

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARACTERIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN
PUESTOS DIRECTIVOS EN EMPRESAS DEL SECTOR
SERVICIOS, EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA
AL 2019

EVELIN GABRIELA MONZÓN TORRES

CHIQUIMULA, GUATEMALA, JUNIO 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARACTERIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN
PUESTOS DIRECTIVOS EN EMPRESAS DEL SECTOR
SERVICIOS, EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA
AL 2019

TRABAJO DE GRADUACIÓN

Sometido a consideración del Honorable Consejo Directivo

Por

EVELIN GABRIELA MONZÓN TORRES

Al conferírsele el título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En el grado académico de

LICENCIADA

CHIQUIMULA, GUATEMALA, JUNIO 2021

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**RECTOR EN FUNCIONES
M.A. PABLO ERNESTO OLIVA SOTO**

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordón
Representante de Profesores:	M.Sc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Representante de Profesores:	M.Sc. Gildardo Guadalupe Arriola Mairén
Representante de Estudiantes:	A.T. Estefany Rosibel Cerna Aceituno
Representante de Estudiantes:	PEM. Elder Alberto Masters Cerritos
Secretaria:	M.Sc. Marjorie Azucena González Cardona

AUTORIDADES ACADÉMICAS

Coordinador Académico:	M. A. Edwin Rolando Rivera Roque
Coordinador de Carrera:	Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma

ORGANISMO COORDINADOR DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN

Presidente:	Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma
Secretario:	M.A. David Estuardo Villatoro Arévalo
Vocal:	M.A. Jaime Réne González Cámara

TERNA EVALUADORA

M. Sc. Carlos Leonel Cerna Ramírez
Lic. José María Campos Díaz
M. Sc. Adery Luciano Pérez Yoc

Chiquimula 28 de mayo de 2021.

Señores

Miembros del Consejo Directivo

Centro Universitario de Oriente -CUNORI-

Universidad de San Carlos de Guatemala -USAC-

Chiquimula, Ciudad.

Respetables señores:

En cumplimiento con lo establecido en los estatutos de la Universidad de San Carlos de Guatemala y el Centro Universitario de Oriente, presento a consideración de ustedes, el trabajo de graduación denominado "CARACTERIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN PUESTOS DIRECTIVOS EN EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS, EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA AL 2019", como requisito previo a optar el título profesional de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Sin otro en particular me es grato suscribirme de ustedes.

Atentamente,



Evelin Gabriela Monzón Torres

Carné: 201341552



**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS -PLAN DIARIO-**



Chiquimula, 16 de noviembre de 2020

Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Córdón
Director
Centro Universitario de Oriente -CUNORI-
Chiquimula

Ingeniero Coy Córdón:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, me permito informarle que procedí a asesorar a la estudiante: **EVELIN GABRIELA MONZÓN TORRES** carné 201341552, quien realizó la investigación denominada **“CARACTERIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN PUESTOS DIRECTIVOS EN EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS, EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA AL 2019”**.

La estudiante **MONZÓN TORRES**, se encuentra inscrita en la Carrera de Administración de Empresas -Plan Diario-, y a mi criterio, los resultados de dicha investigación si cumplen con los requisitos establecidos por el Normativo de Trabajos de Graduación aprobados por la carrera.

En consideración a lo anterior, me permito recomendar que se autorice la impresión del documento, para el consecuente Examen Público de Graduación Profesional.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

M.A. EDUINA ARASELLY LINARES RUÍZ
Asesora Principal



D-TG-AE-070/2021

EL INFRASCRITO DIRECTOR DEL CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, POR ESTE MEDIO HACE CONSTAR QUE: Conoció el Trabajo de Graduación que efectuó la estudiante **EVELIN GABRIELA MONZÓN TORRES** titulado **"CARACTERIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN PUESTOS DIRECTIVOS EN EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS, EN LA CIUDAD DE CHIQUIMULA AL 2019"**, trabajo que cuenta con el aval de su Asesor y del Organismo Coordinador de Trabajos de Graduación, de la carrera de Administración de Empresas. Por tanto, la Dirección del CUNORI con base a las facultades que le otorga las Normas y Reglamentos de Legislación Universitaria **AUTORIZA** que el documento sea publicado como Trabajo de Graduación a Nivel de Licenciatura, previo a obtener el título de **ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**.

Se extiende la presente en la ciudad de Chiquimula, uno de junio del dos mil veintiuno.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Córdón
DIRECTOR
CUNORI - USAC



ACTO QUE DEDICO

A DIOS

Gracias infinitas por tu amor y misericordia inefables, por la salud, familia y amigos que has puesto en mi camino como eslabones para ayudar a cumplir mis metas y llegar a este logro.

A MI FAMILIA

Mamá y papa por su amor, sacrificio y lucha para ayudarme a lograr mis metas propuestas, gracias por sus oraciones constantes para protegerme de las adversidades y bendecir mi camino. Jorge, Carlos, Nerito y Anita por sus palabras de motivación y apoyo incondicional cada que lo necesitaba.

A MI ASESORA

M.A. Eduina Linares, por su tiempo y conocimientos compartidos durante el desarrollo de este proceso. Gracias por facilitarme los medios que me permitieron realizar mi trabajo de graduación.

A MI TERNA EVALUADORA

Quienes también formaron parte de mi crecimiento profesional durante mi carrera, así como, en este proceso: M. Sc. Calos Cerna, Lic. José María, Lic. Adery Pérez, gracias por el cariño y enseñanza que con tanta dedicación y paciencia me brindaron.

A MIS AMIGOS

Diana Pinto y Luis Ayala, con quienes la universidad nos unió, gracias por su cariño y apoyo, por compartir y alegrarse junto conmigo en cada etapa importante de mi vida y, que aun sabiendo que hemos tomado rumbos diferentes hacemos lo posible por siempre estar presentes en la vida de cada uno. A Pedro Bollat, gracias por sus consejos, cariño y apoyo incondicional desde el día que lo conocí.

RESUMEN

Se presenta el informe final de la monografía de investigación “Caracterización de la participación de la mujer en puestos directivos en empresas del sector servicios, en la ciudad de Chiquimula, al 2019”, que identifica los aspectos que caracterizan la participación de la mujer en puestos directivos de dicho sector. Los objetivos de la misma estuvieron orientados a identificar generalidades en los puestos ocupados por las mujeres, para conocer su participación en el medio; identificar roles que están ejerciendo, para clasificarlos según el puesto, considerando los roles propuestos por Mintzberg (1983); determinar las habilidades directivas que desarrollan en los puestos directivos, para conocer las aptitudes que les permiten realizar las actividades de gestión del puesto; por último, identificar la formación académica que tienen para conocer su nivel académico.

Participaron 52 mujeres que están en puestos directivos en empresas del sector servicios, pudiéndose establecer que se encuentran asumiendo puestos de gerente, subgerente, administradora, y coordinadora de algún área de la organización, ubicándose en niveles medios, y de primera línea de la jerarquía organizacional. Asimismo se encuentran están ejerciendo roles interpersonales, de información y de decisión, por medio de los cuales establecen vínculos con la gente, gestionan, y toman decisiones para el logro de los objetivos del puesto.

También se evidencia en ellas habilidades conceptuales, técnicas e interpersonales que utilizan para desarrollar las funciones del puesto; en cuanto a la formación académica que poseen, se pudo identificar que en el nivel de diversificado el total de la población lo tenía concluido, sin embargo, en el nivel de licenciatura se pudo determinar que las mujeres que llevaban una carrera de licenciatura o la tenían concluida se encontraban en puestos de gerentes, subgerentes y coordinadoras de algún área de la organización; por otro lado, se identificó que, del total de mujeres evaluadas, únicamente tres se encontraban con estudios de posgrado.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	i
ÍNDICE GENERAL	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICAS	viii
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I MARCO METODOLÓGICO

1.1	Planteamiento del problema	3
1.1.1	Antecedentes y contexto	3
1.1.2	Formulación del problema	6
1.1.3	Sistematización	7
1.1.4	Identificación del objeto de estudio	7
1.1.5	Delimitación del problema	8
1.2	Justificación	9
1.3	Objetivos	10
1.3.1	General	10
1.3.2	Específicos	10
1.4	Diseño metodológico	11
1.4.1	Método de investigación	11
1.4.2	Tipo de investigación	11
1.4.3	Definición de la población	11
1.4.4	Operacionalización de categorías y descriptores	13
1.4.5	Técnicas e instrumentos de investigación	14
1.4.6	Fuentes de información	15

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1	Chiquimula	16
2.1.1	Economía	16
2.1.2	Servicios	17
2.2	Participación de la mujer en el medio laboral	17
2.2.1	Leyes y convenios que promueven derechos laborales de la mujer en Guatemala	18
2.2.2	Instancias que promueven aspectos de la mujer en Chiquimula	19

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1	Estado de la cuestión	21
3.2	Sector servicios	23
3.2.1	Definición	23
3.3	Puestos directivos	24
3.3.1	Niveles directivos	24
3.3.2	Roles directivos	25
3.3.3	Habilidades directivas	27

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1	Generalidades de los puestos directivos	28
4.1.1	Puestos directivos	28
4.1.2	Edad	30
4.1.3	Estado civil de mujeres en puestos directivos en empresas del sector servicios	31
4.1.4	Tiempo de laborar en la empresa	32

4.1.5	Recurso humano bajo supervisión	33
4.1.6	Niveles directivos	34
4.2	Roles directivos	35
4.2.1	Roles interpersonales	35
	a. Cabeza visible	36
	b. Líder	37
	c. Enlace	37
4.2.2	Roles de información	38
	a. Monitora	38
	b. Difusora	39
	c. Portavoz	40
4.2.3	Roles de decisión	41
	a. Empresaria	41
	b. Gestora de anomalías	42
	c. Asignadora de recursos	43
	d. Negociadora	44
4.3	Habilidades directivas	45
4.3.1	Habilidades conceptuales	45
4.3.2	Habilidades técnicas	46
4.3.3	Habilidades interpersonales	46
4.4	Formación académica	47
	CONCLUSIONES	49
	RECOMENDACIONES	51
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
	APÉNDICE	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Página
1. Empresas del sector servicio de la ciudad de Chiquimula con personal femenino en puestos directivos	12
2. Operacionalización de categorías y descriptores	13
3. Leyes y políticas relacionadas al tema de mujeres	19
4. Roles directivos, planteados por Mintzberg (1983)	26
5. Mujeres directivas, por grupos de edad	30
6. Mujeres directivas, según el tiempo de laborar en la empresa	32
7. Rol de cabeza visible ejercido por mujeres en puestos directivos	36
8. Rol de líder ejercido por mujeres en puestos directivos	37
9. Rol de enlace ejercido por mujeres en puestos directivos	37
10. Rol de monitora ejercido por mujeres en puestos directivos	38
11. Rol de difusora ejercido por mujeres en puestos directivos	39
12. Rol de portavoz ejercido por mujeres en puestos directivos	40
13. Rol de empresaria ejercido por mujeres en puestos directivos	41
14. Rol de gestor de anomalías ejercido por mujeres en puestos directivos	42
15. Rol de asignadora de recursos ejercido por mujeres en puestos directivos	43
16. Rol de negociador ejercido por mujeres en puestos directivos	44
17. Habilidades conceptuales en mujeres en puestos directivos	45
18. Habilidades técnicas en mujeres en puestos directivos	46
19. Habilidades interpersonales en mujeres en puestos directivos	46

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica		Página
1.	Mujeres en puestos directivos, en empresas del sector servicios	29
2.	Mujeres directivas, según estado civil	31
3.	Mujeres directivas, según recurso humano bajo supervisión	33
4.	Mujeres directivas, según el nivel directivo	34

INTRODUCCIÓN

A continuación, se presenta el informe de resultados de la monografía de investigación, “Caracterización de la participación de la mujer en puestos directivos en empresas del sector servicios, en la ciudad de Chiquimula al 2019”, cuyo objetivo fue conocer la situación de participación que ha tenido, siendo contratada para ocupar puestos dirigentes, cuyos cargos corresponden administrativamente a la alta dirección, nivel medio y primera línea de la jerarquía organizacional.

Se buscó conocer aspectos que caracterizan la participación de la mujer en puestos directivos entre ellos: a) roles directivos que están ejerciendo las mujeres para llevar a cabo sus funciones; b) habilidades básicas que desarrollan que les permite realizar actividades de gestión del puesto; y d) formación académica que les ha permitido su desarrollo personal y profesional.

