

**María Teresa Nápoles Guillén & José Luis Matamoros Tapia**

**Las mujeres en la alta dirección: contexto actual**

Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria  
Año 4, No. 7, Julio - Diciembre, 2017, pp. 37 - 51.

**Cómo citar este artículo:** Nápoles, M. T., & Matamoros, J. L. (2017). Las mujeres en la alta dirección: contexto actual. *Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria*, 7, 37-51.

Publicación editada por la UDF, Santa María. Cedro No. 16, Santa María la Ribera, C.P. 06400, Delegación Cuauhtémoc, Ciudad de México.



Excepto que se establezca de otra forma, el contenido de esta revista cuenta con una licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional.

# Las mujeres en la alta dirección: contexto actual

*Women at the top management: current context*

**María Teresa Nápoles Guillén\***

**José Luis Matamoros Tapia\*\***

Universidad del Distrito Federal, Campus Santa María

## Resumen

Presentamos aspectos relevantes de la realidad que viven las mujeres para llegar a la alta dirección, con la finalidad de contribuir a disminuir las barreras físicas, psicológicas y mentales, para incrementar su ingreso a puestos directivos. Se incluye la revisión bibliográfica y reflexiones. Las mujeres en las organizaciones mejoran el ecosistema laboral, aportan creatividad, diversidad de ideas, distintas formas de resolver los conflictos, favorecen el trabajo en equipo, la creación de redes de apoyo entre sus pares, generan valor intangible, desarrollo competitivo del capital humano y se consideran parte estratégica para la mejora continua de las empresas. Consideramos que es importante identificar las causas psicológicas, emocionales y físicas que impiden el ascenso de las mujeres, así como ampliar su estudio y análisis para proponer soluciones tendientes a la equidad de oportunidades para iniciar un cambio real de las condiciones laborales de las mujeres, particularmente su acceso a la alta dirección.

**Palabras clave:** Mujeres, alta dirección, equidad de género, liderazgo, autoconfianza.

## Abstract

We present relevant aspects of the reality that women experience in order to reach top management, with the aim of helping to reduce physical, psychological and mental barriers, for increasing their entry into managerial positions. Bibliographic review and reflections are included. Women in organizations improve the work ecosystem, provide creativity, diversity of ideas, different ways of resolving conflicts, favor teamwork, the creation of support networks among their peers, generate intangible value, competitive development of human capital and they are considered a strategic part for the continuous improvement of companies. We believe it is important to identify the psychological, emotional and physical causes that impede women's advancement, as well as to broaden their study and analysis in order to propose solutions aimed at equal opportunities to initiate a real change in women's working conditions, particularly your access to top.

**Key words:** Women, top management, equity of gender, leadership and self-confidence.

---

\*Programa de Doctorado en Dirección de Organizaciones de la Universidad del Distrito Federal, Campus Santa María.  
Contacto: [maritereguillen@hotmail.com](mailto:maritereguillen@hotmail.com)

\*\*Programa de Doctorado en Dirección de Organizaciones de la Universidad del Distrito Federal, Campus Santa María.  
Contacto: [joseluismatamoros@hotmail.com](mailto:joseluismatamoros@hotmail.com)

## Introducción

El objetivo del presente es proporcionar una perspectiva global de la realidad que vive la mujer para escalar a los puestos directivos, así mismo analizar las principales barreras que les impide mantenerse en la alta dirección.

Es innegable la existencia de un patrón social que privilegia el acceso a puestos de trabajo remunerado a favor de los hombres y el fenómeno sociológico acendrado en gran parte de las culturas del rol de la mujer orientado al hogar y al cuidado de la prole. Derivado de estos fenómenos, desde tiempos inmemoriales el acceso a las mujeres para ocupar puestos de trabajo remunerado se ha visto limitado por las responsabilidades asignadas así como por la escasa participación de las mujeres en los sectores educativos y laborales para adquirir capacitación y competencia, y por la maternidad.

Cuando se ha logrado superar estas limitaciones las mujeres han sido motivos de estigma social y personal e incluso con menor remuneración ante igualdad de responsabilidades con respecto a los hombres.

Esto es de la mayor importancia no sólo en el acceso a puestos laborales sino ante la inclusión en puestos de alta dirección. La diferencia de roles sociales asignados y las mayores oportunidades para los varones obligan a las mujeres a efectuar un esfuerzo mayor para mantenerse competitivas, condición que paradójicamente resulta favorable para ellas al conseguir un alto desempeño en su preparación y posteriormente en el desarrollo laboral.

Si a partir de la revolución industrial la fuerza física fue una condición desventajosa para las mujeres, el desarrollo científico y tecnológico con menor requerimiento de “fuerza bruta”, debiera tender a equilibrar las oportunidades a favor de las mujeres, sin embargo ello no ha corrido de manera paralela a dicho desarrollo científico y tecnológico.

Indudablemente, la consecución de las metas de las organizaciones o de las empresas implica el empleo del mejor capital humano para un mayor rendimiento, productividad, eficiencia, competitividad, innovación, posicionamiento y permanencia, independientemente del género del trabajador o empleado.

En los pocos estudios que se tienen sobre el tema, se ha observado que en los sectores donde existe mayor presencia de mujeres directivas son el financiero, las áreas de recursos humanos y el comercio (Pizarro & Guerra, 2010). Esto se ha relacionado con las actividades propias del sector y la diferencia que proporciona la identidad femenina, como conducta menos agresiva y más comprensiva. Así mismo, es importante considerar la capacidad de socialización y empatía que tienen las mujeres y que se requiere para la atención de los clientes, toda vez que en estas áreas se tiene relación directa (cara a cara). Los clientes o usuarios perciben cómo es el ambiente en la organización, entre sus miembros, y de esta forma evalúan el trato y el servicio que reciben y pueden percibir los efectos del talento femenino.

La creatividad, la capacidad de trabajo en equipo, el buen trato, la capacidad para fomentar redes de grupos de apoyo, la comprensión y calidez con la que se manifiestan solidarias con sus pares, son características del talento femenino que aportan valor al capital humano de la organización. Consecuentemente se incrementa el valor intangible de la empresa y se mejoran las relaciones interpersonales (Pizarro & Guerra, 2010; OIT, 2017).

Como estrategia para lograr la competitividad global, las herramientas del mentoring (Grant Thornton, 2015) y el coaching (Fierro, 2014), proporcionan empoderamiento para ambos géneros, lo que permite potenciar sus mejores cualidades personales y profesionales beneficiando a la organización y a sus integrantes.

