

## CAPÍTULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 La Mujer Ejecutiva.

Hoy en día la mujer interviene en la vida pública y se ha abierto brechas en la actividad profesional, en los espacios a la soberanía masculina. Se les considera capaces de tomar decisiones importantes, poco a poco se han quitado de encima la absoluta dependencia con el varón y su estatus social ha subido puntos a velocidades de vértigo, remarca Figueras J. (2000).

Las brechas que se ha abierto la mujer en la actividad profesional, dentro de los puestos ejecutivos, se deben a que ahora las mujeres son más preparadas. Encontrando que en los puestos ejecutivos en los que en la actualidad hay mas mujeres son: Relaciones Públicas y Recursos Humanos, Bialeschki D. (1995) y Karsten (1994) citado en Chambers J. (1999).

En un estudio realizado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en el año 2001, citado por Guinart L. (2003), decía que la cantidad de empleo femenino no está en proporción con su calidad. En el mundo, el 40 por ciento de los trabajadores son mujeres y únicamente el tres por ciento ocupa puestos directivos superiores. Un 20 por ciento está en puestos ejecutivos empresariales, y este poder se encuentra concentrado en sectores como son la

distribución y venta, la Industria Hotelera y de restauración, servicios sanitarios y las empresas alimenticias.

### 2.1.1. Valoración de la Mujer en la Actualidad.

Durante la Revolución Industrial, menciona Figueras J. (2000), se cambia el concepto de trabajo, ya que se le denominaba trabajador a aquella persona que al realizar una tarea recibe un sueldo o un salario. A la mujer no le quedaba mas alternativa que trabajar como obrera o dedicarse a las tareas domésticas, ya fuera en su propia casa para cuidar de su familia o en otra para recibir un pago y ayudar al marido con el gasto. A principio de siglo se empieza a revalorizar la imagen de la mujer dentro del hogar, considerándola educadora de los hijos. Ante una actitud de minusvaloración, que había calado en la sociedad, la mujer protesta y lucha para adquirir el reconocimiento de derechos que le eran negados injustamente.

En los años 60's, según O'Shea (1999), en la mayoría de los casos el hombre tenía a su cargo asegurar los recursos económicos de la familia y estaba considerado como el jefe de la casa, la mujer por su parte se ocupaba de las tareas del hogar, del cuidado de los hijos y de todos aquellos detalles afectivos que lograban conformar una familia normal. La idea del hombre encargándose de las labores domésticas llegaba a parecer deshonroso. A medida que la mujer se fue lanzando a otras profesiones extra domésticas iba tomando más cuerpo la idea de que ambos debían contribuir a las tareas del hogar en función de sus disposiciones y horarios, permitiéndoles de esta forma, su ingreso al campo laboral.

O'Shea (2000) afirma que las mujeres de hoy no se ven recluidas entre las cuatro paredes de su casa por real decreto, "el mundo de trabajo necesita la aportación de mujeres bien preparadas, con talento, sentido común, sentido práctico y responsabilidad. Con todos los valores propios de una mujer" (editorial Harvard Business review en Oshea 2000: p.77).

### 2.1.2. Descripción de la Mujer Ejecutiva.

"La mujer es sencillamente, una persona destinada a construir, junto al hombre y con iguales derechos y oportunidades una sociedad mas justa, digna y equilibrada" (Figueras, 2000: p.63). Ser mujer es ser individuo, y como tal, es bueno conservar, al margen de cuál sea su estado civil, un grado de autonomía, para que no sea necesario depender de un sueldo ajeno para poder sobrevivir, teniendo esta libertad, se busca una pareja únicamente por sentimiento, por voluntad y no por una necesidad económica, afirma Guinart L. (2003).

Guinart L. (2003) describe como trabaja una mujer cuando alcanza el poder diciendo que la mujer directiva suele ir mas al grano, se suele llevar el trabajo a la casa, su forma de negociar es más altruista ya que busca más el interés general de la empresa que su particular, suele tener más vocación de servicio, no tiene pudor para compartir decisiones, se le facilita el trabajo en equipo, sabe escuchar más y tiene un estilo de dirección menos agresivo, más flexible, menos jerarquizado y más participativo, lo que aumenta la fidelidad y el rendimiento de los empleados en las empresas.

En una reciente investigación sobre la mujer ejecutiva del Grupo hotelero Posadas, realizada por Morales y Encino (2002), se logró definir su perfil:

- “\* Se encuentra entre los 26 y 35 años de edad.
- \* Predominantemente solteras.
- \* Grado académico de Licenciatura.
- \* Experiencia aproximada de tres años máximo.
- \* Crecimiento por un plan de carrera.
- \* Tendencias de comportamiento:
  - Empuje
  - Individualidad
  - Creatividad
  - Sensibilidad
- \* Habilidades:
  - Delegatoria
  - Liderazgo transformacional y participativo
  - Facilidad en la toma de decisiones
  - Dominio de su área
  - Habilidad de relaciones
- \* Comportamiento y actitudes:
  - Ambiciosa y tenaz
  - Autorrealización
  - Necesidad de aceptación
  - Teórica
  - Extrovertida
  - Agresiva
  - Defensiva
  - Apego a políticas
  - Adaptable
  - Tolerante a la frustración
  - Impulsiva
  - Poco dependiente
  - Segura
  - Ansiosa
  - Madura
  - Auto conocimiento y autoestima” (Morales y Encino, 2002: p.79-81).

Como características generales se podrían tener más, pero se tomarán las más representativas para lo que se busca en esta investigación como mujer ejecutiva exitosa.

### 2.1.3. Descripción de las Diferentes Características Generales entre Hombre y Mujer.

La teoría de la evolución, como lo menciona Powell G. (1988), sugiere que los organismos y las sociedades son más capaces de adaptarse en su propio ambiente y que por lo

mismo tienen más posibilidades de sobrevivir. Con esta teoría se justifica que las diferencias psicológicas entre hombres y mujeres se dan por características físicas obvias. Por ejemplo, el hombre promedio es más alto y físicamente más dominante que la mujer, por consecuencia se ha argumentado como “natural” que el hombre asuma una posición dominante en la gerencia, dentro de las organizaciones, y la mujer una posición sumisa o subordinada.

Muchas diferencias entre ambos sexos representan creencias que se han establecido en el transcurso de los años. En particular los hombres se cree que tienen aspectos masculinos como independencia, agresividad y que son dominantes. Por otra parte, las mujeres que tienen aspectos femeninos como gentileza, empatía y tacto (Powell G. 1988).

