor potencialidad de equidad. Las características del sistema de relaciones de género propio de las sociedades actuales no sólo llevan a que hombres y mujeres entren en condiciones de desigualdad al proceso de reorganización del trabajo hoy en curso. Además, se ven afectados de diferente manera por dicho proceso, dado que su característica determinante, la flexibilidad, se apoya en una estructura de relaciones sociales desiguales entre los géneros. De manera bastante clara, la inequidad de género pasa a formar parte de la estrategia flexibilizadora del mercado laboral, que se apoya en la necesidad de las mujeres de compatibilizar trabajo remunerado y trabajo reproductivo y en la segregación sexual del mercado de trabajo, con ocupaciones masculinas y femeninas a las que se atribuye distinto valor, Carrasco (2001).

Las mujeres de la última década, muestra Marias (1986) que se han encontrado con una labor necesaria y no muy grata ya realizada, han partido de una situación mejor, con mayor libertad, más posibilidades sociales abiertas, mayor justicia en el trato con los varones, y naturalmente han aprovechado y gozado todo esto, que no han tenido que conquistar con esfuerzo y algunas cicatrices. Y han tendido la mirada en torno suyo, lo que las ha hecho caer en la cuenta de que hay más cosas interesantes que se habían pasado por alto o a las que imprudentemente se había renunciado. Se podrían resumir los cambios de este decenio diciendo que las mujeres han recuperado o adquirido una mayor naturalidad, una espontaneidad que les permite una instalación más cómoda en su condición.

En la actualidad la vida de las mujeres es cada día más interesante y retadora, está cambiando. Algunas parecen llevar mejor los retos y el estrés que esto implica; otras, no tanto. En realidad están enfrentando un cambio en la definición de lo que es ser mujer y esto implica pelearse con siglos de tradición. Sin embargo para muchas mujeres y hombres la entrada de las mujeres en la sociedad actual ha sido una enorme bendición. Por ejemplo, representa un buen equilibrio en el mundo laboral.

Declara Polasek (2012) que la fuerza de la historia, el peso de la tradición femenina que se va heredando y transmitiendo de una mujer a otra no ha podido remover por completo la expectativa principal de ser mujer: casarse, tener hijos y atender su hogar. A ello se deben sumar carreras universitarias, mujeres profesionales, competidoras agresivas, comprometidas y aguerridas. Así como ha cambiado tanto la definición de puesto para los sexos, las familias han sufrido terribles transformaciones, que en consecuencia han resultado en sociedades aún intentando comprender, para poder acomodarse.

De igual manera opina Coca (2005) donde marca que en efecto las cosas fueron cambiando y la mujer, con tenacidad y sacrificio, día a día, fue ocupando lugares que eran de exclusivo dominio masculino. Hoy, casi no queda sitio en que la mujer no pueda trabajar. No parecen existir limitaciones ni barreras, y sin embargo es pronto aún para afirmar que se está en igualdad de oportunidades. Es necesario, para la mujer, planificar la vida de antemano para obtener buenos resultados a mediano plazo y no encontrarse con un horizonte muy acotado.

Sin embargo dentro de muchas familias, se sigue esperando que la mujer siga siendo quien realice las tareas del hogar. La mujer ha logrado incorporar a las tareas de siempre

(de madre, esposa y ama de casa) las nuevas que implican ser una profesional. Mientras, intenta cumplir con las otras tareas como llevar a los niños de aquí para allá, reunirse con familia y amigas, ir al gimnasio, seguir un régimen alimenticio, ir al salón de belleza para mantenerse presentable, encontrar un tiempo para salir y comprarse una cosita, entre otras cosas, Polasek (2012).

La mujer debe dejar de ser vista como un ama de casa, manifiesta Coca (2005), para esto, las mujeres deben seguir intentando superarse profesionalmente y personalmente. A su vez el gobierno tendría que hacer algo más además que solo fomentar con palabras el empleo de la mujer, sino lograr que tanto el sector público como el privado incorporen al sexo femenino en los altos cargos. Y hace énfasis que este nuevo modelo organizativo gira en torno al beneficio de una vida más plena y satisfactoria no solo para la mujer, sino para el ser humano en general.

Según cifras del Instituto de la Mujer, una asociación latinoamericana dedicada a analizar la situación femenina, el 30% de la fuerza laboral en México son mujeres que se dedican principalmente a las áreas de servicios, manufacturas y agropecuarias. Los servicios domésticos remunerados se realizan en un 96.6% por mujeres, y éstas sólo ocupan en un 19.4% puestos de funcionarias y directivas. Traducido, esto significa que aunque la mujer ha aumentado su incorporación a la actividad económica sólo ha hecho aportaciones en el trabajo doméstico remunerado (actividad realizada para el mantenimiento cotidiano de las familias y crianza de los niños, ajenos por supuesto), resultado de la concepción que se tiene de su rol social, concibiéndola como la responsable de la reproducción y del hogar ya que, según la estructura social mexicana,

su trabajo diario en el hogar construye la infraestructura familiar que permite a los demás miembros de la familia realizar sus actividades.

La tabla 1 muestra con claridad, de acuerdo a un estudio que realizó la compañía Deloitte a 330 empresas, las diferencias entre el hombre y la mujer en el ámbito laboral por puesto; y el hombre lleva una gran ventaja.

Tabla 1

Hombres y mujeres en jefaturas.

AREAS	HOMBRES	MUJERES
RECURSOS HUMANOS	41%	59%
RELACIONES PUBLICAS	36%	64%
MARKETING	61%	39%
COMERCIAL	86%	14%
FINANCIEROAUDITORIA	69%	31%
SISTEMAS	83%	17%
PLANTA Y OPERACIONES	94%	0.06%

Fuente: Deloitte/EL COMERCIO (2011, s/p)

Según una investigación llevada a cabo por Folkman (2011) los hombres tienden a tener una mayor presencia en los puestos de alta dirección y en las posiciones directivas que reportan a la alta dirección, sin embargo la efectividad directiva, desde un punto de vista general, es mayor en las mujeres.

Tabla 2

Presencia y efectividad por género en departamentos.

PUESTO	PRESENCIA		EFECTIVIDAD DIRECTIVA (*)	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
ALTA DIRECCION	78%	22%	52	61
SUPERVISORES O MANDOS MEDIOS	67%	32%	47	53
MANDO INTERMEDIOS	60%	39%	47	53
RESPONSABLES DE EQUIPO	61%	39%	52	51
CONTRIBUYENTES INDIVIDUALES	45%	55%	51	52
OTROS	47%	53%	50	51

Fuente: Deloitte/EL COMERCIO (2011, s/p)

Folkman (2011), mencionó que mientras los hombres son excelentes en los aspectos técnicos y estratégicos, las mujeres tienen una clara ventaja en las áreas extremadamente importantes de las relaciones interpersonales y la comunicación y también superan a sus homólogos masculinos en su orientación a resultados.

Tabla 3

Participación económica de mujeres y hombres

Personas ocupadas como porcentaje de la población de 14 años y más				
Rango de edad	Total	Hombre	Mujer	Diferencia Hombre-Mujer
Total	54.9%	72.9%	38.8%	34.1%
14 a 19 años	26.8%	36.3%	17.4%	18.9%
20 a 29 años	60.1%	78.3%	43.5%	34.8%
30 a 39 años	69.8%	92.2%	50.4%	41.8%
40 a 49 años	71.2%	91.6%	53.7%	37.9%
50 a 59 años	62.2%	85.4%	41.7%	43.7%
60 años y mas	32.6%	50.0%	17.7%	32.3%

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Primer trimestre de 2009.

La tasa de participación económica más alta de las mujeres se da en el rango de 40 a 49 años (ver tabla 3), lo cual coincide con el período posterior al reproductivo, cuando, en caso de haber hijos, éstos ya tienen mayor edad y son más independientes, lo cual permite a las mujeres dedicarle mayor tiempo al trabajo extra-doméstico.

Tabla 4

Estructura de la ocupación por sexo

	TOTAL	HOMBRE	% DEL TOTAL	MUJER	% DEL TOTAL
TOTAL	42,915,615	26,938,499	62.8%	15,977,116	37.2%
Trabajadores independientes	11,519,721	7,551,710	65.6%	3,968,011	34.4%
EMPLEADOS	1,866,990	1,525,874	81.7%	341,116	18.3%
Trabajadores por cuenta propia	9,652,731	6,025,836	62.4%	3,626,895	37.6%
Trabajadores subordinados	31,395,894	19,386,789	61.7%	12,009,105	38.3%
Trabajadores subordinados y remunerados	28,779,312	18,179,067	63.2%	10,600,245	36.8%
Trabajadores subordinados y no remunerados	2,626,582	1,207,722	46.2%	1,408,860	53.8%

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Primer trimestre de 2009.

Las diferencias entre hombres y mujeres en la estructura organizacional del trabajo se presentan sobre todo en el rubro de empleadoras y empleadores. De cada 10 individuos en este rubro, 2 son mujeres y 8 son hombres (tabla 4). También en la misma tabla se señala que de cada 10 trabajadores independientes, 6 de ellos son hombres y 4 mujeres y así en cada uno de los rubros donde se observa el liderazgo en hombres.

Tabla 5

Mediana de ingreso según ocupación por género.

Grupos de Ocupación principal	Hombres	Mujeres
Trabajadores en protección y vigilancia	17.40%	20.40%
Trabajadores agropecuarios	12.50%	13.30%
Oficinistas	28.50%	27.70%
Trabajadores de la educación	58.10%	55.80%
Profesionales y técnicos	41.30%	37.80%
Trabajadores en servicios personales	18.80%	16.70%
Funcionarios y directivos	62.50%	52.70%
Comerciantes	18.80%	14.90%
Operadores de Transporte	20.80%	16.50%
Artesanos	21.40%	16.40%

Fuente: INEGI-STPS. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2010.

Tabla 6

Empresarios por género y entidad en la actualidad.

ENTIDAD	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
DF	215 301	164 066	51 235
MEXICO	213 066	165 541	47 525
JALISCO	195 136	158 894	36 242
VERACRUZ	152 280	118 320	33 960
GUANAJUATO	112 683	88 700	23 983
PUEBLA	130 716	106 787	23 929
TAMAULIPAS	66 206	48 299	17 907
MICHOACAN	88 538	71 799	16 739
BAJA CALIFORNIA NORTE	72 689	56 565	16 124
COAHUILA	62 933	47 161	15 772
SINALOA	72 840	57 659	15 181
CHIAPAS	91 243	76 776	14 467
SONORA	64 548	51 706	12 842

Continuación tabla 6...

NUEVO LEON	84 047	71 762	12 285
HIDALGO	52 717	41 017	11 700
OAXACA	67 180	55 554	11 626
GUERRERO	61 142	49 652	11 490
SAN LUIS POTOSI	45 692	36 807	8 885
YUCATAN	42 931	34 283	8 648
QUINTANA ROO	37 953	29 741	8 212
MORELOS	30 526	24 138	6 388
QUERETARO	30 678	24 293	6 385
TABASCO	40 593	34 437	6 156
NAYARIT	27 025	21 356	5 669
ZACATECAS	31 254	25 694	5 560
DURANGO	29 053	23 656	5 397
BAJA CALIFORNIA SUR	24 063	19 184	4 879
AGUASCALIENTES	24 063	19 184	4 879
CHIHUAHUA	53 281	48 751	4 530
TLAXCALA	20 277	16 066	4 211
COLIMA	19 747	15 794	3 953
CAMPECHE	18 547	14 724	3 823
TOTAL	2 278 948	1 818 366	460 582

Fuente: INEGI-STPS. Encuesta nacional de ocupacion y empleo. Segundo Trimestre 2012.

2.2. Las Habilidades

Según la Real Academia de la Lengua Española habilidad es la capacidad y disposición que tiene una persona para realizar una cosa con destreza y sobre este mismo concepto www.definicionesabc.com, la define como: la aptitud innata, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por su puesto con éxito determinada actividad, trabajo u oficio. Otro autor define habilidad como, la capacidad del individuo de realizar actividades en un tiempo corto, se relaciona mucho con la destreza que es algo innato que tiende ser hereditario (Moreno, 2005).

Ya no basta sólo con tener conocimientos generales o específicos sobre un área, sector o puesto en concreto. De lo que se habla desde hace ya tiempo como elemento diferenciador para personas que se quieren poner al frente de un equipo o empresa es de desarrollar diferentes habilidades directivas. Pero, ¿qué son, exactamente? ¿Son sólo para jefes?

2.3. Habilidades Directivas

Katz (1992) comenta que para poder ejercer las funciones y roles propios de la gerencia, un gerente debe poseer ciertas habilidades. Existen tres grandes grupos de habilidades gerenciales, que debe dominar un gerente para ser exitoso:

- Habilidades técnicas: involucra el conocimiento y experticia en determinados procesos, técnicas o herramientas propias del cargo o área específica que ocupa.
- Habilidades humanas: se refiere a la habilidad de interactuar efectivamente con la gente. Un gerente interactúa y coopera principalmente con los empleados a su cargo; muchos también tienen que tratar con clientes, proveedores, aliados, etc.
- Habilidades conceptuales: se trata de la formulación de ideas – entender relaciones abstractas, desarrollar nuevos conceptos, resolver problemas en forma creativa, etc.