Con la inclusión de las mujeres profesionales, líderes y empoderadas en la organización, será

posible impulsar el desarrollo personal, intelectual y profesional del valioso capital humano, que como consecuencia proporcionará fortaleza e innovación a toda la organización (Cheung & Halpern, 2010).

Por medio de la observación e investigación participativa y con la educación por competencias, se podrán generar programas tendientes a disminuir y lograr abatir las barreras psicológicas, emocionales y físicas que impiden el ascenso, el desarrollo y la permanencia de las mujeres en la alta dirección.

En el trabajo desarrollado por Pizarro & Guerra (2010) se asienta que a nivel mundial, el promedio de participación femenina en altos cargos directivos en las principales empresas privadas alcanza el 24%”.

En la tabla 1, se en listan los países con el más alto y con el más bajo porcentaje de las mujeres en la alta dirección a nivel global en el año 2016.

A pesar de que durante años en la historia de la humanidad las mujeres literalmente no tenían voz ni voto, o aparecían invisibles, en la actualidad han logrado una mayor participación en el sector laboral, pero aún no es suficiente el porcentaje de mujeres que llegan a ocupar los puestos de la alta dirección en las organizaciones. En ellos, los directivos varones prevalecen respecto a los puestos que tienen las mujeres.

En este sentido, mientras que la participación de las mujeres en la alta dirección y en los puestos de toma de decisiones es significativamente menor, consideramos que es importante impulsar y empoderar a las mujeres con el involucro de las Instituciones, con políticas públicas que incidan de manera positiva, no sólo en las oportunidades que debe proporcionar el Gobierno de cada país, a sus ciudadanos de manera igualitaria, sino, que se debe apoyar de manera objetiva, con programas y acciones a los grupos históricamente segregados y socialmente afectados en el caso del presente artículo las mujeres.

En Pizarro y Guerra (2010), se observó que en el área económica, el porcentaje de mujeres funcionarias a nivel de dirección fue solamente 7%, lo que constituye el 0.1 % de las mujeres, mientras que a nivel gerencial y subgerencia las mujeres alcanzan el 18 % del total de los cargos, lo que correspondió al 1,4 % respecto al total de mujeres en ese sector.

Existe desigualdad, en el ambiente laboral tanto en el sector público como en el privado, como lo manifiestan las estadísticas de la OCDE (González, 11 de septiembre de 2017) y en los trabajos del G-20.

## Desarrollo

Es importante derribar barreras sociales y mentales en la población y particularmente en las mujeres para que se incremente su ingreso a los puestos de alta dirección y dejen de ser vistas solamente como buenas colaboradoras; romper paradigmas hegemónicos y poder ser vistas ahora como directoras.

**Tabla 1. Porcentaje de mujeres en puestos directivos a nivel global.**

<b>Países con alto porcentaje</b>	<b>Países con bajo porcentaje</b>
Rusia 45 %	Turquía 20 %
Filipinas 39 %	Irlanda 19 %
Lituania 39 %	Nueva Zelanda 19 %
Estonia 37 %	Brasil 19 %
Tailandia 37 %	México 18 %
Indonesia 36 %	Países Bajos 18 %
Letonia 35 %	Argentina 18 %
Polonia 34 %	India 16 %
China continental 30 %	Alemania 15 %
Italia 29 %	Japón 7 %

*Fuente:* Elaboración propia con datos de Grand Thornton (2016).  
*Nota:* Distribución de los porcentajes más altos y los más bajos

Partimos de la premisa de que el hombre y la mujer son seres distintos con diferencias genéticas, biológicas y de personalidad que influyen en la forma en que se expresan, comportan y negocian su ascenso o su aumento.

Es común que las mujeres creen que no merecen un ascenso hasta que puedan demostrar con trabajo que pueden obtenerlo; para ello, el trabajo en ocasiones lo terminan en casa y si lo comparamos con el trabajo que hacen los hombres, las mujeres lo efectúan con mayor esfuerzo y dedicación. Es prioritario reconocer su “*propio esfuerzo*” y después poder transmitirlo a sus superiores para lograr el ascenso o aumento. Comúnmente los superiores no se enteran del esfuerzo que significó para las mujeres la realización del trabajo aún en casa. Esto afecta la confianza, el autorreconocimiento y la creatividad de las mujeres, al funcionar como recompensa-castigo, promoviendo ocupar un “*segundo lugar*” al no pedir o exigir el reconocimiento a su dedicación y su esfuerzo.

El tema de las mujeres en la alta dirección se ha estudiado cada vez más. En España, el 13,4 por ciento de los directivos de las empresas son mujeres, según se desprende del estudio “*Mujeres en la Alta Dirección en España*” realizado por Cabanas, Morales y Molinero (2014), el 31 por ciento de las empresas no cuenta con presencia femenina en la Alta Dirección.

En México, tenemos una situación similar. De la recomendación de la OCDE en materia de género referente a educación, empleo y emprendimiento, la participación femenina en puestos directivos creció del 12 a casi el 20 por ciento entre 2010 y 2016 (González, 11 de septiembre de 2017), no obstante, sólo una quinta parte de los puestos directivos de las empresas que cotizan en la bolsa son ocupados por mujeres. En este mismo informe, respecto a estudios universitarios y de posgrado, el 53% corresponde a mujeres con mejor eficiencia terminal, sin embargo, con menor remuneración que los varones.

En América Latina el panorama no es mejor, las mujeres en puestos de alta dirección sólo al-

canzan el 4.2%; el 30% de puestos gerenciales son ocupados por mujeres y el 52% de las empresas carece de mujeres en la alta dirección (OIT, 2017).

En nuestra sociedad aún prevalecen prejuicios y segregaciones de género, que impiden el libre acceso de las mujeres profesionales a puestos directivos, encontrando como principal barrera la percepción de la sociedad respecto a las mujeres que trabajan y “*descuidan su familia o su casa*”, situaciones que repercuten de alguna manera en la autoestima y confianza que tienen de sí mismas, lo que impacta en el grado de desarrollo y éxito profesional que pueden alcanzar. Pensamos que estas brechas de género con prejuicios y estereotipos, siguen obstaculizado el ascenso de las mujeres a los puestos de mando, que terminan destinados a los varones (Medina-Vicent, 2017).