Los estudios de género toman fuerza a partir de 1980, según Ferro (1996), citado por Solís L. (2001), aunque Powell G. (1988) menciona que en 1974 Maccoby y Jacklin realizaron un estudio de las diferencias entre el hombre y la mujer en el cual no aparecen diferencias en cuanto a la inteligencia, en los tests de habilidades específicas, relacionados con la inteligencia, si se encontraron diferencias entre ambos. Las habilidades verbales en niñas, de entre 10 y 11 años, eran excelentes, superiores a las de los niños, en cambio, los resultados de los niños en los que estos fueron superiores era en el área de matemáticas y en espacial-visual y mostraban más interés en ciencias. Se encontró también que tanto hombres como mujeres reaccionan igual ante la agresividad, pero que los hombres actuaban más agresivamente que las mujeres aunque no fueran agredidos y que esta diferencia se debía a que a las mujeres se les sancionaba si eran agresivas y a los hombres no. A los hombres lo que más les enoja es la agresión física, en cambio a las mujeres es el trato injusto.

Hay tres factores, según Powell G. (1988), que influyen en el desarrollo temprano de hombres y mujeres. El primero es el biológico, el cual dice que el comportamiento de las personas es determinado por su sexo biológico, es decir, que los niños se comportan de cierta forma por ser hombres, y las niñas por ser mujeres. Luego están los factores ambientales, en los que los individuos actúan de acuerdo con los roles de su género, siendo premiados cuando actúan de manera “correcta” y castigados cuando “no”, teniendo gran influencia los padres, las instituciones y la sociedad en general. El tercer factor es el cognoscitivo, el cual se refiere a las diferentes formas en que se percibe la realidad externa por uno y otro sexo.

Cuando se pensaba según Powell G. (1988) que el desempeño de las mujeres era peor que el de los hombres, aunque en realidad fuera igual, las mujeres atribuían su éxito a la suerte y esfuerzo más que a su capacidad o habilidad, en cambio los hombres lo hacían de forma contraria. Aunque Figueras (2002) menciona que no se debe encasillar a las personas simplemente por el sexo, pero que existen características o cualidades que son más típicamente femeninas y otras masculinas.

Las características masculinas que remarca Figueras (2000), como las más importantes son: capacidad de decisión, fuerza, competitividad. Las características femeninas, según O’Shea C. (1999) son: la generosidad, la cual le pertenece por esencia, y la entrega, lo propio de la mujer es darse, dejarse llevar por sus instintos, dando todo es como puede ser feliz. “La mujer tiene una facilidad innata para todo aquello que roza lo privado, estético y afectivo” (Figueras J. 2000: p.18). Almeida C. citado por O’Shea C. (1999) destaca que la mujer tiene un sentido de

inmediatez, porque es más práctica, es mejor negociadora, ya que le gusta más conciliar que vencer, quizás porque nunca utiliza la fuerza, sino la fortaleza.

Según las aportaciones de Maccoby y Jacklin en 1974, citado en Powell G. (1988), se demuestra que la agresión y la preocupación por dominar, típica de los hombres, tiene un gran impacto en el comportamiento gerencial y en su desenvolvimiento, aunque la alta agresividad, por si sola, no hace a una persona ni mejor ni peor gerente. La habilidad no verbal de comunicación, que tienen las mujeres tiene un efecto muy positivo en relación con su trabajo, ya que es la base de la empatía.

Una gran diferencia que existe, entre hombres y mujeres, como lo destaca Figueras J. (2000), es el compromiso que tienen las mujeres en el hogar, que se ve descuidado por su gran responsabilidad en los puestos ejecutivos; en el varón este aspecto no se ve afectado ya que su responsabilidad en el hogar puede ser bien compaginada con su compromiso como ejecutivo. Por lo que O'Shea C. (1999), señala que la igualdad en la diferencia, la reciprocidad entre hombre y mujer, son tan importantes por lo que se puede hablar de una paridad esencial.

#### 2.1.4. Las Principales Necesidades de la Mujer Profesionista.

Las mujeres ejecutivas, antes de ser profesionistas o mujeres, se les debe considerar como seres humanos y de acuerdo a la teoría que establece Abraham H. Maslow, citado por la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles A.C. (1993), hay cinco necesidades básicas en el ser humano, las cuáles están jerarquizadas. La primera necesidad por cubrir es la fisiológica,

seguida de las necesidades de seguridad, después la social que es la necesidad de amor y de pertenecer a un grupo, continúa la necesidad de estimación y al final la autorrealización. No por ser la última es la menos importante, sino que se deben de cubrir las cuatro primeras para poder llegar a ésta. Aquí es donde se encuentra la mujer como profesionista y es por eso que es tan importante que la ejecutiva cumpla con sus necesidades para poder llegar, de esta forma, a la autorrealización.

Las mujeres dentro de su profesión, buscan un trabajo que les proporcione un buen salario, oportunidades para su desarrollo y las gratificaciones que se dan en los puestos ejecutivos. Estas necesidades no siempre son cubiertas y esto impide su satisfacción, y es tan grande su desaliento que se llegan a decepcionar de su carrera y puede terminar incluso con el abandono del trabajo, dejando su desarrollo profesional truncado, (Chambers, 1999).

## 2.2. Descripción y Especificaciones de los Puestos Ejecutivos.

Según la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles A.C.(AMHM) (1993), la descripción del puesto es una presentación por escrito de las principales funciones, deberes y responsabilidades de un puesto. Las partes que integran la descripción del puesto son:

- a) Identificación del puesto.
- b) Descripción genérica del puesto o definición del puesto.
- c) Posición del puesto en la organización.
- d) Descripción específica o contenido del puesto.



Las especificaciones del puesto, es una descripción escrita de los requisitos mínimos que el puesto exige a su ocupante para que pueda ser eficientemente desempeñado, además de las responsabilidades involucradas y las condiciones en las que se realiza el trabajo. Este conjunto de factores describe las características que el puesto exige a su ocupante para el adecuado desempeño de las tareas y atribuciones que contiene el puesto, y no a la persona que lo desempeña actualmente. Los factores, según AMHM (1993), que se deben considerar para las especificaciones son:

a) Requisitos:

\* Físicos o biométricos: entrenamiento, agilidad, destreza o rapidez.

\* Mentales o intelectuales: criterio, escolaridad, conocimientos, capacidad de expresión, iniciativa, creatividad, experiencia, coordinación, precisión.

b) Esfuerzos:

\* Físicos: fuerza física, tensión muscular, cansancio físico.

\* Mentales o intelectuales: atención visual, atención auditiva, fatiga mental, tensión nerviosa o concentración.

### 2.2.1. Descripción del Puesto.

En la tabla 1 se identifica cada uno de los que son considerados como puestos ejecutivos según la AMHM, y en la tabla 2 se mencionan las necesidades que se requieren para el buen desempeño de éstos.

