



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**I CONGRESO DE LA RED INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES
DE COMPETITIVIDAD.**

ÁREA DEL CONOCIMIENTO Y TEMÁTICA:

LOS RECURSOS HUMANOS Y LA COMPETITIVIDAD (EL LIDERAZGO FEMENINO HACIA LA COMPETITIVIDAD).

NOMBRE DEL AUTOR:

DRA. REBECA DEL PINO PEÑA.

INSTITUCIÓN A LA QUE PERTENECE:

INVESTIGADORA INDEPENDIENTE Y PROFESORA INVITADA DE POSGRADO EN DIVERSAS UNIVERSIDADES DE LA REPÚBLICA MEXICANA.

DOMICILIO:

BARTOLOMÉ R. SALIDO No. 153
COL. VÉRTIZ NARVARTE.
C.P. 03600
MÉXICO, D.F.

NÚMEROS DE TELÉFONOS:

(01 55) 52 43 14 99
(01 55) 55 32 53 97
(04555) 22488764

NÚMERO DE FAX:

(01 55) 52 43 14 99 (ES NECESARIO LLAMAR ANTES PARA PODER CONECTAR EL FAX Y DAR TONO).

E-MAIL:

rebecadelpino@yahoo.com.mx
rebecadelpino@hotmail.com

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA:

BARTOLOMÉ R. SALIDO No. 153
COL. VÉRTIZ NARVARTE.
C.P. 03600
MÉXICO, D.F.

EL LIDERAZGO FEMENINO DEL SIGLO XXI: COMPLEMENTO ESTRATÉGICO DEL TRABAJO DIRECTIVO PARA LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL.

RESUMEN.

Investigación con un diseño ex-post facto de corte descriptivo, exploratorio y transversal, el cual enmarcó la evaluación de 14 habilidades directivas de 436 ejecutivos con un desempeño sobresaliente y potencial de desarrollo gerencial de organizaciones líderes mexicanas. Se detectaron diferencias estadísticas altamente significativas por sexo, así como la existencia de fortalezas específicas en cada grupo de estudio, siendo las habilidades interpersonales en las mujeres y las analíticas en los hombres. Hallazgos que denotan la importancia del liderazgo femenino para complementar y enriquecer de manera conjunta el trabajo de la alta gerencia, para una mayor competitividad organizacional en el siglo XXI.

Research with a design ex post facto court descriptive and exploratory cross, which framed the evaluation of 14 management skills of 436 executives with an outstanding performance and potential for management development organizations Mexican leaders. It detected highly statistically significant differences by gender, as well as the existence of specific strengths in each study group, and interpersonal skills in analytical women and in men. Findings suggest that the importance of women's leadership to supplement and enrich together the work of the senior management to become more competitive organization into the next century.

EL LIDERAZGO FEMENINO DEL SIGLO XXI: COMPLEMENTO ESTRATÉGICO DEL TRABAJO DIRECTIVO PARA LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL.

“El hombre y la mujer, cada uno deseando a su otra mitad...se unen, se enlazan y añoran restablecer la antigua perfección de la “unidad perdida”...la tarea...de nuestro tiempo es...contribuir a la realización de la “unidad perdida””.

Graciela Hierro.

1. Introducción.

Para enfrentar con éxito los desafíos del mundo de los negocios del siglo XXI, en busca de la excelencia laboral sustentada en una cultura de renovación y mejoramiento continuo, las compañías con un espíritu empresarial de vanguardia emprenden la aventura que conduce al camino de la administración estratégica, con la finalidad de lograr sus objetivos organizacionales, construir ventajas competitivas duraderas y elevar su rendimiento financiero, para poder estar a la altura de las exigencias del mercado y la globalización de la economía actual (Del Pino, 2006).

Hoy en día, el esfuerzo estratégico de las empresas del nuevo siglo deberá centrarse en el desarrollo de ventajas competitivas, que les permitan hacer frente a la competencia internacional y alcanzar un lugar favorable en la dinámica económica mundial, por lo cual el reto para la administración estratégica en el ámbito nacional será conducir las hacia esa modernización organizacional, a fin de que puedan contar con los recursos necesarios para que puedan competir con las empresas de clase mundial.

