

Mujeres en las organizaciones

Elvia Espinosa Infante (coordinadora)



Erika Lourdes González Rosas

ORCID: [0000-0003-1990-7123](https://orcid.org/0000-0003-1990-7123)

Jessica Karina Ruiz Santoscoy Reynoso

Christian Méndez Santiago

Análisis del liderazgo de mujeres en el clúster automotriz de Guanajuato: estudio de caso

Páginas 111-133

En:

Mujeres en las organizaciones / Elvia Espinosa Infante, coordinadora. México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, 2019. 224 páginas. – (Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades. Colección Administración. Serie Estudios)

ISBN de la obra: 978-607-28-1649-7

Relación: <https://doi.org/10.24275/uama.8599.8916>

Universidad
Autónoma
Metropolitana



Casa abierta al tiempo **Azcapotzalco**

Universidad Autónoma
Metropolitana

Unidad Azcapotzalco

<https://www.azc.uam.mx>



División de
Ciencias Sociales y Humanidades

<http://digitaldcsh.azc.uam.mx>



Departamento
de Administración

<https://administradorxs.digital/>

Área de Investigación
Análisis y Gestión de las Organizaciones

<http://hdl.handle.net/11191/8598>



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como

Atribución-NoComercial-SinDerivadas

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Análisis del liderazgo de mujeres en el clúster automotriz de Guanajuato: estudio de caso

Erika Lourdes González Rosas¹
Jessica Karina Ruiz Santoscoy Reynoso²
Christian Méndez Santiago³

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, sigue existiendo la desigualdad e inequidad entre hombres y mujeres en el acceso a los altos cargos directivos, al igual que las limitantes en las mujeres para posicionarse en mejores puestos de trabajo a pesar de que desde hace algunos años las mujeres presentan indicadores de acceso iguales o incluso mayores a la educación superior que los hombres, así como lo señala Fuentes y Holguín (2006: 153).

Dentro del presente escrito se realizará una investigación, en donde se busca encontrar la relación existente entre el liderazgo y el género, tomando en consideración barreras existentes en el desempeño de las mujeres en altos cargos. Por otro lado, se tomarán modelos como el techo de cristal y congruencias del rol.

Se realizó una investigación exploratoria del liderazgo femenino en México, específicamente en el estado de Guanajuato, puesto que este tema aún no ha sido abordado ni se han explicado los fenómenos ni las relaciones potenciales del mismo.

Por medio de este trabajo se busca dar a conocer la presencia

¹ Profesora-investigadora del Departamento de Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Guanajuato.

² Estudiante de la Licenciatura en Comercio Internacional de la Universidad de Guanajuato.

³ Estudiante de la Licenciatura en Economía de la Universidad de Guanajuato.

de las mujeres en las empresas en el sector automotriz, puesto que se ha encontrado que este es un tema que no ha sido investigado con anterioridad y por lo mismo, se tienen pocos antecedentes sobre el liderazgo femenino tanto en México como en organizaciones pertenecientes a la zona geográfica del estado de Guanajuato.

A causa del interés por el tema se ha decidido implementar una metodología cualitativa documental y así conocer las estadísticas del tipo de liderazgo existente en un estudio de caso. Se tomarán como base dos variables principales, liderazgo y género; esto nos permitirá conocer la presencia de la mujer en altos cargos y la contribución de las mismas (gerentes de área, administrativos, obreros, entre otros).

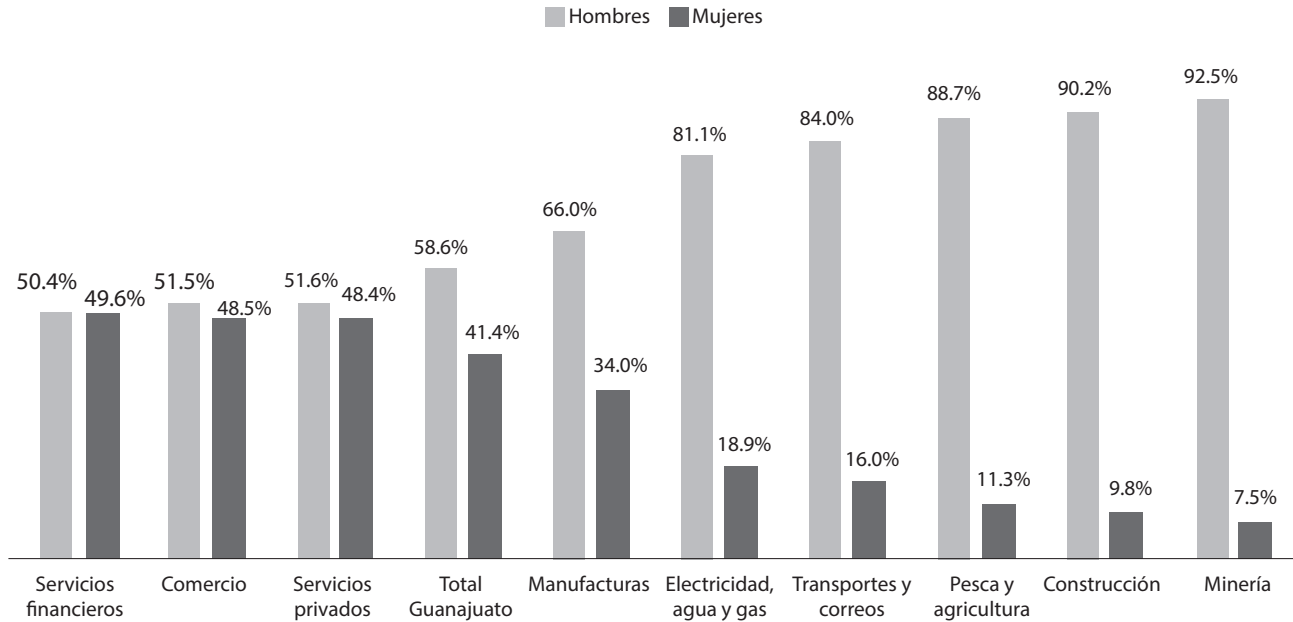
PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LA ECONOMÍA GUANAJUATENSE

La participación de las mujeres mexicanas en la economía tiene casi cincuenta años, pero siempre ha sido en puestos de baja jerarquía o mal remunerados; prueba de ello es que en México, la tasa de jubilación es de tan sólo un 9% comparado con el 27% de los hombres (Instituto para las Mujeres Guanajuatenses, 2016). En el estado de Guanajuato, las cosas no son muy diferentes, para el año 2015, la participación económica de la población en Guanajuato fue lo general del 50%, de los cuales 33% son mujeres y 67% (INEGI, 2015: 61). De esto, las mujeres ocupan de los puestos laborales el 49.6% de las actividades de servicios financieros y de seguros, 48.5% de comercio, 48.4% de servicios privados no financieros y para el total el 41.4% (INEGI, 2014).

