

Habilidades directivas de la mujer dentro de las organizaciones



Fotografía: Isadora Martínez Díaz

MA. DE LOURDES MACÍAS HERNÁNDEZ
FABIOLA LYDIE ROCHÍN BERUMEN
HERIBERTO RODRÍGUEZ FRAUSTO
VERÓNICA RODARTE ALFARO
fabiolauaz@outlook.com

Universidad Autónoma de Zacatecas
“Francisco García Salinas”

Resumen

La constante manifestación de esquemas de pensamiento fundada en el sexo masculino/femenino ha establecido de manera generalizada una estructura patriarcal en la mayoría de las sociedades modernas. De tal manera, el objetivo de este artículo es dar a conocer las diferentes variables culturales a las que se enfrentan las mujeres para acceder a cargos de alta dirección. El presente texto sirve como insumo a una investigación sobre las características de liderazgo de las mujeres directivas en el ámbito social. Para el estudio se realizó una revisión de textos que sustentan los postulados abordados por diferentes teóricos, también se sumaron sus aportaciones y enfoques que permitieran identificar el comportamiento organizacional, el liderazgo, la administración y gestión.

En conclusión, se propone un punto de entendimiento sobre una problemática que tiene sus raíces en la socialización del género y su paridad en un clima organizacional.

Palabras Clave: Organización, Mujeres directivas, Liderazgo y Administración.

Abstract: The constant manifestation of gender / masculine / feminine thought patterns has generally established a patriarchal structure in most modern societies. Thus, the objective of this article is to make known the different cultural variables that women face to access top management positions. The present text serves as an input to an investigation on the leadership characteristics of women managers in the social field. For the study, a review of texts was carried out, supporting the postulates addressed by different theorists, and also their contributions and approaches that allowed to identify organizational behavior, leadership, administration and management.

In conclusion, we propose a point of understanding about a problematic that has its roots in the socialization of gender and its parity in an organizational climate.

Key Words: Organization, Women leadership, Leadership and Administration.

Introducción

La incorporación femenina a nuevos escenarios ha suscitado a numerosas investigaciones como de liderazgo y género y mujeres directivas. La afiliación de las mujeres a profesiones, ocupaciones y otros cargos, antes pensados para hombres, ha tenido una expansión global, sin embargo, se ha observado que la transición ha sido paulatina y ha tomado diferentes formas en el tiempo y el espacio.

Los estudios de género no llegan todavía a un acuerdo acerca de la dimensión del impacto producido por las características sexuales innatas en la identidad del género y en el comportamiento. Lo único cierto es que el género ha trascendido sus implicaciones orgánicas para conceder importancia a la influencia social en el género. En ese sentido, el comportamiento humano, desde su concepción de género, atañe a varias dimensiones, como lo es la vida social a través de espacios, expectativas, habilidades, capacidades y destrezas.

La dimensión cultural ocupa un lugar decisivo en el reducido acceso de las mujeres a los cargos de liderazgo, e inclusive contiene un fuerte componente idiosincrásico. Cabe mencionar que el número de mujeres insertadas en el sistema educativo es mayor que el de los hombres, las cifras lo demuestran: en la Educación Media Superior se cuenta con el 51% de mujeres y de hombres con 49% y en el nivel Superior de mujeres se cuenta con el 50.4% y de hombres con el 49.6%. Esta igualdad de oportunidades en la formación no se corresponde con una igualdad de oportunidades de ascenso en el mercado laboral. Desde una perspectiva estadística, las mujeres todavía no han alcanzado la igualdad salarial, ni los puestos de mayor responsabilidad en las organizaciones. De acuerdo con datos de la Comisión Europea (2014) serán necesarios setenta años para conseguir la igualdad salarial. Las mujeres ganan un 16,4% en promedio menos que los hombres. Señalan también que harían falta casi treinta años para que el 75% de la población femenina pueda conseguir empleo.

Aún hay resistencia a la igualdad de la mujer, a pesar de que la igualdad de derechos está plenamente establecida. Si bien es cierto que hay mujeres que han logrado romper el “techo de cristal” y escalar en posiciones de liderazgo, los cargos de

empoderamiento o liderazgo por parte del género femenino están menos representados en las diferentes actividades laborales que en el caso del género masculino. Esto expone un problema de desigualdad de género en dichas actividades, lo que conlleva no sólo a problemas ético/morales sino también al desaprovechamiento de los beneficios que los valores femeninos pueden aportar a las organizaciones.

