

Las reticencias culturales del liderazgo femenino. ¿Cómo se percibe?

*Berta Ermila Madrigal Torres, Rosalba Madrigal Torres
y María Guadalupe Reyes Serrano*
Universidad de Guadalajara

Resumen

Esta investigación es parte del proyecto: *Entorno Empresarial y la mujer en la gerencia*, una investigación descriptiva y correlacional en donde se aplicó una encuesta a 193 estudiantes de posgrado y empresarios del centro-occidente de México. Responde las preguntas de investigación: ¿Cuál es la percepción de la mujer con relación a su liderazgo, aspectos biológicos, capacidades y habilidades en la gerencia *versus* la percepción del hombre? ¿Rompió la mujer empresaria el techo de cristal? Los resultados dan cuenta de cómo se percibe la mujer en la gerencia y cómo la perciben los hombres y los desafíos que ésta enfrenta en la gestión.

Palabras clave

Liderazgo femenino, gerencia, México.

Abstract

This research is part of the project: *Business Environment and Women in Management*, a descriptive and correlational study in which a survey was applied to 193 graduate students and entrepreneurs from central-western Mexico. The study seeks to answer questions related to women and men's perception of their leadership, taking into account biological aspects, abilities and skills in management. The article contemplates if business women have broken the glass ceiling. The results show how women and men in management are perceived, and how each sex perceives the challenges facing them in the field of management.

Key words

Female leadership, management, Mexico.

Introducción

El tema principal en esta investigación es la percepción de la mujer en la gerencia en el siglo XXI, cómo se percibe ella y cómo la percibe el hombre. Se hace esta investigación debido a que cada día la presencia femenina en los diferentes ámbitos se incrementa en México, en educación superior y en la dirección, con mayor énfasis a partir de los ochenta; sin embargo, aún persisten barreras y limitaciones para su desarrollo y una mejor armonía en el trabajo. Las limitaciones que predominan son las culturales, enmarcadas en los estereotipos que han marcado a la mujer en ciertas áreas de competencia diferente a los hombres.

El trabajo está planteado de acuerdo a la hipótesis de que la mujer que ha logrado alcanzar metas personales y organizacionales en el contexto de la gerencia en diferentes niveles, ha roto el techo de cristal, y tanto su liderazgo como habilidades gerenciales con relación al hombre están en las mismas condiciones. Para identificar su percepción aplicamos la encuesta de Sánchez y Javalgi (2010): *A comparative analysis of the attitudes toward women managers in China, Chile and the USA*, a mujeres que estudian un posgrado e incluso que son empresarias en el centro-occidente de México.

Por otra parte, también está el identificar cómo se percibe la mujer ante su liderazgo y que nos proporcione elementos para que la universidad, la empresa y la sociedad en general, establezcan estrategias de apoyo y reeducación para empoderarla y brindarle las herramientas necesarias para su seguridad. Asimismo entender que la diferencia de género en la gerencia es un tema apremiante y ello implica el fortalecimiento de políticas de apoyo a la mujer para su mejor desarrollo.

Se analiza la diferencia entre el hombre y la mujer con relación a su liderazgo, habilidades y capacidades, así como aspectos biológicos que son limitantes para el desarrollo de la mujer.

La distribución del trabajo se conforma por el planteamiento de las preguntas de investigación, revisión de la literatura enfocándose principalmente en los estilos de dirección, la presencia femenina en puestos gerenciales y sus habilidades y capacidades. Se describe la metodología empleada para después explicar los resultados respecto a las variables presentadas, así como las conclusiones.

Desarrollo

Las diferencias de género en los comportamientos adoptados por los empresarios durante el desarrollo de las funciones empresariales se marcan en las características y cualidades de las mujeres empresarias en comparación con los varones, afectando el desempeño empresarial de las mismas. Ello se ha relacionado con la diferente percepción por parte de las mujeres, de los obstáculos y oportunidades existentes durante el desarrollo de la actividad empresarial, así como con sus motivaciones empresariales, Adler (1988). Ellas prefieren un estilo de dirección más participativo y democrático que el masculino, buscando el consenso entre sus empleados, delegando más responsabilidades y compartiendo mayores cuotas de información y poder que los empresarios masculinos, denominado *liderazgo transformacional*; que está más orientado a las personas y basado en las relaciones interpersonales. Las mujeres que experimentaron conflictos para atender a su rol de empleada y madre de familia, pueden medir el éxito empresarial por el logro de un equilibrio entre estas dos responsabilidades (Boden, 2000).

