

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**El Liderazgo de la Mujer Ejecutiva en el  
Sector Construcción de la Región Lima Metropolitana**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Alfredo Anderson Arcela Roque**

**Néstor Miguel Geldres Rosales**

**Jany Hurtado Angel**

**Eduardo Yovany Torres Cerna**

**Asesora: Giovanna Di Laura**

**Surco, octubre de 2016**

## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Nuestro profesor Jorge Luis Daly Arbulú y a nuestra asesora la profesora Giovanna Di Laura, por su asesoramiento en la elaboración del presente trabajo de investigación.



## Dedicatorias

A mis padres Alfredo y Teresa, por haberme inculcado la honestidad y los principios cristianos. A mi amada esposa Verónica y mis niños Andrew, Adrián y Doménica, por las horas que les quité en la realización de este trabajo de tesis.

Alfredo Arcela

A mi madre y a mi padre, a quienes les debo todo en esta vida, por su apoyo e inspiración.

Néstor Geldres

A mis padres, por su ejemplo de lo que es sobresalir y luchar a lo largo de estos años y de manera especial a Norma y mi hijo Renzo por su comprensión e incondicional apoyo en este emprendimiento.

Eduardo Torres

A mis padres y hermanos por ser ejemplo constante de lucha y superación a lo largo de mi carrera profesional y vida personal.

Jany Hurtado

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como objetivo principal, el conocer las características de liderazgo de la mujer ejecutiva en la industria de la construcción de la Región de Lima Metropolitana. La presencia de la mujer en el Sector Construcción sigue siendo poca, pero aun así hay mujeres que poco a poco hacen carrera y llegan a ocupar los altos cargos en empresas de este sector. Este sector, que tuvo un gran crecimiento durante los últimos 12 años pero que en la actualidad busca nuevamente ser parte importante del crecimiento nacional, cuenta cada vez más con presencia femenina en las labores ejecutivas y de mando medio, pero esta presencia femenina y el desempeño de las mismas, han sido muy poco estudiadas o no se han estudiado.

La pregunta principal que se quiere responder en esta investigación, se refiere a las características del liderazgo de las mujeres ejecutivas que trabajan en el sector construcción en la Región de Lima Metropolitana. Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, que ha permitido conocer características propias de las ejecutivas que se desarrollan y desempeñan en el sector construcción bajo determinadas delimitaciones. Son cuatro los objetivos secundarios que busca responder la presente investigación: (a) Desarrollo profesional, (b) funciones, (c) estrategias de desarrollo y (d) estilos de liderazgo.

Los resultados de la presente investigación servirán para poder tener una idea clara de cómo se desarrollan las mujeres líderes que trabajan en cargos ejecutivos en el sector construcción. Nos muestran además los estilos de liderazgo predominantes, las estrategias de desarrollo que enfrenta la mujer ejecutiva en la actualidad, que funciones desempeñan y cuales preferiría desempeñar y cuál ha sido y es el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva en el sector construcción.

## Abstract

The main purpose of the present research is to identify the personal and leadership characteristics of female executives working at the construction sector in Lima. Despite the fact that there are few female working at the construction sector, there are some success cases, which after several years reach top executive positions in the sector. For the past 12 years, the construction sector had an impressive growth, however nowadays is searching to become one of the main actors in the Peruvian national growth. Throughout the years, female presence in the top and middle management in industries within the construction sector has growth, however there are few empirical evidence about their performance.

The main research question is related to the leadership characteristics of female executives who work in the construction sector in Lima. This is a qualitative research that allows to identify characteristics associated to female executives. There are four secondary objectives to further knowledge about: (a) professional development; (b) positions and role; (c) development strategies, and (d) leadership styles.

Results of the present research would further empirical evidence on how female executives develop their careers in the construction sector. Furthermore, identify the main leadership style, and their personal characteristics and strategies that help them to obtain top management positions in a sector traditionally-dominated by men.

## Tabla de Contenidos

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	iv
<b>Abstract</b> .....	v
<b>Lista de Tablas</b> .....	x
<b>Lista de Figuras</b> .....	xiii
<b>Capítulo 1: Introducción</b> .....	1
1.1 Antecedentes .....	2
1.2 Definición del Problema .....	3
1.3 Propósito de la Investigación .....	5
1.4 Importancia de la Investigación.....	5
1.5 Naturaleza de la Investigación .....	6
1.6 Preguntas de Investigación .....	6
1.7 Definición de Términos .....	7
1.8 Supuestos.....	8
1.9 Limitaciones.....	8
1.10 Delimitaciones.....	9
1.11 Resumen.....	9
<b>Capítulo 2: Revisión de la Literatura</b> .....	11
2.1 Liderazgo.....	11
2.1.1 Definición.....	11
2.1.2 Características de los líderes.....	13
2.1.3 Diferencia de liderazgo por género .....	14
2.1.4 Líderes mujeres ejecutivas en el Perú.....	16
2.2 Sector Construcción.....	19

2.2.1 Contexto del Perú.....	19
2.2.2 Mujeres en el sector de la construcción en el Perú y en el mundo .....	21
2.3 Liderazgo en el Sector Construcción.....	28
2.4 Resumen.....	37
2.5 Conclusiones.....	39
<b>Capítulo 3: Método.....</b>	<b>40</b>
3.1 Diseño de la investigación.....	40
3.2 Justificación del diseño.....	41
3.3 Preguntas de investigación.....	41
3.4 Población.....	42
3.5 Consentimiento informado.....	43
3.6 Selección de los casos.....	43
3.6.1 Muestreo.....	43
3.6.2 Estrategias.....	44
3.7 Confidencialidad.....	45
3.8 Procedimiento de recolección de datos.....	45
3.8.1 Fuentes de evidencia.....	45
3.8.2 Protocolo del caso.....	46
3.8.3 Casos piloto.....	46
3.8.4 Esquema de la entrevista.....	46
3.8.5 Instrumentos.....	47
3.9 Procedimiento de Registro de Datos.....	48
3.10 Análisis e Interpretación de Datos.....	49
3.11 Validez y Confiabilidad .....	49
3.12 Resumen.....	50

<b>Capítulo 4: Presentación y Discusión de Resultados</b> .....	52
4.1 Perfil de los Informantes .....	52
4.2 Presentación y Discusión de los Resultados .....	53
4.2.1 Características demográficas 1 .....	54
4.2.2 Con respecto al desarrollo profesional de la mujer ejecutiva.....	59
4.2.3 Las principales funciones de la mujer ejecutiva en el sector construcción, de la Región de Lima Metropolitana.....	70
4.2.4 Estrategias de crecimiento profesional de la mujer ejecutiva en la industria de la construcción de la Región Lima. ....	75
4.2.5 Estilos de liderazgo de la mujer ejecutiva en la industria de la construcción en la Región Lima.....	85
4.3 Análisis Transversal de los Casos .....	94
4.3.1 Relación entre los estilos de liderazgo y el tamaño de las empresas para la cual labora .....	94
4.3.2 Relación entre los estilos de liderazgo y la percepción de las mujeres en el sector construcción.....	96
4.3.3 Relación entre los estilos de liderazgo y los factores de éxito en el logro jerárquico de sus funciones.....	97
4.3.4 Relación entre los estilos de liderazgo y las habilidades para cumplir funciones....	97
4.3.5 Relación entre los estilos de liderazgo y las estrategias del desarrollo de sus carreras.....	98
<b>Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	99
5.1 Conclusiones .....	99
5.1.1 Sobre el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva en el sector.....	100



5.1.2 Sobre las principales funciones de la mujer ejecutiva en el sector .....	102
5.1.3 Sobre las estrategias de desarrollo de las mujeres ejecutivas en el sector .....	103
5.1.4 Sobre los estilos de liderazgo de la mujer ejecutiva en el sector .....	105
5.2 Contribuciones .....	107
5.2.1 Contribución teórica.....	108
5.2.2 Contribución práctica.....	108
5.3 Recomendaciones.....	109
5.3.1 Recomendaciones prácticas .....	109
5.3.2 Recomendaciones para futuras investigaciones .....	110
Referencias.....	112
Apéndice A: Consentimiento Informado .....	120
Apéndice B: Guía de Entrevistas .....	121

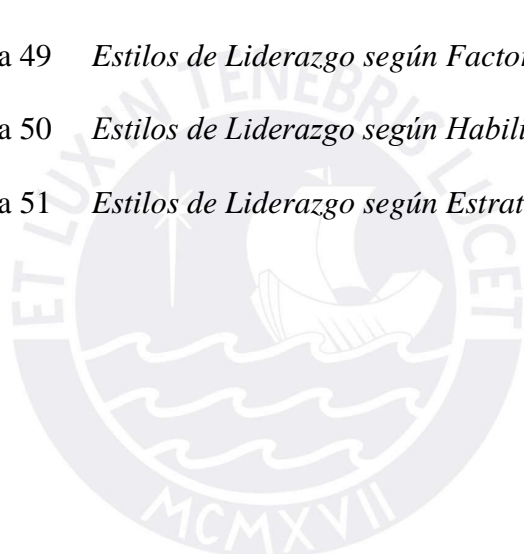


## Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Índice de Desigualdad de Género 2015 en América Latina</i> .....	17
Tabla 2.	<i>Porcentaje de Participación de la Mujer en el Sector Construcción</i> .....	22
Tabla 3.	<i>Población Económicamente Activa Ocupada, según Principales Características (2004-2013), en Miles de Personas</i> .....	23
Tabla 4.	<i>Perú: Evolución de la Población según Sexo: 1940, 1961, 1972, 1981, 1993 y 2007</i> .....	24
Tabla 5.	<i>Trabajadores en el Sector Privado por Meses, según Sexo (2014)</i> .....	25
Tabla 6.	<i>Promedio de Trabajadores en el Sector Privado por Categoría Ocupacional, según Actividad Económica (2014)</i> .....	26
Tabla 7.	<i>Requerimiento de Personal por Grupo Ocupacional y Remuneración Promedio, según Ocupaciones del Sector Construcción (2015)</i> .....	27
Tabla 8.	<i>Trabajadores del Sector Construcción por Género Proyectados Contratar en el 2015</i> .....	28
Tabla 9.	<i>Trabajadores del Sector Construcción por Género Más Requeridos en el 2015</i> .....	28
Tabla 10.	<i>Orientación de Liderazgo</i> .....	33
Tabla 11.	<i>Estilos de Liderazgo según Género y Cargo Directivo en el Sector de la Construcción en Turquía</i> .....	34
Tabla 12.	<i>Respuesta de Informantes</i> .....	52
Tabla 13.	<i>Perfil de los Informantes</i> .....	57
Tabla 14.	<i>Mujeres Profesionales Entrevistadas por Edad</i> .....	58
Tabla 15.	<i>Mujeres Profesionales Entrevistadas por Estado Civil</i> .....	58
Tabla 16.	<i>Magnitud de las Empresas</i> .....	59
Tabla 17.	<i>Experiencia Laboral Vinculada al Sector</i> .....	59

Tabla 18.	<i>Años de Experiencia Comandando Equipos</i> .....	60
Tabla 19.	<i>Factores de Éxito en el Logro de Niveles Jerárquicos</i> .....	61
Tabla 20.	<i>Influencias que las llevaron a Trabajar en Construcción</i> .....	63
Tabla 21.	<i>Diferencias entre Géneros para el Desarrollo en el Sector Construcción</i> .....	64
Tabla 22.	<i>Razones para que Ejecutivas se capaciten en Mayores Habilidades y Herramientas</i> .....	65
Tabla 23.	<i>Percepción de las Mujeres en el Sector Construcción</i> .....	67
Tabla 24.	<i>Considera que sus Principales Funciones en la Actualidad han sido Sesgadas por su Género</i> .....	69
Tabla 25.	<i>Mujeres Profesionales Entrevistadas por Cargos</i> .....	70
Tabla 26.	<i>Trabajo de Campo por las Mujeres</i> .....	71
Tabla 27.	<i>Percepción acerca de las Funciones más Complicadas de Desempeñar</i> .....	73
Tabla 28.	<i>Habilidades para cumplir Funciones</i> .....	74
Tabla 29.	<i>Importancia de Estudios de Post Grado en la Mujer Ejecutiva</i> .....	76
Tabla 30.	<i>Ejecutivas Entrevistadas con un Plan para su Desarrollo Profesional</i> .....	76
Tabla 31.	<i>¿Ventaja o Desventaja, para la Promoción y Desarrollo Profesional?</i> .....	77
Tabla 32.	<i>Ejecutivas que han Sacrificado sus Intereses Personales para Potenciar su Desarrollo Profesional</i> .....	78
Tabla 33.	<i>Como Equilibran las Ejecutivas su Vida Personal y Laboral</i> .....	79
Tabla 34.	<i>Cuenta con Ayuda para la Realización de Tareas Domésticas</i> .....	80
Tabla 35.	<i>La Amistad en el Trabajo Ayuda al Crecimiento Profesional</i> .....	81
Tabla 36.	<i>Ejecutivas Entrevistadas, Mejoras para Lograr un Desarrollo Profesional</i> .....	82
Tabla 37.	<i>Virtudes Personales que han Intervenido en el Crecimiento Profesional</i> .....	83
Tabla 38.	<i>Suelen las Ejecutivas Delegar Funciones y Decisiones</i> .....	86
Tabla 39.	<i>Ejecutivas que Apoyan e Incentivan a su Personal</i> .....	87

Tabla 40.	<i>Como Incentivan el Crecimiento Profesional de Personal a su Cargo.....</i>	88
Tabla 41	<i>Escuchan a su Equipo de Trabajo.....</i>	89
Tabla 42	<i>Subordinados Recurren a las Ejecutivas por Problemas Laborales o Personales.....</i>	90
Tabla 43	<i>Ejecutivas suelen Guiar y Supervisar Labores Diarias.....</i>	91
Tabla 44	<i>Factores que Generan Conflicto en un Equipo de Trabajo.....</i>	92
Tabla 45	<i>Estrategias para Resolver Conflictos.....</i>	93
Tabla 46	<i>Factores que Utilizan Mujeres Ejecutivas para Motivar.....</i>	94
Tabla 47	<i>Estilos de Liderazgo según Tamaño de Empresa.....</i>	95
Tabla 48	<i>Estilos de Liderazgo según Percepción de las Mujeres.....</i>	96
Tabla 49	<i>Estilos de Liderazgo según Factores de Éxito.....</i>	97
Tabla 50	<i>Estilos de Liderazgo según Habilidades para Cumplir Funciones.....</i>	98
Tabla 51	<i>Estilos de Liderazgo según Estrategias para el Desarrollo de sus Carreras.....</i>	98



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Mapa de la literatura de estudios del liderazgo de la mujer ejecutiva.....	11
<i>Figura 2.</i>	Ejecutivas de mayores rangos en el Perú por tipo de origen.....	18
<i>Figura 3.</i>	Perú: Distribución del empleo del sector construcción, 2014 - 2013.....	20
<i>Figura 4.</i>	Red de nodos de Atlas TI sobre desarrollo profesional, en la etapa de planificación .....	55
<i>Figura 5.</i>	Red de nodos de Atlas TI sobre desarrollo profesional, limitación de funciones.....	56



## Capítulo 1: Introducción

A nivel mundial, incluyendo los países latinoamericanos, existe una tendencia creciente de la participación femenina en las actividades laborales (Rivera, 2012). Sin embargo, tradicionalmente, la participación laboral femenina es limitada y es significativamente menor la proporción de los gerentes femeninos con cargos para la toma de decisiones (Strategia, 2011). En industrias tradicionalmente masculinas, por ejemplo, la construcción, la participación femenina es significativamente menor en comparación con sus pares hombres, ejemplo de ello es la diferenciación en la participación gerencial por parte de las mujeres en este sector. Por ello, el liderazgo de la mujer en el sector construcción de la Región Lima es un tema relevante para promover la inserción de la mujer en este sector y disminuir su segregación.

El sector construcción mantiene una tendencia de desarrollo positiva en estos últimos 10 años, con caídas puntuales en los años 2008, 2011 y en enero de 2015 (“INEI: Suben remuneraciones en sector servicios, pero caen en construcción”, 2015). El crecimiento del empleo en este sector en los últimos 10 años fue de 4.7% anual (Ministerio del Trabajo y promoción del empleo [MTPE], 2013). Además, dentro del sector de la construcción existe un desequilibrio de género, puesto que las mujeres representan solamente el 5% del total de trabajadores del sector (Barreto, 2015).

La presente investigación utilizará un enfoque cualitativo para identificar el liderazgo que tiene la mujer ejecutiva en el sector construcción durante estos últimos 10 años. Ello significa un aporte relevante en el desarrollo profesional de la mujer en dicho sector, el cual ha sido y es importante para el crecimiento del país. Asimismo, la presente investigación contribuye a cerrar la brecha de conocimiento sobre esta problemática que presenta poca investigación empírica actualizada en el país.

En el Capítulo 1, se expone el problema objeto de investigación. Además, se establece el propósito, la importancia, la naturaleza y las preguntas del estudio que se llevará a cabo. Asimismo, se presenta el marco conceptual, los supuestos, las limitaciones y delimitaciones del estudio.

### **1.1 Antecedentes**

Puesto que la presente investigación se centra en el liderazgo de la mujer ejecutiva en el sector construcción en la Región Lima, cuatro trabajos pueden ser considerados sus antecedentes. En primer lugar, de acuerdo con los estudios realizados por Contreras, Pedraza, y Mejía (2011), el comportamiento de la mujer ejecutiva actual en el mundo presenta cuatro características. Estas son las siguientes:

- En las últimas décadas, el ingreso de las mujeres al mundo laboral ha tenido un crecimiento acelerado. Sin embargo, su ascenso en la escala corporativa ha mostrado ser más lento.
- A nivel laboral, las condiciones de inequidad se manifiestan en menores ingresos para la mujer y menos oportunidades para ascender en la jerarquía organizacional, a pesar de su nivel de formación profesional.
- Los prejuicios que relacionan rasgos y conductas masculinas con el desempeño de roles de liderazgo constituyen uno de los mayores obstáculos que deben enfrentar las mujeres a la hora de acceder a niveles jerárquicos más altos. Es más, aquellas que ocupan altos cargos ejecutivos se enfrentan ante una exigencia mayor que la esperada si fuera hombre.
- Los líderes son individuos y sus prácticas de liderazgo dependen, entre otras cosas, de las características personales, y el género hace parte de ellas.

En segundo lugar, un antecedente importante es el trabajo desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), refiriéndose a los obstáculos del liderazgo

femenino, los cuales se abordarán en el presente trabajo. Entre los datos encontrados se destaca que los obstáculos del liderazgo de la mujer son los siguientes: (a) las mujeres tienen más responsabilidad familiar que los hombres, (b) los papeles atribuidos por la sociedad a los hombres y las mujeres, (c) la cultura empresarial masculina, y (d) los prejuicios de género inherentes a la contratación y al ascenso (Wirth, 2015).

En tercer lugar, un antecedente importante son los datos desarrollados por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2014). A partir de estos, se ha precisado que las mujeres que forman parte de la población económicamente activa son 7'205,000, lo cual representa el 46% de la oferta laboral aproximadamente. Sin embargo, no ocurre lo mismo en el sector de la construcción, el cual se muestra como un escenario inhóspito para las mujeres. En este ámbito, su tasa de participación es sustancialmente baja, pues representan solamente el 4% con respecto al total de trabajadores del sector.

Finalmente, un cuarto antecedente importante es la tesis de maestría presentada por Barreto (2015), quien se concentró exclusivamente en el caso peruano. Su trabajo es un aporte importante en la investigación sobre las barreras a las que se enfrenta la mujer para alcanzar su desarrollo profesional en el sector de la construcción en el Perú.

## **1.2 Definición del Problema**

Tradicionalmente, la mujer dentro del campo laboral profesional siempre ha estado relegada a trabajos poco forzosos o trabajos administrativos o de oficina. Según Contreras et al. (2011), las razones de esta marginación son de origen cultural, social y psicológico. Estas son las que causan el rezago de las mujeres en la ocupación de cargos directivos en mayor cantidad. Es importante destacar que, a pesar de todo, la mujer ha logrado un innegable posicionamiento en el mercado laboral actual y es inminente su ascenso en las pirámides corporativas futuras. En esta última década, todas las actividades industriales han empezado a



incrementar la participación laboral de las mujeres, pero aun así la penetración en niveles ejecutivos gerenciales es limitada.

La industria de la construcción en el Perú ha crecido en los últimos 10 años un 8% anual. Este crecimiento no solo se ha dado cuantitativamente, sino también cualitativamente. Por consiguiente, esta industria ha requerido de gran cantidad de personal. La demanda de personal ha tenido un crecimiento de 33% interanual hasta el 2013 (MTPE, 2013). Esto ha permitido que las profesiones y la mano de obra relacionadas con la construcción sean las más demandadas.

A la luz de los resultados mostrados y de acuerdo con la necesidad de infraestructura necesaria para el país, según la Comisión Económica para América Latina (CEPAL, 2014), el Perú destina 4.43% de su producto bruto interno (PBI), pero debería invertir 6.3%. Por ello, se infiere que aún hay campo para que siga creciendo la necesidad de mano de obra en este sector. Esta será necesaria en todos los niveles, bajo estas perspectivas, se requerirá una mayor demanda de cargos ejecutivos determinantes en el sector.

Al respecto, Rivera (2012) indicó que, en la actualidad, se requiere que las personas en los cargos ejecutivos ejerzan liderazgo para poder gerenciar y dirigir a sus equipos. En tal sentido, en el pasado, siempre se vio a la mujer con poca capacidad de dirección y liderazgo. Sin embargo, en la actualidad, la mujer ha ocupado puestos en casi todos los campos laborales, incluyendo las Fuerzas Armadas, que tradicionalmente están reservadas para hombres. Con ello, ha demostrado su capacidad de liderazgo y ha logrado inclusive liderar a hombres. Ha alcanzado puestos de mucha importancia directiva, incluso de CEO a nivel mundial. En el Perú, según la OIT (2015), el porcentaje de inserción de las mujeres en puestos directivos es 29.3%, muy por debajo en la Región.

En el Perú, la mujer ejecutiva en el sector de la construcción se enfrenta a numerosos traspiés, como paradigmas y prejuicios. Estos han hecho que la mujer sea relegada en este

sector. Solo aquellas que llegaron a ocupar ciertos cargos de importancia han ejercido un liderazgo que las ha llevado a enfrentar estos prejuicios y problemas. Tomará un tiempo hasta que la diferencia en cuanto a la participación de la mujer en el sector construcción sea equivalente o mayor a la del hombre.

### **1.3 Propósito de la Investigación**

El propósito de la presente investigación es determinar las características de la mujer ejecutiva líder en el sector construcción de la Región Lima. Los objetivos específicos del estudio son cuatro. Estos son los siguientes:

- Identificar y describir el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva en el sector construcción de la Región Lima.
- Identificar las funciones de la mujer ejecutiva en el sector de la construcción.
- Identificar las estrategias fundamentales que desarrollan las mujeres ejecutivas para su crecimiento profesional en el sector.
- Identificar estilos de liderazgo de la mujer ejecutiva en el sector construcción, Región Lima.

### **1.4 Importancia de la Investigación**

En la actualidad, el sector construcción es un motor de la economía nacional. Además, reacciona de manera inmediata con el comportamiento del crecimiento internacional.

Asimismo, es un gran generador de empleo y tiene una importante inversión privada y pública. Esto indica que el sector tiene una alta correlación con el comportamiento del PBI (“El sector construcción y la economía,” 2015). En ese sentido, identificar el liderazgo que ejerce la mujer en este ámbito constituye una necesidad básica para obtener un mejor *performance* en las organizaciones del sector que cumplen esta peculiaridad y a su vez lograr mejores resultados de crecimiento a nivel nacional.

En uno de los estudios en el Perú acerca del tema, Barreto (2015) identificó y analizó las barreras a las que se enfrentan las mujeres ejecutivas durante su desarrollo y progreso en el sector de la construcción. De acuerdo con lo señalado, estudiar el liderazgo de la mujer en el sector construcción en la Región Lima es importante. Esto se debe básicamente a cuatro razones: (a) es necesario saber cómo influye el liderazgo de la mujer en el sector y su efecto en el desarrollo de este, (b) es pertinente conocer las diferencias de género existentes en el liderazgo en el sector construcción, y (c) es necesario conocer las fortalezas y debilidades que desarrolla el liderazgo de la mujer ejecutiva en las empresas del sector construcción, (d) es necesario conocer el estudio en la Región Lima debido a que es una muestra representativa del País.

### **1.5 Naturaleza de la Investigación**

El presente trabajo es una investigación cualitativa. En ella, se describirá cómo se desarrolla el liderazgo de la mujer en el sector construcción y, además, se brindará información adicional y secundaria sobre las estrategias para afrontar las dificultades y barreras a las que se enfrenta la mujer ejecutiva dentro del sector. Para conseguir la información con la cual se sustentará la investigación, se empleará un enfoque cualitativo, adecuado para entender el significado de situaciones y acciones en las que los participantes están involucrados. Se espera, con esta investigación, abarcar la mayor cantidad de respuestas a la investigación y poder apoyar al desarrollo futuro de la mujer ejecutiva que se desempeña en el sector construcción.

### **1.6 Preguntas de la Investigación**

Las preguntas que guiaron la investigación son cuatro, que se detallan a continuación:

- ¿Cuál es el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva en el sector construcción de la Región Lima?

- ¿Cuáles son las principales funciones de la mujer ejecutiva en el sector construcción de la Región Lima?
- ¿Cuáles son las estrategias que desarrollan las mujeres ejecutivas para lograr su crecimiento profesional en el sector?
- ¿Cuáles son los estilos de liderazgo de la mujer ejecutiva en el sector construcción de la Región Lima?

### 1.7 Definición de Términos

A continuación, se define algunos términos trascendentes:

- **Liderazgo:** Se entiende como liderazgo, en su amplio concepto, al conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado. Con estas habilidades, el líder hace que el equipo trabaje con entusiasmo en el logro de metas y objetivos. Según Gómez (2006), se entiende el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.
- **Liderazgo femenino:** Si bien hay multitud de trabajos que lo han estudiado, es difícil concluir nada relevante al respecto, aunque puede que la mujer sea mejor evaluada en el estilo democrático y transformacional, el cual se asocia a mejores resultados (Juan Rivera & Mata, 2012).
- **Segregación ocupacional por género:** Se entiende como la tendencia a que hombres y mujeres se empleen en diferentes ocupaciones, separados unos de otros en la estructura ocupacional. En esta separación, existe exclusión social de las mujeres, porque se ubican, en términos generales, en ocupaciones con menor estatus y/o condiciones de trabajo desfavorables (Iglesias & Llorente, 2008).

- Ejecutivo de alta dirección: Comprende al profesional cuya función y responsabilidad fundamental es crear valor económico, el cual se obtiene al restar el costo del capital empleado de las utilidades operativas después de impuestos, mediante el crecimiento financiero (Marín, 2010).

### **1.8 Supuestos**

El presente trabajo de investigación supone que las mujeres ejecutivas se interesan en posiciones gerenciales no por el poder en sí mismo, sino por razones como la satisfacción personal. Ello genera menor cantidad de participación de cargos gerenciales en comparación con los varones.

Al respecto, Jáuregui (2013) entrevistó a 162 ejecutivas de empresas del sector privado en 17 países de Latinoamérica. En su estudio, el autor encontró que el 68% de ejecutivas manifestó haber tenido interés en llegar a posiciones de poder, y el 91% de ellas nunca o pocas veces rechazó oportunidades de ascenso laboral. La investigación trata de evaluar los resultados obtenidos en dicha investigación, y adaptarlos a la realidad de la mujer ejecutiva peruana. De esta manera, se podrá confirmar o rechazar este supuesto.

El presente trabajo también supone que la remuneración económica que perciben las mujeres en cargos gerenciales, con respecto a la de los varones, es menor, aun cuando las funciones que desempeñan son similares. Esta diferencia de remuneraciones es el resultado de la idiosincrasia del sector. Específicamente, este se caracteriza por su masculinidad.

### **1.9 Limitaciones**

Las limitaciones de la presente investigación son cuatro. Estas son las que se exponen a continuación:

- No se hace generalizaciones estadísticas acerca de la población.
- Se recurre a la percepción de la mujer ejecutiva del sector construcción, puesto que la recolección de datos se hace sobre la base de entrevistas a profundidad. La

información obtenida es la percepción que tiene el entrevistador sobre el rol de la participante, al margen del rol verdadero que la participante pueda haber ejercido.

- Al tratarse de entrevistas a profundidad, pueden presentarse temas personales que el entrevistado puede no haber querido tocar.
- La formalidad de las empresas está referida al factor legal y tributario. Es decir, las empresas se encuentran en actividad y están legalmente inscritas ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). Estas operan como personas jurídicas o naturales, aunque ello no implica que necesariamente cumplan con toda la normatividad fiscal y laboral.

### **1.10 Delimitaciones**

Las delimitaciones del presente estudio son tres. Estas son las siguientes:

- El estudio se ha realizado en la Región Lima, dentro del sector formal de las empresas, y los datos resultantes serán válidos para esta Región.
- El estudio hace referencia al periodo de evolución del sector en los últimos 10 años.
- La población que es parte del estudio está compuesta por profesionales del sector construcción (ingeniería, administración, arquitectura). Se buscó que cuente de preferencia con estudios de especialización o post-grado, y trabaja actualmente en el sector a cargo de gerencias y jefaturas.

### **1.11 Resumen**

Se considera al sector construcción uno de los motores de la economía nacional, debido a que guarda relación directa con el desarrollo del país. Genera empleo a diferentes niveles, y configura, en los últimos 10 años, una industria en franco crecimiento, donde la participación de este sector tiene una relación directa sobre el comportamiento del PBI nacional. El trabajo de tesis propone identificar el liderazgo que ejerce la mujer en este

importante sector, y busca entregar un aporte a nivel cualitativo, para así optimizar los futuros resultados de crecimiento en el sector construcción. En precisión, emplea la experiencia de las ejecutivas líderes del sector, en este caso, las que participan a nivel de la Región Lima.



## Capítulo 2: Revisión de la Literatura

En este capítulo, se presenta la literatura sobre definiciones de liderazgo, la distinción de tipos de liderazgo, su influencia y su rol dentro de las organizaciones. Asimismo, se trata las características de los líderes y diferencias de liderazgo por géneros. Finalmente, se explica la relación de estos conceptos con la mujer ejecutiva en el Perú como se ve en la Figura 1.