La monografía fue desarrollada con enfoque cualitativo y descriptivo, se utilizó el método inductivo para conocer características particulares de cada una de ellas, para finalmente establecer los resultados en forma generalizada, lo cual permitió poder llegar a conclusiones sobre el escenario de la mujer en la gestión empresarial del sector servicios en la cabecera departamental de Chiquimula, participando 18 hoteles, 10 entidades bancarias, 6 supermercados y, 2 compañías de telefonía celular, de las cuales se integró la población con 52 mujeres ejerciendo puestos directivos.

Se abordó el tema de participación femenina en puestos directivos, considerando el entorno de hoy en día que, aunque no se ha alcanzado participación en todas sus dimensiones, se observa que van ganando espacio, ya que se identificaron 22 gerentes, 8 subgerentes, 16 administradoras, y 6 coordinadoras de área en las empresas objeto de estudio, quienes se han preparado académicamente para poder optar a niveles directivos en las organizaciones y contribuir al desarrollo económico local.

Por lo anterior, y tomando en cuenta que no existe información sobre esta temática del sector servicios en la cabecera departamental de Chiquimula, que determine características presentes en esta población objetivo y, sea esta monografía generadora de insumo que permita tomar decisiones pertinentes tanto al sector académico, público y privado. El presente informe de investigación, se encuentra conformado de la siguiente manera:

CAPÍTULO I: presenta el marco metodológico, el cual incluye planteamiento del problema, considerando antecedentes y contexto; formulación del problema; sistematización; identificación del objeto de estudio; delimitación del problema; justificación; objetivos generales y específicos.

CAPÍTULO II: estructurado por marco referencial, que contiene información general del sector servicio en la ciudad de Chiquimula, así como de participación femenina en el medio.

CAPÍTULO III: conformado por el marco teórico que contiene antecedentes temáticos y bases teóricas que sustentan la investigación.

CAPÍTULO IV: contiene el análisis e interpretación de resultados de la investigación.

Por último, se presentan conclusiones, recomendaciones, así como bibliografía que se utilizó para dicho estudio.

CAPÍTULO I

MARCO METODOLÓGICO

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes y contexto

En el último decenio, ha aumentado el número de mujeres en los cargos administrativos de las organizaciones, debido a que han existido cambios desde el punto de vista del aumento del nivel educativo, contando con mujeres calificadas para ocupar puestos técnicos y profesionales. Por lo que, si bien las mujeres tienen posibilidades para ocupar puestos directivos, no siempre llegan a acceder a niveles altos de dirección.

De hecho, un estudio de la Organización Internacional del trabajo (OIT, 2017), da a conocer que aún existen barreras que están impidiendo la participación igualitaria de las mujeres en puestos directivos, especialmente en niveles altos, identificando que los países de América latina y el Caribe, que tienen la mayor cantidad de empresas con mujeres en cargos directivos del nivel superior, son los siguientes: San Vicente y Las Granadinas con 40% pertenecientes al segmento de pequeñas empresas. A su vez, en el segmento de medianas empresas, Santa Lucía y El Salvador tenían la mayor proporción de empresas, con al menos una mujer en un puesto directivo de nivel superior con 39% y 38% respectivamente; por último, en el segmento de las grandes empresas, San Vicente y Las Granadinas tenían más del 50% de empresas con al menos una mujer en cargos directivos de nivel alto.

Por lo que en efecto, se deduce que aún es bajo el porcentaje de participación que ha tenido la mujer en puestos directivos especialmente en el nivel alto. Por consiguiente, hay países en los cuales los gobiernos han implementado iniciativas para promover la presencia femenina en puestos directivos como lo explica la Organización Internacional del trabajo (OIT, 2017) dando a conocer que Noruega, quien fue el primer

país que impuso cupos obligatorios, ya que cuando promulgó la ley correspondiente en 2003 las mujeres solo representaban el 6.8% de los miembros de las juntas directivas, en comparación con más del 40% en 2012. De igual forma, otros países como España en 2007, Islandia y Francia en 2010, Italia, Bélgica y Malasia, en 2011. De igual manera, la bolsa de Hong Kong (Exchanges and Clearing – HKEx) ha introducido una disposición en su código de gobernanza empresarial, que entró en vigor en septiembre de 2013, que fomenta una mayor diversidad en la composición de las juntas directivas, que sea diversificada desde el punto de vista de género, edad y conocimientos; en caso contrario deben exponer las razones de que no sea así.

Al respecto, conviene decir que, se han ido creando organizaciones a nivel internacional que han tomado iniciativas para promover y proteger los derechos laborales de la mujer, algunas de ellas: Organización de las Naciones Unidas -ONU Mujeres-; Organización Internacional del Trabajo -OIT-; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD-, quienes están comprometidas a impulsar el desarrollo y participación de la mujer para poner fin a todas las formas de discriminación.

De hecho, uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, acordados por 189 países miembros de las Naciones Unidas, es promover el empoderamiento de la mujer, y un dato que está favoreciendo al logro de este objetivo en Guatemala, es el incremento de la matrícula femenina que se ha dado en las aulas universitarias, así como el aumento en la emisión de títulos universitarios, ya que al año 2016 en la Universidad de San Carlos de Guatemala se han emitido 78,354 títulos universitarios, de los cuales el 60.79% son de mujeres en comparación al 39.21% de hombres (Urías e Irías, 2016).

Asimismo, Huelches (2015) en su investigación menciona que, al 2014 en el Centro Universitario de Oriente CUNORI-USAC, había 110 graduados de la carrera de Administración de Empresas, de los cuales 73 eran mujeres y 37 eran hombres. De modo que, están existiendo condiciones que facultan a la mujer, para desempeñarse profesionalmente, ya que más allá de las cualidades esenciales para ejercer un puesto

directivo, la formación académica es una de las características clave para favorecer el progreso en sus carreras profesionales.

En Guatemala se ha elevado la educación académica superior de la mujer, sin embargo, aún es baja su participación en el ámbito de los puestos directivos, así lo afirma la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2017), manifestando que existe un bajo porcentaje de empresas guatemaltecas que tienen contratadas a mujeres para ocupar puestos de dirección del nivel alto, ya que en el segmento de pequeñas empresas aproximadamente 22% cuenta con al menos una mujer en dichos puestos; 9% de empresas que se encuentran en el segmento de medianas empresas tienen contratadas mujeres en puestos directivos del nivel superior; y en el segmento de las grandes empresas, únicamente 3% cuentan con mujeres en dichos puestos.

No obstante, para lograr cambios a favor de la mujer en el ámbito laboral y social, el Estado de Guatemala, ha formulado y reformado leyes en conjunto con Asociaciones de Derechos Humanos y Agrupaciones Defensoras de los Derechos de la Mujer, con el objetivo de eliminar o disminuir los índices de discriminación contra la sociedad femenina en todos los ámbitos; algunas de las leyes son: Constitución Política de la República de Guatemala, Código de Trabajo, Ley de Dignificación y Promoción Integral de la Mujer, Ley de Promoción Educativa contra la Discriminación, Política Nacional de Promoción y Desarrollo de las Mujeres Guatemaltecas, entre otras.

Asimismo, se han creado instituciones encargadas de promover los derechos y responsabilidades laborales de las mujeres, apoyándolas y orientándolas para que tengan mejores condiciones; algunas de las instituciones que cabe mencionar: Secretaría Presidencial de la Mujer -SEPREM-, la cual asesora y coordina políticas a favor de la mujer; Consejo Nacional de Mujeres de Guatemala; Oficina Nacional de la Mujer -ONAM-; entre otras, así como la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula -ASEDECHI- presente en la ciudad de Chiquimula, quienes han influido a nivel local en el empoderamiento y participación femenina en todos los ámbitos.

De este modo se permite contemplar la situación laboral de la mujer, cada vez más formalizada y socialmente reconocida, percibiendo su participación en varios sectores económicos, especialmente en el de servicios, en algunos casos, actuando en puestos directivos a cargo de una organización o de una de sus subunidades. En dichos puestos ejercen roles directivos, los cuales son considerados por Mintzberg (1983) como un conjunto organizado de comportamientos, correspondientes a un oficio o puesto determinado, que permiten el cumplimiento de sus actividades laborales, los cuales son agrupados por dicho autor en tres categorías: a) roles interpersonales, b) roles informativos y, c) roles de toma de decisión.

Se desarrolló la presente investigación queriendo conocer aspectos que caracterizan esta problemática de participación femenina en puestos directivos, en el sector servicios en la ciudad de Chiquimula, y así, conocer roles que están ejerciendo; habilidades directivas que deben poseer en dichos puestos, para poder manejarse dentro de su entorno laboral, tomando en cuenta las habilidades básicas, clasificadas según Bateman y Snell (2009), tales como: conceptuales, interpersonales, y técnicas. Por último, se buscó conocer la formación académica que les facilita el desempeño del puesto.

Esta información generada, será insumo para dar seguimiento en esta temática en el contexto nacional, de este modo, será posible identificar el escenario en el que se encuentran las mujeres en puestos directivos en la cabecera departamental de Chiquimula, quienes compatibilizan roles y habilidades a las cuales se ven enfrentadas en el mundo actual, específicamente en el sector servicio de este departamento.

1.1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son los aspectos que caracterizan la participación de la mujer en puestos directivos en las empresas del sector servicios en la ciudad de Chiquimula?

1.1.3 Sistematización

- ¿Cuáles son las generalidades de los puestos directivos que son ocupados por mujeres en empresas del sector servicio en la ciudad de Chiquimula?
- ¿Cuáles son los roles que están ejerciendo las mujeres en los puestos directivos en empresas del sector servicio?
- ¿Qué habilidades básicas desarrollan las mujeres en los puestos directivos en empresas del sector servicio?
- ¿Qué formación académica tienen las mujeres que ocupan puestos directivos en empresas del sector servicio?

1.1.4 Identificación del objeto de estudio

El objeto de estudio en la presente investigación lo constituyeron generalidades de los puestos directivos, roles y habilidades ejercidas por las mujeres que ocupan puestos directivos en las empresas del sector servicios (hoteles, supermercados, entidades bancarias, y compañías de telefonía celular), en la ciudad de Chiquimula, asimismo, la formación académica que han tenido a lo largo de su carrera profesional. Por consiguiente, poder conocer la intervención que este sector empresarial está promoviendo para mejorar la situación y problemática de participación femenina existente en el país; así como conocer el perfil profesional de la mujer que está desempeñándose en dichos puestos.

1.1.5 Delimitación del problema

a. Delimitación institucional

La investigación se llevó a cabo en empresas del sector servicio, habiendo participado en la misma: 18 hoteles, 6 supermercados, 10 entidades bancarias, y 2 compañías de telefonía celular de la ciudad de Chiquimula, siendo empresas pequeñas, medianas y grandes con mujeres en puestos directivos.

b. Delimitación geográfica

La investigación se desarrolló en la cabecera departamental donde se encuentran ubicadas cada una de las empresas que participaron en las direcciones registradas en la ciudad de Chiquimula.

c. Delimitación temporal

La investigación se llevó a cabo de septiembre 2019 a julio 2020.

d. Delimitación teórica

Debido a que esta investigación es una caracterización, se tomaron en cuenta diferentes autores; así pues, considerando la fundamentación de Mintzberg (1983) quien define al directivo como aquella persona que está a cargo de una organización, o de una de sus subunidades, así mismo, agrupa los roles desempeñados por el directivo en tres categorías: roles interpersonales, roles de información, roles de decisión. Por otro lado, Bateman y Snell (2009), mencionan que las habilidades básicas en todo directivo están agrupadas en: habilidades interpersonales, habilidades conceptuales y habilidades técnicas.

1.2 Justificación

Abordar la participación de la mujer en puestos directivos es importante dado el contexto nacional que se vive en la actualidad, donde se promueven los derechos de la mujer para que pueda desempeñarse en actividades económico-sociales. Por lo que, la necesidad de realizar la presente investigación surgió, al querer conocer aspectos que caracterizan la participación que ella tiene en puestos directivos, en empresas del sector servicio en la cabecera departamental de Chiquimula.

Dado que no se dispone de información sobre el tema, esto sea insumo para la toma de decisiones de instituciones que se dedican a promover la participación femenina en el ámbito laboral, creando oportunidades de cambio que concienticen a las empresas acerca del potencial que tienen las mismas para ocupar puestos directivos, ya que para que las actividades de promoción sean eficaces, es necesario contar con datos actualizados sobre la situación de la mujer en la gestión del sector empresarial local, constituyéndose esto, como el aporte que generó esta investigación al caracterizar la situación de ellas en el sector servicios de la localidad.