La *figura 1* presenta el desglose del personal ocupado según el género en la industria en Guanajuato. Como se observa, en la industria hay poca contribución de las mujeres en todas las áreas. De igual forma, se puede ver que la participación femenina se da en sectores más tradicionales al rol como la de seguros o el comercio, pero sigue siendo menor a la del hombre aunque el porcentaje ha ido disminuyendo.

En cuanto a la proporción de mujeres según el tamaño de las empresas para el Estado de Guanajuato, la estadística muestra que para micro (mujer, 48.9%, hombre 51.1%), pequeña (mujer, 36.8%, hombre 63.2%) mediana (mujer 33.7%, hombre 66.3%) y grande (36.4%

Figura 1.
Porcentaje de participación de las mujeres en la economía guanajuatense



Fuente: INEGI, 2014: 20.

y 63.6%) (INEGI, 2014: 30). Además en cuanto a la jubilación en el 2013, las mujeres pensionadas estaban por debajo de los hombres (41% mujeres y hombres 59%) (Instituto para las Mujeres Guanajuatenses, 2016).

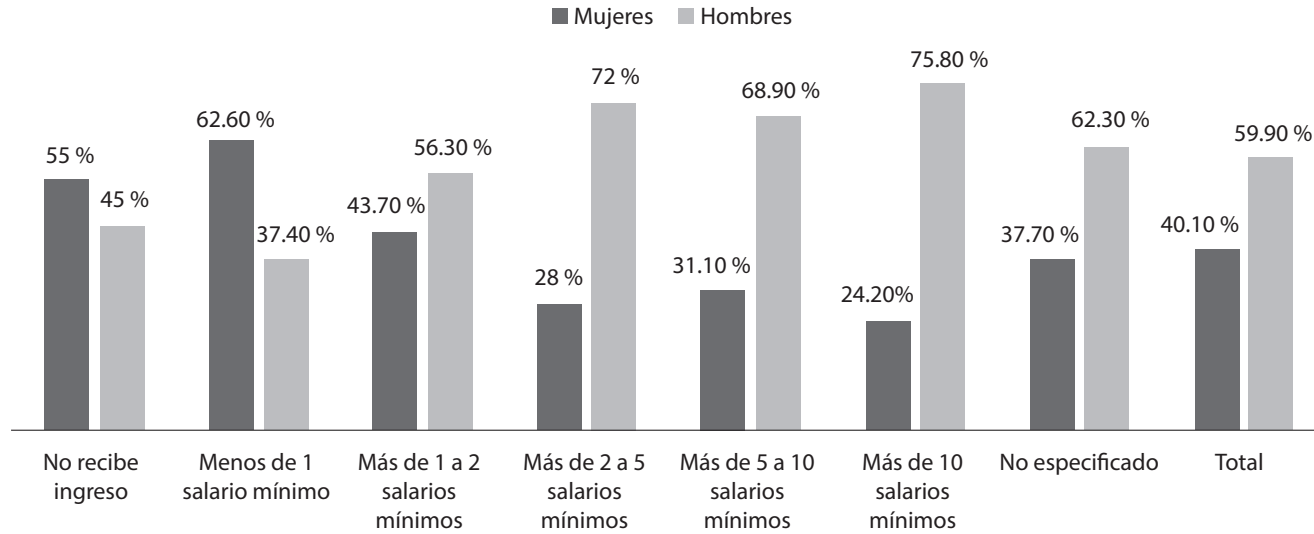
En relación a la distribución entre hombres y mujeres, la proporción siempre es mayor para los primeros excepto en la categoría de no recibir ingresos y en la más baja que es de menos de un salario mínimo, como se puede ver en la *figura 2*.

SECTOR AUTOMOTRIZ DE GUANAJUATO

En México participan tres corporativos de Detroit, cinco de Asia y otros cinco de Europa, hay 22 fábricas armadoras en diez estados y autopartistas en 21 y cuatro clústeres (Noroeste, Noreste, Centro y Bajío) (Covarrubias, 2017). Actualmente, el clúster automotriz de Estado de Guanajuato destaca con armadoras reconocidas mundialmente, manufactureras de llantas y auto partes. Cabe mencionar que se ha dicho que el clúster ha sido considerado el más dinámico de México por su alto nivel de productividad. Los principales hallazgos son una creciente especialización de algunas actividades económicas y la persistencia de una baja participación de insumos producidos estatalmente. Esto, sin duda, abre importantes retos de política industrial en la región.

Guanajuato cuenta con 297 empresas del sector automotriz, tanto de vehículos ligeros como de vehículos pesados. Dentro de ellas destacan transnacionales como Pirelli, Continental, Honda, Teco, RSR, entre otras, localizadas en las ciudades de Silao (General Motors y Volkswagen), Salamanca (Mazda) y Celaya (Honda) junto con empresas provenientes de Alemania, Japón, Estados Unidos, Italia, Francia, Inglaterra, España, Canadá, Brasil, Holanda, India, Taiwán, Suiza, Suecia y Corea. Gracias a estas compañías, han incrementado las exportaciones de vehículos notablemente y por tanto, se han generado, aproximadamente quince mil empleos en el Puerto Interior de Guanajuato (ProMéxico, 2017).