Los estereotipos descriptivos persisten sobre rasgos de personalidad para justificar el que no se le dé a una mujer un puesto de trabajo tradicionalmente masculino, un ascenso o un puesto de responsabilidad cuando compite con un hombre, ya que los estereotipos se utilizan para defender intereses individuales o de grupo. Se puede decir que aunque la mujer reúna suficientes aptitudes y cualidades para el puesto, el hombre le aventaja en esas características. Varios estudios nos hablan de este enfoque, como es el caso de Grant (1998) y Boden y Nucci (2000).

Sobre las diferencias de género en los cargos directivos se ha escrito mucho, tal es el caso de Cahoon y Torres (2004), Madrigal (2009), Sánchez, C. y Javalgi, R. (2010), quienes mencionan que existen retos de desarrollo entre la mujer y el hombre: el hombre experimenta los retos en el desarrollo de su tarea y la mujer en las limitaciones y obstáculos para el desarrollo de la suya, lo cual tiene doble reto para la mujer. Norris e Inglehart (2000), refieren sobre las barreras culturales de la mujer en el trabajo y las actitudes de su liderazgo ante el ejercicio de su función. Los

hechos son que, a pesar de que se han derribado barreras culturales, aún existen prácticas y creencias causantes del lento avance al logro de igualdad de hombres y mujeres en puestos políticos. Existe evidencia que estas barreras culturales se han ido desvaneciendo con las generaciones más jóvenes en sociedades post-industriales como resultado del proceso de modernización y cambio de valores ¿Sucede lo mismo en todas las culturas? No, los paradigmas y percepciones son diferentes, e incluso en el medio de la gerencia la presencia de la mujer es diferente.

Sin embargo, en el siglo XXI tanto el directivo como la directiva se desempeñan en igualdad de circunstancias, aunque la mujer en menor proporción en puestos. Sus estrategias son visionarias y estrategias, pero se siguen presentando desigualdades, tal es el caso abordado por Malin (2007), quien realizó un estudio a cuatro redes regionales en Suecia, cuyos objetivos fueron garantizar la influencia de las mujeres, crear organizaciones que les permita trabajar en municipios, y apoyar y promover las ideas de mujeres emprendedoras. Desafían la *política de innovación* en aquel país, la cual ha sido señalada como una inequidad que le da prioridad a organizaciones lideradas por alguien del género masculino. Conforme lo que se ha investigado, se encontró que al género femenino no es considerado como un género innovador, se adjudican otras características pero la innovación no es una de ellas. Esto sucede en los países desarrollados que tienen años trabajando por la equidad de género. ¿Qué sucede en los países latinoamericanos?

Thite (2000) analiza las investigaciones destinadas a identificar con éxito los estilos de liderazgo para los directivos de la información tecnología/sistemas de proyectos. La investigación examinó la idoneidad de liderazgo transformacional con relación a otros factores críticos de éxito. Los resultados indican que una combinación de técnicas de liderazgo transformacional y comportamientos aumenta la efectividad de su liderazgo. Aunque reconoce que no hay un estilo de liderazgo efectivo en todas las situaciones. En el tema de las diferencias de género podemos encontrar los estudios de Guzmán y Gutiérrez (2008), Heilman (1995), Owen (2003) y Tannen (1990).

Otro caso de liderazgo femenino en los ámbitos de dirección es el de Colombia en el año 2000, en el gabinete ministerial había tres min-

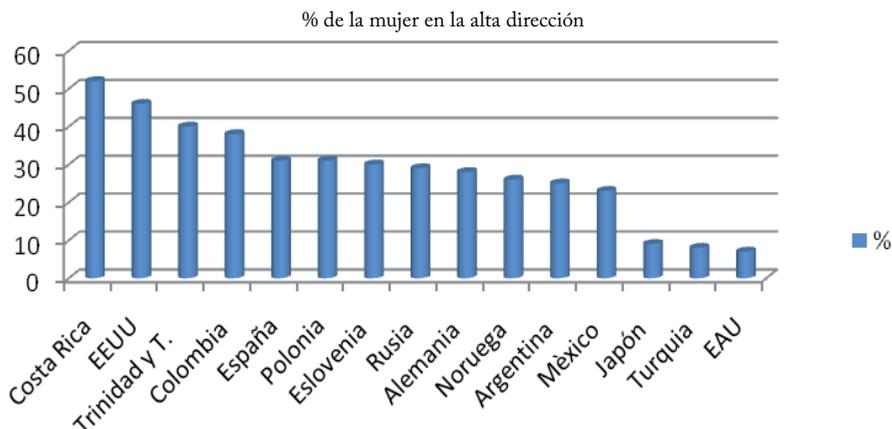
istras y ocho viceministras, lo que representaba 18.8 y 50%, respectivamente. En el sector privado, de las 5,000 empresas más grandes sólo 334 están dirigidas por mujeres (es decir 7%) y 13% de las 495 entidades financieras es dirigido por mujeres. ¿Se tiene que negociar o legislar como en Noruega para incrementar la presencia femenina en los negocios?