La información generada puede ser utilizada por instituciones como el sector académico, proporcionando la identificación de puntos clave, para la formación universitaria de estudiantes en carreras afines a la administración de empresas, con el fin de fortalecer los conocimientos y desarrollo de habilidades necesarias para desempeñarse en puestos directivos. De la misma manera al sector privado, generando un documento que pueda contrarrestar mitos sobre la capacidad que tiene la mujer para ejercer puestos directivos, permitiendo conocer los roles directivos que están ejerciendo para el desarrollo de las funciones, así como las habilidades que poseen para la ejecución de las actividades del puesto.

En términos generales, el beneficio de la misma está relacionada con la información que se generó sobre el tema de la participación de la mujer en la cabecera departamental de Chiquimula y muestra el escenario del perfil profesional que

caracteriza a la mujer que está participando y que forma parte de los niveles de administración de las empresas del sector servicio, quienes están asumiendo roles y habilidades, que le permiten apoyar la gestión de las empresas tales como: bancos, supermercados, hoteles, y compañías de telefonía celular, quienes actualmente les han ofrecido fuentes de trabajo.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Caracterizar la participación de la mujer en puestos directivos en empresas del sector servicio, para conocer el perfil profesional de la mujer que está ejerciendo puestos directivos, en la ciudad de Chiquimula.

1.3.2 Específicos

- Identificar generalidades de los puestos directivos que están ejerciendo las mujeres en empresas del sector servicio, para conocer su participación en el medio.
- Identificar los roles que están ejerciendo las mujeres en puestos directivos, para clasificarlos considerando el puesto que poseen.
- Determinar las habilidades básicas que desarrollan las mujeres en los puestos directivos que poseen, para conocer las aptitudes que les permiten realizar las actividades de gestión del puesto.
- Identificar la formación académica en las mujeres que ocupan puestos directivos en empresas del sector servicio, para conocer su nivel académico.

1.4 Diseño metodológico

1.4.1 Método de investigación

Se utilizó para desarrollar la misma, el método inductivo, el cual fue aplicado tomando en cuenta los principios descubiertos a casos particulares, de las mujeres que fueron consideradas en la investigación y que, a partir de un enlace de juicios, permitió llegar a las conclusiones generales sobre aspectos que caracterizan a las mujeres en puestos directivos en empresas del sector servicio. Se hizo el análisis de las respuestas que, del cuestionario dieron cada una de las que participaron, el cual permitió identificar los roles, habilidades que desempeñan en los puestos en los cuales laboran, y la formación académica que tienen y, a partir de lo cual se conoció la participación femenina que las empresas están ofreciendo en la ciudad de Chiquimula.

1.4.2 Tipo de investigación

El estudio fue de carácter descriptivo, con enfoque cualitativo, guiado por objetivos para poder caracterizar su participación en puestos directivos en empresas del sector servicio, en la ciudad de Chiquimula.

1.4.3 Definición de la población

La población objeto de estudio fueron 67 empresas del sector servicio, de las cuales se determinó participación de mujeres en puestos directivos en 36 empresas, existiendo la limitante con 31 entidades, quienes no tienen contratadas a mujeres en dichos puestos y, por lo tanto, no brindaron información.

Se tomaron en cuenta a las mujeres que estaban en puestos directivos, en los tres niveles de dirección: nivel alto, medio, y de primera línea, encuestando a 52 de ellas, según se detalla en la tabla 1.

Tabla 1. Empresas del sector servicio de la ciudad de Chiquimula con personal femenino en puestos directivos

Subsector	Empresa		Puestos directivos ocupados por mujeres
Supermercados	1	Supermercado La Nueva	1
	2	Farmacia América	1
	3	Paiz	1
	4	Oasis	3
	5	Maxi Despensa	1
	6	La Torre	2
Instituciones Bancarias	7	BANRURAL	6
	8	Banco Azteca	2
	9	Banco de Antigua	2
	10	Bac Credomatic	1
	11	Coosajo R.L.	1
	12	Banco de los Trabajadores	3
	13	Banco G&T Continental	2
	14	Banco Industrial	3
	15	Banco Agromercantil	2
	16	Banco Promerica	1
Hoteles	17	Hotel Campo Real	1
	18	Hotel Casa Blanca	1
	19	Hotel Central	1
	20	Hotel Posada El Canja	1
	21	Hotel Cortesía	1
	22	Hotel San Andrés	1
	23	Hotel Marbea	1
	24	Hotel Villa Real	1
	25	Hostal Las Luces	1
	26	Hotel El Punto	1
	27	Hotel Villa Flores	1
	28	Hotel Posada Doña Eva	1
	29	Hotel Solares	1
	30	Hotel Casa Vieja	1
	31	Posada Doña Mercedes	1
	32	Hotel Bella Luna	1

Subsector	Empresa		Puestos directivos ocupados por mujeres
Compañía de telefonía celular	33	Hotel y Restaurante Gran Dorado	1
	34	Hotel Estrella	1
	35	TIGO	1
	36	CLARO	1
TOTAL			52

Fuente: Elaboración propia, la información de los hoteles es recolectada según la base de datos del informe de Soto (2018).

1.4.4 Operacionalización de categorías y descriptores

A continuación, en la tabla 2 se presentan los objetivos que orientaron la investigación, con sus respectivas categorías y descriptores que fueron tomadas en cuenta para caracterizar la participación de la mujer en puestos directivos de empresas del sector servicios en la ciudad de Chiquimula.

Tabla 2. Operacionalización de categorías y descriptores

Objetivos	Categorías	Descriptores
Identificar las generalidades de los puestos directivos que están ejerciendo las mujeres en empresas del sector servicio, para conocer su participación en el medio.	Generalidades	✓ Número de puestos directivos ✓ Nombre de los puestos directivos ✓ Número de mujeres ✓ Edad de las mujeres ✓ Estado civil de las mujeres ✓ Tiempo de laborar en la empresa ✓ Recurso humano bajo supervisión ✓ Niveles directivos

Objetivos	Categorías	Descriptores
Identificar los roles que están ejerciendo las mujeres en los puestos directivos, para clasificarlos considerando el puesto que poseen.	Roles directivos	✓ Roles interpersonales • Cabeza visible • Líder • Enlace ✓ Roles de información • Monitor • Difusor • Portavoz ✓ Roles de decisión • Empresario • Gestor de anomalías • Asignador de recursos • Negociador
Determinar las habilidades básicas que desarrollan las mujeres en los puestos directivos que poseen, para conocer las aptitudes que les permiten realizar actividades de gestión del puesto.	Habilidades básicas	✓ Habilidades conceptuales ✓ Habilidades técnicas ✓ Habilidades interpersonales
Identificar la formación académica en las mujeres que ocupan puestos directivos en empresas del sector servicio, para conocer su nivel académico.	Formación académica	✓ Diversificado ✓ Licenciatura ✓ Maestría/Especialidad ✓ Doctorado

Fuente: Elaboración propia, según bases teóricas de Mintzberg (1983) y Bateman y Snell (2009).

1.4.5 Técnicas e instrumentos de investigación

Para la recopilación de la información se utilizó la técnica de la encuesta, dirigida a 52 mujeres que ocupaban puestos directivos, en las empresas del sector servicio en la ciudad de Chiquimula. El instrumento utilizado fue el cuestionario, en donde en la II

serie, se utilizó la escala de medición tipo Likert para identificar roles directivos y habilidades básicas que estaban ejerciendo en dichos puestos, a partir de un conjunto de ítems, utilizando la siguiente escala: 5, 4, 3, 2, 1, las cuales tenían significado de: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, y nunca respectivamente.

Es preciso indicar que para el análisis y procesamiento de la información de los roles y habilidades directivas, se agruparon los ítems de la escala de Likert estructurados en el cuestionario, de la siguiente manera: siempre y casi siempre pasan a ser sí; casi nunca y nunca se convierten en no, ya que mediante este método se facilitó el análisis e interpretación de los resultados.

Para la elaboración del cuestionario se procedió a revisar la literatura relacionada con el contenido del trabajo del directivo desde el punto de vista de los roles directivos según Mintzberg (1983). Asimismo, para la identificación de las habilidades se citó a Bateman y Snell (2009), quienes definen las habilidades básicas de un directivo.

1.4.6 Fuentes de información

a. Primarias

Se constituyeron como fuente primaria de información las 52 mujeres que fueron encuestadas y que ocupaban puestos directivos en empresas del sector servicio, tales como: supermercados, hoteles, entidades bancarias y, compañías de telefonía celular, de la cabecera departamental de Chiquimula.

b. Secundarias

Se hizo uso de bibliografías existentes como tesis, libros y fuentes electrónicas que permitieron complementar la información para el desarrollo de la temática investigada.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Chiquimula

Linares (2016), en su trabajo de investigación indica que Chiquimula es uno de los 338 municipios de la República de Guatemala, fundada el 29 de junio de 1821. Asimismo, cuenta con una extensión territorial de 372 kilómetros cuadrados, 37 aldeas y 50 caseríos. El municipio de Chiquimula limita al norte con Zacapa, al este con Jocotán, San Juan Ermita y San Jacinto -Chiquimula-, al sur con San José La Arada y San Jacinto -Chiquimula- y al oeste con Huité y Cabañas, Zacapa. Su clima es cálido y su fiesta titular se celebra del 12 al 18 de agosto, en honor a la Virgen del Tránsito.

2.1.1 Economía

Entre los centros de comercio más importantes del municipio se encuentran el Mercado Central, Mercado la Terminal y el Centro Comercial Pradera. La ciudad posee una gran variedad de bancos, cooperativas, y varios negocios regionales. Según el Ministerio de Economía -MINECO- (2017), la economía de Chiquimula está basada en la producción agrícola, siendo sus productos más importantes: el maíz, frijol, arroz, maní, maicillo, papas, café, caña de azúcar, cacao, bananos y frutas de clima cálido y el tabaco que se ha constituido en una explotación especial. Asimismo, su mercado de trabajo gira en torno a los cultivos que se producen en el municipio, para las personas con un nivel de estudio diversificado y universitario cuentan con la oportunidad de emplearse en las instituciones y empresas que operan en el municipio.

La dinámica comercial del municipio, está influenciada por la parte productiva agropecuaria, la parte comercial y de servicios, ya que el desarrollo económico del municipio se fundamenta en la producción de productos agrícolas y la venta de mano de obra no calificada servicios técnicos y profesionales y venta de servicios por parte de empresas de diferente índole.

2.1.2 Sector servicios

Según la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (2010), los servicios que se prestan en el municipio de Chiquimula, provienen de profesionales que ofrecen apoyo y acompañamiento profesional en distintas ramas, tales como: Abogacía y Notariado, Medicina, Topografía, Desarrollo Económico, Tecnología en Computadoras, Educativo, entre otros. Asimismo, dentro de dicho sector se cuenta con diversidad de instituciones financieras (bancarias, cooperativas, aseguradoras, de préstamo) al servicio de la población; también se cuenta con siete supermercados que abastecen de insumos a los habitantes y vecinos del municipio. También, como parte del sector servicios en la cabecera departamental, Soto (2018), identifica 45 hoteles que se encuentran funcionando para proporcionar alojamiento y hospedaje, así como fuentes de trabajo tanto a hombres como mujeres.

Cabe mencionar que todas las comunidades cuentan con acceso de la cabecera municipal hacia las comunidades, contando con servicio de transporte privado y regulado de micro bus; además, se cuenta con servicio extra urbano, que se desplazan hacia la capital y otros departamentos.

2.2 Participación de la mujer en el medio laboral

La presencia de las mujeres en el medio laboral ha aumentado de manera importante en la última década, aunado a eso, existe un marco legal del tema y creación de instituciones, apoyadas por programas de cooperación internacional, lo cual constituye una oportunidad para la promoción de la política de las mujeres, provisión de servicios, formación, gestión de programas, participación política local o incidencia en espacios de participación, priorizando aquellos ámbitos de intervención de las políticas públicas y programas que abordan y transforman la posición de las mujeres en la sociedad, mediante su empoderamiento efectivo, entre los cuales destacan políticas y programas que favorezcan su libertad e independencia económica y eliminan su exclusión de los espacios de creación del conocimiento.