Sin embargo Puchol, Martín, Núñez, Ongallo, y Sánchez (2010) señalan que dependiendo del nivel gerencial, se vuelven más o menos importantes las distintas habilidades. Si bien en todos los niveles son importantes las habilidades humanas, en los altos niveles gerenciales se hacen más importantes las habilidades conceptuales (para poder ver a la organización como un todo, planificar, etc.), mientras que en los niveles más bajos, tienen mucha importancia las habilidades técnicas. A medida que el mundo de los negocios cambia, también lo hace la necesidad de determinadas habilidades

gerenciales. Es por ello que todo gerente, o quien aspire serlo, debe estar en una constante actualización y mejora de sus habilidades gerenciales.

Las habilidades directivas se enseñan y desarrollan mediante cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados en el área. Las habilidades se cultivan y educan, son importantes para conocer que hacen y que deben hacer los directivos así como lo que necesitan para hacerlo. El liderar requiere de conocimientos técnicos acerca del área que se pretende conocer se debe saber hacerlo y para ello se requieren habilidades y capacidades interpersonales para motivar, liderar, guiar, influir, y persuadir el equipo de trabajo. Estas habilidades, junto con las cualidades que debe tener un directivo, forma un líder exitoso. No basta con que una persona cuente con una carrera profesional para que pueda poseer puestos directivos, sino que debe poseer y desarrollar habilidades directivas (Torres 2002).

Puchol et al. (2010), establece que las habilidades directivas independientemente del género que lo ocupe son:

- a) Comunicación: Es el arte de hablar en público, atender quejas, negociación, asertividad etc.
- b) Decisión: Toma de decisiones, creatividad, el cambio en las organizaciones y.
- c) Gestión: Consta de la motivación a los colaboradores, gestión de proyectos, dirección de equipo de trabajo y el liderazgo.

Goleman (1999), en sus investigaciones sobre la Inteligencia Emocional, llega a las mismas conclusiones: *“Ahora se nos juzga según normas nuevas: ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás”* (p. 2). Al rastrear datos sobre los talentos de los desempeños

estelares a lo largo de varias décadas, surgen dos habilidades que influían relativamente poco en los años setenta, pero en los noventa han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio. Según sus conclusiones, los más exitosos no son los más inteligentes, ni los más conocedores del negocio, sino los que saben trabajar mejor con la gente.

Codina (2001) en un estudio sobre las 10 habilidades directivas expone que las habilidades directivas que encontró están dirigidas a garantizar los procesos de interacción, influencia y motivación que propicien, desde la propia formulación e implementación de la estrategia y de los procesos de cambio hasta la obtención de resultados, garantizando que esta responda a las demandas y oportunidades que puedan identificarse, tomando en cuenta las amenazas que puedan generarle dificultades para el cumplimiento de la misión y de los objetivos de la organización. Y las habilidades que señala son:

- 1- Dirección o enfoque estratégico.
- 2- Comunicaciones interpersonales.
- 3- Estrategias y técnicas de negociación.
- 4- Manejo de conflictos.
- 5- Trabajo en equipo.
- 6- Liderazgo y motivación.
- 7- Diagnóstico de problemas y toma de decisiones.
- 8- Administración del tiempo y delegación.
- 9- Reuniones productivas.
- 10- Gerencia del cambio.

Estas habilidades se pueden aprender, y no son exclusivas para mandos directivos. Cualquier empleado que quiera desarrollar estas aptitudes o habilidades ganará muchos puntos a favor como profesional de la gestión y de la autogestión. Todos los autores que anteriormente se citaron coinciden en 3 habilidades gerenciales sin importar el género que lo ocupe, para poder llegar a ocupar un puesto de alta dirección, las cuales son:

2.3.1. Trabajo en equipo

Uno de los objetivos básicos que se persigue con la utilización del trabajo colaborativo es promover una adecuada formación y un apropiado desempeño laboral a partir del intercambio de ideas y acciones de los miembros implicados en el proceso de gestión de la organización, lo que incluye la promoción de ideas, actividades formativas y propuestas de acción.

El valor más grande de un negocio es su gente. Para formar grupos ganadores, necesitas motivar a tu personal y fomentar la comunicación dice Jiménez (2010). Por otro lado, aceptar que tus empleados son el alma de tu negocio es sólo el primer paso. Como asegura Pérez (2009), lo siguiente es rodearte de personas que se identifiquen con la filosofía de la compañía, que adopten el espíritu de colaboración y compartan tus objetivos.

Caldeiro y Vizcarra (1999), quienes plantean la propuesta de trabajo colaborativo, entiende la cooperación como una asociación entre personas que van en busca de ayuda mutua en tanto procuran realizar actividades conjuntas, de manera tal que puedan aprender unos de otros. El Aprendizaje Cooperativo se caracteriza por un comportamiento basado en la cooperación, esto es: una estructura cooperativa de incentivo, trabajo y motivaciones, lo que necesariamente implica crear una

interdependencia positiva en la interacción alumno-alumno y alumno-profesor, en la evaluación individual y en el uso de habilidades interpersonales a la hora de actuar en pequeños grupos.

Partiendo del artículo de Glinz (2006), se puede afirmar que para la implementación del trabajo colaborativo es necesario señalar que lo más importante desde este enfoque es que la suma de esfuerzos y la concurrencia de varias personas son preferibles a la habilidad o capacidad aislada de cada persona. No obstante, también comienzan a aparecer artículos por ejemplo, Batt (2004) que señalan que los beneficios de la implantación de equipos de trabajo varían en función de los niveles jerárquicos donde se ubican, resultados que matizan su supuesta bondad general.

Según Pérez (2009) la valoración periódica del estado de un negocio es fundamental para conocer el progreso en el desempeño de tu equipo y comparte los siguientes consejos. Utiliza las encuestas de clima laboral y estudios de satisfacción de tu personal y del servido, con las que podrás detectar cuáles son las áreas en las que deben mejorar su trabajo. Además, estas herramientas te ayudan a identificar de manera concreta los resultados y las dimensiones que debes atender con mayor prontitud para generar los cambios y mejoras de mayor impacto en el ambiente y satisfacción de tus empleados. Recuerda que para facilitar tu labor como líder debes elegir desde un principio a personas con talento que piensen como tú, que aporten nuevas ideas y den resultados concretos. Además, para que el negocio camine de manera más productiva, es importante que delegates el poder de decisión y dividas las funciones entre tu personal. Toda acción que emprendas debe ser planteada con responsabilidad y respeto a tus empleados. Actúa con tolerancia y paciencia pero con determinación. Involucra a tu

gente en la aplicación de soluciones e impulsa su participación abierta y transparente para hacerlos parte de tu sueño.

Por lo que Koontz y Wehrich (1998) define un equipo de trabajo como un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo y se puede definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo.

- **Conjunto de personas:** Los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.
- **Organización:** existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.
- **Objetivo común:** no se debe olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

Ventajas del trabajo en equipo

Gómez y Mujica (2008) hablan de las ventajas que trae consigo el trabajo en equipo, el cual representa el compañerismo y el complemento, tanto para los individuos como para las organizaciones, donde encuentran que:

Para los individuos:

- Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles.
- Se comparte la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista.
- Es más gratificante por ser partícipe del trabajo bien hecho.
- Se comparten los incentivos económicos y reconocimientos profesionales.
- Puede influirse mejor en los demás ante las soluciones individuales que cada individuo tenga.
- Se experimenta de forma más positiva la sensación de un trabajo bien hecho.
- Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.
- Se dispone de más información que cualquiera de sus miembros en forma separada.
- El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión. Esto enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.
- Se puede intercambiar opiniones respetando las ideas de los demás:
- Logra una mayor integración entre las personas para poder conocer las aptitudes de los integrantes.

Para las empresas y organizaciones:

- Aumenta la calidad del trabajo al tomarse las decisiones por consenso.
- Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización.
- Se reducen los tiempos al aportar y discutir en grupo las soluciones.
- Disminuyen los gastos institucionales.
- Existe un mayor conocimiento e información.
- Surgen nuevas formas de abordar un problema.
- Se comprenden mejor las decisiones.
- Son más diversos los puntos de vista.
- Hay una mayor aceptación de las soluciones.

En este sentido, Hackman (1998) describe cinco errores habituales cometidos tanto en el diseño como en el apoyo a las estrategias de implementación de equipos de trabajo.

- 1) No dismantelar las estructuras organizacionales previas a la implantación de los equipos para que éstos cuenten con el poder suficiente para desempeñar su trabajo.
- 2) No lograr un equilibrio en la gestión de la autoridad.
- 3) No realizar una reestructuración real del trabajo, denominando a la unidad de desempeño equipo pero con una gestión realmente centrada en los individuos.
- 4) No reestructurar los objetivos laborales adecuadamente, estableciendo objetivos de equipo desafiantes sin ofrecer el apoyo organizacional necesario.
- 5) Asumir que los miembros de los equipos ya poseen los conocimientos y

2.3.2. Liderazgo

Conceptos

- Liderazgo es influir en un grupo con el fin de que alcancen unas metas y unos objetivos previamente establecidos para lograr ofrecer servicios eficaces y eficientes (Cuadra y Veloso, 2010).

- Liderazgo es influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos a las personas, grupos y sociedades en un marco de valores. (Robertson, 2010).

Tabla 7

Tipos de Liderazgo.

Participativo	Autocrático	Democrático	“Laissez Faire”
El líder es capaz de pedir a los subordinados sus opiniones, información y recomendaciones, pero son ellos quienes toman la decisión final sobre lo que se debe hacer. El estilo es recomendable para líderes que tienen tiempo para realizar tales consultas o que tratan con subordinados experimentados.	El líder asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla a los subordinados. La toma de decisión recae totalmente en el líder. Considera que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes.	Este estilo implica poca supervisión y confianza y certeza en delegar responsabilidades a sus subalternos. Se considera importante forjar un ambiente participativo donde la gerencia y los subordinados puedan ser participe del proceso de toma de decisiones y lograr fomentar la confianza en ambas partes. No obstante, el líder determina qué decisiones deben ser tomadas por él y cuáles por los subordinados. Este estilo de liderazgo es útil cuando el equipo es profesional y está altamente capacitado y motivado.	“Dejar hacer” o “dejar que las cosas sigan su cauce”. Es visto como un modelo con falta de liderazgo, ya que nadie parece estar al cargo, nadie dirige ni exige nada. Se delega toda autoridad o poder a los subordinados para que ellos determinen sus metas, tomen decisiones y resuelvan problemas por ellos mismos .

Fuente: (Perugini y Solano, 2008, p. 72)

A principios de 1951, Fred Fiedler desarrolló el primer Modelo de Contingencia para el Liderazgo y ha mostrado un fuerte interés en saber cuál es el estilo de liderazgo efectivo-eficiente y para ello pone foco en la relación superior – subordinado dentro de un grupo, unidad o departamento dando por hecho que la persona que lidera debe tener necesariamente las competencias técnicas (www.elergonomista.com).

Fred identifica dos estilos principales de liderazgo:

- Líderes motivados a través de las relaciones, quienes tienen en cuenta las necesidades de los subordinados, los escuchan y tienen en cuenta sus sugerencias y recomendaciones, tienen en cuenta los sentimientos del personal, y a su vez ellos mismos como líderes le dan importancia a lo que el subordinado piensa respecto de ellos.
- Líderes motivados a través de la tarea, que priorizan por sobre todo alcanzar los resultados con los recursos asignados y dentro del tiempo previsto. Este tipo de líder se siente cómodo dentro de una organización estructurada con procedimientos claros donde existe una metodología de trabajo que debe ser cumplida por el personal. En aquellas situaciones donde la organización no tiene estos procedimientos desarrollados y prescriptos ellos de muy buenas ganas los desarrollan, implantan y administran.

Tabla 8

Modelo de Contingencia Fiedler.

MODELO DE LA CONTINGENCIA DE FIEDLER	
PREMISA	EL DESEMPEÑO DEL GRUPO EFECTIVO DEPENDE DE LA UNION CONVENIENTE ENTRE EL ESTILO DE INTERACTUAR DEL LÍDER CON SUS SUBORDINADOS Y EL GRADO HASTA EL CUAL LA SITUACION LE PROPORCIONARA CONTROL E INFLUENCIA.
APORTES	<ol style="list-style-type: none"> 1. DESARROLLÓ EL CUESTIONARIO DEL COMPAÑERO MENOS PREFERIDO (CPM) EL CUAL PRETENDE MEDIR SI UNA PERSONA ESTA ORIENTADA A LAS RELACIONES O LA ACTIVIDAD. 2. PROPUSO TRES CRITERIOS SITUACIONALES QUE PODRIAN MANEJARSE PARA CREAR EL ENLACE EFECTIVO CON LA ORIENTACION DEL COMPORTAMIENTO DEL LIDER: RELACIONES LIDER-MIEMBRO ESTRUCTURA DE LA ACTIVIDAD, PODER DEL PUESTO.
CONCLUSIONES	EL ESTILO DE LIDERAZGO DE UNA PERSONA ES INNATO Y FIJO. POR LO TANTO, ES INNECESARIO DETERMINAR EL ESTILO, SE DEBE EVALUAR LA SITUACION Y LUEGO ENLAZAR AL LÍDER CON LA SITUACION.

Fuente: Fiedler (1951, s/p.)

Cualidades de un buen líder

Las cualidades que definen a un buen líder empresarial son las mismas que cualquier otro líder, ya que en definitiva lidera personas Goleman (2004).

- Autocontrol: resistencia a presiones y tensiones que pueden aparecer en el día a día.
- Autoridad: emanada de una fuente diferente al poder formal, y reconocida por todos los colaboradores.
- Coherencia: entre la palabra y la actuación.
- Constancia: conciencia de que se está liderando en todo momento, independientemente del tipo de actividad.
- Continuidad: su liderazgo continua cuando el deja la organización.