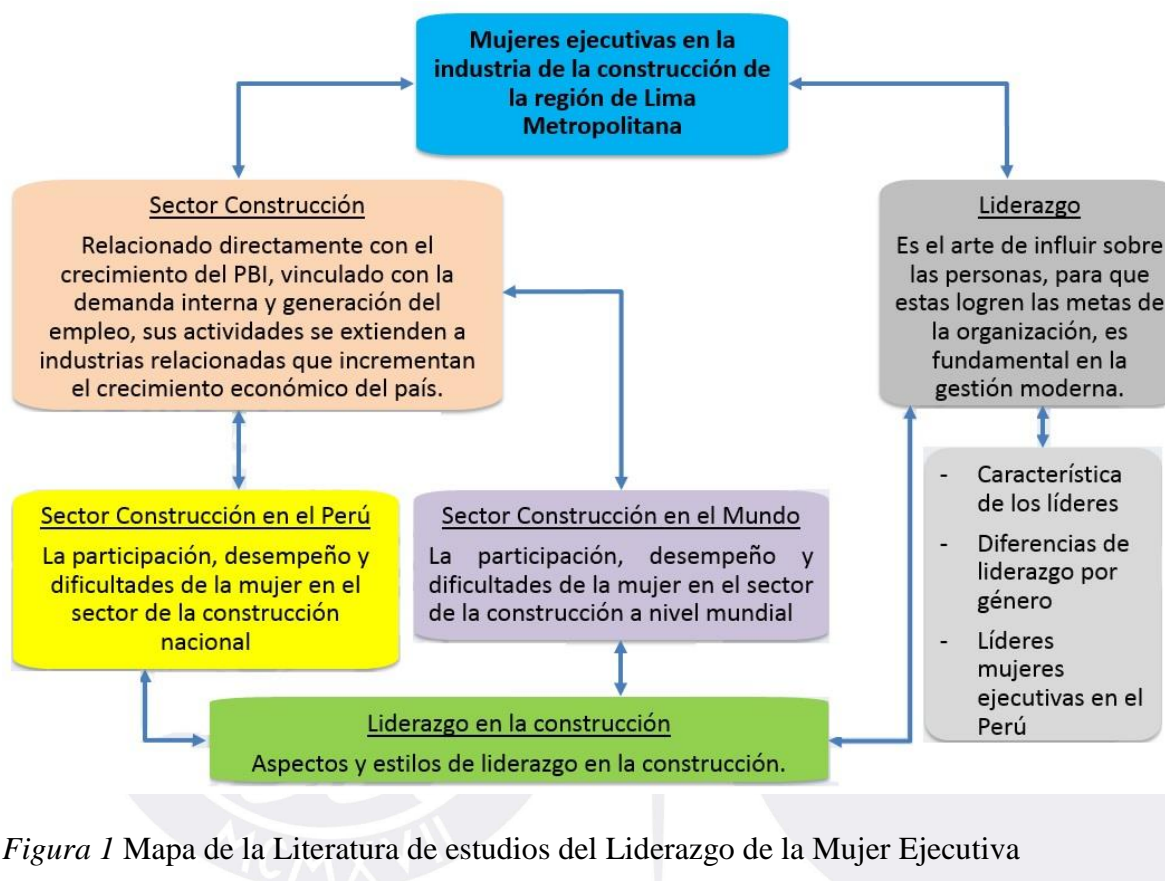


Figura 1 Mapa de la Literatura de estudios del Liderazgo de la Mujer Ejecutiva

### 2.1 Liderazgo

El liderazgo es un término que puede entenderse, en el amplio sentido de la palabra, como la capacidad de lograr resultados positivos de acuerdo con alguna actividad de desarrollo humano. Según el tema que se aborda en la presente tesis, se propone algunas definiciones. Estas se encuentran en conjunción con la bibliografía encontrada.

#### 2.1.1 Definiciones

Para Moreno y Espíritu (2010), el liderazgo es “el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (p. 109).



Asimismo, estos investigadores amplían aún más este concepto hacia una dualidad: líderes y seguidores. Estos se encuentran en una relación tal que un buen seguidor puede, en el futuro y cuando las circunstancias sean propicias, avanzar a ser líder. En ambas posiciones, se desarrollan habilidades y características que hacen mejorar dicho puesto. Además, Moreno y Espíritu (2010) mencionaron, que en lo que se refiere a la influencia un líder, “debe tener la capacidad de procesar la comunicación de ideas, conseguir su aceptación y motivar a sus seguidores” (p. 109). El objetivo de su labor es, finalmente, apoyar y llevar a la práctica las ideas mediante el cambio. Los objetivos de la organización consisten, en este contexto, en dirigir a sus subordinados a cumplir con los fines de dicha organización, aun por encima de los intereses propios y de sus subalternos.

Por otro lado, es pertinente tratar acerca del cambio. El liderazgo supone influir en los seguidores para generar el cambio, es decir, el futuro que se desea para la organización. En este sentido, la gente; otro elemento del conjunto, debe ser capaz de disfrutar, convivir y actuar con las personas para que ellas y la organización tengan éxito.

Al respecto, Baztar (2006) precisó que el liderazgo, su ejercicio y existencia misma dentro de las organizaciones debieran ser considerados importantes. Sin embargo, considera que el concepto no ha recibido la atención que se merece, al menos en el ámbito latinoamericano. Este autor afirmó que si bien las construcciones teóricas han tocado los aspectos de poder, dominio, estructura y estrategia, como relacionadas con lo que se podría llamar procesos de liderazgo, lo han hecho básicamente a partir de posturas sociológicas y políticas.

De otro modo Lussier & Achua (2011), indican que “el liderazgo es una parte del trabajo del gerente. Sin embargo, hay gerentes que no son líderes efectivos. También hay personas que no son gerentes, pero poseen gran influencia en los gerentes y sus compañeros, por tanto, un líder es alguien que puede o no ser gerente. Un líder siempre tiene la habilidad

de influir en los demás, un gerente no necesariamente” (p. 7). Es por ello que la característica fundamental que debe tener el ejecutivo para poder influir en una organización de manera óptima es ejerciendo un buen liderazgo.

### **2.1.2 Características de los líderes**

Según Moreno y Espíritu (2010), entre las características de los líderes es necesario considerar nuevos aspectos para su mejora. Estos son los siguientes: (a) desarrollo de la inteligencia emocional, (b) capacidad para atraer la atención de las personas, (c) capacidad para comunicar sus conceptos y dar significado a las cosas y los eventos, (d) capacidad para inspirar confianza en las personas, y (e) conocimiento y dominio de sí mismo. En este listado, se puede apreciar la similitud en el comportamiento y actitudes hacia el liderazgo.

Bono y Judge (2004) establecieron la distinción de los tipos de liderazgo clásico transaccional y transformacional. Estos autores afirmaron que los líderes transaccionales reconocen lo que quieren los seguidores y prometen ayudarles a conseguirlo mediante un intercambio. Este tipo de líder se acerca a los seguidores con la promesa de una compensación, una recompensa por el apoyo, mientras que los transformacionales se preocupan más por crear conciencia en los colaboradores acerca de la importancia de los resultados y la forma de conseguirlos a través de generar en ellos un interés propio por los resultados.

Asimismo, es pertinente referirse a lo mencionado por Pariente (2009). Este autor indicó que, desde 1939, Kurt Lewin y sus colegas llevaron a cabo experimentos grupales con niños acerca del liderazgo en los procesos de toma de decisiones. En ellos, Lewin identificó tres diferentes estilos de liderazgo (autocrático, democrático y *laissez-faire*), que se convirtieron en referentes para muchos estudios posteriores. Según White y Lippit (1960) estos son:

- Autocrático: Estilo en el que el líder toma decisiones sin consultar con los seguidores. Fue el que provocó el mayor nivel de descontento en sus experimentos.
- Democrático: Estilo en el que el líder involucra a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones, aunque sea él quien al final toma la decisión.
- *Laissez-faire*: Término tomado de la primera parte de una conocida frase francesa que puede traducirse como: “dejar hacer o dejar pasar”, y que indica un tipo de liderazgo en el cual son los seguidores los que toman sus propias decisiones con una mínima o ninguna participación de líder, aunque a fin de cuentas este sea el responsable por los resultados.

Según Olamendi (2014), las características del líder actual son 10 principalmente: (a) manifestar credibilidad, que consiste en ser una persona de carácter, de principios, ético, justo y capaz, porque conoce lo que está haciendo en su trabajo; (b) lograr capacidad de convencimiento, además de sus dotes de mando; (c) valorar a los demás, porque le preocupan las personas que trabajan a su lado y se interesa por la dignidad de su equipo; (d) tener coraje y toma de decisiones, (e) decir las cosas como son, no ir por el camino más fácil; (f) establecer confianza y adquirir flexibilidad en la actividad directiva, (g) no ser líderes por jerarquía, o por antigüedad, sino por competencia, por humildad, lo cual transmite credibilidad entre sus colaboradores; (h) tener como misión crear un ambiente propicio para el debate en la empresa, (i) coordinar un proyecto futuro con tenacidad, y (j) tomar en cuenta el pensamiento personal de cada uno de los trabajadores.

### **2.1.3 Diferencia de liderazgo por género**

Campos, Pérez, y Martínez (2010) realizaron un estudio acerca de los estilos de liderazgo sobre una muestra de 200 empleados gerenciales en la industria portorriqueña. Específicamente en lo que concierne al género, 88 de los participantes fueron mujeres (44%),

y 112, hombres (56%). Los autores concluyeron lo siguiente: “Al comparar los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, directivo, participativo, considerado, orientado a metas y *laissez-faire*, se observó un promedio mayor en las mujeres en el uso del estilo de liderazgo directivo, al compararlas con los hombres” (p. 113).

Campos et al. (2010) señalaron que, al considerar las conductas del líder, se observa un promedio mayor en las mujeres en el uso de las conductas orientadas hacia las tareas, al compararlas con los hombres. No se encontraron diferencias significativas por género en la motivación para liderar al comparar ambos grupos. Estos resultados se discuten en términos de su impacto al abordar el tema de liderazgo en las organizaciones.

Por otro lado, según Soto (2012), las oportunidades de la mujer en el campo laboral se han incrementado significativamente en las últimas décadas. Sin embargo, esto no implica que el problema de la discriminación laboral femenina esté totalmente superado. En algunas experiencias comparadas bajo aparente igualdad, se mantiene lo que el autor denomina segregación laboral, la cual se evidencia en bajos salarios, mayores tasas de desempleo para el género femenino, peores formas de contratación, desprotección social o la simple ubicación en categorías bajas de puestos de trabajo en relación con la mano de obra masculina.

De forma más concreta, Soto (2012) señaló algunas diferencias entre mujeres y hombres en el acceso al mercado de trabajo. Estas se evidencian en su empleabilidad en puestos directivos o que involucran toma de decisiones. En estos ámbitos es excepcional la presencia de mujeres.

Según los conceptos vertidos en cuanto a la segregación en el mercado laboral por género y sus tipos, Barreto (2015), indicó lo siguiente: “La segregación ocupacional es una de las características más importantes y persistentes del mercado laboral en el mundo entero y afecta en forma negativa al funcionamiento de los mercados” (p. 30). La segregación se

puede manifestar desde dos ángulos distintos. Estos son la segregación horizontal y la vertical (Centro de Estudios Económicos Tomillo, 2009).

La segregación horizontal o sectorial se produce cuando un determinado grupo de personas se concentra en un número relativamente pequeño de ramas de actividad y están prácticamente ausentes en las demás. Se refiere a las dificultades de las personas en acceder a determinadas profesiones. En cambio, la segregación vertical u ocupacional supone el desigual reparto de hombres y mujeres en la escala jerárquica. Estas se concentran en pocos puestos de trabajo y su presencia es muy escasa en el resto.

#### **2.1.4 Líderes mujeres ejecutivas en el Perú**

El liderazgo de la mujer ejecutiva en el Perú está enmarcado en el cambio de paradigmas de los últimos 30 años. En este periodo, la desigualdad laboral ha sido predominante, incluso en tiempos actuales. El Perú se encuentra en el puesto 89 a nivel mundial de 105 países analizados en el 2015 en lo que se refiere a igualdad de género. Tal como se muestra en la Tabla 1, el Perú figura delante de Uruguay y Paraguay en igualdad de género con respecto a los países de latinoamericano y el caribe.

A pesar de los resultados mostrados, cuando se analiza la realidad de las mujeres ejecutivas peruanas, la presencia de la mujer es aún incipiente a niveles de mandos ejecutivos intermedios. Al analizar la presencia de las mujeres en los puestos de Gerencia General en el Perú, estos son ocupados porcentualmente por muy pocas mujeres si se le compara con el extranjero (ver Figura 2). Como señaló Great Place To Work-Perú (2014), en el país, las empresas de capital extranjero muestran una mayor predisposición a contar con ejecutivas de mayor cargo dentro de sus planillas.

En la Figura 2, se muestra que las empresas de origen peruano aún no confían en la mujer para puestos directivos. En este informe Great Place to Work - Perú (2014), se identificó dos razones para esto. La primera se origina en la cultura organizacional, en la que

predominan los hombres que desean ascender a los cargos ejecutivos en detrimento de las mujeres. La segunda es el limitante de que la mujer muchas veces debe posponer su lado ejecutivo para darle prioridad a su labor de madre, esposa y mujer.

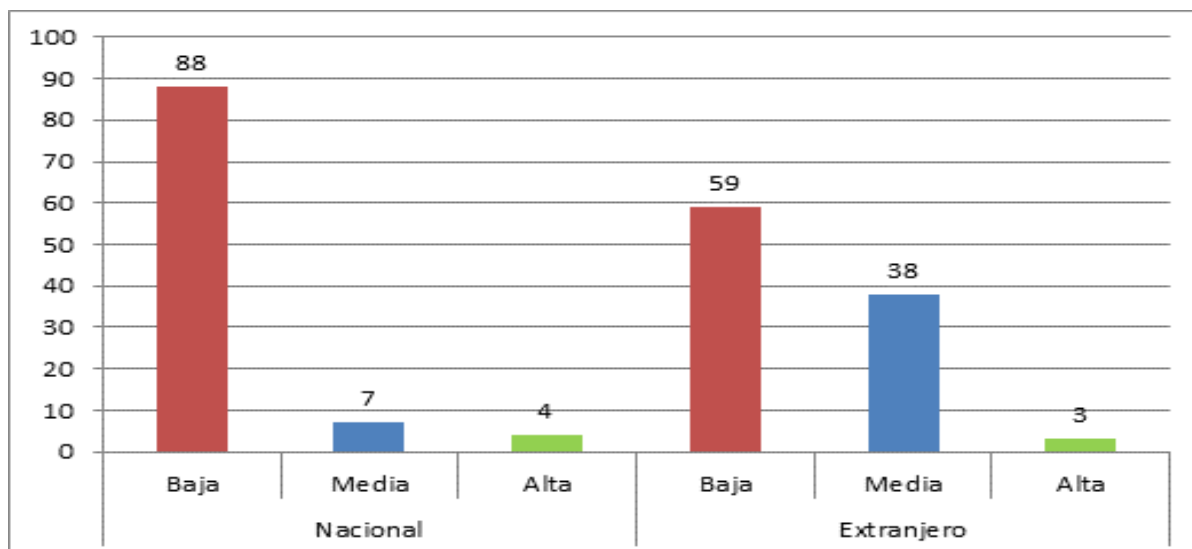
Tabla 1

*Índice de Desigualdad de Género 2015 en América Latina*

País	Puesto	Puntuación
Cuba	29	0.740
Ecuador	33	0.734
Argentina	35	0.734
Colombia	42	0.725
Panamá	44	0.722
El Salvador	62	0.706
México	71	0.699
Chile	73	0.698
Venezuela	78	0.691
Honduras	80	0.688
Brasil	85	0.686
Perú	89	0.683
Uruguay	93	0.679
Paraguay	107	0.666

*Nota.* 1= Igualdad, 0= Desigualdad. Adaptado de "Rankings: Global Gender Gap Index 2015," por el World Economic Forum (WEF), 2016. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/rankings/>

El liderazgo de la mujer peruana en el ámbito empresarial fue modificándose conforme esta se fue educando. Tal como indicó Inés Temple, según el censo universitario del año 2010, es mayor el número de mujeres que ingresan a las universidades en el Perú en comparación con los hombres (Perú Top Publications, 2011). Esto aporta una idea del panorama actual del potencial de la mujer, y, además, muestra las intenciones de desarrollarse como profesional. Lamentablemente, las profesionales ejecutivas se topan con las barreras clásicas de machismo y convencionalismos pasados que aún están vigentes en el Perú, así como, también, por ejemplo, con las barreras naturales del desarrollo personal, como el ser madre.



*Figura 2.* Ejecutivas de mayores rangos en el Perú por tipo de origen. Participación baja: entre 0% y 33%; participación media: entre 34% y 66%; participación alta: entre 67% y 100%. En todos los casos, se refiere al porcentaje del total de los ejecutivos de la empresa. Adaptado de “Mujeres y mercado laboral en el Perú,” por Great Place To Work-Perú, 2014. Recuperado de [http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/Publications\\_Documents/Mujeres\\_y\\_mercado\\_laboral\\_en\\_el\\_Peru.pdf](http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/Publications_Documents/Mujeres_y_mercado_laboral_en_el_Peru.pdf)

En el 2014, en el diario *El Comercio*, se publicó una lista de las 15 ejecutivas top del Perú. En este artículo, se muestra a las 15 ejecutivas más destacadas del país, y se puede apreciar ejecutivas, gerentes, CEO y líderes que destacan en diferentes rubros, algunas de los que tradicionalmente estaban llamados a ser para ejecutivos hombres. En el sector de la construcción destaca Mariela García de Fabbri, quien lidera la empresa Ferreycorp-Holding (“Fuerza femenina: Conoce a 15 ejecutivas peruanas top,” 2014).

Muchas veces se ganaron ese puesto con trabajo y otras con liderazgo. Cuando se lee el perfil y los logros de todas estas mujeres, se puede destacar, primero, su nivel educativo, su capacidad de trabajo y su visión global, que se traduce en un liderazgo que les permite destacarse del resto, incluso entre los hombres. Estas tres últimas características al parecer son variables muy importantes para cualquier líder ejecutivo, pero más aún para la mujer ejecutiva, si es que pretende competir de igual a igual con el género masculino (“Fuerza femenina: Conoce a 15 ejecutivas peruanas top,” 2014).

## 2.2 Sector Construcción

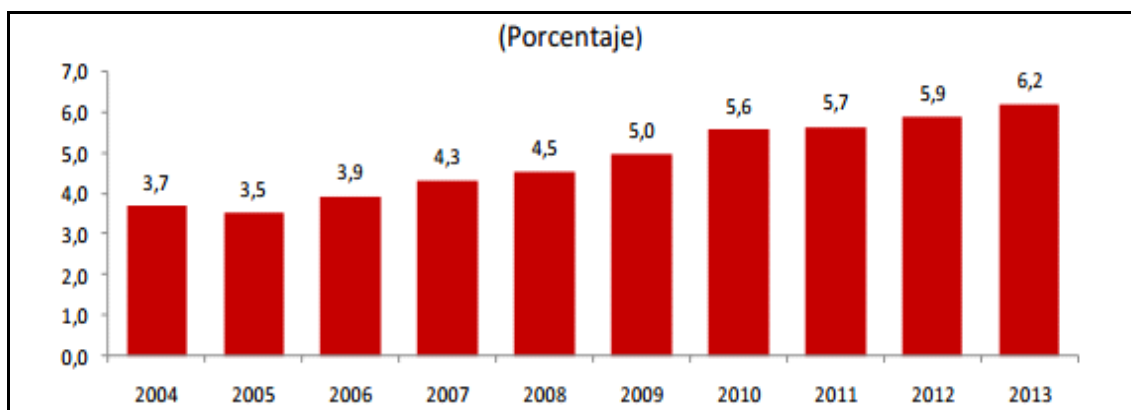
El sector de la construcción está fuertemente vinculado con la demanda interna y la generación de empleo. Sus actividades involucran a otras industrias relacionadas por lo que el crecimiento del sector se asocia con el desarrollo de la economía del país. Sus actividades se desarrollan en diferentes lugares del país, lo cual genera un efecto multiplicador en la economía, crea nuevos puestos de trabajos y dinamiza la economía. Según la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO, 2016), el sector registra una participación de 5.1% en el PBI y es uno de los motores en la economía del país. Según CAPECO (2016), en lo que va del año 2016 al primer trimestre había registrado un crecimiento de 2.16% y se espera que siga creciendo.

### 2.2.1 Contexto del Perú

El sector construcción, otrora motor del dinamismo de la economía, tras tantos años de crecimiento continúa sin recuperar los índices de crecimiento presentados en años anteriores. En el 2012, el PBI del país fue de 6.00% y el sector de la construcción creció en 15.82%, y en el año 2013, el PBI del país fue de 5.02% y el sector de la construcción creció en 8.56%. Asimismo, el crecimiento del sector para el 2014 fue de 1.66% (“INEI: Suben remuneraciones,” 2015).

En la actualidad, el déficit de infraestructura, viviendas y la mejora de los ingresos promedio de la población ha permitido generar una serie de proyectos para la realización de viviendas, oficinas, *retail*, entre otros. Cuando el sector construcción avanza, lo hace también la economía del país, porque genera un efecto multiplicador horizontal. Al respecto, “por US\$ 1 que se invierte en construcción hay US\$ 3 que se invierten en otros subsectores asociados a esta industria, como por ejemplo la ferretería y la manufactura de materiales de construcción y acabados” (CAPECO, 2015, p. 20). Esta circunstancia genera bienestar en la población y una demanda constante de mano de obra (ver Figura 3).





*Figura 3.* Perú, distribución del empleo del sector construcción, 2004-2013. Las bases de datos han sido actualizadas con proyección de la población en base a los resultados del Censo de Población y Vivienda del 2007. Tomado de “Empleo en el sector construcción, gráfico 7,” En Principales resultados de la Encuesta de Demanda Ocupacional en el Sector Construcción, por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), 2014, p. 12. Lima, Perú: Autor.

Además, cada vez se hace más evidente que la economía peruana se encuentra afectada por las condiciones externas y que no volverá a mostrar el crecimiento de consumo que presentó durante el 2013 y 2014. Esto se debe a la desaceleración económica de países como China, que es el principal importador de materias primas en el mundo.

Julio Velarde, Presidente del Banco Central de Reserva del Perú (BCR), en su reporte *Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2015*, señaló que el sector construcción apoyado en el desarrollo de infraestructura alcanzaría un crecimiento de 5.7% para el 2015, y 7%, para el 2016 (Velarde, 2014). Esta cifra estuvo lejos de cumplirse, ya que el sector experimentó una gran contracción.

Según cifras alcanzadas por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (MVCS) a julio del 2015 y publicadas en el Informe Técnico N° 9 del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015), el sector construcción registró un decrecimiento de 6.69% explicado por el resultado contractivo del avance físico de obras en 12.6% y el consumo interno de cemento en 4.26% en los primeros seis meses de dicho año. Para el segundo semestre del año, se esperaba una recuperación del sector, pero no bastó para poder pasar “en azul”. Según el INEI, los ingresos del sector construcción bajaron en 1.9% (S/.35).

Con ello, el promedio mensual se redujo de S/. 1,836 a S/. 1,801 (“INEI: suben remuneraciones en sector servicios, pero caen en construcción,” 2015).

### **2.2.2 Mujeres en el sector de la construcción en el Perú y el mundo**

El sector construcción está asociado mentalmente y en la conciencia colectiva con la rudeza, la fuerza y el trabajo duro. Por esta razón, el uso de mano de obra es mayoritariamente masculina, tal como lo mencionaron Infante, Román y Traverso (2012). Estos autores precisaron que, tradicionalmente, la construcción ha sido una actividad relacionada con la fortaleza física y, por lo tanto, con la educación recibida por el hombre. Prueba de ello es que se trata del sector más masculinizado.

Esta afirmación sigue muy vigente aún, a pesar de que según el estudio *La mujer en el mercado laboral peruano* del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2012), la mujer se ha desarrollado en todos los ámbitos de la sociedad y del mercado laboral en los últimos 25 años. El estudio indica que lo más destacable en cuanto al desarrollo de las mujeres es el ejercicio de sus derechos y los accesos a salud, educación y empleo. Además, menciona que el 40% de la capacidad de trabajo a nivel mundial lo constituye la población femenina.

Alrededor del mundo se observa que la industria de la construcción aún no acepta la idea del ingreso de la fuerza laboral femenina, salvo en casos de trabajos administrativos y de planificación. Tal como se indicó en el estudio *Building the Future: Women in Construction* of the Smith Institute (Munn, 2014), la mujer ha tenido más cabida en trabajos de arquitectura, ingeniería y gestión. Sin embargo, aún no se observa mayoritariamente mujeres que trabajen directamente en la parte operativa y/o campo.

Todo este panorama, propio de la realidad de un país del primer mundo como Inglaterra, plantea, además, la idea de que, en los países desarrollados, irá envejeciendo lentamente la actual fuerza laboral de la construcción, la cual debe ser reemplazada. Esto

podría presentarse como una nueva oportunidad para que la mujer ocupe cargos operativos, si es que no es reemplazada por la inmigración masculina. Además, según Munn (2014), el fuerte componente educacional en la niñez tiende a hacer que la sociedad encajone en la labor de la construcción a los hombres. Mientras en un jardín de infancia a una niña se le hace jugar con muñecas, a un niño se le da un lego para que se distraiga, con lo cual se realiza un fuerte sesgo para lo que será, en el futuro, el acceso de la mujer a esta industria. En la Tabla 2, muestra cuál es la participación de las mujeres en algunos países en la industria de la construcción. Según estos datos la participación de la mujer nunca llega al 20%. En el caso puntual de Australia, se cuenta con un % de participación como Directores Generales de 1.2.

Tabla 2

*Porcentaje de Participación de la Mujer en el Sector Construcción*

País	% de participación	% de participación a nivel de gerencias	% de participación a nivel de directores general
Australia	17.50	13.00	1.20
Canadá	11.50	-	-
EE.UU.	8.90	-	-

*Nota.* Adaptado de “Gender segregation in Australia’s workforce,” por Workplace Gender Equality Agency, 2015. Recuperado de [https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/20160801\\_Industry\\_occupational\\_segregation\\_factsheet.pdf](https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/20160801_Industry_occupational_segregation_factsheet.pdf); “Cuadro 0282 hasta 0008: Estimaciones de la encuesta de población activa (EPA), por Statistics Canada, 2015. Recuperado de <http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=eng&id=2820008>; “Household data annual averages,” por United States Bureau of Labor Statistics, 2015. Recuperado de <http://www.bls.gov/cps/aa2014/cpsaat23.pdf>

En lo que concierne al Perú, la población asciende a 30’814,175 habitantes. De este número, 15’375,887 (50.1%) son hombres, y 15’375,288 (49.8%) son mujeres. Asimismo, como se aprecia en la Tabla 3, en los últimos 10 años, la población económicamente activa (PEA) ha seguido creciendo (INEI, 2014).

La participación de mujeres en la población total se ha mantenido en alrededor del 50%, similar a los censos de 1993 y 1940. Asimismo, al analizar la tasa de crecimiento por sexo, se puede verificar que ambos tienen un comportamiento parecido (ver Tabla 4). Esto permite pensar que no ha existido un cambio estructural que haya generado una variación en la distribución por sexo de la población total, a pesar de que la población se ha cuadruplicado en los últimos 70 años.

Tabla 3

*Población Económicamente Activa Ocupada, según Principales Características (2004-2013), en Miles de Personas*

Principales características	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Total	13059.8	13120.4	13683	14197.1	14459.2	14757.7	15089.9	15307.3	15541.5	8795.1
Hombre	7418.1	7483.2	7775.8	7989.9	8149.9	8269.6	8425.8	8553.8	8719.6	6888.5
Mujer	5641.7	5637.2	5907.2	6207.2	6309.3	6488.1	6664.1	6753.5	6821.9	
Grupos de edad										
14 a 24 años	3114.6	307	3137.2	3166.3	3250.2	3259.9	3247.1	3194.2	3202.7	3156.9
25 a 44 años	6387	6505.4	6698.9	6961.2	6979	7109.6	7248	7375.4	7485	7566.3
45 a 64 años	2949.8	2985.5	3185.2	3380.5	3479.3	3633.2	3799.7	3937.5	4011.7	4128.5
65 a más años	608.4	622.5	661.6	689.1	750.7	755	795	800.2	842.1	831.9
Nivel de educación										
Primaria o menos 1/	4636.5	4606.2	4614.4	4474.2	4430.9	4434.3	4434.3	4380.6	4174.5	4211.5
Secundaria	5406.2	5444.1	5705.2	5873.5	6037.4	6061.1	6308.3	6340.1	6448.5	6622.6
Superior no universitaria	1536.2	1574.5	1707.3	1858.9	1968.4	2103.4	2203.5	2343.5	2360.8	2299.3
Superior universitaria	1481	1490.4	1655.8	1990.5	2022.2	2158.7	2140.1	2242.2	2556.8	2544.9
NEP	0	5.1	0.3	0	0.3	0.2	3.7	1	0.9	5.4

*Nota.* 1/ Incluye sin nivel e inicial y educación primaria. NEP= No especificado. Tomado de "Población económicamente activa ocupada - Encuesta Nacional de Hogares (ENAH), 2004-2013," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1173/cap07/cap07017.xls](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1173/cap07/cap07017.xls)

Cabe añadir a este panorama que la situación laboral de las mujeres en el sector privado ha evolucionado considerablemente en los últimos años. Estas ocupan 32.2% dentro del total de la masa laboral. Así lo indicó el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE, 2015), en su anuario estadístico sectorial del 2014 (ver Tabla 5).

Por otro lado, el sector privado, a nivel de desempeño en la construcción, emplea en las diversas categorías ocupacionales en promedio a 216,902 trabajadores mensualmente, entre ejecutivos (5.49%), empleados (3.39%) y obreros (15.33%), la cantidad de mujeres ejecutivas en la industria de la construcción en la industria privada, se mantienen en el estándar si se compara con el resto de sectores. La construcción junto a las actividades de la industria manufactureras, mineras y silviculturas son las actividades que dan mayor cavidad a la clase obrera tanto directa como indirectamente, (Ver Tabla 6).