Figura 2.
Porcentaje de participación de mujeres según el tipo de remuneración.



Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2016: 6.

Además, es una industria que para el año 2016 empleó 170 mil 037 trabajadores con 22 mil 359 más que en el 2015. En la República Mexicana, Guanajuato es el quinto estado con mayor número de personas trabajando en ese sector. Respecto a la producción, para el año 2016 se calcula que fue de 76 mil 907.00 millones de pesos con un aumento de trece mil 032.87 millones ocupando el segundo lugar a nivel nacional en este rubro (Transparencia, 2017). Más aun, “esto representa el 13% del PIB del Estado y se calcula que llegará a ser el 21% para el 2020” (El Universal, 2016). La industria guanajuatense ha registrado un crecimiento vertiginoso, si bien sus antecedentes comenzaron con la fundación de la planta de GM hace casi dos décadas, para el año 2013 ya tenía 28 empresas y actualmente hay 103 de 25 países con cinco ensambladoras (Gobierno del Estado de Guanajuato, 2017).

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Liderazgo de la mujer, el techo de cristal y la congruencia del rol.

El liderazgo es el “proceso natural de influencia que ocurre entre una persona el líder y sus seguidores” (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004: 69). Este proceso de influencia es determinado por características atribuibles a una persona por sus seguidores y perspectivas sociales existentes. Es una persona que influye en otras para lograr el cumplimiento de los objetivos comunes, tomando en cuenta cada una de las opiniones de los seguidores, orientándolos, ayudándolos, entre otras más, es considerada como un líder.

El género es el conjunto de “características y atributos asociados y asignados para los hombres y las mujeres” (Perugini & Solano, 2008: 71), es decir, cada persona tiene características individuales atribuibles a causa de su propia naturaleza. Por esta razón, se tiene una perspectiva general acerca de perfiles tanto de hombres como de mujeres, sin olvidar que cada persona tiene características propias que la hace única e inigualable.

La teoría del techo de cristal, también conocida como “muro de vidrio”, surgió en el siglo XX y trajo consigo un cambio de valores. Desde entonces las mujeres han sido estimuladas a entrar al mercado

laboral. El techo de cristal es considerado como el conjunto de “barreras artificiales basadas en prejuicios actitudinales u organizativos que previenen el avance vertical en las organizaciones de individuos cualificados” (Powell & Butterfield, 1994: 72). En otras palabras, son los obstáculos invisibles que impiden a las mujeres alcanzar puestos de alta responsabilidad en las empresas en las que laboran.

El techo de cristal se ha venido presentando durante varias décadas en diferentes países del mundo. En los años 90, en España, los principales obstáculos en la transición a lugares de mayor responsabilidad de las mujeres se basan en dos tipos: el primero, el déficit del capital humano, referido a las diferencias equivalentes de género existentes y a los conocimientos adquiridos por cada persona; el segundo, el déficit de capital social, relacionado a la carencia de apoyo entre individuos, exclusión de las redes sociales y otros posteriores (Selva, Pallarés & Sahagún, 2012) y se ha presentado en todos los ámbitos, tanto en lo privado como en lo público como se observó en Australia (Hutchinson, Walker, & McKenzie, 2014).

Además, se ha detectado que las mujeres que llegan a posiciones como presidente ejecutivo tienen características excepcionales y que tienen periodos más cortos en las altas jerarquías (Cook & Glass, 2014). A pesar de eso, “se ha trabajado poco en el análisis de las características propias de las mujeres presidentas ejecutivas” (Ho, Li, Tam, & Zhang, 2015). Tanto en países desarrollados como subdesarrollados, a lo largo de los años, se ha vivido este fenómeno del techo de cristal, pero cabe mencionar que han habido algunos cambios como en el caso de América Latina y el Caribe que han tenido un leve aumento a puestos de alta gerencia y de participación de la mujer en la fuerza laboral (Delgado & Rondón, 2013: 12). También se ha relacionado el estudio del liderazgo femenino con algunos estilos como el transformacional como se detectó en España (Charlo & Núñez, 2012:91).

Se ha hallado que mientras las empresas tengan un mayor nivel de internacionalización, existe una menor participación de las mujeres a nivel gerencial dentro de las mismas (Ng & Sears, 2017). Independientemente del sector en que labore una mujer, va a enfrentarse a una serie de obstáculos que representan dificultades para trascender y

superarse en la organización que se desarrolla. Se ha dicho que deriva de la educación que marca el proceso de socialización de las niñas orientadas a la dependencia, la conformidad, la servicialidad maternal y marital (De la Cruz, 2006).

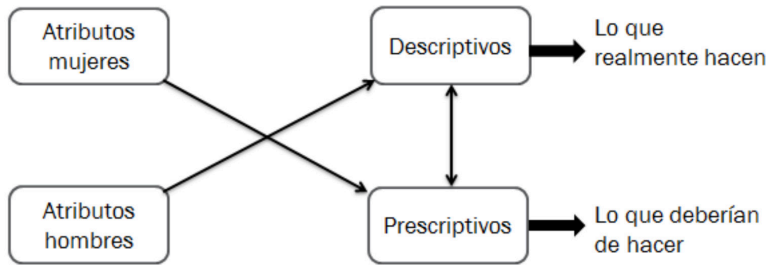
Otra barrera sumamente representativa en el mundo laboral es la discriminación salarial por género que, aunque está presente en todo el mundo, existen algunas diferencias por país, por ejemplo, en España la discriminación salarial es menor para mujeres en puestos no directivos, mientras que para puestos directivos es mayor al 30% (Vega, Santero, Castro & Gómez, 2016: 158), es decir, a pesar de que hombres y mujeres ocupen el mismo puesto de trabajo o realicen las mismas actividades, la remuneración económica para la mujer es menor en comparación con la masculina.

Se puede argumentar que existen diversas barreras para el acceso de las mujeres a puestos directivos, como las responsabilidades familiares que se consideran roles de género y que impiden a las mujeres lograr el progreso hacia cargos de alta dirección, ya sea por elección o por prejuicios de su entorno.