- Empatía: saber ponerse en los zapatos del otro, lo que implica comprender su punto de vista e intereses.
- Influencia: sobre los objetivos y actuación de los demás.
- Integridad: actuación honesta y honrada en cualquier circunstancia.
- Optimismo: valorar las situaciones con objetividad, desde el aspecto más positivo.
- Paradoja: capacidad de aceptar al mismo tiempo situaciones contradictorias. Esto supone trabajar en la búsqueda de la perfección como objetivo, a la vez que la aceptación del error.
- Potenciación: de sus colaboradores.
- Reconocimiento: del buen hacer de los colaboradores.
- Respeto: a las personas, en todo momento

Estas habilidades son subjetivas por parte del autor, ya que no quiere decir que todo líder puede tener de manera específica cada una de estas y mucho menos que por falta de una de las habilidades el sujeto deserta de tener el liderazgo dentro de la organización. Actualmente se requieren más y mejores líderes, gente con una amplia visión y con gran confianza en sí mismos. Sin esas personas no hay forma de que haya prosperidad en las empresas. Una buena administración y una buena gestión ya no son suficientes. Cada vez más se hace necesario contar con liderazgo.

Mckinsey (2007) por su parte demuestra el vínculo existente entre la presencia de mujeres en los equipos de dirección de las compañías y el comportamiento financiero de las mismas en donde demuestra que las mujeres aportan de manera más frecuente que los hombres características como desarrollo de personas, expectativas y recompensas,

modelo de rol, inspiración y participación en la toma de decisiones, mientras que los hombres aportan con mayor frecuencia que las mujeres características como la toma de decisiones a nivel individual y las acciones correctivas a través de nueve dimensiones de comportamiento organizacional:

- Liderazgo del equipo
- Dirección
- Medio ambiente de trabajo
- Valores-responsabilidad
- Coordinación y control
- Capacidades
- Motivación
- Innovación y
- Orientación externa.

Liderazgo y Género

Por sus características intrínsecas, el liderazgo constituye un fenómeno que tradicionalmente ha sido asociado al género masculino. Se suele caracterizar a los cargos directivos con propiedades generalmente atribuidas a los hombres como competitividad, control, autoridad u orientación hacia la tarea. Estas consideraciones hacen que características propiamente femeninas como la orientación y preocupación por los otros no sean consideradas esperables para los puestos de liderazgo. Esto lo muestra Eagly y Karau (2002), en la Teoría de la Congruencia del Rol hacia las Mujeres Líderes, propuesta que defiende que el prejuicio existente hacia las mujeres líderes es una de las causas de la escasa presencia de mujeres en puestos de liderazgo y que, dicho prejuicio,

procedería de la incongruencia entre las características femeninas y los requisitos del rol de líder.

Bravo (2006) muestra que hoy en día la participación de las mujeres en los negocios y la política, ostentando puestos de poder es notable, abriéndose paso en actividades que tradicionalmente correspondían al sexo masculino. Además el tipo de liderazgo que ejercen las mujeres, sería diferente del de los hombres, se trata de un liderazgo que favorece la motivación del equipo, estimulando la participación, compartiendo información y estimulando la autoestima ajena. El papel del hombre dentro del liderazgo es más dominante, competitivo y basado en el poder. El liderazgo tradicionalmente ejercido por los hombres en el área de los negocios está más orientado hacia el deber y la tarea de manera que ejerce un control más directo sobre el equipo o grupo, de manera que presentan la manera cómo se deben hacer las cosas y espera ver cumplido su mandato. Por otro lado el estilo de liderazgo más frecuentemente ejercido por las mujeres, se trata de un estilo democrático con orientación a las relaciones sociales que se establecen en el equipo o grupo, de manera que se sugiere la forma de hacer las cosas, dando pie a cambios consensuados por el grupo.

Se puede apreciar en el tabla 9 del estudio que realizaron Perugini y Solano (2008) que el porcentaje de varones empresarios son mucho más altos que las mujeres, en el cual se destaca Bill Gates y Coco Channel de cada género.

Tabla 9

Estudio- Categorías de líderes varones y mujeres

CATEGORIA DE LÍDER	LIDERES VARONES		LIDERES MUJERES	
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
POBLACION GENERAL	156	20.4	153	20.0
REVOLUCIONARIO	130	17.0	23	3.0
POLITICO	122	15.9	195	25.5
EMPRESARIO	62	8.1	24	3.1
RELIGIOSO	40	5.2	136	17.8
DEPORTISTA	38	5.0	5	0.7
MILITAR	36	4.7	5	0.7
FAMILIAR	29	3.8	30	3.9
CIENTIFICO	28	3.7	14	1.8
ARTISTA	20	2.6	39	5.1
MONARCA	5	0.0	26	3.4

*Fuente: Perugini y Solano (2008, p. 73)***2.3.3. Toma de Decisiones**

La toma de decisiones constituye una actividad que durante el transcurso de los últimos años ha ganado notoriedad por su importancia en los entornos organizacionales, constituye un proceso que se desarrolla en toda organización y en todos sus niveles: operativo, táctico, gerencial y estratégico.

Hastie, (2001) plantea una serie de definiciones que sirven perfectamente para aclarar el proceso de toma de decisiones, que es una parte de la resolución de problemas:

- **Decisiones.** Son combinaciones de situaciones y conductas que pueden ser descritas en términos de tres componentes esenciales: acciones alternativas, consecuencias y sucesos inciertos.
- **Resultado.** Son situaciones describibles públicamente que ocurrirían cuando se llevan a cabo las conductas alternativas que se han generado. Como todas las

situaciones son dinámicas y suponen que si se continúa la toma la acción el resultado puede variar.

- Consecuencias. Son las reacciones evaluativas subjetivas, medidas en términos de bueno o malo, ganancias o pérdidas, asociadas con cada resultado.
- Incertidumbre. Se refiere a los juicios de quien toma la decisión de la propensión de cada suceso de ocurrir. Se describe con medidas que incluyen probabilidad, confianza, y posibilidad
- Preferencias. Son conductas expresivas de elegir, o intenciones de elegir, un curso de acción sobre otros.
- Tomar una decisión se refiere al proceso entero de elegir un curso de acción.
- Juicio. Son los componentes del proceso de decisión que se refieren a valorar, estimar, inferir que sucesos ocurrirán y cuáles serán las reacciones evaluativas del que toma la decisión en los resultados que obtenga.

Sin embargo Koontz et al. (1998), definen la toma de decisiones como el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc. La toma de decisiones es una responsabilidad fundamental de la organización, importa la elección de un camino a seguir, requiere de la información acerca de la organización y el medio ambiente externo, Ayuda a la organización a aprender y La toma de decisiones puede incluir la participación de los subordinados.

Tipos de decisiones

De acuerdo con Franklin (2011) expone que la magnitud y/o complejidad de lo que hay que resolver, las empresas pueden adoptar distintos tipos de soluciones que van desde las conocidas y bien definidas hasta las poco comunes y ambiguas, las cuales sirven como punto de partida para clasificar las decisiones: de rutina, de adaptación e innovadoras. Por lo tanto, para que las personas tomen decisiones efectivas deben poner especial atención en definir correctamente los problemas y en reconocer que las primeras acciones afectan de forma ostensible las decisiones posteriores.

a) Decisiones de rutina: Las decisiones de rutina son aquellas que se toman ante circunstancias relativamente comunes, sin mayor complicación. Por lo mismo, de una manera u otra, están contempladas en las normas, procedimientos o criterios operativos que las empresas siguen cotidianamente.

b) Decisiones de adaptación: Las decisiones de adaptación se refieren a las elecciones que se hacen ante una combinación de factores que se salen un poco de lo habitual. De allí que implican una mejora o modificación de las rutinas habituales.

c) Decisiones innovadoras: Las decisiones innovadoras se basan en el descubrimiento, la identificación y el diagnóstico de problemas inusuales y ambiguos y/o el desarrollo de soluciones alternativas únicas o creativas. Por su naturaleza, estas decisiones entrañan una ruptura con el pasado y casi nunca se presentan en secuencia lógica y ordenada.

La toma de decisiones resulta ser una tarea difícil, resalta Ríos, Sánchez y Gómez (2007) en la que puede constatarse con más claridad la inseguridad y debilidad de la

persona o de los directivos en una empresa. Para que la toma de decisiones organizacionales sea eficiente se requiere en gran medida, la solución creativa de los problemas, para lo cual se hace necesario un grupo o equipo de trabajo, ya que así se aprovecha el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas. Cuando la toma de decisiones es en forma grupal, y se invierte un número de personas con alta grado de experiencia y dominio de la actividad (expertos), propicia un alto grado de creatividad, es decir; liberan su potencial creativo y combinan los procesos objetivos y subjetivos como se muestra en la figura 2.

Franklin (2011) también presenta un proceso de toma de decisiones en cual está formado por un conjunto de fases que los altos directivos deben seguir para incrementar la probabilidad de que sus elecciones sean lógicas y óptimas. Este proceso puede tomar más de una vertiente, pero usualmente se realiza en siete pasos:

El proceso de toma de decisiones

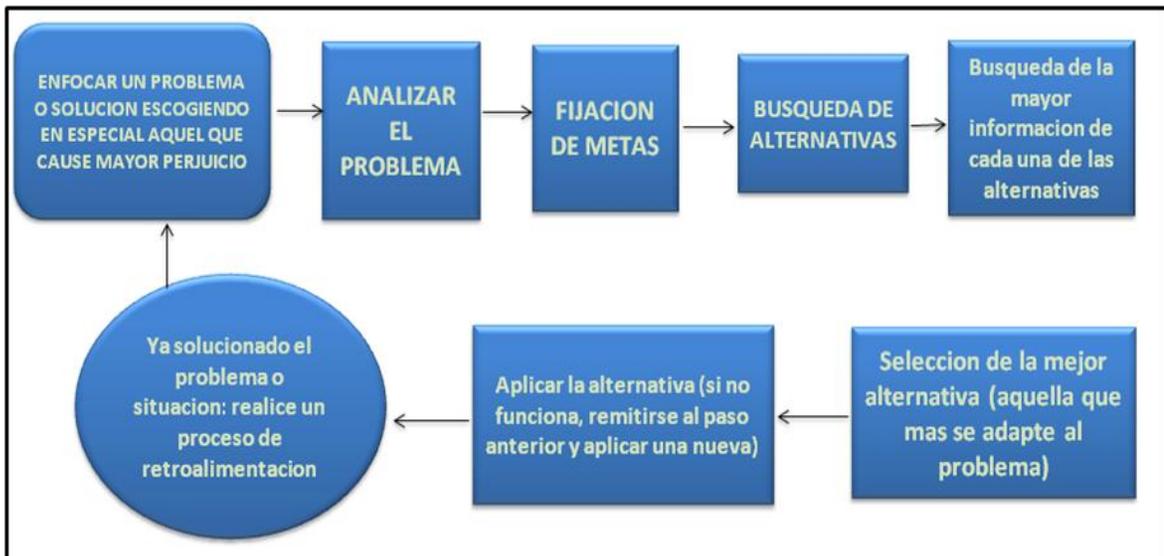


Figura 2. Proceso Toma de decisiones. Fuente: Franklin (2011, p. 4)

2.4. ¿Por qué las mujeres no llegan a puestos directivo?

El análisis comparativo entre mujeres y varones que desempeñan puestos directivos revela, de inmediato, la persistencia de mecanismos de segregación, que se manifiestan en la escasa proporción de mujeres, y en el hecho de que las pocas que ejercen como directivas suelen trabajar en los sectores laborales menos valorados, así como en las categorías profesionales peor retribuidas y con menor capacidad de decisión. En nuestro país, las directivas se distribuyen especialmente en agricultura y servicios, sectores que suelen ser los social y económicamente menos valorados. Además, la mayor parte de ellas desempeñan su profesión en empresas familiares, sin o con escasas personas asalariadas a su cargo, y suelen ocupar puestos de mando intermedio, responsabilizándose preferentemente de los departamentos de administración.

Empresarios/as y directivos/as reconocen, la persistencia de prejuicios sociales apriorísticos contra las mujeres directivas y, consideran que la cultura organizacional constituye una de las barreras más persistente, que se difunde con rapidez en el entorno laboral, siendo fácilmente interiorizada por todos los miembros del equipo de trabajo, es decir actúa como un freno constante contra la promoción directiva de las mujeres y es, además, difícil de detectar, por lo que se percibe como factor decisivo que apuntala el techo de cristal y que, por su invisibilidad, resulta difícil de combatir (Barbera, Ramos, Sarrio, 2000).

Pese al nivel de participación actual de las mujeres ejecutivas dentro de las organizaciones, muchos de los trabajos desempeñados no cubren sus expectativas, ya que no les reconocen sus logros o trabajan bajo condiciones de inequidad, y en muchos

casos sin el apoyo para cubrir sus necesidades personales y familiares con oportunidad, lo que les impide sentirse satisfechas en sus empleos ; de hecho algunos autores, como Baron y Byrne (2005), así como Farfán (2006), dan cuenta de aquellos factores propios de la mujer (denominados internos y externos) que limitan su progreso como lo pueden ser:

- a).- El impacto de su carrera dentro de su vida familiar.
- b).- El conflicto de roles entre los géneros.
- c).- La falta de modelos a seguir dentro de la relación género-profesión.
- d).- La desmotivación debido a la discriminación corporativa.
- e).- Las desigualdades de oportunidad.
- f).-Estereotipos de género.
- g).-Segregación del mercado de trabajo.
- h).- Discriminación laboral de las mujeres.
- i).- Acoso psicológico en el trabajo.
- j).- Menores oportunidades de desarrollo de carrera en la organización.
- k).- La ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar.
- l).-Baja auto-eficacia en cuestiones tradicionalmente masculinas.

m).-Formación en áreas tradicionalmente femeninas.