Ante esta situación, varias empresas y organizaciones se han abierto a la contratación de mujeres en diferentes puestos de responsabilidad, donde se está reconociendo el valor agregado que proporcionan las mujeres a las empresas, con sus características particulares como la disciplina, la versatilidad, el compromiso, la capacidad de trabajo en equipo, la empatía y la comprensión con los miembros del equipo y principalmente su capacidad de adaptarse a los grupos ya conformados, aportando su estilo de liderazgo incluyente. La OCDE obliga por ley a publicar el balance de género en sus puestos directivos, no obstante, en México aún hay mucho trecho por andar.

Por lo anterior, paulatinamente las mujeres de distintas edades han incursionado en las organizaciones logrando puestos de responsabilidad con personas a su cargo, sin embargo el llegar a la alta dirección no ha sido tarea fácil, por varias razones:

- 1.-Las desigualdades sociales respecto a los derechos de mujeres y hombres, que tienen su origen en el sistema-sexo-género, en cómo se percibe la realidad, desde enfoques tradicionales de atribuirle a la biología “*problemas de las mujeres*”; explicar las relaciones sociales desde la biología pretende validar desigualdades injustificables. Al

“naturalizar” los procesos sociales de desigualdad para las mujeres, validamos a priori las relaciones de poder y de ejercicio de jerarquías que se trasladan desde el hogar a la sociedad y al área laboral, logrando con ello más brechas de género. Consideramos que esta es una de las razones por las cuales las mujeres no llegan al puesto de alta dirección. Es una cuestión socio-cultural, donde no es conveniente para el grupo dominante que la mujer alcance los puestos que “están destinados para los varones”, toda vez que perderían los privilegios que han disfrutado, prevaleciendo una cultura hegemónica, en la cual las percepciones, sensaciones, valores y creencias se vuelven ley, proporcionando ventajas y privilegios al grupo dominante (Bagguley, 1991).

Para lograr el éxito de la familia, de la sociedad y del ecosistema laboral, es necesario romper paradigmas e impulsar a las mujeres, buscando el equilibrio con perspectiva de género.

2.- Otro enfoque de las posibles causas del estancamiento, se menciona en el estudio realizado por el Centro de Gobierno Corporativo (Cabanas, Morales & Molinero, 2014), el cual proporcionó datos interesantes acerca de los motivos por los que sólo un pequeño porcentaje de mujeres llegan a la alta dirección, el primero es el ritmo generacional: que se refiere al momento histórico en el que vivieron los actuales directivos durante el curso de sus estudios universitarios, donde “la competencia laboral” era poca, puesto que para la época de los años sesenta y setenta del siglo pasado, el porcentaje de mujeres profesionistas era muy inferior al de los varones (31 al 38 % entre el año 1970 y 1975), porque no se les permitía estudiar de manera formal.

Situación parecida ocurría en las llamadas “profesiones de hombres” como lo fueron las ingenierías y la construcción, condición que ha cambiado de manera favorable para la sociedad, puesto que en la actualidad se ha enriquecido con el ingreso de mujeres prácticamente a todas las profesiones, a las ingenierías, a la arquitectura y a las áreas de la salud; en medicina como ejemplo, se

tiene que desde el año 2011 el ingreso en porcentaje de mujeres era de 52 % aumentando año con año. De acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2012), en el sector ocupacional el 78 % de las mujeres trabajan en los sectores educación y salud, porcentaje alto para los dos principales indicadores de desarrollo de un país. Esta cifra enfatiza la aportación de las mujeres a la sociedad, razón por la cual es prioritario generar políticas públicas enfocadas a proporcionar programas de incentivos para lograr una mayor inclusión de las mujeres en las áreas directivas de todos los sectores, toda vez que desde esa posición pueden promover cambios significativos desde varios puntos de vista:

En la forma de percepción sensorial: refiriéndonos al cómo se visualizan a sí mismas las mujeres y cómo visualizan a sus pares. Algunas mujeres tienen autoestima baja, que dificulta generar respuestas acordes a sus capacidades, habilidades, cualidades, y virtudes que faciliten concursar y alcanzar puestos directivos en su organización, o incluso exigirlos de manera inteligente demostrando sus habilidades directivas y que no solo son buenas para ayudar sino excelentes para dirigir.

Cambiar la forma en que son vistas las mujeres como buenas colaboradoras, para ser vistas como líderes, con sus características inherentes, innatas, gracias a que en su rol de procreación de manera natural fueron dotadas de mayor sensibilidad para “proteger” a sus hijos, de forma tal que pueden darse cuenta (sentir) cuando una mujer u hombre ésta pasando por un proceso personal difícil (sin que manifieste tristeza evidente) o cuando ésta feliz, (sin que manifieste una sonrisa). Su capacidad especial para identificar las sensaciones, conductas, actitudes y vivencias por las que están pasando sus hijos y saber cuál es la mejor forma de ayudarlos, cuidarlos y protegerlos para que tengan seguridad, bienestar y garantizar su supervivencia.

Esta característica faculta la empatía, esencial en las mujeres que llegan a la alta dirección. Se

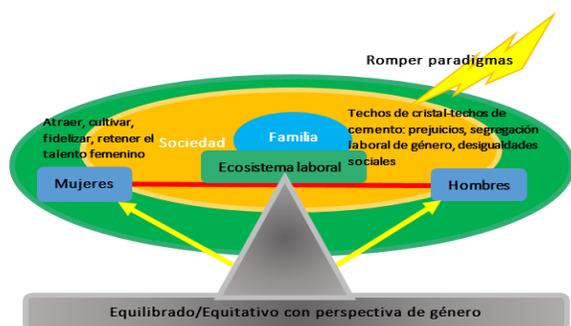
requiere empatía para un liderazgo participativo y para lograr incluir e impulsar a sus seguidores y en particular a mujeres para que aspiren, busquen y consigan puestos en la alta dirección de las organizaciones y crear así redes de apoyo, mejorar las relaciones laborales a nivel directivo impulsándose unas a otras para generar ese tan ansiado cambio social de inclusión, la equidad de género. (Kurtulus & Tomaskovic-Devey, 2011).

Cambiar la percepción de todos y ser ejemplos a seguir, de tenacidad y de fortaleza para las mujeres que tienen aspiraciones y necesitan creer en sí mismas, para desarrollar sus capacidades y habilidades directivas hasta lograr sus metas (OIT, 2015).

