

**Trayectoria y retos profesionales de mujeres en Jalisco (México) y Quebec (Canadá): semejanzas y diferencias**  
**Trajectoires et défis professionnels des femmes dans l'état de Jalisco (Mexique) et au Québec (Canada) : différences et similitudes**  
**The Career and Professional Challenges of Women in Jalisco (Mexico) and Quebec (Canada): Similarities and Differences**

Émilie Genin et Lourdes Ocampo

Volume 22, numéro 3, printemps 2018

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1060896ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1060896ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)

1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

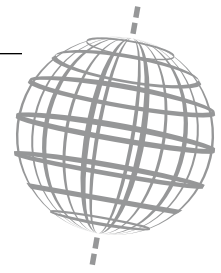
Citer cet article

Genin, É. & Ocampo, L. (2018). Trayectoria y retos profesionales de mujeres en Jalisco (México) y Quebec (Canadá): semejanzas y diferencias. *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, 22(3), 95–106. <https://doi.org/10.7202/1060896ar>

Résumé de l'article

La présente recherche compare les facteurs qui favorisent ou freinent le développement professionnel des femmes dans la province de Québec (au Canada) et dans l'état de Jalisco (au Mexique), en utilisant une méthodologie qualitative. Les entrevues en profondeur ont permis d'identifier les effets et les interactions de différents facteurs à trois niveaux d'analyse : national, organisationnel et individuel. Nous mettons en lumière et discutons les différentes stratégies d'articulation entre le travail et la famille adoptées et de leurs relations avec les politiques gouvernementales propres à chaque région ainsi que les similitudes dans les aspects organisationnels qui favorisent la progression de carrière des femmes.

# Trayectoria y retos profesionales de mujeres en Jalisco (México) y Quebec (Canadá): semejanzas y diferencias



## Trajectoires et défis professionnels des femmes dans l'état de Jalisco (Mexique) et au Québec (Canada) : différences et similitudes\*

### The Career and Professional Challenges of Women in Jalisco (Mexico) and Quebec (Canada): Similarities and Differences

ÉMILIE GENIN

École de Relations Industrielles,  
Université de Montréal, QC, Canada

LOURDES OCAMPO

Departamento Gestión y Liderazgo,  
Tecnológico de Monterrey Campus Guadalajara, Jalisco, Mexico

#### RESUMEN

La presente investigación compara los factores que favorecen u obstaculizan el desarrollo laboral de mujeres de la región de Quebec (Canadá) y el estado de Jalisco (México), a través de un enfoque cualitativo. Las entrevistas a profundidad hicieron posible identificar los efectos e interacciones de diversos factores en tres niveles de análisis: nacional, organizacional e individual. Se discuten las diferencias encontradas en relación con las estrategias de balance trabajo-familia impulsadas por las políticas gubernamentales propias de cada región y las similitudes en los aspectos organizacionales que favorecen la progresión de carrera de las mujeres.

**Palabras clave:** mujeres, carrera, comparación internacional, desempeño profesional

#### RÉSUMÉ

La présente recherche compare les facteurs qui favorisent ou freinent le développement professionnel des femmes dans la province de Québec (au Canada) et dans l'état de Jalisco (au Mexique), en utilisant une méthodologie qualitative. Les entrevues en profondeur ont permis d'identifier les effets et les interactions de différents facteurs à trois niveaux d'analyse : national, organisationnel et individuel. Nous mettons en lumière et discutons les différentes stratégies d'articulation entre le travail et la famille adoptées et de leurs relations avec les politiques gouvernementales propres à chaque région ainsi que les similitudes dans les aspects organisationnels qui favorisent la progression de carrière des femmes.

**Mots-Clés :** femmes, carrière, comparaison internationale, développement professionnel

#### ABSTRACT

The goal of this study is to compare the factors that influence the career developments of university-educated women in Québec (Canada) and in Jalisco (Mexico). Using a qualitative approach, we found interaction effects between national, organizational, and individual factors. The career development of women is embedded within the cultural and institutional context of these respective regions and linked to individual work-family strategies. Finally, we found that despite the unique context of each place in which women work, the organizational aspects that favor women's career progression are similar in both regions.

**Keywords:** women, career, international comparative occupational analysis

La equidad de género y la participación de las mujeres en el mercado laboral son objetivos sociales y económicos clave tanto para los países desarrollados como para los emergentes. De hecho, el Banco Mundial (World Bank, 2012) confirma que impacta positivamente sobre la productividad del trabajo, la familia y las comunidades. Por ejemplo: corregir la segregación de género en el empleo podría reducir la brecha de productividad entre hombres y mujeres de un 30% a un 50% para incrementar así la productividad global. En las últimas décadas, la participación de las mujeres en el mercado laboral creció en varios países – como en Canadá y en México – pero sigue siendo todavía más difícil para ellas acceder a puestos de alto nivel en las organizaciones (Marchand, Saint-Charles, Corbeil, 2007; Zabludovsky, 2007). Esto

causa una pérdida considerable en términos de talento, habilidades y competencias, para las compañías y para la sociedad en sí.

Dado que no se ha logrado equidad de género en ninguna parte del mundo laboral (Maruani, 2013), parece de particular importancia comprender mejor las decisiones laborales de las mujeres profesionistas<sup>1</sup> y los elementos que impactan positiva o negativamente su desarrollo profesional. Este artículo se propone responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las semejanzas y diferencias en los factores que influyen en el desarrollo laboral de mujeres profesionistas en Jalisco (México) y Quebec (Canadá)? La comparación internacional permite tomar en consideración las diferencias nacionales, así como sus relaciones con los aspectos organizacionales e individuales.

\* Remerciements :

Nous souhaitons remercier Mme Mélanie Dufour-Poirier et M. Luis Cisneros pour leurs précieux commentaires.

1. Según la Real Academia Española, una profesionista es una persona que ejerce su profesión con capacidad relevante. En este artículo consideramos mujeres con títulos universitarios.

Los casos de Quebec y Jalisco son particularmente interesantes porque se observan grandes diferencias institucionales y socioeconómicas, al grado de que pueden considerarse como modelos opuestos. En efecto, Quebec es una figura excepcional en América del Norte, caracterizándose por políticas públicas intervencionistas y favorables para el empoderamiento de las mujeres. La igualdad entre hombres y mujeres es un valor importante en la sociedad Quebecuense. El modelo mexicano es no intervencionista y las mentalidades con respecto a los roles de las mujeres son más conservadoras, de forma tal que Jalisco, a pesar del hecho de contar con la segunda ciudad más poblada del país (Guadalajara), es uno los estados mexicanos con menor Índice de Potenciación de Género – que refleja el poder político y económico de las mujeres – según el reporte de UNIFEM (2008). Sin embargo, se encontraron también similitudes entre ambas regiones, como la voluntad de las mujeres de educarse cada vez más y de mantenerse activas en el mercado laboral.

Para responder a la pregunta de investigación se utilizó un enfoque cualitativo, a través de 45 entrevistas a profundidad, lo que hizo posible identificar las interacciones entre factores nacionales, organizacionales e individuales que influyen sobre las carreras de las mujeres y permiten un mejor entendimiento de sus trayectorias laborales.

### Marco teórico

El enfoque teórico que privilegiamos fue el sistema- organización- género (gender-organization-system approach, Fagenson, 1990), que analiza la situación profesional de ambos y considera tanto el contexto organizacional como el social, lo cual permite compararlos. Este enfoque teórico sugiere que los individuos, las organizaciones y las sociedades interactúan simultáneamente en respuesta a los cambios medioambientales a ritmos diferentes (Belghiti-Mahut, 2004). Esto podría explicar por qué el progreso hacia la igualdad de gestión a favor de las mujeres es diferente a través del mundo. En consecuencia, los factores que influyen sobre las trayectorias laborales de las mujeres fueron agrupados en: nacionales (que refieren al contexto social e institucional de cada estado), organizacionales e individuales.

#### FACTORES NACIONALES: CONTEXTO EN QUEBEC Y JALISCO

El índice de participación de las mujeres en el mercado laboral, con base en las estadísticas del sector formal, es mucho más alto en Canadá que en México (62% versus 44%; World Bank, 2012). Sin embargo, se observan algunas tendencias similares en los dos países. En primer lugar, la participación de las mujeres en el mercado laboral tuvo un crecimiento importante en las últimas décadas. En México, las mujeres constituyen hoy, un poco más de 36% de la población económicamente activa, y más de 40% en las zonas urbanas, contra un 20% en 1970 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2014; Zabludovsky, 2007). En Quebec, las mujeres rozan la paridad con 48% de los empleos ocupados, contra 36% en 1976 (Institut de la statistique du Quebec, 2013). En segundo lugar, cada vez son más las mujeres que obtienen títulos universitarios. En México, la proporción de hombres y mujeres con educación superior es similar: 18.5% (INEGI, 2014); pero las mujeres constituyen hoy casi el 53% de los estudiantes universitarios. Mientras que en Canadá, en la década de los noventa, solamente el 10% de las mujeres

quebequenses obtenían un título universitario (contra el 14% de los hombres), hoy, el 28% de ellas y el 24% de los hombres lo alcanzan (ISQ, 2013).