En Guatemala, se han creado instituciones que promueven los derechos de la mujer, para posicionarla socioeconómicamente, tales como: Defensoría de los Derechos de las Mujeres en la Procuraduría de Derechos Humanos (1994), Defensoría de la Mujer Indígena (1999), Secretaría Presidencial de la Mujer (2000), y Coordinadora Nacional para la Prevención de la Violencia Intrafamiliar y contra las Mujeres (2000), entre otras. En el caso del departamento de Chiquimula, existen programas e instituciones que han facilitado el avance de la mujer, tal es el caso de La Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula -ASEDECHI-, la cual engloba diversidad de programas, dedicadas al fortalecimiento de la institucionalidad de las mujeres y fortalecimiento de la ciudadanía de las mujeres.

Los diversos programas implementados en el departamento de Chiquimula, han facilitado procesos organizativos de mujeres y contribuido también con el creciente proceso de empoderamiento personal y colectivo, que redundará eventualmente en, mayor participación laboral de las mujeres y que, a su vez, al desarrollo económico local.

2.2.1 Leyes y convenios que promueven derechos laborales de la mujer en Guatemala

El marco jurídico cumple una función esencial porque muestra cómo un país percibe y fomenta la igualdad de género. En Guatemala se han formulado leyes y políticas que han constituido un marco que protegen la dignidad, integridad, oportunidades e, igualdad de derechos de la mujer.

Del mismo modo, se suma el desarrollo de planes, programas y proyectos que han apuntado a generar condiciones óptimas en todos los ámbitos para la mujer, en la tabla 3 se mencionan algunos.

Tabla 3. Leyes y políticas relacionadas al tema de mujeres

Fecha	Propuestas/Leyes/Políticas
1982	Aprobación de la Convención para la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer.
1985	Inclusión del principio de Libertad e Igualdad entre mujeres y hombres en la Constitución de la República (Arto.4º.)
1999	Ley de Dignificación y Promoción Integral de la Mujer, así como algunas reformas al Código Civil.
2000	Política de Promoción y Desarrollo de las Mujeres y el Plan de Equidad de Oportunidades 2001-2006, instrumento que recoge una década de aportes de las organizaciones de mujeres y de algunas instancias estatales.
2002	Plan de Acción para la Plena Participación de las Mujeres Guatemaltecas 2002-2012. Diseñado por el Foro Nacional de la Mujer y SEPTEM.
2005	Ley Marco para el cumplimiento de los Acuerdos de Paz, DECRETO NÚMERO 52-2005 donde contempla representación de las mujeres en el Consejo Nacional de los Acuerdos de Paz.
2008	Política de Equidad de Género en la Educación Superior-IUMUSAC/USAC

Fuente: Lista proporcionada por Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia - Segeplan- (2010).

2.2.2 Instancias que promueven aspectos de la mujer en Chiquimula

Dentro de las instancias que promueven el avance en la autonomía económica de las mujeres en el departamento de Chiquimula, trabajando para el desarrollo en el municipio, se encuentran: Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente -SOSEP-, la cual realiza proyectos para ayuda de madres solteras, ancianas y jóvenes que quieran seguir estudiando; Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la mujer -UNIFEM-, provee asistencia técnica y financiera para iniciativas innovadoras que promueven el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género, y la Red Departamental de Mujeres Chiquimultecas -REDMUCH-.

Asimismo, se encuentra la Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula -ASEDECHI-, la cual promueve programas con iniciativas para el fortalecimiento de la institucionalidad de las mujeres y fortalecimiento de la ciudadanía

de mujeres, para apoyar a emprendedoras, micro, pequeñas y medianas empresas del departamento de Chiquimula, contando con programas tales como: Mujeres y Adolescentes en Riesgo Social -MARS-; Mujer y Desarrollo Local -MyDEL-; Centro de Servicios empresariales para las Mujeres -CSEM-; Fideicomiso de Administración Económica Local y Expendeduría de las Mujeres en Chiquimula -FIDECSEM-, entre otros.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1 Estado de la cuestión

Pérez y Ávila (2009), de la Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, desarrollaron un estudio sobre los factores determinantes en el posicionamiento de la mujer en cargos directivos en el sector financiero de la ciudad de Cartagena, con el objetivo de identificar principales factores que han ayudado a posicionar a la mujer en cargos directivos en el sector financiero de la ciudad de Cartagena, habiendo identificado los factores sociales que han generado la participación laboral de la mujer, y los motivos que apoyan la promoción económica y participativa para la mujer en los cargos directivos.

Concluyeron la importancia que, dentro del contexto de cultura organizacional, se incorporen estrategias integrales que transformen tanto las acciones de desarrollo de las entidades, como actitudes, valores y prácticas que mujeres y hombres traen cotidianamente al mundo del trabajo. Así mismo, indican que monitorear procesos administrativos en las organizaciones para vinculación, promoción del personal, establecimiento de líneas claras de supervisión y ascensos, promoviendo retirar barreras o techos invisibles que limitan el avance en la carrera profesional de las mujeres.

Además, manifiestan que trabajar en pro del desarrollo organizacional con perspectivas de género, constituye reto de quienes están comprometidos con la creación de una sociedad más justa y equitativa, entre mujeres y hombres. El análisis y la planeación con perspectivas de género, no debe ser entendida como una responsabilidad más de algunos funcionarios de la entidad, sino como una herramienta útil, para mejorar los sistemas de gestión, cumplir eficientemente las metas organizacionales, y armonizar las responsabilidades afectivas y laborales. A través de este estudio, se pudo establecer que las empresas con una mayor

proporción de mujeres en cargos directivos, obtienen mejores retornos sobre el capital, son más efectivas a la hora de anticipar y resolver problemas, construyen mejores equipos y tienen una mejor comunicación, y como si eso no fuera suficiente, se caracterizan por ser mejores inversionistas, y que a la hora de cambiar de empleadores dentro del sector financiero, son más efectivas en la transferencia de sus competencias y habilidades.

También Morales (2011), de la Universidad del Rosario, en su tesis de Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas, desarrollo la investigación sobre; perfil de la mujer de la alta dirección en Colombia, buscando describir y reconocer las características del liderazgo de un grupo de mujeres que ocupan cargos de alta dirección en Colombia, a través de un estudio cualitativo que permitió establecer su perfil.

Las conclusiones de esta investigación determinaron que, las principales áreas de desempeño laboral muestran que 378 mujeres líderes en Colombia, 26.5% se desempeñan en gerencia general, 16.9% en área comercial, 11.9% en área de operaciones, 7.9% en mercadeo y 6.3% en finanzas. Estableció que ellas tienen estudios de licenciatura un 29% y que de las principales carreras de pregrado 17.7% estudiaron Administración de Empresas, 10.8% Derecho. En cuanto a los estudios de posgrado, 69.9% de las mujeres líderes poseen posgrados en maestrías.

En las características principales de liderazgo se destaca la orientación a la profesión en un 46%, habilidad para trabajar en equipo 42%, integrado a la capacidad de abstracción y asociación de ideas con un porcentaje del 22%, lo cual, perfila el liderazgo de la muestra, como un liderazgo abierto a nuevas ideas, creativo, que incluye a las personas, las motiva y compromete para lograr los resultados, acompañado esto a una constante preparación académica.

Mérida (2012), de la Universidad Rafael Landívar, previo a conferírsele el título de Administradora de Empresas en el grado de Licenciada, desarrolló una

investigación sobre participación femenina en la toma de decisiones en las medianas empresas de la ciudad de Huehuetenango, con el objetivo de determinar la participación femenina existente en la toma de decisiones. Los resultados que dio el estudio realizado establecen que, existe participación femenina en las medianas empresas de Huehuetenango, aunque sigue siendo baja a comparación de la de los hombres, pero está en aumento ya que las mujeres se están preparando académicamente para poder optar a puestos importantes, tomar decisiones y así contribuir al desarrollo del país y también a la economía familiar.

De acuerdo con las encuestas realizadas, se estableció que una mayor demanda es que, las mujeres sean involucradas en puestos gerenciales y en toma de decisiones para que exista una mayor participación femenina en el ámbito empresarial, ya que la mayoría de los puestos de toma de decisiones están ocupados 77% por hombres. Asimismo, se comprueba que la hipótesis alternativa es positiva al confirmar que, si hay participación femenina en la toma de decisiones en las medianas empresas de la ciudad de Huehuetenango, aunque no es tan elevada como la de los hombres.

Concluye que la mujer suele ser un buen líder, creando un sentido de responsabilidad, creatividad, decisión y sobre todo armonía en una empresa; asimismo, se comprobó que el nivel académico es importante para ocupar un puesto gerencial en las medianas empresas, pues mientras más preparado se esté es mayor el beneficio personal y laboral.

3.2 Sector servicios

3.2.1 Definición

También llamado sector terciario, es definido por Morales (2014), como el sector donde se agrupan las actividades económicas que no generan bienes materiales, sino que están vinculadas a proveer servicios a la población encaminados a

satisfacer las necesidades. Los subsectores que se incluyen son: comercio, servicios privados, alquiler de vivienda, Transporte, almacenamiento y comunicaciones, Intermediación financiera, seguros y actividades auxiliares, Administración Pública, entre otros.

3.3 Puestos directivos

Toda empresa necesita de una administración para lograr alcanzar los objetivos propuestos de una organización, conformada por personas con experiencia y estudios necesarios para poder ejercer las funciones que demanda un puesto directivo. En general, un puesto de dirección (administración), es definida por Griffin y Van Fleet (2016) como el cargo donde se ejerce el conjunto de actividades (inclusive, planear y tomar decisiones, organizar, dirigir y controlar) enfocado a los recursos (humanos, financieros, físicos y de información) de una compañía con el propósito de alcanzar de forma eficiente y eficaz las metas de esta; desarrollándose en los distintos niveles de la jerarquía organizacional.

Para definir lo que es un directivo, se revisó literatura diversa, y según Mintzberg (1983), define al directivo como: aquella persona que está a cargo de una organización o de una de sus unidades.

3.3.1 Niveles administrativos organizacionales

Bateman y Snell (2009), plantean que las organizaciones tienen tres niveles administrativos: alto, medio y bajo, definiéndolos de la siguiente manera:

a. Nivel alto

En este nivel se encuentran directivos que son responsables de la dirección general de la organización, quienes no solo ven la organización como un todo, sino también la interacción entre la organización y su ambiente externo. La interacción requiere

que trabajen de forma intensiva con individuos que se encuentran fuera de la organización o con otras organizaciones. Está compuesto por presidente, vicepresidente y director ejecutivo o CEO.

b. Nivel medio

En este nivel los directivos se encuentran ubicados en los estratos medios de la jerarquía organizacional, además supervisan a los directivos del nivel bajo, también son responsables de traducir las metas generales y de desarrollar los planes del nivel estratégico en objetivos y actividades concretas. Sirven como eslabones de la comunicación interna, interpretando y transmitiendo las prioridades de la dirección general hacia abajo, a la vez que canalizan y traducen la información de los niveles más bajos hacia arriba. En este nivel se toman los objetivos corporativos y se desglosan en objetivos de unidades de negocios

c. Nivel bajo

También llamado de primera línea, en el cual se encuentran directivos responsables de supervisar las operaciones de la organización, es decir, se involucran directamente con los empleados que no pertenecen a la dirección. En este nivel se implementan planes específicos desarrollados por los directores de nivel medio, se encuentran los supervisores y jefes de departamento.

3.3.2 Roles directivos

Para Mintzberg (1983), el rol es un conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto determinado. Asimismo, concluyó que los directivos pasan ocupados en 10 actividades o roles clave, que resume en tres categorías: a) roles interpersonales, son aquellos que tienen que ver con la gente y otros deberes de índole protocolaria y simbólica; b) roles informativos, consisten en recibir, almacenar y difundir información; c) roles de decisión, que giran en torno

a toma de decisiones. En la tabla 4, se presentan los diez roles directivos planteados por Mintzberg (1983).

Tabla 4. Roles directivos, planteados por Mintzberg (1983)

Categoría	Rol	
Interpersonales	Cabeza visible	El directivo debe representar a la organización en todo lo que atañe a formalidades.
	Líder	Define sus relaciones con los subordinados (motivación, creación de equipos)
	Enlace	Donde se comunica con sus compañeros y con otras personas ajenas a la organización a fin de obtener favores e información.
Informativos	Monitor	Le identifica como receptor y recopilador de información, permitiéndole desarrollar un conocimiento sumamente profundo de su organización.
	Difusor	Corresponde a la transmisión de la información que difunde el directivo en la organización.
	Portavoz	Hace referencia a la diseminación hacia el entorno de la información propia de la organización.
Decisorios	Empresario	El directivo actúa como forjador de cambio controlado que se produce en su organización.
	Gestor de anomalías	Este rol surge a raíz de situaciones involuntaria y los cambios que traspasan en algo los límites de su control.
	Asignador de recursos	Decide por donde se encauzaran las fuerzas de la organización.
	Negociador	Involucramiento en negociaciones con partes tanto externas como internas a la organización

Fuente: Elaboración propia, Mintzberg (1983).