Así, se propone describir cómo la presencia de las mujeres en las estructuras directivas no alcanza los niveles deseados, por lo que se reafirma la necesidad de implementar acciones positivas que favorezcan la paridad en puestos de poder, ya que la propia dinámica social de una mayor incorporación de las mujeres en todos los sectores productivos no es suficiente para lograr dicho objetivo.

El sistema de dirección en la organización es una actividad que ha evolucionado a través de los años, desarrollándose y realizando grandes progresos. De esta manera, se han creado sociedades de diversos tipos y complejas organizaciones pero, sobre todo, han surgido especialistas de dirección y líderes de gestión. Sin olvidar la plena integración de la mujer en los ámbitos profesionales y gerenciales.

La caracterización del directivo actual es básicamente el ser un profesional que, al dominar un área funcional en particular, ámbito de su actividad, le es fácil coordinar y lograr resultados a través de otros. Los dirige de acuerdo con un plan y un proyecto simple y elemental. El recurso humano y su dirección se han convertido en la gran ventaja competitiva, son el factor diferencial más importante de las empresas, y su administración se ha convertido en el generador de competencias orientadas hacia un aprovechamiento óptimo de las capacidades de las personas que integran esos equipos de trabajo. Los conceptos de: motivación eficaz; análisis de problemas y toma de decisiones; trabajo en equipo; liderazgo estratégico; administración por calidad; evaluación del desempeño ético empresarial dentro de las empresas u organizaciones, suponen el reconocimiento de interrelaciones entre eficiencia y eficacia. La dirección implica liderazgo y éste a su vez implica seguidores, las personas tienden a seguir a quienes ofrecen un medio de satisfacer sus propias necesidades y deseos. Es comprensible que

la dirección incluya motivación, estilo y enfoque de liderazgo y comunicación.

Resulta fundamental exponer un acercamiento conceptual a la dirección. Ello, es una de las funciones más efectivas de la ejecución, pues pone en acción la voluntad de hacer algo y transforma los deseos en acciones para alcanzar el éxito. Los cambios en las organizaciones están normalmente dirigidos por unos cuantos individuos de “manos superiores” que ejercen un poder con extraordinaria energía y fuerza de voluntad para lograr diversos objetivos organizacionales.

Se presentan una gama de diversas definiciones del concepto dirección:

Certo C. Samuel: “Es el proceso que se sigue para guiar las actividades de los miembros de la organización en direcciones apropiadas”.

Garza Treviño: “Es conducir el talento y el esfuerzo de los demás para conseguir el logro de los resultados. Influir sobre el desempeño, coordinar su esfuerzo individual y de equipo”.

Munich G. García M.: “La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del equipo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

Hampton R.D.: “Es un proceso mediante el cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr los objetivos, y esto a través de la comunicación”.

De lo anterior se toma la siguiente definición de dirección:

“Es el proceso que realiza un líder en los colaboradores para realizar un trabajo en equipo de manera eficaz y eficiente”.

El conocimiento de la dirección puede dividirse en dos categorías, de acuerdo con E. F. Urwick (“Paper in the Science of Administration”, Academy of Management Journal, No. 13, N. Y., 1970, p. 365), son las siguientes:

Conocimiento de las cosas que han de hacerse, es decir, el trabajo. Los conocimientos y el entendimiento que el administrador debe poseer, incluyen el estar al corriente de los subsistemas de una

organización, conocer los instrumentos en que funcionan los diferentes tipos de estructuras regulares.

El conocimiento de las personas que realizan el trabajo. Se refiere a comprender cómo se comporta la gente individualmente y en grupo, y entender la manera en que funcionan los diferentes tipos de estructuras regulares.

La clave en la dirección efectiva es ayudar a los colaboradores a lograr sus respectivos objetivos, así como aplicar sus capacidades máximas; esto significa que el jefe debe estar completamente familiarizado con las características individuales de sus colaboradores, conocer las actividades que despertarán sus mejores esfuerzos y, sobre todo, ser un formador de quienes lo sigan.

La importancia de la dirección implica conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos de una organización. Es la parte real y práctica, ya que trata directamente con las personas, y éstas son quienes finalmente influyen en el éxito o fracaso de la organización. La autoridad, mando, motivación, comunicación, proceso de toma de decisiones, coordinación y supervisión son elementos clave en la dirección.

Liderazgo es/hace:

Se refiere a problemas humanos y forma la columna principal e indispensable dentro de la acción de administrar. Cabe recordar lo complejo y susceptible del ser humano.

Activar todos los lineamientos (instrucciones, orientaciones) establecidos durante las fases de planeación y organización.

Por medio de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la empresa.

Una dirección eficiente es determinante en la acción de los colaboradores y, por consecuencia, en la productividad.