Tabla 4

*Perú: Evolución de la Población según Sexo: 1940, 1961, 1972, 1981, 1993 y 2007*

Año	Total	Total	Sexo	
	absoluto	relativo	Hombre	Mujer
1940	6.207.967	100,0	49,4	50,6
1961	9.906.746	100,0	49,7	50,3
1972	13.538.208	100,0	50,1	49,9
1981	17.005.210	100,0	49,9	50,1
1993	22.048.356	100,0	49,7	50,3
2007	27.412.157	100,0	49,7	50,3

*Nota:* Tomado de “Crecimiento de la población,” En *Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2007*, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008, p. 8. Censos Nacionales de Población y Vivienda 1940, 1961, 1972, 1981, 1993 y 2007. Lima, Perú: Autor.

Según Juan Purizaca Serruto, jefe zonal del Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción (SENCICO), a la fecha, 35% de sus estudiantes son mujeres. Mientras que hace cinco años, el porcentaje solo llegaba al 15% (“El 35% de estudiantes,” 2014). Una de las razones de la presencia de más mujeres en las aulas de la construcción son los ingresos económicos que aquellas pueden generar desempeñándose como técnicas. Un técnico en edificaciones, encargado de métodos de obras, evaluación de materiales, presupuestos dotaciones, puede percibir ingresos entre los S/. 3,000 y S/. 3,200 mensuales, suma que es superior a los sueldos de diversos profesionales.

Un estudio elaborado por la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) mostró que las brechas salariales entre hombres y mujeres que prestan servicios en el Estado han presentado una mejora gradual y sostenida en los seis últimos años. La brecha se ha reducido de 24% en el 2008, a 15% en el 2014 (“Brecha salarial,” 2015). Tal como se observa en la Tabla 7, esta distancia es significativamente menor a la registrada en el sector privado formal (32%) y disminuye conforme se incrementa el nivel educativo.

Tabla 5

*Trabajadores en el Sector Privado por Meses, según Sexo (2014)*

Sexo	Meses											
	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
Masculino	1.959.353	1.929.747	1.940.872	1.938.015	1.958.441	1.978.038	1.998.393	2.013.108	2.045.612	2.066.350	2.076.295	2.024.020
Femenino	945.722	924.966	948.887	944.383	951.154	965.660	979.894	998.037	1.020.115	1.033.070	1.046.294	1.035.346
No determinado	142.101	168.501	173.841	171.013	175.174	66.107	159.291	156.072	153.927	151.278	150.345	153.709
Total	3.047.176	3.023.214	3.063.600	3.053.411	3.084.769	3.009.805	3.137.578	3.167.217	3.219.654	3.250.698	3.272.934	3.213.075

*Nota.* Tomado de “Anuario estadístico sectorial del MTPE 2014,” por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), 2015, p. 133. Recuperado de [https://issuu.com/mtpe/docs/anuario\\_estadistico\\_2014](https://issuu.com/mtpe/docs/anuario_estadistico_2014)



Tabla 6

*Promedio de Trabajadores en el Sector Privado por Categoría Ocupacional, según Actividad Económica (2014)*

Actividad económica	Categoría ocupacional				Total promedio mensual
	Ejecutivo	Empleado	Obrero	No determinado	
Silvicultura	1.477	24.935	154.881	1.566	182.859
Pesca	354	5.562	14.281	6	20.203
Canteras	4.081	49.693	59.746	68	113.587
Industrias manufactureras	10.395	202.210	268.776	6.881	488.262
Agua	438	9.812	4.270	16	14.537
Construcción	4.534	72.271	139.931	166	216.902
Por menor, rep. vehíc. autom.	20.584	453.067	47.321	1.612	522.584
Hoteles y restaurantes	3.153	102.408	17.995	409	123.965
Comunicaciones	8.537	189.578	40.709	225	239.048
Intermediación financiera	2.159	115.738	210	150	118.257
Empresariales y de alquiler	16.675	491.628	120.147	850	629.300
Defensa	112	4.424	974	9	5.519
Enseñanza	1.778	172.764	4.378	62	178.981
Servicios sociales y de salud	1.811	56.822	830	42	59.505
Comunitarios y sociales	5.419	168.576	35.878	437	210.310
Doméstico	-	14	-	-	14
Extraterritoriales	28	1.469	87	-	1.584
No determinado	1.069	7.881	2.547	14	11.511
<b>Total</b>	<b>82.602</b>	<b>2.128.852</b>	<b>919.959</b>	<b>12.514</b>	<b>3.136.928</b>

*Nota.* Tomado de “Anuario estadístico sectorial del MTPE 2014,” por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), 2015, p. 135. Recuperado de [https://issuu.com/mtpedocs/anuario\\_estadistico\\_2014](https://issuu.com/mtpedocs/anuario_estadistico_2014)

Por otro lado, la OIT reveló que, en el Perú, solo el 29.3% de los cargos directivos de las empresas son ocupados por las mujeres, cifra inferior a las que se registran en otros países latinoamericanos (Wirth, 2015). Este organismo, en su informe mundial sobre salarios 2014-2015 señaló lo siguiente: (a) las mujeres ganan por igual trabajo, dedicación y experiencia menos que los hombres (discriminación salarial); (b) en el Perú, a diferencia de lo observado en países desarrollados, la discriminación salarial en contra de las mujeres se presenta en todos los niveles de ingreso y no solo en los niveles de mayor remuneración y calificación; (c) en el contexto de las mujeres que trabajan, hay discriminación en contra de las mujeres que tienen hijos, y (d) las mujeres, además de la discriminación, suelen estar menos preparadas; por ello, no logran acceder a los puestos mejor remunerados (Wirth, 2015).

Tabla 7

*Requerimiento de Personal por Grupo Ocupacional y Remuneración Promedio, según Ocupaciones del Sector Construcción (2015)*

Grupo Ocupacional	Trabajadores	Remuneración promedio mensual	Grupo ocupacional	Trabajadores	Remuneración promedio mensual
Profesional	1,253	5.189	Empleado	223	1.417
Ingenieros civiles	784	5.202	Empleados de aprovisionamiento y almacenaje	112	1.543
Ingenieros industriales	89	6.184	Cajeros	40	1.300
Administradores de empresas	79	4.592	Mensajeros	30	750
Ingenieros mecánicos	76	6.224	Jefes de empleados administrativos	28	1.886
Arquitectos de edificios e interiores.	50	4.910	Secretarias	8	1.225
Ingenieros electricistas	48	4.290	Digitadores	3	1.050
Topógrafos	37	4.035	Recepcionistas	1	1.800
Contadores	22	3.541	Telefonistas	1	1.200
Asistentes sociales	14	2.743			
Ingenieros mineros	10	6.050			
Otros	44	-			
Técnico	1,722	2.276	Obrero	31,344	2.141
Técnicos en electricidad	874	1.887	Albañiles	7,307	2.179
Técnicos mecánicos	404	2.709	Peones de la construcción de edificios	5,470	1.601
Técnicos en Ingeniería Civil/topógrafos	182	2.790	Peones de obras públicas	4,752	1.625
Técnicos en Administración	102	2.179	Maestros de obras	3,984	1.974
Inspectores de control de calidad / seguridad y salud	60	3.690	Obreros de labra de metales	2,443	3.797
Agentes técnicos de ventas	28	1.054	Conductores de máquina y equipos para el movimiento de tierras	2,032	2.869
Técnicos en Ing. Industrial	19	2.032	Instaladores de gas natural	1,433	2.505
Aux. en Administración / Contabilidad	15	2.560	Miñeros canteros y obreros del tratamiento de minerales	1,211	1.738
Técnicos de minas / metalurgia	12	5.417	Carpinteros de construcción	918	2.586
Técnicos contables	10	1.710	Electricistas	504	2.056
Otros	16	-	Otros	1,290	-

*Nota.* Tomado de “Personal requerido por grupo ocupacional y remuneración,” En *Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector construcción* (agosto-octubre 2014), por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), 2014, p. 17. Lima, Perú: Autor.

Según la encuesta de demanda ocupacional del MTPE (2014), para el 27.6% de las empresas del sector construcción, el género del trabajador no se consideraría al momento de su contratación tal como ellos lo manifestaron. En cambio, en el 72.3% de los casos, la



empresa contrataría hombres de preferencia, lo cual crea una contradicción. En la Tabla 8, se aprecia con detalle esta diferencia.

Tabla 8

*Trabajadores del Sector Construcción por Género Proyectos Contratar en el 2015*

Grupo ocupacional	Total absoluto	Total relativo	Sexo			Total (%)
			Hombre	Mujer	Indiferente	
Total general	34562	100,0	72,3	0,1	27,6	100,0
Gerente y directivo	3	0,0	33,3	0,0	66,7	100,0
Profesional	1253	3,6	17,1	1,0	81,9	100,0
Empleado	223	0,6	45,3	1,8	52,9	100,0
Técnico	1722	5,0	53,8	0,5	45,7	100,0
Obrero	31344	90,7	75,7	0,0	24,3	100,0
Trabajador de los servicios personales	17	0,0	70,6	23,5	5,9	100,0

*Nota.* Tomado de “Anexo 17,” En *Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector construcción* (agosto-octubre 2014), por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), 2014, p. 36. Lima, Perú: Autor.

Asimismo, el MTPE (2014) señaló que, al momento de definir los puestos y ocupaciones, las empresas del sector construcción recaen su peso en solicitar directamente mano calificada de hombres (ver Tabla 9).

Tabla 9

*Perú: Trabajadores del Sector Construcción por Género Más Requeridos en el 2015*

Ocupaciones más frecuentes (Ranking de mayor a menor)	Total	Sexo			Total (%)
		Hombre	Mujer	Indiferente	
Albañiles	7307	77,6	0,0	22,4	100,0
Peones de la construcción de edificaciones	5470	64,7	0,0	35,3	100,0
Peones de obras públicas	4752	58,2	0,0	41,8	100,0
Maestros de obras	3984	89,1	0,0	10,9	100,0
Obreros de labra de metales	2443	92,8	0,0	7,2	100,0
Conductores de máquina y equipos para el movimiento de tierras	2032	68,5	0,0	31,5	100,0
Instaladores de gas natural	1433	94,8	0,0	5,2	100,0
Mineros canteros y obreros del tratamiento de minerales	1211	98,3	0,0	1,7	100,0
Carpinteros de construcción	918	98,8	0,0	1,2	100,0
Técnicos de electricidad	874	73,6	0,2	26,2	100,0

*Nota.* Tomado de “Anexo 18,” En *Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector construcción*, (agosto-octubre 2014), por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), 2014, p. 36. Lima, Perú: Autor.

### 2.3 Liderazgo en el Sector Construcción

Es importante indicar que no se cuenta con suficiente información en relación con la literatura del liderazgo en el sector construcción en Lima Metropolitana. Esto se debe a la

escasez de estudios desarrollados al respecto. Sin embargo, es posible indicar que el liderazgo del sector de la construcción se ha definido en términos de competencia y rendimiento. Sobre estos conceptos se han realizado estudios en diferentes países, no solo europeos, sino también algunos americanos, donde a este sector se le da merecida importancia dentro de los factores de crecimiento que posee una determinada nación.

Langford, Fellows, Hancock y Gale (1995) afirmaron que la falta de conocimiento de la industria de la construcción por parte de científicos sociales y la falta de comprensión de la ciencia social por aquellos que pertenecen a la industria, han originado la verdadera causa de esta escasez. De acuerdo con Harvey y Ashworth (1993), la industria de la construcción tiene características singulares que lo separan de todas las demás. Aquellas pueden tener un impacto en los estilos de liderazgo en la construcción tales como (a) las características del proyecto, (b) los acuerdos contractuales, (c) el ciclo de vida del proyecto y (d) los factores ambientales.

Un proyecto de construcción se compone de una multitud de organizaciones. Los individuos o grupos de varios tipos de organizaciones están juntos por un corto período de tiempo, relacionándose con una tarea específica. La organización basada en proyectos se disolvió tras la finalización de la tarea. Esta es la naturaleza basada en proyectos del sector de la construcción con sus múltiples organizaciones temporales. Por ello, es casi seguro ejercer una influencia importante en el liderazgo gerencial y en los estilos de los profesionales que trabajan en la industria (Project Management Institute, 2013).

Dentro de los distintos tipos de organizaciones que existen, los comportamientos de liderazgo son un tema de interés. Según Porter (2012), el liderazgo es necesario para conseguir crear valor superior, por lo tanto, podemos indicar que el liderazgo es ahora clave para el desarrollo de cualquier tipo de negocio, ya que el área directiva dentro de un

determinado modelo de negocio en este mundo globalizado genera la diferencia y el valor competitivo que se requiere.

Los gerentes de alto nivel, según investigaciones probadas dentro de la industria de la construcción, tienen variables importantes, hacia las cuales deben dirigir su máxima visión y otorgarles importancia. De acuerdo con esto, el Project Management Institute (2013) estableció, en su *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*, las variables de alcance, costo y tiempo como las que medirán el verdadero resultado de una buena gestión y liderazgo en un determinado proyecto. Ello se realizó sin dejar de lado las variables indirectas de calidad desarrolladas en el trabajo y la seguridad involucrada para con los miembros del equipo y el medio ambiente.

Según el Project Management Institute (2013), la construcción y la gestión de proyectos, en la actualidad, se han convertido en una combinación vital para obtener resultados óptimos a lo largo de todas las fases de la construcción. Un proceso eficiente utiliza características del liderazgo de empoderamiento. Ello genera los siguientes beneficios: (a) confianza, (b) autoevaluación por el uso oportuno de información sobre el rendimiento, y (c) medición de la capacidad del contratista para identificar, priorizar y minimizar el riesgo.

Cuando se estudia los estilos de liderazgo de los directores, es relevante distinguir entre liderazgo y gestión. Los profesionales de la construcción son de la opinión de que su atención debe centrarse en la realización de tareas. Ellos están orientados hacia la consecución del objetivo de terminar sus tareas a tiempo y dentro del presupuesto. Los líderes, por el contrario, están más preocupados en definir cómo se puede realizar la tarea (Goetsch y Davis, 2006).

Al respecto, Goetsch y Davis (2006) distinguieron a los líderes de los gerentes al decir que los directivos se centran en los sistemas y que los líderes se centran en las personas. Una característica aún más distintiva es que los gerentes toman la corta vista, mientras que los

líderes toman la visión a largo plazo. Cabe preguntarse si es el éxito en el corto plazo (por ejemplo, el éxito del proyecto) o si es el éxito en el largo plazo (por ejemplo, el logro de la visión a largo plazo de la empresa) lo que determina una construcción exitosa. Aquí es donde la mayoría de los profesionales de la construcción tienen visiones contrastantes, y esta creencia, en última instancia, da forma a su estilo de liderazgo.

Aunque, en la mayoría de los entornos de un determinado proyecto, hay una fuerte preferencia por un estilo participativo democrático, puede no ser el más eficaz para todas las situaciones. Cleland (1995) sostuvo que el liderazgo en proyectos debe ser apropiado a la situación del proyecto. Esta decisión es motivada por las cualidades del liderazgo: continuidad y proceso flexible.

Naum (2001) estableció que la inversión de capital en grandes proyectos con una alta complejidad de problemas de decisión puede requerir diferentes estilos de liderazgo. Asimismo, admitió que un estilo de liderazgo participativo en una organización burocrática se espera que sea más apropiado que un estilo de liderazgo directivo. En contraste, Nicholas (1990) sugirió que, en una inversión menor, un estilo directivo podría ser más apropiado cuando se cuenta con menos tiempo y alta presión para completar el trabajo. Se puede concluir, a partir de dichos estudios que se desarrollaron en Turquía, que el estilo más eficaz de liderazgo depende de las circunstancias del proyecto, especialmente la duración y la intensidad del proyecto del trabajo realizado.

El amplio uso de la subcontratación es otro factor que puede tener un impacto en el estilo de liderazgo de proyectos. Naum (2001) sugirió que “la relación entre método de contratación y el estilo de liderazgo es la proporción de subcontratar en contra del desarrollo del trabajo directo en sitios del proyecto” (p. 222). Por otro lado, Bresnen, Bryman, Ford, Beardsworth, y Keil (1986) demostraron que las formas orientadas a las tareas de

comportamiento del líder son más apropiadas donde el trabajo subcontratado forma la mayor parte del trabajo a desarrollarse.

Además, los profesionales de la construcción necesitan diferentes estilos de liderazgo en diferentes fases del ciclo de vida del proyecto. Bresnen et al. (1986) mencionaron que la temporalidad de los ciclos de los proyectos puede incidir en el tipo de liderazgo y sus efectos. Cabe añadir que el estilo de liderazgo cambia a medida que avanza el proyecto a través de su ciclo de vida. Durante las diferentes fases del diseño de los procesos, diferentes estilos pueden ser necesarios para permitir más debates, puesta a punto y la deliberación. Sin embargo, durante la construcción de las fases, deben ser más estructurados y dominantes. Durante un vertido de hormigón en condiciones adversas, se puede necesitar ser duro, directo e incluso dictatorial. En la solución de controversias, se requiere ser creativo y conciliador (Hopper, 1990).

Del mismo modo, el entorno en el que la dirección es ejercida también es influyente en la formación del estilo del liderazgo de las personas que ocupan puestos de dirección en la construcción. Por ejemplo, la situación del mercado laboral; en particular; el nivel de desempleo, influye determinadamente en el estilo adoptado por la dirección. En este caso, los empleados tienen menos poder de negociación, debido a la alta tasa de desempleo y deben aceptar la gestión del estilo de liderazgo que se adopte. Esto significa que los líderes son capaces de imponer estilos más autoritarios.

En resumen, es difícil determinar el más adecuado estilo de liderazgo para ajustarse a cada situación particular en el desarrollo de un proyecto. Naum (2001) concluyó que “los líderes pueden por lo tanto tener que cambiar de un estilo de liderazgo a otro, o combinar elementos de diferentes estilos hasta el equilibrio adecuado entre las preocupaciones para tareas y preocupación por las personas que se alcance” (p. 223). Por esta razón, los directores, gestores y líderes involucrados en el proceso de gestión de la construcción deben ser capaces

de promulgar una gama de comportamientos de liderazgo, según la circunstancia de decisión que adopten las distintas fases del proyecto.

En Turquía, Giritli y Topcu (2004) desarrollaron un estudio para medir la orientación de liderazgo en el sector construcción del país. Esta estadística descriptiva y las tabulaciones cruzadas fueron utilizadas para inferir los diversos aspectos de estilos de liderazgo con que cuenta la industria de ese país. En la Tabla 10, se representa la orientación de liderazgo de los encuestados. Los hallazgos muestran que 39.53% de los encuestados tiene altamente un tipo de liderazgo equilibrado. El porcentaje de encuestados cuyo tipo de liderazgo se equilibra moderadamente es 16.28%. El resto del 44.19% abarca un estilo de liderazgo desequilibrado.

Tabla 10

*Orientación de Liderazgo*

Estilo de liderazgo	Total		Género				Nivel de Cargo Directivo			
			Mujer		Varón		Alto		Bajo	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Altamente equilibrado	17	39.53	8	50	9	33.33	10	45.45	7	33.33
Moderadamente equilibrado	7	16.28	2	12.5	5	18.52	4	18.18	3	14.29
Desequilibrado	19	44.19	6	37.5	13	48.15	8	36.36	11	52.38
Total	43	100	16	100	27	100	22	100	21	100

*Nota.* Tomado de “Leadership Styles: Some Evidence from the Turkish Construction Industry,” por H. Giritli y G. Topcu, 2004, *Construction Management and Economics*, 22(3), p. 257.

El análisis de los resultados en relación con el género mostró que la mayoría de las mujeres, el 50%, tiene un liderazgo muy equilibrado. Por otro lado, el 12.5% tiene un estilo medianamente equilibrado, y menos del 37.5%, un estilo de liderazgo desequilibrado. El análisis de las respuestas en materia de nivel de gestión reveló que casi el 45.45% de los altos directivos tendrían un tipo de liderazgo muy equilibrado, mientras que 52.38% de los gerentes más bajos están en el grupo desequilibrado. Se realizaron pruebas t pareadas, debido a la dependencia de los datos recogidos.

El resultado más notable fue proporcionado por Giritli y Topcu (2004) en la industria de la construcción de Turquía. Los autores señalaron que los gerentes hacen hincapié en la autoridad de estilo asociado con el liderazgo transaccional. Las pruebas t-estadístico se llevaron a cabo con la finalidad de determinar el estilo de liderazgo que afecta a cualquier género o posición. Los resultados indicaron dos diferencias significativas.

En primer lugar, las mujeres de la muestra reportaron un uso más frecuente del estilo democrático en comparación con los hombres ( $t = 2.467$ ,  $p < 0.05$ ) se muestra esta diferencia; (ver Tabla 11). Asimismo, con el fin de determinar si las posiciones de los encuestados han tenido alguna influencia en cuanto a la elección de estilos de liderazgo, estos se clasificaron según su rango de gestión de superior a inferior. Adicionalmente, las pruebas t-estadístico revelaron que la más baja y la más alta dirección diferían en el uso de *pacesetting* como un estilo de liderazgo.

Tabla 11

*Estilos de Liderazgo según Género y Cargo Directivo en el Sector de la Construcción en Turquía*

Estilo de liderazgo	Género			Nivel de cargo directivo		
	Mujer (n=16)	Varón (n=27)	t-estad	Alta dirección (n=22)	Baja dirección (n=22)	t-estad
Coactivo	5.56	6.52	-1.42	5.86	6.48	-0.928
Autoritario	7.31	7.52	-0.339	7.59	7.29	0.52
Afiliativo	4.44	5.04	-0.953	4.5	5.14	-1.06
Democrático	6.25	4.74	2.467	5.45	5.14	0.493
Pacesetting	5.63	5.78	-0.301	6.27	5.14	2.46
Coaching	6.81	6.41	-1.109	6.32	6.81	-1.397

*Nota.* Tomado de “Leadership Styles: Some Evidence from the Turkish Construction Industry,” por H. Giritli y G. Topcu, 2004, *Construction Management and Economics*, 22(3), p. 258.

Asimismo, Kashiwagi, Egbu, Kovel, y Badger (2004), en un estudio realizado en Estados Unidos y el Reino Unido, precisaron que la estructura ideal de liderazgo en la

industria de la construcción resulta de una relación “ganar-ganar” entre clientes (mejor valor) y contratistas (beneficio maximizado). En la investigación, se indicó que el uso de una dirección orientada a procesos determinados puede minimizar las ineficiencias de la industria de la construcción. Además, según Kashiwagi et al. (2004), se precisó que los resultados del sector construcción originados por la adquisición de un determinado contratista producen lo siguiente:

- El 33% de los proyectos en los Estados Unidos superan el presupuesto, lo que origina un desbalance en la variable de costos.
- El 53% de los clientes en los Estados Unidos no quiere tener una relación con el contratista al final de la construcción.
- Solo 68% de los clientes en el Reino Unido le daría una calificación 08/10 o mejor en satisfacción. Esto se debe a que existe un gran número de identificación por una de las tres variables clave que maneja el sector: alcance, costo y tiempo.
- Solo el 45% de los clientes en el Reino Unido declaró que los costos eran el objetivo. Es aquí donde se puede observar que los clientes no solo se basan en los costos, sino en el tiempo de entrega y sobre todo en la creación de un alcance requerido.
- Solo 62% de los clientes en el Reino Unido declaró que los proyectos se completan a tiempo. Este dato tiene mucha relación con la variable de insatisfacción generada por el sobrecosto en el primer punto. Ambos valores de insatisfacción se encuentran en el rango de 30% a 40% del total.

Estos valores encontrados en el estudio dado no escapan de la realidad peruana, ya que las variables que usa este sector son universales. En estos términos, justamente la presente investigación permitirá conocer los controles que el gerente de un determinado proyecto y/o el líder de obra priorizan. Es por ello que la buena gestión de un gerente de proyecto y/o líder



del sector es sumamente importante, ya que los resultados encontrados en la bibliografía consultada Kashiwagi et al. (2004), demuestran que la performance encontrada no es la óptima.

Panthi, Farooqui, y Ahmed (2014) investigaron el estilo de liderazgo de personas seleccionadas que sostienen cargos directivos en el sector de la construcción dentro de un determinado lugar geográfico, que, en este caso, fue el sur de Florida. Se estableció que los gerentes están de acuerdo en que el enfoque en las tareas y el enfoque en las relaciones entre los trabajadores y el supervisor son importantes. Más del 90% de los encuestados respondieron que el enfoque en estos casos debe ser alto o muy alto.

Un estudio similar, realizado en Indonesia, encontró que la mayoría de los administradores de proyectos en el sector de la construcción adoptó el estilo orientado a las tareas. Esto se presentaba con mayor frecuencia en directivos con experiencia que habían trabajado en la industria por más de 10 años (Andi, Kurniawan, & Chandra, 2004). El estudio de Andi et al. Utilizó el modelo de liderazgo situacional de Hersey, Blanchard y Johnson (2008) para clasificar el estilo de liderazgo en la construcción.

Según Andi et al (2004), el resultado obtenido a partir de esta investigación también fue muy similar. Más del 90% de las personas con capacidad de gestión en el sur de la Florida, pertenecientes a la industria de la construcción, reveló que estaban de acuerdo firmemente en que completar la tarea fue el logro más importante para ellos. Cuando se preguntó a los mismos gestores sobre la importancia de la relación entre ellos y sus subordinados, su respuesta tenía menos fuerza de afirmación hacia la relación que hacia la finalización de la tarea.

Según Gardiner y Simmons (1992), el sector es muy conocido por sus altos niveles de conflicto interpersonal e inter organizacional. Esto se debe a que la industria de la construcción es el sector dominado por lo masculino y muestra una cultura machista. En esta,

las relaciones se caracterizan por el argumento, el conflicto y la crisis (Elvitigala, Amaratunga, & Haigh, 2006). Es decir, está abiertamente aceptada la cultura masculina que se compone de los conflictos, agresiones y un ambiente de trabajo hostil (Amaratunga, Haigh, Lee, Shanmugam, & Elvitigala, 2006).

Además, las mujeres y los hombres se comportan de manera diferente en los conflictos y en los puestos de trabajo que los obligan a participar en el conflicto y la confrontación. En un estudio realizado en Australia, se encontró que, en la industria de la construcción, el *genderlect* se centra en lo masculino y perpetúa la relativamente alta incidencia de conflictos (Loosemore & Galea, 2008).

En ese sentido, Loosemore & Galea (2008), también mencionan que la diferencia de estilos de percepción de los géneros, no solo en el tema directivo, sino también en el entorno ambiental que se experimenta, los estilos de liderazgo son variables y adaptables a cada situación. Además, no se puede dejar de mencionar que, en los estudios del extranjero mencionados, se puntualiza en el factor de optimización de tiempo y eficiencia de los procesos que tienen que desarrollarse en este sector singular. Panaia (2004) indicó que se trata de un proceso de industrialización inconcluso, debido a que el sector, al tener variabilidad en sus procesos, no está del todo estudiado y sistematizado, lo cual configura una debilidad para el control adecuado de los gerentes y/o líderes que se involucran en este desafío.

## **2.4 Resumen**

El contenido principal del capítulo analiza aspectos vinculados con el liderazgo en el sector construcción. El liderazgo, como concepto, refiere a la capacidad de lograr resultados positivos en otros, de acuerdo con alguna actividad de desarrollo humano. En tanto, la característica principal del sector construcción consiste en ser un motor impulsor del dinamismo de la economía peruana.

En ese sentido, en el Perú, no existen estudios sobre el liderazgo en el sector construcción. Sin embargo, por ser un sector universal, que cuenta con características similares en procesos y organización a nivel mundial, se ha buscado bibliografía foránea que demuestra la variación de géneros de líderes (femeninos y masculinos).

Los administradores de este estudio son similares en cuanto a su comportamiento de liderazgo transaccional. Esta conclusión sugiere que ambos sexos se inclinan hacia un estilo orientado a las tareas cuando el contexto es congruente con el género. También, puede llegarse a la conclusión de que, en un entorno con mayores proporciones de subordinados masculinos, como la construcción, los gerentes masculinos son menos democráticos que las mujeres directivas.

Asimismo, los gerentes en posiciones más altas son más fuertes en el estilo *pacesetting* que aquellos en puestos de dirección inferiores. Esta evidencia indica que los altos directivos llevan un control estricto sobre los malos resultados. A pesar de que establecen estándares altos, estos tienden a hacer el trabajo del delegado, e incluso quitan puestos de trabajo de los empleados cuando están insatisfechos. Una implicación de este hallazgo es que, en el contexto de la construcción, los altos directivos tienden a poner mayor énfasis en la cultura basada en la calidad y el tiempo que es lo mismo que cumplimiento y buen producto.

Por otro lado, la inserción de la mujer en el campo laboral, en la actualidad, no sorprende. Por lo menos en el mundo occidental, existen profesiones y oficios en que la presencia de la mujer es reciente y menor en comparación con la presencia masculina. Tal es el caso de las ingenierías y las llamadas ciencias “duras”, que, al tener un liderazgo menos directivo, realizan un mayor aporte participativo a su organización que lo desarrollado por el varón.

## 2.5 Conclusiones

Un proyecto de construcción se compone de una multitud de organizaciones. Esto implica que los individuos y/o grupos de organizaciones estarán conformados y relacionados en un determinado tiempo con respecto a una tarea específica. La organización basada en proyectos se disolverá tras la finalización de la tarea. Esta es la naturaleza de los proyectos del sector de la construcción, los cuales se caracterizan por ser múltiples organizaciones temporales.

En este contexto, lograr un liderazgo adecuado para gestionar de manera efectiva la organización es determinante. De acuerdo con ello, la presente investigación se enfocó en buscar las características actuales de los líderes de distinto género que cumplan con ciertas características que ayuden a retroalimentar a los gerentes actuales. Estos cumplen un papel fundamental para la mejora evolutiva de la industria del sector construcción, el cual es estratégico para el aumento del PBI nacional.

Por ello, se considera importantes los datos y las conclusiones hallados en los estudios enfocados en el liderazgo del sector construcción en otros países. Se parte de aquellos, pues permitirán realizar comparaciones y determinar características específicas de los líderes y gerentes actuales del sector construcción de Lima Metropolitana. De este modo, se extrae el mayor provecho con respecto a las fortalezas y debilidades que se obtendrá en la presente investigación.

### Capítulo 3: Método

El presente estudio emplea un enfoque cualitativo de investigación para investigaciones sociales. El propósito de esta es indagar y describir las conductas asociadas con el liderazgo de un grupo de mujeres que accedieron a posiciones ejecutivas dentro de la industria de la construcción en Lima Metropolitana. Para ello, se identificará las principales tendencias y se las articulará con los estilos de liderazgo ampliamente difundidos y reconocidos, por ejemplo, el liderazgo transformacional, transaccional, democrático, autocrático y laissez-faire.