Aunque las mujeres participan cada vez más de la población económicamente activa los puestos de dirección les están en gran medida vedados. Éste no es un fenómeno propio de México ni tercermundista, o por motivos de exclusión religiosa, sino también existe en los llamados países del primer mundo de hecho considérense los resultados del Estudio sobre las Habilidades Directivas de la Mujer (patrocinada por el Fondo Económico Europeo en el 2005) los cuales dan cuenta que la participación de la mujer en puestos ejecutivos se ve limitada debido a dos razones principales:

1) Los valores sociales y la cultura del mercado laboral que restringe y cuestiona su participación y capacidad, así como a sus habilidades directivas; o sea, se ofrecen juicios que cuestionan su capacidad para generar resultados (concepto de auto-eficacia). Considerando que tanto la auto-eficacia como las habilidades directivas se complementan para generar un funcionamiento directivo eficaz.

2) Las limitaciones que las mujeres se generan como reacción ante las condiciones y restricciones laborales, así como las presiones para cumplir con sus roles tradicionales con la familia y la pareja. Lo anterior puede generarle juicios sobre el propio valor personal los cuales le pueden afectar su auto-estima. Cabe decir que la creencia firme en uno mismo no conduce necesariamente al éxito, sin embargo, la falta de fe en uno mismo sí conlleva con bastante posibilidad al fracaso. La Dra. Bieger (2005) realizó un estudio sobre la mujer directiva vista por los hombres y por las mujeres en el cual obtuvo la información que a continuación se muestra:

1.- Obstáculos internos que tiene la mujer

- Tiene menos capacidad para adaptar su forma de actuar para que sea justa con cada individuo.
- Tiende a tratar a todos por igual.
- Tiende a considerar que la oferta es el fin de la negociación, en lugar de su comienzo
- Tiene menos experiencia en la negociación que el hombre
- No tiene costumbre de hablar sobre su sueldo con otras mujeres
- Tiene menos control de la emotividad que el hombre
- Es más perfeccionista que el hombre. Como consecuencia muchas mujeres tienen déficit de autoestima
- Tiene menos tiempo que el hombre porque sigue asumiendo un porcentaje mayor de obligaciones familiares.
- Tiene miedo a lo desconocido, a sobresalir
- Habitualmente no define una estrategia de carrera
- Tiende a interrumpir y terminar las frases que está diciendo el interlocutor.

2.- *¿Por qué no llegan las que quieren?*

- A nivel de cualificación, un 60% de las mujeres terminan sus estudios, el absentismo femenino es de un 43% frente al 66% masculino y los salarios son un 30% inferior a los masculinos.
- Sin embargo, la mujer sólo ocupa el 4% de los puestos de alta dirección. ¿Qué ocurre?
- Los puestos de alta dirección son limitados y escasos
- El proceso de selección es complicado para las mujeres porque se apoya mucho en las redes sociales y tiende a evitar el riesgo.
- Hay poca rotación de personas. Muchas veces las mismas personas van cambiando de empresa ocupando esos puestos y entre ellas hay pocas mujeres.
- Miedo a cambiar o a innovar
- Cuando se nombra alguna mujer en un consejo, se tiende a que sea una de las seguras. Mujeres que ya han ocupado puestos similares y son conocidas en el sector
- Influye el peso histórico del papel de la mujer, tradición masculina
- Falta de flexibilidad en las empresas
- La maternidad se considera un defecto, cuando se ha comprobado que el absentismo laboral es similar al del hombre.

- Hay pocos modelos femeninos en alta dirección, y los que hay son poco conocidos.

3.- *¿Cómo conseguirlo?*

- Buscar el compromiso de la Dirección.
- Movilizar la red de recursos humanos
- Divulgar la razón por la que la diversidad de género es un valor estratégico del negocio
- Aumentar la concienciación de los hombres y las mujeres
- Crear actividades específicas para las mujeres como red de contactos, mentores y formación específica de liderazgo.
- Involucrar a través de herramientas en internet interactivas.
- Fomentar los planteamientos a corto, medio y largo plazo en la empresa como forma de retener el talento.
- Las empresas tienen que poner mucho más empeño por buscar mecanismos para retener el talento femenino.

Estudio es un punto muy importante para este proyecto, ya que da una pauta para saber de qué manera se comportaran los resultados que se van a obtener, siendo

referencia de que el estudio fue realizado hace 7 años y que muchas cosas han cambiado esperando que todas las partes involucradas sean beneficiadas de la mejor manera.

La razón por la que no hay mujeres en los altos puestos directivos de la empresa, ha cambiado en los últimos años comenta De Cos (2005), Las barreras son distintas, antes eran: la falta de formación, la falta de capacitación profesional, la mala aceptación social del trabajo de la mujer fuera de casa, etc. Ahora hay otro tipo de barreras y para que una mujer llegue a ser alto cargo de una empresa tienen que ocurrir dos cosas: que se les ocurra nombrarla y que ella acepte.

- Barreras internas: debilidades
 - Falta de Autoestima
 - No estrategia de carrera.
 - Perfeccionismo
 - Miedo (a lo desconocido, a sobresalir)
 - Aparente renuncia a la familia.
 - Pocas en línea de salida (muchas abandonan antes)
 - Invisibilidad

La falta de autoestima, es un problema importante. La mujer no se valora a sí misma, y eso dificulta que los demás le valoren. También hay que destacar la falta de una estrategia de carrera. Los hombres siempre se plantean una carrera profesional que luego ejecutarán mejor o peor. Se plantean desde el inicio de su formación qué estrategia quieren seguir. En el caso de la mujer, tiene tantas encrucijadas en las que tiene que ir decidiendo que, muchas veces, no se marca una estrategia. La estrategia de carrera de las

mujeres es muchas veces por defecto: más por lo que no quieren hacer, que por lo que realmente quieren hacer.

- Barreras externas
 - Pocos puestos y apetitosos
 - Proceso de selección
 - Amistad o familia vs. Profesional
 - Poca rotación y concentración
 - Miedo a cambiar o a innovar
 - Solo nombran consejeras
 - Peso histórico del papel de la mujer, tradición
 - Falta de flexibilidad en las empresas

Entre las barreras externas, la primera es consecuencia de la escasez de puestos y la forma de acceder a ellos. Los altos cargos son pocos y apetecibles. El proceso de selección es informal. Incluso las empresas que no quieren elegir a dedo a los altos directivos y acuden a empresas especializadas, muchas veces lo que piden es una terna en la que esté presente la persona que ellos quieren elegir. Eso hace que formalmente parezca que el acceso es por méritos aunque en la realidad no lo sea. Además los nombramientos entran mucho en el círculo privado de influencia: amistad, familia, etc. Todo lo anterior lo muestra De Cos (2005) en un estudio que realizó sobre las barreras y apoyos que tiene la mujer en puestos directivos.

Las desigualdades en el número de hombres y mujeres en el ámbito de altos cargos de dirección son reconocidas ampliamente por la literatura y se explican desde diversos frentes. En 1987, un estudio de Morrison y otros acuñaron el concepto techo de cristal

reforzado a principios de los noventa por Segerman-Peck- que hace alusión a las barreras invisibles que impiden a mujeres con elevada calificación y capacidad personal y profesional acceder a niveles de responsabilidad más elevados. Alguna evidencia empírica refuerza este argumento; de hecho, la existencia del techo de cristal es señalado en el 30% de los casos como una de las razones que poseen las mujeres para salir del mundo corporativo y dedicarse a emprender algún negocio propio (Catalyst, 1998).

Los factores que explican el techo de cristal se clasifican en la literatura como externos e internos a las mujeres. En el primer caso, la variable principal es la cultura social, que determina relación asimétrica de poder entre hombres y mujeres en el establecimiento de los roles de género (Sarrió, 2004), lo que se encuentra asociado también a ciertos estereotipos que se plasman dentro de la organización, y que en ocasiones resultan mucho mayores a las reales diferencias entre hombres y mujeres. Adicionalmente, existen otros condicionantes sociales y organizacionales como la segregación y discriminación laboral, algún tipo de acoso en el trabajo, las menores oportunidades de desarrollo dentro de las organizaciones, la ausencia de políticas laborales consolidadas que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar y la dificultad para compartir las responsabilidades domésticas y de cuidado de los hijos (Sarrio y Martín, 2007).

Según Taracena (2004), existen varias teorías que explican el hecho de que las mujeres no accedan a altos puestos organizacionales, siendo la más aceptada, la teoría del mandato cultural, la cual establece que las mujeres deben dedicar su tiempo al cuidado de su familia. La autora manifiesta que esta teoría está sustentada por una cultura organizacional insensible a las necesidades profesionales y familiares de las

mujeres, donde prevalecen los prejuicios acerca de su desempeño más que una evaluación real de lo que pueden hacer.

Hoy en día, las posibilidades que ofrece el progreso tecnológico resultan especialmente facilitadoras para la mujer a distinto nivel dentro de la empresa. Lo expuesto anteriormente es más bien una particularidad, dentro de un contexto en que la mujer ha participado escasamente en el mercado laboral, quedando en una situación de desventaja respecto al hombre en muchos ámbitos de éste. Además de factores culturales asociados, existe un entorno social, legal y económico.

De acuerdo a datos de la OCDE entre 1974 y 1986, la presencia de la mujer en puestos de gestión y administración pasó del 15,9% al 34,5% en Canadá; del 8,8% al 20% en Suecia; del 18,5% al 37% en Estados Unidos; del 15 al 20% en la RFA. En nuestro país el proceso es más tardío. El último informe de la señala que en los últimos siete años se percibe una mejora por lo que se refiere a la ocupación femenina: la media anual de crecimiento de empleo ha sido de un 6,2%, casi el doble que la masculina, que ha crecido en estos años una media anual de un 3,34%.

2.5. Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias: AMMJE

La asociación nace en Francia en 1945 como apoyo a las mujeres que tuvieron que hacerse cargo de las empresas que sus maridos, padres, hermanos o de los hijos durante la Segunda Guerra Mundial, en una época en que las mujeres no eran sujetas de crédito. Hoy es una asociación que está presente en 60 países y agrupada a más de 60,000 socias internacionales lo que constituye una red de contactos de negocios a nivel mundial. En México, esta asociación se fundó el 15 de Noviembre de 1965, como una filial de la Organización empresarial Internacional Les Femmes Chefs de Entreprises Mondiales

por un grupo de mujeres comandado por Doña Blanca Rosa Álvarez, y conformada en la Ciudad de México, con una membrecía de 20 socias (1965- 1989) y representándose en diferentes países.

En el año de 1992, toma la iniciativa el capítulo del DF y el capítulo de Guadalajara y conforman el primer Consejo Directivo Nacional. En el año de 1994 se instituye Ammje a nivel nacional bajo la presidencia de la Jalisciense Patricia Vergara de Mueller (1994-1997). Como Primera Presidenta Nacional, entregando 7 capítulos activos. Como Segunda Presidenta Nacional la Chiapaneca Judith Yannini Flores (1997- 2003), Ex Comisionada Mundial FCEM para América Latina. Entregando en dos períodos de gestión, 25 capítulos activos en 18 estados de la República Mexicana y demostrando su gran Liderazgo empresarial.

Para el periodo 2003-2008, tomó las riendas de AMMJE la Yucateca Mary Carmen García Noemí, presidenta fundadora del capítulo Mérida, Yucatán, desempeñándose durante 2 periodos y entregando 36 capítulos activos, en 19 estados de la República Mexicana, dándole un impulso y mucho apoyo en los diferentes ámbitos políticos y empresariales, además la inclusión de Ammje Nacional a eventos internacionales de reconocimiento. Actualmente Comisionada para América latina de la mundial FCEM.

Del 2008-2010 la Chetumaleña Lic. Rosa Elena Lozano Vázquez, estuvo al frente de la asociación, desarrollando una actividad intensa para lograr el crecimiento de AMMJE y que las empresarias sean más competitivas, a través de diferentes programas de capacitación y organización de la asociación. Actualmente la Presidenta Nacional es la ME. Lorena Ibarra Ávalos, quien tomó posesión del cargo el 27 de enero del 2011 y hasta el 2013.

La historia marca la pauta entre pasado y futuro, por eso los cambios siempre son motivo de renovación, de búsqueda de nuevas oportunidades que llevan al desarrollo permanente. Es evidente que en AMMJE, las mujeres unidas por trabajar y consolidar el esfuerzo común han logrado el reconocimiento como mujeres y empresarias. Por ello nuestra participación es cada vez más profunda e intensa en los ámbitos políticos, económicos y empresariales. Cada uno desde su lugar debe reconocer su valor y atreverse a buscar un ideal. La asociación habla sobre cómo está constituida su organización:

2.5.1. Misión

Buscar la unidad de la mujer empresaria apoyando su participación hacia mejores oportunidades que nos permitan generar empleos y riqueza, logrando equidad y justicia en un plano democrático.

2.5.2. Visión

Posicionar a la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias como una organización eficiente, con integrantes comprometidas en la generación de oportunidades y espacios para el desarrollo de nuevos retos, el crecimiento de las empresas, el impulso y empoderamiento de la mujer en los ámbitos económicos, sociales y políticos, en un contexto nacional e internacional.