Derivado de lo anterior se piensa que la brecha generacional en sí es un factor importante como impedimento social para que las mujeres asciendan a un puesto directivo de mayor responsabilidad al no haber tenido iguales oportunidades de estudiar, razón por la cual el porcentaje de mujeres calificadas para obtener un puesto de esas características es menor (Cabanas *et al.*, 2014).

De acuerdo con lo anterior, aproximadamente para finales del año 2020, que la generación de gerentes varones que iniciaron en los años 50tas, terminan su periodo productivo en las organizaciones que laboran, entonces se podrá evaluar la repercusión de la brecha generacional con menor porcentaje de mujeres en los puestos directivos. (Cabanas *et al.*, 2014).

**Figura 1. Equilibrio entre hombres y mujeres en las organizaciones, diversidad de ideas, creatividad, éxito.**



Fuente: Adaptación propia basada en Bagguley, (1991), y Kurtulus y Tomaskovic-Devey, (2011).

Hasta este momento, con las reflexiones expuestas nos sigue quedando la interrogante principal ¿Qué impide a las mujeres llegar a la alta dirección? Para Chinchilla (2012), un conjunto de causas son los llamados “*Techos de cristal y cemento*”.

### Los techos de cristal y de cemento

Los techos de cristal y de cemento son normas no escritas, que impiden el ascenso de las mujeres a los más altos niveles directivos; al no estar escritas, pasan a ser “*invisibles*” por lo tanto son más difíciles de identificar y por consecuencia más difíciles de eliminar, actuando como una barrera, precisamente de cristal, por su apariencia “*frágil*” pero resistente y persistente al no poder superarla (Chinchilla, 2012).

Esta situación impera en las organizaciones de toda la República Mexicana, con mayor manifestación en algunos estados como son Jalisco, Michoacán, Oaxaca, Chiapas, Guerrero, Hidalgo y en la Ciudad de México, donde predomina el llamado patriarcado. Son el tipo de conductas implícitas, a las que no solo el personal masculino se ciñe, sino que el personal femenino ya lo “*naturalizó*”, lo desarrolla en el día a día, en cada situación de su vida y le parece normal, frenándose a sí mismas en su desarrollo personal y laboral.

En la encuesta a la Mujer Directiva del mes de Julio de 2010, se habló de las prácticas implícitas en conductas laborales, las cuales son más difíciles de detectar, toda vez que “*no se pueden ver*”, pero si se sienten y el impacto que tienen sobre la autoestima de las mujeres es tan alto que resulta difícil salir de ese círculo vicioso que las mantiene entre los techos de cristal, porque no se puede “*romper*” lo que no “*puedes ver*”; no pueden despegar del “*piso*” que las mantiene atadas, sin dejarlas expandir sus “*alas*” y volar (Paniagua, 2011).

Es necesario que las mujeres se atrevan a ser independientes, a ser ellas mismas, libres de las ataduras que les impone la sociedad con sus prejuicios, con la segregación social y con las desigualdades de género. Aquí es importante consi-

derar la necesidad de intervención de toda la sociedad, principalmente del gobierno con acciones positivas, de no discriminación, proporcionando más oportunidades y ventajas a los grupos que han sido olvidados, discriminados y/o maltratados de distintas formas, psicológica, económica o social, como lo han sido las mujeres a lo largo de la historia. Se debe tomar conciencia social y formar a las generaciones para trascender de la normativa a las conductas, de la letra muerta a la conciencia y los hechos (Instituto de la Mujer, 2011).

En este sentido, se requiere de la colaboración de todos los miembros de la sociedad en su conjunto, desde los adolescentes, adultos y adultos mayores, toda vez que ellos serán el ejemplo de los más pequeños, la población donde se puede incidir para generar cambios verdaderos, con los niños se puede desarrollar una nueva cultura de conciencia social y de valores para lograr un cambio sustantivo y real en el tema de equidad de género, que favorecerá no solo a las mujeres, también a los hombres en las organizaciones y finalmente favorecerá a todos los grupos etarios de la sociedad y con ello se verá beneficiada toda la sociedad y el país.

### **La cultura y la autoestima, el freno social mexicano.**

Al hablar de cultura en México es necesario relacionarla con la autoestima tanto en mujeres como en hombres, partiendo de la cultura patriarcal que ha predominado en nuestro país durante décadas.

La cultura patriarcal ha funcionado como un freno para las mujeres, que les ha impedido desarrollarse como individuos independientes e incapaces de actuar sin la aprobación del patriarca de la familia, sea padre, esposo e incluso hijos varones. Desde este punto de partida es indispensable analizar la relación y la influencia que tiene la cultura con la autoestima de las mujeres mexicanas, que se han visto en la mayoría de las familias, en segundo plano respecto al varón, por el solo hecho de los roles, donde las primeras son depen-

dientes del varón, siendo vistas como servicio y apoyo en las labores de la crianza de los hijos y de los deberes correspondientes a la organización de la casa y sus labores para mantenerla en orden, así mismo a estar atenta a las necesidades de la familia, con prioridad a las necesidades del patriarca, o a la figura masculina de que se trate. (Bagguley, 1991).

Partiendo del núcleo familiar y de las costumbres sociales que imperan en él, la mujer se ha visto formada bajo ciertas normas no escritas (relacionadas con techos de cristal y de cemento) en las cuales su papel es de ayudar, no de dirigir, razón por la cual le es más difícil confiar en sí misma (autoestima) en que puede dirigir una organización.

Por lo anterior, al momento en que las mujeres en las organizaciones se enfrentan al dilema de primeramente pensar si son capaces de dirigir su área o departamento, cuando entra el conflicto interno de pensar ¿podré hacerlo?, tiene relación con las conductas aprendidas en el hogar.

Un estudio reciente en Suecia concluyó que las mujeres que se incluyeron a las juntas directivas desplazaron a varones menos calificados elevando la calidad de la junta y de toda la organización (Besley, Folke, Persson & Rickne, 2017).

Para cambiar nuestra realidad es fundamental hablar de la autoestima en las mujeres, al ser este un sentimiento el cual forma parte de las percepciones, del cómo sentimos y pensamos acerca de nosotros mismos. La autoestima tiene un valor fundamental en el ser humano independientemente del sexo de la persona, como primer referente de salud mental el bienestar, el estado de la persona, cuyas condiciones mentales y físicas le proporcionan satisfacción, definido por la Organización Mundial de Salud (OMS, 2013) como *“el ser humano que es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva, fructífera y puede hacer contribuciones a la comunidad”* (párr. 1).