Por ello, ante la globalización de la economía, las organizaciones se enfrentan a un gran desafío, en el cual el rol que juega el talento humano es clave para estar a la altura de la competitividad internacional, ya que la fuerza trabajadora se constituye en la piedra angular de las organizaciones para alcanzar el éxito, la riqueza y la excelencia laboral, por lo cual hoy en día cobra relevancia que las compañías con una visión estratégica promuevan la conciliación de sus intereses con los de su personal para el logro de objetivos comunes para el beneficio mutuo (Del Pino, 2004).

En este contexto, la administración estratégica del personal representa un paso muy firme para poder hacerle frente a las demandas de la dinámica laboral del mundo de los negocios de hoy, con la finalidad de que pueda proveer a las compañías de la fuerza laboral adecuada para el logro de sus planes y la puesta en marcha de las estrategias empresariales, para que puedan alcanzar los objetivos y metas organizacionales planteados.

Dessler (2001) señala que la administración estratégica del talento humano enmarca la vinculación de la administración del personal con las metas y los objetivos estratégicos, a efecto de mejorar el desempeño de los negocios y desarrollar culturas de la organización que propicien la innovación y la flexibilidad.

Al respecto, este autor subraya que el cambio más llamativo de la función actual de la administración del personal, es su mayor participación para desarrollar y poner en práctica las estrategias empresariales, pues en la actualidad el éxito de estas estrategias depende cada vez más, de

reforzar la competitividad de la compañía y de crear equipos de trabajo comprometidos, lo cual coloca a este proceso en un papel central para la organización, por lo cual esta área funcional debe participar en la formulación de las estrategias de las compañías, así como en su aplicación, dada la necesidad que tienen las empresas de inspirar a los empleados para crear una ventaja competitiva.

Cabe mencionar que las exigencias más importantes del entorno del mundo de los negocios del día de hoy, de acuerdo con Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001), que se deberán tomar en cuenta para la puesta en marcha de la administración estratégica del personal, engloban el rápido cambio del ambiente externo, el crecimiento de Internet, la globalización, la legislación actual, la evolución del trabajo y del papel de la familia, el crecimiento del sector servicios, la carencia de cualificación y la *diversidad* de la fuerza laboral, la cual desde la década de 1990 va en un creciente aumento.

Es por ello, que en la actualidad, precisamente, una de las tendencias del mundo gerencial global es la de promover y apoyar la diversidad como fuente de ventajas competitivas en los negocios, heterogeneidad que puede complementar y enriquecer el trabajo de la alta gerencia, además de dar pauta a un nuevo liderazgo y desarrollo de habilidades directivas de vanguardia.

De hecho, Dillanes, Espinosa y Salgado (1998) subrayan que el contexto organizacional de hoy caracterizado por cambios acelerados, globalización, competitividad, diversidad cultural, responsabilidad social y del medio ambiente, así como de énfasis en los valores humanos; da la pauta para llevar a cabo un proceso de transformación de las empresas tradicionales hacia nuevas formas más ágiles, flexibles y adaptables, en el cual el papel de la mujer ejecutiva en los niveles de mando será determinante en la conformación de una nueva cultura y liderazgo organizacional, que pueda integrar las capacidades y valores femeninos en el quehacer laboral en complementación con los tradicionalmente masculinos.

Al respecto, Carr-Ruffino (2001) destaca que los cambios en la dinámica organizacional que principiaron a presentarse, desde los años ochenta y que han continuado manifestándose hasta la actualidad, han permitido el paso de la empresa tradicional a la empresa nueva, la cual considera al personal como el elemento clave de las organizaciones, lo que ha dado pauta para que las culturas corporativas se modifiquen radical y velozmente, dando como resultado la necesidad de incorporar nuevas expresiones de trabajo para estar a la altura de las exigencias del mercado, como los requerimientos que a continuación se mencionan:

- Equipos de trabajo autónomos que cada vez con mayor frecuencia toman las decisiones sobre sus labores y que interactúan a menudo con otros equipos, colaboradores y personas externas para efectuar sus funciones.
- Empleados creativos con multihabilidades y potencial innovador.
- Mayor cantidad de mujeres con estudios universitarios, experimentadas y con una visión profesional, que están dispuestas a aceptar los desafíos y necesidades de las nuevas responsabilidades gerenciales.
- Líderes eficaces que saben motivar a los miembros de los equipos y pueden abandonar los estilos tradicionales de dirección orientados hacia el control.