TABLA 1. DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS EJECUTIVOS

<u>Puesto</u>	<u>Descripción genérica</u>	<u>Ámbito de decisión</u>	<u>Funciones básicas</u>
<b>Gerencia General</b>	Controlar y administrar el hotel y ser mediador entre los diferentes departamentos.	Vigilar el buen funcionamiento de los departamentos.	Elaborar los planes de acción de los diferentes departamentos, supervisar y en su caso realizar las modificaciones necesarias.
	Responsable, en algunos casos, de representar legalmente a la empresa.	Decidir sobre planes promocionales.	Diseñar el organigrama, estructura y descripciones de puestos.
	Participa en el comité ejecutivo del hotel.	Autorizar descuentos y cortesías.	Asistir a reuniones a nivel gerencial.
		Comunicar e informar a la estructura organizacional del hotel acerca de las políticas y lineamientos que se definan en la junta directiva.	Establecer objetivos para los diferentes departamentos, así como estándares de calidad y servicio.
			Identificar las fallas o retrasos en las actividades o procedimientos del hotel.
			Motivación a los empleados
			Efectuar funciones de seguimiento, control y evaluación de todos los departamentos.
			Tomar decisiones más importantes en el hotel.
<b>Gerencia de Alimentos y Bebidas</b>	Responsable de la planeación, organización, dirección y supervisión de todas las actividades relacionadas con la prestación de servicios de alimentos y bebidas en todos los centros de consumo del hotel, sugiriendo y manteniendo los estándares de productividad y calidad establecidos por el hotel o por el operador.	Decide sobre las estrategias del hotel en lo referente a promociones, precios, compras y servicios relacionados con los centros de consumo del hotel.	Establecer estándares de calidad para los centros de consumo.
	Decide sobre el reclutamiento, selección y contratación del personal de su área.	Autoriza descuentos, tarifas especiales y cortesías.	Revisar menús, contenidos, porciones, presentación y sabores de los alimentos y bebidas que se sirven en cada centro de consumo.
		Decide la distribución de salones para eventos especiales.	Supervisar el stock de A y B de los diferentes centros de consumo.
		Diseña procedimientos para el funcionamiento de su área.	Establecer campañas de promoción para los centros de consumo.
			Asignar funciones a su personal.
			Diseñar los programas estratégicos para remodelación o mantenimiento de los centros de consumo.
			Programar y gestionar la contratación de espectáculos en coordinación con el dir. general.

TABLA 1 (continuación)

Puesto	Descripción genérica	Ámbito de decisión	Funciones básicas
<b>Gerencia de Recursos Humanos</b>	Responsable de la correcta administración de recursos humanos a través del desarrollo de estrategias de atracción, retención y motivación de personal a fin de contar con un medio ambiente laboral sano y productivo.	Decide sobre las políticas para la administración de recursos humanos.	Supervisa el proceso de reclutamiento de personal.
	Se encarga del reclutamiento, selección y contratación del personal de su área.	Depura personal para contratación.	Participa en los procesos de selección de candidatos.
	Participa en el comité ejecutivo del hotel.	Decide sobre altas, bajas y cambios de personal.	Autoriza y diseña los procedimientos para contratación de personal.
	Elabora su propio presupuesto y participa en el presupuesto anual.	Autoriza el uso de fuentes y medios de reclutamiento.	Planea los sistemas de retribuciones, sueldos y prestaciones para el personal, buscando la equidad interna y la competitividad externa.
		Decide sobre la forma en que se de cumplimiento de las políticas de la empresa.	Atiende y negocia peticiones del sindicato.
			Atiende a las autoridades del trabajo, y supervisa las comisiones mixtas.
			Supervisa los programas de capacitación, higiene y seguridad.
			Supervisa los procedimientos de administración de personal (nóminas).
			Administración del contrato colectivo de trabajo.
			Asegura el cumplimiento de disposiciones legales y requerimientos del departamento.
<b>Contador</b>	Llevar la contabilidad (ingresos y egresos) de todos los departamentos del hotel.	Debe conocer a la perfección el sistema de cómputo con el que trabaja el hotel.	Llevar el control de pago de impuestos y servicios.
	Presentar reportes e informes contables y financieros a la gerencia general.		Tener control de la chequera.
	Responsable de la elaboración de nóminas.		Planear presupuestos de operación y de inversiones.
			Manejo de cuenta mancomunada con el Gerente General.
			Preparar reportes y estados de resultados, así como cálculos para el pago de obligaciones fiscales.
			Supervisar la elaboración de nóminas.
			Pagar facturas a proveedores.

TABLA 1 (continuación)

<u>Puesto</u>	<u>Descripción genérica</u>	<u>Ámbito de decisión</u>	<u>Funciones básicas</u>
<b>Relaciones Públicas</b>	Ventas a grupos y eventos especiales	Contar con una cartera de clientes	Elaboración de cotizaciones
		Dar seguimiento a las cotizaciones	Reservación de grupos
		Estar en continuo contacto con las empresas	Organización de eventos
			Coordinación de eventos
			Llenar cuenta maestra de grupos
<b>Gerencia de Mantenimiento</b>	Mantener en buen estado las áreas internas y externas del hotel	Dar solución inmediata a los reportes	Supervisión de tareas del personal de mantenimiento
		Estar al pendiente de reportes de averías	Autorización de las requisiciones del material de reparación
			Control y seguimiento del registro de servicios de reparación
<b>Gerencia de Ama de Llaves Ejecutiva</b>	Coordinación de las camaristas para obtener la limpieza diaria de las habitaciones	Hacer requisiciones de suministros y amenidades	Surtir a las camaristas de suministros (productos de limpieza y amenidades)
	Controlar la operación de la boutique	Hacer requisiciones de productos para la boutique	Estima presupuestos y costos de su material

Secretaría de Turismo (1996) y Ordoñez D. (2003).

### 2.2.2. Necesidades Generales de los Puestos Ejecutivos.

TABLA 2. LOS REQUISITOS DEL OCUPANTE DE LOS PUESTOS EJECUTIVOS

<u>Puesto</u>	<u>Requisitos del ocupante:</u>	<u>Habilidades</u>	<u>Actitudes</u>
	<u>Conocimientos</u>		
<b>Gerencia general</b>	Manejo de personal.	Manejo de situaciones conflictivas.	Empatía.
	Conocimiento y manejo del sistema de cómputo del hotel.	Liderazgo.	Orden.
	Administración de contabilidad.	Análisis de problemas y toma de decisiones.	Presencia fiscal agradable.
	Dominio de idiomas extranjeros (mínimo inglés).	Habilidad numérica.	Probidad.
	Conocimiento y experiencia en esta área.	Don de mando.	Actitud de servicio.
		Creatividad e iniciativa.	Motivador.
<b>Gerencia de Alimentos y Bebidas</b>	Hotelería y turismo.	Habilidad administrativa.	Actitud de servicio.
	Manejo y control de alimentos y bebidas.	Manejo de situaciones conflictivas.	Sociabilización.
	Administración general y de personal de costos.	Análisis de problemas y toma de decisiones y don de mando.	Creatividad e iniciativa.
	Dominio del idioma inglés.	Trato al público.	
		Habilidad numérica.	
		Capacidad de negociación.	
		Manejo de personal.	