Asimismo, Mintzberg (1983) concluye que la personalidad individual puede afectar cómo se desempeña un rol, pero no el hecho de que se desempeñe, cabe mencionar que la intensidad con que el directivo los ejerce no va a ser la misma, eso depende del tipo de organización, puesto directivo que ocupen en la jerarquía, del grado de autonomía y libertad para tomar decisiones dentro de la organización.

3.3.3 Habilidades directivas

Bateman y Snell (2009) manifiestan que las habilidades son capacidades específicas que resultan del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud. A pesar que se requieren diferentes habilidades en un puesto directivo, consideran que pueden englobarse en tres categorías generales: conceptuales, interpersonales, y técnicas, mismas que se presentan a continuación.

a. Habilidades conceptuales

Están relacionadas con la capacidad de identificar y resolver problemas para el beneficio de la organización y de sus miembros. Se utilizan estas habilidades cuando toman en consideración los objetivos generales y la estrategia de la compañía, así como la interacción entre las diferentes partes de la organización y el rol de los negocios en su ambiente externo.

b. Habilidades interpersonales

Estas habilidades tienen influencia directa en la capacidad de los directivos para trabajar bien con su gente, es decir, tener aptitudes de liderazgo, motivación y comunicación efectiva con los otros.

c. Habilidades técnicas

La capacidad de llevar a cabo una tarea especializada que involucra un cierto método o procedimiento en algún área de la organización.

Para Bateman y Snell (2009), la importancia de dichas habilidades varía de acuerdo al nivel directivo, sin embargo, las habilidades interpersonales son importantes en cualquier nivel de dirección.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se presenta el análisis de los resultados obtenidos de 52 mujeres que ocupan puestos directivos en empresas del sector servicios en la cabecera departamental de Chiquimula, quienes participaron proporcionando la información requerida en cuanto a: generalidades de los puestos directivos que ocupan las mujeres, roles directivos que ejercen, habilidades básicas que desarrollan, y formación académica que cada una de ellas posee, los cuales se interpretan a continuación:

4.1 Generalidades de los puestos directivos

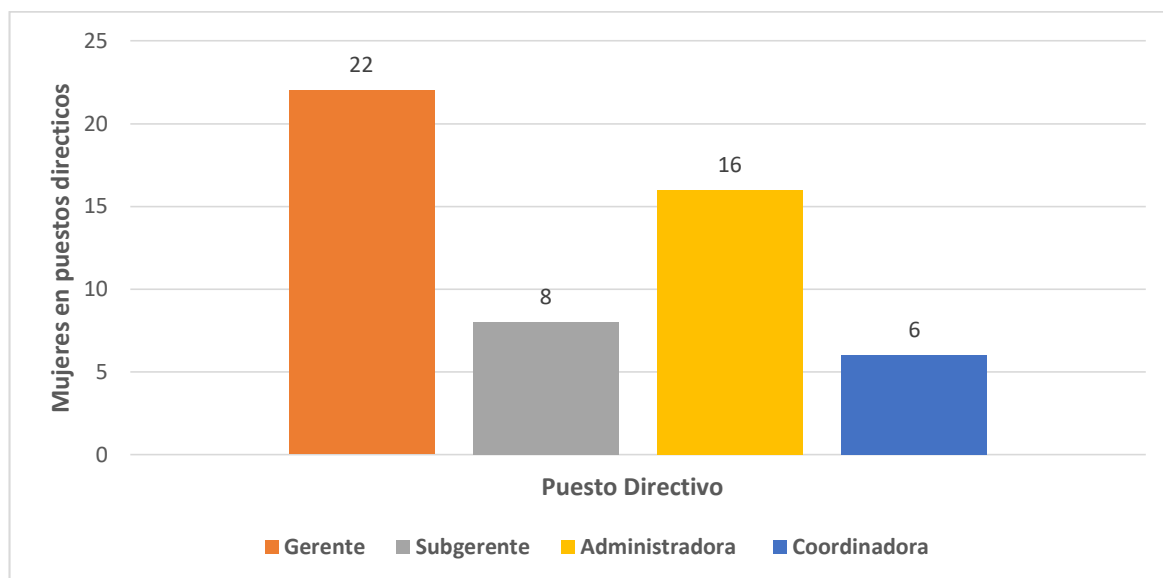
Esta caracterización consideró generalidades, definidas como conocimientos básicos de una materia; por lo que se buscó identificar puestos directivos que a la fecha de la investigación, estaban siendo ejercidos por mujeres; edad de las mujeres; estado civil de las mujeres; tiempo laborado en la empresa; recurso humano que tienen bajo supervisión; y niveles de administración en el que se encontraban jerárquicamente, con lo cual se dio a conocer de manera precisa, el escenario de participación de la mujer en dichos puestos.

Las empresas que participaron para la investigación fueron treinta y seis, pertenecientes al sector servicios, pudiendo evidenciarse que, efectivamente están brindando oportunidad a mujeres en puestos directivos, teniendo contratadas a cincuenta y dos mujeres, de quienes se establecieron las situaciones siguientes:

4.1.1 Puestos directivos

Los puestos directivos son definidos como, el conjunto de actividades, enfocado a recursos (humanos, financieros, físicos y de información) de una compañía, con el propósito de alcanzar de forma eficiente y eficaz las metas de ésta. En la gráfica 1,

se identificaron los diferentes puestos directivos que están siendo ocupados por mujeres en empresas del sector servicios.



Gráfica 1. Mujeres en puestos directivos en empresas del sector servicios

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Como puede evidenciarse en la gráfica anterior, 22 mujeres se encuentran ocupando puestos de gerente, lo cual significa que están tomando decisiones en la función administrativa de la empresa, y que la mujer ha tenido la aceptación de las organizaciones para ocupar este tipo de puesto. Esto implica también, la importancia en la toma de las decisiones que, puedan estar desempeñando, en la búsqueda de las políticas, metas y planificación en general. Asimismo, 16 mujeres ocupan el puesto de administradora, quienes en su mayoría laboran en hoteles, siendo responsables de planificar y coordinar todo el funcionamiento del hotel, tanto los servicios al cliente, la gestión del personal y la administración del mismo.

En el caso del puesto de subgerente, se encuentran 8 mujeres ejerciéndolo con posibilidad de optar al puesto de gerente; y 6 mujeres se encuentran en el puesto de coordinadora de algún área de la organización. Al respecto, conviene decir que, el puesto que destaca con mayor cantidad de mujeres es la gerencia,

evidenciándose que las empresas del sector servicio, está dando oportunidades a la mujer para ocupar cargos importantes dentro de la organización, tomando decisiones y permitiendo que ellas puedan demostrar su capacidad para ejercerlos.

4.1.2 Edad

A continuación se muestra en la tabla siguiente, la cantidad de mujeres que se encuentran ocupando puestos directivos, según grupos de edad, en las empresas del sector servicio, en la cabecera departamental de Chiquimula.

Tabla 5. Mujeres directivas, por grupos de edad

Puestos directivos	Rango de edad					Total mujeres
	20-25	26-30	31-35	36-40	>40	
Gerente	0	3	6	11	2	22
Subgerente	1	1	5	1	0	8
Administradora	2	4	1	2	7	16
Coordinadora	1	2	2	0	1	6

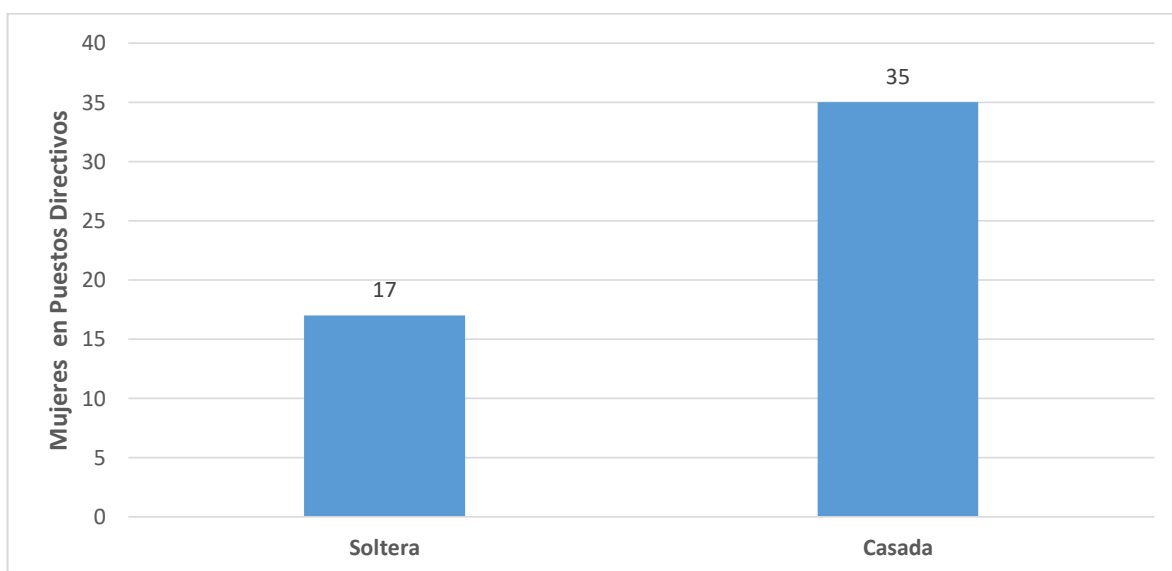
Fuente: Elaboración propia, 2019.

En relación a mujeres que ocupan puestos de gerente y subgerente, se determinó que las edades que predominan son de 31 a 40 años, quienes comenzaron a laborar en puestos de menor responsabilidad dentro de la empresa a temprana edad, con el fin de adquirir mayor experiencia y conocimiento sobre la organización, lo que les permitió ascender a dichos puestos. En el caso de las administradoras, destaca la edad mayor a 40 años, indicando que desde muy jóvenes han sido contratadas en la empresa donde laboran, quienes les han ofrecido estabilidad laboral.

En el puesto de coordinadora, la edad que predominaba era de 26 a 35 años, encontrándose personal joven, el cual es de crucial importancia para el mantenimiento de la calidad y la innovación en áreas de la organización.

En conclusión se evidencia que, en edades tempranas entre 20 a 25 años, no son contratadas mujeres en puestos de gerente, debido a la nula o poca experiencia que poseen para llevar a cabo determinado puesto. Asimismo, se observa que se les ha dado oportunidad tanto a mujeres jóvenes como a mayores de 40 años para ocupar un puesto directivo, lo cual significa que la edad no ha sido impedimento para que la mujer pueda laborar en puestos directivos.

4.1.3 Estado civil de mujeres en puestos directivos en empresas del sector servicios



Gráfica 2. Mujeres directivas, según estado civil

Fuente: Elaboración propia, 2019.

La gráfica 2 muestra que el estado civil de casada es el que predomina en las mujeres que se encuentran ocupando puestos directivos en empresas del sector servicios, ya que treinta y cinco de cincuenta y dos mujeres son casadas, deduciéndose que a pesar de encontrarse ejerciendo puestos directivos, tienen la posibilidad de formar y atender las responsabilidades de una familia, evidenciando que esto no es impedimento para formar parte de la gestión empresarial. Por otra parte, las diecisiete mujeres que se encontraban solteras tampoco manifestaron impedimento para desempeñarse en este tipo de puestos, ya que su

responsabilidad total estará en beneficio de la empresa, aun así, la situación se da por razones personales y no porque estar casadas impida su desarrollo profesional.

4.1.4 Tiempo de laborar en la empresa

También fue motivo de análisis el poder determinar, el tiempo que tienen de estar laborando las mujeres sujeto de estudio, en las empresas del sector servicio, identificando que han tenido estabilidad laboral en el sector, dada la cantidad de tiempo que ha transcurrido desde que iniciaron a laborar en dichas organizaciones, como se indica en la tabla 6.