A pesar de los avances profesionales que han logrado las mujeres, todavía hay mucho camino por recorrer para conquistar la equidad de género (Marchand *et al.*, 2007). Solamente un cuarto de los puestos de alto nivel fueron ocupados por mujeres en Quebec en 2013 (Boulet, 2013), una proporción equivalente a la de México (Zabludovsky, 2007).

**TABLA 1**  
División sexual del trabajo en Canadá y México

	México	Canadá
Tasa de participación de las mujeres	44%	62%
Porcentaje de mujeres estudiantes universitarios	53%	55%
Porcentaje de tiempo dedicado al trabajo remunerado		
Hombres	33%	24%
Mujeres	16%	20%
Porcentaje de tiempo dedicado al trabajo no remunerado		
Hombres	8%	11%
Mujeres	26%	18%

Fuente : OECD, 2014

Varios factores pueden explicar las inequidades observadas. La división tradicional del trabajo según el sexo, que asigna primeramente el trabajo doméstico a las mujeres y el trabajo profesional a los hombres (Tremblay, 2012), constituye un obstáculo al desarrollo profesional de las mujeres en ambos países pero de manera más marcada en México. Una encuesta reciente de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2014) revela que las mujeres de entre 15 y 64 años de edad dedican por término medio 44 minutos al día (en Canadá) y 53 minutos al día (en México), al cuidado de los miembros de la familia, en comparación con los hombres que dedicaban a ello menos de este tiempo, es decir 21 minutos en Canadá y solamente 15 minutos en México (Tabla 1). También, las mujeres pasan entre 133 minutos (en Canadá) y 280 minutos (en México), efectuando trabajos domésticos diariamente, contra 83 minutos para los canadienses y 75 minutos para los mexicanos. Tanto en Canadá, como en México, los hombres dedican más tiempo que las mujeres al trabajo remunerado por día (OECD, 2014). El conjunto de los resultados de estos estudios muestra que la división sexual del trabajo influye sobre la cantidad de trabajo doméstico y parental de las mujeres. Su horario entonces es afectado y, por consiguiente, su vida profesional también. Estas demandas familiares revelan ser una carga más importante de tiempo para las mujeres que para los hombres. De esa manera, las mujeres deben interrumpir o tomar más permisos por razones personales o familiares que los hombres. Así, podemos concluir que la distribución del trabajo profesional y doméstico es más tradicional en México que en Canadá. Estas diferencias reflejan valores sociales más conservadores en México y permiten explicar en parte la menor representación de las mujeres en el mercado laboral.

Las políticas públicas también fomentan una mayor participación laboral femenina. Con respecto a las políticas de permisos de maternidad y paternidad, Quebec representa una excepción en América del Norte, pues, aunado a que sus políticas son muy generosas, ofrecen a la ciudadanía un programa de guarderías a costo reducido. Adicionalmente del permiso de maternidad de 18 semanas, existe un permiso de paternidad de 5 semanas (no es transferible a la madre), y otro permiso que se dirige indistintamente a cualquiera de los padres, por una duración máxima de hasta 32 semanas. La ley no obliga al empleador a pagar estos permisos, pero los nuevos padres reciben prestaciones de sustitución del gobierno entre 55% y 75% de su salario. La proporción de nuevos padres que utilizan estos permisos está por arriba del 80% (Tremblay, 2012). Por el contrario, el modelo mexicano es “no intervencionista”: el permiso de maternidad es de sólo 12 semanas pagadas, los horarios de los servicios de guarderías no están adaptados a los horarios de los padres que trabajan, son insuficientes y se ofrecen principalmente en la zona metropolitana. La debilidad de estos servicios conduce a numerosas mujeres a retirarse del mercado laboral o, a trabajar de tiempo parcial. Sin embargo las mujeres ejecutivas y profesionistas pueden fácilmente pagar servicios domésticos (la mayoría de las empleadas domésticas son mujeres del campo, con un nivel de educación muy bajo). Podemos concluir que las políticas públicas de Quebec favorecen la participación de las mujeres al mercado laboral, lo que no es el caso en México. Pero esas políticas tampoco son suficientes para lograr la equidad de género con respecto a la representación de las mujeres en puestos de alto nivel.

Los estereotipos de género requieren ser observados también, ya que hacen referencia a los comportamientos y roles de lo que se considera “conveniente” para hombres y mujeres (Gaborit, 2009). Las estadísticas del tiempo dedicado al trabajo remunerado y no remunerado (Tabla 1) demuestran que los estereotipos de género todavía son más fuertes en México que en Canadá, donde se ha evolucionado hacia una distribución más igualitaria del trabajo entre hombres y mujeres, superándose muchos de los estereotipos de género que aún predominan en Jalisco, México. Si el sexismo directo está prohibido por ley en ambos países, varias investigaciones muestran que los estereotipos de género y los prejuicios siguen presentes y constituyen los mayores obstáculos para la progresión de las mujeres en los escalones superiores de las organizaciones. Por ejemplo, las representaciones sociales contribuyen a la producción de la imagen del “buen líder” con los estereotipos y con las representaciones sociales de la masculinidad (Marchand *et al.*, 2007). Esta imagen valora estereotipos masculinos tales como el coraje, la ambición y la tenacidad, mientras otros comportamientos como la generosidad, la abnegación o la capacidad de escucha son asociados a las mujeres (Naschberger, Quental, Legrand, 2012). Por eso las mujeres tenderán a ser percibidas como menos idóneas que los hombres y entonces necesitarán esforzarse y hacer más, para ser reconocidas por las organizaciones y acceder a puestos de liderazgo (Naschberger *et al.*, 2012). Después de esta breve presentación de los factores que pueden variar al nivel nacional (es decir, la división sexual del trabajo, las políticas públicas y los estereotipos de género), la siguiente sección presenta los factores organizacionales.

## FACTORES ORGANIZACIONALES

En la literatura, se encuentran numerosos factores organizacionales que pueden influir sobre el desarrollo profesional de las mujeres, los más importantes son: la cultura y normas organizacionales, la masa crítica de mujeres (*tokenismo*), las políticas y sistemas de gestión y los mentores.

La cultura organizacional “es lo que los empleados perciben y cómo esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas” (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2001, p.34). Según Rutherford (2001) ésta se expresa en el estilo de dirección; en la filosofía de administración (de gestión); en el lenguaje y la comunicación; en los artefactos físicos; en la socialización informal; en cómo se toman en consideración las diferencias de género y la sexualidad. Así las culturas organizacionales pueden tener un impacto favorable –o no– en la igualdad de género. La cultura y las normas organizacionales tienen una influencia significativa sobre la progresión de carrera de las mujeres (Lee-Gosselin, Ann, 2011; Ponchut, Barth, 2012; Rutherford, 2001); es decir, el desarrollo laboral de las mujeres se ve favorecido en las organizaciones donde existe voluntad política de los miembros de la dirección, en materia de igualdad. Así, las organizaciones que apuestan al desarrollo de una cultura con valores de gestión favorables para la diversidad y el carácter mixto, ven a más mujeres conseguir subir los escalones (Naschberger *et al.*, 2012). Sin embargo, los niveles jerárquicos superiores de muchas organizaciones permanecen compuestos por una mayoría de hombres, lo que da como resultado una conservación del poder organizativo masculino y la producción de normas de comportamiento masculinas (Laufer, 2005). La asimilación de éstas constituye un factor importante que influye sobre el ascenso jerárquico de las mujeres (Belghiti-Mahut, 2004; Kanter, 1977; Laufer, 2005). En este sentido, las mujeres que desarrollaron comportamientos y actitudes masculinas tales como un alto nivel de implicación en el trabajo (norma de disponibilidad total por el trabajo), aptitudes para administrar a un equipo de subordinados, manifestando cualidades de liderazgo masculino, lograron alcanzar los altos estratos jerárquicos (Belghiti-Mahut, 2004; Laufer, 2005). Contrariamente, las mujeres que no cumplan con esas normas no logran puestos directivos.