TABLA 2 (continuación)

Puesto	Requisitos del ocupante:		
	Conocimientos	Habilidades	Actitudes
<b>Gerencia de Recursos Humanos</b>	Relaciones laborales.	Manejo de situaciones conflictivas.	Empatía.
	Manejo de personal.	Habilidad para persuadir.	Don de mando.
	Técnicas de negociación.	Agilidad mental.	Disciplina.
	Técnicas de entrevista.	Retención.	Discreción.
	Administración.	Análisis de problemas y toma de decisiones.	Sociabilización.
	Hotelería.	Negociador.	Lealtad.
	Capacitación.	Comunicador.	De servicio.
<b>Contador</b>	Planeación y desarrollo.	Manejo de grupos.	Liderazgo.
	Contabilidad.	Facilidad en la interpretación de porcentajes.	Trabajo en equipo.
	Administración.	Habilidad numérica.	Sentido de cooperación.
	Conocimiento de idiomas	Capacidad de abstracción.	Orden.
	Manejo del personal.	Facilidad para analizar datos.	Probidad.
	Paquetes de computación del área.		Iniciativa
<b>Relaciones Públicas</b>	Conocimiento del inglés	Amabilidad y cortesía	Honestidad
	Conocimiento de Administración	Administrador del tiempo	Responsabilidad
	Conocimientos de Contabilidad		
	Conocimiento de Mercadotecnia	Carisma para vender	Organizado
	Hotelería	Saber trabajar en equipo	Buena presentación
	Conocimientos de computación		
<b>Gerencia de Mantenimiento</b>	Conocimientos de plomería	Administrador del tiempo	Honestidad
	Conocimientos de carpintería		Responsabilidad
	Conocimientos de albañilería		Organizado
	Conocimientos de reparación de electrodomésticos		
<b>Gerencia de Ama de Llaves ejecutiva</b>	Conocimiento en el manejo del área	Amabilidad y cortesía	Responsabilidad
		Buen administrador	Organizado
		Facilidad para interactuar con los huéspedes y proveedores	

Secretaría de Turismo (1996) y Ordoñez D. (2003).

### 2.3. Barreras que Frenan la Vida Profesional de la Mujer Ejecutiva.

Las reflexiones sobre género, según Solís L. (2001), han permitido analizar que en los grados de escolaridad básica, el ingreso de las niñas es mayor que el de los niños, sin embargo, cuando se llega a un nivel superior el ingreso de las mujeres disminuye por muchos factores.

Actualmente las mujeres recurren a estrategias para así lograr compaginar su vida familiar con la profesional, algunas son capaces de sacrificar su crecimiento profesional para lograr un equilibrio. Este conflicto causa estrés y culpabilidades por lo que muchas deciden tirar la toalla, destaca Figueras J. (2000). Como hombre y como mujer no se tienen las mismas posibilidades de encontrar un trabajo, ya que la mujer se topa con dificultades en dónde ellos encuentran ventajas. Un hombre casado y con hijos gana puntos en la empresa, ya que es percibido como una persona estable, en cambio, una mujer los pierde en las mismas circunstancias, afirma Guinart L. (2003).

Lances J. (2003), citado por Mann I. y Seacord S. (2003), comenta que simplemente la situación de las mujeres en puestos ejecutivos no es la misma que la de los hombres, ya que ellas no han podido encontrar el balance entre sus metas como profesionistas y sus necesidades familiares, ya que para tener éxito en esta industria es necesario trabajar muchas horas y hasta cambiar de residencia.

En un estudio realizado por Van Vianen, Anheléis , Fischer, Agneta en el 2002, se encontró que la mayoría de las mujeres eran menos ambiciosas, en cuestión de trabajo, que los hombres, y esto era debido al conflicto casa-trabajo. Esta es una importante barrera para el avance de la mujer a puestos ejecutivos.

El éxito en la carrera es diferente para hombres y mujeres, por la tradición familiar, las expectativas, las barreras en la cultura organizacional que afectan el crecimiento y la

socialización de las mujeres, destacan Frisby y Brown (1987, 1991); Rose y Larwad (1988) citado por Henderson K y Bialeschki D. (1995).

Frisby en 1992 encontró que hay ocho categorías que afectan o influyen en el crecimiento de la mujer: posición actual, asociaciones profesionales, factores culturales, factores socio-económicos, factores legales, factores organizacionales, factores individuales y factores familiares.

Dentro de la posición actual, se incluyen diversos aspectos, como: trabajo actual, título académico, roles de supervisión, grado de responsabilidad en el trabajo, tiempo prestado a la comunidad. En cuanto al social, se refiere al numero de agentes sociales que afectan a la mujer y el económico, los salarios y lo relacionado a este factor, citado por Henderson K. y Bialeschki D. (1995), ya que se ha comprobado que la mujer recibe menos salario que el hombre, destacan Freedman D., Samenfink W., Lieberman K. (2002).

Los factores legales, según Frisby (1992), citado por Henderson K. y Bialeschki D. (1995), que se dan por la discriminación sobre todo en las áreas que son dominadas tradicionalmente por un sexo. Así como los factores individuales se refiere a cuando la mujer escoge el tipo de trabajo que quiere realizar, el balance entre familia y trabajo, y sobre todo su satisfacción en el trabajo

La familia es un factor que afecta en las decisiones para el crecimiento de su carrera profesional por el rol familiar que se le da a la mujer, y este factor es estresante y la hace querer ser una supermujer, Frisby (1992), citado por Henderson K. y Bialeschki D. (1995).

Adler N. (1993) sugiere tres tipos de barreras específicas de la mujer. La primera categoría son las barreras sociales, que son la educación, cultura legal y los antecedentes históricos. La segunda son las organizacionales, que son las que se refieren a la cultura organizacional. La tercera son las psicológicas, como culpabilidad, machismo y miedo a la soledad.

En un estudio realizado por Frisby y Brown en 1987, se encontró que las mujeres jóvenes se topan con un shock de la realidad cuando comparan las expectativas que tenían de sus carreras con la realidad actual de sus trabajos, pensaban que era fácil tenerlo todo, cuando en realidad los conflictos de los roles son frecuentes y hacen que la mujer se tenga que entregar por completo al trabajo, citado por Henderson K. y Bialeschki D. (1995).

Las mujeres rechazan estos puestos debido a que buscan ese balance casa-trabajo y para protegerse del estrés y la responsabilidad que exigen, ya que muchas veces se tiene que sacrificar la vida privada cuando se tiene uno de estos puestos. Si se quiere tener mas mujeres en ese tipo de puestos, se le tienen que dar facilidades para encontrar ese balance. Las mismas mujeres son las que tienen que ver por el crecimiento de sus carreras, pero muchas se topan con el glass ceiling, así lo mencionan Van Vianen, Annelies, Fischer y Agneta (2002).



### 2.3.1. Glass Ceiling

De acuerdo con la Comisión Federal del Glass Ceiling (1995) citado por Cotter D., Hermsen J., Ovadia S. y Vanneman R. (2001), el concepto de glass ceiling se refiere a las barreras artificiales que hay para las mujeres y grupos minoritarios, para el desarrollo profesional, les impide alcanzar puestos más altos sin importar sus habilidades y sus metas alcanzadas. Esto refleja una discriminación en el mercado, cuando para hablar de discriminación se tiene que observar un trato desigual sin que haya características importantes que diferencien a los empleados.