Tabla 6. Mujeres directivas, según el tiempo de laborar en la empresa

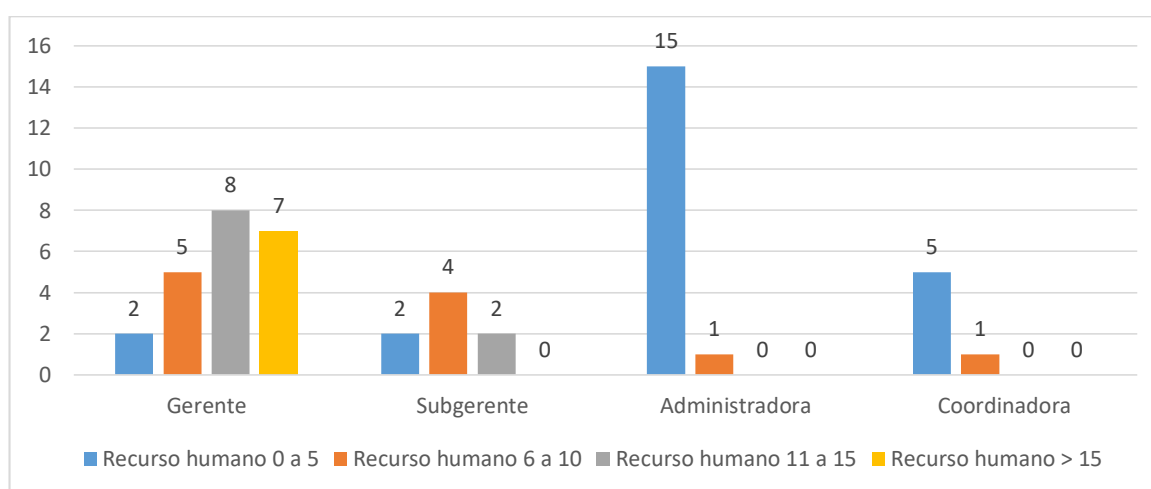
Tiempo laborado en la empresa	Mujeres en puestos directivos
0 a 4	13
5 a 8	18
9 a 12	14
más de 12	7

Fuente: Elaboración propia, al 2019.

La tabla 6 muestra el tiempo que han laborado las mujeres dentro de la empresa, en el cual destaca el tiempo laborado de 5 a 8 años, ya que, para aplicar a puestos directivos de niveles altos, uno de los aspectos que toman en cuenta las organizaciones es, la experiencia en la misma y el conocimiento adquirido. Con los resultados obtenidos, se evidencia que, la participación de la mujer en las empresas del sector servicio, ha sido posible no solo en el año en curso sino también desde años anteriores, identificando que las organizaciones les han ofrecido estabilidad laboral y oportunidades de ir ascendiendo de puesto debido a la realización eficaz de su labor.

4.1.5 Recurso humano bajo supervisión

Un directivo al estar al frente de la dirección de una empresa o una de sus subunidades no solo se es responsable del trabajo propio, sino también por el trabajo realizado por sus subordinados, es decir, obtienen resultados a través de la labor de otras personas, quienes también contribuyen al desempeño, el alcance eficiente y efectivo de la planificación de las empresas en cuestión. En la gráfica 3, se detalla la cantidad de recurso humano que tienen bajo supervisión las mujeres en puestos directivos.



Gráfica 3. Mujeres directivas, según recurso humano bajo supervisión

Fuente: Elaboración propia, al 2019.

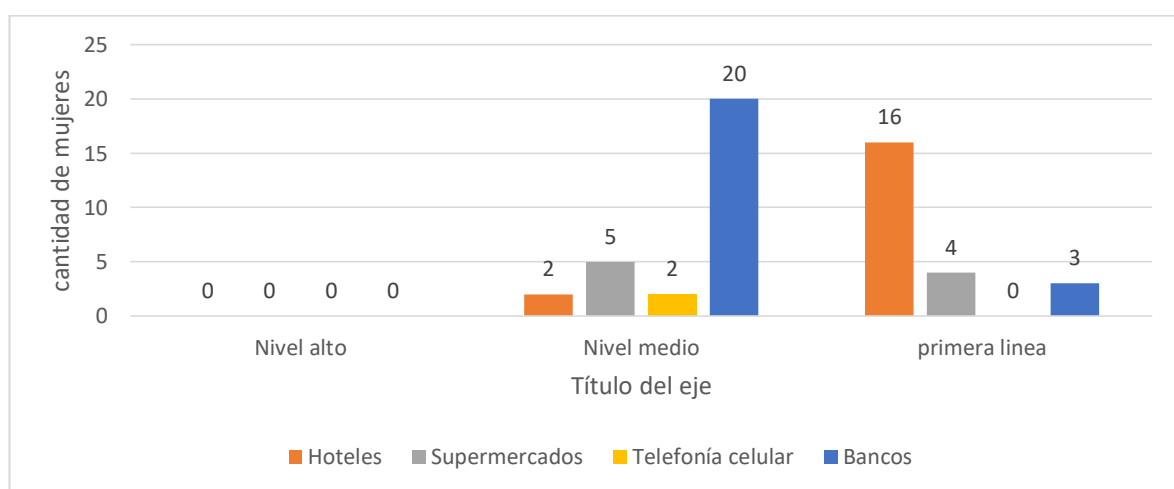
La gráfica anterior muestra la cantidad de recurso humano que tienen bajo supervisión las mujeres en cada uno de los puestos directivos; en el caso de las gerentes, por lo general tienen bajo supervisión de 11 a 15 personas, sin embargo, 7 manifestaron tener más de 15 personas a su cargo, lo cual significa que ellas deben tener tiempo disponible para poder monitorear el flujo de trabajo diario de los subordinados, ya que, de lo contrario, no lograrían supervisar el desempeño de cada uno. Sin embargo, 5 gerentes indicaron tener de 6 a 10 personas y, 2 gerentes de 0 a 5 subordinados, lo cual dependía del tamaño de la empresa.

Asimismo, en el caso de subgerentes, la mitad indicó tener de 6 a 10 subordinados bajo supervisión, lo cual muestra menor responsabilidad comparada a la de las gerentes para dirigir y supervisar personal. Seguidamente, en el puesto de administradora, se identificó que 15 de ellas tienen de 0 a 5 subordinados, aunque 1 manifestó tener de 6 a 10 personas bajo supervisión.

Por último, en el caso de las coordinadoras, 5 tenían de 0 a 5 personas bajo supervisión y, únicamente 1 contaba con 6 a 10 personas bajo su mando. Por lo que se da a conocer que el puesto directivo entre más bajo se encuentre en la jerarquía organizacional, más baja se observa la cantidad de recurso humano que tienen a su mando y que por ende se delegan menos funciones, por lo que les corresponde coordinar más actividades.

4.1.6 Niveles directivos

Al considerar los niveles directivos, se determinó la posición en la que se encuentran las mujeres dentro de la estructura organizacional de las empresas del sector servicios en la ciudad de Chiquimula, identificando tres niveles: a) alto, b) medio y, c) bajo o primera línea.



Gráfica 4. Mujeres directivas, según el nivel directivo

Fuente: Elaboración propia, al 2019.

En la gráfica 4, 29 mujeres se encuentran ubicadas en el nivel medio, siendo las responsables de los directivos de menor rango y en algunos casos de empleados operativos; determinándose que es en bancos donde se encontró la mayor cifra de mujeres en puestos directivos del nivel medio. Asimismo, 23 mujeres se encontraban en el nivel de primera línea, siendo responsables de la supervisión diaria de los empleados no administrativos que realizan actividades concretas, observándose que la mayor cantidad de mujeres directivas en dicho nivel, se encuentran laborando en hoteles.

Las cifras disponibles muestran que el sector servicios, brinda oportunidades en la gestión empresarial permitiendo ubicar a mujeres en niveles medios y de primera línea de la jerarquía organizacional. Sin embargo, dentro del nivel alto, no se encontró participación alguna de las mismas.

4.2 Roles directivos

La segunda categoría abordada, fueron los roles directivos, definidos como, un conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto determinado. En el caso de las directivas en cuestión, ejercen diferentes roles que les permiten cumplir con los objetivos organizacionales. A continuación, se muestran los distintos roles ejercidos de acuerdo al puesto directivo en el que se encontraban, los cuales se agrupan de la siguiente manera: a) interpersonales, b) informativos, y c) toma de decisiones.

4.2.1 Roles interpersonales

Estos roles incluyen actividades de naturaleza ceremonial, representando a la organización, en todo lo que atañe a formalidades, así mismo, sus relaciones con los subordinados; también, actividades que permitan crear redes de contactos con personas propias y ajenas a la organización.

En estos roles se pueden perfilar tres: a) cabeza visible, b) líder, y c) enlace. A continuación, se presentan los roles interpersonales que llevan a cabo las mujeres, en empresas del sector servicios, según el puesto directivo.

a. Cabeza visible

Tabla 7. Rol cabeza visible ejercido por mujeres en puestos directivos

Puesto directivo	Cabeza visible			Total
	Sí	A veces	No	
Gerente	15	5	2	22
Subgerente	4	2	2	8
Administradora	10	4	2	16
Coordinadora	0	3	3	6
Total mujeres encuestadas				52

Fuente: Elaboración propia, al 2019.

En la tabla 7 se evidencia que veinte gerentes de veintidós ejercen actividades de cabeza visible, en las que incluye firmar documentos legales, y acudir a reuniones de trabajo en representación de la organización, por lo que se determinó que el puesto de gerente es el que mayormente participa en actividades protocolarias, notándose que es el puesto de mayor nivel identificado.

En el caso de las subgerentes, seis de ocho mujeres manifestaron ejercer el rol de cabeza visible, en ocasiones cuando actúan como suplentes; de la misma forma, las administradoras, catorce de dieciséis indicaron ejercerlo, ya que caso contrario son los propietarios quienes se adjudican dicho rol. Por otro lado, tres de seis coordinadoras no ejercen actividades del rol de cabeza visible.

b. Líder

Tabla 8. Rol de líder ejercido por mujeres en puestos directivos

Puesto directivo	Líder			Total
	Sí	A veces	No	
Gerente	21	1	0	22
Subgerente	6	2	0	8
Administradora	15	1	0	16
Coordinadora	5	1	0	6
Total mujeres encuestadas				52

Fuente: Elaboración propia, al 2019.

En la tabla 8, se observa que en los cuatro puestos directivos identificados las mujeres ejercen el rol de líder, cumpliendo con motivar, animar y orientar a sus subordinados hacia la consecución de los objetivos, con el fin de garantizar el adecuado funcionamiento de la gestión administrativa, por lo que se observa que asumen el liderazgo en sus equipos de trabajo.

c. Enlace

Tabla 9. Rol de enlace ejercido por mujeres en puestos directivos

Puesto directivo	Enlace			Total
	Sí	A veces	No	
Gerente	18	3	1	22
Subgerente	6	0	2	8
Administradora	11	3	2	16
Coordinadora	4	0	2	6
Total mujeres encuestadas				52

Fuente: Elaboración propia, al 2019.

En la tabla 9 se muestra que las gerentes utilizan el rol de enlace, ya que realizan actividades que implican establecer redes de contactos, que son de vital importancia para la organización. Asimismo, en el caso de las subgerentes, administradoras y coordinadoras si bien, no destacan estableciendo redes de contactos, fungen de enlace dentro de la organización manteniendo relación con jefes o encargadas de áreas con las que coordina las labores, ya que en dichos puestos sus actividades van encaminadas ante todo hacia el flujo de trabajo más rutinario.

4.2.2 Roles de información

Las decisiones que se toman en un puesto directivo dependen en gran parte, de la información relevante que se tiene, dado que dos características de un puesto directivo es su excepcional acceso a la información externa y su alcance de la información interna de la organización.

Esta serie de actividades directivas corresponden a la recepción y la transmisión de la información, agrupándose estos roles informativos en: a) monitor, b) difusor, y c) portavoz. A continuación se muestran los roles informativos que están ejerciendo las mujeres en puestos directivos de empresas del sector servicio.

a. Monitora

Tabla 10. Rol de monitora ejercido por mujeres en puestos directivos

Puesto directivo	Monitora			Total
	Sí	A veces	No	
Gerente	22	0	0	22
Subgerente	8	0	0	8
Administradora	15	1	0	16
Coordinadora	6	0	0	6
Total				52

Fuente: Elaboración propia, al 2019.