De acuerdo con Pérez (2004) este panorama pone de manifiesto que en la actualidad, las empresas requieren líderes que puedan llevar a cabo sus funciones sobre la base de una serie de premisas, en las

cuales las fortalezas de hombres y mujeres ejecutivos, pueden complementarse para que las compañías puedan alcanzar sus objetivos organizacionales, como son los siguientes:

- Utilización de estilos más flexibles de visión e identificación del talento gerencial.
- Intercambio de información a un ritmo rápido.
- Visión amplia y un conjunto diversificado de habilidades.
- Pensamiento creativo que contribuya a la innovación empresarial que se necesita en el mundo empresarial.
- Mentalidad ecológica que acentúe la interrelación de todos los aspectos laborales y extraorganizacionales.
- Enfoque centrado, tanto en la producción como en la gente, así como líderes que se enfoquen tanto a los fines como a los medios.
- Habilidad, tanto para la planeación como para la solución de problemas.
- Buenas aptitudes personales, como la comunicación, el trabajo en equipo, la capacidad de negociación y la resolución de conflictos.

Bajo esta óptica, Del Pino (2004) señala que Naisbitt, Llano y Müller resaltan el que la feminización de las organizaciones será uno de los puntos neurálgicos del management en el siglo XXI, que dará pauta a la creación de nuevas formas de liderazgo para el logro de una mayor competitividad empresarial.

Por su parte, Rosenes y Helsegen citadas por Carr-Ruffino (2001) señalan que los patrones típicos de las mujeres líderes enmarcan un uso más delicado del poder y un interés mayor en fortalecer a otros, un enfoque más democrático con más participación y compartimento, más información y comunicación general, un mayor enfoque en los resultados a largo plazo y mayor preocupación e interés en los individuos que dirigen, características que las compañías requieren hoy en día para hacer frente a las demandas del mundo de los negocios actual.

De hecho, diversos académicos, futurólogos y gerentes de primera línea sustentan que las mujeres por sus calificaciones escolares más altas, así como por sus cualidades innatas tienden a estar más calificadas para trabajar en la nueva economía, pues en el contexto organizacional global se empiezan a celebrar cualidades tradicionalmente asociadas a lo femenino, como la inteligencia emocional y el liderazgo compartido (Heller, 1998).

Koljatic (2002) apunta que las mujeres tienen facultades que la mayoría de los ejecutivos no poseen, las cuales representan un desafío para el gerente del mundo corporativo actual, como son el dominio de las habilidades interpersonales y emocionales, tales como ser capaz de analizar contextos sociales y grupales, influenciar sobre otros, negociar soluciones, organizar equipos de trabajo y establecer relaciones sólidas con otros grupos dentro y fuera de la organización, las cuales adquieren un valor determinante en el éxito y fracaso de una gestión hoy en día.

De tal forma que puede decirse que las mujeres en su reciente incursión por la alta dirección, por su manera natural y femenina de dirigir pueden apoyar a detonar las oportunidades del éxito empresarial, al aportar una perspectiva fresca que ayude a las compañías a identificar paradigmas cambiantes y ajustar sus prioridades en forma correspondiente, con base en un liderazgo participativo

y facilitador enfocado al trabajo en equipo, en el que la visión empresarial a largo plazo que tienen las ejecutivas puede animar a los trabajadores a alcanzar la misión de las empresas al motivarlos por la transferencia de poder que hacen, así como por la mejor comunicación y relaciones interpersonales que logran con ellos generalmente, así como por su enfoque ecologista en el que consideran tanto la tarea como al personal; además de que sus percepciones intuitivas les pueden permitir ser prolíficas en la resolución creativa de los problemas organizacionales

De igual forma, diversos autores señalan la existencias de diferencias en el liderazgo y las habilidades directivas entre mujeres y hombres ejecutivos (Acevedo, 1993; Arango, Viveros y Bernal, 1995; Konrad 1997; Heller, 1997; Dillanes, Espinosa y Salgado, 1998; Márquez, 2000).