También ha sido mostrado que una jerarquía mayoritariamente masculina tenía un efecto positivo sobre el ascenso jerárquico de los hombres y negativo sobre el de las mujeres (Tharenou, Latimer, Conroy, 1994; Tharenou, 2001). Estos resultados confirman la hipótesis de la masa crítica –o *tokenismo*– de Kanter (1977), para explicar el simbolismo, el aislamiento y la presión por la realización que provoca la poca visibilidad de los individuos de un grupo minoritario como el de las mujeres, cuando su presencia se encuentra debajo de la masa crítica del 30%. En ese momento, los comportamientos individuales no son considerados como singularidades, sino que son interpretados dentro de los estereotipos y prejuicios concernientes a las mujeres. De tal manera que sus posibles fracasos o dificultades son atribuidos a una lógica de género, en lugar de considerarlos simplemente como un fracaso individual.

Las políticas y los sistemas de gestión influyen –positiva o negativamente– sobre la progresión de carrera de las mujeres. Ésta se ve favorecida en las organizaciones donde existen programas de conciliación para la vida profesional y la vida

personal (Naschberger *et al.*, 2012). Algunos de los diferentes tipos de programas son: el apoyo a los miembros de la familia (por ejemplo servicios de guardería), los permisos parentales, los beneficios sociales, la facilitación del tiempo de trabajo (tales como los horarios flexibles o el teletrabajo) y la gestión de carrera adaptada a las etapas de la vida (Hewlett, 2002; Guérin *et al.*, 1994). Sin embargo, la utilización de éstos también pueden resultar en la creación de prejuicios negativos con respecto a los empleados (hombres o mujeres) que gozan de eso, y por consiguiente disminuirían las posibilidades de futuras promociones (Ponchut, Barth, 2012; Rutherford, 2001). Paradójicamente, como las mujeres gozan más de esos programas que los hombres, tenderán a ser menos favorecidas. El soporte del jefe y de los colegas es entonces muy importante para que esos incentivos les beneficien (Tremblay, 2012). A pesar de los posibles efectos positivos de los sistemas de gestión de trayectoria laboral, muchas mujeres permanecen ampliamente insatisfechas respecto a la gestión de carrera de las organizaciones (Ely, Stone, Ammerman, 2014). Los estereotipos de género hacen que ellas sean asignadas primordialmente a puestos donde las evoluciones de trayectoria son débiles y donde la gestión de carrera es poco desarrollada (Guillaume, Pochic, 2009). En este aspecto también el apoyo del superior puede constituir una ayuda u obstáculo de gran importancia.

Las mujeres que han conseguido alcanzar los estratos más altos de las organizaciones mencionan el papel tan importante que ejercen redes y mentores sobre su ascenso jerárquico (Baumgartner, Schneider, 2010; Burgess, Tharenou, 2002; Whitmarsh *et al.*, 2007). Sin embargo, las investigaciones muestran que las mujeres reciben menor ayuda en el ascenso de su carrera que los hombres, incluyendo las ventajas del padrinazgo (mentorship). Por consiguiente, tendrían menos posibilidades de nombramiento a puestos de mayores responsabilidades (Naschberger *et al.*, 2012). Además, precisamente al alcanzar la alta dirección de una empresa, es cuando las mujeres necesitarían más estímulo y apoyo que los hombres en su progresión de carrera (Tharenou, 2001), ya que tienden a cuestionar sus propias aptitudes y capacidades cuando llega el tiempo de aceptar una nueva promoción. Éstos estímulos entonces son necesarios con el fin de ayudarlas a adquirir más confianza (Belghiti-Mahut, 2004).

### LOS FACTORES INDIVIDUALES

El ascenso jerárquico de las mujeres se ve favorecido, o atrasado, por elementos a nivel individual y familiar en el curso de su trayectoria laboral. En primer lugar, el factor que lo predice de manera más importante es el desarrollo del capital humano (Belghiti-Mahut, 2004). La búsqueda de oportunidades de formación tales como: períodos de práctica, desarrollo profesional, experiencias de internacionalización o el trabajo en organismos sin ánimo de lucro, es fundamental para el éxito laboral de las mujeres (Baumgartner, Schneider, 2010; Tharenou, 2001) porque permite reemplazar la “falta de experiencia” atribuida, entre otras cosas, al tiempo dedicado a las responsabilidades familiares (Burgess, Tharenou, 2002). Es por esto, que la formación debe ser considerada una estrategia esencial para subir en la jerarquía.

Otros factores individuales se definen en el Modelo Caleidoscópico de Carrera de Sullivan y Mainiero (2008).

Este modelo permite entender mejor las características únicas y complejas de la trayectoria laboral de las mujeres, partiendo de la evidencia de que los modelos tradicionales responden a la descripción de la carrera de los hombres. Las autoras identifican tres dimensiones para explicar las diferencias de comportamientos y de estrategias adoptadas por las mujeres. En primer lugar, la “dimensión autenticidad” se refiere al acuerdo entre las elecciones de carreras y los valores profundos del individuo. Por ejemplo, la búsqueda de autenticidad puede explicar por qué unas mujeres prefieren quedarse en un puesto donde se sienten bien o en un trabajo que les apasiona, en lugar de subir a las altas esferas jerárquicas de las organizaciones. En segundo lugar, la “dimensión retos”, comprende las decisiones que permiten aceptar riesgos y alcanzar objetivos. Así, mientras que el hecho de tener una aspiración fuerte de gestión (búsqueda de retos profesionales) influye positivamente sobre el ascenso de las mujeres, el hecho de tener poca ambición o motivación para alcanzar posiciones más elevadas, produce el efecto contrario (Tharenou, 2001). Si bien, ciertos estudios concluyen que las mujeres tenderían a ser menos ambiciosas que los hombres (Ross-Smith, Chesterman, 2009); otros por el contrario, ven una evolución de las ambiciones de las mujeres ejecutivas hacia aspiraciones que se parecen cada vez más a las masculinas (Laufer, Pochic, 2004).

Ely, Stone e Ammerman (2014) notan que las aspiraciones de las mujeres son similares a las de los hombres en el momento en que terminan la universidad - ellas esperan que su desempeño profesional será igual de importante que el de sus compañeros - pero muchas acaban desilusionadas 10 o 15 años después, porque no pudieron alcanzar los puestos esperados, así que ajustan sus expectativas y son percibidas como menos ambiciosas.

Por último, la “dimensión equilibrio” del Modelo Caleidoscópico corresponde a la búsqueda del balance entre las diferentes esferas de vida. En esta dimensión, los problemas de conflicto entre la vida profesional y la vida personal son generalmente considerados por las mujeres como un freno superior a su carrera, en comparación con los hombres, donde esta dimensión parece afectar menos (Hewlett, 2002; Naschberger *et al.*, 2012; Van Vianen, Fischer, 2002). El peso de las responsabilidades familiares tiene un efecto sobre la disposición para asumir nuevas responsabilidades profesionales (Ely, *et al.*, 2014; Tremblay, 2012). Por ejemplo, en el momento de la llegada de un hijo, las mujeres ajustan sus compromisos laborales, y modifican sus aspiraciones de carrera con el fin de asegurar las responsabilidades familiares (Whitmarsh *et al.*, 2007). También, las mujeres muestran menos ambición de movilidad internacional o geográfica de los 31 a los 35 años, período cuando el equilibrio entre la vida profesional y la vida familiar es importante (Naschberger *et al.*, 2012). Las mujeres que tienen un horario de trabajo cargado, frecuentemente viven con sentimientos de culpabilidad por no pasar suficiente tiempo con sus niños, lo que puede empujarles a disminuir el ritmo de su carrera, y por el mismo hecho, afectar su ascenso jerárquico (Hewlett, 2002; Laufer, 2005). Por otra parte, las mujeres que han alcanzado altas esferas como dirigentes perciben también los problemas de conciliación trabajo-familia, a pesar de sus esfuerzos de gestión (Van Vianen, Fischer, 2002). Ese conflicto puede tener como resultado que las mujeres tiendan a evitar nuevos desafíos profesionales. También la falta de disponibilidad, unida a los

desequilibrios familiares, puede perjudicar a las mujeres que desean hacer carrera, ya que se trata de un criterio de gran peso en la atribución de promociones o de nombramiento a un puesto (Laufer, 2005). Así, el trabajo y la familia se convierten en una especie de vasos comunicantes, ya que en la medida en que la vida familiar sufre los trastornos que sobrevienen del mundo del trabajo, los desequilibrios de la vida familiar necesariamente provocan consecuencias a nivel profesional (Tremblay, 2012).