La tabla 10 muestra que las mujeres se encuentran ejerciendo el rol de monitora en los puestos directivos, ya que se identificó en los puestos de gerente, subgerente, administradora y coordinadora que efectivamente llevan a cabo actividades tales como, la búsqueda, recepción y verificación de información actualizada sobre temas referidos a la labor del área que dirigen, puesto que tienen acceso a una amplia gama de personas externas e internas que son puntos clave para entender lo que está sucediendo dentro de la organización y su entorno, lo que les permite tener una posición realista de la empresa para poder tomar decisiones.

b. Difusora

Tabla 11. Rol de difusora ejercido por mujeres en puestos directivos

Puesto directivo	Difusora			Total
	Sí	A veces	No	
Gerente	4	18	0	22
Subgerente	7	0	1	8
Administradora	13	3	0	16
Coordinadora	5	1	0	6
Total				52

Fuente: Elaboración propia, al 2019.

Se evidencia en la tabla 11 que, gerentes, administradoras y coordinadoras han ejercido el rol de difusora, realizando actividades tales como, compartir información a los subordinados sobre temas referidos a la labor del área; así como compartir información abordada en reuniones, esto facilita el desempeño de las funciones de los subordinados a la hora de tomar decisiones. Estas actitudes les permiten estar ejerciendo un liderazgo compartido en bien de los resultados que puedan tener las empresas.

Por otro lado, se identificó en el puesto de subgerente que una de ocho mujeres no ejerce dicho rol, por lo que se concluye que no considera necesario compartir con

su personal temas del área, lo que podría repercutir en el desempeño de los subordinados.

c. Portavoz

Tabla 12. Rol de portavoz ejercido por mujeres en puestos directivos

Puesto directivo	Portavoz			Total
	Sí	A veces	No	
Gerente	3	11	8	22
Subgerente	0	0	8	8
Administradora	0	0	16	16
Coordinadora	0	0	6	6
Total				52

Fuente: Elaboración propia, al 2019.

En la tabla 12, con respecto al rol de portavoz, se evidencia que las mujeres que se encuentran en el puesto de gerente destacan por ejercer dicho rol, ya que once de veintidós gerentes ejercen actividades de transmitir información de la organización a entes externos sobre los logros o planes de la organización; asimismo, en lo que respecta al resto de gerentes que no ejercen dicho rol es debido a que existen otras unidades dentro de las empresas que se encargan de mantener informada a la población, razón por la cual también en los puestos de subgerente y coordinadora no llevan a cabo dicho rol.

En el caso de las administradoras, quienes se encontraban laborando en hoteles, se evidencia que no ejercen dicho rol, ya que por lo general son los propietarios de dichas empresas quienes se encargan de proporcionar la información a entes externos sobre los logros o planes de la organización, por lo que ello no les permite a las administradoras cumplir dicho rol a cabalidad.

En general, se puede deducir que los roles de información que predominan en las mujeres que ocupan puestos directivos, es el de monitora y difusora.

4.2.3 Roles de decisión

La última serie de actividades directivas, corresponde a la toma de decisiones para el desarrollo de la organización o unidad que se dirige. A continuación, se describen los roles de decisión: a) empresaria, b) gestora de anomalías, c) asignadora de recursos y, c) negociadora; que son llevados a cabo por mujeres en puestos directivos en empresas del sector servicios.

a. Empresaria

Tabla 13. Rol de empresaria ejercido por mujeres en puestos directivos

Puesto directivo	Empresaria			Total
	Sí	A veces	No	
Gerente	19	3	0	22
Subgerente	4	4	0	8
Administradora	14	2	0	16
Coordinadora	1	3	2	6
Total				52

Fuente: Elaboración propia, al 2019.

En la tabla 13, con respecto al rol de empresaria, en los puestos de gerente, subgerente y administradora se identificó que ejercen dicho rol, ya que manifiestan que gestionan proyectos que benefician a la organización o unidad que dirigen (mejora de instalaciones, reorganización, etc.), lo que se refleja en el buen estado de las instalaciones en que se encontraban.

También se identificó en el puesto de coordinadora, que dos mujeres de seis, no ejercen el rol de empresaria, lo cual implica que no se están llevando a cabo

acciones para realizar cambios en la unidad que dirigen que se produce en forma de proyectos de mejora.

b. Gestora de anomalías

Tabla 14. Rol gestora de anomalías ejercido por mujeres en puestos directivos

Puesto directivo	Gestora de anomalías			Total
	Sí	A veces	No	
Gerente	16	5	1	22
Subgerente	5	2	1	8
Administradora	13	3	0	16
Coordinadora	3	2	1	6
Total				52

Fuente: Elaboración propia, al 2019.

En cuanto al rol gestora de anomalías, se evidenció en la tabla 14, que las mujeres que ocupan puestos directivos en las empresas del sector servicios, indicaron ejercer el rol de gestora de anomalías, ya que realizan actividades tales como, resolver conflictos entre subordinados; tomar acciones de prevención ante problemas que puedan afectar a la organización o unidad que dirigen, de modo que se ajustan con facilidad a los cambios y exigencias del entorno.

No obstante, se identificaron mujeres que no estaban ejerciendo dicho rol, tanto en puestos de gerente, subgerente, y coordinadora, lo cual podría estar provocando que no se desarrollen eficazmente las diferentes actividades organizacionales.

c. Asignadora de recursos

Tabla 15. Rol asignadora de recursos ejercido por mujeres en puestos directivos

Puesto directivo	Asignador de recursos			Total
	Sí	A veces	No	
Gerente	3	10	9	22
Subgerente	1	1	6	8
Administradora	4	5	7	16
Coordinadora	0	1	5	6
Total				52

Fuente: Elaboración propia, al 2019.

En la tabla 15 se observa que hay gerentes, subgerentes, administradoras y coordinadoras, que no se encuentran ejerciendo el rol de asignadora de recursos, manifestando, por un lado, no asignar recurso humano ya que es una actividad que realiza la unidad de recursos humanos; y por otro lado, tampoco asignan recursos materiales, sino que los gestionan con el jefe inmediato y los distribuyen a su equipo de trabajo.

Sin embargo, las mujeres que manifiestan ejercer dicho rol es debido a que surgen eventualidades dentro del puesto que aunque no forme parte de sus funciones lo realizan temporalmente.

d. Negociadora

Tabla 16. Rol negociadora ejercido por mujeres en puestos directivos

Puesto directivo	Negociador			Total
	Sí	A veces	No	
Gerente	18	2	2	22
Subgerente	4	2	2	8
Administradora	11	5	0	16
Coordinadora	1	3	2	6
Total				52

Fuente: Elaboración propia, al 2019.

Por último, en el rol de negociador manifestaron ejercerlo mediante actividades donde realizan algún tipo de negociación o mediación con directivos superiores, para obtener beneficios materiales o financieros para la empresa/unidad que dirigen. En el caso de las administradoras se identificó que destacaban por ejercer el rol de negociadora más que en los puestos de gerente, subgerente y coordinadora, es preciso tener presente que la falta de ello podría provocar un estancamiento en la unidad que dirigen, ya que no se están llevando a cabo acciones en pro del desarrollo de la unidad.

Tomando en cuenta los resultados presentados anteriormente, sobre los roles directivos que lleva a cabo la mujer en empresas del sector servicios, se constata que efectivamente cumple con un trabajo intenso y lleno de actividades en cada uno de los roles interpersonales, de información y de decisión, siendo capaz de hacer muchas cosas simultáneas. De lo cual se puede inferir que ellas, establecen vínculos con las personas, gestionan información y toman decisiones al mismo tiempo.

4.3 Habilidades directivas

Al considerar las habilidades, las cuales son definidas como, el talento o ingenio de un sujeto para efectuar una labor; en este caso, en el ámbito organizacional, se identificaron las habilidades básicas que utilizan las mujeres en los puestos directivos en empresas del sector servicios. Los resultados mostraron que, utilizan destrezas conceptuales, técnicas, y humanas en relación con las habilidades gerenciales, lo cual les permite ser asertivas en la toma de decisiones y mantener una efectiva comunicación con sus colaboradores.

a. Habilidades conceptuales

Tabla 17. Habilidades conceptuales en mujeres en puestos directivos

Puesto directivo	Habilidades conceptuales			Total
	Sí	A veces	No	
Gerente	10	12	0	22
Subgerente	1	3	4	8
Administradora	2	10	4	16
Coordinadora	1	3	2	6
Total				52

Fuente: Elaboración propia, al 2019.

En la tabla 17 se muestran los resultados de las habilidades conceptuales que utilizan las mujeres en los puestos directivos, evidenciando que destaca el puesto de gerente, ya que se observa que todas utilizan dicha habilidad al utilizar el pensamiento para diagnosticar situaciones y formular alternativas para la solución de problemas presentes en el ambiente que dirigen. También se evidencia que las habilidades conceptuales son utilizadas en los puestos de subgerente, administradora y coordinadora, con la particularidad que no todas lo emplean, lo

cual podría afectar la toma de decisiones cuando se planifique para el desarrollo de las distintas actividades que desempeñan.

b. Habilidades técnicas

Tabla 18. Habilidades técnicas en mujeres en puestos directivos

Puesto directivo	Habilidades técnicas			Total
	Sí	A veces	No	
Gerente	9	13	0	22
Subgerente	3	5	0	8
Administradora	13	3	0	16
Coordinadora	6	0	0	6
Total				52

Fuente: Elaboración propia, al 2019.

En la tabla 18 se evidencia que las mujeres en puestos directivos en empresas del sector servicios, están llevando a cabo destrezas empleadas para desempeñar una tarea específica del puesto que dirigen.

c. Habilidades interpersonales

Tabla 19. Habilidades interpersonales en mujeres en puestos directivos

Puesto directivo	Habilidades interpersonales			Total
	Sí	A veces	No	
Gerente	14	8	0	22
Subgerente	5	3	0	8
Administradora	16	0	0	16
Coordinadora	6	0	0	6
Total				52

Fuente: Elaboración propia, al 2019.

En la tabla 19, se identificó que las mujeres en los puestos de gerente, subgerente, administradora y coordinadora, desarrollan y hacen uso de habilidades interpersonales, ya que manifiestan influir en la motivación del personal a su cargo e inspirar confianza al equipo de trabajo para alcanzar los objetivos planteados; asimismo, buscan soluciones a los conflictos que se den entre sus subalternos. Lo anterior les permite mantener una efectiva comunicación con subordinados y demás personas, para poder dirigir a la empresa al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

4.4 Formación académica

También se consideró en la presente investigación, poder identificar como parte de la caracterización, aspectos como la formación académica que tienen las mujeres que ocupan puestos directivos en empresas del sector servicios, y que, sin lugar a dudas, les ha permitido formar parte de los niveles de dirección, habiéndose determinado lo siguiente.

Se identificó que las mujeres que se encontraban en los puestos de gerente, subgerente, administradora y coordinadora tenían concluida la formación académica a nivel diversificado, obteniendo títulos de: perito contador; perito en administración de empresas; bachiller en ciencias y letras; maestra de educación primaria; y secretariado bilingüe.

Sin embargo, al identificarse formación a nivel de licenciatura, se evidenció que dieciséis de veintidós gerentes; siete de ocho subgerentes; cuatro de seis coordinadoras; y cuatro de diecisiete administradoras tenían estudios de pregrado. Determinándose que no todas se han preparado a nivel de licenciatura, concluyéndose que las empresas han incluido mujeres en puestos directivos debido a la experiencia y trayectoria que ellas han tenido dentro de la organización. Ya que al identificar formación a nivel de posgrado, únicamente en el puesto de

gerente, se evidenció que tres de veintidós poseen estudios de Maestría en Gerencia de Recursos Humanos, señalando que en los puestos de subgerente, administradora y coordinadora no tienen formación académica a nivel de posgrado.

CONCLUSIONES

- a. Se estableció que 52 mujeres están ejerciendo puestos directivos en empresas del Sector Servicios en la cabecera departamental de Chiquimula, de las cuales 22 son gerentes, 16 administradoras, 8 subgerentes y 6 coordinadoras, de las cuales 35 se encontraban casadas y 17 solteras, evidenciándose que la mujer tiene la capacidad de manejar responsabilidades que implica un hogar, así como el manejo de una organización o una de sus unidades. Por lo que se determinó que, en la cabecera departamental de Chiquimula, en el Sector Servicios se está brindando la oportunidad a la mujer para participar en el sector laboral, específicamente en los niveles de dirección, permitiéndoles tomar decisiones en beneficio de las empresas y teniendo bajo su cargo la direccionalidad de los colaboradores para orientar el alcance de lo planificado en las mismas.
- b. Se pudo evidenciar que las mujeres que están ocupando puestos de gerente, subgerente, administradora y coordinadora en empresas del sector servicios; a nivel general, ejercen roles interpersonales, de información y de decisión. Así pues, se identificó en la categoría de los roles interpersonales que, el que destacaba era el rol de líder, más que los roles de enlace y cabeza visible; por lo cual, es posible deducir la importancia que para ellas implica motivar, animar y orientar a los subordinados para el logro de los objetivos organizacionales.

