

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Estrategias para el Desarrollo Profesional de las
Mujeres Ejecutivas en el Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERU**

PRESENTADA POR

Patty Evely Alcalá Vilchez

Mónica Beatríz Rurush Chumo

Pedro Alfonso Vilca Guerra

David Gerardo Zelaya Yáñez

Asesora: Beatrice Avolio Alecchi

Santiago de Surco, junio 2013

Resumen Ejecutivo

Esta investigación identifica las principales estrategias que estarían utilizando las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana. Para ello, se realizó una exploración cualitativa de sus planes de desarrollo de carrera, del apoyo que reciben de las empresas para el desarrollo de sus carreras, de las barreras que tienen que enfrentar durante su trayectoria profesional, de la influencia del aspecto generacional en el tipo de estrategia a emplear para su desarrollo profesional, y de sus aspiraciones a convertirse en empresarias. El estudio estuvo basado en estudios de caso de 20 mujeres ejecutivas que laboran en Lima Metropolitana.

Los resultados muestran que las mujeres ejecutivas parecen identificar las estrategias de desarrollo planteadas según la base teórica del presente estudio. En este marco, las que más reconocerían y aplicarían serían las redes de contacto, seguida de la formación en estudios de posgrado, *mentoring*, experiencia internacional y, finalmente, *sponsorship*. La investigación identificó cinco estrategias principales derivadas del estudio, que habrían utilizado las mujeres ejecutivas entrevistadas: el desarrollo de sus habilidades y competencias, la búsqueda de un trabajo desafiante, la toma de decisiones importantes, el trabajo duro, y la pasión por lo que hacen. Se podría pensar que las barreras que las mujeres ejecutivas pudieran encontrar durante su trayectoria profesional frenarían o interrumpirían su desarrollo dentro de las organizaciones, pero el estudio concluyó que dichas barreras son tomadas como un reto, y que las impulsarían a esforzarse aún más y a demostrar que su capacidad es tan igual o mayor que la de sus pares varones, sobretodo en un país en el cual quedan algunos prejuicios asociados con el género.

Abstract

The purpose of this research is to identify factors and strategies that facilitate the career advancement of executive women in Peru. The study has an exploratory purpose and uses multiple cases strategy with holistic approach. Interviews were conducted with 20 executive women of large companies in Peru and the results highlighted that the most used strategies would be the networking, followed by postgraduate training, and mentoring. Also, through the cross-case analysis of data, it was determined that the application of a particular strategy could be linked to three factors: management of a professional development plan (PDP), company support, and barriers that arise in the course of the career. This research would be the first approach to the strategies that would be using executive women in Peru. Capitalizing on these findings, companies could take a more active role in the professional development of women.

Agradecimientos

Nuestro profundo agradecimiento a la doctora Beatrice Avolio por ser nuestra asesora de la Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por guiarnos a realizar un apasionante tema de investigación, gracias a su orientación, dirección y aportes hemos logrado alcanzar el objetivo del presente estudio.

Nuestro especial agradecimiento a todas las mujeres ejecutivas que brindaron su valioso tiempo y que compartieron con nosotros parte de sus vidas y experiencias en las entrevistas para ayudarnos con la presente investigación.



Dedicatoria

A mi amado esposo Jorge por su amor y apoyo que siempre me han impulsado a alcanzar mis metas. A mis padres y hermano por sus consejos y cariño incondicionales.

Patty Evely Alcalá Vilchez

A mis padres, porque todo lo que soy se lo debo a ellos. A Él, indudablemente. A mi jefa, por inspirarme. A mis amigos y familia, por apoyarme y darme aliento. Y especialmente a ti, por siempre estar a mi lado y permitirme soñar.

Mónica Beatriz Rurush Chumo

A Dios, por haberme dado salud y los medios para hacer esta Maestría. Con mucho amor a mis padres, Pocho y Rosita, por creer siempre en mí y haberme dado dignos ejemplos de superación y perseverancia. A mis hermanos Martín, Milagros y Bruno porque el orgullo que sienten por mí, hace siempre que llegue hasta el final. Y, a Elvira, por su apoyo incondicional.

A la mujer de vida, quien con su amor y su apoyo constante, fue el pilar principal para alcanzar esta meta profesional. ¡Mayra Alejandra lo logramos!

Pedro Alfonso Vilca Guerra

A mis queridos padres y hermanas, por su comprensión y apoyo incondicional en estos años de estudio. Todo mi esfuerzo y dedicación es para ellos, mi familia, fuente de inspiración y fuerza que me alienta a dar siempre lo mejor de mí.

David Gerardo Zelaya Yáñez

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	xi
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del Problema	4
1.3 Propósito de la Investigación	4
1.4 Importancia de la Investigación	4
1.5 Naturaleza de la Investigación	5
1.6 Preguntas y Objetivos de Investigación	5
1.6.1 Preguntas de investigación	5
1.6.2 Objetivos de investigación	6
1.7 Definición de Términos	7
1.8 Limitaciones	9
1.9 Delimitaciones	9
1.10 Resumen	10
Capítulo II: Revisión de la Literatura	12
2.1 La Mujer Ejecutiva en el Mundo	13
2.1.1 Situación en Australia	15
2.1.2 Situación en Reino Unido	17
2.1.3 Situación en Estados Unidos	21
2.1.4 Situación en América Latina	24
2.2 La Mujer Ejecutiva en el Perú	28
2.3 Barreras para el Ascenso Profesional	31
2.3.1 <i>Glass ceiling</i> (techo de cristal)	31
2.3.2 Laberinto	32
2.3.3 Prejuicio	34
2.3.4 Estilo de dirección	35
2.3.5 Liderazgo femenino	36
2.3.6 Demanda de una vida familiar	37
2.3.7 Falta de inversión en capital social	38
2.3.8 Falta de calificaciones	38
2.4 Estrategias	39

2.4.1	Formación: estudios de posgrado y cursos de especialización	39
2.4.2	Experiencia internacional.....	40
2.4.3	Mentoring y e-mentoring	42
2.4.4	<i>Sponsorship</i> o patrocinado.....	44
2.4.5	<i>Networking</i> o redes de contacto	45
2.5	Resumen	49
2.6	Conclusiones	54
Capítulo III: Metodología de la Investigación		56
3.1	Diseño de la Investigación	57
3.2	Justificación del Diseño.....	58
3.3	Preguntas de la Investigación	59
3.4	Población.....	60
3.5	Consentimiento Informado.....	61
3.6	Selección de los Casos	61
3.6.1	Muestreo	61
3.6.2	Estrategias.....	61
3.7	Confidencialidad	63
3.8	Procedimiento de Recolección de Datos	63
3.8.1	Fuentes de evidencia	63
3.8.2	Protocolo del caso.....	63
3.8.3	Casos piloto.....	64
3.8.4	Esquema de la entrevista.....	64
3.9	Instrumentos	66
3.10	Procedimientos de Registros de Datos	68
3.11	Análisis e Interpretación de Datos.....	68
3.11.1	Análisis individual de los casos	69
3.11.2	<i>Cross-case analysis</i> o análisis transversal de casos.....	69
3.12	Validez y Confiabilidad.....	70
3.13	Resumen	72
Capítulo IV: Presentación y Discusión		74
4.1	Perfil de las Informantes.....	74
4.2	Presentación y Discusión de los Resultados.....	82
4.2.1	¿Cuáles son las estrategias que facilitan el ascenso en la trayectoria profesional de las mujeres ejecutivas en el Perú?	82

4.2.2	¿Las mujeres ejecutivas utilizan un plan de desarrollo profesional (PDP)? ...	101
4.2.3	¿Las mujeres ejecutivas reciben el apoyo de las empresas para su desarrollo profesional?	128
4.2.4	¿Cuáles son las barreras que tienen que enfrentar las mujeres ejecutivas durante su trayectoria profesional?.....	154
4.2.5	¿Influye el aspecto generacional en el tipo de estrategia que usan las mujeres ejecutivas en el Perú?.....	171
4.2.6	¿Las mujeres ejecutivas que tienen cargos gerenciales en las grandes empresas en el Perú aspiran a convertirse en empresarias?	176
4.2.7	Análisis Transversal de los Casos.....	180
4.3	Marco conceptual emergente: ¿cuáles son las estrategias que facilitan el ascenso de las mujeres ejecutivas?	184
4.3.1	Nivel de experiencia en el cargo ejecutivo	185
4.3.2	Estrategias de las mujeres ejecutivas	186
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones		190
5.1	Conclusiones.....	190
5.2	Contribuciones	199
5.2.1	Contribuciones teóricas.....	199
5.2.2	Contribuciones prácticas	200
5.3	Limitaciones del Estudio.....	200
5.4	Recomendaciones	201
5.4.1	Recomendaciones prácticas	201
5.4.2	Recomendaciones para futuras investigaciones.....	202
Referencias		203
Apéndice A: Consentimiento Informado		211
Apéndice B: Preguntas de Clasificación		212
Apéndice C: Guía de la Entrevista		213
Apéndice D: Relación Preguntas de Investigación – Preguntas de la Guía de la Entrevista		223
Apéndice E: Protocolo del Caso.....		237
Apéndice F: Formato Nota de Entrevista.....		238
Apéndice G: Formato Reporte de Caso		239
Apéndice H: Resultados de los Casos Analizados		240
Apéndice I: Mujeres Ejecutivas Según la Experiencia en Cargos Ejecutivos		242