Su calidad se refleja en el logro de los planes y objetivos, en la efectividad de una estructura organizacional, en la eficiencia de los sistemas y procedimientos administrativos y en la efectividad del sistema de control.

Por medio de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Los resultados, buenos o malos, se deben casi en su totalidad a la personalidad de los que dirigen.

La orientación directiva constituye un tipo de trabajo determinado y consiste principalmente en estimular en otros el deseo de actuar. Para orientar, el administrador debe inducir a los demás a que realicen planes y objetivos que se hayan trazado y que se mantenga dentro de los límites de la organización. Como todo acto, es el resultado de un proceso de decisión. Para ganarse la buena voluntad del personal hay que tener en cuenta en tipo de decisiones que toma un administrador y la forma en que las impone.

La planeación, la organización, el control y hasta la misma dirección dependen del entendimiento de diversos principios. Si se tiene en cuenta los diferentes principios detallados se puede llegar a dominar el arte de dirigir (E. F. Lundgren, 1976).

De la comunidad de intereses. “El logro de objetivos organizacionales se hará más fácil cuando mejor se logre coordinar los intereses del grupo, y hasta los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquéllos”. Los objetivos organizacionales sólo podrán lograrse si los subalternos se interesan en ellos.

De la impersonalidad del mando. “La autoridad en una organización debe ejercerse más como resultado de una necesidad de todo organismo social, de la voluntad del que manda”. Es necesario puntualizar la importancia de impersonalizar las directrices y de no involucrar situaciones personales, de no abusar de la autoridad, ya que esto ocasionaría conflictos y baja moral en el personal.

De la supervisión directa. “Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus colaboradores durante la ejecución de sus actividades, de manera que éstas se realicen con mayor precisión”. El gran reto de todo administrador radica en lograr que todos los colaboradores persigan un interés común, a partir de que, de esa manera, obtengan mejor sus objetivos individuales.

De la vía jerárquica. “Al emitir un orden deben seguir los canales de comunicación formal establecido y nunca soltarlos sin razón y en forma constante.” Al emitirse un orden, este deberá transmitirse a través de los niveles jerárquicos correspondientes.

De la resolución de conflictos. “Hay que procurar que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible y de manera que, sin lesionar

la disciplina, se puede generar el menor disgusto a las partes.”

Del aprovechamiento del conflicto. “Debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones.”

No hay duda alguna de que algunos de estos puntos son menos eficaces sin la imagen de un líder.

El liderazgo es un concepto más estrecho que la función de dirección. En una organización formal, un director es el responsable al que le confían funciones administrativas como la planeación, la organización y el control. Por el contrario, los líderes en los grupos informales no son administradores que desarrollen las funciones de dirección que la empresa requiere.

El liderazgo es una cualidad que se menciona con frecuencia como un elemento imprescindible para todos los administradores de una empresa, los políticos y las personas que se ocupan de la gestión pública, de las entidades y dependencias públicas. Por ello, el liderazgo se ha convertido en una de las habilidades administrativas más requeridas, el liderar personas no es una tarea fácil, requiere de unas condiciones personales precisas y de unos hábitos que se adquieren con la práctica, la capacidad y el desarrollo gerencial.

Se mencionan algunas definiciones del concepto de liderazgo, con la finalidad de obtener los elementos comunes a dicho concepto.

Davis K.: “Es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos”.

Durkan A.: “Capacidad para inspirar confianza y sanación de apoyo en las personas para alcanzar los objetivos de la organización”.

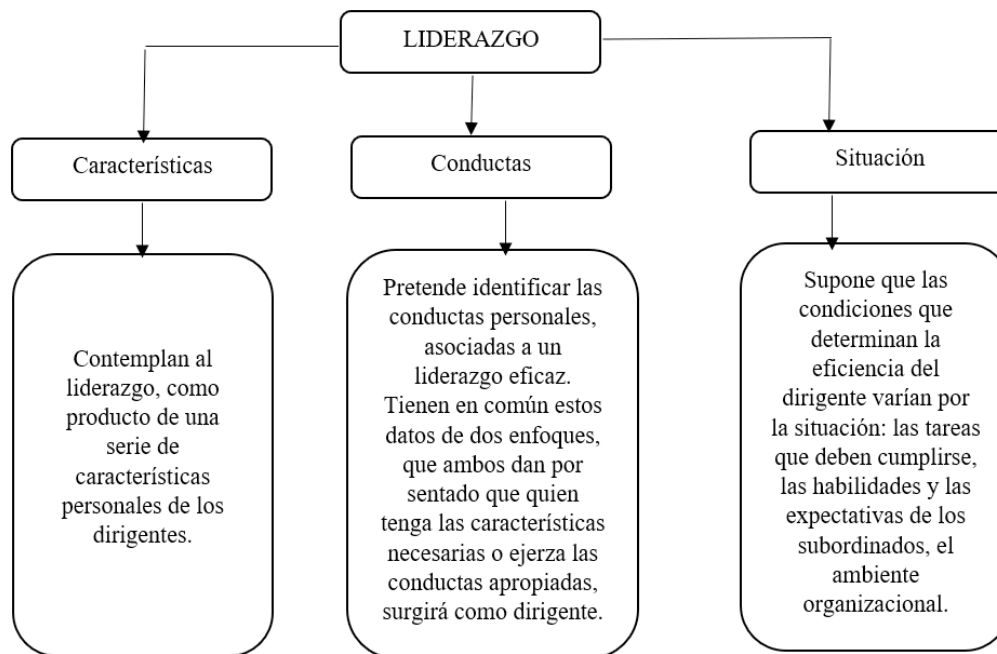
Schriesheim C.A.: “Proceso de influencia social en el que un jefe procura la participación voluntaria de los subalternos en el esfuerzo por lograr los objetivos organizacionales”.