Al respecto, Heller (1997) apunta que de acuerdo con varios estudios, las ejecutivas poseen las habilidades requeridas en la gerencia actual, pues llevan a cabo un liderazgo transformacional, basado en la motivación y el apoyo, son constructoras de equipos de trabajo, comparten información y consideran a la persona como lo más valiosos de la institución. Esta misma autora señala que Grant y Hagberg destacan que los ejecutivos emplean métodos tradicionales de ordenar y controlar, desalientan el trabajo en equipo, crean una atmósfera de supervivencia del más fuerte y no tienen la habilidad para desarrollar el talento de sus colaboradores.

En pocas palabras, el "*hombre gerencia*" establece la autoridad mientras que las mujeres lo hacen manejando superiores, pares y supervisados en un plano horizontal utilizando sus habilidades "*intrínsecamente femeninas*" como son la negociación, la comunicación y la conciliación (Heller, 1997).

Koljatic (2002) menciona que Raineri destaca que en un estudio de habilidades gerenciales en Chile, se encontró que los ejecutivos poseen un mayor grado de dominio de las habilidades analíticas y un menor nivel de dominio de las interpersonales y aun menor de las emocionales, a diferencia de las ejecutivas quienes obtuvieron puntajes más altos en las habilidades interpersonales y emocionales, así como rangos menores en las analíticas.

Del Pino (2004) acota que en una investigación venezolana se encontró que la mayoría de las mujeres tiene habilidades relacionadas con la conciliación, la negociación, la comunicación y el manejo de la parte emotiva de los individuos de una organización. De forma similar, esta autora enfatiza que Garbi y Palumbo infieren del análisis de cuatro casos de mujeres gerentes que el estilo gerencial predominante en las mujeres es su mayor capacidad de negociación que se deriva de un proceso de socialización que desde niñas las diferencia de los hombres en cuanto a la manera de lograr lo que se proponen

Dillanes, Espinosa y Salgado (1998) apuntan que en un estudio elaborado por Bombyk y Chernesky en 1988, se destaca algunas de las capacidades que podrían diferenciar a la gerencia femenina de la masculina son el que las ejecutivas muestran interés y sensibilidad por las personas; tienen una orientación cooperativa, una perspectiva global y una comunicación abierta; reconocen las inquietudes de su personal, poseen interés en la calidad del ambiente y hacen uso de la intuición.

De igual forma, Sargent citada por Carr-Ruffino (2001) señala que los gerentes hombres y mujeres reconocen características tradicionales de género que hacen que sus estilos de trabajo sean

diferentes, que vale la pena tomar en cuenta para poder conjuntar sus fortalezas mutuas en beneficio de las empresas, las cuales se presentan en la *Tabla 1*.

Tabla 1.
Fortalezas directivas tradicionales masculinas y femeninas.

<i>Masculinas.</i>	<i>Femeninas.</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Determinación. • Independencia. • Competitividad. • Dominación. • Enfoque autocrático. • Racionalización. • Capacidad de análisis. • Iniciativa. • Respuestas analíticas, sistemáticas y directas en la resolución de problemas. • Preocupación principalmente por la producción. • Descuido de la dimensión humana laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de la dimensión humana en el trabajo. • Empatía y comprensión. • Mejores relaciones interpersonales con los trabajadores. • Enfoque más participativo basado en el trabajo en equipo. • Conductas de protección y amabilidad. • Capacidad de comunicación, persuasión y negociación. • Respuestas más emocionales e intuitivas. • Valoración del ámbito laboral y extraorganizacional.