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Evolución Femenina en las Compañías FSTE 100 entre 1999-2012</i>	19
Tabla 2	<i>Evolución Femenina en las Compañías FTSE250 entre 2009 y 2012</i>	20
Tabla 3	<i>Mujeres CEOs dentro del Ranking Fortune 500</i>	23
Tabla 4	<i>Tasa de Participación, Ocupación y Desempleo Urbano por Sexo entre 2011 y 2012 en América Latina (Porcentajes)</i>	25
Tabla 5	<i>Igualdad de acceso a Oportunidades Económicas. Ranking Regional de América</i>	29
Tabla 6	<i>Diferencia entre Mentores y Patrocinadores</i>	45
Tabla 7	<i>Perfiles de las Entrevistadas</i>	75
Tabla 8	<i>Tasa de Respuesta de las Entrevistadas</i>	77
Tabla 9	<i>Entrevistadas por Edad Actual</i>	78
Tabla 10	<i>Entrevistadas Madres</i>	78
Tabla 11	<i>Entrevistadas por Edad Actual y Maternidad</i>	78
Tabla 12	<i>Entrevistadas por Carrera Base</i>	78
Tabla 13	<i>Entrevistadas por Universidad de Carrera Base</i>	79
Tabla 14	<i>Entrevistadas por Mayor Grado Obtenido</i>	79
Tabla 15	<i>Entrevistadas por Capital de la Empresa en la que Labora</i>	80
Tabla 16	<i>Entrevistadas por Rubro de la Empresa</i>	80
Tabla 17	<i>Entrevistadas por Cargo en la Empresa</i>	80
Tabla 18	<i>Entrevistadas por Conocimientos de Idiomas Adicionales al Español</i>	80
Tabla 19	<i>Entrevistadas con Intención Empresarial</i>	81
Tabla 20	<i>Estadística de los Casos de Estudio</i>	81
Tabla 21	<i>Estrategias para el Desarrollo Profesional Nombradas por las Ejecutivas</i>	83
Tabla 22	<i>¿Es importante el networking para el desarrollo profesional?</i>	84
Tabla 23	<i>¿Ha recibido o ha sido mentor durante su desarrollo profesional?</i>	88
Tabla 24	<i>¿Ha tenido un patrocinador durante su desarrollo profesional?</i>	91
Tabla 25	<i>Ocupación de las Informantes Hace Cinco Años Atrás</i>	103
Tabla 26	<i>Meta Profesional de las Informantes Hace Cinco Años: Entorno Laboral</i>	103
Tabla 27	<i>Meta Profesional de las Informantes Hace Cinco Años: Entorno Académico</i>	103
Tabla 28	<i>Objetivos Definidos por las Informantes Asociadas con sus Metas Profesionales: Entorno Laboral</i>	104
Tabla 29	<i>Objetivos Definidos por las Informantes Asociadas con sus Metas</i>	

	<i>Profesionales: Entorno Académico</i>	104
Tabla 30	<i>Meta Profesional de las Informantes Hace Cinco Años: Relación de la Meta Profesional en el Entorno Laboral con el Cargo Directivo y el Cargo No Directivo</i>	107
Tabla 31	<i>Meta Profesional de las Informantes Hace Cinco Años: Relación de la Meta Profesional en el Entorno Académico con el Cargo Directivo y el Cargo No Directivo</i>	109
Tabla 32	<i>Matriz de Objetivos Definidos Asociados con las Metas Profesionales en el Entorno Laboral</i>	111
Tabla 33	<i>Matriz de Objetivos Definidos Asociadas con las Metas Profesionales en el Entorno Académico y Áreas Funcionales que Integran el Ciclo Operativo de la Organización</i>	112
Tabla 34	<i>Análisis de Brechas de las Informantes Hace Cinco Años</i>	113
Tabla 35	<i>Análisis de Brechas de las Informantes Hace Cinco Años: Preparación Requerida</i>	113
Tabla 36	<i>Análisis de Brechas de las Informantes Hace Cinco Años: Relación de la Preparación Requerida con el Cargo Directivo y el Cargo No Directivo</i>	117
Tabla 37	<i>Manejo de Plan de Desarrollo Profesional Personal de las Informantes Hace Cinco Años</i>	118
Tabla 38	<i>Manejo de Plan de Desarrollo Profesional Personal de las Informantes Hace Cinco Años: Relación del Manejo de PDP Personal con el Cargo Directivo y No Directivo</i>	119
Tabla 39	<i>Manejo de Plan de Desarrollo Profesional Personal de las Informantes Hace Cinco Años: Relación del Manejo de PDP Personal con las Metas Profesionales</i>	121
Tabla 40	<i>Desarrollo de Trayectoria Profesional de las Informantes según el Rango de Edad</i>	122
Tabla 41	<i>Desarrollo de Trayectoria Profesional de las Informantes en Empresas Estatales y Empresas Privadas</i>	123
Tabla 42	<i>Desarrollo de la Trayectoria Profesional de las Informantes en Empresas Nacionales y/o Empresas Extranjeras</i>	123
Tabla 43	<i>Desarrollo de la Trayectoria Profesional de las Informantes: Años de Experiencia para Lograr el Primer Cargo Ejecutivo</i>	124
Tabla 44	<i>Dependencia del Desarrollo Profesional de las Informantes</i>	127

Tabla 45	<i>Asignación de un Plan de Desarrollo Profesional a las Informantes</i>	130
Tabla 46	<i>Asignación de un Plan de Desarrollo Profesional a las Informantes: Manejo de PDP Personal y/o PDP Asignado por la Empresa</i>	131
Tabla 47	<i>Asignación de PDP a las Informantes: Relación de la Asignación de PDP con Empresa Nacional y Empresa Extranjera</i>	132
Tabla 48	<i>Posibilidad de Ascenso y/o Movimiento Horizontal de las Informantes</i>	133
Tabla 49	<i>Posibilidad de Ascenso y/o Movimiento Horizontal de las Informantes: Relación con Empresa Nacional y Empresa Extranjera</i>	134
Tabla 50	<i>Fomento de Capacitación o Entrenamiento de las Informantes</i>	135
Tabla 51	<i>Fomento de Capacitación o Entrenamiento de las Informantes: Relación con la Capacitación o Entrenamiento Recibido</i>	135
Tabla 52	<i>Fomento de Capacitación o Entrenamiento de las Informantes: Relación con Empresa Nacional y Empresa Extranjera</i>	136
Tabla 53	<i>Fomento de Colaboración entre Compañeros: Fomento de Red de Contacto Interna</i>	139
Tabla 54	<i>Fomento de Colaboración entre Compañero: Fomento de Experiencias de Mentorado</i>	139
Tabla 55	<i>Fomento de Colaboración entre Compañeros: Fomento de Experiencias de Patrocinado</i>	139
Tabla 56	<i>Fomento de Colaboración entre Compañeros: Análisis de los Casos de Mujeres Ejecutivas</i>	140
Tabla 57	<i>Fomento de Colaboración entre Compañeros: Relación Fomento de Red de Contacto Interna con Empresa Nacional y Empresa Extranjera</i>	142
Tabla 58	<i>Fomento de Colaboración entre Compañeros: Relación Fomento de Experiencias de Mentorado con Empresa Nacional y Empresa Extranjera</i>	144
Tabla 59	<i>Fomento de Colaboración entre Compañeros: Relación Fomento de Experiencias de Patrocinado con Empresa Nacional y Empresa Extranjera</i>	145
Tabla 60	<i>Fomento de Experiencias Laborales en el Extranjero</i>	146
Tabla 61	<i>Fomento de Experiencias Laborales en el Extranjero: Experiencia Laboral Temporal y Experiencia Laboral con Residencia en el Extranjero</i>	146
Tabla 62	<i>Fomento de Experiencias Laborales en el Extranjero: Relación con Experiencia Laboral Temporal y Experiencia Laboral con Residencia en el Extranjero</i>	148
Tabla 63	<i>Fomento de Experiencias Laborales en el Extranjero: Relación con Empresa</i>	

	<i>Nacional y Empresa Extranjera</i>	149
Tabla 64	<i>Comparación del Apoyo que Brinda la Empresa Nacional y la Empresa Extranjera</i>	150
Tabla 65	<i>Comparación del Apoyo que Brinda la Empresa Nacional y la Empresa Extranjera: Relación con el Tipo de Empresa en la que Trabaja la Informante (Nacional y Extranjera)</i>	153
Tabla 66	<i>Oportunidades Similares que los Pares Varones Durante la Trayectoria Profesional</i>	155
Tabla 67	<i>Dirección Clara de Orientación de Carrera</i>	158
Tabla 68	<i>Discriminación por Ser Mujer</i>	159
Tabla 69	<i>Estilo de Dirección Similar al de un Ejecutivo</i>	163
Tabla 70	<i>Prácticas de Liderazgo Similar al de un Ejecutivo</i>	165
Tabla 71	<i>Realización de Pausa en el Desarrollo Profesional por Dedicación de Tiempo a la Familia</i>	167
Tabla 72	<i>Dificultad de Participación en Actividades de Socialización</i>	168
Tabla 73	<i>Abandono de Oportunidades Laborales por Perfeccionamiento de Competencias</i>	169
Tabla 74	<i>Número de Empresas en las que han trabajado las Ejecutivas</i>	171
Tabla 75	<i>Número de Años que la Ejecutiva ha trabajado en una Misma Empresa</i>	172
Tabla 76	<i>Principales Estrategias Reconocidas por las Ejecutivas</i>	173
Tabla 77	<i>¿El Aspecto Generacional Influye en las Estrategias de las Ejecutivas?</i>	175
Tabla 78	<i>Intención de Ser Empresaria</i>	177
Tabla 79	<i>Motivación para Ser Empresaria</i>	178
Tabla 80	<i>Habilidades y Conocimiento para Ser Empresaria</i>	179
Tabla 81	<i>Empresaria y Ejecutiva</i>	180
Tabla H1	<i>Matriz de Resultados de los Casos Analizados</i>	240
Tabla I1	<i>Matriz de Clasificación de las Mujeres Ejecutivas Según la Experiencia en Cargos Ejecutivos</i>	242