En lo que respecta a la categoría del rol de información, los resultados evidencian que los roles de monitora y difusora son los que predominan en ellas, ya que llevan a cabo actividades tales como: la búsqueda de información actualizada sobre temas referidos a la labor del área, así como compartirla con los subordinados, lo cual facilita el desempeño de sus funciones.

En relación a la categoría del rol de decisión, se evidencia que en las mujeres en puestos directivos predomina el rol de empresaria, puesto que llevan a cabo actividades tales como: gestionar proyectos que beneficien a la organización o unidad que dirige (mejoramiento de instalaciones, reorganización, etc.); y también el rol de gestora de anomalías, ya que ejercen actividades de resolución de conflictos entre el personal a su cargo, así como tomar acciones de prevención ante problemas que pueden afectar a la organización.

- c. Se determinó que las mujeres desarrollan habilidades directivas en los diferentes puestos que están ejerciendo, identificándose en ellas habilidades conceptuales, técnicas e interpersonales, lo cual les permite ser asertivas en la toma de decisiones y mantener una efectiva comunicación con subordinados, entes externos e internos de la organización, así como hacer una buena gestión del puesto que tienen adjudicado en las empresas; aunque es necesario indicar que se identificó que las habilidades interpersonales predominaban en cada una de las mujeres que ocupaban puestos directivos.
- d. En cuanto a la formación académica que tienen las mujeres que se encuentran ocupando puestos directivos en empresas del sector servicios, se evidencia que tienen formación a nivel diversificado; sin embargo, al considerar la formación a nivel de licenciatura, se identificó que gerentes, subgerentes, y coordinadoras predominan con formación a ese nivel; asimismo, en lo que respecta al nivel de posgrado, únicamente las gerentes contaban con formación a nivel de maestría. Lo anterior indica que las empresas le han dado mayor importancia a la experiencia y trayectoria que han tenido dentro de la organización que a la misma formación, para ascenderlas a puestos directivos.

RECOMENDACIONES

Como información para las organizaciones relacionadas con aspectos de género en la cabecera departamental:

- a. Tomando en cuenta que el rol que menos predominó en las directivas fue el rol de decisión, las empresas deben fortalecer en ellas la capacidad de preveer resultados frente a diferentes alternativas posibles, esto mediante talleres de capacitaciones sobre: análisis de problemas, diagnóstico situacional, pensamiento proactivo, entre otros, implementando técnicas y estrategias de enseñanza que permitan el desarrollo integral aprovechando el medio en el que se desenvuelven, situación que puede ser vinculada con las acciones que desarrolla el Centro de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana empresa -PROMIPYME-.
- b. Brindar a las mujeres estabilidad laboral, ya que de acuerdo a la presente investigación, durante el tiempo laborado dentro de las empresas, el cual en su mayoría, es de hasta 12 años realizando eficazmente su labor, consecuentemente, empresas del sector servicios les han permitido ascender a puestos directivos, quienes han aprovechado y potenciado sus talentos característicos, permitiéndoles experiencia y trayectoria dentro de la organización.
- c. Se hace necesario promover políticas empresariales como: a) la aplicación de una estrategia de género equitativa; b) introducción de horarios flexibles; y c) evaluación del desempeño profesional basada en los resultados, que pueda facilitar el desarrollo profesional de la mujer, especialmente en el nivel alto de la dirección, donde no se encontró participación.

- d. Reforzar los procesos de delegación que permita la actuación de las mujeres en puestos directivos en actividades que les permitan incorporarse activamente en procesos de negociaciones importantes, así como asignaciones de recursos, tanto humanos como materiales, en cualquier nivel de dirección en el que se encuentren.
- e. Vincularse las instancias que promueven el desarrollo e inclusión del género, en la cabecera departamental, a fin de poder dar seguimiento a investigaciones de esta temática en otras organizaciones empresariales, para generar una base de datos que permita evidenciar cómo las mujeres van posicionándose en puestos directivos y buscan el desarrollo personal, social y económico en el departamento.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2009). *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8.ª ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C. V.
- Griffin, R. W., & Van, Fleet, D. D. (2016). *Habilidades directivas: evaluación y desarrollo*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Huelches, Duarte, E. V. (2015). *Estudio de la situación actual de profesionales egresados a nivel de licenciatura al 2014, de la carrera de administración de empresas –plan diario- CUNORI* (Tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente, Chiquimula, Guatemala.
- Linares, Pinto, E. F. (2016). *Descripción de la utilización de redes sociales como alternativa en la mezcla promocional en restaurantes de comida rápida, gourmet, temáticos y restaurant-bar de la zona 1 del municipio de Chiquimula* (Tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente, Chiquimula, Guatemala.



Méndez, Álvarez, C. E. (1995). *Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas* (2.^a ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Mérida, González, V. A. (2012). *Participación femenina en la toma de decisiones en las medianas empresas de la ciudad de Huehuetenango* (Tesis de licenciatura). Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Quetzaltenango. Recuperado de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/01/01/Merida-Violeta.pdf>

Ministerio de Economía. (2017). *Perfil departamental de Chiquimula*. Guatemala: MINECO. Recuperado de <http://www.mineco.gob.gt/sites/default/files/chiquimula.pdf>

Mintzberg, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. España: Editorial Ariel

Morales, Arana, H. C. (2014). *Evolución del sector servicios en la economía guatemalteca en el periodo 2005-2010* (Tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Guatemala. Recuperado de http://www.repositorio.usac.edu.gt/1147/1/03_4822.pdf



Morales, Castro, C. V. (2011). *Perfil de la mujer en la alta dirección en Colombia* (Tesis de maestría). Universidad del Rosario, Facultad de Administración de Empresas, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/2608/53106833-2011.pdf?jsessionid=F961780772619A1A4D22D73424EEEEF37?sequence=1>

Organizacion Internacional del Trabajo. (2017). *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso en América Latina y el Caribe*. Ginebra, Suiza: OIT. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_dialogue/—act_emp/documents/publication/wcms_579086.pdf

Pérez, Orozco, M. P., & Avila, Avila, T. P. (2009). *Factores determinantes en el posicionamiento de la mujer en cargos directivos en el sector financiero de la ciudad de Cartagena* (Tesis de licenciatura). Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas, Cartagena de Indias D.T.H Y C. Recuperado de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/1406/TRABAJO%20FINAL%20DE%20TESIS%20ENTREGAR.pdf?jsessionid=D99C9111C72F264648E96B7BD0F49EC6?sequence=1>



Secretaría de Planificación y Programación. (2010). *Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en el marco del cumplimiento de los objetivos de desarrollo del milenio*. Guatemala: SEGEPLAN. Recuperado de <http://www.segeplan.gob.gt/2.0/images/pdf/igualdad.pdf>

Soto, Espino, Z. J. (2018). *Percepción del cliente en el servicio prestado por los hoteles ubicados en la cabecera departamental de Chiquimula* (Tesis de licenciatura). Universidad de San Carlos de Guatemala, Centro Universitario de Oriente, Chiquimula, Guatemala.

Urías, Johnson, P. E., & Irías, Girón, L. F. (2016). *Informe de emisión de títulos universitarios 2012-2016: análisis global de la Universidad de San Carlos de Guatemala*. Guatemala: Dirección General de Administración, Departamento de Registro y Estadística, USAC. Recuperado de https://rye.usac.edu.gt/formularios_rye/AvanceTitulos.pdf



APÉNDICE

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



ENTREVISTA DIRIGIDA A MUJERES EN PUESTOS DIRECTIVOS

INSTRUCCIONES:

A continuación se desarrolla una investigación sobre “Participación de la Mujer en Puestos Directivos en empresas del sector servicio de la Ciudad Chiquimula”, por ello se solicita responder las preguntas que se plantean a fin de poder caracterizar la participación de la mujer en la gestión administrativa.

I. DATOS GENERALES

1. Nombre de la empresa: _____
2. Subsector:
Hotel ☐ Supermercado ☐ Banco ☐ Telefonía celular ☐
3. Edad:
20 - 25 ☐ 26 - 30 ☐ 31 - 35 ☐ 36 - 40 ☐ >40 ☐
4. Nombre del puesto que desempeña:
Directora ☐ Gerente ☐ Subgerente ☐
Supervisora ☐ Administradora ☐ otro: _____
5. Nivel jerárquico en la estructura organizacional de la empresa:
Nivel alto ☐ Nivel medio ☐ Nivel Técnico ☐
6. Tiempo de laborar en la empresa:
0 - 4 años ☐ 5 - 8 años ☐ 9 - 12 años ☐ > 12 ☐
7. No. de recurso humano bajo su dirección:
0 – 5 ☐ 6 – 10 ☐ 11 – 15 ☐ >15 ☐
8. Estado civil:
soltera ☐ casada ☐ divorciada ☐
9. Título a nivel diversificado si ☐ no ☐
Carrera: _____
10. Título a nivel Licenciatura si ☐ no ☐
Profesión: _____

11. Título a nivel posgrado si ☐ no ☐
 Maestría/especialización: _____
 Doctorado en: _____

II. Roles y habilidades directivas

A continuación se presenta información sobre los roles ocupacionales y habilidades directivas que se ejercen en la dirección de una organización o unidad. Se solicita tomar en cuenta los criterios para responder cada cuestionamiento, debe colocar una X según su opinión.

☐ 5 Siempre ☐ 4 Normalmente ☐ 3 A veces ☐ 2 Casi nunca ☐ 1 Nunca

Ítems			5	4	3	2	1
Roles interpersonales	Cabeza visible	Se debe encargar de firmar documentos legales de la organización/unidad que dirige.					
		Se debe encargar de acudir a reuniones de trabajo en representación de la organización/unidad.					
	Líder	Motiva y anima a sus empleados, reconciliando de algún modo sus necesidades individuales con los objetivos de la organización					
		Se encarga de orientar a sus subordinados para el logro de los objetivos empleados.					
	Enlace	Se debe encargar de establecer redes de contactos que son de vital importancia para la organización.					
		Tiene buenas relaciones con los jefes de las áreas con las que se coordina las labores.					
Roles informativos	Monitora	Recibe información actualizada sobre temas referidos a la labor de la organización/unidad que dirige.					
		Verifica la información que le proporcionan antes de tomar acción sobre ello.					
	Difusora	Debe compartir información sobre temas referidos a la labor del área, al personal a cargo					
		Debe compartir con su personal los asuntos abordados en las reuniones institucionales que participa.					
	Portavoz	Se debe encargar de proporcionar información a clientes o público externo sobre los logros de la institución.					
		Se debe encargar de proporcionar información a clientes o público externo sobre los planes de la institución.					

Roles de decisión	Empresaria	Se debe encargar de buscar oportunidades para la organización/unidad que dirige, para realizar acciones que mejoren la labor del área.					
		Tiene el manejo adecuado para la solución de eventuales problemas que se presenten en la organización/unidad que dirige.					
	Gestora de anomalías	Se debe encargar de resolver conflictos que se den entre el personal a su cargo.					
		Toma acciones de prevención de los problemas que puedan afectar a la organización/unidad que dirige.					
	Asignadora de recursos	Se encarga de asignar el recurso humano a la organización/unidad que dirige.					
		Se encarga de asignar recursos materiales a la organización/ unidad que dirige.					
	Negociadora	Ante una negociación en la institución, obtiene la mejor ventaja para el área que dirige.					
		Representa a la organización/unidad que dirige en negociaciones.					
Habilidades	Conceptual	Debe establecer objetivos tácticos y operativos congruentes con la estrategia corporativa					
		Debe formular alternativas para la solución de problemas en el área que se desempeña.					
	Técnicas	Debe desempeñar tareas específicas que requieren de conocimientos especializados del puesto.					
		Involucra tanto el conocimiento y experticia en determinados procesos que son propios del puesto que desempeña					
	Interpersonales	Inspira entusiasmo y confianza para motivar al equipo de trabajo a alcanzar los objetivos planteados.					
		Ante situaciones de conflicto en su organización/unidad de trabajo, ha logrado llegar a acuerdos eficaces					