Según Cotter D., Hermsen J., Ovadia S. (2001), las características importantes que pueden haber en el trabajo y diferenciar a los empleados pueden ser: grado de educación, experiencia, habilidades o motivación, y a esto no se le puede llamar discriminación y mucho menos glass ceiling. Es imposible medir y controlar todos los factores que pueden afectar para la selección de un puesto ya que hay factores como: productividad lo cuál puede ser causa de un ascenso sin importar las características anteriores y esto tampoco puede ser llamado discriminación. Cabe mencionar, según Cotter D., Hermsen J., Ovadia S. (2001), que el glass ceiling es un término que es utilizado solo para cuestiones profesionales, si hay una persona que se sienta igualmente discriminada en cuestiones que no sean laborales no se puede hablar del glass ceiling.

El glass ceiling va aumentando conforme la persona va subiendo en la jerarquía de la empresa mencionan Cotter D., Hermsen J., Ovadia S. (2001) y Van Vianen, Annelies, Fischer y

Agneta (2002) citando a Eagly (1997), Eagly y Wood (1991) , esto hace que muchas mujeres renuncien porque sienten que tienen pocas oportunidades de promoción y quizás haga parecer como si fuera falta de ambición, lo cual trae como consecuencia que personas del sexo masculino sigan ocupando en su mayoría los niveles más altos en la empresa, aun a pesar de que ya hay mujeres en puestos ejecutivos, señalado coincidentalmente por Relamed (1995,1996), Schein (1973), Muller, Schein, Lituchi, y Liu (1996), y Valian (1998) citados por Van Vianen, Annelies, Fischer y Agneta (2002), es un efecto del glass ceiling.

### 2.3.2. Diferencia de Salarios entre Hombre y Mujer Ejecutivos.

La diferencia de salarios entre hombres y mujeres es una realidad en la actualidad. Esto ha sido motivo de muchos estudios, ya que legalmente está prohibido y se considera discriminación. El agravio salarial se da en todas las escalas laborales, en todos los sectores y en todos los países, afirma Guinart L. (2003). Milman y Pizam (2000) realizaron un estudio en donde se encontró que entre los catedráticos de la Industria de la Hospitalidad había grandes diferencias de salarios entre hombres y mujeres, citado por Freedman D., Samenfink W., Lieberman K. (2002), en el estudio se llega a la conclusión que esta diferencia puede tener muchas explicaciones, pero que la mas certera podría ser la percepción del estereotipo femenino como no hábil para el trabajo, en puestos de responsabilidad, comparado con el hombre.

Powell G. en 1990, encontró que las diferencias entre la efectividad del hombre y de la mujer, en los puestos ejecutivos, eran casi inexistentes. Por otro lado, Díaz y Umbreit en 1995

propusieron que los estilos de dirección de las mujeres eran los más apropiados para la Industria de la Hospitalidad, citados por Freedman D., Samenfink W., Lieberman K. (2002).

En otro estudio realizado por Freedman D., Samenfink W., Lieberman K. (2002), se comprobó que los hombres en puestos ejecutivos tienen salarios más altos y tienen más hijos que las mujeres. También se encontró que a los hombres les gustaba permanecer más tiempo en el lugar donde laboraban ya que disfrutaban del ambiente y aun fuera de horas de trabajo visitaban a sus colegas, en cambio, en las mujeres se encontraba el ambiente de trabajo más estresante.

Se podría decir que por la falta de relaciones en el trabajo se podría ver afectada su promoción y su incremento en el salario, ya que como los hombres si se sienten gratificados por las relaciones con sus colegas, se estaría desarrollando un poder organizacional entre ellos. Si el desenvolvimiento es igual entre hombres y mujeres, el salario debería de ser equitativo, concluyen Freedman D., Samenfink W., Lieberman K. (2002).

### 2.3.3. Cultura Organizacional.

La cultura organizacional determina como los empleados perciben a las compañías. Son las actitudes y comportamientos aprendidos que determinan como se hace el trabajo en la compañía, esto se manifiesta por medio de costumbres, tradiciones, creencias y normas. Esto es lo que hace a cada organización única, dándole un sentido de identidad, y es tan poderoso que puede determinar hasta el éxito o el fracaso de esta, (Wheelhouse D., 1989).

Según Van Vianen, Annelies, Fischer y Agneta (2002), las características y consecuencias de las culturas organizacionales apenas están siendo analizadas e investigadas, como conclusión de un estudio realizado por estos autores, las organizaciones están basadas en normas y creencias que en su mayoría, han sido impuestas por hombres.

Dentro de la cultura organizacional, algunas de esas normas y creencias son el miedo a que las mujeres se casen o se embaracen, decidiendo mejor no contratarlas, cuando la industria lo que en realidad busca es una continuidad en el trabajo desarrollada con talento, calidad, productividad, liderazgo, innovación y creatividad, concluyó Wentling R. (1995).

Se ha demostrado que el hombre es más competitivo dentro de una cultura organizacional, el grado de ambición esta afectado por la misma socialización en diferentes roles, mencionan Eagly (1987), Eagly y Wood (1991) citados por Van Vianen, Annelies, Fischer y Agneta (2002).

#### 2.3.4. Estereotipos

Según Betz y Fitzgerald (1987), citado por Chambers J. (1999), Haslam (2001), Markus y Nullius (1986) ambos citados por Van Vianen, Annelies, Fischer y Agneta (2002), hombres y mujeres, en todo el mundo, crecen con ideas definidas de sus roles impuestos por la sociedad que pueden influenciarlos en diferentes aspectos de su vida, desde la carrera que eligen, sus expectativas, o hasta las necesidades que ellos ponen para la cual buscan la satisfacción.

En la tabla 3 se identifican las características generales de los estereotipos masculinos y femeninos.

TABLA 3. CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTEREOTIPOS MASCULINOS Y FEMENINOS.