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Evolución de la participación de las mujeres en altos cargos gerenciales a nivel mundial y Perú.....	2
<i>Figura 2.</i>	Porcentaje de Mujeres en la Alta Dirección a Nivel Mundial, 2013.....	14
<i>Figura 3.</i>	ASX 200 Representación femenina en cargos de Liderazgo (2002-12).....	16
<i>Figura 4.</i>	Porcentaje de directoras y ejecutivas senior según el tamaño de la compañía.	17
<i>Figura 5.</i>	Puestos Top ocupados por mujeres.....	21
<i>Figura 6.</i>	Producto Bruto Interno de Estados Unidos sin el aporte femenino desde 1970...21	
<i>Figura 7.</i>	Brechas salariales por género, considerando misma edad y nivel de educación. 27	
<i>Figura 8.</i>	Ratios mujeres versus hombres.....	30
<i>Figura 9.</i>	El laberinto de los obstáculos de la carrera.....	33
<i>Figura 10.</i>	Modelo del laberinto circular del liderazgo.	34
<i>Figura 11.</i>	Marco conceptual emergente, ¿cuáles son las estrategias que facilitan el ascenso de las mujeres ejecutivas?	184

Capítulo I: Introducción

En los últimos años, la presencia de la mujer dentro del mundo de los negocios y su participación en los altos cargos directivos ha tenido un crecimiento respecto de años anteriores (Grant Thornton Internacional, 2013). Sin embargo, aún no alcanza los niveles en los que se desenvuelven sus pares varones “debido a que aún tienen retos que superar. Los más importantes son la eliminación de barreras para alcanzar cargos directivos y la reducción de la brecha salarial” (López, 2012, p. 21).

1.1 Antecedentes

A nivel mundial, solo uno de cada cinco altos cargos gerenciales es ocupado por una mujer. En términos porcentuales, en el año 2013, 24% de las mujeres tuvo participación gerencial; en 2012, 21%; y, en 2011, 19% (Grant Thornton Internacional, 2013). Es necesario resaltar que el Perú mantiene el mismo porcentaje de participación femenina en cargos gerenciales desde el año 2011 y tiene la cifra más alta de América Latina: 27% frente a Brasil (23%), México (23%), Chile (22%) y Argentina (18%) (Grant Thornton Internacional, 2013, p.7). A continuación, la Figura 1 muestra la evolución de la participación mundial versus la de Perú.

Por otro lado, no existen muchos estudios que analicen el porqué de la evolución en el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas, ni los factores que influyeron, ni las acciones que fueron tomadas por estas mujeres para llegar a los altos niveles gerenciales. Por tales motivos, la presente investigación busca identificar aquellas acciones que han contribuido a que las mujeres ejecutivas se posicionen en altos cargos gerenciales, y superen, así, las diversas barreras tradicionalmente asociadas a su género.

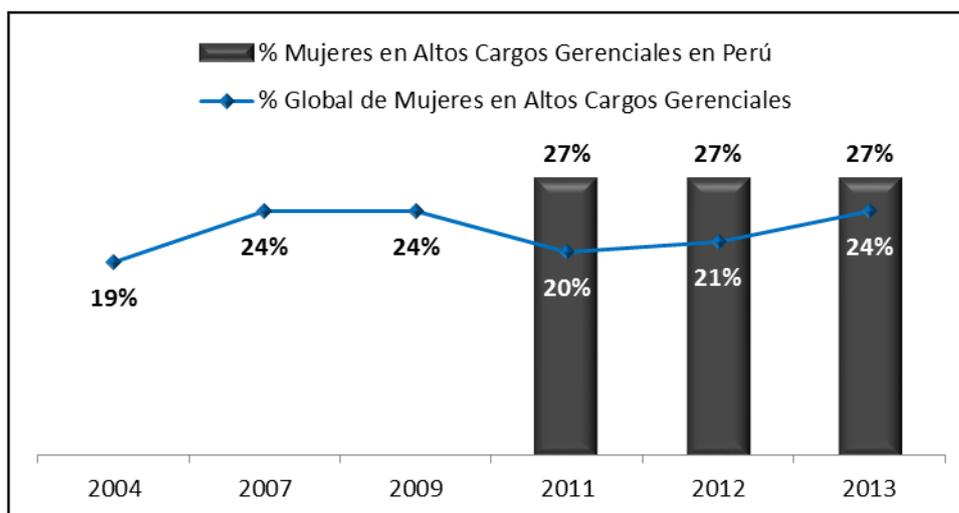


Figura 1. Evolución de la participación de las mujeres en altos cargos gerenciales a nivel mundial y Perú.

Adaptado de “Women in Senior Management: setting the stage for growth,” por Grant Thornton International, 2013, pp. 1-5. Copyright 2013 por Grant Thornton International Ltd.

Para el presente estudio es importante mencionar cinco investigaciones previas que sirven como antecedentes respecto de las estrategias que estarían utilizando las mujeres para alcanzar altos cargos gerenciales en las empresas. En primer lugar, la investigación de Xian y Woodhams (2008) estudió las experiencias de éxito de mujeres en la industria de tecnologías de la información en China. A pesar de ser una investigación cualitativa con una muestra pequeña, estructura sus entrevistas y hallazgos a partir de cinco aspectos relevantes: éxito de la carrera, objetivos de carrera, planeamiento de carrera, impacto de género en el éxito de la carrera y, finalmente, las estrategias de carrera. Con respecto a este último aspecto, el estudio menciona tres estrategias: (a) desarrollo de habilidades y competencias, (b) búsqueda de un trabajo desafiante y (c) redes de contacto (*networking*).

En segundo lugar, Orr (2011) reveló en su investigación que las mujeres no seguirían el mismo patrón de desarrollo profesional que el de sus pares varones, sobre todo porque las mujeres presentan más interrupciones en sus carreras. Según el autor, los principales obstáculos que impiden el desarrollo de la carrera son los siguientes: (a) el estereotipo, (b) la discriminación, (c) la existencia del dominio masculino en la cultura

organizacional, (d) el menor acceso a oportunidades de desarrollo de carrera y (e) la exclusión de las redes de contacto en el trabajo. Asimismo, se a la c les ser an los factores críticos que han contribuido al desarrollo de la mujer en las organizaciones: (a) políticas favorables hacia la familia, (b) compromiso de la alta dirección, (c) discipulado (*mentoring*), (d) creación de redes sociales, (e) capacitación y programas de desarrollo y (f) la cultura de la organización.

En tercer lugar, los estudios de Eagly y Carli (2007) propusieron el término “laberinto” para describir la complejidad de obst c l os q e enfrentan las m j eres para lograr una carrera ascendente en una organización. Algunas de estas barreras son (a) los prejuicios frente a las mujeres, (b) las exigencias de la vida familiar, (c) las redes sociales fuertemente masculinas y (d) el estilo de liderazgo orientado a la masculinidad y de resistencia al liderazgo de la mujer. Asimismo, la investigación sugiere que, para enfrentar dichas barreras, se requiere de una alta capacidad profesional, liderazgo, grandes dotes gerenciales y relaciones interpersonales.

En cuarto lugar, la investigación de Simpson y Altam (2000) presentaron evidencias sobre el éxito profesional de las mujeres con cargos directivos y sugiere que las ejecutivas jóvenes podrían alcanzar el éxito profesional más rápidamente que sus homólogos masculinos, debido a que las mujeres jóvenes no son calificadas con un género específico en la etapa inicial de su carrera. De esta manera, los autores logran mostrar cómo se puede estar superando el llamado techo de cristal (*glass ceiling*).

Por último, el quinto antecedente es la tesis de maestría “ l rol de la m j er en la gran empresa en el Perú” (Granda, G e rrero, & Infantas, 2012). En ella, se buscó comprender el rol que juegan las mujeres en los puestos de alta dirección en las grandes empresas del Perú e identificar las funciones que desempeñan, los estilos de dirección, la posición respecto de sus pares varones y, finalmente, cómo las empresas están enfocando la participación de la mujer

en la alta dirección. Asimismo, la tesis de Granda et al. (2012) dio cuenta de las barreras que estas mujeres tuvieron que enfrentar para acceder a puestos directivos, y cómo lograron superarlas. Por ello, esta tesis constituye el antecedente más cercano –espacial y cronológicamente– para la elaboración del presente estudio.

1.2 Definición del Problema

En la actualidad, las mujeres que buscan su desarrollo profesional no tendrían las mismas oportunidades que sus pares varones para alcanzar cargos de alta dirección en las grandes empresas en el Perú. Se enfrentarían a una serie de barreras, prejuicios y otros factores que se traducen en una participación minoritaria dentro de las empresas, aunque Grand Thornton International Business Report (2012) haya mostrado que existe una leve tendencia de crecimiento en los últimos cinco años. En dicho contexto, es importante intentar entender los factores que habrían influido en el ascenso de las mujeres y las estrategias que ellas mismas se habrían establecido para llegar a cargos ejecutivos.

1.3 Propósito de la Investigación

El propósito de la presente investigación es identificar los factores y estrategias que facilitan el ascenso en la trayectoria profesional de las mujeres ejecutivas en el Perú. Para ello, se analiza la experiencia de distintas mujeres ejecutivas y se da cuenta de su percepción sobre las estrategias y factores que inciden en el desarrollo profesional.

1.4 Importancia de la Investigación

Existen distintas investigaciones a nivel mundial que han sugerido que “hay más posibilidad de crecimiento del mercado de valores donde exista una mayor proporción de mujeres en equipos de cargos gerenciales” (McKinsey & Company, citado por Grant Thornton, 2012, p.2); que “los negocios con una mayor proporción de mujeres en sus gerencias superan a sus competidores en términos de rentabilidad de capital invertido (66% más), de rentabilidad de capital (53% más) y de ventas (42% más)” (Joy, Carter, Wagener,

Narayanan & Catalyst, citado por Grant Thornton, 2012, p. 2); y que, el tener al menos una mujer en la directiva, reduce las posibilidades que el negocio cese sus operaciones en un 20% (Wilson, citado por Grant Thornton, 2012). En este marco, es fundamental conocer la trayectoria profesional de las mujeres ejecutivas en Perú y los factores que determinan el crecimiento de su participación en altos cargos gerenciales de las grandes empresas de Lima Metropolitana.