En este aspecto, el apoyo del esposo y de la familia influye considerablemente sobre la conciliación trabajo-familia de las mujeres, y también sobre sus posibilidades de ascenso de carrera. Las estructuras familiares donde la carrera del cónyuge es caracterizada por horarios cargados de trabajo contribuyen entonces al aumento de la carga de los quehaceres domésticos de la mujer (Tremblay, 2012). Priorizar la carrera del hombre, dentro de la pareja, tiene como consecuencia no poder dar el soporte adecuado para que la mujer consiga conjugar su profesión y su vida familiar (Ely, *et al.*, 2014). Finalmente, ciertas dinámicas familiares contribuyen facilitando la progresión de carrera de las mujeres, especialmente la ayuda del esposo, de parientes o de amigos próximos en el cuidado de los niños (Tremblay, 2012). También, las negociaciones igualitarias en relación con la elección de la carrera dominante en el seno de la pareja favorecen las carreras de las mujeres ejecutivas (Ely, *et al.*, 2014; Laufer, 2005).

Para concluir, los factores individuales que principalmente influyen sobre la trayectoria laboral de las mujeres son: el capital humano, las tres dimensiones observadas en el Modelo Caleidoscópico (retos, autenticidad y equilibrio), así como el soporte del esposo y la familia.

## Metodología

### TERRENOS Y RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

La pregunta de investigación llevó a realizar un estudio exploratorio con enfoque cualitativo, para comprender con mayor profundidad los caminos y los determinantes de las carreras de las mujeres tituladas en Quebec y Jalisco. Primeramente, se establecieron los perfiles de trayectoria profesional y las situaciones que se querían observar, con respecto a la literatura revisada, con la meta de cubrir una gran variedad de situaciones. Para poder obtener información pertinente que respondiera las preguntas de investigación, se establecieron criterios que guiaron a la definición de una muestra por elección razonada, en función de: la edad de las participantes, el estado civil, el número y edad de los hijos, el éxito objetivo de carrera (nivel jerárquico y salarial), el tipo de empleo (asalariado o trabajo autónomo), el tiempo de trabajo (tiempo completo o tiempo parcial), las interrupciones de carrera y las eventuales salidas y/o retorno al mercado laboral. Tratamos de tener dos muestras apareadas (una en Quebec y otra en México), en las cuales pudiesen compararse las situaciones encontradas (Anexo 1). Ya que los primeros años de trayectoria laboral se caracterizan generalmente por tanteos, se eligió el criterio de por lo menos dos años de experiencia profesional para participar.

El primer paso consistió en contactar a asociaciones profesionales: la red de las mujeres de negocios de Quebec (Réseau des femmes d'affaires du Quebec), el orden de los profesionales en recursos humanos de Quebec (Ordre des conseillers en ressources

humaines agréés) y la red EXATEC (la red de los egresados del Tecnológico de Monterrey) en Jalisco. Estas organizaciones invitaron a algunos de sus miembros, lo que permitió interrogar a mujeres experimentadas, la mayoría, con una carrera rica y sin interrupciones. Estas participantes revelaron una fuente de información pertinente para la investigación. Sin embargo, para lograr los objetivos era indispensable observar situaciones más diversas, las cuales fueron más complicadas de encontrar a través de las asociaciones, así que el contraste de los sujetos ha sido hecho según una técnica iterativa (bola de nieve). Ésta consiste en preguntar a las participantes si conocían mujeres con las características del estudio, que pudiesen estar interesadas en colaborar. En el caso de la muestra mexicana, la asociación mencionada sólo agrupa a mujeres provenientes de una de las universidades privadas de mayor prestigio en el país, ellas a su vez proporcionaron datos de profesionistas egresadas de otras universidades tanto privadas como públicas. La técnica iterativa también permitió entrevistar a mujeres tituladas que habían dejado el mercado laboral o vivido transiciones de carrera más difíciles.

En segundo lugar, se desarrolló el instrumento para la recolección de datos: una guía de entrevista (ver Anexo 2). Esta guía de entrevista aborda la carrera de manera biográfica, con preguntas que se apoyaron en temas identificados en la literatura: la historia de vida, la trayectoria laboral, las transiciones, los factores que pueden influir en la carrera tanto positiva como negativamente, los factores de satisfacción o insatisfacción, las aspiraciones futuras a nivel personal o laboral, las perspectivas de desarrollo.

En un tercer momento, se recolectaron los datos en forma de entrevistas semiestructuradas. Después de haber realizado una tercera parte de las entrevistas, se procedió a una evaluación de la información recaudada en Quebec y en Jalisco con el fin de sintetizar la información adquirida y para compararla con los datos obtenidos al final de las entrevistas precedentes. Este paso permitió hacer ajustes menores en la guía de entrevista, para acumular conocimientos a medida que avanzaba la investigación. Las entrevistas duraron de 35 a 120 minutos, la mayoría de ellas se hicieron en el lugar de trabajo de la participante y han sido registradas.

Acabamos nuestra colecta de datos cuando alcanzamos un nivel de saturación de los conocimientos. Así, 45 mujeres participaron, 25 en Quebec y 20 en Jalisco cuyo perfil es presentado en el Anexo 1. Según este cuadro, las participantes tienen entre 27 y 66 años de edad y de 2 a 35 años de experiencia profesional. Las participantes provienen de diferentes sectores de actividades: consultoría y coaching, educación, farmacéutica, salud, finanzas, informática, relaciones industriales, salud, telecomunicaciones.

### ANÁLISIS DE LOS DATOS

Cada entrevista fue transcrita y codificada para permitir el análisis del contenido. La primera etapa consistió en catalogar las transiciones de carrera y los factores que influenciaron estas transiciones. Estos factores son presentados en la sección siguiente, y la Tabla 2 constituye un resumen de cada uno. Para la codificación de los datos, se utilizaron los tres tipos de factores encontrados en la literatura (nacional, organizacional e individual).



**TABLA 2**  
**Factores del análisis**

Factores Nacionales	Políticas públicas División sexual del trabajo Estereotipos y prejuicios de género
Factores Organizacionales	Cultura y normas organizacionales Masa crítica de mujeres ( <i>Tokenismo</i> ) Políticas y sistema de gestión Mentores y redes
Factores Individuales	Desarrollo del capital humano Retos Autenticidad Equilibrio o Conflicto trabajo-familia Soporte del esposo/familia

Cada una de las investigadoras procedió a la codificación de los datos. Este proceso doble permite reducir las ambigüedades potenciales y aumentar la validez de la codificación efectuada.

## Resultados

### EL CASO DE JALISCO

Las políticas públicas fueron presentadas anteriormente en la sección *factores nacionales*. En México y particularmente en Jalisco, la división tradicional del trabajo, caracteriza la mayoría de los centros laborales y, socialmente, sigue siendo muy aceptado que las mujeres dejen de trabajar al contraer matrimonio:

*“Mi ex-esposo no me dejó trabajar mientras estuvimos casados.” (J19, 36).*

Con respecto a los estereotipos de género, la mitad de las entrevistadas jaliscienses señalan haberse visto afectadas por prejuicios que influyeron negativamente su desarrollo de carrera, tales como discriminación por edad, tanto al iniciar su carrera (refieren que eran percibidas muy jóvenes e inexpertas), como en la adultez, al no tener acceso a promociones por su edad. También expresaron experiencias con jefes misóginos:

*“Yo creo que es cultural, es un grupo de hombres que siempre han trabajado sólo con hombres y no saben convivir con mujeres. A veces si dices algo brillante, como que voltean diciendo “¡Ah piensan!”. Como si no esperaran que surgiera algo, y como que les rompes su proceso normal de razonamiento (muy lineal o no sé)... Mi penúltimo jefe era misógino y pienso que en ese lugar hay un grupo más misógino y otro grupo que trabaja muy a gusto con las mujeres. Y siento otros que podrían tener mujeres como colaboradoras en su equipo, pero no se las pueden imaginar cómo sus jefas.” (J1, 56)*

*“Un obstáculo para mi trayectoria profesional, es el ser más inteligente que mis jefes; mi género; y el machismo... Yo pensaba que estaba todo bien en mi trabajo, cuando un día me llaman para pedirme que pasara a recoger mi cheque de liquidación. Al pedir una explicación, me dijeron que me tocó a mí y no a mi subordinado (que en evaluaciones previas ya había salido mal), pero me dijeron que él tenía una familia que mantener y yo tenía un marido que me podía mantener.” (J3, 52)*

Dentro de los factores organizacionales se encontró un efecto negativo de no cumplir con las normas de disponibilidad total para el trabajo:

*“Al momento de decidir tener hijos, enfrenté la decisión de renunciar a mi puesto directivo, que implicaba liderazgo regional, ante la posibilidad de no poder cumplir con el perfil de puesto, o bajar la calidad en el servicio que ofrecía. Me hicieron una propuesta de trabajo de medio tiempo, lo cual podía parecer un apoyo, pero en realidad me implicó renunciar a mi puesto y a todas las prestaciones de las que había gozado durante 15 años.” (J11, 49)*

Las políticas y sistema de gestión de las empresas necesitan ser reevaluadas y adecuadas a las necesidades de las mujeres:

*“Cuando tuve amenaza de aborto por mi segundo bebé, solicité que se me permitiera trabajar desde casa, así era posible realizar mi función y reposar, pero sólo me autorizaron los días de incapacidad que marcara el Seguro Social y tuve que exponerme y hacer varias horas de fila para obtener el permiso. Me sentía muy enojada por su falta de empatía y flexibilidad.” (J8, 44)*

Solamente las mujeres que trabajan en empresas globales del sector electrónico y computacional consideran las políticas organizacionales (tales como horario flexible, trabajo desde casa), como aspectos que beneficiaron y ayudaron a su desarrollo laboral.