En Noruega, por ley las mujeres tienen que representar el 40% de los consejos de administración, en caso negativo, la empresa se disuelve. No es una recomendación como en el caso español, sino una obligación, si no se cumple la ley desaparece la empresa (De Anca, 2008: 1).

Sin embargo, la misma autora menciona que estas medidas tienen una representación importante de mujeres en puestos de alta dirección, aunque en las primeras líneas de gestión su presencia es menor, no llega ni a 8%, por eso este tipo de iniciativas son un resolutivo que, en principio, ayudan pero tienen que ir acompañadas con otro tipo de medidas como concienciar y sensibilizar a los agentes sociales, porque a largo plazo la ley funciona para realizar los cambios necesarios para que las mujeres compitan en cargos de responsabilidad.

Otros países donde predomina la presencia femenina en ámbitos de dirección y liderazgo son: Costa Rica, en 2010 Laura Chinchilla Miranda asumió el cargo de presidente; Cristina Fernández de Kirchner, desde el 10 de diciembre de 2007 es presidente en Argentina; Michelle Bachelet Jeria (2006-2010) en Chile; Dilma Vana Rousseff, a partir del 1 de enero de 2011 es actual presidente de Brasil; Hillary Clinton en Estados Unidos contendió en 2008 por la presidencia de ese país; y Josefina Vázquez Mota, en México, tenía posibilidades para ganar las elecciones presidenciales de 2012.

Gráfica 1
Mujeres directivas, legisladoras y en la alta administración



Fuente: De Anca (2008).

Como se puede apreciar, en este análisis comparativo aparece México en el lugar doceavo con relación a la presencia femenina en la toma de decisiones y alta administración, incrementa su presencia en los negocios pero la mujer mexicana se percibe insegura.

Metodología

El trabajo retoma la metodología del proyecto de investigación *Business environment + women as managers*, de los doctores Carol Sánchez y Raj Javalgi, profesores de Cleveland State University, quienes diseñaron la encuesta integrada en seis apartados: datos generales, aspectos generales para la conformación de la empresa, sistema legal del país, actitudes de la mujer en los negocios, nivel de confianza en la organización y altos gerentes en la empresa. En este caso partimos del análisis de los datos de México, los cuales fueron recabados en el periodo de enero a julio de 2010. La muestra en México fue de 193 estudiantes de posgrado en el área de ciencias administrativas.

Para el análisis del apartado de la mujer en los negocios, agrupada en 21 ítems, los hemos clasificado en tres apartados de acuerdo a la

orientación de la pregunta: 1) la mujer en la gerencia y los aspectos biológicos (cinco ítems); 2) análisis comparativo hombre mujer (ocho preguntas y ocho variables); 3) habilidades y competencias de la mujer (ocho ítems). En los tres casos aplicamos un análisis estadístico promedios y desviación estándar, así como porcentajes acumulados para un análisis de la percepción de la mujer en los negocios y un análisis comparativo de cómo se percibe la mujer y cómo la percibe el hombre, en el ejercicio de su liderazgo y sus habilidades gerenciales.

Resultados

Perfil de los entrevistados: la población objeto de estudio lo conforman estudiantes de posgrado y mujeres empresarias. Fueron 193 encuestas, de las cuales: 54% mujeres y 46% hombres. La edad promedio tanto de mujeres como de hombres es de 32 años. Con relación a los resultados del segmento, se encontró que 74.70% tienen entre 19 a 29 años, mientras que el rango de 30 a 49 años representan 25.30%. Hallazgos: encontramos que en mayor porcentaje trabajan en el área de la gestión administrativa, a nivel medio y alta gerencia.

La aplicación de la metodología permitió recopilar y realizar un seguimiento de los índices de participación del género femenino con miras a establecer una base de referencia para evaluar los avances de personas que ocupan puestos directivos o de relaciones con los clientes, proveedores y otros agentes externos.

Respecto a cómo se percibe la mujer en los negocios y cómo la percibe el hombre, se analizó la percepción de la mujer en la gerencia y encontramos diferencias muy marcadas, aún predomina el pensamiento masculino por las costumbres culturales de asignación de roles según el género (cuadro I).