Respecto a lo mencionado anteriormente, Eagly y Carli (2007) afirmaron que “la demanda de la vida familiar hace que las mujeres deban interrumpir más sus carreras y trabajen mayormente en jornadas parciales”. Por ende, al tener menos oportunidad de trabajar en jornadas completas, las mujeres enfrentan complicaciones que se pueden traducir en que tienen menos experiencia y horas de trabajo al año en comparación a los hombres, lo que impide su progreso laboral, mayores ingresos y productividad (Selva, Pallarés & Sahagún, 2011). Esta teoría fue propuesta por Eagly & Karau (2002), la cual establece que a causa de los prejuicios existentes sobre las mujeres líderes, las mujeres no tienen gran oportunidad de ocupar puestos directivos. Desafortunadamente, en la sociedad actual existen estereotipos o prototipos para ambos géneros, creándose ideas inexistentes asociados a cada género, pero principalmente sobre las mujeres líderes. El constructo esencial de esta teoría es el de roles de género que son el “conjunto de creencias compartidas acerca de los atributos de las mujeres y de los hombres” (Cuadrado & Morales, 2004: 70).

Generalmente a las mujeres se les atribuyen rasgos relacionados con aspectos emocionales, afectivos y que favorecen a las relaciones entre personas, en cambio a los hombres se les atribuyen rasgos relacionados con la fuerza, liderazgo, autonomía, productividad, etcétera. Esta percepción se ha enfocado que los hombres tienen atributos organizacionales de liderazgo mientras que la orientación femenina no se percibe con tanta fuerza (Dennis & Kunkel, 2004). La teoría de congruencia del rol está integrada por atributos femeninos y atributos masculinos, cada uno de ellos tiene características descriptivas que se refieren a lo que realmente hace cada persona y las características prescriptivas referidas a lo que realmente deberían hacer. Como se puede observar en la (figura 3), los atributos descriptivos y los prescriptivos están relacionados entre sí y uno depende del otro.

Figura 3. Atributos de género. Liderazgo y género. Identificación de prototipos de liderazgo efectivo



Fuente: Perugini & Solano, 2008: 70.

La sociedad sigue creyendo que los atributos masculinos son los adecuados para ejercer el liderazgo, así como para puestos que requieran de mayor fuerza y capacidad para ejercer el mando, un ejemplo de ello, son los roles militares. Esto hace referencia a que “las personas tienden a creer que para ocupar y desempeñarse efectivamente en puestos de liderazgo (especialmente en las organizaciones de mayor prestigio social) es necesario desplegar cualidades masculinas, principalmente en roles definidos de modo más instrumental” (Perugini & Solano, 2008: 71).

Liderazgo de mujeres en compañías

Se ha debatido sobre si la participación de las mujeres contribuye a un mejor desempeño de la firma, algunos estudios no han podido determinarlo (Ryan & Alexander Haslam, 2009). Sin embargo, en países como Noruega existe una cuota de género en los consejos corporativos que parece tener efectos positivos tanto en el impulso a las carreras de las mujeres como a las mismas organizaciones (Wang & Kelan, 2013). Aunque también hay evidencia sobre como favorecen el desempeño financiero o el retorno de la inversión a corto plazo (Seung-Hwan Jeong & Harrison, 2017). Derivado de esta tendencia, desde hace tiempo, “las compañías han desarrollado programas para el acceso de las mujeres a posiciones de poder” (Adler, Brody, & Osland, 2000). O bien como pasó en Dinamarca, donde se analizó detalladamente la participación femenina en un periodo de diez años y se determinó el perfil educativo de las altas ejecutivas que mas bien tienen carreras en áreas como las relaciones públicas, recursos humanos, investigación y desarrollo a diferencia de los hombres que están en áreas de ventas o más orientadas hacia las posiciones de poder (Smith, Smith, & Verner, 2013). Peor aun, hay grupos de mujeres que tienen menos acceso a las posiciones de poder como es el caso de las afroamericanas que se enfrentan a más dificultades que otros grupos (Barnes, 2017).

Estudios en sector automotriz

El sector automotriz en México es quizá uno de los más importantes de la economía. En este tenor, la gran mayoría de los estudios que existen se orientan a las salidas económicas como, por ejemplo, el realizado para el estado de Querétaro orientado a determinar el impacto de la economía en el sector, destacando la falta de datos económicos e información del clúster localizado en dicho estado (Banda Ortiz, Gomez Hernandez, & Carrion Ruiz, 2016). También se ha analizado la participación de los gobiernos en la industria mencionada, donde aún falta mucho por hacer y se

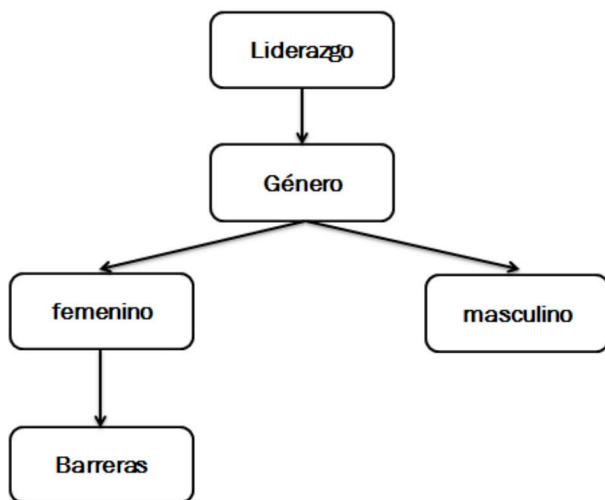
ha dicho que Guanajuato, Aguascalientes y San Luis Potosí son los clústeres más importantes del país (Covarrubias Valdenebro, 2017).