2.5.3. Objetivos

- Unificar, aglutinar y representar a las mujeres empresarias de México, en la búsqueda de objetivos y metas comunes tanto en lo económico, lo político y lo social.
- Luchar contra toda situación discriminatoria para la mujer empresaria.
- Potenciar la participación activa de las mujeres en el desarrollo económico y en la búsqueda del bienestar social, mediante su plena integración e incorporación a la sociedad, fomentando la igualdad de oportunidades.
- Promover, desarrollar y fomentar la formación profesional de las mujeres empresarias, así como de los equipos humanos de sus empresas.

- Estimular y apoyar a las mujeres empresarias, facilitándole acceso a los recursos, formación, conocimientos y contactos necesarios para fomentar la cantidad, la calidad y la competitividad de las actividades empresariales de la mujer ayudándole a su éxito profesional.
- Crear sinergias entre empresas potenciando el espíritu de colaboración entre las asociadas.
- Consolidarse como centro de unión y comunicación, donde se den respuestas y alternativas al desarrollo económico y social, generando opinión ante temas relevantes que afecten al progreso de las mujeres como colectivo.
- Coordinar los esfuerzos parciales de las distintas organizaciones empresariales de mujeres del Estado, que tengan que ver con el avance y el progreso, proponiendo actividades y proyectos comunes que multipliquen la acción que día a día realizan desde sus finalidades y tareas específicas, superando el aislamiento y potenciando la solidaridad.
- Favorecer la creación de estructuras que amplíen el papel de las mujeres en el desarrollo, mediante la mejora de sus condiciones de vida, para que pueda participar plenamente en las actividades de producción y desarrollo comunitario, removiendo los obstáculos que dificulten su plena integración económica, política y social.
- Apoyar todas aquellas acciones y programas que desde el ámbito de las instituciones públicas o privadas colaboren a la plena incorporación de las mujeres en la sociedad.
- Establecer, mantener y fomentar las relaciones con entidades mexicanas, extranjeras e internacionales.

A continuación en la tabla 10 se presenta el Consejo Directivo de la Asociación AMMJE

Tabla 10

Consejo Directivo AMMJE Nacional 2011 – 2013

NOMBRE	CARGO
ALIA LORENA IBARRA DE ARREOLA	PRESIDENTA NACIONAL
ANA MARÍA SÁNCHEZ SÁNCHEZ	PRIMERA VICEPRESIDENTA NACIONAL
MARÍA GENOVEVA ANAYA SAAVEDRA	SEGUNDA VICEPRESIDENTA NACIONAL
MA. DEL PILAR MUÑOZ DE GARCÍA	VICEPRESIDENTA EJECUTIVA NACIONAL
MARTHA TARACENA DE GARCÍA JURADO	SECRETARIA NACIONAL
MA. INOCENCIA MOEDANO ORTA	TESORERA NACIONAL
GLORIA JUÁREZ PACHECO	COTESORERA NACIONAL
ELSA LETICIA VILLEGAS SAMANIEGO	VICEPRESIDENTA DE LA REGIÓN NORTE
MA. DEL CARMEN DOMÍNGUEZ SOLÍS	VICEPRESIDENTA DE LA REGIÓN NOROESTE
MARISSA JORGE OSORIO	VICEPRESIDENTA DE LA REGIÓN CENTRO
LAURA PATRICIA GARCÍA JÁUREGUI	VICEPRESIDENTA DE LA REGIÓN BAJÍO
XÓCHITL REYNOSO ZAMORA	VICEPRESIDENTA DE LA REGIÓN OCCIDENTE
GUADALUPE CENTENO OCHOA	VICEPRESIDENTA DE LA REGIÓN SUR
ADRIANA ALVAREZ LAPRAY	VICEPRESIDENTA DE LE REGIÓN SURESTE
DIANA OCÓN ALVARADO	DIRECTORA DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
GUADALUPE TIBURCIO DE QUEVEDO	DIRECTORA DE NORMATIVIDAD
RUBY RIVERO DE GONZÁLEZ	DIRECTORA DE FINANZAS
NORMA MOREL GUEVARA	DIRECTORA DE COMUNICACIÓN
MARGARITA CARBAJAL CARMONA	DIRECTORA DE TURISMO EMPRESARIAL
NOEMI CANTO DE CONDE	ENLACES INTERNACIONALES
SONIA GARZA DE OCAMPO	DIRECTORA RELACIONES PÚBLICAS
YOLANDA PACHECO CORTEZ	DIRECTORA DE EVENTOS
SOFIA LEÓN VALENCIA	DIRECTORA DE DESARROLLO SOCIAL Y APOYO COMUNITARIO
NERY GALAZ DE PÉREZ	DIRECTORA JURÍDICA
CATALINA CARRIZALES JUÁREZ	DIRECTORA DE COMPETITIVIDAD
MARIA JOSEFINA MORTEO GUZMÁN	COORDINADORA DE VICEPRESIDENTAS
SOCORRO JIMÉNEZ ALCALÁ	COORDINADORA FINANCIERA
PATRICIA ENRIQUEZ DE LA FUENTE BLANQUET	DIRECTORA DE CULTURA Y RECREACIÓN
ROSA AMPARO ANGULO ARELLANO	DIRECTORA DE ENLACES NACIONALES
LEYLA GALLO VALENCIA	DIRECTORA DE RELACIONES INSTITUCIONALES
HELEN ANAYA SANROMAN	DIRECTORA DE VINCULACIÓN CON PROGRAMAS GUBERNAMENTALES
MARÍA ROSALÍA VASS SOTO	DIRECTORA DE DESARROLLO SUSTENTABLE Y ECOLOGÍA
ROSA ELENA LOZANO VÁZQUEZ	CONSEJO CONSULTIVO
MARIA DEL CARMEN GARCÍA DE JASSO	CONSEJO CONSULTIVO
JUDITH YANNINI FLORES	CONSEJO CONSULTIVO
MARÍA ELENA MENDOZA Y VIDALES	DIRECTORA DE HONOR Y JUSTICIA
LUCÍA CONCEPCIÓN ORTIZ GARCÍA	COMITÉ DE HONOR Y JUSTICIA
NELLY AVILÉS GUTIÉRREZ	DESARROLLO Y CAPACITACIÓN EMPRESARIAL
LILIA RAMÍREZ LÓPEZ	DIRECTORA DE VINCULACIÓN CON ASOCIADAS Y AFILIACIÓN

Fuente: AMMJE (2011)

2.5.4. Objetivos del consejo Directivo AMMJE:

- Crear una Red de Negocios entre las socias AMMJE a fin de potenciar el intercambio de experiencias y provocar el espíritu de grupo para estimular la ayuda y colaboración entre nosotras.
- Coadyuvar en el desarrollo de nuestras empresas que sean más productivas, más eficientes y que sus necesidades sean las de generar más empleos.
- Durante nuestra gestión, pondremos atención especial en el seguimiento de proyectos vigentes, además de implementar la creación y desarrollo de nuevos proyectos que redundarán en beneficio de nuestras Asociadas.
- Realizar gestiones en coordinación con la Dirección de Vinculación con programas de Gobierno para la obtención de apoyos económicos que favorezcan la actividad empresarial de las socias.
- Desarrollar programas de enlace de negocios para dar a conocer la Asociación y sus beneficios con el fin de crear una red de intercambio comercial entre las socias con promociones atractivas en descuentos y/o comisiones en representaciones o distribución de productos o servicios.
- Apoyar a través de la Dirección de Vinculación con Programas Gubernamentales a las Empresarias que tengan proyectos de Exportación de sus productos y Franquicias.
- Organizar y promover la revista anual de la Asociación.
- Celebrar encuentros de negocios a fin de propiciar el intercambio comercial de proveedores.
- Buscar el acercamiento con las autoridades en turismo con la finalidad de apoyar y consolidar con proyectos y programas la actividad turística de las socias.
- Establecer líneas de comunicación con diversos medios de comunicación en los estados de la república y coordinar acciones con la Directora de comunicación.
- Permitir los enlaces de comunicación para la apertura de nuevos capítulos y coordinar acciones con la directora de normatividad.
- En cada Capítulo de nuestra Asociación *“tomaremos un curso de Media Training”* (preparación para enfrentar los medios) con el fin de que en toda la República nuestras

Presidentas tengan la información adecuada y hagamos un buen papel con conocimiento de causa, para así lograr la admiración, el respeto y credibilidad de todos los medios y quienes están pendientes de ellos (AMMJE, s/p.)

- Valorar el Capital Humano e Intelectual con el que contamos en la Asociación de AMMJE Nacional para que nos transmitan sus conocimientos y experiencias con una previa organización de participación en nuestras reuniones y de ser posible poder solicitar su asesoría para que acuda al Capítulo que requiera de sus conocimientos y éste le apoye con su traslado y hospedaje, si así lo acepta la Empresaria socia.
- Mantener ' relaciones con asesores profesionales y consultores para dar asesoría y orientación empresarial a las socias a costos preferenciales.
- Difundir y apoyar con los conocimientos empresariales a micro empresarias, mujeres con posibilidades de incursionar en el sector empresarial y a mujeres auto empleadas.
- Lograr la unión de todas las artesanas de nuestro país para apoyarlas con la información de los excelentes programas que maneja la Secretaría de Economía guiándolas y orientándolas para realizar las gestiones necesarias en bien de sus productos, pequeñas empresas y sobre todo la promoción nacional de todas sus artesanías.
- Gestionar y promover descuentos o tarifas preferentes en los establecimientos comerciales entre las socias o externos.
- Prestar consulta jurídica a las socias cuando lo requieran sin que se entienda una intervención judicial
- Promover talleres de consulta jurídica, laboral, de seguridad social, conflictos Bancarios, etc.
- Buscar los canales adecuados para gestionar negociaciones ante Buro de Crédito.
- Integración de nuestras Asociadas al Padrón de Proveedores de los tres niveles de Gobierno con el objeto de ofertar sus productos y servicios.
- Establecer convenios de colaboración, entre AMMJE y las diferentes dependencias de gobierno, organizaciones e instituciones, dándole seguimiento para que se cumpla con lo convenido, independientemente de informar a todos los Capítulos de los logros obtenidos.

- Adquirir servicios de innovación que les permitan mejorar su proceso productivo, contratar asistencia para desarrollar o fabricar un nuevo producto, utilizar el comercio electrónico, asesorarse para mejorar su actividad o elaborar un plan comercial o estrategia de marketing, promover y apoyar proyectos que incentiven el desarrollo e innovación tecnológica para propiciar la competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
- Con el Fideicomiso creado entre la Secretaría de Economía y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, especialmente para apoyar a las empresas micro, pequeñas y medianas y/o Empresas tractoras promover la adopción de actividades de innovación y desarrollo tecnológico, a fin de que puedan desarrollarse.
- Elevar el nivel de conocimiento político y económico a través de un programa de capacitación constante por medio de las direcciones de Comunicación y tecnología realizando presentación de Power Point sobre capacitación, tips, datos y cifras importantes que sirvan de referente para las entrevistas o discursos de las socias en sus diferentes estados. Puede darse a conocer a las bases a través de correo electrónico como medio interno y por medio de la página web como medio externo.

La presencia de AMMJE se divide en 8 regiones:

- Norte
- Noreste
- Metropolitano-Centro
- Centro
- Bajío
- Occidente
- Sur
- Sureste

La presidenta de la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias (AMMJE) capítulo Querétaro, Rosa María Ríos de Sinicio, informó que son cada vez más las mujeres que deciden entrar al ámbito empresarial en la entidad, con ello sumando al desarrollo económico del estado, pues tan

solo del 2010 a la fecha el gremio ha tenido un crecimiento del 450 por ciento contando con 120 empresarias de las cuales el 10 por ciento ya son exportadoras principalmente en Estados Unidos.

3. METODOLOGIA

El diseño de la investigación sirve para concretar los elementos, analizar la factibilidad de cada uno de los temas que formaran parte de los capítulos de este estudio. No obstante, también se utiliza para delimitar inicialmente la investigación, paso relevante para obtener el éxito deseado. Cabe mencionar que dicho diseño es flexible, porque un diseño no puede permanecer estático, ya que durante la evolución de la investigación puede variar en función de las encuestas que se llevan a cabo.

Este trabajo de investigación contempla el uso de técnicas cualitativas de investigación. En general, el proyecto utiliza como insumo para la elaboración de la Encuesta a la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias, opinión y criterio de expertas para dar respuestas reales y obtener los resultados deseados, además de con ello cumplir con el objetivo de este proyecto.

Se trabajó con una población de 120 mujeres de la asociación mexicana de mujeres empresarias de Querétaro, que desempeñan cargos de alta dirección tales como Gerencia, Subgerencia, Presidencia, Vicepresidencia y Directoras de departamento, en la cual se hizo la muestra de la siguiente manera:

$$n = \frac{Zc^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2 (N - 1) + Zc^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

$Zc = 95\%$ --- 1.96 (Nivel de Certeza, bajo la curva normal)

$P = 0.5$ (Probabilidad de éxito)

$Q = 0.5$ (Probabilidad de Fracaso)

$E = 5\%$ --- 0.05 (Nivel de error)

$N = 120$ (Población)

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5) \cdot (120)}{(0.05)^2 (120 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)}$$

$$n = \frac{115.24}{.3+.9604}$$

$$n = 115.24/1.2604 = 91$$

$n = 91$ muestra

La población del proyecto de investigación la constituye la Asociación Mexicana de Mujeres Empresarias, ubicada en la ciudad de Querétaro, se centró en esta asociación porque disponen de toda la información para poder dar una respuesta asertiva a la comprobación de la hipótesis que se quiere demostrar. Dicha muestra permitió conocer las habilidades que debe tener la mujer para llegar a un puesto de alta dirección, así mismo para saber por qué razones no ha llegado a la cima.