Cuadro I
Desviación estándar de la percepción hombre-mujer

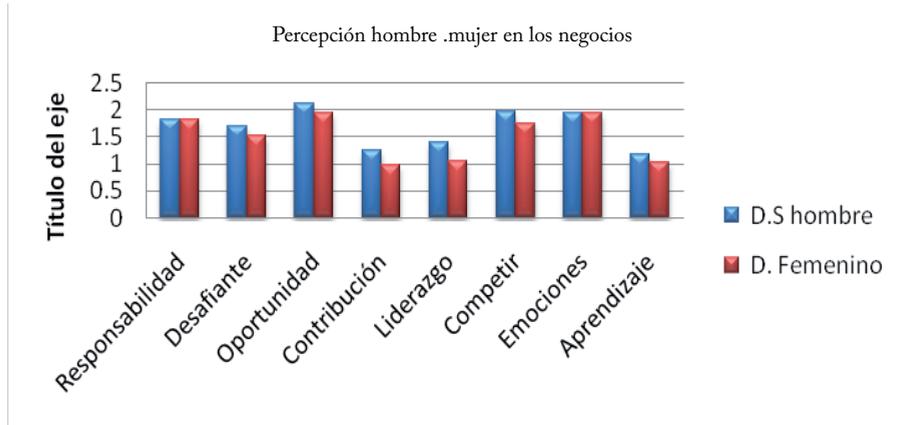
Variable	Cargo de responsabilidad	Desafiante	Oportunidad	Contribución/ metas	Liderazgo	Competir	Emociones	Aprendizaje matemáticas
D.S Hombre	1.84	1.59	2.07	1.33	1.26	1.89	1.97	1.16
D.S Femenino	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81	1.81

Fuente. Elaboración propia con base a la investigación de campo.

El sentido de la responsabilidad, oportunidades, competencia y emociones es mayor para las mujeres, en tanto que los hombres se perciben más desafiantes, contribuyentes, con liderazgo y mayor aprendizaje, y se caracteriza con ciertas ventajas respecto a la mujer.

En los resultados llama la atención el indicador que cuestiona si la mujer tiene la misma contribución que el hombre en las metas de la organización, la desviación estándar está por debajo de cómo la percibe el hombre y se presenta el mismo fenómeno en el aspecto de liderazgo (véase gráfica 2).

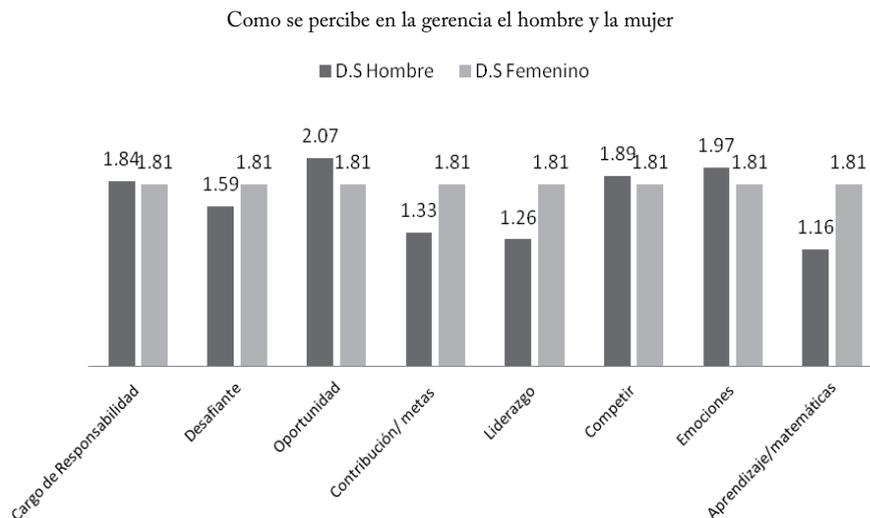
Gráfica 2
Cómo se percibe la mujer y cómo la percibe el hombre



Fuente. Elaboración propia, ver cuadro uno. Investigación de campo.

La mujer se percibe a ella misma en menor escala con respecto al hombre, en relación al desafío en el trabajo, la contribución, el liderazgo, la competencia y el aprendizaje.

Gráfica 3
Análisis comparativo hombre mujer



Fuente. Elaboración propia, con base a la investigación de campo.