*“Es una empresa que ofrece varias opciones de horario y también la posibilidad de trabajar desde casa. He tomado esta opción cada vez que nacieron mis hijos y la sigo utilizando... Mis amigas me dicen que soy muy afortunada, que ninguna otra empresa tiene tantas opciones.” (J5, 38)*

El techo de cristal fue una constante en la experiencia de las mujeres que aspiraban a puestos de liderazgo, limitándose sus puestos directivos a mandos medios:

*“Aunque aquí donde trabajo han obtenido la certificación en equidad de género, la verdad los números son engañosos, he aplicado a dos puestos directivos y los entrevistadores me han dicho que les gustaba mi perfil y que cumplía perfecto los requisitos, pero al momento de elegir le han dado los puestos a hombres.” (J8, 44)*

El efecto negativo del *Tokenismo* fue relatado por una cuarta parte de las mujeres:

*“Yo era la única gerente mujer en un equipo de 8 hombres... No sentí discriminación de parte de mi jefe, pero sí de mis compañeros. No tenían el mismo peso mis opiniones para ellos. Recuerdo que mi sueldo era menor que el de los otros gerentes.” (J14, 42)*

*“No es fácil ser la única mujer en un equipo directivo... cualquier error puede ser atribuido a que eres mujer.” (J10, 41)*

Al contrario, los mentores son identificados como un factor que estimula el desarrollo laboral:

*“El director de la empresa fue un pilar en mi vida laboral, ante una crisis personal-familiar me proporcionó todo el apoyo, no sólo para que continuara en mi puesto, sino para que aceptara una promoción muy importante.” (J10, 41)*

A nivel individual, la capacitación y el desarrollo del capital humano fueron mencionados como muy positivos por la mayoría de las entrevistadas:

*“Recibí entrenamiento para poder tener un puesto más alto y ahora me pagan mucho mejor.” (J4, 30)*

La búsqueda de autenticidad o conflictos éticos, llevaron a cuatro mujeres a cambiar de lugar de trabajo, o a renunciar a posiciones más altas dentro de sus organizaciones:

*“Mi jefe era muy manipulador, llegó un momento en que decidí renunciar y hasta me fui a vivir a otra ciudad.” (J7, 51)*

*“No me interesa tener un puesto directivo, prefiero que mis alumnos me reconozcan y valoren, estar en contacto con ellos me hace feliz.” (J2, 45)*

Lograr el equilibrio entre trabajo y vida es un reto para las mujeres entrevistadas, tanto las casadas como las solteras. Observamos decisiones de movilidad geográfica, inicio de actividad empresarial, separación temporal de la actividad laboral en un intento de conciliar la vida personal y familiar:

*“Decidí venirme a vivir a esta ciudad más pequeña, para poder estar más al pendiente de mi hijo, los hijos son el principal obstáculo en el desarrollo laboral de una mujer.” (J9, 41)*

*“Cuando mi mamá se enfermó dejé de trabajar 6 meses, yo era la única soltera y sin hijos, mis hermanos estaban más ocupados.” (J7, 51)*

El soporte familiar y del esposo es un factor que favorece el desarrollo laboral de las mujeres, en contraste con priorizar la carrera de él:

*“El apoyo incondicional de mi esposo, económica y emocionalmente, me ha ayudado a escalar en mi carrera.” (J10, 41)*

*“Recién terminada mi especialidad en pediatría, a mi esposo le ofrecieron una oportunidad laboral en Japón, decidí acompañarlo, pero todo ese tiempo estuve sin trabajar.” (J6, 40)*

Finalmente las jaliscienses, enfrentan numerosos obstáculos que van desde la lucha contra los estereotipos y la ausencia o mala aplicación de políticas públicas nacionales y organizacionales que apoyen su desarrollo, hasta la búsqueda de autenticidad y equilibrio para poder conciliar las necesidades personales y familiares.

## EL CASO DE QUEBEC

Las políticas públicas de Quebec fueron presentadas anteriormente. Con respecto a la división sexual del trabajo, hubo una evolución importante en la provincia durante los últimos 40 años, con una distribución más igualitaria del trabajo profesional y doméstico (ver Tabla 1).

*“En la década de los 60s, cuando una se casaba dejaba de trabajar... mi ex-esposo era cirujano, yo no tenía que trabajar, algunas veces esto fue motivo de discusiones de pareja, porque ninguna de las esposas de sus colegas trabajaban.” (Q5, 66)*

A pesar de esta evolución, los efectos negativos de los estereotipos de género fueron mencionados específicamente en los ambientes laborales masculinos y en los puestos más altos de las organizaciones:

*“Parece que las decisiones de los hombres importan más que las nuestras, ellos se hacen escuchar más. Parece que las mujeres*

*deben trabajar más y demostrar más que son capaces. Los hombres no necesitan demostrar que son competentes, el empleador lo considera natural. Cuando los hombres quieren algo, me parece que es más importante y más urgente.” (Q11, 36)*

La cultura y normas organizacionales siguen siendo más favorables a los hombres. Encontramos un efecto positivo sobre la carrera al cumplir con estas normas masculinas de disponibilidad total para el trabajo:

*“A excepción de mis dos embarazos, hasta que tuvieron 4 meses mis hijos, nunca me retiré del mercado laboral. Siempre puse mucha atención a no dar la impresión de que me retiraba.” (Q7, 48)*

Se encontró un efecto negativo del Tokenismo; si no hay otras mujeres en el equipo, como ejemplo esta mujer que trabaja en minas:

*“El hecho de ser una mujer en un medio de hombres, hace que tengan prejuicios en contra de las mujeres. Algunos decían que tengo el salario de un hombre y que estoy robando el lugar de alguien. Hay que darse su lugar.” (Q25, 48)*

Siete quebequenses mencionaron transiciones de carrera (renunciar o ser despedidas) por obstáculos organizacionales que resultaron en menor remuneración, falta de ascensos e incluso acoso sexual.

Por otro lado, fueron mencionadas varias políticas y sistemas de gestión que favorecen la progresión de las mujeres, por ejemplo los programas de tiempo de trabajo flexibles o los programas de apoyo al desarrollo de la carrera de la mujer:

*“Yo estaba en el fast track, identificada en el talent pool, yo tuve una progresión hasta la dirección general.” (Q10, 53)*

El jefe puede tener una influencia positiva o negativa:

*“Mi niña estuvo muy enferma el primer mes de nacida, hubiera podido ser muy difícil, fui muy afortunada al tener un trabajo que podía realizar desde casa, mi patrón acababa de tener un hijo también, así que tenía un patrón súper comprensivo.” (Q43, 4)*

*“Este trabajo me gustaba, a excepción del patrón, no me pude desarrollar; cuando no tienes el apoyo de tu patrón es difícil.” (Q9, 51)*

Cinco participantes mencionaron que el hecho de tener mentores y redes profesionales genera efectos muy positivos:

*“Tuve buenos mentores, me apoyaron y me dirigieron en la dirección correcta.” (Q12, 39)*

Al nivel individual, el desarrollo del capital humano fue el elemento más mencionado para explicar el éxito profesional. Las competencias lingüísticas y el bilingüismo (francés e inglés) son también esenciales para lograr puestos directivos:

*“Mi nivel de francés podría ser un obstáculo.” (Q24, 40)*

Algunas mujeres mencionaron que el hecho de no temer buscar nuevos retos y ambicionar subir a posiciones más altas en la organización les ayudó en su carrera. Pero la dimensión autenticidad apareció como un elemento de mucho más peso que la dimensión retos, en las decisiones de carrera de las participantes:



*“Me siento como un pez en el agua, porque este trabajo corresponde a mis valores... yo siempre viajé y eso influyó mucho en mis elecciones de carrera.” (Q2, 36)*

*“Lo importante es estar bien en el trabajo, hacer cosas interesantes. Subir por subir, ganar más, trabajar más y no tener vida, eso no me interesa.” (Q17, 50)*

La dimensión equilibrio del Modelo Caleidoscópico – que corresponde a la búsqueda del balance entre las diferentes esferas de vida- también es de gran importancia en las decisiones laborales. El conflicto trabajo-familia representa un obstáculo al avance profesional de las mujeres:

*“Cuando mis hijos eran jóvenes, era muy difícil... Tuve que hacer concesiones... Con niños chiquitos hay que darles una vida regular, tiempo, atención. Eso requiere mucho.” (Q6, 57)*

Encontramos un efecto positivo del apoyo familiar (esposo y padres) y un efecto negativo cuando la carrera del esposo es priorizada o incompatible:

*“Cuando tuvimos nuestra hija, mi marido se quedó en casa. La decisión fue muy simple porque el tenía el 97% de su salario durante 10 meses. Yo tenía 4 semanas... Soy muy afortunada de tener un esposo que no tiene problema de ego. Él me apoya al 100% y está orgulloso de lo que hago, es extraordinario.” (Q4, 43)*

*“Lo que me afecta es la carrera de mi esposo, su trabajo le demanda mucho tiempo, trabaja de día, de noche y en fin de semana. Yo no puedo aspirar a una carrera como la suya, si queremos mantener nuestro equilibrio.” (Q19, 37)*

Para concluir, la cuestión de la elección entre trabajo y familia parece en gran parte como un cuento del pasado para las mujeres de Quebec. De hecho, sólo una participante dejó de trabajar algunos años mientras que sus niños estaban en edad preescolar. Sin embargo, a pesar de estos logros, el crecimiento profesional de las mujeres sigue siendo afectado al momento de la llegada de los niños.

#### COMPARACIÓN ENTRE LOS CASOS

Las diferencias más marcadas entre los casos están en los factores nacionales, es decir la división sexual del trabajo, los estereotipos de género y las políticas públicas, son más favorables a las mujeres en Quebec. Al contrario, el contexto de Jalisco sigue muy marcado por el machismo. Por ejemplo, sigue aceptado en Jalisco que las mujeres dejen de trabajar -unos años o definitivamente- para cuidar a su familia, lo que es menos frecuente en Quebec.

Los factores nacionales entran en interacción con los factores organizacionales. Aunque los estereotipos de género y la división sexual del trabajo representan obstáculos al desarrollo profesional de las mujeres en los dos casos, la interacción con las normas y cultura organizacional resultan en un efecto todavía más negativo en Jalisco, como por ejemplo el caso de J3, quien fue despedida bajo el argumento de que ella es una mujer casada y su esposo puede mantenerla. Al contrario, el contexto nacional de Quebec, caracterizado por políticas públicas más progresistas, una división del trabajo más igualitaria y estereotipos de género menos fuertes; puede explicar por qué se encontraron más sistemas de gestión que favorecen la progresión de las mujeres, tales como políticas de conciliación trabajo-familia, horario

flexible, trabajo desde casa o programas de apoyo al desarrollo de la carrera de la mujer. En Jalisco, solamente las mujeres de la muestra que trabajan en empresas globales del sector electrónico y computacional se beneficiaron de este tipo de políticas en su desarrollo laboral. Esas prácticas amortiguan el peso de los estereotipos y de la división tradicional del trabajo presentes en México para favorecer el avance profesional de las mujeres.

Se encontraron también puntos en común en ambas muestras: Tener mentores genera efectos muy positivos sobre el desarrollo profesional, por varios aspectos tales como protección, buenos consejos, acceso a una red de contacto más amplia, la transmisión de energía y desarrollo de la creatividad. Varias mujeres de ambas regiones, reportaron que gracias al empuje de sus mentores, aceptaron puestos más altos que no tenían la confianza de aceptar. Finalmente, los mismos factores organizacionales favorecen el desarrollo de las mujeres de ambas muestras pero se combinan de manera diferente con los factores nacionales.

Dentro de los factores individuales, el más mencionado en ambas muestras fue el desarrollo de su capital humano. Esto se manifestó de diferentes maneras: educación continua, estudiar una maestría, autoaprendizaje (*e-learning*), experiencia laboral antes de terminar sus estudios de licenciatura, participar en un consejo de administración y hacer trabajo de beneficencia; lo cual se tradujo en nuevas experiencias y competencias laborales. Se encontró una diferencia entre Quebec y Jalisco en relación a las competencias lingüísticas, el bilingüismo (francés e inglés) es esencial para lograr puestos directivos en Quebec.

Si se considera el Modelo Caleidoscopio, en ambas regiones las dimensiones autenticidad y equilibrio tienen mayor peso en las decisiones de carrera de las mujeres que la dimensión retos. Una diferencia notoria, es que para lograr el equilibrio, las jaliscienses optan por dejar de trabajar, aceptan un trabajo de tiempo parcial o desarrollan actividades como microempresarias, respondiendo así al rol tradicional esperado de las mujeres en México. Al contrario, las quebequenses se mantienen trabajando de tiempo completo (gracias al servicio de guarderías), pero es difícil para ellas ascender. Estos comportamientos reflejan el efecto de interacción entre los factores nacionales y los individuales que se manifiestan en el sistema de creencias de lo que es socialmente aceptado para las mujeres en ambas regiones.

Se encontró un efecto positivo, para el desarrollo de carrera de las mujeres de ambas muestras, del apoyo familiar (esposo y padres), sobre todo en el cuidado de los niños. Finalmente, encontramos un efecto negativo cuando la carrera del esposo es priorizada o incompatible con la carrera de la mujer. Un aspecto a resaltar, es que las mujeres de Jalisco que no cuentan con apoyo familiar, pueden pagar los servicios de ayuda doméstica, lo que es menos común en Quebec. Así podemos pensar que la ayuda doméstica barata en Jalisco compensa, en parte, la falta de apoyo familiar (o de políticas públicas) y permite a las mujeres educadas seguir una carrera profesional, lo cual refleja una interacción de este factor con la división social y sexual del trabajo.

Al final, los factores organizacionales que influyen sobre el desarrollo profesional de las mujeres son parecidos en los dos casos, pero se combinan de manera diferente con los factores nacionales e individuales.

## Discusión y conclusión

El objetivo de este artículo fue comparar los factores que influyen en el desarrollo laboral de las mujeres con educación universitaria en Quebec y en Jalisco para comprender con mayor profundidad los retos que enfrentan a lo largo de sus trayectorias profesionales. Consistente con la literatura encontramos factores nacionales, organizacionales e individuales; e identificamos interacción entre ellos, lo que confirma la pertinencia del enfoque sistema-organización-género (Fagenson, 1990) para estudiar inequidades de género. Los datos muestran que la división tradicional del trabajo y los estereotipos continúan influenciando de manera negativa el desarrollo profesional de las mujeres (Naschberger *et al.*, 2012), pero de manera más marcada en Jalisco (un estado muy conservador), que en Quebec (una provincia con políticas públicas vanguardistas). Las mujeres de ambas muestras siguen percibiendo dentro de las organizaciones un ambiente más favorable para el desarrollo de los hombres.

Respecto a los factores organizacionales, los resultados confirman la importancia de la cultura y normas organizacionales (Lee-Gosselin, Ann, 2011; Ponchut, Barth, 2012; Rutherford, 2001), así como de la masa crítica de mujeres, es decir el fenómeno de tokenismo (Kanter, 1977), sobre el desarrollo profesional de las mujeres (Tharenou, *et al.*, 1994; Tharenou, 2001). Se encontró un efecto positivo de cumplir con las normas masculinas de disponibilidad total para el trabajo y un efecto negativo de no cumplir con estas normas (Belghiti-Mahut, 2004; Laufer, 2005). Los programas de conciliación trabajo-familia y de gestión de carrera favorecen el avance de las mujeres (Hewlett, 2002; Guérin *et al.*, 1994; Naschberger *et al.*, 2012) con la condición de tener el soporte del jefe (Tremblay, 2012). Eso comprueba que estas buenas prácticas pueden ser transferibles de un país al otro. Finalmente, la presencia de mentores y de redes se confirma como un aspecto esencial para la progresión de carrera (Baumgartner, Schneider, 2010; Burgess, Tharenou, 2002; Whitmarsh *et al.*, 2007), independientemente del contexto nacional.