Ante este panorama, aunque desde el enfoque de las compañías tradicionales, todavía hoy en día se espera que las características masculinas sean las que posea un ejecutivo exitoso, las nuevas culturas corporativas también valoran la contribución de los rasgos femeninos en la construcción de la nueva empresa, como la comprensión, la valoración, la sensibilidad y la protección que ejercen en el personal, con la finalidad de poderlos apoyar en su desarrollo y crecimiento para que se potencien al máximo y den lo mejor a la organización, lo cual también genera buena comunicación y óptimas relaciones en el trabajo, factores claves para incrementar la productividad y excelencia laboral.

Lamentablemente, los viejos paradigmas hacen que todavía en la actualidad sea un número reducido de mujeres las que han alcanzado los puestos directivos, ya que de acuerdo con Del Pino (2004) la proporción de ejecutivas en la alta gerencia en 1997, era del 2% en las 500 empresas más sobresalientes del mundo reportadas por la revista *"Fortune"*, porcentaje distribuido en un 22% en la banca comercial, un 21% en compañías editoriales, un 19% en servicios financieros y el 19% en empresas de comida.

Sin embargo, a pesar de que el dominio de las habilidades directivas en los puestos de la alta gerencia es fundamental para el óptimo manejo de la organización, se tiene la idea de que en términos generales las empresas no suelen tomar en cuenta estas diferencias entre su personal estratégico en función de su sexo. Esta situación genera la necesidad de identificar las variaciones existentes entre mujeres y hombres ejecutivos con potencial de desarrollo para determinar las fortalezas y las áreas de mejora que pueden orientar la formulación y establecimiento de una estrategia de personal basada en la diversidad de género, para determinar los planes y programas de capacitación y de desarrollo

profesional de las habilidades gerenciales y administrativas que requieren estos trabajadores clave para la organización, en forma general y/o particular por las características propias inherentes a su condición biológica y formación cultural.

De tal forma, que esta información podría dar la pauta para orientar la integración del trabajo conjunto de hombres y mujeres directivos basado en el dominio de sus habilidades gerenciales y administrativas, a fin de complementar y enriquecer su labor, considerando las aportaciones de la diversidad de género en la construcción de un nuevo liderazgo organizacional de corte integral, que considere sus fortalezas mutuas para llevar a cabo un trabajo conjunto que genere mayores ventajas competitivas a las empresas, para que éstas puedan estar a la altura de las exigencias de la dinámica organizacional del nuevo siglo.

Con base en estas consideraciones, el objetivo de esta investigación se enfocó a evaluar las habilidades gerenciales y administrativas de ejecutivos con un alto nivel de desempeño y potencial de desarrollo del sexo femenino y masculino de organizaciones líderes en México. Con la finalidad de identificar las diferencias existentes por sexo, para poder plantear una estrategia de personal que considere las aportaciones del liderazgo femenino, para apoyar la integración del trabajo conjunto entre hombres y mujeres, en búsqueda de una complementación y enriquecimiento de un nuevo liderazgo más competitivo, con base en sus fortalezas y áreas de mejora detectadas, así como para el desarrollo de sus habilidades directivas para tal efecto.

Para tal efecto, se llevó a cabo un estudio transversal, descriptivo y exploratorio basado en un diseño ex-post-facto, en el que se tomó como variable independiente el sexo de los ejecutivos evaluados, mientras que las variables dependientes consideradas enmarcaron las siguientes 14 habilidades directivas: Comunicación, Negociación, Venta de Ideas, Creatividad, Análisis de Problemas, Solución de Problemas, Toma de Decisiones, Relaciones Humanas, Supervisión, Trabajo en Equipo, Planeación, Organización, Control y Dirección.

De igual forma, la hipótesis en la que se fundamentó este estudio en personal ejecutivo sobresaliente de organizaciones líderes en México, fue:

Ho: “No existen diferencias significativas entre los puntajes medios de las habilidades directivas de las mujeres y los hombres ejecutivos estratégicos”.