La gráfica anterior refleja que, para el hombre, la mujer es dominada por las emociones y no por la parte racional, postulándola a no ser lo suficiente firme en la toma de decisiones, además de no aprovechar las oportunidades que de momento se pudiesen presentar. El problema es que la mujer no difiere mucho de esta idea, aunque por fortuna la mujer se autopercibe como una persona líder, desafiante, contribuyente, con ganas de aprender más cada día y, desde luego, competidora; el hombre no difiere mucho de esta idea, reconoce estas cualidades.

Los ítems en los cuales dan resultados ligeramente similares corresponde a responsabilidad y emociones. En general, los entrevistados piensan que no es menos deseable para las mujeres que para los hombres ocupar un cargo de responsabilidad, aunque algunos opinan lo contrario sobre la percepción de responsabilidad hombre-mujer (véase cuadro II).

Cuadro II
Frecuencia en el cargo de responsabilidad

Clase	Valor	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
			Relativa	Acumulada	Rel. acum.
Muy de acuerdo	1	6	0.05	6	0.05
De acuerdo	2	11	0.08	17	0.13
Ligeramente de acuerdo	3	13	0.1	30	0.23
Indeciso	4	10	0.08	40	0.31
Ligeramente de acuerdo	5	12	0.09	52	0.4
En desacuerdo	6	35	0.27	87	0.66
Muy desacuerdo	7	44	0.34	131	1

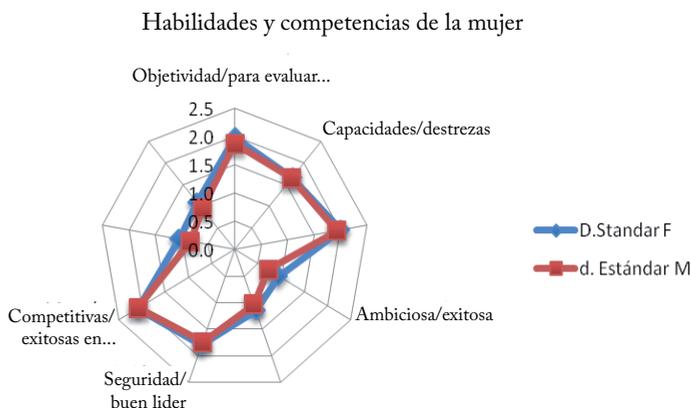
Fuente. Elaboración propia con base a la investigación de campo.

El cuadro 2 muestra el número de veces que se ha presentado cada valor de la pregunta: ¿Es menos deseable para las mujeres que para los hombres ocupar un cargo de responsabilidad así como porcentajes y estadísticas acumuladas? En seis filas del archivo de datos la pregunta: ¿Es menos deseable para las mujeres que para los hombres ocupar un cargo de responsabilidad?, es igual a uno que están de acuerdo, esto representa 4.58% de los 131 valores en el archivo. Las dos columnas de la extrema derecha dan los recuentos y porcentajes acumulados, la información desde el inicio del cuadro hacia abajo responde a la pregunta: ¿Cuántos están entre el uno y el seis? podemos ver que es 40% mientras que sólo 33% consideran que es siete.

Cualidades y habilidades

Al referirnos a la cualidad, habilidad y competencia de un directivo, estamos hablando de la destreza, pericia, con que domina cierta competencia o es capaz en su profesión de ser claro en sus decisiones, darse a respetar, ser fiel a su empresa y a la misión de la institución, a fin de conseguir los objetivos pretendidos. No dejarse llevar por favoritismos, por relación de amistad o lazos familiares, o ser imparcial. En este caso como las preguntas están encaminadas a medir su habilidad, no se hace un análisis comparativo hombre-mujer, los resultados son más equitativos de cómo se percibe el hombre y cómo la mujer.

Gráfica 4
Cualidades y habilidades como se percibe la mujer



Fuente. Elaboración propia con base a la investigación de campo.

Podemos observar en las cualidades que obtuvieron un puntaje menor que es donde la mujer manifiesta que no es necesario ser ambiciosa para ser exitosa y asertiva en los negocios, en la gráfica 4 se aprecian los puntos menos representativos, son las expresiones ambiciosa y objetiva, así como seguridad; sin embargo, al realizar la comparación entre el hombre y la mujer, ella misma tiene una autopercepción inferior respecto al hombre.