En el proceso de salud-enfermedad, para lograr el bienestar toda persona necesita estar bien consigo misma, amarse, valorarse, cuidarse, satisfacer sus necesidades, en sus particulares niveles, razón por la cual es de vital importancia tener autoestima sana, es decir, una idea, creación, pensamiento y realidad favorable de nuestra persona, para lograr vivir y convivir en armonía con nosotros mismos, con nuestro entorno familiar y social, (Álvarez & Kuri, 2018).

Lamentablemente en nuestra sociedad no todo se da de esta forma, por lo que tenemos como realidad tangible y palpable una cultura con predominio patriarcal y machista, donde la mujer se mantiene en segundo plano, sufre agresiones y violencia, con escasas o nulas oportunidades de desarrollo profesional, impactando finalmente en graves problemas sociales para todos los ciudadanos, dado el papel fundamental de la mujer en el seno familiar como formadora. Será interesante averiguar su impacto en la inseguridad o el desempleo, como consecuencia de una difícil economía para la mayoría de los ciudadanos.

Esta forma de cultura y la autoestima favorecen el freno social y proporcionan un escenario perjudicial para su completo desarrollo en la mayoría de los sectores laborales, primeramente para poder aspirar a tener un puesto directivo, posteriormente el camino que se tiene que recorrer para llegar, alcanzarlo y mantenerlo.

De acuerdo con Gutiérrez (2013), en las organizaciones con predominio patriarcal, aún se piensa que la inclusión de las mujeres en los puestos directivos puede ser perjudicial, creyendo en que las mujeres se embarazan, lo cual modifica sus prioridades y con ello se verá mermado su desempeño laboral.

Si a los aspectos sociales y culturales se les incluyen las oportunidades para la capacitación y los aspectos psicológicos de falta de confianza, las mujeres tienen además perspectivas diferentes de acuerdo a la etapa de vida en la que se encuentran, cuando son solteras, cuando son casadas y cuando tienen hijos, sus prioridades cambian.

Además, con ello se modifica la estabilidad social, el factor económico y el tipo de responsabilidad. El panorama podría ser diferente si la mujer tiene autoestima, autodeterminación y desarrollo tanto personal como profesional, solvencia económica a través de un trabajo bien remunerado y con el reconocimiento adecuado a su esfuerzo, capacitación y compromiso, independientemente del sexo con el que nació (Global Network for Advanced Management, 2017).

La mujer debe tener perspectivas integrales y forjarse la idea de un futuro con obstáculos, sin obstáculos y a pesar de los obstáculos.

No debe perderse de vista el aspecto formativo de la mujer con retos hacia el futuro en un abanico de posibilidades pero con objetivos definidos orientados a su crecimiento, desarrollo personal y profesional. Incluso cuando es parte de una familia, con hijos o sin hijos, la pareja comparte las responsabilidades, donde ambos tienen derecho a desarrollarse integralmente, equilibrando familia y profesión, en igualdad de circunstancias para ambos géneros.

La importancia de amarse a sí misma, con sus capacidades y cualidades únicas e irrepetibles, estar satisfechas consigo mismas, como mujeres-madres-profesionales o sin profesión, tener el impulso para seguir mejorando como personas y como seres humanos libres e independientes, para lograr vivir momento a momento la mejor versión de sí mismas, para adaptarse a los cambios del entorno laboral (Petru, 2015).

Promover la igualdad de oportunidades y luchar por una educación de calidad como parte del proceso formativo sin perder de vista la competencia con hombres y mujeres cada vez en mayor número y más calificados es importante para mantener el objetivo y las metas definidas (Mercer, 2014).

Lo anterior, en contraparte con lo que sucede en la mayoría de las empresas más antiguas, las cuales siguen considerando a las mujeres como demasiado emocionales, más conformistas, o con

menos compromiso con la empresa, con menor capacidad de gestión y de colaboración entre los miembros del equipo, situación completamente errónea (Gutiérrez, 2013).

De acuerdo con el estudio de compromiso empresarial del año 2011, la maternidad puede obstaculizar el desarrollo profesional de la mujer, (Chinchilla, 2012). El enfoque que tienen algunas organizaciones sobre lo que implica la maternidad en las mujeres de la empresa, es una situación real que afecta a la mayoría de ellas en el ámbito empresarial; independientemente del área que se trate, la maternidad es una etapa importante en la vida de las mujeres. Es un derecho y debe prepararse para compaginarlo con su trabajo, a pesar de las implicaciones laborales actuales. Desafortunadamente, algunas mujeres aún renuncian a ese derecho con la finalidad de conservar su trabajo.

Establecer cambios en las políticas de las empresas facilitando la sana convivencia hogar-familia-trabajo de sus empleadas o directivas mejora el clima organizacional y laboral, incentiva la productividad y refuerza los lazos de lealtad con la organización al recibir trato comprensivo y el involucramiento de las autoridades con su personal, (McKinsey & Company Organization, 2012). En una publicación reciente Paniagua (2011), menciona un hecho común y de impacto:

*“El intento de continuo progreso vertical camina normalmente en la dirección contraria al ciclo natural de la maternidad de una mujer: las estadísticas dicen que la edad media para tener al primer hijo son los 31 años, el momento de máximo desarrollo profesional suele coincidir con el periodo de máxima fertilidad”* (párr. 15).

Otro aspecto loable son los programas de estancias infantiles en la organización, reduciendo la jornada laboral una hora diaria, o incluso, el intentar, dado el desarrollo tecnológico, programas de oficina en casa con frecuencia variable, para fomentar el equilibrio de la vida laboral y personal de la mujer. También retribuirá a la empresa en un mayor compromiso y lealtad de las

mujeres madres trabajadoras al saber y sentirse consideradas y tomadas en cuenta en tan importante etapa de su vida.

Gutiérrez (2011) en su trabajo acerca de los obstáculos que enfrentan las mujeres cita a la CEO de Kelly Services México Griselda Hernández: *“Es verdad que hoy la cifra de mujeres en los consejos de administración es baja en México, con 6.8%, comparada con otros países como Suecia, donde es de 27.3%, o Noruega, donde representa 40.1%”* (párr. 2). Apunta que existen factores que influyen a estos bajos porcentajes comentó para alto nivel: Las estructuras organizacionales tienen una gestión propiamente masculina, barreras culturales y falta de conocimientos.