Finalmente, dentro de los factores individuales, el desarrollo del capital humano se revela como muy importante en ambas muestras, confirmando los resultados de precedentes investigaciones (Baumgartner, Schneider, 2010; Belghiti-Mahut, 2004; Burgess, Tharenou, 2002; Tharenou, 2001). La dimensión autenticidad del Modelo Caleidoscópico (Sullivan, Mainiero, 2008), que refiere a la congruencia entre los valores personales y del trabajo, surgió como un elemento constante. Fue un aspecto de mucho peso en las decisiones de carrera de las mujeres y también impacta como un criterio esencial en la toma de decisiones difíciles, como en el caso de dos mujeres de la muestra de Quebec y tres jaliscienses que renunciaron a sus trabajos por conflictos éticos, es decir la búsqueda de autenticidad puede tener como consecuencia la reorientación de sus ambiciones laborales. La dimensión retos no se externó como un factor de peso para la transición de carrera de las mujeres de Quebec ni de las Jaliscienses. Con respecto a la dimensión equilibrio, encontramos un efecto negativo del conflicto trabajo-familia sobre el desarrollo profesional de las mujeres, especialmente en las entrevistadas con niños en edad pre-escolar o cuyos padres estaban enfermos, lo cual puede impactar las transiciones de carrera (Ely *et al.*, 2014; Whitmarsh *et al.*, 2007). Por ejemplo algunas rechazan las oportunidades de promoción por evitar trabajar más horas o movilidad geográfica

o mujeres de ambas muestras emprendieron un negocio propio para sentirse dueñas de su tiempo. Finalmente, los resultados confirman el efecto negativo de las responsabilidades familiares y del conflicto trabajo-familia sobre el desarrollo profesional de las mujeres (Ely *et al.*, 2014; Hewlett, 2002; Laufer, 2005; Naschberger *et al.* 2012; Tremblay, 2012; Van Vianen, Fischer, 2002).

## LÍMITES Y AVENIDAS DE INVESTIGACIÓN

Este estudio tiene todos los límites propios de las investigaciones exploratorias y cualitativas, los resultados no permiten hacer generalizaciones a la población de Quebec o de Jalisco. De hecho, las investigaciones exploratorias buscan hacer emerger nuevas problemáticas, más que validación externa. Con el fin de conseguir resultados más representativos, sería interesante añadir una encuesta cuantitativa a esta investigación. Además, la comparación internacional destacó aspectos importantes con respecto al contexto social y las políticas públicas. Sería muy interesante entonces proseguir en tal vía, añadir otras provincias de Canadá u otros estados de México, incluso otros países, para enriquecer la comparación y comprender mejor la interacción entre los factores que influyen en la carrera de las mujeres.

También es posible pensar que la diferencia de oportunidades laborales en México al egresar de las universidades públicas versus las universidades privadas, tiene una incidencia sobre el desempeño profesional de las mujeres. Sin embargo, ninguna de las participantes jaliscienses mencionó como obstáculo el hecho de que su título proviniera de una universidad pública o privada, ni se observó una relación entre el nivel del puesto ocupado y el origen del título universitario. Nuestro estudio no permite concluir sobre diferencias significativas pero esta cuestión debería ciertamente ser profundizada en una futura investigación.

## IMPLICACIONES PRÁCTICAS

Los resultados del presente estudio proporcionan elementos para una mejor comprensión de la trayectoria laboral de la mujer, que pueden ser de utilidad tanto para las universidades como en las organizaciones que quieran promover la equidad de género. Ambas instancias son responsables de la generación de estrategias para impulsar a sus actuales candidatas a considerar variables intrínsecas y extrínsecas que puedan acelerar y favorecer sus perspectivas laborales, y hacerlas conscientes de las barreras sociales y organizacionales que enfrentarán en su realidad profesional. Las instituciones educativas pueden contribuir fomentando el desarrollo de habilidades de liderazgo inclusivo en todas las carreras que ofertan, estimulando la formación de un mayor número de mujeres en el área de ingeniería y asegurándose que los puestos directivos de sus facultades reflejen equidad de género. También es importante el seguimiento de sus egresadas, a través de talleres presenciales o virtuales, para asesorar a quienes abandonaron el mercado laboral y se sienten temerosas o sin herramientas para volver; ya sea porque dejaron de actualizarse en su área de especialidad o porque necesitan nuevas competencias que respondan a las necesidades globales del siglo XXI. Para las organizaciones, las conclusiones y discusiones de nuestra investigación, pueden ser aplicadas por quienes dirigen departamentos de Recursos Humanos, para la promoción de herramientas y asesoría a sus empleadas, respecto a cómo aprovechar las políticas y normas organizacionales. También se puede educar y concientizar a

los empleados, especialmente a quienes ocupan puestos de liderazgo, sobre el cómo generar mayor apertura y sensibilidad para que surjan más y mejores mentores para las mujeres, a fin de garantizar equidad de oportunidades y obtener los beneficios de un equipo que incluye y valora el talento femenino. Las organizaciones tienen un rol central en la destrucción de estereotipos que socioculturalmente constituyen enormes barreras para algunas mujeres. Al implementar y promover el liderazgo de sus empleadas, permitirán que se minimicen o desaparezcan los efectos del Tokenismo, a la vez que enviarán un mensaje que trasciende los muros de la empresa y llega al centro de la dinámica familiar y de las comunidades. Los niños y niñas que crecen en una familia donde las mujeres son valoradas e independientes económicamente, toman a estas mujeres como modelos a seguir y replican roles de mayor tolerancia y apertura.

### Bibliografía

- BAUMGARTNER, M. S.; D.E. SCHNEIDER (2010). "Perceptions of Women in Management: A Thematic Analysis of Razing the Glass Ceiling", *Journal of Career Development*, Vol. 37, N° 2, p. 559-576.
- BELGHITI-MAHUT, S. (2004). "Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres", *Revue Française de Gestion*, Vol. 151, p. 145-160.
- BOULET, M. (2013). "L'accès limité des femmes aux emplois de gestion: un plafond de verre?", *Institut de la statistique du Québec*.
- BURGESS, Z.; P. THARENOU (2002). "Women Board Directors: Characteristics of the Few", *Journal of Business Ethics*, Vol. 37, N° 1, p. 39-49.
- ELY, R.J.; P. STONE; C. AMMERMAN (2014). "Rethink What You 'Know' About High-Achieving Women", *Harvard Business Review*, December, p. 101-109.
- FAGENSON, E. A. (1990) "At the heart of women in management research", *Journal of Business Ethics*, N° 9, p. 1-8.
- GABORIT, P. (2009). "Les stéréotypes de genre", dans P. Gaborit (dir.), *Les stéréotypes de genre: Identités, rôles sociaux et politiques publiques*, Paris, L'Harmattan, p. 15-37.
- GIBSON, J.; J. IVANCEVICH; J. DONNELLY (2001). *Las Organizaciones*, Santiago, Chili, McGraw Hill.
- GUÉRIN, G.; S. ST-ONGE; R. TROTTIER; V. HAINES; M. SIMARD (1994). "Les pratiques organisationnelles d'aide à la gestion de l'ÉQUILIBRE travail-famille: la situation au Québec", *Gestion*, Vol. 19, N° 2, p. 74-82.
- GUILLAUME, C.; S. POCHIC (2009). "What Would You Sacrifice? Access to Top Management and the Work-life Balance", *Gender, Work and Organization*, Vol. 16, N°1, p. 14-36.
- HEWLETT, S.A (2002). "Executive Women and the Myth of Having It All", *Harvard Business Review*, April, p. 66-73.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA (2014). Anuario estadístico y geográfico de los Estados Unidos Mexicanos, México, 823 p.
- INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUÉBEC. Population active, emploi et chômage, résultats selon le sexe, l'âge et le niveau d'études, Québec, Ontario et Canada (2013).
- KANTER, R. M. (1977). *Men and Women of the Corporation*, New York, Basic Books.
- LAUFER, J. (2005). "La construction du plafond de verre: le cas des femmes cadres à potentiel", *Travail et Emploi*, Vol. 102, p. 31-44.
- LAUFER, J.; S. POCHIC (2004). "Carrières au féminin et au masculin", dans A. Karvar, L. Rouban (dir.), *Les cadres au travail, Les nouvelles règles du jeu*, Paris, La Découverte.
- LEE-GOSSELIN, H.; H. ANN (2011). "Modèle d'analyse de la culture organisationnelle et diversité des genres", *Humanisme et Entreprise*, Vol. 5, N° 305, p. 65-80.
- MARCHAND, I.; J. SAINT-CHARLES; C. CORBEIL (2007). "L'ascension professionnelle et le plafond de verre dans les entreprises privées au Québec", *Recherches féministes*, Vol. 20, N° 1, p. 27-54.
- MARUANI, M. (2013). *Travail et genre dans le monde. L'état des savoirs*, Paris, La Découverte, 464 p.
- NASCHBERGER, C.; C. QUENTAL; C. LEGRAND (2012). "Le parcours de carrière des femmes cadres: pourquoi est-il si compliqué et comment le faciliter?", *Gestion*, Vol. 37, N° 3, p. 43-50.
- ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (2014). Balancing paid work, unpaid work and leisure.
- PONCHUT, M.; I. BARTH (2012). "La place minorée des femmes dans les organisations. Exploration d'un facteur explicatif: la culture organisationnelle. Cas d'une entreprise de transport public", @GRH, Vol. 3, N° 4, p. 11-31.
- ROSS-SMITH, A.; C. CHESTERMAN (2009). "'Girl disease': Women managers' reticence and ambivalence towards organizational advancement", *Journal of Management and Organization*, Vol. 15, N° 5, p. 582-595.
- RUTHERFORD, S. (2001). "Organizational cultures, women managers and exclusion", *Woman in Management Review*, Vol. 16, N° 7/8, p. 371-382.
- SULLIVAN, S. E.; L. MAINIERO (2008). "Using the Kaleidoscope Career Model to Understand the Changing Patterns of Women's Careers: Designing HRD Programs That Attract and Retain Women", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 10, N° 1, p. 32-49.
- THARENOU P.; S. LATIMER; D. CONROY (1994) "How do you make it to the top? an examination of influences on women's and men's managerial advancement", *Academy of Management Journal*, Vol. 37, N° 4, p. 899-931.
- THARENOU, P. (2001). "Going Up? Do Traits and Informal Social Processes Predict Advancing in Management?", *Academy of Management Journal*, Vol. 44, N° 5, p. 1005-1017.
- TREMBLAY, D.-G. (2012). *Conciliation emploi-famille et temps sociaux* (3<sup>e</sup> édition). Québec, Presses de l'Université du Québec, 416 p.
- UNIFEM/ INEGI (2008). Las mujeres en Jalisco: estadísticas sobre desigualdad de género y violencia contra las mujeres. Recuperado de [http://www.diputados.gob.mx/documentos/Congreso\\_Nacional\\_Legislativo/delitos\\_estados/La\\_Mujer\\_Jal.pdf](http://www.diputados.gob.mx/documentos/Congreso_Nacional_Legislativo/delitos_estados/La_Mujer_Jal.pdf), 2016.
- VAN VIANEN, A. E. M.; A.H. FISCHER (2002). "Illuminating the glass ceiling: The role of organizational culture preferences", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75, N° 3, p. 315-337.
- WHITMARSH, L.; D. BROWN; J. COOPER; Y. HAWKINS-RODGERS; D.K. WENTWORTH (2007). "Choices and Challenges: A Qualitative Exploration of Professional Women's Career Patterns", *Career Development Quarterly*, Vol. 55, N° 3, p. 225-236.
- WORLD BANK (2012). World Development Report: Gender Equality and Development.
- ZABLUDOVSKY, G. (2007). "Las mujeres en México: trabajo, educación superior y esferas de poder", *Política y cultura*, N° 28, p. 9-41.