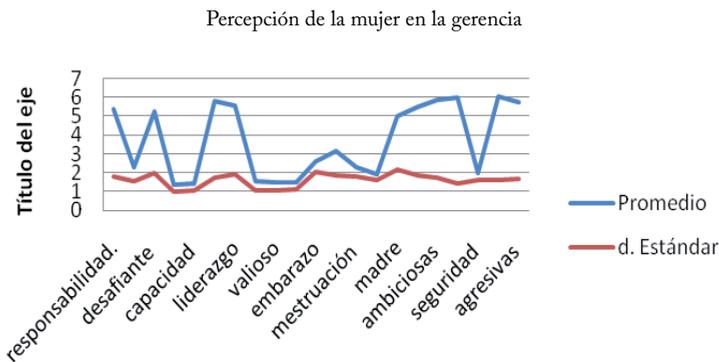
Por fortuna, la mujer se percibe como una persona líder, desafiante, dispuesta a contribuir en las acciones desafiantes del trabajo, dispuesta a aprender más cada día, competidora, que pone en práctica sus habilidades y conocimientos para solucionar problemas; ante esto el hombre no difiere de esta idea sino que le reconoce dichas cualidades.

Percepción de la mujer: sus aspectos biológicos

En la gráfica 5 se puede ver las tres variables integradas de este estudio, el análisis comparativo del hombre y la mujer en la gerencia, los aspectos biológicos de la mujer en la gerencia, sus cualidades y capacidades. Estos datos son resultado de la percepción tanto del hombre como de la mujer, nos reflejan, en forma general, que ambos tienen índices de percepción muy bajos con relación a la comparación de habilidades y capacidades hombre-mujer en la gerencia. El mismo indicador nos da cuando analizamos los aspectos biológicos de la mujer, teniendo un leve índice más alto cuando se habla de las cualidades y habilidades de la mujer sin compararla con el hombre.

La maternidad y crianza de los hijos limita a las mujeres en su desarrollo profesional, sobre ella recae la responsabilidad de cuidarlos, por tanto, las actividades que realiza la mujer quedan relegadas a la vida privada, en el entendido de asumir su rol con resignación, dado que no existe en el sistema laboral garantía amplia a la mujer para evitar el triple rol al que se enfrenta: de criar, organizar casa y trabajar. Dedicar tiempo a la familia implica participar en una vida laboral de medio tiempo; de ahí que las mujeres en esa etapa de su vida se ven afectadas en su desarrollo laboral debido a las licencias temporales.

Gráfica 5
Percepción de la mujer y sus aspectos biológicos



Fuente. Elaboración propia con base a la investigación de campo.

Aún cuesta reconocer las cualidades positivas que cada uno tenemos. La gráfica 5 muestra que la mujer se distingue por ser responsable, con capacidad; pero lo cierto es que tampoco deja de lado que, como mujer, debe saber ser madre, lidiar con sus cambios físicos, ser segura para ser exitosa, tanto o más que el hombre.

Los obstáculos en el progreso profesional de las mujeres se caracterizan por la persistencia de creencias sociales estereotipadas sobre las responsabilidades asumidas en el ámbito familiar ante la incierta participación de los hombres en el cuidado de los hijos como en los quehaceres domésticos.

El techo de cristal impide a las mujeres seguir avanzando en sus carreras profesionales, más allá de ciertos niveles en el acceso a puestos directivos por motivos de género, y en la selección que impacta en la remuneración. La igualdad entre hombres y mujeres ha sido adoptada como uno de los objetivos de las políticas de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con el fin de generar conocimientos sobre la igualdad de género en el mundo del trabajo.

Cuando la mujer compete con un hombre para un puesto directivo enfrenta reticencias que impiden su ascenso, se utilizan estereotipos para defender intereses individuales o de grupo, aunque la mujer reúna

las aptitudes y cualidades para el cargo. Una de las entrevistadas comparte su experiencia laboral.

Al competir por la dirección de la empresa, entre los tres candidatos que reuníamos el perfil para desempeñar el puesto, el comité designó a uno de mis compañeros. La mayoría de compañeros esperaban que fuera yo, ya que contaba con las habilidades para el cargo, necesité tiempo para aceptar la decisión injusta [Informante núm. 115].

La tendencia masculinizada para ocupar puestos directivos tiene efectos negativos en las mujeres que las limitan en la valoración de sus logros. Tener una percepción positiva ante la presencia de la mujer en la toma de decisiones es un reto de equidad tanto para el hombre como para la mujer, una de las informante refiere las trabas a las que se enfrenta en su trabajo.

Después de haber desempeñado diferentes puestos directivos a nivel de mando medio en una institución educativa, al encabezar la terna para ocupar el puesto de la dirección —por contar con el mejor perfil—, sin embargo eligieron a un hombre; a manera de justificación me dijeron que debería sentirme agradecida por tomarme en cuenta, ya que muchas mujeres darían las gracias por tener trabajo [Informante núm. 66].