Estereotipo Femenino	Estereotipo Masculino
<b>Incompetencia:</b>	<b>Competencia:</b>
Nada agresiva	Muy agresivo
Muy emocional	Nada emocional
Muy subjetiva	Muy objetivo
No esconde emociones	Casi siempre esconde emociones
Fácilmente influenciable	Difícilmente influenciable
Muy sumisa	Muy dominante
No le gustan las matemáticas ni las ciencias	Le gustan las matemáticas y la ciencia
Muy excitable en una crisis pequeña	Nada excitable en una crisis pequeña
Muy pasiva	Muy activo
Poco competitiva	Muy competitivo
Muy ilógica	Muy lógico
Muy orientada al hogar	Muy orientado al mundo
Sin habilidades para negocios	Con muchas habilidades para negocios
Poco directa	Muy directo
Sentimientos fácilmente lastimados	Sentimientos difícilmente lastimados
Poco aventurera	Muy aventurero
Dificultad para tomar decisiones	Facilidad para tomar decisiones
Llora con facilidad	Nunca llora
Casi nunca actúa como líder	Casi siempre actúa como líder
Poca confianza en si misma	Mucha confianza en si mismo
Se incomoda al ser agresiva	Nada incomodo por ser agresivo
Nada ambiciosa	Muy ambicioso
Incapaz de separar sentimientos e ideas	Fácilmente capaz de separar sentimientos e ideas
Muy dependiente	Muy independiente
Muy buscada por la apariencia	Nada buscado por la apariencia
Piensen que son superiores al hombre	Piensa que los hombres son siempre superior a las mujeres
No habla libremente de sexo con los hombres	Habla libremente de sexo con los hombres
<b>Expresividad/Calidez:</b>	<b>Distancia/Inexpresividad:</b>
No habla con groserías	Habla con groserías
Muy platicadora	Nada platicador
Con mucho tacto	Sin tacto
Gentil	Muy rudo
Cuidadosa de los sentimientos de otros	No se preocupa por los sentimientos de otros
Muy religiosa	Nada religioso
Muy interesada en su propia apariencia	No se interesa en su propia apariencia
Meticulosa en sus hábitos	Torpe en sus hábitos
Poco ruidosa	Muy ruidoso
Necesidad grande de seguridad	Poca necesidad de seguridad
Disfruta del arte y la literatura	No disfruta el arte y la literatura
Fácilmente expresa sentimientos tiernos	No se expresa para nada sentimientos tiernos

Broverman I., Vogel S., Broverman D., Clarkson F. y Rosenkrantz P. citados en Powel G. (1988)

En esta investigación se concluyó que las características diferenciales hacia el estereotipo del hombre son más valoradas, dentro de los puestos gerenciales.

Ferro (1996) citado por Solís L. (2001), señala que este tipo de estudios ayuda a aceptar como válidos estos pocos juicios serios, basados en estereotipos que no toman en cuenta la problemática que enfrenta cada mujer o grupo de mujeres. Los estereotipos, menciona Solís L. (2001), afectan de manera importante tanto a hombres como a mujeres, sin embargo, tienen más relevancia en las mujeres, debido a su discriminación genérica a través del desarrollo social.

#### 2.3.4.1. Rol de la Mujer en la Familia.

En una familia, los roles de la pareja estaban definidos, el hombre entregado al trabajo y la mujer a la casa. Los roles tradicionalmente de género han colocado a la mujer en una posición de desventaja, ya que ha sido considerada menos inteligente que el hombre, se le había negado el derecho a estudiar y a desarrollarse profesionalmente. Este tipo de educación ha enseñado a las mujeres a ser abnegadas, calladas, esposas y madres, menciona Solís L. (2001), haciendo referencia a Rowbotham S. (1997).

#### 2.3.4.2. Cultura Machista.

En nuestra sociedad, según Wilson A. (1985), existen, como se ha mencionado, ciertas barreras utilizadas para apartar a las mujeres de sus propias percepciones, una de estas es el

machismo, y según Van Vianen, Annelies, Fischer y Agneta (2002) este es uno de los elementos que proponen a la mujer en un nivel inferior.

No existe una comprensión, ni una conciencia de lo que es el machismo, sin embargo, es importante reconocer esta estructura social, ya que nos rodea y se infiltra en nuestras vidas, hasta llegar a afectar lo que pensamos, sentimos y hacemos. Al machismo se le ha considerado un sistema, dado que no se habla específicamente de un individuo o de un grupo de individuos, sino que es algo que afecta a toda la sociedad en general sistemáticamente, y se considera que hay más sexismo del que se puede ver a simple vista.

Muchas mujeres adquieren su identidad en base a este sistema y se limitan para explorar sus propias percepciones y capacidades, y al mismo tiempo a los hombres, los obstaculiza para poder llegar a comprenderlas.

Pocas mujeres son las que llegan a cuestionar la cultura machista, que las ha llevado a ser y a hacer lo que son. La mujer ejecutiva reta al machismo, sin embargo, en ciertos aspectos es una forma de imitación, ya que este tipo de mujeres usan trajes sastres, no se ponen nada que llame la atención, usan portafolios, actitudes que las alejan de su feminidad y aprenden a ser asertivas. La autora menciona que esta es otra forma de entrar, hasta cierto punto, al juego de esta cultura, y que al trabajar con hombres ejecutivos se ha dado cuenta que muchos no quieren estar por encima, pero tampoco desean estar por debajo, no obstante, como solo hay estas dos opciones, siempre van a hacer todo lo posible por estar arriba.

#### 2.4. La Mujer Ejecutiva Exitosa.

Difícilmente hoy, menciona García M. (2001), se encuentran mujeres que acepten un salario menor que el de los hombres al realizar el mismo trabajo, que acepten ser discriminadas por cuestiones de sexo, o que se nieguen hacer valer sus derechos como persona y como mujer.

El avance que en las últimas décadas se ha dado para las mujeres dentro del campo profesional, ha sido porque se han dejado atrás formas de ser y hacer, que habían caracterizado a las mujeres por siglos. Según Maxwell G. (1997), en particular el número de mujeres que ocupan puestos ejecutivos es desproporcionalmente bajo en comparación a los hombres, y las pocas que han tenido éxito y han llegado hasta ahí es porque han superado esas barreras.

Cabe mencionar, como destaca Savage A. (2002), que hay personas que no son capaces de sacrificar lo que se requiere para llegar a tener un puesto ejecutivo y tienen que aceptar que estos puestos no son para ellos. Existen otras personas que si les interesa romper ese glass ceiling, pero tienen que ser honestos consigo mismos, ya que si no se cree capaz de cumplir con los requerimientos y las responsabilidades de esos puestos o cree que en cierta forma puede llegar a afectar su vida personal, es mejor que no intenten romperlo, para así darle la oportunidad a otras personas que en realidad les interesa traspasarlo. Se debe de estar consciente del contexto del puesto, antes de aceptarlo, porque el no aceptar un puesto no es un fracaso, mas el no poder cumplir con el como es debido si lo es. La mujer ejecutiva para llegar a ser exitosa, primero debe de querer serlo.



Las mujeres exitosas deben conocerse a si mismas, tener muy bien identificadas sus metas y planear e implementar estrategias para alcanzarlas, mencionan Henderson K. y Bialschki D. (1995).

Para ser una ejecutiva exitosa, según Gibbson L. (2002) se tiene que tener pasión por lo que se hace, trabajar muy duro, darle continuidad al trabajo, se tiene que ser abierto y flexible, se necesita una oportunidad para demostrar lo que se puede hacer, se tiene que ser líder, buen escuchador, asertivo, decisivo, confidente, intuitivo e inteligente.

De acuerdo con Lisa Benenson en una entrevista realizada por Hewlett S. (2002), las mujeres jóvenes opinan que tienen que poner toda su energía durante los 20's en su trabajo para así poder alcanzar en unos años el éxito y buscar para ese entonces una estabilidad familiar.