Swerdlik: “Proceso de influir en otros para lograr objetivos específicos en situaciones específicas sin usar métodos o técnicas coercitivas indebidas”.

La capacidad de un administrador para influir en los miembros de la organización, a través del

liderazgo, habrá de ayudar a determinar el grado en que los individuos, así como la organización, como un todo, alcanzan los objetivos. Un liderazgo eficaz constituye el elemento básico de una buena administración. Es el catalizador que transforma la potencia en realidad. Este elemento de la dirección se advierte en grandes empresas como el caso del director general. Sin el liderazgo, una organización no pasaría de ser una confusión de personas.

Aunque también es necesario hacer énfasis en que el liderazgo es parte de la dirección, pero no toda. A un gerente se le requiere para que planee, organice, ejecute, controle y coordine, pero lo más que se pide o espera del líder, es que haga que otros lo sigan, en funciones tan diversas como: planeación, organización, ejecución, control, coordinación, innovación. Esto son partes estáticas hasta que el líder libera el poder de motivación en la gente y la guía hacia los planes y objetivos establecidos.



La habilidad de comprender a los demás (destreza en relaciones humanas) es un requisito de igual importancia para la dirección en todos los niveles, sin embargo, a medida que los administradores ascienden de nivel, utilizan menos la habilidad técnica y usan más su habilidad en el proceso de decisión estratégica, como en otros campos que requieren capacidad conceptual.

La habilidad para relaciones humanas. La aptitud humana es la capacidad de unir a los subordinados en un grupo coordinado, que actúe en forma armónica para ejecutar objetivos de la organización es responsabilidad del líder cuidar que la organización identifique los medios de satisfacción personal con los objetivos organizacionales y de esta manera asegurar la cooperación individual. Esto requiere que el líder requiera conozca el comportamiento

y las actitudes del ser humano, la educación es el principal medio de adquirir este conocimiento.

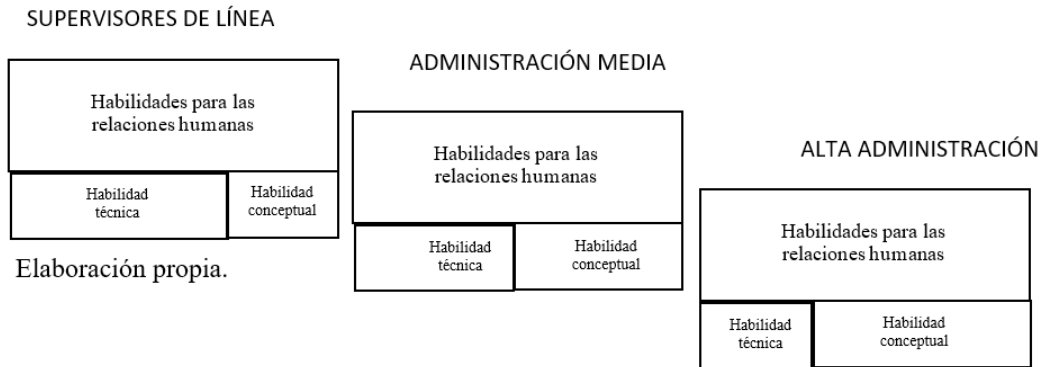
Habilidad técnica. Los administradores de niveles inferiores son responsables de la resolución de problemas de carácter operativo. Deben estar dotados de la aptitud técnica necesaria para resolver los problemas que surgen en la ejecución de la labor operativa.