El hombre experimenta los retos en el desarrollo de la tarea y la mujer en los obstáculos para ser elegida. Existen evidencias con las generaciones más jóvenes en sociedades post-industriales, como el resultado del proceso de modernización y cambio de valores.

La idea de que la mujer se queda en casa en la actualidad ya no es posible, las instituciones educativas deben ser garantes de la transmisión de la cultura de igualdad entre los hombres y las mujeres, realizar modificaciones a los planes de estudio para enfrentar los cambios sociales acordes a los retos de nuestro entorno social, además para dar cumplimiento a la legislación nacional vigente.

Conclusiones

Los resultados reflejan cómo se perciben tanto hombres como mujeres con relación a las potencialidades, habilidades y capacidades. Se observa cómo en pleno siglo XXI se tienen representaciones mentales de la realidad de la mujer en los negocios. La percepción realiza abstracciones, a través de las cualidades se define lo esencial de la realidad externa; se trata de la presentación intuitiva, de abordar de manera parcial aspectos reales presentados desde una visión subjetiva a partir de la incorporación del enfoque de género en el análisis de la participación de la mujer en los negocios y su liderazgo en la gerencia.

Lo cuestionable es: ¿por qué se percibe con menor capacidad y habilidades sobre su propio liderazgo femenino?, cuando ha demostrado en los hechos la superación de barreras como: el dominio de un segundo idioma, tiempo, el factor económico, cubrir los requisitos de la selección para estudiar un posgrado.

A lo largo de la historia, la mujer sigue conservando ciertos estereotipos que condicionan o limitan sus comportamientos en función de su adecuación al género. En este caso los resultados muestran que la mujer y el hombre cubren el perfil de liderazgo al desempeñar cargos de gerencia y alta dirección, y además de haber iniciado estudios de posgrado, han logrado superar ciertos paradigmas.

Mientras que la mujer tenga una apreciación interna y externa sobre su propio liderazgo, seguirá comportándose insegura; incluso puede negar sus cualidades y capacidades para desempeñarse en el contexto de la gerencia y alta dirección, así como emprender su propia empresa. Llama la atención los resultados de los ítems que hacen referencia a un análisis comparativo entre el hombre y la mujer sobre sus cualidades y capacidades, la mujer se percibe ligeramente similar al hombre.

Este estudio refleja que la mujer sigue teniendo el techo de cristal, aparentemente invisible, que obstaculiza su progreso profesional, y que se caracteriza por la persistencia de creencias sociales estereotipadas sobre los géneros y a las responsabilidades familiares asumidas por las mujeres, lo cual se refleja en los tres aspectos analizados. Lo preocupante es

que la mujer tiene la misma autopercepción, con relación al hombre, en lo que se refiere a su liderazgo y capacidad para ser exitosa.

Ante el análisis de la literatura y resultados del estudio podemos concluir que la mujer encuentra su techo de cristal en el exterior, en el medio y con el trato de sus clientes, competidores, proveedores, organizaciones empresariales, cúpula, entre otros; pero le hace falta empoderarse y darse mayor seguridad. Ante los hallazgos se plantean nuevas preguntas de investigación: ¿Qué se debe hacer para empoderar a la mujer, legislar o empoderarla?

Las aportaciones que se obtienen de *Las reticencias culturales del liderazgo femenino*, cómo se perciben los hombres y las mujeres, se trata de una fuente de oportunidades que puede influir de manera positiva en el funcionamiento laboral de las organizaciones. Se advierte sobre la necesidad de valorar los cambios para establecer una cultura organizativa flexible que garantice la igualdad de oportunidades a las mujeres que cuentan con las habilidades y capacidades para competir en condiciones de igualdad en la designación a puestos directivos, con el fin de equilibrar la cultura masculina.

Limitaciones del estudio

La encuesta se aplicó a estudiantes de posgrado de once universidades de la República, ubicadas en los estados de: Aguascalientes, Baja California, Coahuila, Estado de México, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Nuevo León, Puebla, Sinaloa y Tlaxcala, por ser estados representativos donde la mujer en la gerencia tiene más presencia; sin embargo, la aplicación de la encuesta aportó pautas para identificar cómo se autopercibe la mujer en los negocios, y lo más importante cómo la percibe el hombre que se desempeña en el mismo nivel de estudios. Fenómeno que refleja los estereotipos de la propia mujer y el techo de cristal que le permite enclaustrar su propia percepción y miedos. Por lo cual es urgente y necesario implementar proyectos para su formación, capacitación y empoderamiento, así como llevar a cabo nuevas investigaciones.