Respecto a estudios de la industria automotriz, se ha detectado sobre cómo el crecimiento del sector ha promovido una especialización de las actividades económicas con una baja producción de insumos estatales y la necesidad de políticas gubernamentales para enfrentar dicho aspecto (Martínez Martínez, Santos Navarro, & García Garnica, 2017). Asimismo, se ha inferido que “industria de autopartes guanajuatense es muy susceptible a las condiciones del mercado externo” (Escalante & Catalán, 2011). Dentro del clúster del Bajío, la ciudad de Silao tiene una gran dinámica y se han investigado sobre los efectos de la cadena de suministro así como las políticas para dicho sector (Rothstein, 2005).

En cuanto al liderazgo, dentro de la industria automotriz, se han realizado trabajos sobre la influencia del mismo como se ha hecho en China para que los líderes estén conscientes de las necesidades propias de la industria, por ejemplo la necesidad de una manufactura esbelta (Sankowska & Rygowska-Ziellinska, 2014).

Derivado de lo anterior, a partir de teoría de techo de cristal y la de congruencia del rol, se puede observar (figura 4) que como parte inicial se encuentra el liderazgo, a continuación el género y de esta última se desprenden las barreras que hacen referencia a dicho modelo. Las barreras pueden definirse como “obstáculos en el desarrollo profesional de las mujeres” (Delgado & Rondan, 2013: 16).

Figura 4. Modelo de estudio. La participación de ejecutivas en juntas directivas o la permanencia del techo de cristal



Fuente: Delgado & Rondón, 2013: 11.

MÉTODO

La pregunta de investigación fue: ¿Cuál es la relación entre el liderazgo femenino y masculino en el sector automotriz de Guanajuato? Este trabajo es de tipo exploratorio del trabajo de la mujer en México y su objetivo fue indagar la relación existente entre el liderazgo y el género. Se buscó analizar el liderazgo de la mujer en puestos directivos en el clúster automotriz en Guanajuato para identificar su participación en puestos directivos en un estudio de caso. Las finalidades específicas que orientan el proceso de investigación fueron determinar desde una perspectiva cualitativa, el porcentaje de hombres y mujeres que desempeñan puestos directivos para indagar sobre la participación femenina y posteriormente. En un segundo nivel, diseñar una serie de directrices que sirvan de guía para futuras líneas de investigación orientadas a impulsar el liderazgo y participación femenina en la industria.

En primera instancia se llevó a cabo la identificación de an-

tecedentes existentes sobre el liderazgo femenino en México, especialmente en organizaciones automotrices. Para ello, se contactó a diferentes instancias y organismos (Clúster Automotriz, Gobierno del Estado a través de la Secretaría de Desarrollo Económico y Universidad de Guanajuato). Destaca, en primera instancia, que no existen estadísticas oficiales sobre el tema. Para tener acceso al estudio de caso se contactó a personal de una empresa que accedió a proporcionar la información.

Este trabajo está basado en el caso de una empresa del sector automotriz *Tier 1* que son empresas proveedoras directas de armadoras (OEM, *Original Equipment Manufacturing*, [fabricación de equipo original]), filial americana de autopartes establecida en el Estado de Guanajuato que produce cinco millones de autopartes al año relacionadas con el tren motriz. Tiene casi 6 mil 300 empleados y está ubicada en la ciudad de Silao donde se fundó hace 19 años y en EE.UU. desde 1994.

El trabajo se realizó con el método de estudio de caso mediante la etnografía de un grupo, basada en describir las actividades del grupo en lugar de los comportamientos del grupo (Creswell, 2012). Es una exploración profunda y limitada del sistema de esa empresa y se usó de manera instrumental por tener acceso a los datos. Para poder tener datos sobre los puestos directivos y la participación de las mujeres en estos cargos, se contactó a la empresa para la obtención de la estadística en ese rubro. A continuación, se analizó la información por departamentos, por lo que se llevó a cabo un proceso de observación directa documental y cualitativa de dichos datos. Se analizaron diez niveles o puestos jerárquicos:

1. Presidente ejecutivo
2. Director
3. Gerente ejecutivo
4. Gerente
5. Gerente técnico
6. No sindicalizados
7. Técnicos D
8. Técnicos I

9. Operadores D

10. Operadores I

Respecto a los puestos de gerente ejecutivo y gerente, la responsabilidad es la misma, pero para gerente ejecutivo el paquete de sueldo y prestaciones es mayor. Los puestos no sindicalizados son identificados como personal de confianza con muchas acepciones, tienen licenciatura y participan en varios puestos. Desde principiantes hasta coordinadores y líderes, ingenieros analistas, supervisores de piso, etcétera. Una categoría muy amplia.

Mientras que los operadores “D” son ejecutores directos del proceso productivo y los “I” son indirectos como operadores de áreas de soporte como mantenimiento, calidad y otras. Se considera que el indirecto debe ganar más por requerir una habilidad más específica. Los técnicos tienen la misma clasificación, pero son supervisores de los operadores, es decir, es una jerarquía superior.

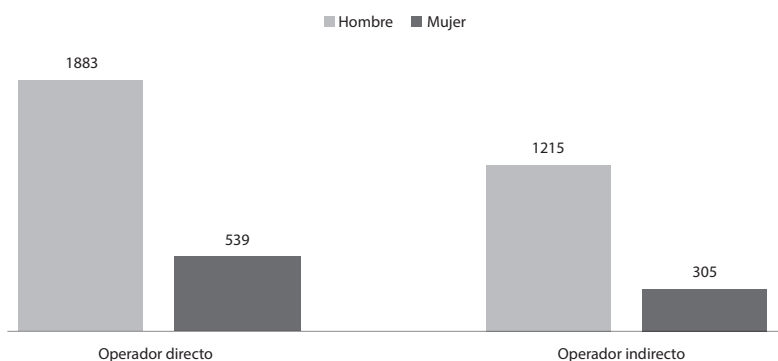
Para el análisis de datos se vació la información en tablas y analizaron los datos por nivel jerárquico y descripción de puestos. Finalmente, derivado de ese análisis, se realizaron las consideraciones finales.

RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis de los datos del nivel más bajo jerárquicamente hacia arriba en cuanto a participación. Finalmente se hace un concentrado por porcentaje.