Habilidad conceptual. Es la capacidad de pensar en términos abstractos. El administrador que actúa basado en una estructura organizacional, debe ser capaz de percibir las consecuencias de los actos propuestos que atañen a la organización total y su medio ambiente, en resumen, debe poseer una mente creativa. Los problemas que deben resolverse desde su cargo o puesto, no se relacionan únicamente con las operaciones, sino más bien, con rela-

ciones amplias de carácter tanto intraorganizativo como interorganizativo.

No es importante que el gerente general de una organización sepa resolver problemas técnicos.

Pero sí lo es que pueda ponderar las propuestas de acción de la organización al relacionarlas con todas las consideraciones pertinentes.



Afirma J. Kotter (1990), que existen tres diferencias representativas entre el liderazgo y la administración. Plantea que los administradores modernos deben saber cómo dirigir y cómo administrar o en caso contrario.

La administración es más científica que el liderazgo debido a que depende de funciones como planeación, organización y control. La administración es un conjunto de principios, reglas y técnicas explícitas, basadas en el razonamiento y las pruebas que se utilizan en diversas situaciones.

El liderazgo, por el contrario, implica el conseguir la cooperación y el trabajo en equipo de una gran red de personas, así como en mantener motivadas a las personas clave de esa red por medio de cualquier forma de persuasión.

La administración implica conseguir que los demás hagan las cosas. El liderazgo hace más hincapié en ayudar a los demás a hacer las cosas que éstos saben que se tienen que realizar para alcanzar el objetivo común.

Diferencias entre administradores y líderes

Administrador	Líder
▪ Racional	▪ Visionario
▪ Consultor	▪ Apasionado
▪ Persistente	▪ Creativo
▪ Resuelve problemas	▪ Flexible
▪ Tenaz	▪ Inspirador
▪ Analítico	▪ Innovador
▪ Estructurado	▪ Valiente
▪ Deliberativo	▪ Imaginativo
▪ Autoritario o Democrático	▪ Experimental
▪ Estabilizador	▪ Independiente
▪ Centraliza los conocimientos	▪ Comparte el conocimiento

Fuente: Rodríguez V., J (2005) Dirección Moderna de Organizaciones. Adaptado de G. Capowski.

Esto nos indica que lo principal del trabajo moderno requiere tanto de la administración como del liderazgo eficaz. Los administradores deben ser líderes, pero estos también deben ser buenos líderes. Es importante no creer que todos los administradores son aburridos y poco imaginativos, en tanto que todos los líderes son creativos y llenos de inspiración.

También cabe mencionar que el administrador utiliza herramientas de la administración (valga la redundancia), como: autoridad; poder; influencia; rasgos. Puntos personales que aplican, sin duda alguna, en la conducta y características del liderazgo, para facilitar totalmente el mejor ánimo y mayor productividad.

Para mejorar la productividad y la moral, los administradores hacen dos cosas: utilizan el poder de la autoridad, la influencia y los rasgos y características personales; en segundo lugar, aplican las conductas y prácticas de liderazgo.

de ellas es el enfoque administrativo, que busca la eficiencia a costa de mejorar la producción. Frederick Taylor (1983) se sustenta en la idea de que el hombre únicamente se maneja por el interés de ganar más y que el compartimiento de los objetivos estaba entonces dividido en partes iguales entre la administración general y los trabajadores. Para Fayol (1983), las actividades administrativas están presentes en todas partes, y su peso es cada vez mayor a medida que se asciende en la jerarquía dentro del ente social (empresa). Su gran aporte fue la funcionalidad de la organización. Su mirada y su postura fue estrictamente con enfoque de eficiencia, sin embargo, la influencia más predominante fue la generación de los catorce principios básicos de la organización, con los cuales se busca un mejor control con la estructura formal de la empresa otorgando funciones específicas y roles a cada puesto en la organización.

Por otra parte, a lo largo de la historia, las organizaciones han tenido diversas miradas. Una

Comparativo de los tipos de estructuras organizacionales

TIPO	CONCEPTO	CARACTERÍSTICAS	VALOR	ELEMENTO CLAVE
Lineal	La forma estructural más simple, donde existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados (Stoner <i>et al.</i> , 1996).	Autoridad lineal o única. Líneas formales de comunicación. Centralización de las decisiones. Aspecto piramidal.	Económico	Estandarización
Funcional	La agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa expresa lo que la empresa comúnmente hace (Tenesaca y Valesaca, 2010).	Autoridad funcional o dividida. Líneas directas de comunicación. Descentralización de las decisiones. Énfasis en la especialización.		
Matricial	Stoner (1996), llamadas sistemas de mando múltiple, cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. De manera horizontal y vertical.	El ahorro de costos. Diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo.	Estratégico	Proyectos e innovación
Orgánica	Es la consideración de cinco estructuras de organización que se crean a partir de la transformación de cuatro factores contingentes: la edad de la organización y su tamaño; las características de su sistema técnico; su medio ambiente y el poder. (Mintzberg, 1979).	Toma de decisiones. Involucramiento del poder.	Flexibilidad y manejo técnico	Integración de los niveles de la organización

Fuente: Elaboración propia con base a los autores citados en el cuadro.