Se utilizó este tamaño muestral mayor para mantenerse dentro de los límites de fiabilidad y los márgenes de error deseados

El estudio cualitativo aporta elementos para identificar el papel que juegan las diversas interacciones en la vida cotidiana de la mujer en su proceso de formación profesional y trayectoria de vida. La recopilación de este material se logró por medio de la exploración de variables asociadas a dimensiones como desarrollo profesional, edad, balance de vida, trabajo y el rol actual de la mujer profesional en la sociedad.

Dado que esta investigación es un estudio cualitativo, el instrumento de recolección de datos fue una encuesta conformada por 9 preguntas, Dicho instrumento se aplicó de

forma presencial y vía correo electrónico, a través de ellas se hizo un análisis para llegar al objetivo principal de este proyecto, en el apéndice se muestra la encuesta que se aplicó a la muestra.

4. ANALISIS DE RESULTADOS

Esta dimensión aborda la percepción que tienen las mujeres encuestadas con respecto a las habilidades que debe desarrollar una mujer para poder llegar a un puesto de alta dirección, incluyendo aspectos como, vida profesional, personal y social.

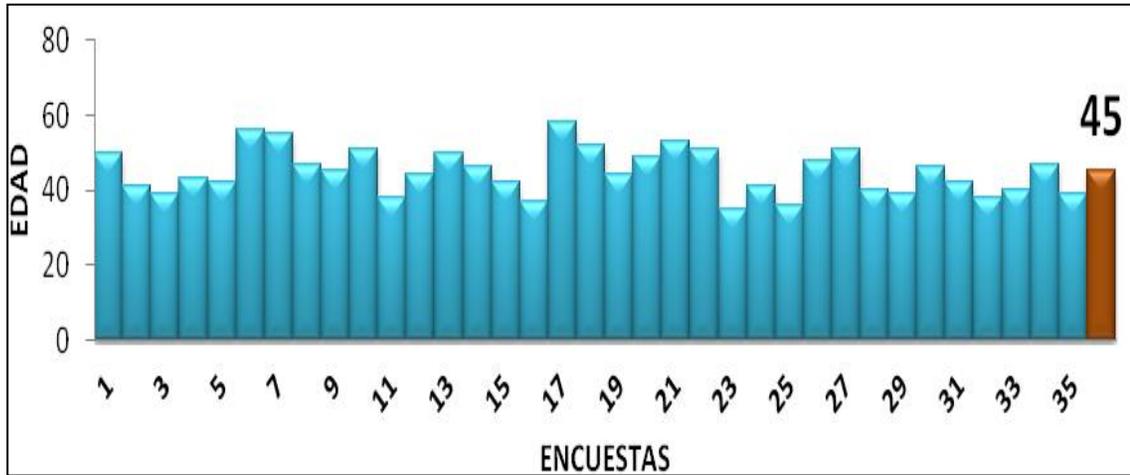


Figura 3. Edad promedio. Fuente: Elaboración propia

Esta figura muestra la edad promedio de las mujeres que ocupen puestos de alta dirección, por lo cual es una edad donde se ha adquirido experiencia, estudios y sobre todo desarrollo personal y profesional.

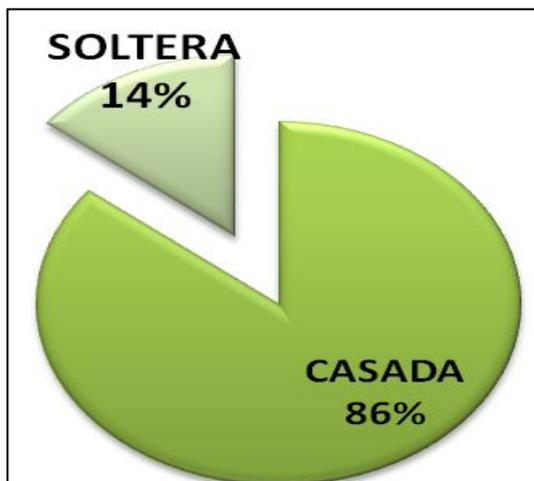


Figura 4. Estado Civil. Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior se visualiza el estado civil y cómo se puede observar el 86% de las encuestadas están casadas, formando una familia y en consecuencia con más responsabilidades a diferencia del resto que son solteras y que por ende tiene más tiempo, menos responsabilidades y menos limitantes.

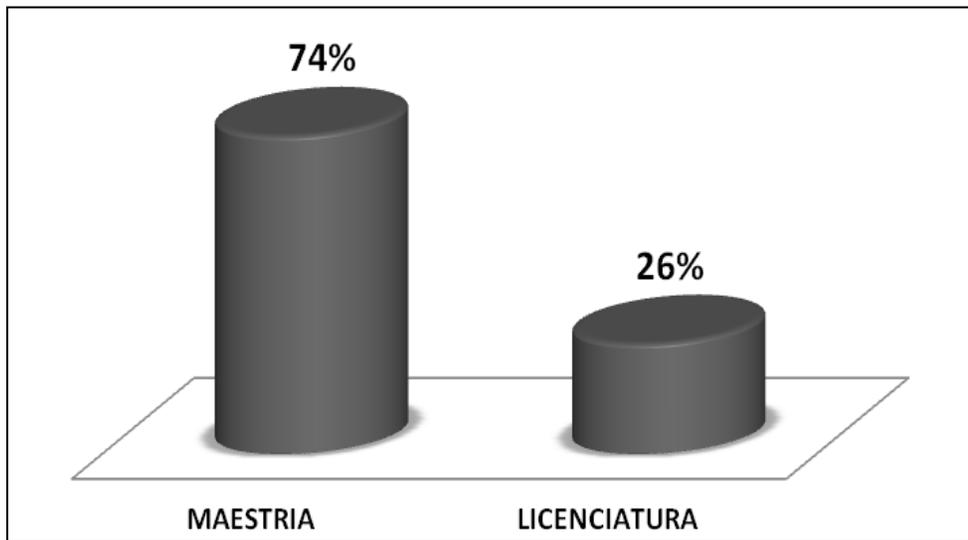


Figura 5. Nivel Académico Fuente: elaboración propia.

Esta figura es muy importante ya que señala que el 74% tiene un nivel académico de Maestro, el cual quiere decir que se necesita estar preparado profesionalmente para poder llegar a considerar un puesto de alta dirección.

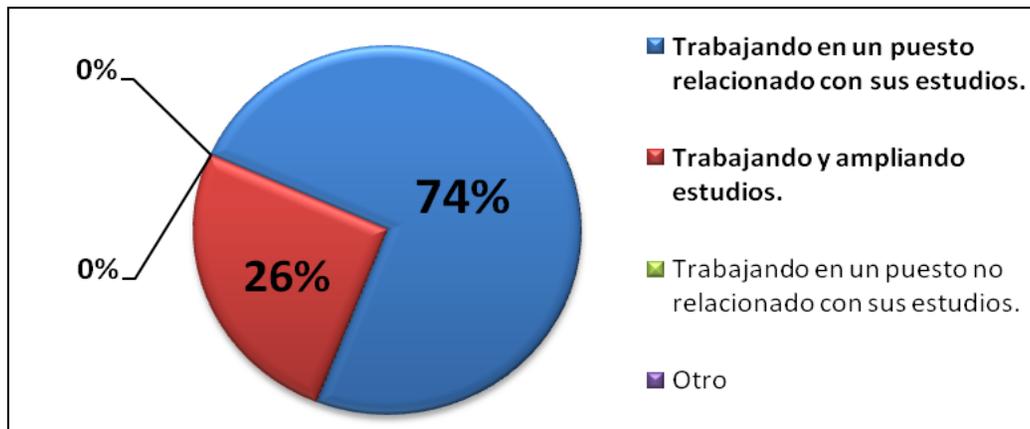


Figura 6: Situación laboral. Fuente: Elaboración Propia.

La situación laboral que enfrenta el 74% de las mujeres, es trabajando en un puesto relacionado con sus estudios y que por ende lleve al otro 26% el cual amplíe sus estudios y que día a día adquieran más experiencia y estudios que ayudaran en un futuro para realizarse como mujeres directivas.

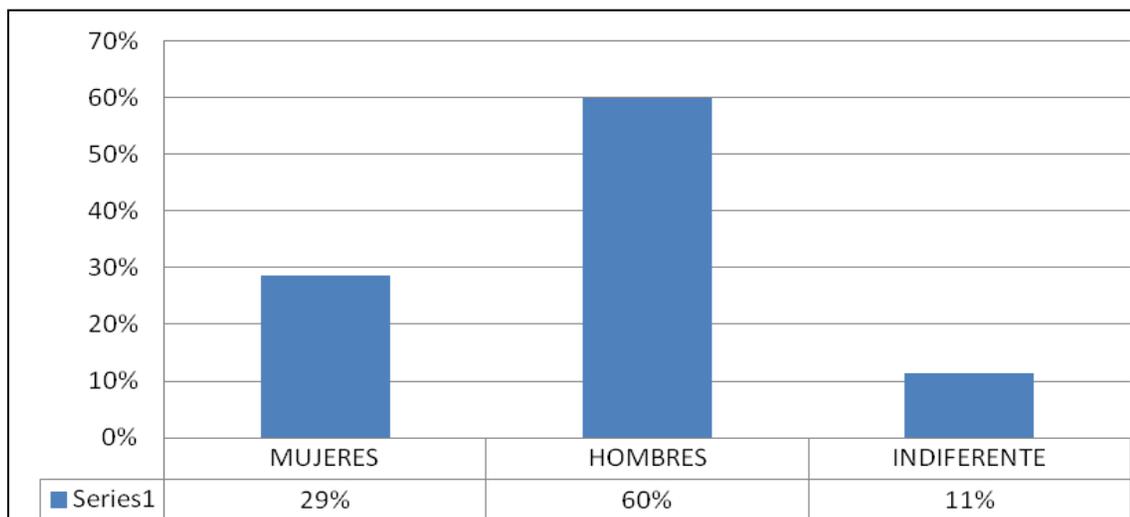


Figura 7: Quiénes son mejores directivos, ¿Los hombres o las mujeres? Fuente: Elaboración propia

Esta figura señala quienes son mejores si los hombres o las mujeres y se ve muy claro que la mayoría dice que los hombres y sin menos preciar con un 29% dicen que son las

mujeres. A continuación se muestran otras figuras los cuales indican las cualidades tanto de hombre y la mujer para cada caso.

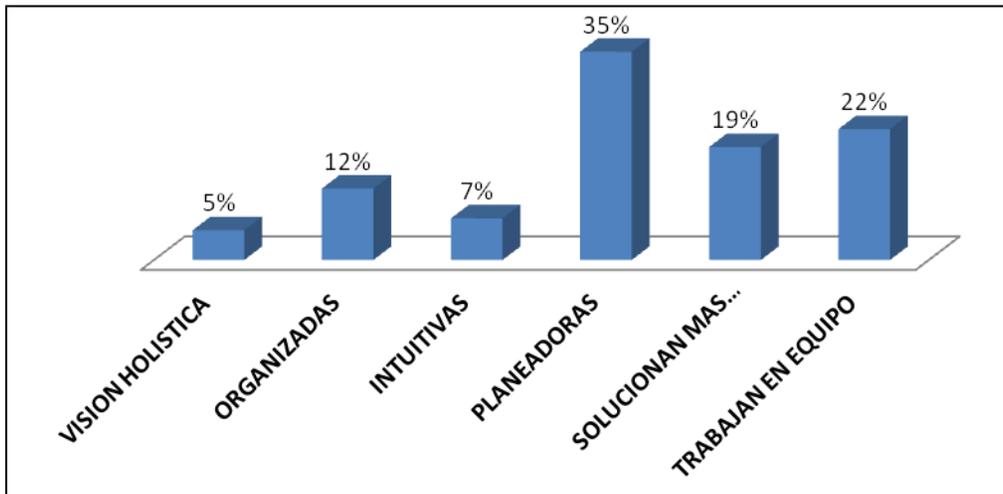


Figura 8: Cualidades de la mujer. Fuente: Elaboración propia

El 29% de coincidían que las mujeres son mejores directivos, muestra las diferentes cualidades que pose una mujer en la alta dirección que las hace diferentes a los hombres y que por ende llegan a ocupar un puesto de esta índole, señalando con ello que una de las principales es la planeación con un 35% y siguiéndole el trabajo en quipo con un 22%.