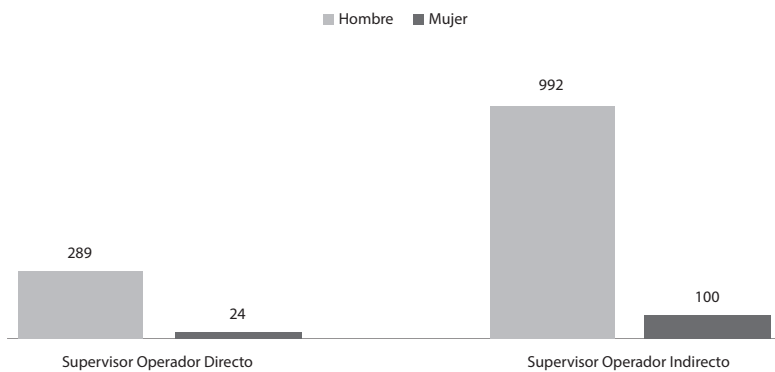
En la (figura 5) se puede observar que las mujeres tienen un nivel de participación más bajo en los operadores indirectos (operadores de área) que, como se mencionó, requieren más habilidad.

Figura 5. Participación para operadores



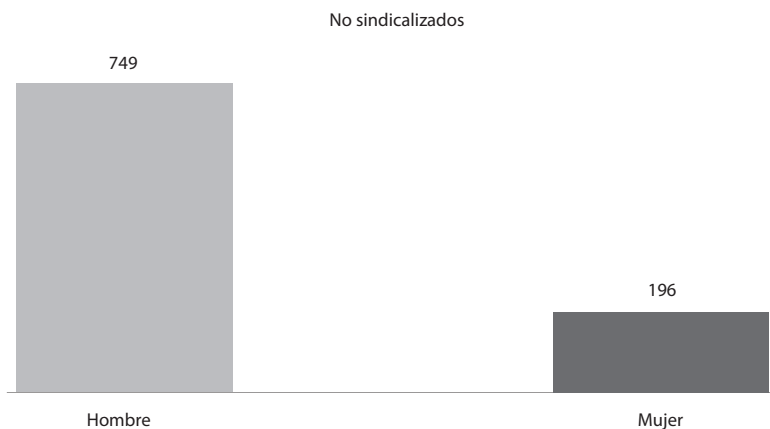
Respecto a la participación de hombres o mujeres en el nivel jerárquico de supervisor para los puestos de operador directo como indirecto, en este que es más especializado, las mujeres tienen una participación menor (figura 6) y viceversa.

Figura 6. Participación para supervisores



Respecto al nivel no sindicalizado se puede observar en la (figura 7) como se encuentra la situación con una disparidad muy marcada.

Figura 7. Participación no sindicalizados



En cuanto a la participación para los puestos gerencial, los datos se presentan en la (figura 8) dónde se encuentra nuevamente una discrepancia fuerte.

Figura 8. Participación Gerencial, Ejecutivo, General y Técnico

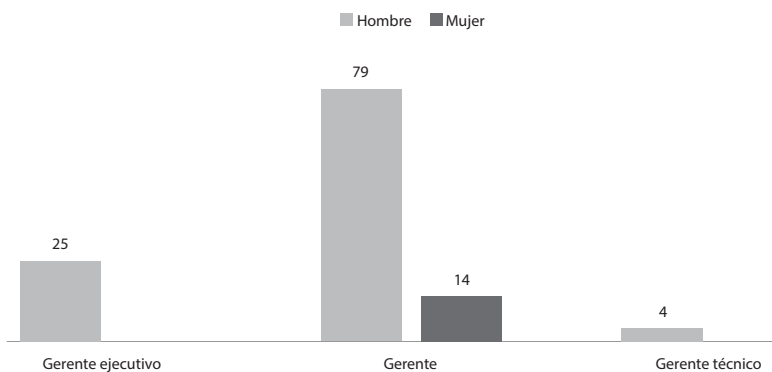
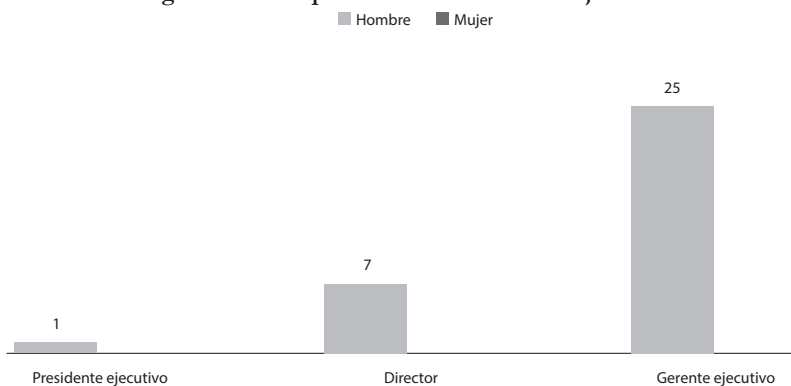


Figura 9. Participación nivel Presidente Ejecutivo



La (tabla 1) presenta un concentrado de participación con los porcentajes por género según la categoría de puesto en general; el promedio de participación es de 29% para las mujeres y 71% para hombres. Sin embargo, según sube la jerarquía disminuye el porcentaje de participación y partir de gerente ejecutivo la participación es nula.

Tabla 1 Concentrado de participación

Puesto	Hombre	Mujer	Total	Hombre %	Mujer %
Presidente Ejecutivo	1		1	100	0
Director	7		7	100	0
Gerente Ejecutivo	25		25	100	0
Gerente General	79	14	93	85	15
Gerente Técnico	4		4	100	0
	116	14	130	89	11
No sindicalizados	749	196	945	79	21
Supervisor Operador Directo	289	24	313	92	8
Supervisor Operador Indirecto	992	100	1092	91	9
Operador Directo	1833	1215	3048	60	40
Operador Indirecto	539	305	844	64	36
	4402	1840	6242	71	29

CONCLUSIÓN

Este trabajo ha permitido tener un primer acercamiento al liderazgo femenino empresarial en Guanajuato. Se buscó analizar el liderazgo de la mujer en puestos directivos en el clúster automotriz en Guanajuato para identificar su participación en puestos directivos en un estudio de caso.