Las nuevas formas de gestionar a la organización tienen amplia relación con la “estructura organizacional”. Los textos mencionan varios conceptos de “estructura organizacional”, desde un conjunto de actividades, una serie de funciones, hasta el diseño de la organización. Para Forigua (2006), “es lo que le permite a una organización adquirir conocimientos, toma decisiones, planear, desarrollar actividades operativas y perdurar en el tiempo más allá de los individuos que las conforman o realizar cualquier tipo de actividad”. Para Hall (1996), se considera a la estructura organizacional como el arreglo de las partes de la organización. Zapata (2006) menciona que una forma organizativa son las portadoras de los mecanismos esenciales para mejorar el desempeño de las organizaciones y, por tanto, contienen las bases alrededor de las cuales deben configurarse para tener posibilidades de éxito en entornos de las cuales deben configurarse para tener posibilidades de éxito en entornos cada vez más complejos, dinámicos y competitivos.

La efectividad, que cada estructura otorga a la organización, depende de la manera en que ésta combine sus procesos claves y los agrupe en los objetivos de la organización.

El género como dimensión analítica

Las líderes de hoy en día son el fruto de un proceso de cambio social que se ha desarrollado desde mediados del siglo pasado, y en ellas se materializa un proceso de tensión por la incorporación al poder.

En las posturas de García de Cortázar y García de León (1997) se reconoce que mediante los estudios con mujeres líderes se pueden rastrear el alcance del cambio social producido en el género. En otras palabras, la participación de estas mujeres permitirá saber la rigidez de la tradicional fórmula social: “a más poder, menos mujeres”, una alusión a la relación inversamente proporcional entre la presencia femenina y la participación en cargos directivos, de gobierno o de liderazgo.

Resulta fundamental comentar que la mujer se presenta entonces como una figura global y efímera, que generalmente se reduce en el colectivo social, y es necesario destacar que el denominador común entre ellas es un modelo cultural de género

que opera bajo el principio de: lo vacío y lo lleno; la sumisión y la dominación (Giddens, 1989).

El conflicto entre género y liderazgo ha empezado a ser desafiado apenas a partir de las últimas dos décadas, poniendo en relieve el sesgo masculino del liderazgo organizacional. Sin embargo, en los más recientes estudios organizacionales, el género se ha quedado estancado en visiones simplistas de diferencias categóricas Hombre/mujer; donde se entiende el género como lo femenino: una categoría no problemática y homogénea (Sánchez, 2009). No sorprende entonces que las áreas más prolíficas en los estudios sobre género y organización se encuentren en el liderazgo y la gestión, debido a que permiten reducir las diferencias del estilo de liderazgo a la función del sexo.

Se busca un liderazgo femenino más democrático, participativo, y basado en la ética del cuidado de las mujeres. Es pertinente recordar que existe un estrecho vínculo con la situación y el contexto, sin embargo, no se puede desconocer que las tendencias del liderazgo femenino han sido efectivas y se han destacado en diferentes espacios sociales, como el cuidado de la familia y el hogar y su escasa experiencia es protagónica en su comportamiento.

El acceso de las mujeres a cargos de liderazgo resulta ser una premisa de equidad en las organizaciones, y es uno de los principios meritocráticos en desempeño y competencias que rigen el mercado laboral. La mujer, al competir contra sus homólogos varones probablemente quedará en desigualdad de condiciones, y estará relegada a labores prescindibles y de menor responsabilidad. A ellas el estereotipo femenino les adjudica un carácter blando, que subestima su desempeño directivo como género. Se requiere sobreponerse a estos rótulos, adoptando algunas medidas que permiten reajustar la percepción ante sus colegas varones, como “el síndrome de la abeja reina o el “síndrome Margaret Thatcher”. (La adopción de un estilo masculino mediante un carácter más severo y autoritario, que honra origen a su apodo: La dama de Hierro).