Las mujeres que se encuentran en los puestos ejecutivos son minoría respecto a los hombres que ocupan estos mismos puestos. Las que han llegado hasta ahí, o bien renuncian a tener hijos a cambio de su profesión, o son mujeres extraordinarias en las que se da una serie de circunstancias que les permite ser esas súper mujeres. Sin embargo, este pequeño grupo de mujeres se reciente porque su vida de triunfadoras les ha exigido renuncias en su vida personal, dijo O'Shea C. (1999).

#### 2.4.1. Características de la Mujer Ejecutiva Exitosa.

“Hay expertos que ven en las mujeres unas virtudes específicas para la dirección de empresas y de equipos” (Guinart L. 2003:p.187). También, Ana Botella, la esposa del presidente de gobierno español José María Aznar, citado por Guinart L. (2003) afirmó que la mujer tiene una facilidad natural para formar y dirigir equipos y también un gran dominio de la palabra, ambas son características de la mujer ejecutiva exitosa.

La mujer ejecutiva exitosa, según Guinart L. (2003), es capaz de afrontar riesgos, disciplinada, capaz de enfrentarse al fracaso, capaz de tomar buenas decisiones, tolera bien la incertidumbre del futuro, organizada, tiene empuje, es creativa e innovadora y tiene una gran capacidad de trabajo.

##### 2.4.1.1. Liderazgo.

“Todo aquel que es responsable del trabajo de otros debe ejercer liderazgo.” Chrudden H. y Sherman A. (1984). Para todos los ejecutivos de la organización el liderazgo es un requisito muy importante.

Un ejecutivo líder debe ser el que toma la carga de una situación y controla el resultado según lo deseado, menciona Chambers J. (1999). De acuerdo con Lussier R., Achua C. (2002), un líder tiene la habilidad de influir sobre los demás y Welch J. citado por los anteriores dice que

este factor es muy importante porque está relacionado directamente con la satisfacción de los empleados en el trabajo y esto afecta a la rotación de éstos en la compañía.

Los cuatro estilos básicos de liderazgo según Blanchard K., Zigarmi P. y Zigarmi D. (1992), son: Dirigir, cuando se dan ordenes específicas y se supervisa que se lleven a cabo. Instruir, cuando se explican las decisiones tomadas, se piden sugerencias y se fomentan los progresos. Apoyar, cuando se facilita y se apoya a los empleados en cuanto al cumplimiento de las tareas y se comparte con ellos la responsabilidad por la toma de decisiones. Delegar, cuando se pone en las manos de un empleado la responsabilidad de la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Después de muchas investigaciones mencionan Lussier R. y Achua C. (2002), que existen ciertos rasgos generales del liderazgo. No quiere decir que se tengan que reunir todos estos rasgos para ser líder, sin embargo estos rasgos son los que hacen a un líder eficaz, y éstos son: dominio, gran energía, confianza en sí mismo, control, estabilidad, integridad, inteligencia, flexibilidad y sensibilidad hacia los demás.

#### 2.4.1.1.1. Funciones Administrativas de Liderazgo.

Lussier R. y Achua C. (2002), haciendo referencia a Mintzberg H., mencionan las funciones que los líderes realizan para lograr los objetivos de las organizaciones. Estas se dividen en tres categorías principales:

- 1) “Funciones interpersonales de liderazgo

- a) De representación: cuando actúan en nombre de la organización o del departamento al que se dirigen en actividades legales, ceremoniales o simbólicas.
- b) De líder: cuando desempeñan las labores administrativas para operar en forma eficaz la unidad que tienen a su cargo.
- c) De enlace: cuando se interactúa con personas externas a la unidad de la organización.
- 2) Funciones informativas
  - a) De monitoreo: cuando se obtiene información y se analiza, cuando se quiere detectar problemas y oportunidades y para entender sucesos externos a la unidad de la organización.
  - b) De difusión: cuando se envía información al resto del personal de su unidad en la organización.
  - c) De portavoz: cuando rinden informes a personas externas a la unidad de la organización.
- 3) Funciones desicionales
  - a) De emprendedor: cuando innova e inicia mejoras, apoyandose en ideas obtenidas mediante la función de monitoreo.
  - b) De manejo de dificultades: cuando se llevan acciones correctivas durante crisis o situaciones conflictivas.
  - c) De asignación de recursos: cuando programan, solicitan autorización y realizan actividades presupuestarias” (Lussier R. y Achua C., 2002: p. 10-13).

Lussier R. y Achua C. (2002), señala que existen muchas contradicciones en cuanto a si un líder nace o se hace. Ellos creen que se nace con algunas características de liderazgo, sin embargo, se tienen que ir cultivando con el tiempo. Hacen énfasis que Lewin K. dice que “las mujeres son buenas líderes, pues se concentran en la gente y sus relaciones” (Lussier R. y Achua C., 2002: p.18).

#### 2.4.1.2. Presencia Ejecutiva.

A pesar de que actualmente ya hay mas mujeres ocupando puestos ejecutivos, muchas de ellas no cuentan con una presencia ejecutiva. Lo que se necesita para tener una presencia ejecutiva, según Savage A. (2002):

- \* Cuando se entra a una reunión se debe saludar de mano y entablar una conexión con las personas.
- \* Hablar decisivamente y nunca decir palabras como: quizás, tal vez, o usar yo en lugar de nosotros.
- \* No terminar las frases con tono de pregunta.

- \* No salir de una junta sin dar una opinión, ya que se da la imagen de una persona pasiva.
- \* Tener pensado lo que se va a decir en la junta, e incluso, ensayarlo.
- \* No desaprovechar la oportunidad de establecer contacto con un alto ejecutivo, ya que esto puede servir para que te tomen en cuenta.

#### 2.4.1.3. Satisfacción en el Trabajo.

Para el ejecutivo, el trabajo no solo significa una remuneración económica para subsistir. En el busca una satisfacción y un reto que lo obligue a poner en juego toda su energía y sus habilidades, y que sea tan agradable como algunas de las actividades efectuadas en su tiempo libre. Los empleados que no están satisfechos con su trabajo pueden enajenarse con respecto a el y a la organización. Esta es una de las razones por la que algunos de los universitarios prefieren esquivar estos puestos y convertirse en carteros u operadores de camión, señala Chruden H. y Sherman A. (1993). En palabras de Chambers J. (1999), uno de los factores que puede influir a la escasez de mujeres en puestos ejecutivos quizás vaya ligado a la satisfacción personal.

#### 2.4.1.4. Comunicación.

La comunicación es “el proceso que consiste en transmitir información y significado” (Lussier R. y Achua C. 2002: p. 105), para que esto ocurra todas las partes involucradas en el proceso deben entender el mensaje desde el mismo punto de vista. La comunicación es la base del éxito, ya que en cualquier organización ésta representa por lo menos el 75 por ciento de cada jornada laboral, afirman Lussier R. y Achua C. (2002). Fernández C. (1999) hace referencia a

McComas que publicó, en la revista Fortune, el resultado de una encuesta realizada entre los directores de las empresas más importantes de Estados Unidos y afirma que el 79.4 por ciento del tiempo de cada jornada laboral lo dedican a la comunicación.