<b>ANEXO 1</b> <b>Características de las participantes</b>						
	Edad	Título	Puesto (nivel jerárquico)	Sector de actividad	Tiempo	Familia / niños
Q1	39	Lic. en psicología	Consultor / estudiante	Relaciones Industriales	Parcial	Soltera, 2 hijos (5 y 7 años)
Q2	36	MBA	Director general	Desarrollo Internacional	Completo	Pareja sin, hijos
Q3	52	Lic. en administración de empresas	Director General	Comunicación	Completo	Pareja 2 hijos adultos
Q4	43	MBA	Primer vice-presidente	Finanzas	Completo	Pareja, un hijo (5 años)
Q5	66	Lic. en fisioterapia	consultante/ coach	Coaching	Parcial	Soltera, un hijo adulto
Q6	57	Maestría en ciencias de la salud	Medicina	Salud	Completo	Pareja, 3 hijos adultos
Q7	48	Maestría en relaciones internacionales	DG y Comisario de Internacional	Desarrollo Internacional	Completo	Pareja 2 hijos (11 y 12 años)
Q8	53	Lic. en ciencias de la educación y educación remedial	Consultor/ coach	Coaching	Completo	Pareja 2 hijos adultos
Q9	51	Lic. en administración de empresas	Representante de servicio al cliente	Telecomunicaciones	Completo	Pareja sin hijos
Q10	53	MBA	Presidente Ejecutivo	Coaching	Completo	Pareja 2 hijos adultos
Q11	36	Lic. en administración de empresas	Contador	Farmacéutico	Completo	Pareja 2 hijos (2 y 6 años)
Q12	39	Lic. en biología y genética	Gerente de Mercadotecnia	Farmacéutico	Completo	Soltera sin hijos
Q13	41	Lic. en derecho	Director de Calidad	Relaciones Industriales	Completo	Pareja 2 hijos (2 et 6 años)
Q14	34	Maestría en mercadotecnia internacional	Responsable de relaciones publicas	Organismo humanitario	Completo	Pareja, 3 hijos (1, 4 y 6 años)
Q15	37	MBA	Country HR	Informático	Completo	Pareja, 2 hijos (4 y 11 años)
Q16	32	Lic. en relaciones Industriales	Directora principal remuneración	Minas	Completo	Pareja un hijo (2 años)
Q17	50	Maestría en derecho laboral	Asesor proyectos especiales	Educación	Completo	Pareja sin hijos
Q18	49	Maestría en relaciones industriales	Asesor independiente	Recursos humanos	Completo	Pareja, un hijo (19 años)
Q19	37	Maestría en Recursos humanos	Consejera en remuneración	Educación	Completo	Pareja, 2 hijos (1 et 3 años)
Q20	27	Lic. en Administración de Empresas	Consejera en recursos humanos	Farmacéutico	Completo	Soltera, sin hijos
Q21	45	Lic. en Administración y recursos humanos	Asesor independiente	Recurso humanos	Completo	Pareja, un hijo adulto
Q22	55	Lic. en comunicación y recursos humanos	Busca de empleo		X	Soltera, sin hijos
Q23	25	Lic. en recursos humanos	Coordinadora recursos humanos	PYME	Completo	Pareja sin hijos
Q24	40	Lic. en psicología	Directora de recursos humanos	Aeronáutico	Completo	Pareja sin hijos
Q25	48	Lic. en relaciones industriales	Coordinadora recursos humanos	Minas	Completo	Soltera, sin hijos
J1	56	Maestría en Educación	Directora Regional	Educación	Completo	Pareja 3 hijas (23, 19 y 17)

<b>ANEXO 1</b>						
<b>Características de las participantes</b>						
	<b>Edad</b>	<b>Título</b>	<b>Puesto (nivel jerárquico)</b>	<b>Sector de actividad</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Familia / niños</b>
J2	45	Maestría en Educación	Profesora	Educación	Completo	Soltera sin hijos
J3	52	Maestría en Educación	Asesor independiente	Capacitación	Parcial (por proyectos)	Pareja sin hijos
J4	30	Lic. Educación	Propietaria	Microempresaria de alimentos	Completo	Pareja con 1 hijo (3)
J5	38	Ing. en comunicación electrónica	Project Manager	Telecomunicaciones	Completo	Pareja 3 hijos (9,7 y 4)
J6	40	Médico con especialidad en Pediatría	Médico adscrito de terapia intermedia	Medicina	Completo	Pareja 3 hijos (9, 9 y 7)
J7	51	Maestría en Recursos Humanos	Asesor independiente	Capacitación	Parcial -por proyectos	Soltera sin hijos
J8	44	Maestría en Educación	Directora Regional	Educación	Completo	Pareja 2 hijos (15 y 10)
J9	41	Médico con especialidad en Gerontología	Propietaria	Microempresaria de sector papelerero	Completo	Soltera con 1 hijo (10)
J10	41	Lic. en Recursos Humanos	Directora Regional de Recursos Humanos	Telecomunicaciones	Completo	Pareja con 1 hijo (3)
J11	49	Doctorado en Desarrollo Organizacional	Profesora	Educación	Parcial	Pareja con 1 hijo (8)
J12	51	Lic. en Informática	Ama de Casa			Pareja 3 hijos (27, 24 y 21)
J13	27	Lic en Psicología Organizacional Estudiante de Maestría	Asistente	Administración	Completo	Soltera sin hijos
J14	42	Lic. en Mercadotecnia	Propietaria	Microempresaria de sector moda	Parcial	Pareja con 2 hijos (7 y 6)
J15	46	Lic. en Administración con Computación	Ama de Casa			Pareja 2 hijos (12 y 15)
J16	45	Lic. en Contaduría	Contadora	Empresaria de sector papelerero	Completo	Divorciada 2 hijos (17 y 14)
J17	39	Lic. en Finanzas	Contadora	Empresaria de sector construcción	Parcial	Pareja 3 hijos (13, 10 y 6)
J18	42	Lic. en Contaduría	Ama de Casa			Pareja 4 hijos (12, 9, 9 y 9)
J19	36	Lic. en Diseño Gráfico	Vendedora	Venta de repostería	Parcial	Divorciada 4 hijos (13, 9, 2 y 3 meses)
J20	45	Maestría en Desarrollo Humano	Coordinadora	Educación	Completo	Pareja sin hijos