Otro elemento reconocido entre los esquemas mentales colectivos de las mujeres, y que trunca el acceso a cargos directivos, es la escasa representación del género en diferentes espacios sociales (presidente de la república, sacerdocio etc.). El estereotipo femenino carece de referentes biográficos

significativos que se caractericen por el ejercicio del poder y el liderazgo. Es decir; por su figuración en los modelos de liderazgo, no tienen el mismo impacto y significado que su contraparte masculina.

La desigualdad de género en cargos de poder y liderazgo es un componente que amerita ser revisado en detalle, desde dimensiones compleja, como la socialización y su respectivo arraigo entre la idiosincrasia cultural.

Panorama general

Los principios definidos por el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (OUT, 2004) afirman que la integración del género requiere que se haga un esfuerzo por ampliar la participación equitativa de las mujeres en todos los niveles de dirección sobre la base de estos principios. La igualdad no pretende homogenizar sino reconocer la diversidad de mujeres y hombres y luchar contra los mitos, estereotipos y descalificaciones que han rodeado siempre a esta corriente del pensamiento. El objetivo fundamental se basa en la existencia de

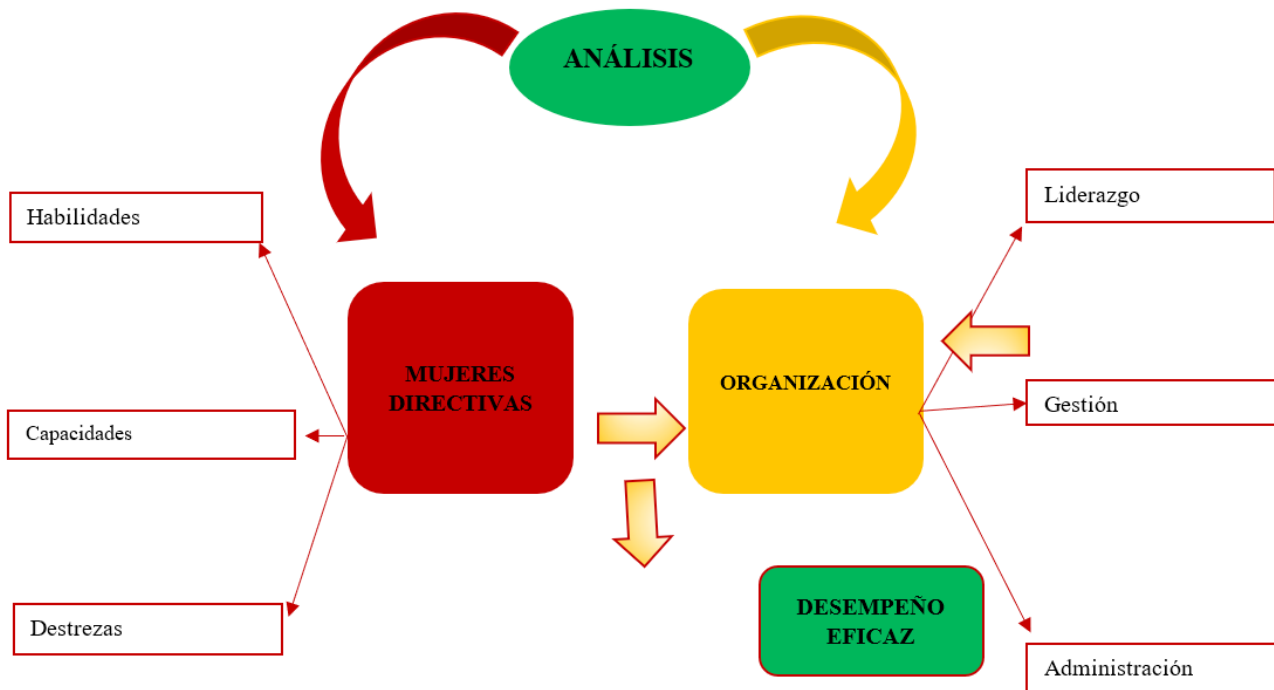
causa-efecto, relacionan las habilidades directivas de la mujer con resultados exitosos.

Más sobre el modelo

Un mapa estratégico es un gráfico general que describe las metas y la contribución esperada en cada una de las perspectivas del cuadro de habilidades, capacidades, gestión por parte de la mujer que inciden en dentro de un clima organizacional. Con este mapa, las mujeres con altos mandos tienen un modelo para lograr que las empresas produzcan resultados decisivos estratégicos. Ayuda a explicar claramente los procesos generadores de valor. Así, el modelo ofrece perspectivas claras de entender cómo hacer las mujeres líderes puede ser exitosas.

Modelo teórico

La Figura 1 muestra gráficamente el modelo de la investigación, en ésta se manifiesta el impacto que puede tener las mujeres directivas dentro de un clima organizacional.