1.5 Naturaleza de la Investigación

El presente estudio busca identificar las estrategias para el desarrollo profesional de las mujeres en el Perú, tema abordado en la tesis de maestría de Granda et al. (2012), quienes investigaron el rol de la mujer en la gran empresa en el Perú. Para ello, se ha realizado una investigación cualitativa de tipo exploratorio y transversal, ya que se recolectan datos en un solo momento con el propósito de describir las variables y analizar las incidencias e interrelación de estas en un momento dado (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

La población objetivo del estudio está compuesta por mujeres ejecutivas de las grandes empresas en el Perú que ocupan cargos directivos, es decir, “que tienen poder en la toma de decisiones en una organización y que ocupan puestos de: (a) subgerente, (b) gerente, (c) s bdi rectora, (d) directora” (Granda et al., 2012, p.6). Los datos se recolectaron a través de entrevistas en profundidad y en distintas sesiones y lugares, utilizándose una guía de preguntas como pauta, cuyo audio ha sido grabado y transcrito a formato digital. Asimismo, los resultados obtenidos han sido codificados, categorizados y analizados con ayuda del *software* Atlas.ti.

1.6 Preguntas y Objetivos de Investigación

1.6.1 Preguntas de investigación

Pregunta general. ¿Cuáles son las estrategias que facilitan el ascenso en la trayectoria profesional de las mujeres ejecutivas en el Perú?

Preguntas específicas. Las preguntas específicas que guiaron esta investigación se consignan a continuación.

¿Las mujeres ejecutivas utilizan un plan de desarrollo profesional?

¿Las mujeres ejecutivas reciben el apoyo de las empresas para su desarrollo profesional?

¿Las empresas extranjeras brindan más apoyo que las empresas nacionales en el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva?

¿Cuáles son las barreras que tienen que enfrentar las mujeres ejecutivas durante su trayectoria profesional?

¿Influye el aspecto generacional en el tipo de estrategia que usan las mujeres ejecutivas en el Perú?

¿Las mujeres ejecutivas que tienen cargos gerenciales en las grandes empresas en el Perú aspiran a convertirse en empresarias?

1.6.2 Objetivos de investigación

Objetivo general. Identificar cuáles son las estrategias que facilitan el ascenso en la trayectoria profesional de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana.

Objetivos específicos. Los objetivos específicos de este estudio fueron los siguientes

1. Indagar si las mujeres ejecutivas que ocupan cargos gerenciales y directivos en la gran empresa en el Perú han manejado un plan de carrera para su desarrollo profesional.
2. Identificar si existe apoyo de las empresas para el plan de desarrollo de carrera en las mujeres ejecutivas.
3. Validar si las empresas extranjeras brindan más apoyo que las empresas nacionales en el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva.
4. Identificar las barreras a las que se enfrentan las mujeres ejecutivas durante su trayectoria profesional.

5. Explorar si el aspecto generacional es una variable distintiva en el tipo de estrategia que utilizan las mujeres ejecutivas en el Perú.
6. Identificar si las mujeres ejecutivas que tienen cargos gerenciales en las grandes empresas en el Perú tienen intenciones de ser empresarias.

1.7 Definición de Términos

Ejecutiva. Este término ha sido definido por Mondy (2010) como “ n[a] administrador[a] de alto nivel q e (...) reporta directamente al director ejec tivo de la corporación o al jefe de na división mayor” (p. 18). En la presente investigación, se utiliza el término *ejecutiva* como la persona que labora en una empresa y que se desenvuelve en un puesto gerencial o directivo, y, por tanto, tiene injerencia en la toma decisiones al interior de la organización.

Estrategia. Según Hax y Majluf (citados por D’ lessio, 2008), la estrategia es n medio para establecer un propósito en términos de objetivos de largo plazo, que siguen un determinado programa de acción y asignándose recursos de acuerdo a este. Implica, además, “seg i r n pa trón de decisiones coherente, ni ficado e integrado” (p. 6). Finalmente, Mintzberg (2001) fue contundente al afirmar que la estrategia implica al mismo tiempo planes hacia el futuro que se respaldan en un modelo del pasado.

Para este estudio, se utiliza el término *estrategia* como un conjunto de acciones y toma de decisiones, ligadas a un propósito, que permiten alcanzar los objetivos de largo plazo. Estas acciones y la toma de decisiones suelen estar respaldadas por experiencias pasadas del individuo.

Gestión de carrera profesional. Según Werther y Davis (2008), se entiende que la carrera profesional está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral. Werther y Davis (2008) mencionaron que algunas personas consideran que la gestión de la carrera profesional es responsabilidad de la compañía para la

que trabajan o de su jefe inmediato. Sin embargo, para Dolan, Valle Cabrera, Jackson, y Sch l er (2003) “es n a responsabilidad q e comparten el individuo y la organización” (p. 146).

La gestión de carrera es un enfoque formal que usan las organizaciones para asegurarse de que las personas con las cualidades y experiencias adecuadas estén disponibles cuando se las necesite (Mondy, 2010). Siguiendo a Dolan et al. (2003), la organización identifica las rutas y las actividades para los empleados individuales a medida que estos se desarrollan. “Para analizar cómo se realiza la gestión de carrera en na organización deben observarse tres aspectos básicos como: movimientos (verticales, radiales y circunferenciales), limitantes (jer r q icos, incl s ivos y f nc ionales), y filtros (actit d, antigüedad, méritos)” (Dolan et al. 2003, p. 148).

Desarrollo profesional. De acuerdo con el enfoque de Werther y Davis (2008), el desarrollo profesional es “la s m a de todas las acciones, experiencias y oport ni dades q e ha pasado el individuo pa ra lograr s s objetivos profesionales” (p. 547). Comprende, además, “los aspectos q e n a persona enri q e o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización” (p. 291). Cabe señalar que el desarrollo profesional se inicia con el deseo de alcanzar los objetivos planificados, y asumir los retos y responsabilidades que se necesitan para alcanzarlos (Werther & Davis, 2008).

Ahora bien, las definiciones anteriores sobre “gestión de carrera” y “desarrollo profesional” cumplen con el propósito de entender las diferencias entre estos términos y, a su vez, evitar una interpretación errada de estos. No obstante, para fines de la presente investigación, se empleará el término *desarrollo profesional* siguiendo la perspectiva de Werther & Davis (2008), porque lo orienta hacia el individuo y su experiencia, sin vincularlo necesariamente con la organización en la que ejerce sus labores.

1.8 Limitaciones

Las limitaciones de la presente investigación son las siguientes:

1. No se hacen generalizaciones estadísticas acerca de la población, porque esta es una investigación cualitativa.
2. Al tratarse de entrevistas a profundidad, pueden presentarse temas que la entrevistada evite contestar.
3. La información que se obtenga de las entrevistas a profundidad se basará en narraciones autobiográficas y en autopercepciones, lo cual implica subjetividades que se deben tener en cuenta; es decir, no necesariamente las estrategias que mencionen serán las que realmente ayudaron a su ascenso profesional.

1.9 Delimitaciones

Las delimitaciones del presente estudio son las siguientes:

1. El estudio se realizó en Lima Metropolitana y Callao; por tanto, los resultados son válidos para esta área geográfica
2. El estudio se realizó con mujeres ejecutivas que laboran en grandes empresas en el Perú, es decir, aquellas que tuvieron ventas por más de 70 millones de Nuevos Soles anuales durante el año 2011 (Cavanagh, 2012)
3. No se consideró a las ejecutivas que trabajan en los sectores de educación y de administración pública.
4. Se consideró para el estudio a mujeres peruanas que ocupan puestos gerenciales y directivos en la gran empresa en el Perú.
5. No formaron parte de este estudio las mujeres gestoras de sus propias empresas, debido a que esta investigación está enfocada en la mujer ejecutiva y no en la mujer empresaria.

1.10 Resumen

Actualmente, las mujeres que buscan un desarrollo profesional no tendrían las mismas oportunidades que sus pares varones para alcanzar cargos de alta dirección en las grandes empresas en el Perú, debido a que enfrentan una serie de barreras, prejuicios y otros factores que se traducen en una participación minoritaria dentro de las empresas.

El objetivo de este estudio ha sido identificar los factores y estrategias que facilitarían el ascenso en la trayectoria profesional de las mujeres ejecutivas en el Perú a través del análisis de la experiencia de mujeres ejecutivas y su percepción sobre las estrategias y factores que inciden en su desarrollo profesional. Para ello, se realizó una investigación cualitativa que comprende los siguientes objetivos específicos: (a) indagar si las mujeres ejecutivas, que ocupan cargos gerenciales y directivos en la gran empresa en el Perú, han manejado un plan para su desarrollo profesional; (b) identificar si existe apoyo de las empresas para el plan de desarrollo de carrera en las mujeres ejecutivas; (c) validar si las empresas extranjeras brindan más apoyo que las empresas nacionales en el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva; (d) identificar las barreras a las que se enfrentan las mujeres ejecutivas durante su trayectoria profesional; (e) explorar si el aspecto generacional es una variable distintiva en el tipo de estrategia que utilizan las mujeres ejecutivas en el Perú; e (f) identificar si las mujeres ejecutivas, que tienen cargos gerenciales en las grandes empresas en el Perú, tienen intenciones de ser empresarias.