Ha: “Existen diferencias significativas entre los puntajes medios de las habilidades directivas de las mujeres y los hombres ejecutivos estratégicos”.

2. Método.

- *Participantes:* Se trabajó con una muestra por conveniencia de 436 mandos medios con un desempeño sobresaliente y potencial de desarrollo gerencial de organizaciones líderes mexicanas, de los cuales el 50% eran mujeres (218) y el otro 50% hombres (218).
- *Instrumento:* La batería psicométrica¹ empleada se conformó por cuatro pruebas psicológicas, cuyos contenidos fueron sometidas a un método de jueces para determinar los ponderación de

¹ Se hace la aclaración de que por cuestiones de confidencialidad, no se mencionan los nombres de los tests psicométricos empleados en esta investigación.

los pesos de cada reactivo, considerando un rango del 1 al 100 acorde a la importancia y relación que presentaban con los factores estudiados, proceso con el cual se establecieron los criterios de evaluación, mediante combinaciones de algunas partes específicas de cada test, para así obtener los puntajes finales de las habilidades sometidas a medición.

- *Procedimiento:* Se aplicaron los cuatro instrumentos de medición y se obtuvo su confiabilidad mediante el Coeficiente Alpha de Crombach. Para el tratamiento estadístico de las hipótesis planteadas se efectuó la prueba de Análisis de Varianza de una Sola Vía para detectar diferencias estadísticamente significativas entre las variables de estudio.

3. Resultados.

Se encontró una confiabilidad alpha de .9335, lo cual indica que los instrumentos de medición utilizados cuentan con una adecuada consistencia interna.

En cuanto a las habilidades directivas de análisis, en la *TABLA 2* pueden observarse que se encontraron diferencias estadísticas altamente significativas² entre hombres y mujeres ejecutivas en las habilidades de Análisis de Problemas, Relaciones Humanas, Negociación, Trabajo en Equipo, Comunicación, Venta de Ideas, Creatividad, Supervisión, Planeación y Control. Estos hallazgos permitieron rechazar la H_0 planteada en esta investigación.

Tabla 2.

Puntuación media de las habilidades directivas entre mujeres y hombres ejecutivos con desempeño sobresaliente y potencial de desarrollo.

<i>Habilidades directivas.</i>	<i>Ejecutivas.</i>	<i>Ejecutivos.</i>
Comunicación***.	91.66	82.23
Negociación***.	92.76	82.51
Venta de ideas**.	91.32	87.73
Creatividad*.	90.11	86.67
Análisis de problemas*.	82.85	92.01
Solución de problemas.	89.23	90.95
Toma de decisiones.	88.70	89.43
Relaciones humanas***.	93.99	85.57
Supervisión*.	86.67	90.42
Trabajo en equipo**.	91.12	89.68
Planeación**.	90.34	85.47
Organización.	89.96	88.12
Control**.	86.87	92.90
Dirección.	88.32	90.28

* (p<.05).

** (p<.01).

*** (p<.001)

² Las habilidades directivas en las que se detectaron diferencias se destacan con negrillas.

De igual manera, en cuanto a las puntuaciones obtenidas por el personal de estudio, en la *TABLA 2* sobresale que las ejecutivas obtuvieron mayores puntajes en las habilidades de Comunicación, Negociación, Liderazgo, Venta de Ideas, Creatividad, Relaciones Humanas, Trabajo en Equipo, Planeación y en Organización. Mientras que los ejecutivos alcanzaron las puntuaciones más altas en las habilidades de Análisis de Problemas, Solución de Problemas, Toma de Decisiones, Supervisión, Control y en Dirección.

4. Discusión.

En esta investigación científica se encontraron diferencias altamente significativas entre los hombres y mujeres ejecutivos estratégicos de organizaciones líderes mexicanas, en las habilidades directivas de *Análisis de Problemas, Relaciones Humanas, Negociación, Trabajo en Equipo, Comunicación, Venta de ideas, Creatividad, Supervisión, Planeación y Control.*

Resultados que coinciden con lo encontrado en otros estudios sobre las capacidades en las se presentan variaciones en función del sexo del ejecutivo (Acevedo, 1993; Arango, Viveros y Bernal, 1995; Konrad 1997; Heller, 1997; Dillanes, Espinosa y Salgado, 1998; Del Pino, 2004).