Como usar el modelo

Para seleccionar una buena decisión estratégica durante el proceso, hay que valorar los factores que inciden en las habilidades, en las destrezas, en la capacidad de las mujeres directivas para evitar riesgos en la empresa y una desestabilización en el ámbito social; la toma de decisiones implementada queda a discreción de las altas directivas; ya que es el principal apoyo de la dirección estratégica de una organización, donde se ejerce el liderazgo, la gestión y la administración.

Las habilidades directivas de las mujeres constituyen un poderoso instrumento por el que se ven influenciados un importante número de factores y variables organizacionales, ya que es un indicador determinante para un buen desarrollo de ella.

Este modelo gráfico considera la relación entre las mujeres con alta dirección y la organización analiza los efectos integrales en los dos campos. El estudio de estas condicionantes lleva necesariamente a abordar objetivos de mejora en la gestión y en la situación generada por un nuevo escenario basado en la necesidad de obtención de resultados exitosos.

Conclusiones

La presencia de mujeres en cargos directivos en diferentes espacios laborales no alcanza los niveles deseados, no se corresponde con el índice de pa-

riedad recomendado legalmente ni con la creciente feminización, sin embargo, se ha intentado explicar la escasa presencia de las mujeres en puestos de liderazgo bien a causa de los prejuicios hacia las aptitudes de las mujeres que desempeñan cargos de poder y liderazgo o por cultura organizacional.

Se puede afirmar que, a la vista de los textos teóricos, se evidencia que diez años después de aprobarse la Ley para la Igualdad Efectiva entre Mujeres y Hombres 3/2007 no se han conseguido cambios significativos en la presencia equilibrada de mujeres y hombres en los cargos de responsabilidad social, a pesar de tratarse de colectivos feminizados.

Esto reafirma la necesidad de implementar acciones positivas que favorezcan la paridad en puestos de poder, ya que la propia dinámica social de una mayor incorporación de las mujeres en todos los sectores de la actividad no es suficiente para lograr dicho objetivo.

El hecho de que no existan razones objetivas para que las mujeres no alcancen los puestos más altos, tradicionalmente reservados a los varones, sí que persiste una discriminación inherente en las estructuras y proceso, tanto de las empresas como de la sociedad en general. Así no es difícil encontrar mujeres por lo menos tan cualificadas y competentes como los hombres que miran a través del techo de cristal y ven lo que serían capaces de conseguir, pero no pueden hacerlo porque las barreras invisibles se lo impiden.

BIBLIOGRAFÍA

- Acevedo Borrego, Adolfo; Linares Barrantes, Carolina; Cachay Boza, Orestes; (2010). Herramienta para superar el dilema gerencial: Toma de decisiones o resolución de problemas. *Industrial Data*, Enero-Julio, 18-27.
- Certo, S. C. (1985). *Administración*, Edit Mc Graw-Hill, México.
- Cifras estimadas para el ciclo escolar 2015-2016. Ciclo escolar 2016-2017 toda son cifras estimadas.
- Davis K. y Newstrom. (1988). *Comportamiento humano en el trabajo*. Edit. McGraw-Hill. México.
- EUROPEA, C. (2014). *Igualdad entre hombres y mujeres: despacio pero seguro*. UE. Recuperado el 18 de Mayo 2014.
- García de Cortázar, M & García de León, M. (1997). *Mujeres en minoría. Una investigación sociológica sobre las catedráticas de Universidad en España*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- García, T. (1999). *Mujeres enseñantes en primaria: situación y obstáculos*. Cooperación Educativa.
- Giddens, A. (1989). *Sociology*. Cambridge: Polity Press.
- Hampton D., (1983). *Administración contemporánea*, McGraw Hill, México.

- Lundgren, E.F. (1976). *Dirección organizativa*, Logos Consorcio Editorial, México.
- Porter, Michael E. (1980). *Estrategia competitiva*. Edición Javier Vergara Editores. Buenos Aires. México.
- Pereda Pérez, Fco. Javier. *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público en la provincia de Córdoba*. Tesis Doctoral. Córdoba. Febrero 2016.
- Sánchez, M. (2009). *Mujeres dirigentes en la universidad: las texturas del liderazgo*. Zaragoza: Colección Sagardiana.
- Stephen, M. (1983). *Técnico para el cambio organizacional*, Edit Mc Graw-Hill, México, 1983.
- Van den Berg, Gerben; Pietersma, Paul; (2016). *Modelos clave de negocios: más de 75 modelos que todo gerente necesita saber*. México. Editorial Trillas
- Wirth, L. (2001). *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Ginebra: OIT.