#### 3.1 Diseño de la Investigación

El presente estudio fue realizado siguiendo un diseño de investigación cualitativo de tipo fenomenológico. El estar abocado a una industria y un género específicos hace que el estudio se enfoque en un determinado tipo de muestra poblacional. En el caso de la presente investigación, la muestra está conformada por ejecutivas que trabajan en la industria de la construcción. Tal como lo señaló Mertens (2005), el estudio se enfocará en las experiencias individuales subjetivas de los participantes.

La metodología más apropiada para responder a las preguntas de la presente investigación es el estudio del caso múltiple. Yin (2003) estableció algunas pautas sobre el método de estudio del caso múltiple. Este autor mencionó que “una investigación empírica estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las relaciones entre el fenómeno y el contexto no son evidentes y cuando se utilizan múltiples evidencias” (p. 13).

La recolección de la información se realizó mediante entrevistas personales, para las cuales se empleó preguntas guía, elaboradas con anticipación. Los resultados permitirán obtener datos demográficos, lo cuales se pueden tabular de forma cualitativa. Sin embargo, la mayor parte de la información permitirá obtener valiosa información cualitativa, la cual, por

sus características y frecuencia en las respuestas, hará posible obtener la información que se está buscando.

### **3.2 Justificación del Diseño**

La investigación cualitativa fenomenológica fue el diseño que mejor se adecuó a la necesidad de la presente investigación. Según Hernández, Fernández, y Batista (2010), y tal como lo mencionó Yin (2003), es muy importante establecer las preguntas adecuadas que apoyen la investigación. En este caso, estas interrogantes serán en mayor medida “qué”, “cuáles”, “cómo”, indistintamente y sin un orden cronológico.

El diseño cualitativo es en sí mismo un diseño de investigación, debido a que es único en sí mismo, diseñado para cada ocasión. En esos términos, no hay un molde de estudios cualitativos (Hernández et al., 2010). Por esta razón, las preguntas se adecuan a la necesidad del estudio, con el cual se ha logrado analizar el desempeño de la mujer en un entorno muy abocado y centrado en la presencia masculina. Además, mediante la investigación y las preguntas adecuadas se ha podido obtener los resultados mostrados en la presente investigación.

### **3.3 Preguntas de Investigación**

La pregunta de investigación para el presente estudio es la siguiente:

- ¿Cuáles son las características del liderazgo de la mujer ejecutiva en el sector de la construcción en la Región Lima?

A partir de esta interrogante, se explorará de manera cualitativa las características de liderazgo de acuerdo a los siguientes elementos: (a) los factores que influyen positivamente en el logro de su desarrollo profesional, (b) sus principales funciones en el sector, (c) los factores que restringen el logro de las aspiraciones laborales y las estrategias que desarrollan y (d) los estilos de liderazgo que emplean desde sus propios puntos de vista.

Por otro lado, se realizaron las siguientes preguntas específicas:

- ¿Cuál es el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva en el sector construcción de la Región Lima?
- ¿Cuáles son las principales funciones de la mujer ejecutiva en el sector construcción de la Región Lima?
- ¿Cuáles son las estrategias que desarrollan las mujeres ejecutivas para su crecimiento profesional en el sector?
- ¿Cómo son los estilos de liderazgo de la mujer ejecutiva en el sector construcción de la Región Lima?

### 3.4 Población

La población de estudio incluye a las mujeres que actualmente laboran en el sector de la construcción dentro de Lima Metropolitana y que desempeñan una carrera profesional, la cual han gestionado exitosamente como ejecutivas en empresas formales. Ello ha derivado, luego, en una posición de expectativa gerencial dentro de sus organizaciones. Para ayudar a definir qué mujeres se ajustan al perfil deseado, las candidatas deben de cumplir los siguientes criterios: (a) una carrera profesional activa dentro de una empresa relacionada con el sector construcción, (b) responsabilidades de gestión y toma de decisiones, (c) dirección de personal, (d) mínimo de seis meses en la posición ocupada y (e) mayor porcentaje de ingresos provenientes de la compañía donde labora.

Los objetivos que se busca con estos requisitos son cinco. Estos son los que siguen: (a) amoldar el análisis solamente a mujeres ejecutivas del sector en Lima Metropolitana, (b) asegurar que exista competencia masculina para los cargos ocupados, (c) definir que exista potencial de línea de carrera más allá del puesto actual, (d) asegurar que su gestión sea exitosa también en la posición actual, y (e) especificar que los ingresos obtenidos de su entorno laboral sean significativos en su economía. Estos criterios se han introducido en las

preguntas de selección para considerar solamente a participantes que los cumplen y forman parte de la investigación.

### **3.5 Consentimiento Informado**

El procedimiento de recolección de información requiere que previo a las entrevistas los participantes comprendan el objetivo de la investigación, entiendan lo que se requiere de ellos y que, en señal de conformidad, firmen el documento de consentimiento informado (ver apéndice A). En este, se detalla el manejo confidencial de la información y la salvaguarda de la identidad de los participantes en la publicación del estudio. El consentimiento informado debe contener al menos los siguientes apartados: (a) objetivos de la investigación, (b) procedimiento de la entrevista, (c) riesgos e inconvenientes de participar en ese estudio y (d) retiro voluntario de la participación. Una copia del consentimiento informado ha quedado en poder de los informantes y otra se encuentra en el archivo documental.

### **3.6 Selección de Casos**

La selección de los casos es uno de los aspectos más importantes de una investigación cualitativa. A continuación, se describen los procedimientos utilizados para la selección de los casos de acuerdo con lo sugerido por Miles y Huberman (1994), Maxwell (1996), y Yin (2003). Los aspectos abarcados son nombrados muestras y estrategias.

#### **3.6.1 Muestreo**

Debido a que esta investigación tiene un corte cualitativo, no se utiliza el muestreo probabilístico ni el muestreo por conveniencia. En este caso, se emplea un muestreo de propósito o *purposeful sampling*. Maxwell (1996) indicó que el muestreo de propósito es una estrategia en la que escenarios particulares, personas o eventos se seleccionan de manera intencional para proveer información importante que no puede ser obtenida de la misma manera y en la misma calidad a partir de otros medios. Por tal motivo, es importante que la



muestra seleccionada permita obtener la información necesaria, de modo que se pueda responder las preguntas de la investigación planteadas al inicio del capítulo.

El muestreo de propósito elegido tiene los siguientes objetivos para el estudio: (a) analizar la participación de la mujer ejecutiva en el sector construcción, (b) identificar las funciones de la mujer ejecutiva del sector construcción y (c) analizar las estrategias de las mujeres ejecutivas para superar las barreras que impiden su desarrollo profesional en el sector. Asimismo, esta muestra hace posible responder las preguntas de investigación de manera consistente.

### **3.6.2 Estrategias**

Obtener una muestra de mujeres ejecutivas del sector construcción en Lima Metropolitana es una labor singular, ya que a la fecha no se cuenta con una base de datos representativa. Además, al ser el Perú un país emergente, la problemática se agudiza, ya que son pocas las empresas grandes que están creciendo y cuentan en sus filas con ejecutivas mujeres que hayan asumido cargos de jefaturas en sus áreas de especialidad. Esto es una limitante, puesto que carecer de dicha información origina la falta de desarrollo y construcción de la muestra representativa de dicha población.

Para el presente estudio, se utilizará como estrategia de selección de la muestra la combinación de dos técnicas: (a) bola de nieve, que permite identificar los casos de interés de personas que conocen personas que saben que la información sobre dichos casos es valiosa (Miles & Huberman, 1994); y (b) máxima variación, mediante la cual se busca que la muestra elegida corresponda a la mayor cantidad de casos que se indaga en el estudio.

La cantidad de casos que se empleará será indistinta. Al respecto, Yin (2003) indicó que no existe una regla sobre el número necesario de casos, ya que la investigación sigue la lógica de réplica más que la lógica estadística. En ese sentido, la investigación debe utilizar el número de réplicas de los casos que el estudio necesita o le gustaría tener, ya que los criterios

típicos respecto al tamaño de las muestras son irrelevantes. Los casos de estudio múltiples siguen la lógica de la réplica, lo que significa que cada caso debe ser cuidadosamente seleccionado, de forma que (a) revele resultados parecidos, o (b) revele resultados contrastantes, pero por razones anticipadas.

### **3.7 Confidencialidad**

Con la finalidad de no exponer las identidades de las entrevistadas, sus nombres han sido sustituidos por seudónimos, tales como E1 y E2, entre otros. Los expedientes que se crearon y todos los archivos que se grabaron no contienen los verdaderos nombres de las ejecutivas estudiadas, sino estos seudónimos mencionados, con la finalidad de evitar que sean mencionadas durante el análisis de los datos. Todo esto se desarrolló para poder cumplir con el acuerdo de confidencialidad que se firmó con cada mujer ejecutiva del sector construcción de Lima Metropolitana que participó en el estudio.

### **3.8 Procedimiento de Recolección de Datos**

Según Yin (2003), se debe considerar tres principios para la recolección de datos en los estudios del caso. Estos son los que siguen: (a) usar diversas fuentes de información, (b) crear una base de datos, y (c) mantener una cadena de evidencia en el análisis, para lo cual se debe mostrar explícitamente la relación entre las preguntas de la investigación, la información obtenida y las conclusiones. A continuación, se señala los procedimientos utilizados para la recolección de los datos de acuerdo con lo sugerido por dicho investigador: (a) fuentes de evidencia, (b) protocolo del caso, (c) casos piloto y (d) esquemas de las entrevistas.

#### **3.8.1 Fuentes de evidencia**

La presente guía tiene como fundamento utilizar las entrevistas personales de manera presencial o a través de medios electrónicos. Esto se desarrolla en un periodo de tiempo específico y se toma como referencia la entrevista piloto, en la cual se desarrolla una

visualización continua entre el entrevistado y el entrevistador. Asimismo, se emplea en todo momento grabaciones que ayudarán a obtener mayor cantidad de información y conclusiones en cada muestra obtenida. De acuerdo con Marshall y Rossman (1999), las entrevistas cualitativas son más conversaciones que eventos formales con categorías predeterminadas de respuesta. Sobre ello, se tiene el supuesto fundamental de que la perspectiva del fenómeno de interés surge de acuerdo con el modo en que el participante lo percibe y no con la forma en que es percibido por el investigador.

### **3.8.2 Protocolo del caso**

Es la agenda que guía el trabajo del investigador. En ella, se indica las fases de inicio, el propósito del estudio, los principales aspectos que serán abordados y una carta de consentimiento informado. Este protocolo tiene la finalidad de aumentar la credibilidad del estudio del caso que se está desarrollando.

### **3.8.3 Casos piloto**

Se realizó una prueba piloto, la cual se utilizó para validar la guía de preguntas. Después de esta prueba piloto, se hicieron pequeñas modificaciones que han ayudado a consolidar la guía de preguntas final. Yin (2003) recomendó que los casos piloto se realicen por conveniencia y acceso con la finalidad de lograr un mejor acercamiento entre el investigador y el entrevistado. Este autor manifestó también que los casos piloto permiten obtener diferentes perspectivas desde diferentes ángulos. Se considera, finalmente, que este caso ayudará mucho para mejorar y depurar finalmente la guía de preguntas final.

### **3.8.4 Esquema de la entrevista**

Las preguntas se muestran en el Apéndice B. Estas deben de incluir a grandes rasgos los temas de la entrevista. Asimismo, aquel contiene la ficha sociodemográfica para seleccionar los casos.

Los cooperadores del estudio fueron contactados mediante redes de contacto, compañeros de trabajo y un muestreo por bola de nieve. Se procedió a realizar llamadas telefónicas a los posibles entrevistados y el alumno procedía a presentarse como estudiante de la Escuela de Negocios CENTRUM Católica, dando detalles de la importancia de la investigación. Si la persona a entrevistar mostraba interés por el tema se procedía a solicitar una reunión personal a fin de realizar la entrevista, para lo cual el investigador se adecuaba a la disponibilidad de horarios y lugar señalados por los entrevistados. Muchas entrevistas en su mayoría se realizaron en cafeterías acerca a sus centros de labores, en sus centros de trabajo como también en sus domicilios.

El objetivo de las entrevistas fue identificar y describir de primera mano acerca del desarrollo profesional de la mujer ejecutiva en el sector de la construcción de la Región Lima. Al inicio de cada entrevista el investigador procedía a resaltar la finalidad e importancia de la investigación y también de la confidencialidad de la información que se brinda voluntariamente, para lo cual se proporcionaba al entrevistado el documento de consentimiento informado. Las entrevistas fueron grabadas previo consentimiento de la participante.

### **3.8.5 Instrumentos**

En el Apéndice B, se muestra la guía de la entrevista para el estudio cualitativo de la presente investigación. Esta ha sido diseñada para poder conseguir el objetivo de responder las preguntas principales y secundarias. Asimismo, busca responder finalmente las preguntas principales y secundarias de la investigación sobre el liderazgo de la mujer ejecutiva en la industria de la construcción de la Región Lima.

La guía se ha dividido en cinco secciones de preguntas. La primera parte contiene preguntas demográficas, las cuales brindarán información básica sobre las entrevistadas y su estado actual. La segunda contiene preguntas acerca de su desarrollo profesional, con lo cual

se consigue información general sobre el comportamiento del entrevistado en el sector construcción. La tercera parte de la guía de la entrevista consiste en preguntas sobre las funciones que desarrolla en el sector. Esta brindará un panorama de las posiciones ocupadas en el sector. La cuarta parte contiene preguntas relacionadas con las estrategias que desarrolla y la quinta trata sobre los estilos de liderazgo que emplean.

Específicamente, en la última parte, la cual contiene la mayor proporción de interrogantes, se aplica todo tipo de preguntas relacionadas con el desempeño y el desenvolvimiento laboral del entrevistado. Las cinco partes de la entrevista constan, en total, de 54 preguntas, desde generales a específicas, las cuales permiten centrar al entrevistado en el tema que se está investigando.

### **3.9 Procedimiento de Registro de Datos**

En este punto, serán registrados los datos de manera directa, mediante entrevistas realizadas a las ejecutivas del sector. Para ello, se utilizó una guía de entrevista elaborada que fue revisada y aprobada por un juez experto (profesor Jorge Luis Daly).

De acuerdo con la metodología adoptada, las entrevistas fueron grabadas con consentimiento y, luego, transcritas. La evidencia en general de cada entrevista se puede revisar en cualquier momento, ya que se hará uso de una base de datos por cada caso. Esta se encontrará compuesta por los siguientes documentos: (a) los datos generales de cada entrevista, (b) el formato de consentimiento informado, firmado por la persona entrevistada; (c) un formato de notas de entrevista y formato de notas de campo, (d) las transcripciones de las entrevistas, que fueron inicialmente grabadas; (e) el reporte del investigador, procesado generalmente con la ayuda de un *software* especializado para dichos fines, y (f) el reporte de narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevistas, documentos que deberían estar archivados tanto física como digitalmente, según recomendación de Yin (2003).

De acuerdo con Yin (2003), se sugiere mantener una cadena de evidencia del análisis realizado. Esta debe mostrar explícitamente la relación entre las preguntas de lo investigado y lo que se obtiene como conclusiones. Todo ello es importante para darle peso a la investigación y confiabilidad a los resultados que se presenten.

### **3.10 Análisis e Interpretación de Datos**

La presente investigación realizó 2 tipos de análisis, las cuales fueron desarrolladas una vez transcritas todas las entrevistas a una base de datos.

Análisis individual de los casos, el investigador ordenara e interpretara la información recopilada para darle un mejor alcance a la investigación. El análisis individual de cada caso es un proceso que consume tiempo, y puede llegar a ser confuso, pero al mismo tiempo es fascinante y requiere de mucha creatividad y capacidad de interpretación (Marshall & Rossman, 1999). La forma en que se ordenara la información recopilada es entorno a los objetivos de la investigación o de las preguntas de estudio, ya que estas reflejan la estructura del modelo de diagnóstico del crecimiento (Hausmann et.al., 2005)

Análisis transversal de los casos, una vez realizado el análisis individual de cada caso, se procedió a realizar el análisis transversal de los mismos de acuerdo con los procedimientos sugeridos por Eisenhardt (1989) la información se interpretó desde diferentes perspectivas, realizando un análisis descriptivo de todos los casos en antecedentes demográficos, su desarrollo profesional, sus funciones laborales, estrategias que utilizaron para su crecimiento profesional y los estilos de liderazgo que cuentan actualmente las mujeres ejecutivas del sector construcción. Se identificaron diferencias y similitudes entre cada mujer ejecutiva, que permitieron evaluar las diferentes formas de liderar equipos de trabajo en sus organizaciones.

### **3.11 Validez y Confiabilidad**

Yin (2003) indicó que, para lograr una entrevista idónea y con resultados adecuados, es necesario contar con ciertos requisitos en relación con el diseño. Estos son los siguientes:

(a) validez del constructo, (b) validez interna, (c) validez externa y (d) confiabilidad. Para garantizar que estas condiciones estén presentes se realizará lo siguiente:

- Validez del constructo: Tiene como postulado establecer medidas adecuadas de los conceptos estudiados, para la cual se realizó un caso piloto y, además, se preservó una cadena de evidencia en el análisis (Yin, 2003, p. 36).
- Validez interna: Yin (2003) indicó que solamente es apropiada para establecer una relación causal. Esto significa “establecer relaciones causales, donde ciertas condiciones generan otras condiciones, separadas de las relaciones espurias” (Yin, 2003, p. 34). El objetivo no es establecer un modelo causal, sino determinar las características de los patrones que emergen de la comparación de los casos.
- Validez externa: Los estudios del caso se basan en la generación analítica (Yin, 2003, p. 37). Esta refiere a los casos de estudio múltiples que pueden ser considerados como investigación. En estos, la generalización se realiza analíticamente y se emplea como marco una teoría con la cual es posible comparar los resultados empíricos del caso estudiado.
- Confiabilidad: Tiene como propósito reducir al mínimo los errores y sesgos de la investigación. Por eso, se creó una base de datos para cada caso, donde se guardó la evidencia y adonde se podía recurrir en cualquier momento para verificar o ampliar algún dato. Además, se ha utilizado el *software* Atlas Ti para garantizar una comparación objetiva de los casos.

### 3.12 Resumen

Esta investigación cualitativa y fenomenológica tiene como objetivo saber cuál es la situación de la ejecutiva líder en la industria de la construcción en la Región Lima. Para ello, se preparó un guía de entrevista, la cual brindará numerosa información que luego podrá ser analizada. La guía final ha pasado por un proceso de entrevista piloto y depuración de las

preguntas. Asimismo, la confiabilidad de las entrevistas está garantizada, toda vez que se grabará las mismas para recurrir a cada entrevista cuando sea necesario. El procesamiento de la información cualitativa se realizará con el apoyo del *software* especializado para tal fin.





## Capítulo 4: Presentación y Discusión de los Resultados

### 4.1 Perfil de los Informantes

Las encuestas realizadas tuvieron como marco que todas las ejecutivas laboraran en el sector construcción en empresas relacionadas directamente al mismo. Inicialmente se creó una base de 53 ejecutivas relacionadas al sector construcción obtenidas de diferentes bases de datos como el LinkedIn y redes de contacto, de esos 53 se descartaron a 32 pues, estaban trabajando para empresas fuera de la Región Lima o vivían en provincias. De 21 que quedaron se buscó contactar con el total mediante llamadas telefónicas y correos electrónicos, de las cuales respondieron 14, pero por diversas razones solo 6 de ellas aceptaron ser entrevistadas, al final utilizando la técnica de la bola de nieve, se consiguió contactar y entrevistar a 19 ejecutivas, todas ellas vigentes en el mercado laboral, estos resultados se muestran en la Tabla 12.

Tabla 12

#### *Respuesta de Informantes*

	Nº Ejecutivas
Potenciales informantes (redes de contacto)	53
Cumplen los requisitos	21
Respondieron al intento de contacto (vía email o teléfono)	14
Aceptaron ser entrevistados inicialmente	6
Total de informantes conseguidas vía bola de nieve	13
Tasa de aceptación	43

En la Tabla 12 se muestra el total de las participantes que fueron entrevistadas, están incluidas las seis que aceptaron ser entrevistadas inicialmente, lo cual representa un 43% del total que se contactó inicialmente. Los criterios que se tomaron para tomar en cuenta a las participantes fue el siguiente: (a) Profesional, definitivamente se buscó que fuera una profesional, tuviera o no estudios de post grado; (b) Que trabaje en la industria de la construcción en la actualidad, no se tomó en cuenta un tiempo mínimo de experiencia en este sector; (c) Ejecutivas mujeres mayores de 30 años, esto nos asegura un grado de madurez

como persona y profesional; (d) Ejecutivas que trabajan en empresas con bases de operaciones en la Región Lima; y, (e) Ejecutivas con cargos de Jefatura, equivalente o superiores.

La coincidencia inicial de encontrar que las primeras ejecutivas mujeres tenían más de 30 años ha influenciado en la búsqueda de las futuras participantes tengan la misma característica, ya que la intención era conseguir ejecutivas con cargos directivos, con experiencia y madurez profesional.

En el presente estudio, existen ejecutivas que trabajan en la industria de la construcción, pero que no necesariamente se iniciaron en ella, según cada caso particular, su incursión en el sector se debe a un gradual desarrollo de su profesión o a algún hecho circunstancial que las llevo a sus posiciones actuales, cualquiera sea el caso, sus experiencias son muy valiosas, por eso se las considera dentro del estudio. Cabe resaltar que al margen de lo mencionado todas las ejecutivas consultadas permanecen en el sector, al margen de que iniciaran o se desarrollaran luego en este.

Todas las ejecutivas que participan en el estudio trabajan en empresas con base en la Región Lima, esto fue fundamental por varias razones, están en Lima la mayor cantidad de empresas constructoras del país y el objeto del estudio está relacionado justamente a dicho entorno. No hay estadísticas a nivel nacional sobre la demografía de las ejecutivas ni los cargos que ocupan, por lo tanto, en las 19 participantes se pudo encontrar una data demográfica de puestos, que se ha considerado representativa, esto muestra tres participantes con cargos gerenciales, un participante con cargo de superintendente, siete participantes con cargo de jefatura, y ocho ejecutivas con cargos equivalentes al de una jefatura.

#### **4.2 Presentación y Discusión de los Resultados**

La información presentada se ha estructurado en cuatro partes. En primer lugar, se muestra la información en la cual se explica el desarrollo profesional alcanzado por la mujer

ejecutiva, su experiencia, sus logros alcanzados, la trayectoria profesional y las motivaciones para trabajar en una industria tradicionalmente ligada al sexo masculino y la percepción que se tiene de ellas en el sector construcción.

En segundo lugar, se exponen las funciones que ocasionalmente desarrolla la mujer ejecutiva en el sector construcción, como se ha desempeñado, en qué áreas tiene más dificultad de desarrollarse y las habilidades que muestran al desarrollarse en el sector construcción.

En tercer lugar, se muestran las estrategias de la mujer ejecutiva, para lo cual se hace énfasis en la experiencia y los estudios, como influyen para obtener un crecimiento profesional, muestra además como la vida profesional y personal se conjugan en estrategias para poder ser llevadas en paralelo.

Finalmente, se analizan los comportamientos de las mujeres ejecutivas en diferentes situaciones y también si son conscientes de sus estilos y métodos de liderazgo, cuánta influencia tienen en su entorno, como enfrentan los retos emocionales y laborales, todo con la finalidad de poder conocer sus estilos de liderazgo, cuál es el predominante, como lleva este liderazgo y a qué trabas se enfrenta cuando quiere ejercer el liderazgo.

Por medio del software Atlas ti, se pudo seleccionar citas de todas las respuestas de las ejecutivas por cada codificación. La combinación de citas se utilizó para la presentación y discusión de los resultados. En las Figura 4 y Figura 5 se muestran los nodos de: ¿Conto con un plan de desarrollo profesional? y ¿Considera que hay algún motivo que limite sus funciones para lograr el crecimiento profesional anhelado?, utilizadas en el estudio.

#### **4.2.1 Características demográficas**

Las características demográficas de las entrevistadas, que forman parte de la industria de la construcción de la Región Lima Metropolitana han sido resumidas de la Tabla 13, resaltando que 17 de las 19 ejecutivas participantes estudiaron la carrera de Ingeniería Civil.

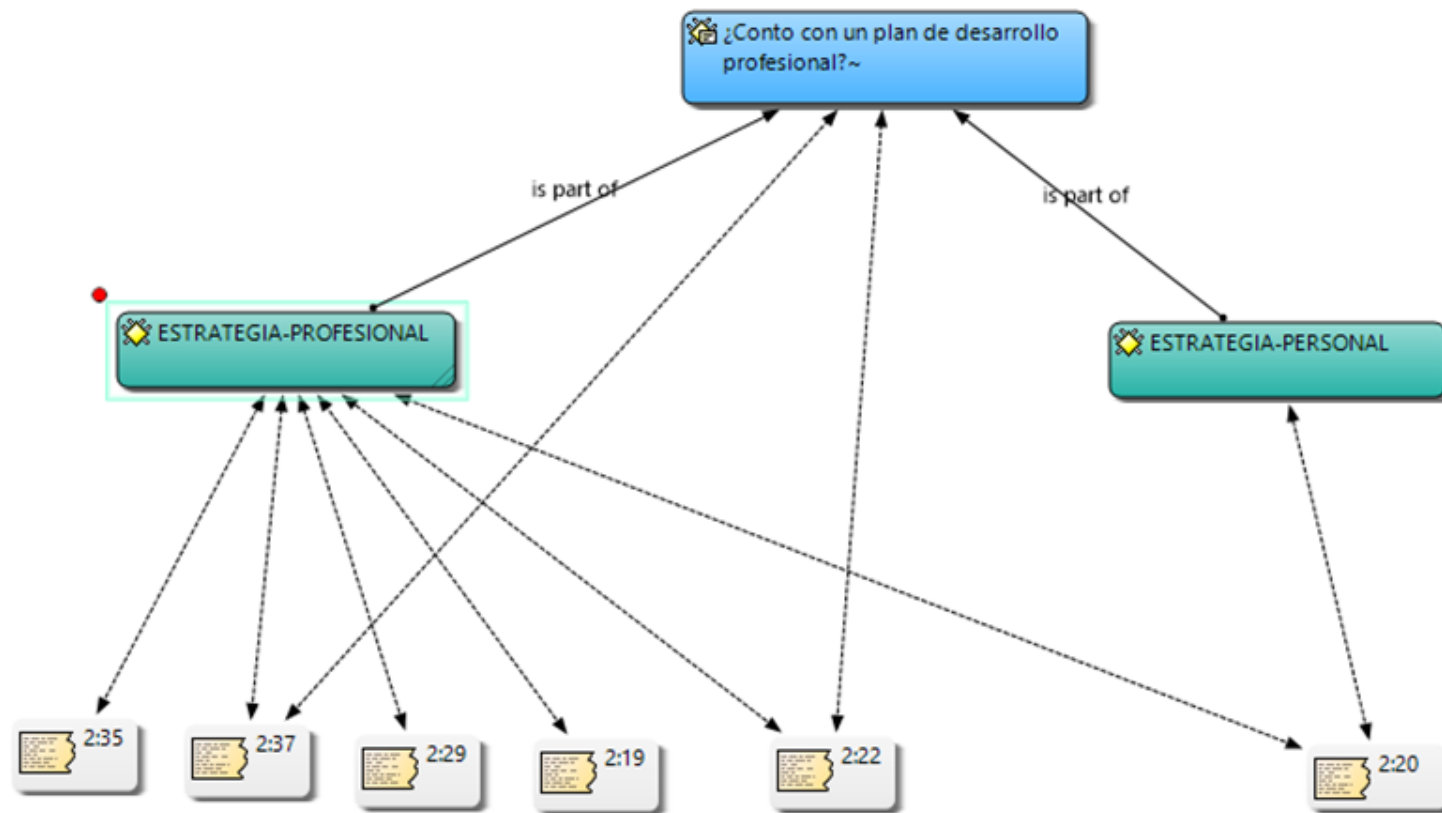


Figura 4. Red de nodos de Atlas TI sobre desarrollo profesional, en la etapa de planificación

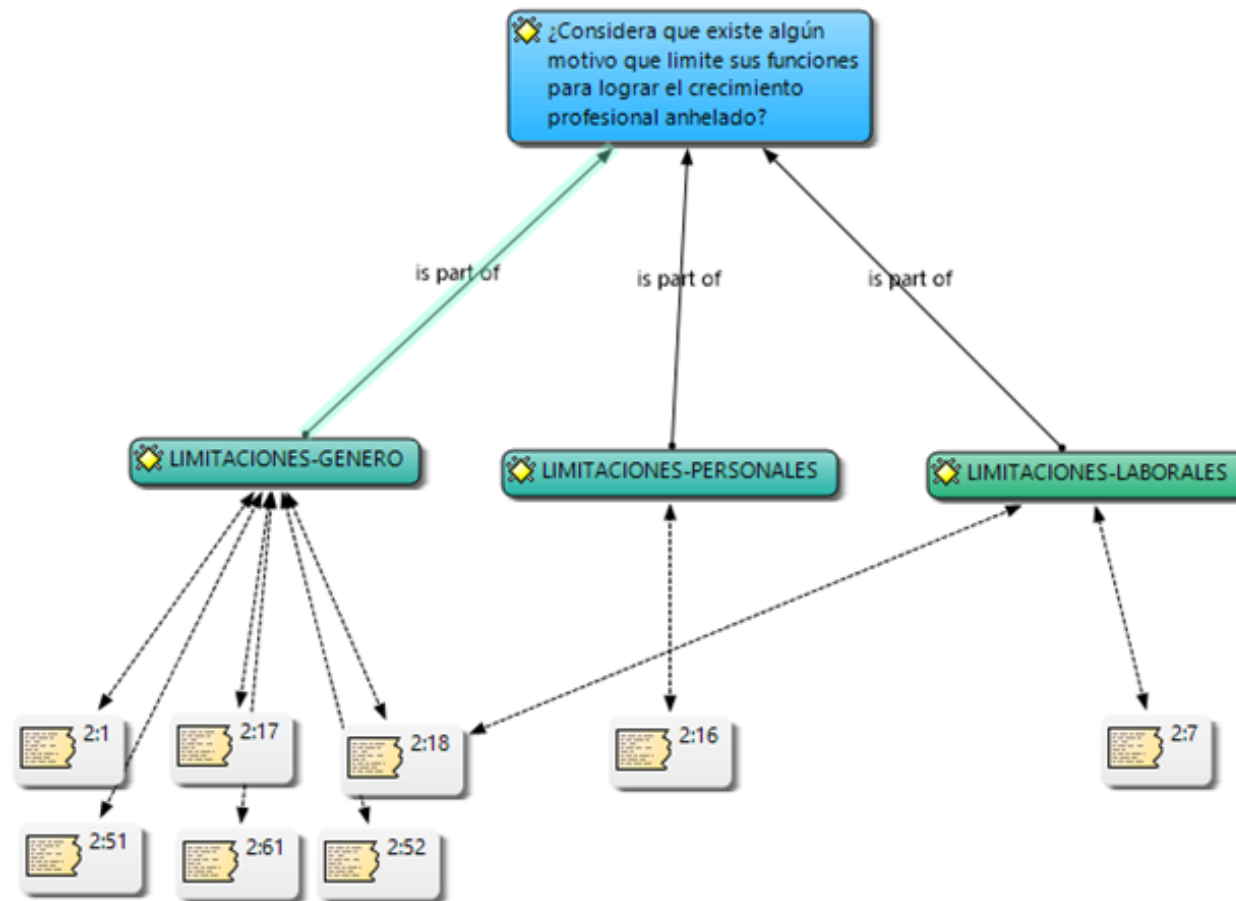


Figura 5. Red de nodos de Atlas TI sobre desarrollo profesional, limitación de funciones

Tabla 13

*Perfil de los Informantes*

Entrevistada	Edad	Distrito	Estado Civil	Hijos	Profesión	Tamaño Empresa	Cargo que desempeña actualmente
E1	42	Santiago de Surco	Casada	1	Ingeniería Civil	Grande	Ingeniero Senior de Presupuestos Civiles
E2	34	Surquillo	Soltera	0	Ingeniería Civil	Chica	Jefe de Proyectos
E3	32	Miraflores	Casada	0	Ingeniería Civil	Grande	Jefe de oficina Técnica
E4	29	Santiago de Surco	Soltera	0	Ingeniería Ambiental	Grande	Asesor de Seguridad, Salud y Medio Ambiente
E5	43	San Isidro	Casada	0	Ingeniería Electrónica	Grande	Jefe de Gestión de Materiales
E6	37	Santiago de Surco	Casada	0	Ingeniería Industrial	Grande	Gerente del Área de Abastecimiento
E7	36	La Molina	Soltera	0	Ingeniería Civil	Media	Jefe de Oficina Técnica
E8	33	San Miguel	Casada	0	Ingeniería de Recursos Naturales y Energías Renovables	Media	Jefe Central de Seguridad, Salud Ocupacional del M.A
E9	44	Miraflores	Casada	1	Arquitectura	Media	Jefe de Control de Proyectos
E10	42	San Miguel	Divorciada	2	Ingeniería Mecánica	Media	Ingeniero de Proyectos
E11	31	Miraflores	Soltera	0	Ingeniería Industrial	Grande	Controlador de Proyectos
E12	46	Miraflores	Casada	2	Ingeniería Civil	Grande	Gerente de Calidad Gaseoducto Sur peruano
E13	37	San Juan de Lurigancho	Divorciada	1	Contabilidad	Media	Jefe de Recursos Humanos
E14	33	San Miguel	Casada	2	Ingeniería Civil	Chica	Jefe de Obra
E15	33	San Miguel	Casada	0	Ingeniería Civil	Chica	Coordinadora de Proyectos en POCH Perú
E16	41	Santiago de Surco	Casada	0	Ingeniería Civil	Media	Superintendente de Administración de Contratos
E17	46	San Borja	Casada	1	Ingeniería Civil	Media	Gerente de Proyectos
E18	39	San Isidro	Soltera	0	Ingeniería Civil	Chica	Especialista Técnico - Pro Inversión
E19	45	Jesús María	Casada	1	Ingeniería Civil	Chica	Coordinador de Proyectos

También se encontró que un 53% de las entrevistadas tiene entre 30 y 40 años, un 43% tienen más de 40 años; 26% de las mujeres son solteras, un 63% son casadas y el 11% son divorciadas (ver Tabla 14 y Tabla 15).