Por otro lado, recomienda incorporar en la plataforma de talento hombres y mujeres, abrir espacios desde la cabeza y la cúpula organizativa, siempre tomando en cuenta la ventaja de rentabilidad que esto conlleva (Gutiérrez, 2011).

Como se ha venido esbozando, es importante la diversidad y riqueza que se puede tener en las organizaciones al incluir el talento femenino, en las áreas de toma de decisiones y de dirección. Desarrollar las habilidades directivas de su propio personal femenino, incluyendo para ello programas educativos como diplomados, maestrías o doctorados, como formación para que las mujeres de la organización adquieran las habilidades directivas prácticas y las puedan ejercer para mejora de todos los miembros de la empresa (OIT, 2017a).

### **¿Cómo enfrentarlo?**

Este es un aspecto fundamental de la reflexión del presente trabajo y por supuesto que se ha avanzado sobre todo en el reconocimiento del diagnóstico situacional a nivel mundial como se manifestó en la Tabla 1. El reconocimiento de un problema ya es el inicio de la solución. Presentamos algunas propuestas:

Para Griselda Hernández (citada en Gutiérrez, 2011), una solución para enfrentarlo es planear

nuestra vida tanto personal como profesionalmente, las mujeres deben de estar seguras de qué se quiere y qué pasos son necesarios para alcanzarlo y crecer.

El compromiso de los gobiernos es fundamental como lo establece la OCDE con sus agremiados pero a nivel de las empresas, el compromiso e involucro de la alta gerencia y de los gobiernos corporativos es fundamental para reconocer y desbloquear la fuente de talento que representan las mujeres talentosas y calificadas y conseguir diversidad de género en todos los sectores (OIT, 2017a).

Otro aspecto es atraer y retener al talento femenino para lo cual se requiere reconocerlo, ofrecerle igualdad de oportunidades y remuneraciones, así como políticas tendientes a reconocer la importancia de la vida familiar y el desarrollo personal (OIT, 2017b).

La ONU y la OIT han establecido acuerdos internacionales referentes a la equidad de género, a la eliminación de toda forma de discriminación y los principios para el empoderamiento de las mujeres a través de una certificación, actualmente voluntaria que mejora su imagen corporativa. Otros aspectos destacados a nivel internacional incluyen la elaboración e instrumentación de políticas que mejoran el equilibrio entre responsabilidades laborales y familiares; la participación de mujeres en sectores tradicionalmente dominados por hombres y la erradicación del acoso laboral y sexual. Para marzo de 2017 más de 1800 empresas de 12 países latinoamericanos accedieron al sello de Igualdad de Género (OIT, 2017c).

### ¿Cómo cambiar las condiciones?

Si enfrentar el qué resulta difícil sólo con el hecho de reconocer y aceptar el sistema patriarcal y sus usos y costumbres, el cómo resulta ahora más complicado. En principio, para cambiar la condición que viven las mujeres en las empresas, derivado de la situación cultural en México, se requiere cambiar los hábitos, los usos y costumbres de los miembros de las organizaciones, así

como tener una mente abierta al cambio, iniciando por el ejemplo de los directivos, con lo cual se permeará a toda la organización a los diferentes niveles estructurales. Tanto las organizaciones como las instituciones tienen su responsabilidad y sus áreas de involucro y encomienda para lograr la equidad de género y la mejoría en las condiciones laborales con el mejor talento.

El reconocimiento de la maternidad, de la paternidad, la mejora en las políticas relacionadas y el interés de las organizaciones por el máximo desarrollo personal y laboral de sus miembros conforma la piedra angular.

Estas acciones beneficiarán el apego y la lealtad del trabajador o directivo y puede estar compensado a través de la continuidad y seguridad laboral con un clima organizacional saludable con supervisión y evaluación por resultados. Algunas empresas contemplan incluso prestaciones habitacionales próximas, apoyos para transporte y escolaridad de la prole (González & Fernández de Gatta, 2012).

La excelente iniciativa de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las mujeres del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (2010) y se enfoca en el qué y el cómo, nos parece importante enfatizar:

Principios para el empoderamiento de las mujeres de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas.

1.- Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel. Aplicado al sector empresarial y a todas las organizaciones, este principio debe ser desde una perspectiva de equidad de género que atraviese a todos los niveles estructurales de la organización, desde el nivel directivo, nivel medio y operativo hacia todos los integrantes, para proporcionar un ambiente apto para el desarrollo personal y profesional de todo el equipo de trabajo, sin diferencias de género.

2.- Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo respetar y defender

los derechos humanos y la no discriminación. En conjunto con el principio anterior, es importante el trato equitativo, pero más que eso es importante dar más al grupo que ha sido afectado y segregado por la discriminación social durante la historia de la humanidad, que ha sido la mujer, es necesario primeramente equilibrar ese rezago de género, proporcionando ventajas organizacionales a las mujeres y posteriormente poder, otorgar programas de capacitación de acuerdo con las características de las mujeres y de los hombres, para que con ello puedan tener las mismas oportunidades de escalar en la organización.

3.- Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores. En este punto, existen varias opciones que pueden tomar las empresas, desde proporcionar seguridad social en salud a todos los miembros de la empresa, proporcionar los días de descanso que necesitan las mujeres durante el embarazo, el parto y la lactancia, así mismo proporcionar el servicio de guarderías para las trabajadoras que son madres y requieren la atención de calidad de sus hijos e hijas, igualmente promover la convivencia de los padres durante el embarazo, al poder asistir a las consultas de control, durante el parto y la lactancia, con los días que se requiera de acuerdo a cada embarazo, con complicaciones o sin ellas. Así mismo que el personal tenga derecho a incapacidad por enfermedad y que su familia también tenga seguridad social, ya que es la razón más importante de todo ser humano, el bienestar y la seguridad de su familia.

4.- Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres. En toda organización es importante la capacitación continua del capital humano, para convertirlo en capital intelectual, la capacitación debe ser tomada desde dos enfoques de competencias: el primero la capacitación para el desempeño y segundo la capacitación para el desarrollo, con esto volveremos competentes a las mujeres de acuerdo a las necesidades de la organización, posteriormente es necesario desarrollar las habilidades relacionadas con la inteligencia emocional, también llamadas

habilidades blandas puede ser con: programas de capacitación para el desarrollo de habilidades directivas, con programas de dirección de organizaciones, diseñando y desarrollando programas para que logren alcanzar la promoción en un tiempo determinado, con el compromiso e involucramiento de las autoridades de la organización. Integrar talleres de apoyo de mentoring; donde mujeres de los cargos más altos apoyen a las mujeres que tienen aptitudes para desarrollarse en los cargos de toma de decisiones, también es importante promover redes de apoyo entre los gerentes, subgerentes y jefes de área para que puedan proporcionar asesorías regulares con los temas de liderazgo organizacional y del cómo ellos resuelven las situaciones diarias de la empresa. Con lo anterior las mujeres estarán en condiciones de optar por los puestos directivos a la par que los hombres y podrán generar cambios organizacionales positivos y finalmente la sociedad se verá beneficiada.