De este caso, se desprende que en el nivel operario, entre más especializado (indirecto), menos participación femenina (64% y 36%) para el directo que requiere menos habilidad o especialización, mayor participación de mujeres (60% y 40%) (*tabla 1*). En general, a medida que se requiere más especialización, baja la incursión de la mujer. Por eso, el nivel operario, último de la jerarquía, es el nivel donde se mantiene una situación menos desequilibrada en cuanto a la equidad.

Respecto a los puestos de supervisor directo e indirecto, si bien, es la única categoría en donde la mujer tiene una participación mayor para el puesto indirecto que requiere más especialización; el porcentaje es significativamente bajo (8% y 9% respectivamente). Es demasiado exiguo en términos reales, los hombres tienen una participación de más del 92% para ambos puestos de supervisor.

En el nivel no sindicalizado es donde la mujer tiene una participación más alta para toda la planta, se recuerda que son puestos más calificados pero que no son de gerencia (21%) y también es la categoría con un rango de inclusión de profesiones más grande. Es donde se ocupan los puestos mujeres capacitadas con sueldos no altos o gerenciales, para quizá no tener que pagarles sueldo de gerencia, pero sí aprovechar su capacidad. No se debe dejar de recalcar que los hombres ocupan casi el 80% de los puestos.

Adicionalmente, de los datos obtenidos se puede concluir que en lo general el porcentaje es de 11% para puestos gerenciales (*tabla 1*). Este porcentaje a nivel gerencial es alto con respecto a lo que se maneja en empresas como estas (5%). Sin embargo, la participación de la mujer sólo se da en la categoría de gerencia general y no en la ejecutiva. En esta última, el paquete de prestaciones y sueldo es mayor y ni una sola mujer gerente tiene esa categoría (*tabla 1*). Se ha hablado mucho de la inequidad salarial entre hombres y mujeres, en este caso

se puede observar claramente. Las mujeres en toda la empresa tienen un sueldo menor y tampoco ocupan puestos en las tres últimas jerarquías. Es evidente la existencia del techo de cristal, razón por la que las mujeres no pasan a las categorías de gerencia ejecutiva, director o presidente ejecutivo.

Una primera conclusión y aportación de esta investigación, es la comprobación de que en las tres últimas categorías de puestos, la participación de las mujeres es nula. Con base en la equidad de género se puede observar la presencia de obstáculos como el techo de cristal que les impide avanzar.

En segundo lugar, se detectó a medida que disminuye la jerarquía, se incrementa la participación femenina, lo que también es una constante en la inequidad pues las mujeres siempre tienen puestos de bajo nivel y mal pagados, y este estudio lo detecta una vez más, ahora para el caso de Guanajuato.

En tercer lugar, otra aportación de este trabajo es la generación de estadísticas sobre el liderazgo de la mujer en diferentes sectores de la economía, un tema del que no hay información suficiente, al menos para el cluster automotriz de Guanajuato.

Finalmente, se concluye que la mujer aún encuentra barreras no visibles (techo de cristal) que no las dejan tener puestos del más alto nivel. En este estudio sólo ocupan el 11% de puestos gerenciales; un porcentaje mayor que el de la generalidad, pero aún insuficiente.

Como futura línea de investigación se deberá indagar empíricamente sobre las características, personalidad y estilo de liderazgo de las mujeres que sí ocupan puestos gerenciales (catorce para esta investigación), qué las hace avanzar en un ambiente tan hostil, qué cualidades poseen y quizá si se pudiera tener acceso a la información del sueldo y así determinar si lo que perciben es igual al de los hombres, es decir, cuáles son los atributos descriptivos y prescriptivos que las hace crecer en la jerarquía empresarial. Adicionalmente, a largo plazo, también se podría indagar si este porcentaje mayor de participación de mujeres a nivel gerencial, tiene incidencia en la productividad de la empresa como se ha detectado en otras investigaciones. Además, es fundamental determinar de manera científica cuáles son las barreras que están impidiendo un acceso más equitativo de las mujeres a posi-

ciones de poder en el sector automotriz de Guanajuato y en general en la industria mexicana.

Este tipo de información podría ayudar al Gobierno del Estado a desarrollar leyes o programas de capacitación que promuevan la inclusión y la equidad de género en la industria y clúster automotriz, y al mismo tiempo desarrollar estrategias de crecimiento para el capital humano femenino.

Referencias bibliográficas

- Adler, N. J., Brody, I. W., Osland, J. S. (2000). "The Women's Global Leadership forum: enhancing one company's global leadership capability". *Human Resource Management*, 39(2/3), 209.
- Antonakis J., Cianciolo A. & Sternberg R. (2004). *The Nature of Leadership*. Thousand Oaks: Sage Publications, 69.
- Barnes, J. (2017). *Climbing the stairs to leadership: reflections on moving beyond the stained-glass ceiling*. *Journal of Leadership Studies*, 10(4), 47–53.
- Charlo. Núñez (2012). *La mujer directiva en la gran empresa española; perfil, competencias y estilos de dirección*. *Estudios Gerenciales*, Vol. 28, N0. 124, pp. 87-105.
- Cook, A., Glass, C. (2014). *Women and Top Leadership Positions: towards an Institutional Analysis*. *Gender, work & organization*, 21(1), 91–103.
- Covarrubias, A. (2017). *La geografía del auto en México. ¿Cuál es el rol de las instituciones locales? The geography of the car in Mexico. What is the role of local institutions?* 27(49), 211–241.
- Creswell, J. (2012). *Educational Research. Planning Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative research*. Pearson: Boston.
- Cuadrado & Morales. (2007). "Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Volumen 23, n.º 2 - pp. 183-202.
- De la Cruz, S. (2006). *Análisis de la relación: la mujer en la educación y el trabajo*. *Fundamentos en Humanidades*, 1(2), 271-292.
- Delgado & Rondón, (2013). *La participación de ejecutivas en juntas*