Tabla 14

*Mujeres Profesionales Entrevistadas por Edad*

Edad	Casos	N	%
26 - 30	E4	1	5
31 - 34	E2, E3, E8, E11, E14, E15	6	32
35 - 40	E6, E7, E13, E18	4	21
41 - 45	E1, E5, E9, E10, E16, E19	6	32
Más de 46	E12, E17	2	11
Total		19	100

Cabe mencionar que no se encontró en el universo de entrevistadas, mujeres con otro perfil de estado civil, salvo los tres tipos que se muestran (ver Tabla 15).

Tabla 15

*Mujeres Profesionales Entrevistadas por Estado Civil*

Estado Civil	Casos	N	%
Soltera	E2, E4, E7, E11, E18	5	26
Casada	E1, E3, E5, E6, E8, E9, E12, E14, E15, E16, E17, E19	12	63
Divorciada	E10, E13	2	11
Total		19	100

Un tema relevante, es la magnitud en tamaño de las empresas donde se desempeñan actualmente las ejecutivas, identificando por el número de trabajadores, empresa grande, mediana o pequeña. Este dato no es solo relevante por su envergadura en cuanto al tamaño de sus obras, sino también su prestigio y años de trabajo en el sector. Reservando la identificación por nombre, dada las reservas del caso, la distribución se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16

*Magnitud de las Empresas*

Tamaño de Empresa	N	%
Grande Empresa	7	37
Mediana Empresa	7	37
Pequeña Empresa	5	26
Total	19	100

**4.2.2 Con respecto al desarrollo profesional de la mujer ejecutiva.**

Con respecto al desarrollo profesional se encontró que el desarrollo de las mujeres ejecutivas tiene como piedra angular la experiencia laboral, que va de la mano con un crecimiento profesional sostenido, esta característica es clave para mostrar con claridad el nivel de desarrollo de las mujeres ejecutivas de hoy en día. Es importante resaltar que las mujeres ejecutivas entrevistadas muestran en apreciable mayoría, una marcada experiencia conseguida a través de los años en el sector, desde sus inicios laborales, por el contrario, son pocas las ejecutivas que provienen de otros sectores, esto muestra que la mayor cantidad de ejecutivas entrevistadas han iniciado sus labores predominantemente en el sector construcción y que permanecen hasta el momento en sus labores relacionadas a la construcción (ver Tabla 17).

Tabla 17

*Experiencia Laboral Vinculada al Sector.*

Experiencia en el sector	Casos	N	%
Inició en construcción	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E11, E12, E14, E15, E16	13	68
Tuvieron su inicio en otros sectores	E9, E10, E13, E18,	4	21
No precisan sus inicios, pero labora en construcción	E17, E19	2	11
Total		19	100

En su mayoría, las mujeres entrevistadas, al terminar sus estudios universitarios ingresaron a trabajar en el sector de la construcción, como es el caso de las siguientes



entrevistadas: “Yo he trabajado en empresas de diferentes rubros, pero en el rubro relacionado a la construcción llevo ya más de 3 años, siempre en contacto con el factor humano” (E13, P7) y como señalan E1 y E12: Al terminar la universidad me dediqué a hacer directamente construcción en el sector público y privado en empresas grandes del rubro como Cosapi, Graña y Montero, luego trabajé en gerencia de proyectos y también en empresas mineras como Cerro Verde, Antamina, como control de proyectos y actualmente como estimadora sénior de presupuestos civiles (E1, P7).

Practicante desde los 17 años, al terminar la carrera paso a trabajar en una universidad como profesora y luego ingrese a trabajar en una empresa constructora reconocida, en el área de ingeniería, en el sub área de calidad, continuó la carrera en el área de calidad, hasta que en el 2009 se da la oportunidad de manejar la gerencia del área, en la construcción de muelle del Callao y posteriormente continuó, siempre como gerente de calidad en diversas obras y proyectos. Actualmente estoy en la gerencia de calidad en Odebrech, para la obra del Gaseoducto Sur peruano (E12, P7).

Por otro lado, las mujeres que han trabajado en otros rubros mencionan:

Con respecto a los años de experiencia liderando equipos, se encuentra que no hay una tendencia, pero que la mayor cantidad se agrupa alrededor de ejecutivas con menos de 10 años de experiencia, básicamente se han agrupado los resultados en tres rangos de relevancia, tal como se (ver Tabla 18).

Tabla 18

*Años de Experiencia Comandando Equipos*

Tiempo de experiencia con equipos	Casos	N	%
Más de 10 años	E1, E16, E17, E19	4	21
Entre 5 y 10 años	E5, E6, E7, E8, E9, E12, E13, E14, E15	9	47
Menos de 5 años	E2, E3, E4, E10, E11	5	26
No precisa		1	6
Total		19	100

Una de las respuestas dadas por las ejecutivas entrevistadas en relación a su tiempo de experiencia es: “Todo el tiempo he liderado equipo de diferentes tipos, puedo decir que todos los años que tengo de experiencia en el sector he liderado equipos”. (E1, P10).

Tomando en cuenta la percepción de los factores que las ejecutivas mencionan que las condujeron al éxito laboral, las mujeres entrevistadas refieren diversos factores que se agrupan de acuerdo a fuentes de motivación externas o internas según consideran ellas (ver Tabla 19).

Tabla 19

*Factores de Éxito en el Logro de Niveles Jerárquicos*

Factores basados en	Casos	N	%
Características personales propias	E1, E2, E3, E6, E7, E10, E11, E13, E14, E16, E17, E19	12	63
Características adquiridas o externas	E4, E5, E8, E9, E12, E15	6	32
No precisa	E18	1	5
Total		19	100

Dentro de las características personales, las ejecutivas entrevistadas identifican factores como compromiso con el trabajo, esfuerzo individual, tenacidad para ir tras sus objetivos y buena capacidad organizativa. En el caso del compromiso con el trabajo la entrevistada E6 señala: Yo considero que el compromiso con mi trabajo, evidentemente el resultado del trabajo realizado, el esfuerzo y también digamos una posición directa hacia los objetivos que me trace y que creo que se refleja en lo que he obtenido, y que mis jefes o las personas que estaban por sobre mi lo valoraron en su momento y lo consideraron (E6, P11).

Por otro lado, se aprecia que otras ejecutivas valoran el empeño y esfuerzo para cumplir metas, este es el caso de E3: “Creo que tiene que ver con la responsabilidad que uno asume, y demostrar que puede con un reto, llevando al equipo a una meta” (E3, P11).

En la misma de manera similar eso señalo “Creo que la capacidad técnica y el empeño que uno pone en su labor” (E10, P11). En relación a los factores externos de éxito de los logros se identifican los siguientes factores. En el caso de E9, ella identifica el estudio como señalo: “En mi caso fue marcado el haber hecho el MBA, ya que antes de eso mi criterio era netamente técnico en todas las decisiones, luego se amplió un poco más en mi perspectiva y mi orientación en cuanto al desarrollo profesional” (E5, P11).

Los conocimientos transmitidos por mi jefe, que comenzó a delegarme mucho trabajo porque siempre estaba fuera de oficina, eso hizo que creciera y me acostumbrara a esa exigencia y a estar a cargo de los equipos. Incluso la responsabilidad era tal que comencé a firmar documentos importantes que el jefe me pedía (E9, P11).

La decisión de desarrollarse en el sector de la construcción, de las mujeres ejecutivas entrevistadas se debió, en su mayor parte, a un evento o circunstancia que las influyó de manera especial, ya sea externa (familia o amigos), circunstancial, o personal (desarrollar un plan de carrera) (ver Tabla 20).

El 47% de las mujeres ejecutivas entrevistadas señaló que un familiar cercano fue quien influyó en su decisión. Este es el caso de la entrevistada cinco E5, quien señala lo siguiente: Bueno sí, mi padre es Ingeniero Civil y yo estoy muy ligada al sector construcción desde que nací, yo he estado en obras en cerros, en construcciones de puentes, en mi caso es algo que me es afín. En algún momento pensé estudiar ingeniería civil, pero me decidí más a ser un ingeniero de gabinete, finalmente me llamó más la atención la ingeniería electrónica, y parece que de todas maneras me jalaba la construcción (E5, P12).

En contraste, solo tres mujeres ejecutivas entrevistadas señalaron que llegaron de manera circunstancial, sin tener un plan organizado, como refiere la entrevistada tres, (E3) a continuación: “No en realidad no uno específico, eligiendo la carrera se dio mi ingreso” (E3, P12).

De manera similar la entrevistada E1 señala: Llegar al mundo de la construcción y estudiar Ingeniería Civil fue básicamente un tema de descarte. Al inicio no tenía claro lo que quería hacer y hasta pensé en estudiar periodismo, medicina o derecho, pero finalmente estudié Ingeniería civil de manera circunstancial y esto hizo que me desarrollara luego con el sector construcción (E1, P12).

Tabla 20

*Influencias que las llevaron a Trabajar en Construcción*

Influencia	Casos	N	%
Externa (como familia o amigos)	E2, E5, E7, E8, E12, E15, E16, E17, E19	9	47
Coyuntural (sin un plan identificado)	E1, E3, E6	3	16
Propia (automotivación, crear plan de carrera)	E4, E9, E10, E11, E13, E14	6	32
No precisa	E18	1	5
Total		19	100

Finalmente, con respecto a las mujeres ejecutivas que tomaron la decisión desde el comienzo de sus carreras o que tuvieron un plan de carrera mejor esquematizado como es el caso de la entrevistada catorce, (E14) que señala: “Siempre me llamo la atención las edificaciones, así que cuando elegí una carrera opté por ingeniera civil...”. (E14, P12).

Las mujeres entrevistadas perciben diferencias en relación al desarrollo profesional de las mujeres (Ver Tabla 21), una de las principales diferencias percibidas es en relación a la falta de oportunidades en el trabajo de campo, que está relacionado directamente con los requerimientos con los requerimientos para el ascenso de posiciones de jefatura.

Asimismo, aún persiste la visión machista dentro del sector de la construcción, sector tradicionalmente asociado al hombre, este tema es mencionado por cinco entrevistadas. Sobre las diferencias las mujeres entrevistadas señalan:

Sí, considero que hay diferencias, diferencias inherentes a la misma persona, al margen del sexo, diferencias para los jefes, los pares, por el mismo entorno, y es complicado abrirse paso para las mujeres, más aún recién egresadas, ya que tienes que lidiar siendo joven con equipos de personas de mayor edad y experiencia, mientras que, aunque al inicio lo que tenemos es el conocimiento, este es la base, pero no lo es todo. Entonces son 03 dificultades en el desarrollo profesional, tu juventud, tu poca experiencia en terreno y finalmente que al ser mujer consideran que será complicado cuando entres en tu etapa reproductiva o de madre, asociándolo con descuido del trabajo, cuando tengas que administrar tu casa, etc.

Muchas personas en construcción les dan más valor a las ideas de un hombre que las de una mujer, aun cuando ambos exponen lo mismo. Eso lo veo día a día, aunque es una tendencia decreciente, todavía existe. De otro lado ya algunos jefes prefieren contratar mujeres por su organización y su nivel de multitareas. Existe también en el desarrollo de la mujer el factor de no querer descuidar su casa, por lo que pueden optar por no buscar desarrollar más y tener mayores actividades en el sector (E1, P13).

Tabla 21

*Diferencias entre Géneros para el Desarrollo en el Sector Construcción*

Percepción de diferencias	Casos	N	%
Si existen diferencias	E1, E11, E8	3	7
No existen diferencias /Barreras	E4, E10, E12, E14, E17, E18, E19	7	16
Para acceder a jefaturas	E1, E3, E6, E8	4	9
Relegadas a labores multilaterales / Oficina	E1, E2, E5, E7, E13, E14, E15, E16	8	18
Tradición masculina en el sector / Machismo	E5, E6, E9, E11, E14	5	11
Diferencias de salarios	E3, E6, E13,	3	7
Falta de oportunidades en trabajo de campo	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E10, E11, E15	11	25
La familia / Maternidad	E1, E6, E14	3	7
Total		44	100

Bueno efectivamente en el sector si priman los puestos de relevancia en el sexo masculino, porque acceden más rápido, no necesariamente porque estén calificados o mejor preparados, sino que hay un punto importante que existe que es el machismo, entonces hay cierta duda sobre las mujeres, porque si acceden a un puesto de liderazgo probablemente van a tener hijos, porque la familia es más demandante, porque creen que no van a darle las horas al trabajo que si les daría un varón, en ese sentido creo que hay una diferencia, otro tema importante es el salario, los varones en puestos similares generalmente acceden a un mejor salario de manera general, aunque a veces trabajan hasta menos horas, porque para que una mujer acceda a un puesto tiene que demostrar más que un varón (E6, P13).

La mayoría de las mujeres ejecutivas entrevistadas indica que la mujer debe buscar mayores niveles de capacitación y aprendizaje de nuevas herramientas para el desarrollo de sus labores (ver tabla 22). Dentro de las razones indicaron que deben hacerlo para asumir mayores retos, desarrollar habilidades blandas e incrementar la competitividad en el sector.

Lo explicado muestra que las mujeres, lejos de sentirse intimidadas y simplemente ceder espacios laborales y ver pasar ascensos de sus compañeros, se rebelan contra lo establecido en un sentido figurado y van por los puestos que tienen trazados dentro de sus objetivos, para esto, su preparación no termina al obtener su título universitario, sino que a la par de sus colegas, disputan los puestos con profesionalismo y preparación.

Tabla 22

*Razones para que Ejecutivas se capaciten en Mayores Habilidades y Herramientas*

Respuesta	Si	No	%
Para evitar el machismo	E2		4
Para asumir mayores retos	E3 E5, E15, E16, E17		22
Mayor competencia en el sector	E3, E6, E9, E11, E12, E18, E19		30
Mayores habilidades blandas	E6, E7, E11, E12, E13, E14, E15		13
Indiferente		E1, E8, E10	13
Total	20	3	100

Para la mujer ejecutiva es importante la capacitación, dado que le permite desempeñarse en un ambiente dominado por hombres, como lo indica la entrevistada dos, (E2): “Si, ya que la mujer en la construcción está ingresando cada vez con más fuerza. Por el machismo no toleran mucho nuestros errores, no confían mucho en nosotras” (E2, P14).

Por otro lado, la competitividad del sector es lo que motiva la capacitación, independientemente del género, como lo indica la entrevistada seis, (E6): En un ambiente más competitivo creo que es independiente del sexo, sea hombre o mujer van a requerir más herramientas porque la competencia es mayor, también habilidades no solo de capacitación, sino hay ciertas habilidades de liderazgo o habilidades blandas que también son muy importantes. La mujer tiene que demostrar desde ahora no solo en un ambiente más competitivo sus cualidades, demostrarlas en cualquier ámbito (E6, P14).

También se nota que existe una visión pesimista sobre el desempeño que pueden tener las mujeres a pesar de estar más capacitadas que en años anteriores, tal como se lee a continuación: Creo que ahorita te puedes desarrollar, no en un futuro, las mujeres se están desarrollando bastante, claro que a veces, conversando con mi hermana que es jefe de recursos humanos, me dice que ella prefiere contratar a un hombre que a una mujer, por los permisos de los hijos, es algo que a mí me sorprendió y realmente no me gustó su comentario, porque le dije, si mis jefes hubieran pensado así, yo no estuviera trabajando, quizás ella se refería más al sector de producción, a la gente de producción no a los ejecutivos, pero yo no veo ningún problema, veo que la gente se está desarrollando muy bien, las mujeres. En construcción no encuentro diferencias, tengo compañeras que trabajan conmigo en el área y han avanzado muy parejo, dependiendo del empeño y de la capacidad técnica que ellas tienen (E10, P14).

Asimismo, cuando se explora cual es la imagen que tienen las mujeres sobre su desempeño y papel en el sector de la construcción, la mayor parte de las respuestas apuntan a

una visión negativa, solo el 25% de las respuestas le otorgan cualidades positivas a la mujer sobre su capacidad para desenvolverse dentro del sector (ver Tabla 23).

Tabla 23

*Percepción de las Mujeres en el Sector Construcción*

Se les percibe como	Casos	N	%
Sexo débil / limitadas físicamente para el sector	E1, E2, E9, E11, E14, E15, E16, E19	8	33
Versatilidad multitareas / Competitivas	E1, E3, E10, E12, E13, E17	6	25
Con pocas oportunidades / No se les da su lugar	E4, E6, E11	3	13
Que paulatinamente se incorporan más al sector	E3, E6, E7, E16	4	17
Conflictivas / Complicadas	E5, E8, E18	3	13
Total		24	100

Una de las características negativas atribuidas a la mujer dentro del sector de la construcción es la debilidad física, esta percepción podría limitar el trabajo de la mujer, especialmente en las obras y trabajo de campo (experiencia necesaria para ascender), tal como se aprecia en las siguientes respuestas: “Es difícil decirlo, pero creo que nos perciben como que más delicadas, les cuesta a veces a los trabajadores soltarse con una mujer como si lo hace con un hombre” (E14, P15). “Nos perciben bien, pero como que más débiles” (E15, P15). No podía decirlo de manera general, pero posiblemente nos perciben como poseedoras de ciertas limitantes, el sector construcción ha sido a lo largo de la historia representado por profesionales y técnicos masculinos, a raíz de justamente de eso, de la debilidad o fragilidad que posiblemente una mujer pueda inspirar, pero no tiene nada que ver con el desarrollo profesional y con las capacidades profesionales no, creo que incluso desde los comentarios inofensivos se percibe eso, “no que no va a poder desarrollar eso”, “es mujer”, bromas que



siempre suelen hacerse, pero hasta una broma tiene una razón o un fondo, pero al final son solo eso (E11, P15).

Asimismo, refieren que las mujeres tienen pocas oportunidades para desarrollarse en el sector, situación que está cambiando, pero como lo refieren es un proceso lento.

Otra de las características negativas otorgadas a la mujer se refiere a un aspecto de su estilo directivo, se percibe a la mujer ejecutiva como conflictiva, así la entrevistada cinco, (E5) refiere lo siguiente: De diferentes maneras, depende de las personas, para mí no hay un sesgo, quizás porque no estoy en obra en los últimos años, es más cuando era niña no había ninguna mujer en obra con cargos de dirección, ahora hay mujeres, pero en menor cantidad. Puedo decir que en algunos casos se ve a las mujeres como más conflictivas, por ejemplo en los proyectos grandes en los que he podido participar, donde habían más mujeres, habían también más problemas, no sé si era casualidad o algo, si hay pocas mujeres no hay casi problemas, pero si hay muchas ya hay más problemas en realidad, porque cada quien defiende lo que quiere, a diferencia del hombre que se adapta al final, la mujer cree que es lo correcto y lo justo y siguen insistiendo, y a veces se generan conflicto con esto (E5, P15).

A pesar de la percepción negativa que puede existir sobre la mujer en el sector de la construcción, la mayor parte de las mujeres entrevistadas, refieren que en la actualidad no han sentido algún sesgo por ser mujeres (ver Tabla 24).

“No, no lo considero así, yo diría que se terminó de lograr porque me destaque en esta área mas no por mi género” (E13, P23).

“No, estoy haciendo lo que quiero hacer y estoy donde quiero estar y si no he hecho más es porque no he querido” (E5, P23).

“Mis funciones actúales no, pero, por ejemplo, si yo quisiera pasar de jefe de oficina técnica a residente que sería mi siguiente escala si lo veo difícil” (E7, P23).

Las mujeres que sí perciben dificultades en el desempeño de sus actividades, indican que estas se ven asociadas a las funciones y cargos que se desempeñan, al ser asignadas a funciones de apoyo y que estarían limitando posibilidades de ascenso.

De repente sí, algo, al estar ingresando poco a poco en mayor número al sector, porque muchas veces a las mujeres se les toma en funciones de apoyo, contadoras, como personal administrativo en general y no entiendo mucho porque ya que somos buenas gestionando (E2, P23).

En parte pensaría que sí, porque el trabajo demanda bastante tiempo en terreno, pero uno tiene que demostrar que puede hacerlo bien. En el caso de mi trabajo tendría que repensar la respuesta y decir que mi trabajo no está sesgado por mi género, las funciones que realizo pueden realizarlas tanto hombres como mujeres (E4, P23).

No, Yo creo que no hay, todo es cuestión de hábito y de costumbre y de poder mimetizarse nada más, también depende del carácter de la mujer, porque la construcción netamente tampoco no es para una persona, yo creo que hay diferentes tipos de mujeres, hay mujeres que son más reacias, el carácter de una persona del sector es diferente al de una chica de oficina. De todas maneras, tienes que estar desarreglada, con las botas, con el pantalón sucio, te va a caer concreto, pintura, no puedes estar con las uñas pintadas, en sandalias, con la ropa bonita, es realmente pues tienes que mimetizar, entonces no cualquier mujer puede trabajar en obra. Hay personas que no aguantan ese ritmo (E7, P22).

Tabla 24

*Considera que sus Principales Funciones en la Actualidad han sido Sesgadas por su Género*

Respuesta	Si	No	%
En algún momento	E1, E2, E3, E7, E17, E19		32
Actualmente		E4, E5, E6, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E18	68
Total	6	13	100

De acuerdo a las respuestas se pueden observar que hay ejecutivas que sienten que sus funciones son sesgadas por su género y hay otras que creen que en algún momento fueron sesgadas también por su género. Se presentarán conclusiones en el Capítulo 5. (Ver Tabla 24).

#### **4.2.3 Las principales funciones de la mujer ejecutiva en el sector construcción, de la Región de Lima Metropolitana**

Las funciones de las mujeres ejecutivas dentro del sector construcción son diversas (ver Tabla 25). Se entrevistó a mujeres en posiciones de gerencia (16%) y en posiciones de jefatura (84%). Es importante resaltar que los cargos gerenciales han sido escasos de encontrar en la investigación para el sector construcción, más aún si se habla de cargos directivos relacionadas con el gerenciamiento de la construcción de obras o la dirección de proyectos. Se observa que las mujeres ejecutivas que trabajan en grandes empresas tienen una mayor línea de carrera. Sin embargo, aunque dicha realidad se entiende como transitoria, un estudio futuro de análisis longitudinal podría corroborar dicha afirmación, pero no es el motivo de la presente investigación.

Tabla 25

##### *Mujeres Profesionales Entrevistadas por Cargos*

Profesión	Entrevistada	N	%
Gerentes	E6, E12, E17	3	16
Jefes	E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E11, E13, E14, E15, E16, E18, E19	16	84
Total		19	100

El área donde se desempeñan las mujeres ejecutivas entrevistadas es variada, así se desempeñan en el área de logística, ejecución de obras, control de proyectos, ingeniería, entre otros, por ejemplo: “Trabajo en ejecución de obra, dentro de la obra veo el control de costos, valorizaciones de obra, dentro de oficina técnica” (E3, P17). Por otro lado, E14 señala: “En campo por otro lado, soy encargada de las obras para la constructora donde trabajo” y, por

otro lado, E3 señala: “Inicialmente estuve viendo calidad, después ya me incorporé a lo que es oficina técnica y por casi 6 años he estado haciendo mis labores en las diferentes funciones dentro de oficina técnica” mientras que E11 refiere: “En áreas logísticas donde inicié en el sector industrial y luego pasé al sector construcción con planeamiento y control”.

Las funciones de trabajo realizado en el campo suelen ser considerados como trabajo rudo y que requieren de fortaleza física y mental para llevarlo análisis a cabo de manera adecuada y con el nivel de responsabilidad que se necesita, por tal razón la visión tradicional es que no pueden ser realizados por mujeres. Sin embargo, las mujeres ejecutivas entrevistadas consideran al trabajo de campo como una experiencia positiva donde se obtiene experiencia y conocimiento único. A pesar de esto doce de las entrevistadas no lo realiza (ver Tabla 26).

Tabla 26

*Trabajo de Campo por las Mujeres.*

Respuesta	Si	No	%
Es valioso / Aprendes / Reto	E1, E4, E8, E9, E11, E17, E19		37
Prefiero la gestión / Proyectos		E2, E3, E5, E12, E15, E16, E18	37
Tengo otras prioridades		E8, E10, E13	16
Muy sacrificado		E7, E14	11
Total	7	12	100

En el caso de la percepción positiva sobre el trabajo de campo, las mujeres entrevistadas señalan: “En este momento no, porque tengo otras prioridades, pero he trabajado anteriormente en campo y me parece que es valioso también” (E6, P21).

Si lo elegiría, porque creo que en campo aprendes mucho, donde te permites crecer, no solamente en la parte técnica de un proyecto, creo que hay mucho que aprender incluso de

las personas, porque hay distinto tipo de conductas y actitudes. No lo pensaría si tomaría el reto de ir a campo (E11, P21).

Por otro lado, hay quienes lo consideran como un trabajo sacrificado y que no obtendrán mayores beneficios, este es el caso de la entrevistada siete, (E7): Ya no, realmente como te digo, construcción es un sector bien sacrificado, tienes que quedarte de amanecidas y ya pase lo que tenía que pasar, han pasado 12 años y ya ves que en punto vas a llegar a más, si vas a seguir con lo mismo y no vas a conseguir un mayor puesto o no ves que te van a promover, para que seguir sacrificándote (E7, P21).

Si bien se encontró que algunas mujeres ejecutivas no perciben que existan funciones complicadas dentro del sector de la construcción, el 48% de las mujeres entrevistadas identifican áreas que tienen mayores dificultades para las mujeres, tales como el trabajo en campamentos o en proyectos mineros.

“Si, para mí el hecho de tener que trabajar en un régimen de campamento y alejarme de la familia, antes de soltera no tenía ningún problema, pero ahora no lo haría”. (E1, P22).

No, Yo creo que no hay, todo es cuestión de hábito y de costumbre y de poder mimetizarse nada más, también depende del carácter de la mujer, porque la construcción netamente tampoco no es para una persona, yo creo que hay diferentes tipos de mujeres, hay mujeres que son más reacias, el carácter de una persona del sector es diferente al de una chica de oficina. De todas maneras, tienes que estar desarreglada, con las botas, con el pantalón sucio, te va a caer concreto, pintura, no puedes estar con las uñas pintadas, en sandalias, con la ropa bonita, es realmente pues tienes que mimetizar, entonces no cualquier mujer puede trabajar en obra. Hay personas que no aguantan ese ritmo (E7, P22).

Estos trabajos son identificados como difíciles principalmente porque implican pasar tiempo prolongado fuera de la ciudad y alejados de su familia, y en otros casos por el régimen de trabajo.