Como se señaló, esta investigación parte del supuesto principal de que existe un techo de cristal (*glass ceiling*) que dificulta el ascenso de las mujeres en las empresas, así como la existencia de barreras que componen un “laberinto” para el desarrollo profesional de las mujeres.

Esta investigación enfrentó tres limitaciones. Primero, no ha sido posible hacer generalizaciones estadísticas debido a que se trata de estudio de tipo cualitativo. Segundo,

algunas de las preguntas planteadas pueden no haber sido respondidas por las entrevistadas porque abordan temas personales. Por último, la información obtenida en las entrevistas a profundidad se basó en narraciones autobiográficas y en autopercepciones, lo cual implica un sesgo de subjetividad que debe tomarse en cuenta.

Las delimitaciones del presente estudio son las siguientes: primero, el estudio se realizó en Lima Metropolitana, por lo que los datos recogidos y su interpretación son válidos para esta ciudad. Además, se entrevistó a mujeres ejecutivas que laboran en grandes empresas en el Perú, que tuvieron ventas por más de S/. 70 millones de nuevos soles anuales durante el año 2011. En tercer lugar, no se consideró a las ejecutivas que trabajan en empresas de los sectores educación y de administración pública. También, el estudio solo consideró a mujeres que ocupan puestos gerenciales y directivos en la gran empresa en el Perú. Por último, las mujeres empresarias no formaron parte de este estudio, dado que el foco investigativo ha sido la mujer ejecutiva.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

El desarrollo profesional de la mujer y su evolución en posiciones de liderazgo en la empresa ha sido un tema de investigación en expansión entre los académicos, centros de estudios, y organismos gubernamentales y no gubernamentales. También, sería correcto indicar que crecen las investigaciones que relacionan el mejor desempeño de una empresa con la cantidad de personal femenino en sus filas (Grant Thornton International, 2012; YMCA [Young Men's Christian Association], Women on Boards & ACOSS [Australian Council of Social Service], 2012). Es importante mencionar que todos los estudios respecto del desarrollo de la mujer ejecutiva contribuyen con información valiosa que podría servir a empresas y gobiernos para “eliminar las barreras que impiden que las mujeres tengan el mismo acceso que los hombres a la educación y a las oportunidades económicas (...), [lo que] puede dar lugar a aumentos generalizados de la productividad, que son tanto más importantes en un mundo cada vez más competitivo y globalizado” (Banco Mundial, 2012, p. 3).

Si bien es correcto que la mayor parte de los estudios sobre la situación de la mujer ejecutiva al interior de las organizaciones se refieren a la realidad europea y norteamericana (500 AXS [Australian Securities Exchange] en Australia, FTSE 500 [Financial Times Stock Exchange top 500 performing companies] en Reino Unido, Fortune 500 en Estados Unidos entre otros), existen estudios a nivel mundial –como el realizado por el Banco Mundial y Grand Thornton International– que permiten tener un panorama más completo y otorga a Perú la posibilidad de compararse con el resto del mundo. Metodológicamente, los estudios llevados a cabo por organizaciones han aplicado encuestas y censos en las principales empresas de cada país, mientras que las investigaciones académicas han utilizado estudios de caso. En general, los estudios han sido principalmente descriptivos y, aunque no se sustentan

sobre una teoría base, sí han dado a conocer las distintas estrategias que han utilizado las mujeres para su desarrollo profesional.

El presente capítulo expone la literatura que existe hasta el año 2013 sobre las mujeres ejecutivas y las estrategias que utilizan para su desarrollo profesional. Este apartado ha sido organizado desde el aspecto general hasta el específico. En primer lugar, se presenta la literatura sobre la mujer ejecutiva y su situación en distintos países del mundo. Luego, se explica la situación de la mujer ejecutiva en el Perú y el rol que juega en las grandes empresas. Por último, de manera específica, se examina la literatura desarrollada sobre las distintas barreras a las que se enfrentan las mujeres y las estrategias que utilizan para su ascenso profesional.

2.1 La Mujer Ejecutiva en el Mundo

A nivel mundial, el promedio de participación femenina en la alta dirección en las principales empresas privadas en 2013 ha sido de 24%, cifra que se mantiene constante desde el año 2007. Cabe señalar que, “en el año 2004, bordeaba el 19%” (Grant Thornton International, 2009, p. 22). Además, se produjo un fuerte aumento de la participación femenina en China que pasó de contar con 25% de puestos directivos en 2012 a 51% en 2013 (Grant Thornton International, 2013).

El número de mujeres en el mundo empresarial en posiciones de liderazgo se ha convertido en tema de interés y materia de investigación y, pese a que el 55% de las organizaciones muestran su rechazo hacia las cuotas de participación femenina en las empresas (Grant Thornton International, 2013), ya existen países que tienen o están en el proceso de desarrollo de acciones de promoción o mandatos para aumentar la representación femenina en los consejos de administración. Gobiernos como Reino Unido, Noruega, España, Bélgica, Italia, Países Bajos (Workplace Gender Equality Agency of Australian Government,

2012) y Jordania (Banco Mundial, 2012) se están preocupando por buscar medidas legales para asegurar un mínimo de representación femenina en los consejos directivos.

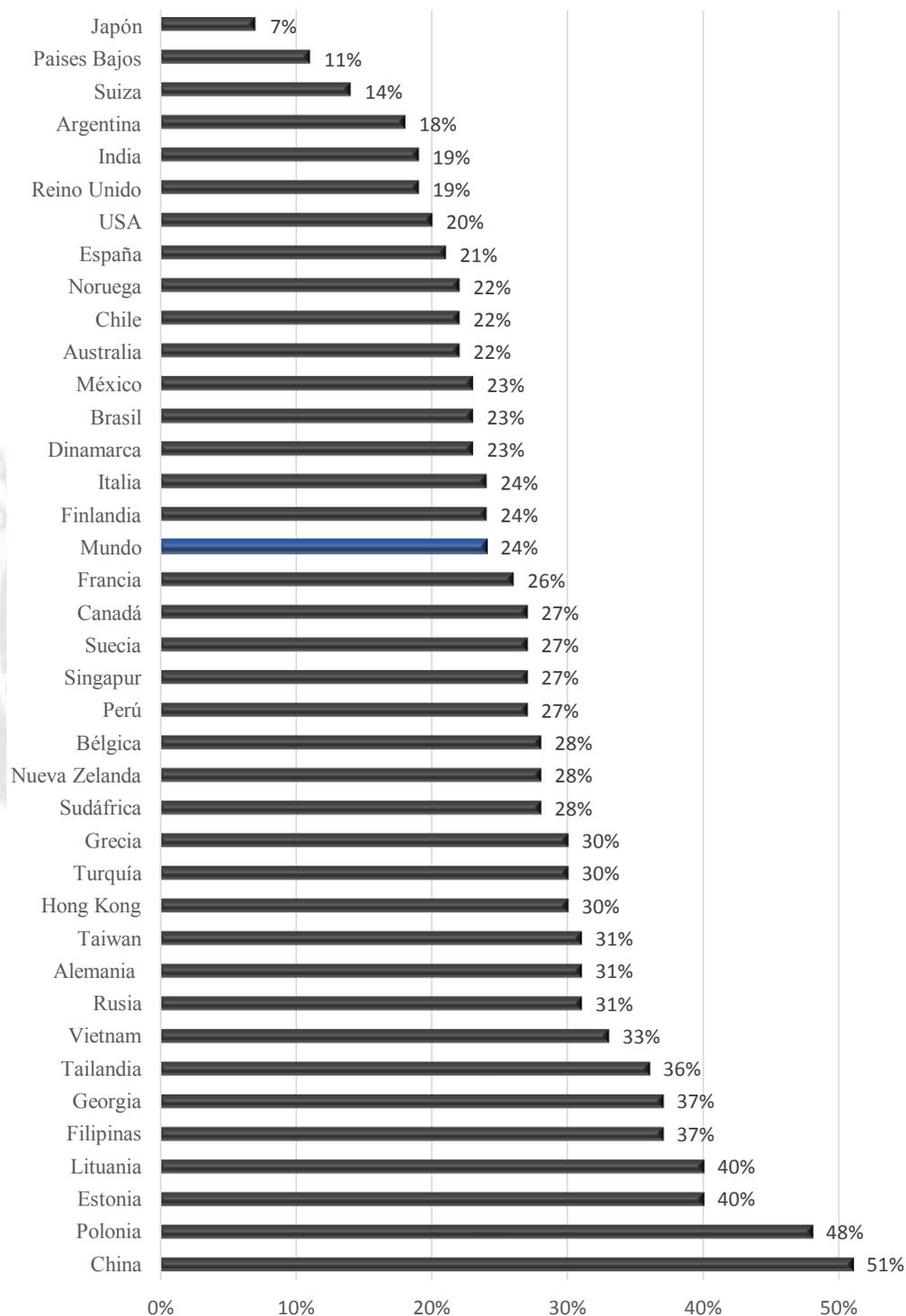


Figura 2. Porcentaje de Mujeres en la Alta Dirección a Nivel Mundial, 2013.
 adaptado de “International Business Report (IBR),” por Grant Thornton International, 2013,
 p. 7. Copyright 2013 por Grant Thornton International Ltd.

2.1.1 Situación en Australia

El Organismo Gubernamental para la Igualdad de Oportunidades para las Mujeres, una entidad del gobierno australiano, realiza desde el año 2002 un censo sobre las mujeres en puestos de liderazgo. El primer censo mostró que el 8.2% de los directores de las mejores 200 empresas que cotizan en el Mercado de Valores de Australia (ASX por sus siglas en inglés) eran mujeres. Para 2010, la cifra apenas se había incrementado dos décimas (8.4%). Sin embargo, los resultados hacia el año 2012 fueron de 12.3%, lo que significó una mejora de casi cuatro puntos porcentuales. Esta última cifra se debió en gran parte a que el censo 2010 tuvo gran cobertura mediática, conjuntamente con publicaciones y debates sobre género. Esto implicó un compromiso por el empresariado para cambiar y buscar mayor igualdad de género. Los resultados respecto de los puestos de ejecutivos senior (incluyen los EMT¹ y KMP²) fueron de 9.7% de participación en el ASX 200, lo que significó un crecimiento del 20.2% respecto del 8.4% obtenido en el año 2002. La Figura 3 muestra la evolución de los cargos de directores y ejecutivos senior desde el año 2002 hasta el año 2012.