La buena comunicación debe comprender el envío de un buen mensaje en forma personal, telefónica y escrita. La forma en que el ejecutivo dé las instrucciones a sus subordinados tiene también relación directa con la satisfacción y la eficiencia de sus empleados, Lussier R. y Achua C. (2002). Pero no sólo se da la comunicación en estas formas, sino que también existe la comunicación no verbal y ésta a su vez engloba varios aspectos que son: el espacio entre el emisor y el receptor, la conducta táctil, la apariencia física, el movimiento del cuerpo y la postura, las expresiones faciales y la conducta visual, añade Fernández C. (1999), todos estos factores influyen de una forma muy significativa, dice Knapp M. citado por (Fernández C. 1999:p.69) “los componentes verbales suman menos del 35 por ciento del significado social de la situación, mientras que más del 65 por ciento del significado social queda del lado de lo no verbal”.

En el proceso de la transmisión de mensajes orales se puede facilitar la mala interpretación, para evitarla Lussier R. y Achua C. (2002) sugieren seguir los siguientes pasos:

1. Generar confianza.
2. Definir el objetivo de comunicación.
3. Transmitir el mensaje
4. Verificar que el receptor ha entendido.
5. Lograr un compromiso y darle seguimiento.

La comunicación, además de ser el recurso más utilizado de un ejecutivo, es un requisito ineludible para el desempeño eficiente de su trabajo, así mismo, para el buen funcionamiento de una empresa, menciona Fernández C. (1999).

#### 2.4.1.5. Constancia/ Perseverancia.

Es sabido que para llegar al éxito es fundamental, como menciona O'Shea C. (1998), la perseverancia, que es una sucesión de pequeños esfuerzos y el empeño para obtener el resultado deseado. Según Goethe citado por O'Shea C. (1998) p. 59 “un gran sacrificio resulta fácil; los que resultan difíciles son los continuos pequeños sacrificios”.

O'Shea C. (1998) afirma que no es necesario ser un genio para triunfar, lo cuál es muy alentador, quizás siendo menos brillantes pero teniendo la gran virtud de la constancia se puede lograr el éxito. Por el contrario, también existen personas y empresas que a falta de esta virtud se han ido a pique ya que se han desanimado antes de empezar la batalla. Para evitar esto se tiene que establecer una meta, la cuál lleva a pensar con realismo que ésta no será alcanzada de la noche a la mañana y que se necesitará dedicación y esfuerzo para alcanzarla. La autora propone, que para mantener esta virtud, se deben tener los pies en la tierra, porque al ser objetivo y medir los obstáculos con realismo es más difícil que se esté desprevenido. Al estar conscientes que al vencer el primer obstáculo es posible que se encuentre el siguiente, es más difícil que se deje una tarea a la mitad.

“Un viaje de diez mil kilómetros empieza por un solo paso”, dice un proverbio chino citado por O’Shea (1998), al igual que para alcanzar el éxito profesional es necesario recorrer un gran camino que también inicia con un solo paso y que dependerá de la constancia de cada persona hasta donde se llegará. No siempre se llega hasta dónde se pretende, pero “el balance de un esfuerzo continuo siempre es positivo y su experiencia enriquecedora” (O’Shea C. 1998: p. 65).

Después de analizar la importancia de la perseverancia para alcanzar el éxito y remarcar que cualquier cosa es posible en la vida siempre y cuando realmente se quiera conseguir, el Beato Escrivá, citado por O’Shea C. (1998) p. 65 dice que: “no es la primera piedra de un edificio la que hay que bendecir, sino la última”.

#### 2.4.1.6. Responsabilidad.

La base fundamental de la responsabilidad es la congruencia del ser humano con sus propios actos, y el hombre es consecuencia de éstos. Por lo que se deberían de tomar decisiones que vayan de acuerdo al proyecto de vida que se ha trazado cada individuo. Es la ética del compromiso del ser humano consigo mismo y no lo hace bueno o malo, simplemente auténtico, afirma Llano C. (1991).

La responsabilidad va muy ligada a la toma de decisiones, según Llano C. (1991), ya que al decidir actuar de cierta forma, se puede acertar o no, pero el hombre responsable es quién asume como propias las consecuencias, ya sean positivas o negativas. Nadie puede hacerse



responsable de cosas ajenas a su voluntad, pero es su deber hacerse responsable de la forma en que reacciona o asimila esa situación.

La responsabilidad no sólo se debe atener a lo que se hace, sino también a lo que no se hace, debiéndose hacer, a lo que Llano C. (1991) llama responsabilidad en las omisiones. El mismo autor cita a Santo Tomás, quién menciona que para ser responsable por omisión la persona debe de estar consciente de lo que debe hacer, ya que al no saberlo no se le puede acusar como irresponsable.

Llano C. (1991) afirma que hay una estrecha relación entre responsabilidad y libertad, ya que no puede existir una sin la otra, y no se habla de la libertad de algo, sino libertad para algo y ésta incluye la inteligencia y la voluntad del individuo que lo llevan a dominar sus propios actos para alcanzar sus objetivos en la vida, menciona O'Shea C. (1998).

#### 2.4.1.7. Facilidad en la Toma de Decisiones.

“La función máxima de los dirigentes tanto en la vida familiar como en la administración de las empresas es la toma de decisiones” (Rodríguez M. y Márquez M. 1985:p. 3), y Radford K. (1980) dicen que la toma de decisiones es una parte fundamental en la administración y cuando esa decisión es buena, es el camino al éxito. Además de esto, mencionan Rodríguez M. y Márquez M. (1985), se logra la satisfacción de los empleados y que la empresa marche sobre ruedas.

El éxito y la calidad de vida de una persona depende, para bien o para mal, de una sola decisión y para tomarla, la persona debe involucrar su determinación, resolución, audacia, disciplina, seguridad, claridad de ideas, propósitos, compromiso, deliberación y renuncia. Este proceso de deliberación está relacionado con la voluntad, porque un individuo se encuentra ante dos o más opciones y tiene que analizar, diagnosticar y ver claro para poder elegir sólo una de ellas, con la cuál se defiendan sus propios puntos de vista e intereses pero también comprenda a los demás y se ceda. Un buen tomador de decisiones debe de tener la capacidad de aceptar lo suficiente cuando no se puede conseguir lo óptimo, afirman Rodríguez M. y Márquez M. (1985).

Braverman J. (1986) asegura que la toma de decisiones es la función más importante a desempeñar por un ejecutivo, no se puede ser un ejecutivo si no se es capaz de tomar decisiones y que para ser eficiente y tomar buenas decisiones se debe saber recopilar información, ya que así se tiene una visión clara y se es objetivo. Rodríguez M. y Márquez M. (1985) afirman que para esto es muy importante la experiencia y los conocimientos. Para finalizar este capítulo se retoman las palabras de (Rodríguez M. y Márquez M. 1985:p. 70) “los exitosos son los que en el camino de la vida deciden rápidamente y firmemente”.