Todo va a ser complicado cuando no lo quieres hacer, en mi caso por ejemplo no me gustaría ir a obra, si en algún momento lo tengo que hacer, lo voy a hacer, pero va a ser más complicado para mí, depende de la actitud de la persona, si quieres hacerlo, si hay algo que te motive lo puedes abordar de la mejor manera y lo vas a hacer. Hay mujeres que les gusta estar en campo y más bien se aburren mucho en oficina, su mundo es obra, las restricciones se dan cuando las mujeres que les gusta salir tienen hijos, allí ya no pueden hacer lo que quieren, porque algo las reclama cerca a su familia, allí hay que priorizar (E5, P22).

La Tabla 27 presenta los resultados obtenidos de acuerdo a la pregunta sobre la percepción del trabajo más complicado que puede desempeñar la mujer en el sector de la construcción.

Tabla 27

*Percepción acerca de las Funciones más Complicadas de Desempeñar*

Respuesta	Si	No	%
Régimen de campamentos	E1, E14		11
Proyectos mineros	E2, E3, E4		16
Trabajo de campo / obra	E5, E10, E13, E15		21
Supervisión directa / Producción	E6, E9, E19		16
Supervisión de seguridad	E11		5
Cuestión de habito / No dificultad		E7, E8, E12, E16, E17, E18	32
Total	13	6	100

“Lo que es un poco complicado es el interactuar con trabajadores al inicio, me ha tocado estar a cargo alguna vez de los constructores obreros y es un poco complicado” (E9, P22).

Las habilidades identificadas como esenciales para el buen desempeño de las mujeres ejecutivas en el sector de la construcción están centradas en las habilidades blandas, como la

empatía, una buena comunicación, liderazgo, esto sin dejar de lado las habilidades y conocimientos técnicos (ver Tabla 28). Se muestra lo expuesto por E5:

Es un mix de muchas habilidades, pero principalmente las blandas, porque tenemos que lograr un trabajo en equipo, para eso debemos identificar claramente como son cada uno de los miembros del equipo, para poder asignar las tareas de tal forma que se logren los objetivos en el menor plazo posible y de que todos se mantengan motivados, para mi es lo principal, es implícito que las habilidades técnicas se requieren, sino como orientas a un equipo hacia el logro de objetivos, por encima de todo las habilidades blandas, porque todos pueden conocer muy bien el tema pero si cada quien quiere hacer las cosas por su cuenta va a ser muy complicado. El respeto y la confianza son habilidades destacables porque es importante aceptar las diferencias de cada persona, pero interiorizando todos los procesos y con deseos de hacer las cosas, todos deben tener los mismos objetivos, a querer conseguir lo mismo, alguien que está en contra de su voluntad va a ir en otro camino (E5, P25).

Tabla 28

*Habilidades para cumplir Funciones.*

Respuesta	Entrevistada	N	%
Empatía / Tolerancia	E2, E7, E9, E11, E13	5	15
Manejo emocional	E16, E17, E18	3	9
Comunicación	E3, E8, E11, E13, E14, E15, E19	7	21
Liderazgo / Empoderar / Motivación	E4, E5, E6, E7, E9, E11, E12	7	21
Metodología / Orden / Proyección / Análisis	E1, E3, E6, E8, E10, E12, E17, E18	8	24
Negociación / Enfoque en resultados	E3, E10, E19	3	9
Total		33	100

De la misma manera y siguiendo con las respuestas de habilidades vemos lo respondido por E13, E10: “Capacidad de diálogo, de análisis situacionales, empatía, mucho compromiso con el trabajo y ganas de servir” (E13, P25). “La capacidad de análisis, la

capacidad técnica, tener conocimiento tanto de las normas como de las ejecuciones en obra, poder desempeñarse a todo nivel, es importante por las reuniones con los clientes y con los proveedores, bueno básicamente eso (E10, P25). “Saber llegar con las directivas claras al personal, solo así se consiguen los objetivos” (E15, P25).

#### **4.2.4 Estrategias de crecimiento profesional de la mujer ejecutiva en la industria de la construcción de la Región Lima.**

El crecimiento profesional de la mujer ejecutiva en la industria de la construcción en la Región Lima, tiene características especiales, es probable que sea distinto al desarrollo de las mujeres profesionales en otros sectores dadas las características distintivas del sector de la construcción y la predominancia de los hombres. A continuación, se detallan las principales estrategias para las mujeres ejecutivas.

La mujer ejecutiva de hoy considera de suma importancia contar con estudios de post grado y especialización para desarrollarse profesionalmente, principalmente para obtener conocimientos y herramientas para poder desarrollarse profesionalmente. Esto es visto como algo necesario más allá del sector en el que se desempeñan. En la muestra 16 de 19 ejecutivas considera que el estudio de especialización ha sido y es esencial para su desarrollo profesional (ver Tabla 29). Como es el caso de E1: “Si definitivamente si, el MBA que hice más allá de los cursos formales del programa” (E1, P26). Así mismo E12 menciona lo siguiente: “Si, definitivamente que sí, la capacitación constante es necesaria para todo profesional, sino no se tiene las herramientas ni los conocimientos necesarios para poder innovar en la construcción” (E12, P26).

El 100% de las mujeres ejecutivas encuestadas señalan que la experiencia profesional es de suma importancia para lograr un buen desarrollo profesional. Inclusive algunas indican que la experiencia es más importante que los estudios de especialización o post grado.



“Sí, sí ha sido determinante, ya que los años que han pasado son para mí como una base de datos que me sirve” (E2, P27).

“Básicamente la experiencia anterior a eso, los estudios realizados me han servido en otras áreas, lo que desempeño en el sector construcción es ingeniería, y lo aprendí en las empresas, no en ninguna maestría” (E10, p26).

Tabla 29

*Importancia de Estudios de Post Grado en la Mujer Ejecutiva*

Respuesta	Casos	N	%
Si	E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E11, E12, E13, E14, E16, E17, E18, E19	16	84
No	E3, E10, E15	3	16
No Especifica		0	0
Total de Entrevistados		19	100

En la Tabla 30 se muestra el resultado de preguntar si las mujeres ejecutivas contaron con un plan de desarrollo profesional. Es importante resaltar que solo dos de las mujeres ejecutivas entrevistadas indican que tenían un plan de desarrollo profesional desde el inicio de su carrera profesional. Las demás mujeres ejecutivas señalan que no contaron con un plan, pero se fueron adaptando con el transcurrir de la carrera profesional, dependiendo de las oportunidades y la línea de carrera.

Tabla 30

*Ejecutivas Entrevistadas con un Plan para su Desarrollo Profesional*

Respuesta	Casos	N	%
Si	E5, E19	2	11
No	E1, E2, E3, E4, E6, E7, E10, E12, E14, E15, E16	11	58
No Especifica	E8, E9, E11, E13, E17, E18	6	32
Total		19	100

Con respecto al tema refieren que: “No un plan, pero al menos me adapté de acuerdo a como se presentaron las cosas y pude panificarme sobre la marcha, para eso conté con el

apoyo de mi esposo” (E12, P28) y “realmente no hice un plan, pero yo si sabía que era lo que quería y siempre he apuntado a esa área. Algún momento me dedique a presupuestos, que me ha servido, pero siempre regreso al diseño” (E10, P28).

Según SENCICO (2014) en el Perú ha aumentado el número de mujeres que estudian carreras y cursos relacionados a la construcción. Dado que tradicionalmente este sector ha estado dominado por hombres, podría suponerse que el ser mujer podría traer desventajas. Cuando se analiza esto para las mujeres ejecutivas entrevistadas, los resultados son mixtos, pero se tiene una percepción de que en determinadas circunstancias es ventajoso y para otras no (ver Tabla 31).

Tabla 31

*¿Ventaja o Desventaja, para la Promoción y Desarrollo Profesional?*

Respuesta	Casos	N	%
Ventaja	E6, E12, E13, E16, E17, E19	6	32
Desventaja	E3, E8, E14	3	16
Indiferente	E1, E2, E4, E5, E7, E9, E10, E11, E15, E18	10	53
Total		19	100

Una de las posibles ventajas es el poder de negociación, pero dentro de las desventajas se encuentran la poca oportunidad para las promociones y ascensos como lo señala E3: “No es un escollo, es mi naturaleza, pero creo que es una ventaja en el trabajo para negociar. Pero para temas de promoción se le podría considerar como un cierto impedimento para escalar puestos más altos. Lo que mencione antes que no había residentes o gerentes de proyectos mujeres” (E3, P29).

En una industria como la construcción, donde cada vez más mujeres ocupan una mayor participación en la fuerza laboral, la mujer ejecutiva para destacar muchas veces debe buscar un rendimiento igual o mejor que sus pares hombres, en tal sentido suele hacer sacrificios sobre sus intereses personales. Para las mujeres ejecutivas entrevistadas el 65%,

(13 de 19) manifiesta que si tuvo que hacer algún sacrificio personal y muchas de ellas tuvieron que hacer más de un sacrificio en el transcurso de su vida laboral (ver Tabla 32).

Las mujeres ejecutivas de las que respondieron afirmativamente generalmente dan motivos relacionadas a temas familiares, esto es el caso de E15 que señala: “Solo recientemente, estoy retrasando el tener un hijo, mi pareja me apoya, pero ya tendré que tomar la decisión” (E15, P30). Así mismo, E9 refiere: Bueno podría decirse que si, en cierta parte, ya que tengo una hija, inicialmente yo trabajaba en obra directamente, tenía que estar fuera en campamento, con régimen 21x7 y no estaba directamente con ella, pero tuve el apoyo de mis padres quienes me ayudaron, pero definitivamente sacrifiqué esa etapa donde tuve que estar más tiempo con mi hija, ya que era el tiempo de formación porque era pequeña, eso fue un sacrificio (E9, P30).

Tabla 32

*Ejecutivas que han Sacrificado sus Intereses Personales para Potenciar su Desarrollo*

*Profesional*

Estado Civil	Respuesta	Casos	N	%
Casadas	Si	E3, E6, E8, E9, E12, E15, E17, E19	8	42
Solteras	Si	E2, E4, E7,	3	16
Casadas	No	E1, E5, E14, E16	4	21
Solteras	No	E11, E18	2	11
Divorciadas	Si	E10, E13	2	11
Divorciadas	No		0	0
Total			19	100

Las que respondieron de manera negativa, entre casadas y solteras, sus razones es fundamentalmente que si dejaron de hacer algo personal fue con una razón específica. Esto es el caso de E14: Nunca sentí eso hasta que fui madre, pero es algo que creo que les pasa a todos, recién ahora que tengo dos hijos, siento que a veces no puedo estar en todos lados a la vez, pero es parte de mi vida y así lo acepto” (E14, P30) y E1: “No, no creo que haya sido

así, por ejemplo, cuando mi esposo se fue a provincia deje mi trabajo para irme con él, más he privilegiado el tema de la familia” (E1, P30).

Sobre las estrategias utilizadas por la mujer ejecutiva para equilibrar su vida personal y familiar. Lo que se aprecia como resultado es que algunas de las ejecutivas mencionan más de una respuesta (ver Tabla 33). Especialmente se resalta el hecho de tratar de ser más eficientes en el aspecto laboral para poder así dedicarle más tiempo a la vida personal. Por otro lado, hay quienes aún no han logrado el equilibrio y perciben que su vida laboral demanda más tiempo de lo esperado. Asimismo, refieren que el desconectarse de su trabajo cuando están en casa es vital para mantener la armonía.

Tabla 33

*Como Equilibran las Ejecutivas su Vida Personal y Laboral*

Respuesta	Casos	N	%
Ser más eficiente en el trabajo laboral	E1, E5, E8, E9, E11, E12, E19	7	27
Me desconecto del trabajo en casa	E1, E3, E8, E9, E11	5	19
Priorizo mi vida familiar	E1, E6, E13	3	12
Me apoyo en mi pareja	E12, E14, E15	3	12
No he logrado un equilibrio, me adecuo a las circunstancias	E2, E3, E4, E7, E10, E16, E17, E18	8	31
Total		26	100

Por ejemplo, E5 señala: Hago las cosas laborales en el horario laboral y después de eso yo hago mi vida personal, no respondo correos en las noches, ni sábados ni domingos, lo tengo muy limitado. Trato en lo posible que no quede nada pendiente, porque si salgo de la oficina salgo, incluso al salir a almorzar, solo en picos de los proyectos se hacen excepciones de contestar llamadas fuera de horario, trato de que todos en el equipo lo hagan también para evitar desgastarse (E5, P33).

Mira todos tenemos problemas situaciones o algo que nos pueda preocupar, pero cuando tu entras a tu trabajo todos tus problemas mételos en una cajita y déjalos ahí en la puerta antes de ingresar que nadie va querer agarrarse tus problemas y llegas al trabajo y

concéntrate netamente en tu trabajo, una vez que salgas te llevas tu cajita, llegas a tu casa y no hables nada de problemas de trabajo. No llevo problemas a mi casa (E8, P33).

Organizarme y respetar los horarios que me pongo, cosa bien difícil en verdad porque soy una persona que me gusta hacer muchas cosas, no solamente en el campo profesional, sino cosas que me permitan ser feliz, deportes, eventos, espectáculos, por eso necesito organizarme (E12, P33).

Uno de los aspectos donde la mujer ejecutiva encuentra mayores dificultades es en la ejecución de las labores domésticas. Tradicionalmente dada la decisión de tareas por roles de género, la mujer era la encargada de realizar las labores domésticas. Para las mujeres entrevistadas, observamos que el 68% de ellas cuentan con empleado (a) domestica; como se muestra en la Tabla 34, caso E6: Sí, hay alguien que va los fines de semana a ayudar con los que aceres de casa una vez por semana. Y hago las cosas puntuales durante la semana y la persona que ayuda la limpieza profunda los fines de semana (E6, P34).

Tabla 34

*Cuenta con Ayuda para la Realización de Tareas Domésticas*

Respuesta	Estado Civil	Casos	N	%
Cuento con empleado(a)	Soltera	E4, E7, E18	3	16
	Casada	E1, E5, E6, E12, E14, E15, E16, E17	8	42
	Divorciada	E10, E13	2	11
Sola	Soltera	E2, E11	2	11
	Casada	E3, E9	2	11
Familia	Soltera	--	0	0.0
	Casada	E8, E19	2	11
Total			19	100

Se puede apreciar que las mujeres ejecutivas casadas, en su mayoría cuentan con empleada (en total son ocho de 12), este hallazgo tiene coherencia pues las casadas podrían tener mayor carga familiar. Solo dos mujeres ejecutivas refieren que reciben ayuda de los familiares, en ambos casos son mujeres casadas. Sin embargo, aquellas que tienen empleadas

domésticas también reciben ayuda eventual de sus parientes cercanos, especialmente en el cuidado de sus hijos.

Maxwell (2007) refirió que “no importa que tan competitivos parezcan ser los compañeros en el trabajo, siempre disfrutarán de tener un amigo en el trabajo”. Así se analizaron los vínculos amicales de las mujeres ejecutivas y su influencia en el trabajo. La Tabla 35 muestra que la mayor parte de las entrevistadas (12 de 19) ejecutivas no consideran la amistad como algo importante para su desarrollo profesional. Esto resulta contradictorio a lo propuesto por Maxwell.

Tabla 35

*La Amistad en el Trabajo Ayuda al Crecimiento Profesional*

Respuesta	Casos	N	%
Si	E1,E5,E8,16,E17,E18,E19	7	37
No	E2,E3,E4,E6,E7,E9,E10,E11,E12,E13,E14,E15	12	63
No Especifica		0	0
Total		19	100

Una de las razones por las que la amistad con sus pares, colaboradores e inferiores es vista como algo negativo es que muchas veces se entiende el tema de la amistad como un fenómeno de comportamiento arribista, como lo señala E11: No, porque me he resistido a que sea así, estoy de acuerdo con generar amistad buena en el trabajo, si eventualmente la relación de amistad sirve para aportarse en el campo laboral excelente, pero no puede ser premeditada, lo manejo de esa manera, tengo muy buenos amigos productos del trabajo, pero no se formaron con una intención diferente (E11, P32).

Para mí particularmente no porque mi carácter no es ese, no estoy enfocada en obtener amistades a un grado que me permita acceder a una posición preponderante, no, no es el caso, creo que ha sido mi desempeño. Por otro lado, un buen ambiente laboral es bueno, he tenido la oportunidad de tener jefes cercanos en el término laboral, pero eso se ha logrado con el transcurrir del trabajo (E6, P32).

Parece ser que la amistad surge espontáneamente y estas no son consideradas importante para conseguir sus objetivos y metas. Así los vínculos amicales dentro del trabajo favorecen facilitación del trabajo y la armonía en el espacio laboral, como lo señala E5: Si se trata de llevarte bien con todos definitivamente te facilita el trabajo, porque las otras áreas deberían sentir la urgencia que tienes, si tienes roces con todo el mundo te complicas solo porque se te cierran las puertas después, entonces pienso que para poder avanzar en los proyectos (E5, P32).

En relación a las habilidades que las mujeres ejecutivas creen deberían mejorar para poder seguir creciendo profesionalmente algunas refieren habilidades blandas y otras habilidades racionales, más de una habilidad o necesidad en cuanto a capacitación para poder seguir creciendo y desarrollándose profesionalmente (ver Tabla 36).

Tabla 36

*Ejecutivas Entrevistadas, Mejoras para Lograr un Desarrollo Profesional*

Mejoras	Casos	N	%
Proactividad	E8, E19	2	9
Planificación / Estrategias /	E6, E8, E9, E10	4	17
Toma de decisiones / Seguridad / Confianza / Actitud	E2, E3, E5, E7, E16	5	22
Equilibrio Emocional / Tolerancia	E12, E17	2	9
Trabajo en Equipo	E5	1	4
Capacitaciones / Idiomas	E4, E10, E13, E14, E15, E18	6	26
MBA	E4, E13	2	9
Redes de Contactos	E11	1	4
Total		23	100

En general la necesidad de saber más, tanto en idiomas como de adquirir mayor conocimiento mediante la capacitación fue lo que más se mencionó (35% del total de necesidades mencionadas). Este es el caso de E4: Un tema importante que ahora estoy haciendo es estudiar idiomas, en este caso el inglés y el chino, que son los idiomas más importantes y que están liderando en el mundo, entonces definitivamente tener esta ventaja competitiva sobre otras personas me da un plus profesional, el tema de las especializaciones,

un MBA o postgrado sirve para afianzar la experiencia que tengo para plasmarla en una empresa que pueda dirigir o en la que pueda trabajar (E4, P31).

Luego se mencionan habilidades blandas como la confianza, capacidad de tomar decisiones y una buena actitud. Como señala E7: “La toma de decisiones, me cuesta ordenar más por mí misma formación no soy tan avezada” (E7, P31) y E3 refiere: “Ser más avezada, hacer más visible mi trabajo con la gerencia, ser más atrevida profesionalmente” (E3, P31).

Finalmente, la planificación y estrategias, alcanzan a obtener 17% dentro de las habilidades mencionadas, es muy importante notar que estas habilidades más relacionadas a la gestión son una necesidad para mejorar el crecimiento profesional señala E10: Creo que el poder capacitarme en lo que me falta, que es justo lo que indicaba, el planeamiento, es algo que no he visto y me gustaría porque es algo importante que se puede aplicar en las diferentes áreas (E10, P31).

Finalmente. Un aspecto importante dentro de las características personales son los valores y virtudes de las mujeres ejecutivas. Así para las entrevistadas las más importantes son la perseverancia y la comunicación (ver tabla 37).

Tabla 37

*Virtudes Personales que han Intervenido en el Crecimiento Profesional*

Respuesta	Casos	N	%
Perseverancia	E3, E8, E9, E10, E19	5	26
Comunicación	E2, E13, E14, E16	4	21
Responsabilidad	E5, E6	2	11
Sinceridad	E1, E4	2	11
Empatía	E11, E17	2	11
Paciencia	E7	1	5
Disciplina	E12	1	5
Experiencia	E15	1	5
Organizada	E18	1	5
Total		19	100.0

Sobre la perseverancia para el 26.32% de las mujeres ejecutivas entrevistadas es la principal virtud mencionada. Esto para la consecución de metas personales en el ámbito



profesional, especialmente en un sector donde, como se ha mencionado antes se encuentran muchas dificultades para el desarrollo profesional. Al respecto las mujeres entrevistadas indican: “La perseverancia, puedo tomar como ejemplo el último proyecto que duró tanto tiempo y pude mantenerme acompañando hasta el final”. (E3, P35). “Mira yo soy muy perseverante y me tomo las cosas de la mejor manera posible y avanzo hacia mi meta, esa es una virtud que me ha ayudado” (E9, P35) y por otro lado E10 señala: Soy muy perseverante, muy trabajadora, demasiado a veces, me dedico mucho a lo que hago, además creo que mi carácter me ha ayudado, aunque he tratado de dominarlo, porque soy muy temperamental, pero básicamente esos tres, el empeño, las ganas de siempre seguir avanzando más (E10, P35).

La siguiente virtud, considerada por las ejecutivas como muy importante para su crecimiento profesional es la capacidad comunicativa, el poder darse a entender y de esta manera transmitir los objetivos, los logros o las realizaciones adecuadamente es considerada vital para el desarrollo profesional como señala E13: “Pues mucho mi capacidad de dialogar, y mi sensibilidad para saber escuchar y entender al personal” (E13, P35) y E14 refiere: “No lo sé, creo que mi forma de decir las cosas, soy muy comunicativa directa y eso muchas veces le agrada al personal” (E14, P35).

La responsabilidad, sinceridad, empatía, también fueron mencionadas, cada una de las respuestas es apreciada por las ejecutivas y tienen claro cuáles serán sus virtudes. Al respecto E11, E1 y E5 señalan:

No suelo hablar mucho de mis virtudes personales, pero creo que es la empatía, esto ha sido básico para mí, de hecho, una de mis mayores relaciones de amistad surgió en el trabajo se dio porque tuve la empatía de manejar un conflicto inicial que se convirtió en una oportunidad de ser amigos, y fue por la empatía. Esto me sirve ahora no solo en el trabajo sino en todo (E11, P35).

Creo que básicamente la sinceridad y la humildad, sinceridad en las relaciones con los subordinados y pares o superiores, la transparencia, el decir no sé o me equivoque, ofrecer alternativas y de ser responsable, buscando que las cosas se hagan bien y no solo por salir del paso (E1, P35).

Yo creo en la responsabilidad, cuando me encargan algo doy todo, hago mi mayor esfuerzo, salga como salga me quedo tranquila de que he hecho todo lo que podía hacer, esto me ha dado resultado, nunca es a costa de mi vida personal, doy lo mayor posible en el espacio que me corresponde (E5, P35).

#### **4.2.5 Estilos de Liderazgo de la Mujer Ejecutiva en la industria de la Construcción en la Región Lima Metropolitana**

Para Lima Metropolitana e incluso para el Perú, no se han encontrado estudios actualizados sobre el liderazgo en el sector de la construcción. En tal sentido, las preguntas que se formularon dentro de la guía de entrevista, buscan poder identificar el comportamiento y tendencias de un estilo de liderazgo de la mujer ejecutiva en la industria de la construcción en la Región Lima. A continuación, se detallan los resultados sobre los estilos de liderazgo de la mujer ejecutiva.

En la Revisión de la Literatura (ver Capítulo 2), uno de los estilos más conocidos y que enmarca el comportamiento de determinado tipo de líderes es su capacidad de manejar o dirigir a sus subordinados mediante la delegación de funciones o decisiones. Así se analiza y explora el proceso para la delegación de las mujeres entrevistadas (ver Tabla 38).

Para las mujeres ejecutivas entrevistadas es más fácil delegar funciones que delegar decisiones, probablemente para tener conocimiento sobre las labores desempeñadas por sus colaboradores y asumir la responsabilidad cuando sea necesario: “Delego algunas cosas, pero por lo demás me gusta estar al tanto de todo lo que pasa” (E15, P36).

Delegación de funciones si, de decisiones no he podido hacerlo aún, pero trato de estar informada de todo lo que pasa, aun cuando los proyectos son grandes y los equipos también. En las decisiones si participo, pero en las funciones no, cada quien hace y tengo que estar al tanto, por responsabilidad. Al inicio de los proyectos generalmente se hacen los planes de compras y se delega por capacidades individuales lo que deben hacer los miembros del equipo, de esa manera se delegan los trabajos, siempre se van haciendo ajustes en el camino (E5, P36).

Tabla 38

*Suelen las Ejecutivas Delegar Funciones y Decisiones*

Respuesta	Delegan	Casos	N	%
Si	Funciones	E1,E2,E3,E5,E6,E12,E13,E14,E15	9	28.13
Si	Decisiones	E1,E2,E3,E6,E9,E12,13,E14	8	25.00
No	Funciones	E7,E8,E17	3	9.38
No	Decisiones	E5,E7,E8,E9,E15,E17	6	18.75
	Con supervisión	E4,E10,E11,E16,E18,E19	6	18.75
Total			32	100

Dentro de las personas que no están dispuestas a delegar ni funciones ni decisiones, se encuentran aquellas que no lo hacen por la naturaleza de su puesto. Mientras que otras mujeres no lo consideran necesario como señala E8:” No, generalmente no, las hago yo, tengo que presentar información y los reportes a la gerencia general. Tengo puntos que coordinar con distintas gerencias” (E8, P36).

Hay quienes delegan, pero mantienen el constante control y supervisión, como señala E16: “Claro que si delego todo cuando estoy en mis días libres, pero cuando estoy en obra lo principal y de mayor riesgo lo hago yo” (E16, P36).

Las conductas de liderazgo participativo son evidentes cuando se fomenta el apoyo e incentivo a su personal. Los resultados se muestran en la Tabla 39. Se observa que las ejecutivas (47.4%). En este aspecto las mujeres ejecutivas señalan que el incentivo es central para el trabajo en equipo y su buen desempeño. Asimismo, se encuentran la figura del mentor

sobre aquellos que se incorporan recientemente: “Siempre, todos requerimos apoyo, a pesar de que tengan experiencia considero que todos aportamos, es un trabajo en equipo” (E6, P37).

No, yo los apoyo y los incentivo, incentivar a la persona es que ellos se sientan bien, a gusto y que desarrollen bien su trabajo, algunos viernes salimos a almorzar juntos para incentivarlos como equipo, generalmente utilizo palabras de motivación también (E9, P37).

Tabla 39

*Ejecutivas que Apoyan e Incentivan a su Personal*

Respuesta	Casos	N	%
Apoyo e incentivo siempre	E1,E2,E6,E7,E9,E13,E17,E18,E19	9	47.4
Apoyo e incentivo al inicio	E4,E5,E10,E16	4	21.1
Personal toma sus decisiones	E3,E8,E12,E15	4	21.1
Ambas respuestas	E11,E14	2	10.5
Total		19	100

Por otro lado, hay mujeres ejecutivas que solo apoyan al inicio, considerando la inexperiencia de los nuevos; o cuando ven un trabajo o proyecto que es muy novedoso y creen que su personal necesita orientación (20%): “Definitivamente siempre cuando se inicia la labor hay que apoyarlos, de allí si hay un buen respaldo, creo que ellos pueden caminar solo” (E4, P37). “Claro que sí, primero tienes que enseñar, luego preguntar si es que lo entendió para de esa manera realicen un buen trabajo” (E16, P37).

Finalmente, en un porcentaje similar al 20% de mujeres ejecutivas similar a aquellas que solo incentivan a su personal al inicio dejan que su personal tome sus decisiones, esto sucede porque tal como lo manifiestan, confían en su gente, o son equipos ya formados de tiempo: “El personal que tengo a cargo tiene la capacidad de recibir responsabilidades, cuando se incorporaron al proyecto se les explica su trabajo, se les acompaña, pero no estoy detrás, ellos lo deben resolver. Tácitamente acepta que los apoya” (E3, P37). “A ver, suelo

armar equipos de trabajo, a los cuales les transmito que es lo que se quiere, los objetivos y ellos con su experiencia y habilidades contribuyen a que se logren los objetivos” (E12, P37).

Cuando se refiere al apoyo brindado por la mujer ejecutiva para el crecimiento del personal a su cargo, el 94% de ellas manifiesta haber incentivado a su personal y lo consideran como un aspecto central para desempeñarse en funciones con personal a su cargo (ver tabla 40).

Tabla 40

*Como Incentivan el Crecimiento Profesional de Personal a su Cargo*

Respuesta	Casos	N	%
Dialogo cercano	E12,E13,E14,E16,E18,E9	6	31.58
Capacitando	E1,E7,E8,E10,E17	5	26.32
Reconocimiento	E4,E6,E15,E19	4	21.05
Empoderamiento	E2,E5,E11	3	15.79
No he hecho nada	E3	1	5.26
Total		19	100

Las ejecutivas consideran que la mejor manera de motivar un a su personal a cargo es manteniendo un dialogo cercano, esto habla de que las ejecutivas suelen tener una actitud muy cercana a su personal, formarlos, liderar con el ejemplo, preocuparse por sus necesidades personales, 31% de las ejecutivas consideraron esta forma de apoyar en el crecimiento personal de sus subordinados: “Suelo dialogar mucho con mi personal, saber que necesitan, los escucho y les delego mucho del trabajo, eso los empodera y los motiva” (E12, P38). “Primero conociendo sus necesidades, conociendo su sentir como es que se siente esa persona, que es lo que espera que es lo que busca, creo que conociendo ello tu puedes apoyarlo y orientarlo” (E16, P38).

La segunda opción de fomentar el logro del crecimiento personal es desarrollar un plan de capacitación del personal. “Capacitaciones para mis chicos, a veces por estar en obras es difícil la participación de todo el personal, pero se ve la manera de poder coordinar que

todos se capacitan. Incluso con permisos con anticipación” (E8, P38). “Capacitándola, he mandado a mucha gente a cursos y si no lo dictan, yo mismo dicto cursos, para que ellos vayan entendiendo que es lo que vamos haciendo en el rubro” (E10, P38).

Finalmente, el reconocimiento es uno de los motivadores más útiles para el desarrollo del personal, puesto que incrementa la motivación intrínseca: Cuando una persona hace bien su trabajo hay que felicitarlo, hay que decirle que está cumpliendo los estándares y que está haciendo una buena labor, eso es lo más importante para que el personal se sienta motivado. Se les puede dar algunos incentivos al margen del dinero, como algún tipo de reconocimiento (E4, P38).

El liderazgo democrático se caracteriza por tomar en cuenta la opinión del equipo de trabajo para la toma de decisiones (ver Tabla 41).