El estudio de 2012, que incluye el ASX 500 las mejores 500 empresas que cotizan en la Bolsa de Valores australiana, ofrece una visión más amplia de la verdadera situación en el ambiente corporativo australiano. Los resultados del informe ASX 500 mostraron que solo el 9.2% de directores son mujeres, y que solo 12 mujeres figuraban como CEOs [Chief Executive Officers] (Workplace Gender Equality, 2012). Esto estaría indicando que, si bien existen avances importantes en la participación femenina en las empresas (sobre todo en las más grandes), aún existe inequidad en los puestos asignados, lo que impediría a las mujeres talentosas y capaces de hacer grandes aportes a las empresas.

¹ Female EMT: Equipo ejecutivo de gestión, que comprendía a la persona de más alto rango en la organización (director general) y los que reportan directamente a esa persona (usado antes de 2010).

² Female executive KMP: Ejecutivos clave de la dirección ejecutiva, que se definen en Australia –según la Norma Internacional de Contabilidad NIC 124– como personas que tienen autoridad y responsabilidad para planificar, dirigir y controlar las actividades de la entidad, directa o indirectamente, incluyendo cualquier director de esa entidad.

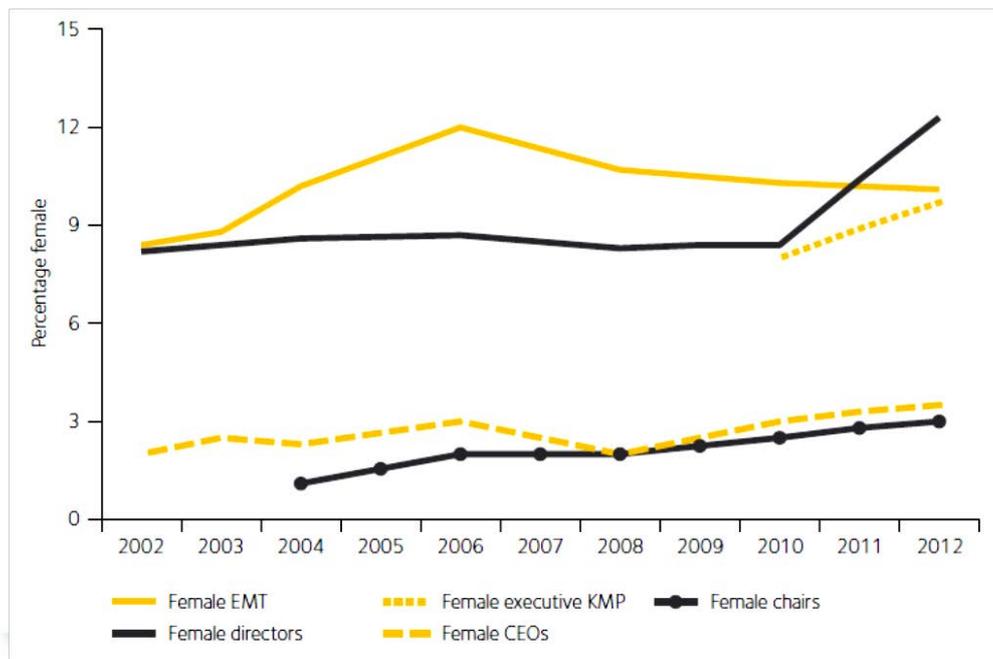


Figura 3. ASX 200 Representación femenina en cargos de Liderazgo (2002-12). Tomado de de “ Australian Census of Women in Leadership,” por Workplace Gender Equality Agency, 2012. Recuperado de http://www.wgea.gov.au/sites/default/files/2012_CENSUS%20REPORT.pdf

Por otra parte, en el sector de los organismos sin fines de lucro, las mujeres representan el 85% de la fuerza laboral y constituyen el 51.4% de miembros del directorio. Estas cifras son favorables en comparación con las del sector privado. No obstante, las mujeres tienen menos probabilidades de ubicarse en posiciones formales frente a los hombres: el porcentaje no supera el 50%. Esto significa que más de la mitad de todas las posiciones formales reportadas están todavía en manos de los hombres (YMCA et al., 2012). El mismo estudio reveló que los hombres son más propensos que las mujeres a estar en las juntas directivas de las organizaciones con volúmenes de negocios financieros superiores a los US\$ 30 millones y que las mujeres son más propensas que los hombres a estar en los directorios de las organizaciones con una cifra de negocios de menos de US \$ 1 millón. La Figura 4 muestra el porcentaje de mujeres directoras y ejecutivas senior de acuerdo con el tamaño de la empresa y confirma que la participación de ambas se incrementa si la compañía es más grande.

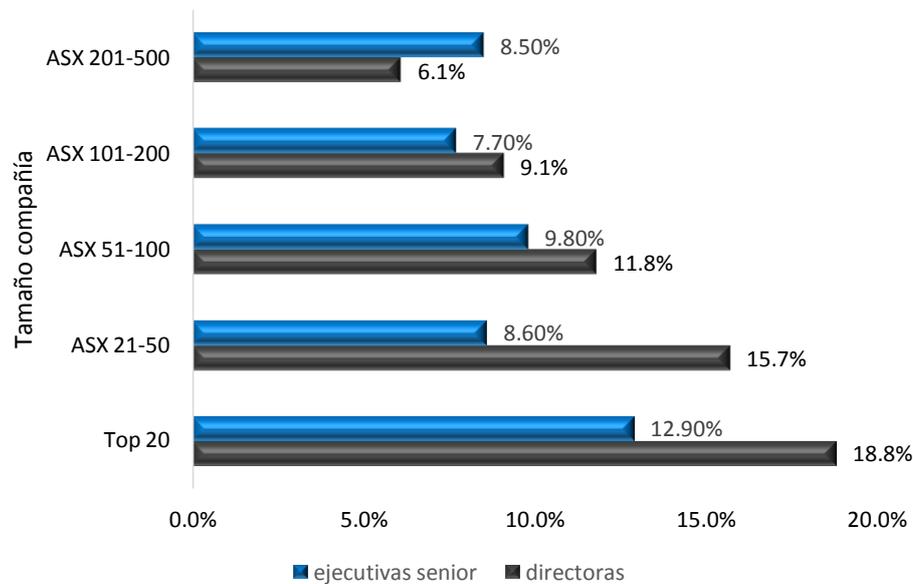


Figura 4. Porcentaje de directoras y ejecutivas senior según el tamaño de la compañía. Adaptado de “Australian Census of Women in Leadership,” por Workplace Gender Equality Agency of Australian Government, 2012. Recuperado de http://www.wgea.gov.au/sites/default/files/2012_CENSUS%20REPORT.pdf

Para guiar la participación femenina en las corporaciones, el Mercado de Valores de Australia estableció en 2010 los principios de gobierno corporativo, entre los que destacan “(a) establecer una política de diversidad, (b) divulgar la política, (c) medir el número de mujeres en posiciones de liderazgo y en todo el personal, (d) establecer objetivos mensurables para el logro de la diversidad de género” (Workplace Gender Equality, 2012, p. 6).

2.1.2 Situación en Reino Unido

La Universidad de Cranfield realiza desde 1999 el estudio *The Female FTSE Board Report*, una investigación de participación femenina tomando como muestra las empresas que componen las FTSE100 y las FTSE250, es decir, las 100 y 250 principales empresas británicas que cotizan en la Bolsa de Valores de Londres (London Stock Exchange [LSE]). En 2012, las empresas que pertenecen al FTSE100 han mostrado un incremento general de la

participación femenina, ya sea para los cargos directivos, ejecutivos o de jefaturas (ver Tabla 1). Las mujeres con cargo directivo son 163, lo que significa un 20% más que en 2010.

Asimismo, las compañías británicas con mujeres en cargos ejecutivos y a cargo de jefaturas representan el 6.6% y el 22.4% respectivamente (Sealy & Vinnicombe, 2012). “ El 2012 representó un incremento sin precedente del número de mujeres en los directorios, [lo que haría suponer que] si se siguiera el mismo ritmo de crecimiento, para el 2015 se podría multiplicar el porcentaje de mujeres en los directorios” (Sealy & Vinnicombe, 2012, p.1).

En la Tabla 1, sobresalen otros dos resultados importantes. Por un lado, de las primeras 100 empresas en el Reino Unido en el año 1999, el 36% no contaban con la presencia de una mujer en cargos directivos (Sealy, Vinnicombe, & Doldor, 2009), y esta cifra ha descendido al 11% en 2012 (Sealy & Vinnicombe, 2012). Por otro lado, el año 2009 fue el único que mostró un descenso en el número de mujeres que participaron en un cargo directivo y/o ejecutivo. Esto pudo haber ocurrido como consecuencia de ser un año con una tendencia atípica debido a la crisis internacional (Granda et al., 2012).

Respecto de las empresas que se encuentran en el FTSE250, 135 compañías tienen a una mujer en la dirección, lo que representa un 54% respecto del total (ver Tabla 2). Sin embargo, esta cifra dista considerablemente del 89% de las compañías en el FTSE100. El estudio sugiere que esto podría haber sido consecuencia de que las empresas FTSE250 tienen menos atención mediática que las primeras 100 (Sealy & Vinnicombe, 2012). Esta proporción ha sido un rasgo histórico que se ha repetido en los estudios anteriores y otra posible razón sería que los directorios de las empresas que pertenecen al FTSE250 están compuestos por menos personas que los de las compañías FTSE100 (Vinnicombe, Sealy, Graham, & Doldor, 2010).