De igual manera es importante destacar que las habilidades con mayor puntaje en las mujeres fueron en las que los hombres obtuvieron menor rango y viceversa. Siendo sus puntuaciones más altas en el caso de las ejecutivas, en *Relaciones Humanas, Trabajo en Equipo, Comunicación, Negociación, Venta de Ideas, Creatividad, Planeación y Organización*; mientras que las calificaciones más altas de los ejecutivos se situaron en *Análisis de Problemas, Toma de Decisiones, Supervisión, Solución de Problemas, Control y Dirección.*

Hallazgos que concuerdan con Raineri (citado en Koljatic, 2002) el cual postula que en un estudio chileno se encontró que los ejecutivos poseen un mayor grado de dominio de las habilidades analíticas y un menor nivel de dominio de las interpersonales, y aun menor de las emocionales, a diferencia de las ejecutivas quienes obtuvieron puntajes más altos en las habilidades interpersonales y emocionales, así como rangos menores en las analíticas.

Se observa que las habilidades más desarrolladas en los hombres son aquellas que caracterizan más el estilo tradicional masculino de liderazgo, lo cual ocurre de manera similar en las mujeres, quienes tienen un mayor dominio en las habilidades consideradas como “intrínsecamente femeninas” debido a las cualidades innatas que poseen (Garbi y Palumbo citadas en Del Pino, 2004; Heller, 1997).

Es importante señalar también que las habilidades en las que tuvieron mayores puntuaciones, tanto los hombres como las mujeres ejecutivas evaluados, son las que tradicionalmente son consideradas como femeninas o masculinas en el plano personal, así como en los patrones clásicos de liderazgo de ambos sexos (Pérez, 2004; Grant y Hagberg citados en Heller, 1997; Mintzberg, 2003; Bombyk y Chernesky citados por Dillanes, Espinosa y Salgado; 1998; Sargent; Rosenes y Helsegen citadas por Carr-Ruffino, 2001; Helsegen).

En el caso de esta investigación, las habilidades detectadas con menor puntaje en las mujeres y hombres ejecutivos, que curiosamente son las fortalezas que presenta su contraparte, enmarcan las

áreas de mejora para los mandos medios evaluados en función de su sexo, quienes mediante programas de desarrollo profesional de habilidades directivas pueden alcanzar un nivel más óptimo que les permita llevar a cabo sus funciones de manera efectiva. Sin olvidar que también es adecuado seguir fortaleciendo las que presentaron un buen rango para la consolidación de su dominio.

Cabe mencionar que estos resultados pueden servir para retroalimentar a los responsables de llevar a cabo la administración estratégica del talento humano de las organizaciones de estudio, pues ponen de manifiesto la conveniencia de establecer estrategias de personal basadas en la diversidad de género, que consideren que los planes y programas de desarrollo profesional directivo de sus ejecutivos claves, puedan ser estructurados precisamente dependiendo de las fortalezas y variaciones encontradas en función de su condición biológica y formación cultural.

Al respecto, es importante destacar que en busca de la excelencia laboral sustentada en una cultura del mejoramiento continuo del personal estratégico, el desarrollo óptimo de las habilidades gerenciales y administrativas que necesitan las mujeres y hombres ejecutivos estratégicos, de manera general o particular, juega un papel importante para formar los cuadros directivos que requieren las empresas en un futuro, a fin de poder afrontar con éxito las demandas del nuevo siglo.