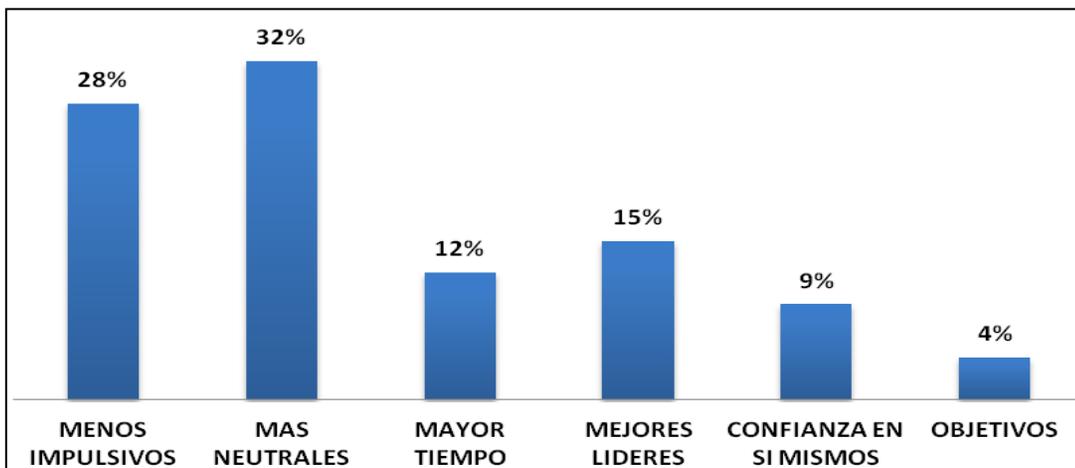


Figura 9: Cualidades del hombre. Fuente: Elaboración propia.

Ahora se ve la otra cara de la moneda, en donde se nota las cualidades que el hombre tiene y que por lo tanto lo lleva hacer mejor directivo que la mujer, siendo más neutrales con un 32%, menos impulsivos con el 28%, mejores líderes y así sucesivamente, considerando que ninguna de las características es igual a las que posee la mujer.

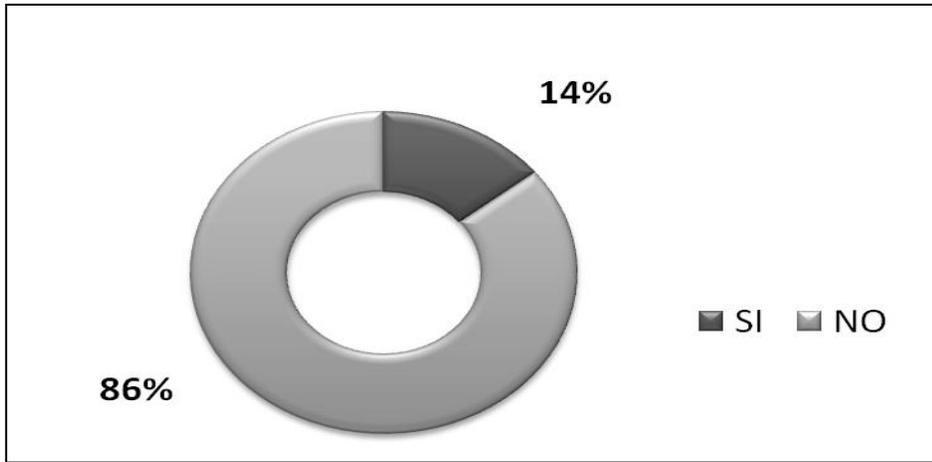


Figura 10: ¿La remuneración para hombres y mujeres en puestos directivos es equitativa? Fuente: Elaboracion propia.

Se ve con claridad en la figura 10 que la remuneración entre hombres y mujeres no es igual, que hay una inequidad en la remuneración que cada uno percibe, y que consideran que dependiendo del género que ocupe la dirección, será el sueldo percibido.

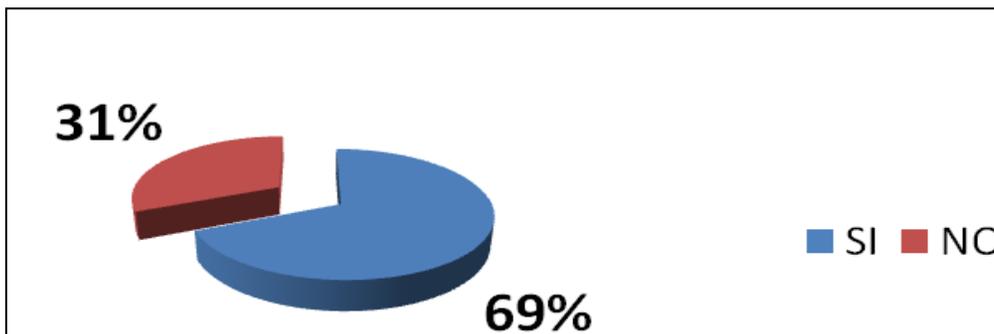


Figura 11: El trabajo en equipo, el liderazgo y la toma de decisiones, ¿Son las principales habilidades que definen a la mujer directiva? Fuente: Elaboración propia.

El 69% coincidió que el trabajo en equipo, el liderazgo y la toma de decisiones son las principales habilidades que deben definir a una mujer para llegar a ocupar un puesto directivo, pero un 31% marca que aparte de esas habilidades hay otras las cuales se presentan a continuación.

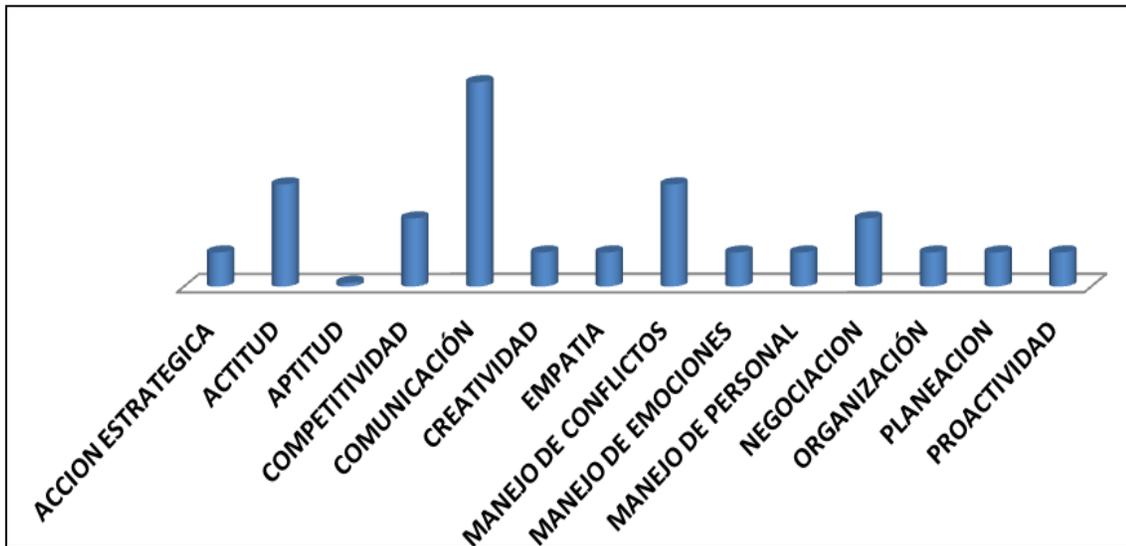


Figura 12: Otras habilidades. Fuente: Elaboracion propia.

Existen muchas habilidades a desarrollar a parte de las principales que con anterioridad se mostraron, pero las que destacan son: la comunicación, manejo de conflictos y la actitud, las cuales se deben de considerar con gran respecto para complementarlas con las demás.

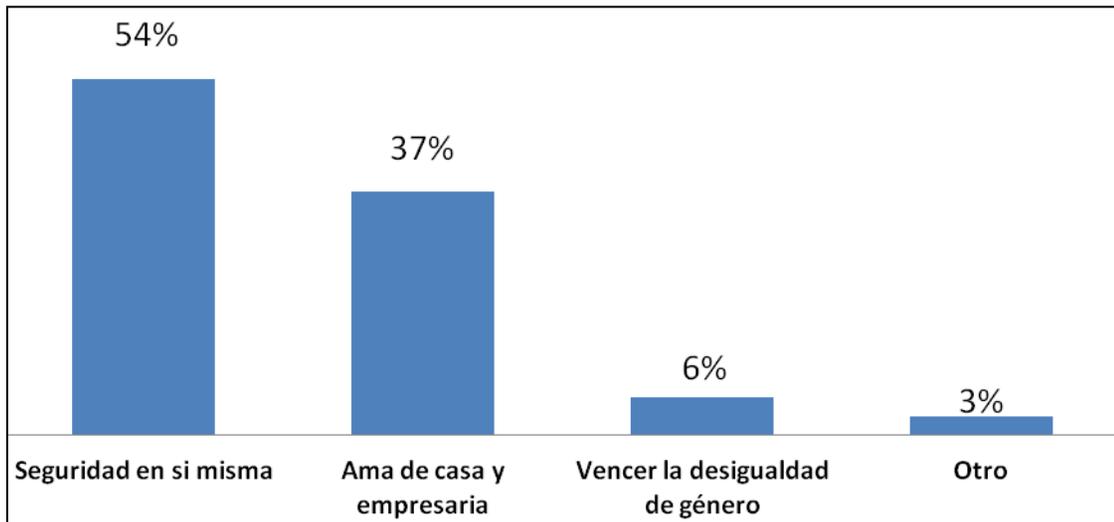


Figura 13: ¿Cuál es el principal reto que posee la mujer profesional hoy en día? Fuente: Elaboracion propia.

Pero ¿Cuál es el reto de la mujer en la actualidad? Y aquí se ve en esta figura que resalta la seguridad que tiene de sí misma con un 54%, otro reto es el ser ama de casa y empresaria con el 37% y con el 6% y no menos importante, el vencer la desigualdad de género que hoy en día se ve en las empresas.

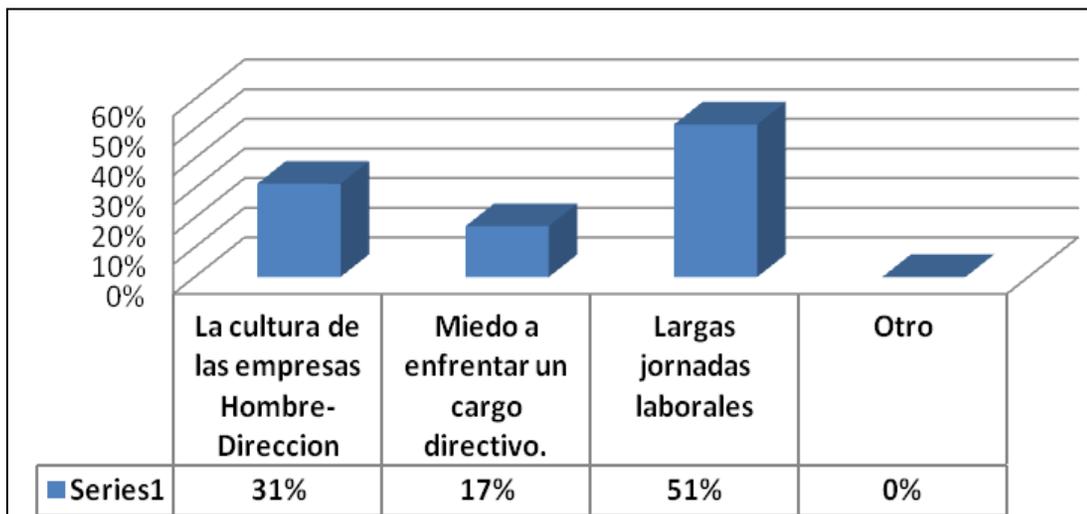


Figura 14: ¿Cuáles son las razones por la que una mujer no llega a puestos directivos?

Fuente: Elaboracion propia.

La razón principal del porque una mujer no llega a un puesto directo son las largas jornadas laborales en donde el 51% coincide, dejando con un 31% la cultura que tienen las empresas de que el hombre es quien ocupa la alta dirección y por otro lado el 17% el cual dice que es el miedo para enfrentar un cargo directivo.

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

La presente investigación se ha dedicado al estudio de las habilidades de la mujer en la alta dirección y ha contribuido de manera muy importante para identificar cuáles son las habilidades que una mujer tiene que desarrollar para poder ocupar un puesto directivo independientemente del mundo que le rodea, cabe señalar que esta tesis le será útil al 24% de la población mexicana, la cual está conformada por mujeres del mundo estudiantil y laboral con el objetivo de estar en un futuro en un puesto de alta dirección, en el cual se necesitan herramientas para alcanzarlo, pero también al 21% de los hombres porque con ello tendrá más competitividad en el mundo laboral.

Por lo anterior se mostró en este proyecto que el trabajo en equipo, el liderazgo y la toma de decisiones, son las principales habilidades que debe tener una mujer en la alta dirección, por lo que nuestra hipótesis (Ho.) es aceptada pero se debe considerar las otras habilidades que mostraron las mujeres expertas en el caso (Asociación Ammje) ya que no se debe pasarlas por alto, al ser un complemento para las principales y tener una mayor oportunidad de llegar al objetivo deseado, las cuales son; la comunicación, manejo de conflictos, actitud entre otras.

Otro punto importante que muestran las encuestas es que para alcanzar un puesto de esa índole, es necesario adquirir experiencia, enseñanzas y estar cada en la innovación de lo que pasa en nuestro alrededor, ampliando los conocimientos los cuales llevan a desarrollar ciertas habilidades o perfil y hacer del camino algo más fácil, se necesita de una edad madura independientemente del estado civil que se tenga, sin dejar de lado las responsabilidades de casa y trabajo.