Tabla 41

*Escuchan a su Equipo de Trabajo*

Respuesta	Casos	N	%
Siempre	E2,E4,E6,E8,E9,E10,E11,E12,E14,E15,E16,E17,E19	13	68
Casi siempre	E1,E5,E13,E18	4	21
No	E3,E7	2	11
Total		19	100

La mayoría 13 de 19 de las entrevistadas siempre recurre a escuchar la opinión de sus equipos de trabajo. Esto para fomentar el trabajo en equipo y tener mayor input para la toma de decisiones, como lo señala E2 y E6: “Si siempre, hacemos una revisión cruzada del trabajo, uno no necesariamente lo sabe todo y tiene que apoyarse y aprender o enriquecerse de sus colaboradores” (E2, P48). “Si porque no todos tenemos la misma experiencia, es importante el aporte de todo el equipo, uno escucha, analiza y en función de eso toma su decisión” (E6, P48).

Las ejecutivas en la actualidad como todo profesional, debe lidiar con los problemas emocionales de sus subordinados, en tal sentido muchas veces deben escuchar y hasta comprender sus problemas personales (ver Tabla 42).

Tabla 42

*Subordinados Recurren a las Ejecutivas por Problemas Laborales o Personales*

Respuesta	Casos	N	%
Siempre	E1,E2,E3,E6,E8,E9,E12,E13,E14,E16,E18,E19	12	63
Alguna veces	E4,E5,E7,E10,E11,E15,E17	7	37
Total		19	100

Según la tabla 42, 12 de 19 mujeres ejecutivas siempre suelen ser requeridas por sus subordinados para tratar problemas laborales y personales. Tal como nos expone E2:

También me cuentan sus problemas, yo les doy consejo, yo más bien no suelo contarles mucho. Lo que hago de hacerles es sentarme con ellos y preguntarles que les pasa, considero que soy una persona muy intuitiva y siento cuando alguien está mal, les doy consejos para su bien (E2, P40). De la misma manera E13 manifiesta lo siguiente: “Las dos cosas, personales y laborales, además me gusta estar al tanto de esos problemas pues los problemas personales afectan su desempeño laboral” (E13, P40).

Quienes respondieron que algunas veces, actuaron con una menor predisposición a atender los problemas personales o en todo caso lo hacen porque deben hacerlo, E4 manifestó lo siguiente:

Muy pocas veces me han planteado cosas personales, pero si lo han hecho de alguna manera cuando se han sentido un poco estresados, o cuando me he dado cuenta que su rendimiento no era el indicado, les he preguntado y ellos me han comentado al respecto, sobretodo problemas de tipo familiar o de estrés por los días que permanecen en obra que usualmente es de 21 días de trabajo por siete de descanso (E4, P40).

Así mismo E5 y E10 indican: “En algunos casos si me comentan problemas personales, pero son muy pocos y muy puntuales, cosas muy serias que harían que se ausenten del trabajo por un tiempo, no es algo recurrente” (E5, P40). “A veces, temas personales, pero muy raras no, temas de apoyo por permiso en caso de un problema familiar, ese tipo de cosas” (E10, P40).

Sobre la supervisión y control diaria a sus colaboradores en sus labores ordinarias se encuentran que solo cinco mujeres ejecutivas (26.32%) lo hace de forma diaria, el resto manifiesta no hacerlo o solo parcialmente (ver Tabla 43).

Tabla 43

*Ejecutivas suelen Guiar y Supervisar Labores Diarias*

Respuesta	Casos	N	%
Si	E2,E8,E15,E19	5	26
No	E3,E6,E7,E9,E10,E11,E12,E16	8	42
Parcialmente	E1,E4,E5,E13,E14,E17	6	32
Total		19	100

El 42% de las mujeres ejecutivas manifiestan que no realizan una supervisión diaria de sus trabajadores, lo cual es un indicio de confianza en los subordinados.

No, ellos ya conocen lo que tienen que hacer, solo fechas claves donde se podría presentar algún cambio de planes, nos reunimos y revisamos como enfrentar los cambios. Pero en general ellos manejan su trabajo y reportan sus avances según las políticas que ya están planteadas (E3, P39).

“Bueno no tengo que estar detrás de ellos diariamente, solamente si surge algún cambio y si por allí veo que algo salió mal, me reúno personalmente para explicarle cómo hacerlo, pero no es un tema diario” (E7, P39).

Del total de las encuestadas el 31% de las ejecutivas manifestaron que realizan supervisión y seguimiento diario de manera parcial, para lo cual manifiestan diferentes razones. Pondremos como ejemplo las respuestas de E13 y E14: “Depende, a veces hay



proyectos y trabajos específicos, en ese caso suelo supervisar, pero las labores rutinarias suelo dejar tranquilo a l personal que realice su labor” (E13, P39) y “Eso es al inicio de las obras, pero conforme avanza las cosas se vuelve más rutinarias las labores ya no hago eso a diario” (E14, P39).

Uno de los temas recurrentes en la gestión es el surgimiento de conflictos dentro de sus equipos de trabajo. Las mujeres ejecutivas entrevistadas identifican los factores que generan conflictos en sus equipos, solo uno de los entrevistados refiere que no existen conflictos, lo que podría entenderse como no estar al tanto de su equipo de trabajo (ver Tabla 44).

Tabla 44

*Factores que Generan Conflicto en un Equipo de Trabajo*

Respuesta	Casos	N	%
Diferentes puntos de vista	E1,E2,E6,E7,E9,E11,E13,E15	8	42
Diferencias e injusticias	E3,E8,E10,E14,E17	5	26
Diferencias personalidad	E5,E16,E18,E19	4	21
Diferencias culturales de la organización	E4	1	5
Sin conflictos	E12	1	5
Total		19	100

Los principales factores que generan conflicto son las diferencias de puntos de vista y la diferencia en general e injusticia. Al respecto E1 señaló: “El conflicto se genera por temas de egos, hay personas que no pueden reconocer que no están alineadas, o que otros tienen diferentes puntos de vista, que no aceptan ayudas o comentarios” (E1, P42). De manera similar E7 dijo: “Cuando alguien cree que su área es más importante” (E7, P42).

Sobre las diferencias en general e injusticias las entrevistadas E8 señaló: “Mira, la mala información o el chisme, trato de ser sincera en todo momento cuando hay problemas. E8, la información escúchenlo y que me lo pregunten directamente, evito que se contaminen con el chisme y los rumores” (E8, P42).

Una vez identificados los conflictos que se generan en un equipo de trabajo, la mujer ejecutiva analizada en nuestro estudio, tiene ciertas estrategias para resolver los mismos. En nuestro estudio se hizo la pregunta sobre cuales son las estrategias a desarrollar para resolver estos conflictos (ver Tabla 45).

Tabla 45

*Estrategias para Resolver Conflictos*

Respuesta	Casos	N	%
Comunicación	E2,E3,E4,E10,E11,E12,E13,E14,E15,E16,E17,E19	12	63
Conciliador	E1,E6,E18	3	16
Distensión de clima	E8	1	5
Otros	E5,E7,E9	3	16
Total		19	100

Dentro de las respuestas más comunes podemos resaltar a la comunicación como una estrategia más utilizada para la resolución de conflictos. Pondremos como ejemplo las respuestas de E13 y E16: “Dialogo mucho dialogo y hablar directo, evitar amplificar la confrontación y utilizar un lenguaje lo más suave posible” (E13, P43) y “Si, espero a que pase cierto tiempo, converso con ambas personas por separado y cuando tengo la versión de ambas recomiendo a ambas que se tiene que hacer para resolver el conflicto” (E16, P43).

Las empresas pasan por situaciones de emergencia por diferentes razones, es en esos momentos que muchas veces las ejecutivas requieren del concurso extraordinario de sus subordinados, para lo cual se debe motivar adecuadamente. Las mujeres ejecutivas entrevistadas señalan que en estas ocasiones ellas utilizan estrategias como promover la lealtad y compromiso con la empresa, promueven la motivación extrínseca y en unos casos ofreciendo compensación extra (ver Tabla 46).

La motivación extrínseca, es la principal forma utilizada por las ejecutivas entrevistadas. Además de la compensación extra que de por sí ya es extrínseca en sí misma.

E6 indica: “Bueno la motivación es que un trabajo bien hecho siempre es reconocido, de repente no es a corto plazo, pero si algún momento va a obtener resultados, esto no solo en lo laboral. La responsabilidad y la calidad en el trabajo es muy importante” (E6, P45).

Tabla 46

*Factores que Utilizan Mujeres Ejecutivas para Motivar*

Respuesta	Casos	N	%
Invocando lealtad	E1, E3, E4	3	16
Compensación extra	E2, E7, E13, E16	4	21
Motivación extrínseca	E5, E6, E9, E14, E15, E17	6	32
No especifica	E8, E10, E11, E12	4	21
Invocando Amistad	E18, E19	2	11
Total		19	100

### 4.3 Análisis Transversal de los Casos

Debido a que el análisis transversal tiene como objetivo primordial, verificar si existen réplicas de resultados entre las respuestas de las entrevistadas en un momento de tiempo determinado, es que en esta investigación se procede comparando dichas respuestas con las preguntas objetivo del estudio, que fueron previamente definidas.

Para esto las entrevistas realizadas a las ejecutivas de la industria de la construcción se enfocan en como ejercen su liderazgo y que estilos son los que predominan en ellas, todo dentro del marco del sector de la construcción de la Región Lima Metropolitana.

#### 4.3.1 Relación entre los estilos de liderazgo y el tamaño de las empresas para la cual labora.

Una de las características que podemos observar referente al estilo de liderazgo que presenta la mujer ejecutiva del sector construcción, varía según el tamaño de la empresa para la cual labora, siendo el estilo de liderazgo autocrático la que mas predomina para la empresa pequeña, el estilo democrático para la empresa grande y mediana, y el estilo laissez-faire para la empresa grande (ver Tabla 47).

Tabla 47

*Estilos de Liderazgo según Tamaño de Empresa*

	Suele Delegar			Supervisión Constante			Considera Opinión de Equipo		
	Casos	N	%	Casos	N	%	Casos	N	%
Pequeña Empresa	E14	1	5	E2,E14, E15,E19	4	21	E2,E14,E15,E18, E19,	5	26
Mediana Empresa		0	0	E8,E16	2	10.5	E8,E9,E10, E13,E16,E17	6	32
Grande Empresa	E3,E4,E6, E11,E12	5	26	E1,E6	2	10.5	E1,E4,E5,E6,E11, E12	6	32
Total		19	100		19	100		19	100

Revisando los resultados obtenidos de la Tabla 47, cinco entrevistadas de diecinueve suelen delegar sus funciones, siendo todas ellas pertenecientes a empresas grandes.

Pondremos como ejemplo las respuestas de E3 y E12: “Si se delega a los colaboradores, cada uno está encargado a determinadas actividades y reportar de ellos, cualquier desacuerdo u obstáculo lo resuelven pidiéndome ayuda o si no puedo yo, pido ayuda a los jefes” (E3, P36). “Haber, los dejos libres que decidan que hagan sus planes conmigo, es la mejor forma de que se sientan parte importante del equipo” (E12, P36).

Respecto a la variable de supervisión constante, existe en mayor cantidad mujeres ejecutivas de pequeñas empresas que realizan una supervisión constante a sus subordinados. Para ello usaremos como ejemplo la respuesta de E15: “Tengo reuniones de seguimiento diarias y definitivamente es una forma de controlarlos” (E15, P39).

Revisando la característica de liderazgo participativo la cual considera la opinión del equipo, doce de diecinueve entrevistadas pertenecientes a empresas medianas y grandes cuentan con esta característica. Usaremos como ejemplo la respuesta de E17 y E6: “Sí, porque puedo evaluar otras perspectivas de la misma situación” (E17, P48). “Sí, porque no todos tenemos la misma experiencia, es importante el aporte de todo el equipo, uno escucha, analiza y en función de eso toma su decisión” (E6, P48).

### 4.3.2 Relación entre los estilos de liderazgo y la percepción de las mujeres en el Sector Construcción.

Los estilos de liderazgo que encontramos, también son marcados según la percepción que tiene la mujer ejecutiva respecto a su género en el sector, esto ha originado paradigmas respecto a su capacidad y tipos de tareas que pueda desarrollar la mujer en el sector (ver Tabla 48).

Tabla 48

#### *Estilos de Liderazgo según Percepción de las Mujeres*

	Laissez-faire			Autocrático			Democrático		
	Casos	N	%	Casos	N	%	Casos	N	%
Sexo débil / limitadas físicamente para el sector	E11, E14	2	11	E1, E2, E14, E15, E16, E19	6	32	E1, E2, E9, E11, E14, E15, E16, E19	8	42
Versatilidad multitareas / Competitivas	E3, E12	2	11	E1	1	5	E1, E10, E12, E13, E17	5	26
Con pocas oportunidades / No se les da su lugar	E4, E6, E11	3	16	E6	1	5	E4, E6, E11	3	16
Que poco a poco se incorporan más al sector	E3, E6	2	11	E6, E16	2	11	E6, E16	2	11
Conflictivas / Complicadas				E8	1	5	E5, E8, E18	3	16
Total		19	100		19	100		19	100

Una vez desarrollado el análisis transversal de las variables: liderazgo y percepción, podemos indicar que en un liderazgo laissez-faire es indistinto la percepción que tiene la líder mujer ejecutiva respecto a su género ante la sociedad. Mientras que en un liderazgo autocrático y democrático las mujeres ejecutivas con estas características tienden a tener la percepción de su género de manera negativa ante la sociedad, catalogándose como sexo débil, con pocas oportunidades, conflictivas y complicadas. Por tanto, encontrado los resultados de estas dos variables, podemos indicar que las mujeres ejecutivas tienden a controlar y verificar la toma de decisiones final de su organización, ya que al ser percibidas como sexo débil perciben que es necesario un control total de la organización.

### 4.3.3 Relación entre los estilos de liderazgo y los factores de éxito en el logro jerárquico de sus funciones.

Las mujeres ejecutivas del sector indicaron que usaron dos tipos de factores de éxito para su logro jerárquico: (a) características personales propias y (b) características adquiridas o externas. Al analizar dicha variable con el estilo de liderazgo que predominan, se observa que independientemente de su estilo de liderazgo los factores de éxito que más inciden en los ascensos de la mujer ejecutiva del sector, viene predominado por sus características personales propias (ver Tabla 49).

Tabla 49

#### *Estilos de Liderazgo según Factores de Éxito*

	Laissez-faire			Autocrático			Democrático		
	Casos	N	%	Casos	N	%	Casos	N	%
Características personales propias	E3,E6, E11,E14	4	21	E1,E2,E6,E14, E16	26	21	E1,E2,E6,E7,E10,E11, E13,E14,E16, E17,E19	11	58
Características adquiridas o externas	E4,E12	2	10.5	E8,E15	2	10.5	E4, E5, E8, E9, E12, E15	6	32
Total		19	100		19	100		19	100

### 4.3.4 Relación entre los estilos de liderazgo y las habilidades para cumplir funciones.

Las habilidades que requiere la mujer ejecutiva del sector para cumplir sus funciones tienen relación con el tipo de liderazgo que desarrollan, ello se transmite en las labores que desarrollan sus liderados. Estas habilidades pueden ser habilidades de interacción, habilidades personales o habilidades cognitivas (ver Tabla 50).

Habiéndose desarrollado el análisis de ambas variables, podemos indicar que las habilidades blandas que posee la mujer ejecutiva, ya sean las habilidades personales como las habilidades de interacción, han influido en gran forma al tipo de liderazgo que en la actualidad desarrollan, siendo las habilidades cognitivas la segunda virtud que poseen.

Tabla 50

*Estilos de Liderazgo según Habilidades para Cumplir Funciones*

	Laissez-faire			Autocrático			Democrático		
	Casos	N	%	Casos	N	%	Casos	N	%
Habilidades de Interacción	E3, E11, E14	3	16	E2,E8, E14, E15, E19	5	26	E2,E8,E9,E10, E11, E13, E14, E15, E19	9	47
Habilidades Personales	E4, E6, E11, E12	4	21	E6,E16	2	11	E4, E5, E6, E9, E11, E12,E16, E17, E18	9	47
Habilidades Cognitivas	E3, E6, E12	3	16	E1, E6, E8	3	16	E1, E6, E8, E10, E12, E17, E18	7	37
Total		19	100		19	100		19	100

#### 4.3.5 Relación entre los estilos de liderazgo y las estrategias del desarrollo de sus carreras.

La mujer ejecutiva del sector construcción desarrolla estrategias que le ayudan para su crecimiento profesional, estas estrategias en muchos casos están marcadas con el estilo de liderazgo que ejercen a su organización, siendo las estrategias más usadas: la capacitación formal, habilidades personales, habilidades sociales y el planeamiento personal que ayuda a un enfoque visionario de su carrera (ver Tabla 51).

Tabla 51

*Estilos de Liderazgo según Estrategias para el Desarrollo de sus Carreras*

	Laissez-faire			Autocrático			Democrático		
	Casos	N	%	Casos	N	%	Casos	N	%
Capacitación Formal	E4, E14	2	11	E14, E15	2	11	E4, E10, E13, E14, E15, E18	6	32
Habilidades Personales	E3, E12	2	11	E2, E8, E16, E19	4	21	E2, E5, E8, E12,E16, E17,E19	7	37
Habilidades Sociales	E11	1	5		0	0	E5, E11	2	11
Planeamiento	E6	1	5	E6, E8	2	11	E6, E8, E9, E10	4	21
Total		19	100		19	100		19	100

De los resultados del análisis desarrollado para las variables de liderazgo y estrategia de desarrollo, podemos mencionar que los liderazgos ejercidos por las mujeres del sector construcción en su mayoría se deben a sus habilidades personales que ejercen, tales como su seguridad, confianza, proactividad, toma de decisiones, tolerancia y equilibrio emocional.

## Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo, se muestran las conclusiones y recomendaciones del presente estudio, así como las contribuciones que se consideran relevantes, luego de evaluar la información obtenida de las mujeres ejecutivas del sector construcción de Lima Metropolitana que fueron entrevistadas, mismas que se dan en función de las preguntas de investigación planteadas en el Capítulo 1, y del análisis transversal desarrollado en el Capítulo 4.

### 5.1 Conclusiones

Tomando en cuenta la revisión de literatura del Capítulo 2, y las metodologías de análisis de tipo cualitativo, se exponen las conclusiones de las preguntas de investigación previamente definidas en el Capítulo 1, por tanto las conclusiones que se presentan, responden las cuatro preguntas objetivo fundamentales, que son: ¿Cuál es el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva en el sector construcción?; ¿Cuáles son las principales funciones de la mujer ejecutiva en el sector construcción?; ¿Cuáles son las estrategias que desarrollan las mujeres ejecutivas para su crecimiento profesional en el sector construcción?; y ¿Cuáles son los estilos de liderazgo de la mujer ejecutiva en el sector construcción?. Todas estas preguntas acotadas siempre a la Región de Lima Metropolitana.

1. La edad promedio de las mujeres ejecutivas que participaron en el estudio es de 39 años, con un rango de edad, que se encuentra entre los 29 y 46 años, edades percibidas como de pleno potencial de desarrollo profesional. Con respecto a su formación académica de pregrado, en su gran mayoría son de formación ingenieros, debido a que de las diecinueve ejecutivas entrevistadas solo dos de ellas no son ingenieros; mientras que de las que sí son ingenieros, once se especializaron en la rama de ingeniería civil, carrera que es percibida en asociación directa con la construcción.



2. También se observa que doce de las diecinueve ejecutivas son casadas, y las demás son solteras o divorciadas, aun así, es resaltante que once ejecutivas de la muestra total al margen de su estado civil, no tengan hijos y de las que tienen cinco tienen solo un hijo y tres tienen dos. Eso muestra con claridad que, en muchos casos, algunas mujeres postergaron sus planes maternos por el desarrollo de sus carreras, y en otros de forma definitiva por la edad que presentan.

3. La mayor parte de las mujeres ejecutivas de la muestra se desempeñan en cargos de jefaturas o superintendencias, siendo las cantidades de gerentes contactadas notoriamente menor, ya que solo tres de las diecinueve ejecutivas son gerentes en sus empresas, esto parece confirmar algo que tiene aceptación por muchas personas de forma intuitiva; que el número de gerentes mujeres, comparado con el de varones es efectivamente menor.

4. Finalmente, la cantidad de ejecutivas entrevistadas de empresas grandes y medianas, se reparten en igual cantidad, esto es, siete en empresas grandes y siete en medianas, mientras que las ejecutivas de empresas pequeñas son solo cinco. Para precisar y sin indicar el nombre de las empresas a las que se alude, la designación de grande, mediana o pequeña, se define en base al tamaño organizacional, a la dimensión de los trabajos que realiza, al prestigio y posicionamiento de su marca y a los años que se desarrollan en el negocio.

5. Considerando estos comentarios, se presentan las conclusiones por cada pregunta objetivo planteada en el estudio.

#### **5.1.1 Sobre el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva en el sector**

Con respecto al desarrollo profesional de la mujer ejecutiva en el rubro de la construcción, y de los datos recogidos en las entrevistas, el tiempo que le ha tomado a la mayor parte de las entrevistadas llegar a su posición ejecutiva actual varía de seis a 10 años

aproximadamente. La experiencia junto con la capacitación es lo que ellas resaltan como lo más valorado. A continuación, se presentan las siguientes conclusiones:

1. De la investigación se desprende que la mujer ejecutiva que labora en la construcción muchas veces ha sido influenciada en su decisión de trabajar en el sector desde edad temprana, por familiares o personas afectivamente cercanas. El género no fue un factor importante para escoger la carrera y por lo tanto están convencidas que pueden lograr desarrollarse en este sector, curiosamente, a pesar de esto, ellas mismas manifiestan la sensación de que la mujer es percibida como más frágil o débil por el género masculino, y esta forma de ver las cosas las motiva a la vez a esforzarse más y hacer cualquier trabajo que se les asigne dentro del rubro. Es muy común que al inicio de sus carreras experimenten desavenencias con el género masculino a diferente nivel, pero esto se puede considerar más un tema de adaptación al trabajo y a los trabajadores varones, debido a que el sector construcción tiene una tendencia masculinizada tal y como lo demuestra en su estudio Gardiner y Simons (1992), referenciado en el Capítulo II.

2. La mujer ejecutiva de la industria de la construcción es consciente de sus logros profesionales, pero también los matiza desarrollando su vida personal. Aún las ejecutivas solteras tienen claro que desean un equilibrio entre su vida profesional y laboral, de esta manera sienten satisfacción, tanto profesionalmente como en sí mismas, debido a que como se ha mostrado en el estudio, la cantidad de ejecutivas que ocupan cargos de gerentes en la industria de la construcción es menor que la de los hombres, esto hace que ellas se sientan más auto valoradas y orgullosas de haber llegado donde han llegado. Es consciente también que requieren de múltiples habilidades para continuar con su desarrollo y su principal valor diferencial es su capacidad emocional y de dialogo para con el resto de su entorno laboral. Como se concluyó en la tabla 28, demostrando lo que indica Moreno y Espiritu (2010) “en lo que se refiere a la influencia, un líder debe tener la capacidad de procesar la comunicación de

ideas, conseguir su aceptación y motivar a sus seguidores”. Siendo la característica de la comunicación en la líder ejecutiva del sector construcción primordial.

3. Acerca del desarrollo de la mujer ejecutiva en el sector se concluye que, podría estar basado en la experiencia acumulada en cada obra de construcción en la que participa y de su continua capacitación en los ámbitos del conocimiento que enriquecen sus aptitudes. Esto hace notoria su necesidad de seguir creciendo y de adquirir un desarrollo realmente competitivo. Tanto si desarrolla labores a nivel de jefaturas o si tienen las responsabilidades de gerencia, las mujeres ejecutivas muestran una constante búsqueda de capacitación por la competitividad antes mencionada y su capacidad de trabajo, siendo estas dos características primordiales que Inés Temple indica en su estudio (“Fuerza femenina”,2014), como fundamentales para la característica de la mujer ejecutiva top.

### **5.1.2 Sobre las principales funciones de la mujer ejecutiva en el sector**

Las conclusiones que se presentan relacionadas a las funciones laborales de la mujer ejecutiva en el sector construcción de Lima Metropolitana, son las siguientes:

1. La mujer ejecutiva de la industria de la construcción en la Región Lima, participa con mucha frecuencia realizando funciones dentro de áreas como ingeniería, planeamiento y también en áreas administrativas, pero además siempre es posible reconocer un grupo, que tiene funciones directamente relacionadas a la construcción misma, denominado trabajo de campo, lo cual es siempre muy reconocido por otras mujeres ejecutiva del sector, aun así, si las mujeres pudieran elegir en que área trabajar, muchas respondieron que elegirían un área menos sacrificada, debido a que al inicio de sus carreras muchas empiezan sus funciones precisamente en áreas operativas o de campo, pero con el transcurso del tiempo se van acomodando en áreas que no necesariamente involucren sus participación directa en terreno. Esta conclusión es sostenida y referenciada con el estudio desarrollado por Munn (2014) en el Capítulo 2, en el cual señala: “la mujer ha tenido más cabida en trabajos de arquitectura,

ingeniería y gestión. Sin embargo, aún no se observa mayoritariamente mujeres que trabajen directamente en la parte operativa y/o campo”.

2. La división tradicional de los roles de género en los últimos años, ha ido cambiando, y en el caso de la industria de la construcción la mujer ha empezado a ocupar con mayor frecuencia posiciones que antes se consideraban exclusivas para hombres; en tal sentido las mujeres no quieren aceptar, ni sienten que exista una segregación concreta por su género dentro del sector, por el contrario, refieren que pueden tener las mismas oportunidades que sus colegas masculinos, siendo esto contradictorio con el estudio desarrollado por Soto (2012) donde indica que si existe segregación laboral que se evidencia en salarios, desempleo y cargo ocupacional entre mujeres y varones.

3. La mujer ejecutiva reconoce las habilidades que le ayudan a cumplir con sus funciones, ha desarrollado un buen manejo emocional. Tiene además un fuerte liderazgo y motivación como se amplía en las conclusiones a la cuarta pregunta, y cuenta con una variedad de habilidades, sobre todo las habilidades blandas, que son reconocidas aún por sus contrapartes masculinos.

4. A pesar de que las mujeres ejecutivas estarían percibiendo cambios en la división tradicional de la industria, aceptan que aún existe un sesgo en relación a las funciones que cumple la mujer ejecutiva dentro del sector construcción, aun cuando este sesgo no sea catalogado como segregación, la mujer percibe que es más difícil para ellas acceder a elevados puestos con facilidad, expresándolo de otra forma, sabe que en muchos casos tendrá que hacer un esfuerzo mayor que el de sus colegas masculinos para acceder a las mismas oportunidades.

### **5.1.3 Sobre las estrategias de desarrollo de las mujeres ejecutivas en el sector**

Las conclusiones relacionadas a las estrategias del desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas entrevistadas, se muestran a continuación:

1. Las mujeres ejecutivas reconocen en sus respuestas como fundamental para su crecimiento y desarrollo profesional, la capacitación y los estudios de postgrado, es importante que las nuevas generaciones de ejecutivas no pierdan de vista esta conclusión, debido a que tienen marcado un camino firme por parte de las mujeres que hoy se desarrollan en el sector. Tal como se señaló anteriormente para el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva.

2. Una estrategia ampliamente difundida y utilizada por la mujer ejecutiva es la constante búsqueda de oportunidades que sumen experiencias concretas en su crecimiento, aun cuando en determinado momento tuvieron que pagar su derecho de piso, aceptan que ellas aprendieron desarrollando experiencias, es decir forjándose en el trabajo, con los retos, con las derrotas y con las dificultades propias de su labor. Las ejecutivas destacan que parte muy importante de su aprendizaje ha sido el hecho de asumir los retos de su género en una sociedad donde prevalecen generalmente los hombres. En la actualidad ninguna se arrepiente del camino que sigue, aun cuando se hable del denominado techo de cristal, que cual barrera invisible, no les permite ascender con facilidad y las mantiene algunas veces encasilladas solo en labores administrativas o de escritorio. Tal como lo indica El Comercio en su publicación (“Fuerza femenina”,2014).

3. La mayoría de las mujeres ejecutivas que pasan de los 30 años, no consideraron dentro de sus estrategias de desarrollo un plan de carrera formal, más aún en sus inicios ni siquiera se hablaba de eso, por tal razón reconocen que se fueron formando con en el devenir de su vida profesional y la mayoría considera que hoy por hoy su labor ha crecido hasta llegar a ser de excelencia.

4. No se puede dejar de considerar dentro de las estrategias de su desarrollo, la forma como las ejecutivas atienden su vida personal y familiar, más aún en un rubro como en el de la construcción. De esto se puede mencionar que la mujer ejecutiva percibe que trabajar en

este sector, requiere de un cierto grado de sacrificio, pues muchas veces los centros laborales están lejos de las ciudades y el hogar, por lo tanto, deben hacer un esfuerzo adicional que se torna más duro cuando tienen carga familiar, y sobre todo niños pequeños que necesitan el soporte maternal y afectivo de ellas. Por esta razón casi todas las que tienen o tuvieron ese tipo de labores se apoyan en terceras personas para las tareas domésticas y de crianza de sus hijos, siendo esto una barrera natural para la mujer ejecutiva de este sector. Por tanto, deben de tomar decisiones y planificar su estrategia de crecimiento profesional.

5. Algunas ejecutivas mencionaron que en más de una ocasión tuvieron que rechazar proyectos de mejora laboral para no complicar sus temas familiares. Esta conclusión es congruente con lo que indica Inés Temple (2010) acerca de las barreras naturales del desarrollo personal que cuenta la mujer ejecutiva, siendo una de estas la de ser madre. Así, las mujeres ejecutivas del sector de la construcción no estarían logrando un equilibrio entre su vida laboral y personal y que solo se han podido adecuar a las circunstancias.

6. De acuerdo a las respuestas encontradas, las estrategias para el crecimiento profesional se logran asimilando nuevos conocimientos y acrecentando la experiencia laboral, pero esto debe ir de la mano con el desarrollo de virtudes personales tales como, la perseverancia, la capacidad comunicativa, el compromiso organizacional y la responsabilidad para cumplir sus objetivos. Precisamente estas forman parte de las estrategias de desarrollo profesional más reconocidas en las mujeres ejecutivas, resumiendo en una sola definición su elevado desarrollo de habilidades blandas acompañadas de las dosis necesarias de actitud y perseverancia.