Referencias bibliográficas

- Adler, N.J. (1988). Women: world class managers for global competition. En: *Academy of Management Executive*, 2: 11-19.
- Boden, R. y Nucci, A. (2000). On the survival prospects of man's and women's new business ventures. En: *Journal of Business Venturing*, 15(4): 347-362.
- Cahoon, M. y Torres, J. (2004). Woman and work: Expanding boundaries. En: *Revista GESPYE*, 5: 85-104.
- De Anca, C. [entrevista] (abril 1, 2008). Información para la igualdad de género. Directora del Centro de Diversidad del Instituto de Empresa Economía, Empleo y Género. Por María Cobos, Amecopress. Madrid, España.
- Grant, J. (1988). Women as managers: What they can offer to organizations. En: *Organizational Dynamics*, 16: 56-63. Citado por Clancy, S. (2007). ¿Por qué no hay mujeres en la cima de la escala corporativa: Debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales? En: *Revista Latinoamérica de Administración*, 38: 1-8.
- Guzmán, J. y Gutiérrez, M. (2008). Comportamiento de mujeres empresarias: un comportamiento global. En: *Revista de Economía Mundial*, 18: 381-392.
- Heilman, M. (1995). Sex stereotypes and their effects in the workplace: What we know and what we don't know. En: *Journal of Social Issues*, 10: 3-26.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas*. México: McGraw-Hill.
- Malin, L. (2007). University of Technology, Sweden deconstructing gender and innovation four regional networks challenging Sweden's innovation policy. En: Department of Business Administration, Technology and Social Sciences Human Work Science, *Presented at past, present, future* (pp. 14-17). Suecia. Umeå.
- Norris, P. e Inglehart, R. (2000). Cultural barriers to women's leadership: A worldwide comparison. En: *Paper for Special Session, 16, Social Cleavages and Elections* (pp. 1-30). Quebec City, Canadá: International Political Science Association World Congress.
- Owen, C. et al. (2003). Perception of women as managers in Chile and the United States. En: Sánchez, C. y Javalgi, R. (2010), *Business environment + women as managers*. USA: Cleveland State University.
- Tannen, D. (1990). *You just don't understand: women and men in conversation*. USA: Ballantine Books.
- Thite, M. (2000). Leadership styles in information technology projects. En: *International Mid-American Journal of Business*. 18: 43-50.

Lecturas recomendadas

- Abele, A. (2000). A dual —impact model of gender and career— related processes. En: Eckes, T.Y. y Trauter, H.M., *The developmental Social Psychology of gender* (pp. 361-388). XIV.
- Acker, S. y Oatley, K. (1993). Gender Issues in education for science and technology: Current situation and prospects for change. En: *Canadian Journal of Education*, 18 (3): 255-272.

- Glass Ceiling Commission (1995). Informe: Hagamos un uso abarcador de los recursos humanos de nuestra nación. USA.
- Ohlott, P.J.; Ruderman, M.N. y McCauley, C. (1994). Gender differences in managers, developmental job experiences. En: *The Academy of Management Journal*, 1: 46-67.
- Peters, L.; Terborg, J. y Taylor, J. (1974). Women as Managers Scale (WAMS): A measure of attitudes toward women in management positions. En: *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*.

Berta Ermila Madrigal Torres

Mexicana. Doctora en Ciencias Administrativas, con especialidad en dirección y liderazgo por el Instituto Politécnico Nacional. Investigadora del Departamento de Sociedad y Economía del Centro Universitario del Sur de la Universidad de Guadalajara y del Instituto para el Desarrollo e Innovación para la PYME (ИДИТРУМЕ), catedrática de la Universidad de Guadalajara. Línea de investigación: administración del capital humano y liderazgo emprendedor. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (nivel 1).

Correo electrónico: agenda.madrigal@gmail.com y madrigal@ucea.udg.mx.

Rosalba Madrigal Torres

Mexicana. Doctorada en Cooperación y Bienestar Social por la Universidad de Oviedo/Universidad de Guadalajara. Docente del Departamento de Letras del Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Guadalajara. Línea de investigación: análisis del discurso y de contenido con enfoque de género.

Correo electrónico: rosalbam@csh.udg.mx.

María Guadalupe Reyes Serrano

Mexicana. Estudiante de la Licenciatura en Educación. Auxiliar de Investigación de la Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de los Valles.

Correo electrónico: lupancha_212@hotmail.com.

Recepción: 26/08/12

Aprobación: 03/07/13



Fotografía de Lucila Gutiérrez Santana.