Se han preguntado ¿qué diferencia existe para que los hombres ocupen los puestos de alto mando y no sean las mujeres?, ¿qué cualidades tienen o que razones hay para que las mujeres se vean limitadas a esos puestos?, se puede decir a través de este estudio donde se muestra que un 60% coincide que lo hombres son mejores para ocupar puestos directivos, ya que son mas neutrales, menos impulsivos, mejores lideres, tienen confianza en sí mismos y que por ende los lleva a tomar cualquier riesgo, sin embargo el 29% respondió que son las mujeres porque son planeadoras, trabajan en equipo, pero que sucede cuando se ve las razones por las cuales no llegan estas, a los puestos deseados, se topan con pared ya que como madres y amas de casa no tienen el tiempo suficiente para soportar las largas jornadas de trabajo, porque tienen otras prioridades, responsabilidades y obligaciones que las hacen dudar y desconfiar de si mismas para ocupar el puesto directivo, por lo que este punto se hace muy importante para la empresa ya que esta vela por sus propios objetivos y necesita a la persona más idónea para llegar a ocuparlo.

Por lo anterior se puede decir que la Hi es rechazada porque el punto principal no es la ideología que se tiene en las empresas de que el hombre tiene que ocupar el puesto directivo, si no aquel que tenga las posibilidades de llevar a la empresa por el mejor camino y eso ocupa tener tiempo, seguridad, confianza y la responsabilidad necesaria para poner en primer lugar los objetivos de la empresa, por lo que la mujer o muchas de ellas aun no las desarrollan o no los manejan de la manera más adecuada para logran entrar en ese nivel de la organización.

Las mujeres empresarias enfrentan diversas barreras que impiden que la capacidad emprendedora de las mujeres alcance su potencial y constituyen un desincentivo para su

iniciativa empresarial. En el ámbito institucional, la excesiva regulación para iniciar un negocio, el limitado acceso al crédito o a los apoyos de los programas gubernamentales, entre otros, y en el ámbito social, aquellos motivados por razones de género dentro de un contexto donde predominan, todavía, los conceptos, ideales, valores y conductas de lo masculino.

Se puede concluir que en esta tesis destacan las dos vertientes en las cuales se enfoca, en primer lugar están las habilidades que debe tener la mujer para lograr ocupar un puesto directivo, en donde se sabe que las principales son: el liderazgo, el trabajo en equipo y la toma de decisiones, pero también no se puede olvidar de la comunicación, manejo de conflictos y la actitud ya que de todas ellas se hacen un complemento para la mujer y que logre el objetivo deseado, también es muy importante resaltar que aparte de estas habilidades, se necesita de experiencia, conocimientos, y sobre todo de seguridad para conseguir lo que cada uno quiere de la vida profesional.

El segundo objetivo al cual se quería llegar era saber las razones por las cuales la mujer no llega a puestos directivos y como mujeres se tiene el papel de ama de casa y empresaria, las largas jornadas que demanda un puesto directivo no las han dejado alcanzar ese nivel profesional, destacando con ello que hay empresas en donde su cultura es alta dirección- hombre y por lo tanto se hace otro impedimento para alcanzarlo.

Todo esto se puede alcanzar si se tiene bien planteado y donde nuestra meta es lograr un puesto de alta dirección, poniendo los pies sobre la tierra y darse cuenta de todo lo que hay alrededor del mismo, teniendo la tenacidad para lograrlo.

Para finalizar creo que se debe resaltar que, en todo caso, la mujer, con unas formas de actuar similares o distintas a un hombre, está igualmente capacitada para todas las tareas directivas. Muchas veces, el desafío está en que haya modelos en la sociedad que permitan a esa mujer desempeñar su tarea directiva. La diferencia entre un directivo y otro empleado es la capacidad para dirigir personas, y esa capacidad se puede desarrollar de igual modo entre hombres y mujeres. Cada uno podrá variar el modo de enfocar esa capacidad, y entonces, la diversidad creada por los equipos con hombres y mujeres será un valor diferencial positivo para la empresa que se desea buscar.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Agut S. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de ´ responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25 (2), págs. 201-214.
- Aritzeta, A., & Alcover, C. (2006). ¿Quién decide? ¿Quién es responsable? ¿Quién gana? Análisis de las dificultades para la implantación de equipos de trabajo. (Spanish). *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 22(2), 151-178.
- Arrom; (2001, 73) *Las mujeres de la ciudad de México, 1790-1857*, México: Siglo Veintiuno Editores.
- Asociación mexicana de mujeres empresarias (2012). *Quienes somos*. Consultado el 01 de mayo de 2012 desde www.ammjenacional.org.
- Barberá E, Ramos A, Sarrió M, (2000) *Proyecto Mujeres directivas ante el tercer milenio: Papeles del Psicólogo*, Madrid, número 075, pp. 46-52.
- Baron, R.A. y Byrne, D. (2005) *Prejuicio: Causas, Efectos y Formas de Contrarrestarlo, Psicología Social*. Madrid, Prentice Hall.
- Batt, R. (2004). ¿Quién se beneficia de los equipos? Comparando los trabajadores, supervisores y gerentes. *Relaciones Laborales*, 41, 183-212.
- Bieger, S. (2005) Estudio “*La mujer directiva vista por los hombres y por las mujeres*”. Socia Directora de Leaders Trust International. Consultado el 10 de marzo de 2012 desde http://www.intereconomiaproyectos.com/documents/estudio_habilidades.pdf.
- Caldeiro, G., y Vizcarra, M. (1999). *El aprendizaje por trabajo cooperativo*. Consultado el 26 de marzo del 2012 de http://educacion.idoneos.com/index.php/el_aprendizaje_por_trabajo_cooperativo.

- Carrasco, C. (ed.). (1999) *Mujeres y Economía: Nuevas perspectivas para viejos y nuevos problemas*. Barcelona: Icaria editorial.
- Carrasco, Cristina. 2001. *La sostenibilidad de la vida humana: ¿un asunto de mujeres?*
Artículo inédito.
- Castaño, C., Martín, J., Vázquez, S., & Martínez, J. (2010). Barreras invisibles y mujeres directivas en España. (Spanish). *Revista Internacional Del Trabajo*, 129(3), 379-396. doi:10.1111/j.1564-9148.2010.00090.x
- Catalyst (2004). The Bottom Line: *Corporate Performance y Conexión de la Diversidad de Género*. Consultado el 5 de Abril de 2012 desde <http://www.catalyst.org/publication/82/the-bottom-line-connecting-corporate-performance-and-gender-diversity>.
- Coca, H. (2005). *El papel de la mujer*. Director de Desarrollo Tecnológico de La Universidad de las Ventas. Consultado el 10 de Abril de 2012 en <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/mujerpapel.htm>
- Colas Bravo, P. (2006). *Género y contextos sociales multiculturales: educación para el desarrollo comunitario*. La mujer en la perspectiva intercultural. Madrid: La Muralla.
- Cuadra, A y Veloso, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderada entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista Chilena de Ingeniería*, 18(1), 15-25.
- Cuéllar, Y., & Vidal, A. (2010). El Perfil del directivo de Alto Rendimiento. *Entrepreneur México*, 18 (4), 108. Asociación Americana de Psicología.

Daniel, Goleman. (2004) ¿Qué hace a un líder? América Latina. *Harvard Business Review*.

De Cos, M. (2005). Miembro Consejo Directivo: CEDE, AED, EWMD, AMEDE. *El acceso de la Mujer a los puestos directivos: Barreras y Apoyos*. Consultado el 10 de marzo de 2012 desde http://www.intereconomiaproyectos.com/documents/estudio_habilidades.pdf.

Definiciones ABC. Tu diccionario hecho fácil. *Liderazgo*. Consultado el 14 de Abril de 2012 en www.definicionesabc.com.

Deloitte Global México. *Presencia y efectividad por género en departamento*. Consultado el 22 de Abril de 2012 desde www.deloitte.com/view/es_MX/mx/index.htm.

Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). El papel de la teoría de la congruencia prejuicio hacia las mujeres líderes. *Psychological Review*, 109, 573 a 598. doi: 10.1037/0033-295X.109.3.573.

Farfán, García Ma. (2006) *Construcción, Validez y Confiabilidad de un Instrumento para Medir la Satisfacción Laboral en las Mujeres*. Tesis Doctoral. Universidad Iberoamericana. México.

Franklin Fincowsky, E. (2011). Toma de decisiones empresariales. *Contabilidad Y Negocios*, 6(11), 113-120.

Glinz, P. (2006). *Un acercamiento al trabajo colaborativo*. Consultado el 3 de marzo del 2012, de: <http://www.rieoei.org/deloslectores/820Glinz.PDF>.

- Goleman, D. (1999). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Barcelona: Editorial Vergara.
- Guglielmi, N. (2000) *Aproximación a la vida cotidiana en la Edad Media*. Buenos Aires. Consultado el 15 de Marzo de 2012 desde <http://es.wikipedia.org/wiki/Mujer>.
- Hastie (2001). *El proceso de toma de decisiones y de resolución de problemas*. Consultado el 27 de Marzo de 2012 en <http://www.cop.es/colegiados/m-00451/tomadeciones.htm>.
- Inegi (2012) *Encuesta nacional de ocupación y empleo*. Consultado el 18 de Junio de 2012 en <http://www.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos>.
- Jiménez González, K. (2009). *Propuesta estratégica y metodológica para la gestión en el trabajo colaborativo*. Educación (03797082), 33(2), 95-107.
- Jiménez, A. (2006). 10 habilidades directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? *Folletos Gerenciales*, 10(7), 21-36. American Psychological Assoc.
- Katz, Robert L. *Habilidades para una administración efectiva*. Consultado el 28 de Abril desde <http://html.rincondelvago.com/administracion-y-sociedad.html>.
- Koontz, H y Weihrich, H. (1998) *Administración, una perspectiva global*. (11ª Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Madrigal Torres Berta E. (2002) *Habilidades Directivas: Una Perspectiva Global*. (2ª Ed.) México: Mc Graw hill.
- Marias, Julián (1986). *La estructura Social: Teoría y método*. Madrid. s/ed.
- Martin, R., Price, T. y Robertson, L. (2010). Desea / necesita: Preparación de Liderazgo para Líderes de Escuelas Correccionales de Educación y Alternativa. *Revista de Educación Correccional*, 61 (4), 299-313.

- Mckinsey & Company (2007). *El liderazgo femenino, una ventaja competitiva para el futuro*. Consultado el 12 de Marzo de 2012 www.udd.cl/.../Rol-dela-mujer-en-la-gran-empresa-FINAL2010.pdf.
- Mires, Fernando, (2001) *La Rebelión Permanente*, México, Editorial Siglo Veintiuno.
- Pérez, A. (2009). *Promueve el trabajo en equipo*. *Entrepreneur México*, 17(8), 104-107.
- Perugini, M., & Solano, A. (2008). Liderazgo y género. Identificación de Prototipos de liderazgo efectivo. (Spanish). *Perspectivas En Psicología: Revista De Psicología Y Ciencias Afines*, 5(1), 69-77.
- Polasek, D. (2012). *El papel de la mujer en la actualidad*. *Psicología General*. Consultado el 3 de Marzo de 2012 desde <http://www.iniciativat.com/component/content/article/6-mujer/417-el-papel-de-la-mujer-en-la-actualidad.html>.
- Puchol L, Martín M.a José, Nuñez A. Ongallo C, (2010). *El libro de las habilidades directivas*. (3.ª edición.) México. Díaz de Santos
- Randstad (2004). *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, ISSN 1130-8117, Año nº 17, Nº Extra 180, 2004 págs. 16-21
- Ríos, R., Sánchez, C., & Gómez, E. (2007). *Toma de decisiones empresariales: un enfoque multicriterio-multiexperto*. *Ingeniería Industrial*, 28(1), 29-36.
- Santa Cruz, I. (2002) Sobre el Concepto de Igualdad: algunas observaciones. *Revista Isegoria*, número 6.
- Stephanie Letailleur, (2011) “*La escasez de mujeres en puestos directivos se debe a que los hombres quieren mantener el poder*”.

Taracena, R. (2004). *El techo de cristal. Mujer Ejecutiva*. México, DF.

Verea y Hierro, G. (1998). *Ética y feminismo*. Universidad Nacional Autónoma de México. México.

APENDICE

ENCUESTA APLICADA:

Las habilidades directivas que desarrolla una mujer, juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de su persona. A través de ellas, se obtienen importantes refuerzos laborales además del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo.

Por favor, contesta a esta encuesta sobre dichas habilidades directivas. No te llevará más de 10 minutos. Muchas gracias por tu colaboración.

1. Edad: _____
2. Estado civil: _____
3. Grado académico: _____
4. Situación laboral actual:
 - a) Trabajando en un puesto relacionado con sus estudios.
 - b) Trabajando en un puesto no relacionado con sus estudios.
 - c) Trabajando y ampliando estudios.
 - d) Otro. Especificar, por favor _____
5. Según tu experiencia ¿Son mejores Directivos los hombres o las mujeres? y ¿Por qué?
 - a) Las mujeres: _____
 - b) Los hombres: _____
6. ¿Considera que la remuneración para hombres y mujeres en puestos de directivos/gerenciales es equitativa?
 - a) Si: _____
 - b) No: _____

7. Según su criterio, el trabajo en equipo, el liderazgo y la toma de decisiones ¿Son las principales habilidades que definen a la mujer directiva?

a) Si: _____

b) No: _____ ¿Cuáles?

8. Desde su punto de vista, ¿cuál es el principal reto que posee la mujer profesional hoy en día?

a) Vencer la desigualdad de género.

b) Seguridad de sí misma.

c) Ama de casa y empresaria.

d) Otro: _____

9. ¿Cuales crees que son las razones por la que una mujer no llega a puestos directivos?

a) La cultura que tienen las empresas de que los hombres son los que ocupan los puestos de alta dirección.

b) Miedo a enfrentar un cargo directivo.

c) Largas jornadas laborales.

d) Otro: _____