Tabla 1

Evolución Femenina en las Compañías FSTE 100 entre 1999-2012

FTSE 100	Años					
	2012	2010	2009	2008	2004	1999
Mujeres en cargos directivos	163 (15.0%)	135 (12.5%)	131 (12.2%)	131 (11.7%)	131 (11.7%)	79 (6.9%)
Mujeres en cargos ejecutivos	20 (6.6%)	18 (5.5%)	17 (5.2%)	17 (4.8%)	17 (4.1%)	13 (2.02%)
Mujeres en jefaturas	143 (22.4%)	117 (15.6%)	114 (15.2%)	114 (14.9%)	93 (13.6%)	66 (10.82%)
Compañías con mujeres ejecutivas	17	16	15	16	13	12
Compañías con al menos una mujer en la dirección	89	79	75	78	69	64
Compañías con varias mujres en cargos directivos	50	39	37	39	29	13
Compañías sin mujeres en cargos directivos	11	21	25	22	31	36

Nota: “The Female FTS Board Report 2009,” por R. Sealy, S. Vinnicombe, y . Doldor, 2009, p. 15. Copyright 2009 por Sealy, Vinnicombe and Doldor, Cranfield University y de “The Female FTS Board Report 2012,” por R. Sealy, y S. Vinnicombe, 2012, p. 15. Copyright 2012 por Sealy, Vinnicombe, Cranfield University.

Tabla 2

Evolución Femenina en las Compañías FTSE250 entre 2009 y 2012

FTSE250	Años		
	2012	2010	2009
Compañías con una mujer en la dirección	135 (54%)	119 (47.6%)	114 (46.0%)
Compañías con dos mujeres en la dirección	40 (16%)	25 (10.0%)	19 (7.6%)
Compañías con 3 o 4 mujeres en la dirección	7 (2.8%)	5 (2.0%)	5 (2.0%)
Compañías con una mujer ejecutiva	25 (10%)	24 (9.6%)	23 (9.0%)
Compañías con dos mujeres ejecutivas	3 (1.2%)	3 (1.2)	2 (0.8%)
Participantes promedio de ejecutivos	8.1	7.9	8
Número promedio de ejecutivos	2.4	2.6	2.6

Nota: adaptado de “The Female FTS Board Report 2009,” por R. Sealy, S. Vinnicombe, y . Doldor, 2009, p. 31. Copyright por Sealy, Vinnicombe and Doldor, Cranfield University, 2009 y de “The Female FTS Board Report 2012,” por R. Sealy, y S. Vinnicombe, 2012, p. 37. Copyright 2012 por Sealy, Vinnicombe, Cranfield University.

La publicación *Woman on Boards* promovida por el Departamento de Destrezas e Innovación en los Negocios realizó un análisis sobre los estudios del FTSE100 y FTSE250 respecto a la participación de la mujer. Tuvo como objetivo lograr para el año 2015 una participación femenina de 25% en los directorios de las FTSE250 (Davies, 2012). Aunque Davis reconoció que la cifra aún estaría lejos de representar la paridad, es un buen inicio para alcanzarla. En ese sentido Vinnicombe y Doherty (2012) confirmaron que, después del primer informe de Davis (2012), los resultados de la participación femenina en el FTSE100 y FTSE250 han logrado un crecimiento superior a los años ya mencionados. En ese mismo camino, sugirieron un posible patrón que estaría ayudando a que las mujeres puedan tener un acceso más fácil a los directorios: tener un respaldo en el área financiera o alguna calificación en dicha área (Vinnicombe & Doherty, 2012). De hecho, los resultados de la investigación de Grant Thornton International (2013) muestran que el principal título que tienen los puestos top ocupados por mujeres sería el de Directora de Finanzas (CFO por sus siglas en inglés) (ver Figura 5).

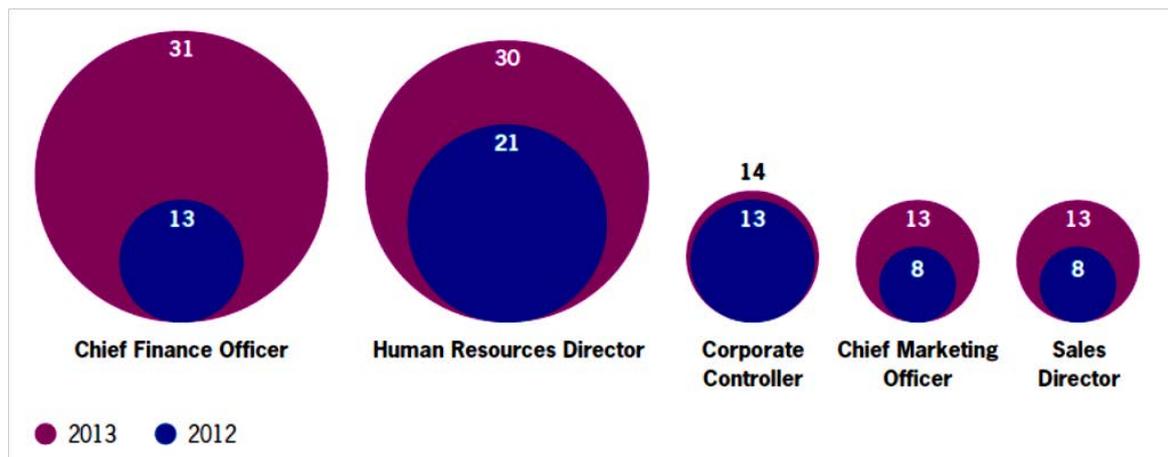


Figura 5. Puestos Top ocupados por mujeres.

Tomado de "International Business Report (IBR)," por Grant Thornton International, 2013, p. 10. Copyright 2013 por Grant Thornton International Ltd.

2.1.3 Situación en Estados Unidos

En 1970, en Estados Unidos, el 41% de las mujeres trabajaba y las mujeres representaban el 38% de todos los trabajadores. Para el año 2011, el 56% de las mujeres trabajaba y el 47% de total de los trabajadores eran mujeres (Arora, Ayanova, Barsh, Lund, Malhotra, Mayika, Summer & Yee, 2011). Arora et al. (2011) señalaron que, sin la contribución de las mujeres, el Producto Bruto Interno de Estados Unidos sería solo las tres cuartas partes de lo que representa actualmente (ver Figura 6).

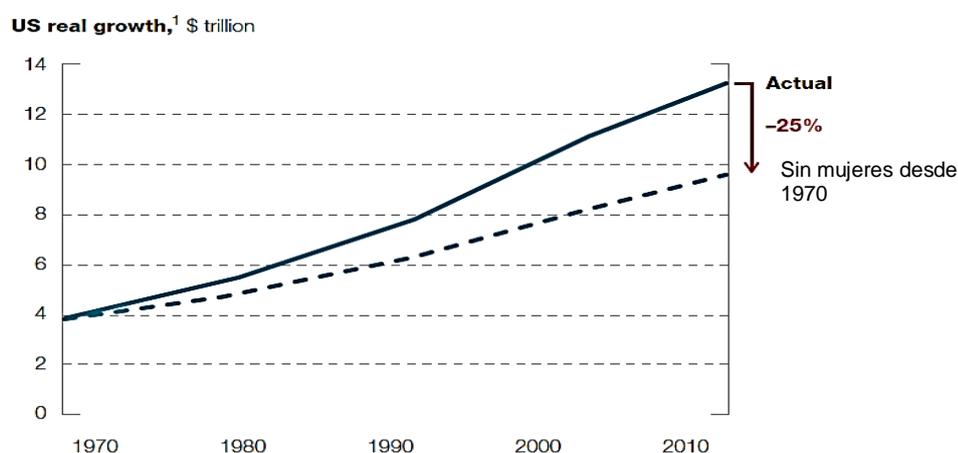


Figura 6. Producto Bruto Interno de Estados Unidos sin el aporte femenino desde 1970.

Tomado de "Woman in the economy: Select exhibits," por S. Arora, Ayanova, J. Barsh, S. Lund, V. Malhotra, J. Mayika, H. Summer y L. Yee, 2011, p.2. Copyright 2011 por McKinsey analysis.

La publicación anual de la revista *Ranking Fortune 500* contiene el ranking de las mejores empresas privadas en Estados Unidos según sus ingresos. La organización Catalyst, fundada en 1962, y líder en la investigación y consultoría para expandir las oportunidades de las mujeres en los negocios, analiza desde el año 1992 los avances de las mujeres con cargos directivos y ejecutivos respecto del ranking Fortune 500. Los principales objetivos de este ranking son: (a) mostrar el avance del porcentaje de participación de la mujer de los cargos directivos y las posiciones de liderazgo en los directorios, (b) mostrar la representación de la mujer de color en el directorio y, (c) distinguir las empresas que tienen 0%, 25% o más y 40% o más porcentaje de directoras en la organización (<http://www.catalyst.org/>).

En el año 2012, los resultados del análisis de Catalyst (2012) más relevantes fueron los siguientes:

- La presencia femenina en el consejo directivo fue de 16.6% –913 mujeres de un total de 5,488 personas– y la participación de las mujeres ejecutivas fue de 14.3%, de un total de 5,005 personas.
- En 2011 y 2012, menos de una quinta parte de las empresas tenían 25% o más directores mujeres, mientras que en una décima parte no había mujeres en los consejos de administración.
- Menos de la cuarta parte de las empresas tenían tres o más directoras que hayan permanecido en los años 2011 (21.7%) y 2012 (23.1%).