Por ello, resulta pertinente destacar la pertinencia de rescatar y tomar en cuenta en la esfera empresarial, no solamente los patrones directivos masculinos, sino también los femeninos, que de acuerdo con varios autores responden más a las demandas de la nueva economía (Heller, 1998; Koljatic, 2002; Rosenes y Helsegen citadas por Mintzberg, 2003; Carr-Ruffino, 2001), donde se consideren y valoren las diferencias encontradas en las habilidades gerenciales y administrativas identificadas en mujeres y hombres ejecutivos, las cuales pueden ser vistas como complementarias para el éxito organizacional (Sargent citada por Carr-Ruffino, 2001; Helsegen; Sargent citada por Pérez, 2004) pues son fortalezas que desde un enfoque de la diversidad, podrían constituir un liderazgo más enriquecedor y acabado para el cumplimiento de los objetivos organizacionales estratégicos de las empresas.

La construcción de un nuevo liderazgo en el siglo XXI que fusione estratégicamente la "*unidad perdida*" en el personal directivo, al conjuntar las ventajas de las habilidades gerenciales y administrativas de corte femenino y masculino, podría erigirse como un binomio integral de sólidas fortalezas directivas, que tome en cuenta los cambios culturales, paradigmáticos administrativos y tecnológicos actuales, el cual puede coadyuvar a que las organizaciones mexicanas puedan lograr sus objetivos organizacionales, elevar su rendimiento financiero y establecer firmes ventajas competitivas para estar a la altura de las empresas de clase mundial en el mundo de los negocios del nuevo milenio.

Referencias.

- Ackoff, R.L. (1997). *Planificación de la empresa del futuro*. México: Limusa Noriega Editores.
- Anastasi, A. (1995). *Psicología diferencial*. Madrid: Aguilar.
- Arango, L. G., Viveros M. y Bernal, R. (1995). *Mujeres ejecutivas: Dilemas comunes, alternativas individuales*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Arizpe, L. (1989). *La mujer en el desarrollo de México y de América Latina*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Carr-Ruffino, N. (2001). *Mujer de empresa*. México: Prentice Hall.
- David, M. (2003). *La mujer como líder*. México: Grad.
- Davis, D. (2000). *Investigación en administración para la toma de decisiones*. México: Thomas Editors.
- Del Pino, R. (2006). *Estrés ocupacional en Complejos Petroleros*. México: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Del Pino, R. (2004). *El liderazgo femenino del siglo XXI*. Memorias del XII Congreso Iberoamericano de Recursos Humanos. Veracruz: Sociedad de Psicología Aplicada.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Prentice-Hall.
- Dillanes, M.E., Espinosa, M. y Medina, C. (1998). Las mujeres y el trabajo administrativo: el perfil de una carrera ejecutiva. *Gestión y Estrategia*. 13:1-21.
- Heller, L. (1997). *Por qué llegan las que llegan*. Argentina: Feminaria Editora.
- Hierro, G. (1990). *Ética y feminismo*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Galeana, P. (1989). *Seminario sobre la participación de la mujer en la vida nacional*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Gómez-Mejía. L.R., Balkin, D. y Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw Hill.
- Koljatic, M. (2002). *Líderes hombres y mujeres: Diferencias y semejanzas*. Conferencia dictada en la Escuela de Administración de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Lagarde, M. (1997). *Los cautiverios de las mujeres: Madresposas, monjas, putas, presas y locas*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Mintzberg, H. y Quinn, J.B. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.
- El trabajo en el mundo*. (2000). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Material de apoyo del Módulo de Liderazgo y Estrategias de Recursos Humanos del curso de especialización superior universitaria: Administración Estratégica de Recursos Humanos: (2004)*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional: Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Tyler, L. E. (1992). *Psicología de las Diferencias Humanas*. Madrid: Marova.

Vals, A. (1998). *Las 12 habilidades directivas clave*. Barcelona: Gestión 2000.

Weslwe, K.N. y Auki, G.A. (1999). *Conducta Organizacional y Psicología del Personal*. México: Continental.

Werther, W.J., y Davis, K. (1999). *Dirección de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.

Zabludovsky, G. (1996). Presencia de las empresarias en México: diagnóstico comparativo: regional y mundial. *Revista Mexicana de Sociología*. 4: 23-37.

Zabludovsky, G. (1998). *Women business Owners in Mexico. An emergin economic force*. México: The Nacional Foundation for Women Business Owners.