5.- Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y marketing a favor del empoderamiento de las mujeres. Implementar planes estratégicos de la dirección para empoderar a las próximas mujeres líderes, que incluyan capacitaciones teóricas y prácticas en servicio para aprender y desarrollar habilidades empresariales y directivas, así el aprendizaje de los procesos de toda la organización, de conocer su misión, la visión, los objetivos, en cuánto tiempo, en qué lugar, con qué personal.

En este sentido, es importante conocer el producto o servicio al que se dedica la organización, así mismo saber cómo se produce, cómo se obtienen las materias primas, en qué tiempos, con qué costos, y una vez que se tiene el producto final, cómo se debe promocionar para obtener mejores rendimientos, económicos, políticos y sociales para la organización, para garantizar su posicionamiento y permanencia.

6.- Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y cabildeo. Es importante no sólo promover la igualdad sino también promover la

equidad para lograr que las mujeres se empoderen y puedan escalar en cargos de toma de decisiones hasta llegar a la alta dirección, sobre las iniciativas requeridas para adecuar las condiciones necesarias para que se de este cambio primeramente debe haber un cambio de mentalidad, dejar de lado los prejuicios y las barreras mentales para promover la igualdad de condiciones en las mujeres y en los hombres dentro de la organización, sensibilización a los directivos para mejorar el clima laboral, comprometiéndose con su planta laboral, responsabilizándose de su desarrollo personal y profesional, a través de la motivación y la promoción de modelos de alta dirección enfocado en las mujeres, dándoles la importancia y reconociendo su aportación a la organización.

7.- Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género. Sensibilizar a toda la organización acerca de la equidad de género para promover una cultura organización de respeto enfocado en todos sus integrantes, sin importar cuál es la estructura organizacional en la que se encuentren. Una vez que se realicen las capacitaciones necesarias, se podrá evaluar el aprendizaje teórico y principalmente el práctico. Éste puede observarse en el día a día, en la convivencia en su área laboral, para valorar cómo se relacionan los compañeros y compañeras. Si se guarda el respeto hacia las mujeres y se maneja de manera congruente con el conocimiento adquirido durante la sensibilización recibida.

En este punto, es primordial la ruptura de estereotipos, prejuicios y roles de género, es necesario cambiar las formas de pensar de la sociedad, para conseguir resultados diferentes respecto a la forma en que son tratadas las mujeres y los hombres en esta sociedad (McKinsey & Company Organization, 2012).

De manera semejante, deben ser atendidas las oportunidades laborales que reciben las mujeres en las sociedades con predominio patriarcal, donde existe mayor resistencia natural al cambio particularmente en los varones, quienes se resisten a

perder el poder y privilegios que han tenido históricamente conservando el modelo hegemónico, (Caamaño, 2010).

Por lo anterior, no es una tarea fácil, sin embargo, se debe seguir sensibilizando a la sociedad, enfatizando las ganancias sociales y económicas que se obtendrán derribando las barreras mentales que nos impiden desarrollarnos como sociedad con un perspectiva de género, de manera equitativa y responsable del desarrollo de todos sus miembros, respetando y reconociendo las características individuales de los hombres y de las mujeres, potenciando las diferencias de cada uno, para lograr la mejora continua, complementándonos como sociedad madura y en constante desarrollo, dando lugar y reconocimiento a las mujeres y a los hombres.

Al detectar las necesidades individuales de las mujeres en la organización, se podrán diseñar e implementar programas activos tendientes a equilibrar la vida personal y la vida laboral, para que puedan desarrollarse como directivas en los altos mandos y desde esa posición puedan generar políticas incluyentes para integrar a más mujeres empoderándolas en las organizaciones, realizar cambios trascendentales en la historia de las mujeres, con los cuales se puede llegar a incidir en un cambio cultural con mejor perspectivas para todos los miembros de la sociedad.

Cuando una persona se encuentra satisfecha de manera personal y laboral, realiza un mejor trabajo, proporciona mejores resultados, los cuales se verán reflejados en toda la organización, en el crecimiento y posicionamiento de la empresa, añadiendo valor tangible e intangible como organizaciones inteligentes que aprenden de si mismas y cambian para permanecer, posicionarse, ser competitivos e innovar.

## Conclusiones

Las mujeres que se ponen metas altas tienen la satisfacción de celebrar grandes logros con base en la constancia, la actitud, la disciplina, la capa-

citación, la educación y la cultura; ello debe ser enfatizado como promotor de cambio en el sexo femenino. Las mujeres necesitan creer en sí mismas, saber que pueden salir adelante, sin importar en qué situación se encuentren.

La colaboración sumatoria de talentos entre hombres y mujeres debería promover una competencia sana y positiva ya que ambos pueden crear un futuro exitoso, decidiendo no dejar pasar las oportunidades y tomarlas. La mujer debe mostrar empoderamiento, manifestar con su propio estilo y características su capacidad en la planeación, en la toma de decisiones, en la ejecución y en el desarrollo de su trabajo, con su estilo de liderazgo participativo, incluyente, comprensivo y sensible a las necesidades del capital humano, que es su equipo de trabajo, así mismo, manifestar sus habilidades directivas con un modelo de gestión que permita expresar sus habilidades femeninas con oportunidades de flexibilización de los sistemas de antaño.

Se reconocen su sentido de responsabilidad y compromiso, el cuidado de lo asignado, su facilidad para el trabajo en equipo y la generación de redes, su actitud empática, sensible y con mayor involucro; ejercen un liderazgo más comunicativo e incluyente, con un mayor ejercicio intuitivo hacia la inteligencia emocional.

Actualmente en México, el estancamiento de la mujer se debe a que es en gran parte un asunto socio-cultural, donde solo el 16% de las mujeres se encuentran en el sector empresarial; aunque se gradúan más mujeres que hombres, ellas perciben un salario menor. En nuestro país es motivo de preocupación la violencia de género y la falta de equidad.