#### **5.1.4 Sobre los Estilos de Liderazgo de la Mujer Ejecutiva en el Sector**

1. Las conclusiones respecto al liderazgo de la mujer ejecutiva circunscritas a la presente investigación, representan el corazón de este estudio y se resumen en:

Las mujeres ejecutivas entrevistadas, muestran características que corresponden a los estilos de liderazgo definidos en el Capítulo 2, y clasificados de acuerdo a Pariente (2009). Estos estilos son: (a) Autocrático, (b) Democrático, y (c) Laissez-faire. Si bien es cierto, ninguna ejecutiva posee solo un tipo de liderazgo, todas muestran características cuyas tendencias están más asociadas a uno de los estilos mencionados.

2. La mayor parte de las entrevistadas muestran características asociadas al estilo de liderazgo democrático, por ejemplo, algunas procuran involucrar a su personal en las decisiones laborales, buscan estar muy cerca de su personal, tanto en lo personal como en lo laboral. Por otro lado, otras entrevistadas muestran características asociadas al estilo de liderazgo autocrático, como el imponer sus propios criterios sin tomar en cuenta las opiniones o sugerencias de sus colaboradores, o mantener una relación estrictamente laboral con ellos. Finalmente, aunque en menor medida se encontraron características que estarían asociadas al estilo de liderazgo Laissez-faire es el menos encontrado que es aquel donde los subordinados logran sus objetivos por sí mismos, aunque la responsabilidad siga en manos de las ejecutivas.

3. Por otro lado, al analizar el estilo de liderazgo, tomando en cuenta la clasificación de Bono y Judge (2004), las mujeres entrevistadas presentarían una tendencia hacia el estilo transformacional, en el que genera un interés genuino en los resultados y objetivos de su trabajo y no en el intercambio de compensaciones temporales como se presenta en el liderazgo transaccional.

4. De las 10 características del líder actual según Olamendi (2014), las ejecutivas entrevistadas, reúnen estas características, pero no necesariamente al mismo nivel. Las características más relevantes que presentaron las mujeres entrevistadas son las siguientes: (a) son personas de carácter y principios éticos; (b) capacidad de convencimiento, es decir de influir en otros, siendo esto un aspecto clave del liderazgo en su más pura definición; (c)

valoran a los demás, en este caso a su equipo de trabajo y finalmente; (d) coraje para tomar decisiones por eso siguen creciendo profesionalmente.

5. Ante la presencia de conflictos, la comunicación es la estrategia más utilizada por la mujer ejecutiva del sector construcción, siendo esta la característica más importante tanto de los tipos de liderazgo democrático y transformacional. Estos estilos son referidos por Rivera & Mata (2012), como las dos principales virtudes del liderazgo femenino.

6. Respecto a la percepción que tienen las mujeres ejecutivas de su género en el sector, se puede indicar que en su gran mayoría es de aspecto negativo, siendo esta característica predominante para el estilo de liderazgo que presentan, el cual varía entre el liderazgo autocrático y el liderazgo democrático, donde el factor común de ambos liderazgos viene dada por la responsabilidad en la toma de decisiones final del líder, demostrándose que mientras la mujer ejecutiva se considere de manera negativa en el sector, tendera a controlar en mayor magnitud las decisiones finales de su organización.

7. Finalmente, habría diferencias significativas entre el estilo de liderazgo de las mujeres ejecutivas dependiendo del tamaño de las empresas en que laboren. Mientras más grande es la empresa, se puede observar un liderazgo más democrático y laissez-faire; a diferencia que cuando la empresa es pequeña, el estilo de liderazgo tiende a ser más autocrático.

## **5.2 Contribución**

Luego de las conclusiones mostradas en los puntos anteriores, se presentan las siguientes contribuciones que el estudio realizado pretende dejar, como una motivación y reto a los estudiantes de postgrado y de todos los investigadores que encuentren la relevancia que tiene este tema en el potencial desarrollo y crecimiento de un sector productivo tan importante para el país, como el de la construcción.



### **5.2.1 Contribución Teórica**

1. La presente investigación cualitativa, representa una oportunidad académica pionera en el Perú, aborda el tema de liderazgo de un sector productivo específico para un país latinoamericano en desarrollo como el del mercado peruano, y con la actuación estelar de las mujeres ejecutivas de dicho sector, dividido en cuatro puntos relevantes como son su desarrollo profesional, en el que se analiza y presenta la trayectoria de sus logros hasta su realidad actual, la segunda es el estudio de las funciones que realizan profesionalmente en beneficio del sector, en la que se desarrolla la evolución funcional de la mujer ejecutiva a lo largo de su desarrollo profesional, en tercer lugar, sus estrategias de desarrollo de crecimiento profesional, en el que se analizan lo que la mujer ejecutiva enfrenta durante su desarrollo profesional y finalmente los estilos predominantes de su liderazgo.

2. Mucha de la información que se revisó en la investigación bibliográfica, aun cuando se buscó inclusive en los trabajos de otras realidades, no contribuían con información relevante sobre el comportamiento de las ejecutivas en la realidad nacional.

### **5.2.2 Contribución Práctica**

1. El enfoque de la contribución práctica en el presente trabajo de investigación está enfocado fundamentalmente a motivar a los estudiantes de los programas de MBA interesados en continuar este tipo de estudios, de manera concreta enfocado al sector de construcción. Es un reto y a la vez una satisfacción desarrollar un tema que no ha sido previamente desarrollado y que pase a formar parte del inicio de nuevos trabajos de investigación que profundicen en el tema y en los análisis cualitativos.

2. Una contribución relevante del estudio se da para las mujeres que se están desarrollando o quieren desarrollarse en este rubro, para que tengan un parámetro de comparación con respecto a su realidad y al futuro de la profesión, consolidando el estilo de

liderazgo más representativo de su desarrollo profesional y enfrentando los prejuicios que aún existan en la industria.

3. Otro aspecto fundamental, es el hecho de reconocer que a pesar de los sesgos que se aceptan como existentes en el rubro, no se ha frenado el desarrollo actual de muchas mujeres, cuyo esfuerzo y tenacidad han fortalecido su posición en equidad de su género, que tomando la experiencia y el camino marcado por ejecutivas exitosas han desarrollado y logrado promociones de líneas de carrera que tradicionalmente eran solo de varones.

4. De la experiencia del estudio, se puede decir que la mujer ejecutiva actual sobre todo la que tiene un rango ejecutivo gerencial, se muestra muy predispuesta a colaborar con esta clase de estudios, lo entiende como un legado, que contribuye con algo substancial para que a la siguiente generación logre los niveles de equidad de género, en función solo a sus capacidades y méritos y no a una cultura arraigada pero inexplicable.

### **5.3 Recomendaciones**

En función de los resultados obtenidos y de acuerdo al reto que significó el estudio por la dificultad de encontrar información disponible del tema de liderazgo de la mujer en el sector construcción de la Región de Lima Metropolitana, se extienden las siguientes recomendaciones para complementar o enriquecer lo analizado.

#### **5.3.1 Recomendaciones Prácticas**

1. Con respecto a las instituciones educativas que ofrecen las carreras profesionales orientadas a la construcción, como las ingenierías, que tradicionalmente han sido poco equitativas en volumen y en apertura al género femenino, deben reconsiderar su oferta y buscar captar la atención de las potenciales ejecutivas de las nuevas generaciones para el sector, haciéndola más atractivas al género femenino, debido a que la presente investigación señala que la industria no presenta un sesgo marcado a este género, muy por el contrario existe una ligera afinidad positiva a su presencia.

2. Es importante que las mujeres que aspiran a desenvolverse como ejecutivas, especialmente dentro del sector construcción pueda tener dentro de sus valores principales la apertura a la comunicación, ya que es esta una de las características básicas que la gran mayoría de mujeres ejecutivas del sector construcción presentan a lo largo de las entrevistas desarrolladas.

3. Según lo que indica El Comercio en su publicación (“Fuerza Femenina”, 2014), respecto al perfil y los logros de las mujeres ejecutivas top, se destaca su nivel educativo, su capacidad de trabajo y su visión global; siendo de estas tres características dos las que pudimos evidenciar en un gran porcentaje en el presente estudio, las cuales fueron el nivel educativo de nuestras entrevistadas, así como su capacidad de trabajo. Por tanto, se recomienda a las futuras mujeres ejecutivas del sector construcción no solo a obtener un nivel educativo superior y capacitación en el área, sino también desarrollar la capacidad de visión global la cual ayudara a obtener mejores resultados a sus metas establecidas.

### **5.3.2 Recomendaciones para futuras investigaciones**

1. El estudio y análisis utilizado para el desarrollo de las conclusiones del presente trabajo de tesis, se basan en métodos de estudios cualitativos y más específicamente de un análisis transversal que se desarrolla en el Capítulo 4. La recomendación se enfoca en que sin salir del tipo cualitativo de investigación se haga un análisis del tipo longitudinal, esto considerando un grupo de mujeres y estableciendo un seguimiento definido por un periodo de tiempo específico, por ejemplo, el desarrollo de su carrera a lo largo de uno o dos años. Debido a que los periodos de tiempo del estudio son largos, se consideran estudios costosos y difíciles de ejecutar, pero sus resultados enriquecerían el conocimiento del tema y también la presente investigación. Es un buen tema de proyecto de tesis para las siguientes promociones.

2. Se recomienda también llevar a cabo un estudio cuantitativo con una muestra mayor de ejecutivas de la construcción, pero siempre dentro de Lima Metropolitana para que

sea comparable con lo realizado, complementando el presente estudio cualitativo que no disponía de mucha información inicial, la cual está directamente relacionada con las mujeres en el sector construcción. Lo cierto es que no se cuenta con información cuantitativa relevante y específica, más allá de algunos cuadros estadísticos generales.

3. Es importante ahondar en un estudio del tipo de liderazgo que tiene la mujer ejecutiva del sector construcción según el ciclo de vida de cada proyecto, ya que según varios autores entre ellos Harvey y Ashworth (1993), Cleland (1995), Bresnen (1986) y el PMI (2013), todos ellos referenciados en el Capítulo 2. Nos indican que los estilos de liderazgo son variables a lo largo de las etapas que cuenta un determinado proyecto, siendo esto importante conocer debido a que se podrá demostrar una tendencia generalizada por cada etapa específica del proyecto.

4. Se recomienda hacer un estudio específico respecto a la brecha salarial de la mujer ejecutiva del sector construcción en comparación con el ejecutivo varón, para de esta manera saber el impacto que se presenta dentro de su desarrollo profesional y personal, para de esta manera demostrar lo que señala Wirth (2015), en el Capítulo 2 respecto a la brecha salarial desfavorable a la mujer latinoamericana.

5. Es importante demostrar lo que indica Great Place To Work-Perú (2014), respecto a que las empresas extranjeras están más dispuestas a contar con ejecutivas mujeres en cargos gerenciales en mayor proporción que las empresas peruanas del sector construcción. Por lo tanto, recomendamos desarrollar un estudio que contemple como variable de consulta el tipo de origen de la empresa, así como su cultura organizacional.

## Referencias

- Amaratunga, D., Haigh, R., Lee, A., Shanmugam, M., & Elvitigala, G. (2006). Construction industry and women: A review of the barriers. En *Proceedings of the 3rd International SCRI Research Symposium* (pp. 559-571). Salford, Inglaterra: Research Institute for the Built and Human Environment.
- Andi, A., Kurniawan, W., & Chandra, R. (2004, marzo). Basic, actual and effectiveness of leadership styles of construction project managers in Surabaya. *Civil Engineering Dimension*, 6(1), 32-39.
- Barreto, U. (2015). *Barreras para el desarrollo profesional de las mujeres cualificadas en el sector de construcción peruano* (Tesis de maestría, Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España). Recuperado de [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/47814/MEMORIA\\_UBarretoTFM.pdf?sequence=1](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/47814/MEMORIA_UBarretoTFM.pdf?sequence=1)
- Baztar, S. A. (2006). Reflexiones iniciales para la construcción de un modelo mexicano de liderazgo organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 22(2), 203-225.
- Bono, J., & Judge, T. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901-910.
- Brecha salarial entre hombres y mujeres se redujo en el Estado (2015, 05 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/brecha-salarial-entre-hombres-y-mujeres-se-redujo-estado-noticia-1795489>
- Bresnen, M. J., Bryman, A. E., Ford, J. R., Beardsworth, A. D., & Keil, T. E. (1986). The leader orientation of construction site managers. *Journal of Construction Engineering and Management*, 112(3), 370-86.

Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (2015, agosto). 20 años de rotundo éxito.

*Construcción e Industria*, 50(310), 20-23.

Cámara Peruana de la Construcción [CAPECO]. (2016, 05 de setiembre). CAPECO proyecta un 5% de crecimiento en el sector vivienda al cierre del 2016. *RPP Noticias*.

Recuperado de <http://www.capeco.org/noticias/capeco-proyecta-un-5-de-crecimiento-en-el-sector-vivienda-al-cierre-del-2016-100/>

Campos, V., Pérez, J., & Martínez, M. (2010). Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 21, 113-132.

Centro de Estudios Económicos Tomillo [CEET]. (2009). *Estudio de la segregación por razón de género en el mercado laboral de la Región de Murcia*. Comunidad Autónoma de la Región Murcia, España: Codisur.

Cleland, D. I. (1995). *Project management: Strategic design and implementation* (2a ed.). Nueva York, NY: McGraw-Hill.

Comisión Económica para América Latina [CEPAL]. (2014). *Perspectivas económicas de América Latina 2014: Logística y competitividad para el desarrollo*. Lima, Perú: Autor.

Contreras, F., Pedraza, J., & Mejía, X. (2011, enero-junio). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas*, 8(1), 183-191.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

El sector construcción y la economía. (2015, 27 de mayo). *La Republica*. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/economia/3238-el-sector-construccion-y-la-economia>

- El 35% de estudiantes para el sector construcción son mujeres. (2014, 27 de octubre). *El Pueblo*. Recuperado de <http://elpueblo.com.pe/noticia/locales/el-35-de-estudiantes-para-el-sector-construccion-son-mujeres>
- Elvitigala, G., Amaratunga, D., & Haigh, R. (2006, abril). The impact of culture on career development of women in construction. En *6th International Postgraduate Research Conference in the Built and Human Environment* (pp. 162-169). Salford, Inglaterra: University of Salford.
- Fuerza femenina: Conoce a 15 ejecutivas peruanas top. (2014, 08 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/ejecutivos/fuerza-femenina-conoce-15-ejecutivas-peruanas-top-noticia-1714532/12#fgal>
- Gardiner, P. D., & Simmons, J. E. (1992). Analysis of conflict and change in construction projects. *Construction Management and Economics*, 10(6), 459-478.
- Giritli, H., & Topcu, G. (2004). Leadership styles: Some evidence from the Turkish construction industry. *Construction Management and Economics*, 22(3), 253-262.
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2006). *Quality management: Introduction to total quality management for production, processing, and services* (5a ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Gómez, O. (2006, marzo). Liderazgo, gerencia y carisma. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2006/orgc-0603.htm>
- Great Place to Work - Perú. (2014). *Mujeres y mercado laboral en el Perú* [Documento en línea]. Recuperado de [http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/Publications\\_Documents/Mujeres\\_y\\_mercado\\_laboral\\_en\\_el\\_Peru.pdf](http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/Publications_Documents/Mujeres_y_mercado_laboral_en_el_Peru.pdf)
- Harvey, R. C., & Ashworth, A. (1993). *The construction industry of Great Britain*. Londres, Inglaterra: Butterworth-Heinemann.

- Hausmann, R., Rodrik, D. & Velasco, A. (2005). Growth Diagnostics. Recuperado de <http://www6.iadb.org/WMSFiles/products/research/files/pubS-852.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). Lima, Perú: McGraw-Hill.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (2008). *Management of organizational behavior: Leading human resources* (9a ed.). Upple Saddle River, NJ: Pearson.
- Hopper, J. R. (1990). *Human factors of project organization: A report to the Construction Industry Institute, the University of Texas at Austin*. Austin, TX: University of Texas.
- Iglesias, C., & Llorente, R. (2008). *Evolución reciente de la segregación laboral por género en España* (Serie Documentos de Trabajo). Madrid, España: IAES.
- INEI: Suben remuneraciones en sector servicios, pero caen en construcción, comercio y manufactura. (2015, 15 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-suben-remuneraciones-sector-servicios-caen-construccion-comercio-y-manufactura-2142838>
- Infante, M., Román, M., & Traverso, J. (2012, abril). El sector español de la construcción bajo la perspectiva de género. Análisis de las condiciones laborales. *Revista de la Construcción*, 11(1), 32-43.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). Crecimiento de la población. *En Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2007*. Censos Nacionales de Población y Vivienda 1940, 1961, 1972, 1981, 1993 y 2007. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Población económicamente activa ocupada - Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), 2004-2013*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaes/Est/Lib1173/cap07/cap07017.xls](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1173/cap07/cap07017.xls)



- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015, julio). *Producción nacional* (Informe Técnico N° 09). Lima, Perú: Autor.
- Jáuregui, K. (2013, 13 de diciembre). Las claves para el ascenso de la mujer ejecutiva. *Conexión ESAN*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/12/13/claves-ascenso-mujer-ejecutiva/>
- Kashiwagi, D., Egbu, C., Kovel, J., & Badger, W. W. (2004). Leadership vs. management in the construction industry. En F. Khosrowshahi (Ed.), *20th annual ARCOM Conference Association of Researchers in Construction Management* (Vol. 2, pp. 1005-1015). Edimburgo, Escocia: Heriot-Watt University.
- Langford, D., Fellows, R. F., Hancock, M., & Gale, A.W. (1995). *Human resources management in construction*. Essex, Inglaterra: Longman Scientific & Technical.
- Loosemore, M., & Galea, N. (2008). Genderlect and conflict in the Australian construction industry. *Construction Management and Economics*, 26(2), 125-135.
- Marín, J. N. (2010, 26 de abril). La principal función de la alta dirección es crear renta económica. *América Economía*. Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/entrevistas/la-principal-funcion-de-la-alta-direccion-es-crear-renta-economica>
- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Maxwell, C. (2007). *Lider de 360°*. Grupo Nelson. Nashville, Tennessee.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design: An integrative approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Mertens, D. (2005). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (2a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Michael E. Porter (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2013). *Perú: Distribución de la PEA ocupada, según sexo y rama de actividad económica, 2001-2013*. Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2014). *Principales resultados de la encuesta de demanda ocupacional en el sector construcción* (agosto-octubre 2014). Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2015). *Anuario estadístico sectorial del MTPE 2014*. Recuperado de [https://issuu.com/mtpe/docs/anuario\\_estadistico\\_2014](https://issuu.com/mtpe/docs/anuario_estadistico_2014)
- Moreno H., & Espíritu, R. (2010, julio-diciembre). Análisis de características del emprendimiento y liderazgo en los países de Asia y Latinoamérica. *Portes*, 4(8), 101-122.
- Munn, M. (Ed.). (2014). *Building the future: Women in construction*. Londres, Inglaterra: The Smith Institute.
- Naum, S. (2001). *People and organizational management in construction*. Londres, Inglaterra: Thomas Telford.
- Nicholas J. M. (1990). *Managing business and engineering projects: Concepts and implementation*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.

- Olamendi, G. (2014). Liderazgo: Características del líder actual. *Estoemarketing.com*, p. 1.  
Recuperado de  
<http://www.educa.madrid.org/web/eei.lospuertos.colmenarviejo/2comenius/blog/blognorte/liderazgo.pdf>
- Panaia, M. (2004). *El sector de la construcción: Un proceso de industrialización inconcluso*. Buenos Aires, Argentina: Nobuko.
- Panthi, K., Farooqui, R. U., & Ahmed, S. M. (2014). *An investigation of the leadership style of construction managers in South Florida*. Miami, FL: Florida International University.
- Pariante J. L. (2009). Algunas reflexiones en torno al concepto de liderazgo. En J. Mendoza y G. Gonzales (Eds.), *Procesos de cambio y desarrollo organizacional* (Cap. 6, pp. 117-145). Aguascalientes, México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Perú Top Publications. (2011). Género y liderazgo: Entrevista con Inés Temple (DBM Perú). *Liderazgo y Desarrollo Ejecutivo*, pp. 28-32.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos - Guía del PMBOK®* (5a ed.). Pennsylvania, PA: Autor.
- Lussier, N., & Achua, F. (2011). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Mexico, Mexico: Cengage Learning
- Rivera, J. (2012). *Liderazgo, mujer y sociedad*. Lima, Perú: Universidad del Pacifico.
- Soto, G. (2012, setiembre-diciembre). Factores que condicionan el desempeño femenino en América Latina. *Gaceta Laboral*, 18(3), 289-308.
- Statistics Canada. (2015). *Cuadro 0282 hasta 0008: Estimaciones de la encuesta de población activa (EPA)*. Recuperado de  
<http://www5.statcan.gc.ca/cansim/a26?lang=eng&id=2820008>

Strategia. (2011). Uno de cada cinco puestos gerenciales es ocupado por una mujer.

*Strategia*, 6(23), 55-57.

United States Bureau of Labor Statistics. (2015). *Household data annual averages*.

Recuperado de <http://www.bls.gov/cps/aa2014/cpsaat23.pdf>

Velarde, J. (2014). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016*. Lima, Perú: BCRP.

Werther, Davis (2008).

White, R. K., & Lippitt, R. O. (1960). *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*.

New York, NY: Harper & Brothers.

Wirth, L. (Comp.) (2015). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso*. Ginebra, Suiza: OIT.

Workplace Gender Equality Agency. (2015). *Gender segregation in Australia's workforce*.

Recuperado de

[https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/20160801\\_Industry\\_occupational\\_segregation\\_factsheet.pdf](https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/20160801_Industry_occupational_segregation_factsheet.pdf)

World Economic Forum. [WEF]. (2016). *Rankings: Global gender gap index 2015*.

Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2015/rankings/>

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

## APENDICE A: CONSENTIMIENTO INFORMADO

Me comprometo a participar en el estudio titulado "El Liderazgo de la mujer ejecutiva en el sector construcción, de la Región de Lima Metropolitana", el cual está siendo conducido por los investigadores: Alfredo Arcela, Eduardo Torres, Jany Hurtado y Néstor Geldres, bajo la supervisión de su asesora, la profesora Giovanna Di Laura. Entiendo que esta participación es enteramente voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación, o destruidos.

Me ha sido explicado lo siguiente:

El motivo de la investigación es estudiar y describir las conductas asociadas al liderazgo de un grupo de mujeres que accedieron a posiciones ejecutivas dentro de la Industria de la Construcción en Lima Metropolitana, procurando identificar las principales tendencias y articularlas con los estilos de liderazgo ampliamente difundidos y reconocidos.

No se provocará tener estrés o situación incómoda.

No hay ningún riesgo.

Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

Tener una entrevista con una duración de aproximadamente 45 minutos, en las cuales el investigador me formulará preguntas relativas a mis características demográficas, mi experiencia laboral, mi desarrollo profesional, mis principales funciones, las estrategias de desarrollo laboral y mis estilos de liderazgo. Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y puedo discontinuar mi participación en cualquier momento.

La información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento. En caso fuera necesario se grabará en un audio la entrevista y se tomará alguna foto. Las respuestas serán transcritas con un código con el fin de proteger mi identidad. El investigador responderá a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso de la entrevista.

\_\_\_\_\_  
Nombre del investigador

\_\_\_\_\_  
Nombre del participante

\_\_\_\_\_  
Firma del investigador / Fecha

\_\_\_\_\_  
Firma del participante / Fecha

**SU APOYO, FIRMAR AMBAS COPIAS, RETENER UNA Y DEVOLVER LA OTRA AL INVESTIGADOR**

## Apéndice B: Guía de Entrevista

Información requerida	Pregunta		
Edad	P1. ¿Qué edad tiene?		
Residencia actual	P2. ¿En qué distrito de Lima vive actualmente?		
Estado civil	P3. ¿Cuál es su estado civil? ( ) Casada ( ) Divorciada o Separada ( ) Soltera ( ) Otro, especifique		
Número de hijos	P4. ¿Tiene hijos? ¿Cuántos?		
Grado de Instrucción	P5A. ¿Qué carrera estudio? P5B. ¿En qué entidades educativas realizo sus estudios?		
Actividad laboral	P6A. ¿Su trabajo es dependiente o independiente? P6B. ¿En qué cargo se desempeña actualmente?		
Objetivo principal	Objetivos específicos	Preguntas de investigación	Preguntas para la Guía de Entrevistas de El Liderazgo de la Mujer Ejecutiva en el Sector Construcción
Determinar las características de la Mujer Ejecutiva Líder en el Sector Construcción, Región Lima.	Identificar y describir el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva en el sector construcción de la Región Lima.	¿Cuál es el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva en el sector construcción, Región Lima?	P7. Podría describir brevemente su experiencia profesional vinculada al sector. P8. ¿Cuánto tiempo le ha tomado alcanzar su puesto actual? P9. ¿Qué logros importantes ha obtenido en su carrera? P10. ¿Cuántos años de experiencia posee liderando equipos en el rubro? P11. ¿Qué factores cree Ud. que influyeron para que se desempeñe en una posición de mayor grado jerárquico? P12. ¿Ha existido algún evento en especial que haya influenciado en sus motivaciones para trabajar en el sector construcción? P13. ¿De acuerdo a su experiencia, existe diferencia entre el desarrollo profesional entre el ejecutivo masculino y femenino? ¿En qué se diferencian? P14. Considera que, en el futuro, las mujeres en un entorno laboral más competitivo requerirán de mayores habilidades y herramientas para desempeñarse adecuadamente, ¿Por qué? P15. ¿Cómo son percibidas las mujeres en el sector construcción? P16. Ha tenido alguna dificultad con compañeros de trabajo, operarios u obreros por ser mujer. ¿Cómo lo enfrentó?
Identificar las funciones de la mujer ejecutiva en el sector construcción	¿Cuáles son las principales funciones de la mujer ejecutiva en el sector construcción, Región Lima?	P17. ¿En qué área del sector construcción (ejecución de obras, planeamiento, ingeniería, calidad y otros) se desempeña? P18. ¿En qué áreas del sector construcción ha participado antes de llegar a su actual puesto? P19. Dentro del sector construcción ¿cuál es el rubro negocio primordial de su empresa? P20. ¿Hay áreas de este rubro en donde no se haya podido desempeñar? P21. ¿Si tuviera la oportunidad de participar en funciones netamente de campo lo elegiría? ¿Por qué? P22. ¿Hay alguna función dentro del sector de la construcción, que le parezca que es más complicado para una mujer desempeñarla? P23. ¿Considera que sus principales funciones en la actualidad han sido sesgadas por su género? P24. ¿Considera que existe algún motivo que limite sus funciones para lograr el crecimiento profesional anhelado? P25. ¿De acuerdo al cargo que ocupa, cuáles cree que son las habilidades que debe poseer para ejecutar mejor sus funciones? (Continúa)	

Identificar las estrategias fundamentales es que desarrollan las mujeres ejecutivas para su crecimiento profesional en el sector.	¿Cuáles son las estrategias que desarrollan las mujeres ejecutivas para su crecimiento profesional en el sector?	<p>P26. ¿Considera que los estudios de especialización o postgrado le han ayudado a obtener su posición actual?</p> <p>P27. ¿Considera que su experiencia profesional ha sido determinante para obtener su posición actual?</p> <p>P28. ¿Contó con un plan para su desarrollo profesional?, ¿En qué consiste?</p> <p>P29. El ser mujer ¿La percibe como un escollo o como una ventaja a la hora de promocionarse y ejecutar su trabajo?</p> <p>P30. ¿Siente que ha sacrificado sus propios intereses personales para potenciar su desarrollo profesional?, explique.</p> <p>P31. ¿Qué cree usted que podría mejorar para lograr mayores resultados en su desarrollo profesional?</p> <p>P32. ¿Cree usted que crear vínculos de amistad con sus superiores, pares o subordinados, le ha ayudado alcanzar sus objetivos profesionales?</p> <p>P33. ¿Cómo hace usted para equilibrar su vida personal y laboral?</p> <p>P34. ¿Cuenta con ayuda en su hogar para las tareas domésticas y de madre?</p> <p>P35. ¿Qué otras virtudes personales han intervenido en el logro de sus aspiraciones laborales?</p>
Identificar estilos de liderazgo de la mujer ejecutiva en el sector construcción de la Región Lima.	¿Cuáles son los estilos de liderazgo de la mujer ejecutiva en el sector construcción, de la Región Lima?	<p>P36. ¿Suele delegar muchas de sus funciones y decisiones a su personal?, si es así ¿cómo es el proceso de delegación?</p> <p>P37. ¿Apoya e incentiva a su personal en lo laboral, o espera que tengan la suficiente habilidad y capacidad para resolver los problemas de trabajo?</p> <p>P38. ¿Cómo incentiva usted el crecimiento de la gente a su cargo?</p> <p>P39. ¿Suele guiar y supervisar a su personal para que realicen las labores diarias?</p> <p>P40. ¿Sus subordinados recurren a usted para plantearle problemas personales o solo cuestiones laborales?</p> <p>P41. ¿Exige y ordena mucho a sus subordinados en el día a día?</p> <p>P42. ¿Cuáles cree que son los factores que generan un conflicto en su equipo de trabajo?</p> <p>P43. ¿Cuando resuelve el conflicto, tiene algunas estrategias específicas?</p> <p>P44. ¿Cómo ha manejado a empleados con personalidades difíciles o demasiado sensibles?</p> <p>P45. En situaciones de trabajos muy difíciles o estresantes, ¿Cómo motiva al personal para lograr los objetivos?</p> <p>P46. ¿Considera que ejerce alguna forma de liderazgo sobre su personal a cargo?, ¿De qué manera?</p> <p>P47. ¿Ha utilizado la táctica de no ceder y ser inflexible en su posición a la hora de la toma de decisiones? ¿Es frecuente?</p> <p>P48. ¿Suele considerar la opinión de su equipo de trabajo antes de tomar una decisión? ¿Porque?</p> <p>P49. ¿De qué manera se comunica con el personal? ¿Y con sus superiores?</p> <p>P50. ¿Cómo despediría a un empleado que no se desempeña adecuadamente?</p> <p>P51. ¿Cómo se logra ser un buen líder en el sector de construcción?</p> <p>P52. ¿Cuál es el rol del liderazgo para una mujer gerente en este sector?</p> <p>P53. ¿Podría dar un ejemplo sobre su enfoque de liderazgo? ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?</p> <p>P54. ¿Existe algo más que quisiera adicionar?</p>