- directivas o la permanencia del techo de cristal*. Compendium, (31), 7-25.
- Dennis, M. R., & Kunkel, A. D. (2004). *Perceptions of Men, Women, and CEO's: The Effects of Gender identity*. Social Behavior & Personality: an international journal, 32(2), 155–171.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J., (2002). *Role congruity theory of prejudice toward female leaders*. Psychological Review, (109), 573-598.
- Eagly, A. y Carli, L. (2007). *Women and the Labyrinth of Leadership*. Harvard Business Review, 85, 63-71.
- El Universal. (2016). *Guanajuato apuesta a liderar producción nacional de autos*. En línea: <<http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/economia/2016/02/2/guanajuato-apuesta-liderar-produccion-nacional-de-autos>>.
- Escalante, R., & Catalán, H. (2011). *El sector de manufacturas en Guanajuato y su participación en el mercado nacional. The manufacturing sector in Guanajuato and its share in the national market.*, 42(165), 87–112.
- Fuentes, L. y Holguín, J. (2006). “Reformas educativas y equidad de género en Colombia”. *Equidad de género y reformas educativas: Argentina, Chile, Colombia, Perú*. Santiago de Chile: Flacso/Iesco.
- Gobierno del Estado de Guanajuato. (2017). *Guanajuato será el primero del país en producción de vehículos en el 2020: MMM*. En línea: <<http://noticias.guanajuato.gob.mx/2017/10/guanajuato-sera-primero-del-pais-produccion-vehiculos-2020-mmm/>>.
- Ho, S., Li, A., Tam, K., & Zhang, F. (2015). “CEO Gender, Ethical Leadership, and Accounting Conservatism”. *Journal of business ethics*, 127(2), 351–370.
- Hutchinson, J., Walker, E., & McKenzie, F. H. (2014). “Leadership in local government: 'no girls allowed'”. *Australian journal of public administration*, 73(2), 181–191.
- INEGI. (2014). *Censos económicos 2014: Guanajuato*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. En línea: <<http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>>.
- INEGI. (2015). *Principales resultados de la Encuesta Intercensal 2015: Guanajuato*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

- En línea: <<http://www3.inegi.org.mx/sistemas/biblioteca/ficha.aspx?upc=702825079765>>.
- Instituto para las Mujeres Guanajuatenses. (2016). *Mujeres y hombres en Guanajuato*. Gobierno del Estado de Guanajuato. En línea: <<http://imug.guanajuato.gob.mx/>>.
- Martínez, A., Santos, G., & García, A. (2017). *Productive specialization and relational analysis: the automotive industry in Guanajuato. Especialización productiva y análisis relacional: el caso de la industria automotriz en Guanajuato*, 29(58), 121–140.
- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2017). “The glass ceiling in context: the influence of CEO gender, recruitment practices and firm internationalisation on the representation of women in management”. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 133–151.
- Ortiz, H., Gómez, D., & Carrión, I. A. (2016). *La industria automotriz en el Estado de Querétaro: ¿cambio estructural? The automotive industry in Queretaro State: a structural change?* (41), 36–59.
- Perugini, Solano. (2008). “Liderazgo y género. Identificación de prototipos de liderazgo efectivo”. *Perspectivas en Psicología*, 5, (1), 66-77.
- Powell, G.N. y Butterfield, D.A. (1994). “Investigating the glass ceiling phenomenon: An empirical study of actual promotions to top management”. *Academy of Management Journal*, 37, 68–86.
- ProMéxico. (2017). *La Industria automotriz*. En línea: <<http://www.promexico.mx/documentos/biblioteca/la-industria-automotriz-mexicana.pdf>>.
- Rothstein, J. S. (2005). “Economic development policymaking down the global commodity chain: attracting an auto industry to Silao, Mexico”. *Social Forces*, 84(1), 49–69.
- Ryan, M. K., & Alexander Haslam, S. (2009). “Glass cliffs are not so easily scaled: on the precariousness of female CEO’s positions”. *British Journal of Management*, 20(1), 13–16.
- Sankowska, A., & Rygowska-Ziellinska, M. (2014). *The Framework of Leader’s Skills in Lean Manufacturing in the Chinese Automotive*

- Industry - Empirical Results*. Estructura umiejetnosci przywódczych w/ lean manufacturing w/ chinskim przemyśle motoryzacyjnym - wyniki badan, 13(1), 84–96.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2016). “Guanajuato. Información Laboral”. *Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral*. En línea: <<http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/pdf/perfiles/perfil%20guanajuato.pdf>>.
- Selva, Sahagún. (2011). “Estudio sobre trayectoria profesional y acceso de la mujer a cargos directivos: un Análisis Bibliométrico”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, (27), 3, 227-242.
- Selva, Sahagún. (2012). “¿Entre obstáculos anda el camino? Trayectoria y mujer directiva”. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13(1), 75-88.
- Seung-Hwan Jeong, & Harrison, D. A. (2017). “Glass breaking, strategy making, and value creating: Meta-analytic outcomes of women as CEOs and TMT members”. *Academy of Management Journal*, 60(4), 1219–1252.
- Smith, N., Smith, V., & Verner, M. (2013). *Why are so few females promoted into CEO and vice president positions? Danish Empirical Evidence 1997-2007*. *ILR Review*, 66(2), 380–408.
- Solano & Perugini, M.L. (2006). “Prototipos de liderazgo y percepción de la efectividad de los líderes”. *Acta psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, 52(3), 71.
- Transparencia. (2017). *Transparencia Guanajuato*. En línea: <https://transparencia.guanajuato.gob.mx/sugi/archivos/mip/cuenta_publica/2016082492641_administrativa.docx>.
- Vega, Santero, Castro & Gómez. (2016). *Participación femenina en puestos directivos y desigualdad salarial. Un análisis en el mercado laboral español*. Estudio de economía aplicada.
- Wang, M., & Kelan, E. (2013). “The Gender Quota and Female Leadership: Effects of the Norwegian Gender Quota on Board Chairs and CEOs”. *Journal of Business Ethics*.