Las mujeres deben aprovechar cada oportunidad que se les presente para mejorar su condición de vida psicológica, física y psico-social, o en su caso buscarlas hasta encontrarlas, toda vez que esta situación se verá reflejada en su ámbito laboral. Por lo anterior es importante lograr un equilibrio entre la vida personal y la profesional, rom-

piendo paradigmas de género, las mujeres pueden ser trabajadoras, profesionistas, directivas o empresarias exitosas sin dejar de lado una parte inherente a ellas como es la maternidad y el éxito familiar, sin que se contrapongan. Entonces obtendremos un ecosistema laboral, con mejores oportunidades para el personal y por ende obtendremos mejores resultados en los procesos de las organización, que sin duda serán más competitivas por contar con capital humano satisfecho con su vida personal y laboral, enriquecido con las características particulares del liderazgo femenino.

Finalmente pensamos que con la implementación de acciones incluyentes y de promoción a la equidad de género en el ambiente laboral de las organizaciones inteligentes que prenden de sí mismas, se logrará un gran avance para el ascenso y permanencia de las mujeres en la alta dirección.

## Referencias

- Álvarez, A. R & Kuri, M. P. (2018). *Salud Pública y Medicina Preventiva*. México: Manual Moderno.
- Bagguley, P. (1991). The Patriarchal Restructuring of Gender Segregation: A Case Study of the Hotel and Catering Industry. *Service Industrial Journal*, 10, 737-747.
- Besley, T. Folke, O. Persson, T. & Rickne, J. (2017) Gender quotas and the crisis of the mediocre man: theory and evidence from Sweden. *American Economic Review*. 107 (8), 204-242.
- Caamaño, R. E. (2010). Mujer y trabajo: origen y ocaso del modelo del padre proveedor y la madre cuidadora. *Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, 34, 179-209.
- Cabanas, C., Morales, E., Molinero, S. (2014). *Mujeres en la Alta Dirección de España*. España: Centro de Gobierno Corporativo.

- Cheung, F. M. & Halpern, D. F. (2010). Women at the top: Powerful leaders define success as work + family in a culture of gender. *American Psychologist*, 65 (3), 182-193.
- Chinchilla, N. (2012). *Nuria Chinchilla Valores y ecología humana. ¿Techo de Cristal o de techo de cemento?*. Recuperado de: <http://blog.iese.edu/nuriachinchilla/2012/12/techo-de-cristal-o-de-techo-de-cemento/>
- Fierro, E. L. (2014). *Coaching para líderes*. México: Editorial Granica.
- Global Network for Advanced Management. (2017). Women in the global workforce: A Survey of Students and Alumni of the Business Schools in the Global Network for Advanced Management. Recuperado de: <http://advanced-management.net/about/women-global-workforce>
- González, G. S. (11 de septiembre de 2017). Relegan a mujeres de puestos de alta dirección en empresas. *La Jornada*. Recuperado de: <https://www.jornada.unam.mx/2017/08/11/economía>
- González, M. A. & Fernández de Gatta, G. D. (2012). Equilibrio entre hombres y mujeres en la dirección de las empresas: a propósito de la iniciativa europea de 14 de noviembre de 2012. *Revista Europea de Derechos Fundamentales*. 20, 179-212.
- Grant Thornton (2016). International Business Report de Grant Thornton. Recuperado de: <https://www.grantthornton.global/en/insights/articles/About-IBR/>
- Gutiérrez, T. (2011). *¿Qué frena a las mujeres para llegar a la alta Dirección?*. Recuperado de: <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/44511-que-frena-a-las-mujeres-para-llegar-a-la-alta-direccion/>
- Gutiérrez, T. (2013). *¿Cuál es el ADN de los líderes del futuro? ¡Femenino!* Recuperado de: <https://www.altonivel.com.mx/38939-el-adn-de-las-lideres-del-futuro/Alto Nivel>.
- Instituto de la Mujer (2011). *Los recursos y resultados empresariales: Una perspectiva de género. Estudios 116*. España: Estilo Estugraf Impresores.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2012). *Estadísticas a propósito del día internacional de la mujer*. Recuperado de: [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2017/mujer2017\\_Nal.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2017/mujer2017_Nal.pdf)
- Kurtulus, F. A. & Tomaskovic-Devey, D. (2011). Do Female Top Managers Help Women to Advance? A Panel Study Using EEO-1 Records. *Economics Department Working Paper Series*. 122.
- McKinsey & Company Organization (2012). *Women Matter 2012. Making the Breakthrough*. Recuperado de: [http://www.mckinsey.com/client\\_Service/organization/latest\\_thinking/women\\_matter](http://www.mckinsey.com/client_Service/organization/latest_thinking/women_matter).
- Medina-Vincent, M. (2017). Responsabilidad Social de Género y obligatoriedad moral. *Femeris* 2 (1), 30-48.
- Mercer (2014). *When women thrive, businesses thrive*. Recuperado de: <https://www.mercer.com/content/dam/mmc-web/Files/Gender-Diversity-When-women-thrive-businesses-thrive-Mercer.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo (2015). *Reflecting Global Change: Women in Business and Management*. Recuperado de: [https://www.ilo.org/actemp/events/WCMS\\_580470/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/actemp/events/WCMS_580470/lang-en/index.htm).
- Organización Internacional del Trabajo (2017a). *Towards a better future for women and work: Voices of women and men*. Washington: Gallup
- Organización Internacional del Trabajo (2017b). *Promoviendo a las mujeres en la gestión empresarial: Un manual para las organizaciones nacionales de empleadores*. Suiza: ACT/EMP.

- Organización Internacional del Trabajo (2017c). *La Mujer en la gestión empresarial; Cobrando Impulso en América Latina y el Caribe*. Suiza: ACT/EMP
- Organización Mundial de Salud (2013). *Salud mental: un estado de bienestar*. Recuperado de: [http://www.who.int/features/factfiles/mental\\_health/es/](http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/es/)
- Paniagua, R. (2011). *La mujer en la alta dirección*. Recuperado de: <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2011/02/la-mujer-en-la-alta-direccion/>
- Petru, A. (2015). What Does Women's Leadership Mean in 2015?. Recuperado de: <http://www.triplepundit.com/special/women-in-leadership/what-doeswomens-leadership-mean-in-2015/>
- Pizarro, O. S. & Guerra, M. (2010). *Rol de la mujer en la gran empresa*. Chile: Banco Interamericano de Desarrollo.