La Tabla 3 muestra mujeres CEOs dentro del Ranking Fortune 500 de 2012. Cada una de las 21 CEO posee un perfil diferente y encabezan sectores tan diversos como cómputo, industria química, equipamiento militar, cosméticos, energía, entre otros. En esta lista, también, figura Marissa Mayer, la primera ejecutiva que, con seis meses de embarazo, fue nombrada CEO de Yahoo (Grant Thornton, 2013).

Tabla 3

Mujeres CEOs dentro del Ranking Fortune 500

Ranking	Empresa	CEO	Cargo
10	HP	Meg Whitman	President and Chief Executive Officer
19	IBM	Virginia Rometty	President and CEO
28	Archer Daniels Midland Company (ADM)	Patricia A. Woertz	Chairman of the Board, Chief Executive Officer and President
41	PepsiCo, Inc.	Indra K. Nooyi	Chairman and Chief Executive officer
	Mondelez International	Irene B. Rosenfeld	Chairman and CEO
58	Lockheed Martin	Marilyn Hewson	CEO & President and Member of the Board
72	DuPont	Ellen J. Kullman	Chair of the Board & Chief Executive Officer
92	General Dynamics	Phebe Novakovic	President and Chief Operating Officer
125	The TJX Companies, Inc	Carol M. Meyrowitz	CEO
127	Xerox Corporation	Ursula M. Burns	Chairman and CEO
234	Avon Products Inc.	Sheri S. McCoy	Chief Executive Officer
250	Guardian	Deanna M. Mulligan	President and Chief Executive Officer
266	Sempra Energy	Debra L. Reed	Chairman of the Board and Chief Executive Officer
334	Campbell Soup	Denise M. Morrison	President and Chief Executive Officer
390	Ingredion Incorporated	Ilene Gordon	Chairman, President and Chief Executive Officer
396	Mylan Bresch	Heather Bresch	Chief Executive Officer
451	Graybar Electric	Kathleen M. Mazarella	President and CEO
464	Frontier Communications	Mary Agnes Wilderotter	Chairman and Chief Executive Officer
465	Gannett	Gracia C. Martore	President and Chief Executive Officer
483	Yahoo	Marissa Mayer	CEO
499	KeyCorp	Beth E. Mooney	Chairman and Chief Executive Officer

Nota Tomado de "Women CEOs of the Fortune 1000," Catalyst, 2013. Rec perado de <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-fortune-1000>

2.1.4 Situación en América Latina.

La participación laboral femenina en América Latina representa actualmente el 49.8% de participación laboral (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2012), lo que representa un crecimiento importante desde la década de 1980. Este incremento en la región pudo deberse en gran parte porque la región gozó de crecimiento económico, rápida urbanización de las ciudades, liberalización del comercio, entre otros factores (Atal, Ñopo & Winder, citado en Granda et al., 2012); sin embargo este crecimiento en la participación femenina no implicó una mejora en los salarios de las mujeres, pese a que la brecha salarial se redujo 7% entre 1992 y 2007 (Hoyos & Ñopo, 2010).

Ahora bien, aunque la participación femenina en América Latina en posiciones gerenciales es del 23%, cifras cercanas a Europa (25%) y el Nórdico (24%) (Grant Thornton, 2013), el mercado laboral sigue siendo más favorable en general para los hombres. No obstante, también, se puede observar que la proporción en la que crece la participación de las mujeres respecto de los hombres es mayor. La Tabla 4 muestra la tasa de participación, ocupación y desempleo urbano por sexo.

Tabla 4

Tasa de Participación, Ocupación y Desempleo Urbano por Sexo entre 2011 y 2012 en América Latina (Porcentajes)

Países	Tasa de participación						Tasa de ocupación						Tasa de desempleo					
	Total		Hombre		Mujeres		Total		Hombre		Mujeres		Total		Hombre		Mujeres	
	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011
Total países	60.0	59.7	71.4	71.3	49.8	49.3	56.1	55.5	59.8	59.6	40.2	39.6	6.5	6.9	5.6	5.9	7.7	8.2
Argentina	59.2	59.6	72.0	72.8	47.7	47.6	54.9	55.2	67.5	68.2	43.5	43.5	7.3	7.3	6.2	6.4	8.8	8.6
Brasil	57.2	57.1	66.6	66.5	49.1	48.9	54.0	53.6	63.6	63.3	45.7	45.2	5.7	6.2	4.5	4.8	7.1	7.7
Chile	59.2	59.8	72.0	72.9	47.6	47.2	55.6	55.5	68.0	68.3	43.7	43.2	6.6	7.3	5.5	6.2	8.1	8.8
Colombia	67.6	66.3	75.7	74.4	60.2	59.0	59.8	58.4	68.4	67.0	52.0	50.7	11.5	11.8	9.7	9.9	13.7	14.0
Costa Rica	62.3	62.6	75.8	76.7	50.3	50.3	57.4	57.8	70.9	71.9	45.4	45.4	7.8	7.7	6.5	6.3	9.6	9.7
Ecuador	56.3	55.1	68.4	66.9	45.1	44.5	53.6	51.6	65.4	63.2	42.6	41.2	4.9	6.3	4.4	5.4	5.6	7.5
Jamaica	62.6	62.4	70.2	70.0	55.4	55.2	54.2	54.5	63.1	63.5	45.7	46.1	13.4	12.6	10.0	9.2	17.5	16.6
Guatemala	57.7	53.0	72.9	68.7	44.1	38.9	55.4	51.4	70.2	66.9	42.2	37.5	2.3	1.6	2.6	1.9	1.9	1.4
Honduras	51.1	52.5	62.4	64.5	41.7	42.6	48.5	48.9	59.4	60.5	39.3	39.4	5.7	6.8	5.3	6.2	6.1	7.6
México	61.0	60.1	76.2	75.5	47.5	46.2	57.4	56.4	71.7	70.9	44.7	43.4	5.9	6.1	5.9	6.2	5.9	6.0
Panamá	63.7	63.2	78.1	77.8	51.2	50.3	60.7	59.8	74.8	73.7	48.3	47.6	4.8	5.4	4.2	5.3	5.5	5.4
Paraguay	62.7	62.2	72.4	71.9	53.7	53.0	57.6	57.5	67.4	67.2	48.6	48.1	8.1	7.5	7.0	6.6	9.6	9.3
Perú	69.2	70.0	78.1	79.3	60.8	61.3	64.2	64.4	73.7	74.4	55.4	55.0	7.2	8.0	5.7	6.2	9.0	10.2
Rep, Dominicana	51.4	50.9	65.0	64.8	38.0	37.0	48.4	48.0	62.2	62.1	34.7	34.0	5.9	5.6	4.3	4.2	8.7	8.1
Uruguay	63.3	64.3	72.4	73.6	55.2	56.1	59.2	60.2	68.7	69.8	50.8	51.7	6.4	6.4	5.2	5.2	7.9	7.8
Venezuela	64.0	64.4	77.7	78.4	50.4	50.5	58.9	58.8	71.9	72.2	45.7	45.6	8.2	8.6	7.5	7.9	9.2	9.7

Nota: adaptado de "Panorama Laboral 2012 América Latina y el Caribe," por Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2012, p. 29. Copyright 2012 por Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_195884.pdf

Al analizar la información que figura en la Tabla 4, destaca que, en todos los países con un comportamiento creciente en el nivel de participación, la participación femenina ha aumentado en mayor proporción que la masculina, con excepción de Jamaica, donde la evolución de ambas tasas fue similar (OIT, 2012). Además, en los países donde se registra una disminución en la tasa de participación, como Costa Rica, Honduras, Perú y Venezuela, la caída en la tasa de participación de las mujeres ha sido inferior que el descenso registrado en el caso de los hombres. Concretamente, “la tasa de participación masculina tuvo un crecimiento interanual de 0.1 puntos porcentuales hasta alcanzar 71.4%, [mientras que] la de las mujeres lo hizo en 0.5 puntos, situándose en 49.8%” (OIT, 2012, p. 29). De la misma manera, en los primeros nueve meses de 2009, el aumento del desempleo afectó más a los hombres, debido a que las actividades más impactadas por la crisis económica fueron aquellas en las que los hombres se desarrollan, como la industria manufacturera y la construcción (OIT, 2010).

Por otra parte, la tasa de desempleo se redujo para mujeres y hombres en la mayoría de los países de la región en 2012. Sin embargo, persisten las brechas de género en la incidencia del desempleo, pues la desocupación entre las mujeres continúa siendo 1.4 veces el desempleo de los hombres (OIT, 2012). Asimismo, “la tasa de desempleo regional de las mujeres era 7.7%, mientras que la de los hombres llegaba a 5.6%, en el promedio ponderado” (OIT, 2012, p. 13).

En América Latina, existen más ejecutivas en altos cargos, pero tienen una escasa participación en los consejos de administración o directorios. A diferencia de lo que ocurre en países europeos, como en Noruega, donde la legislación indica que el 40% de un consejo directivo debe estar formado por mujeres; o la Ley de Igualdad emitida en 2007 en España, que exige una participación femenina del 30% en los directorios, en América Latina, no existe una ley definida de participación femenina obligatoria en las empresas (García, 2010).

Finalmente, también la brecha salarial es una de las variables externas que afecta la integración de las mujeres en el mercado laboral. Atal et al. (2009) realizaron algunos estudios empíricos para contextualizar la brecha salarial: por ejemplo, diferencias al trabajar en sectores públicos y privados, diferencias en los puestos salariales de hombres y mujeres, y finalmente, las mujeres son capaces de renunciar o trabajar medio tiempo para no desatender a sus familias. En 2009, América Latina tenía en promedio una brecha salarial de 17.2% (Atal, Ñopo & Winder, 2009). En la Figura 7, es posible apreciar las diferencias salariales entre hombres y mujeres de igual edad y educación en países de América Latina.

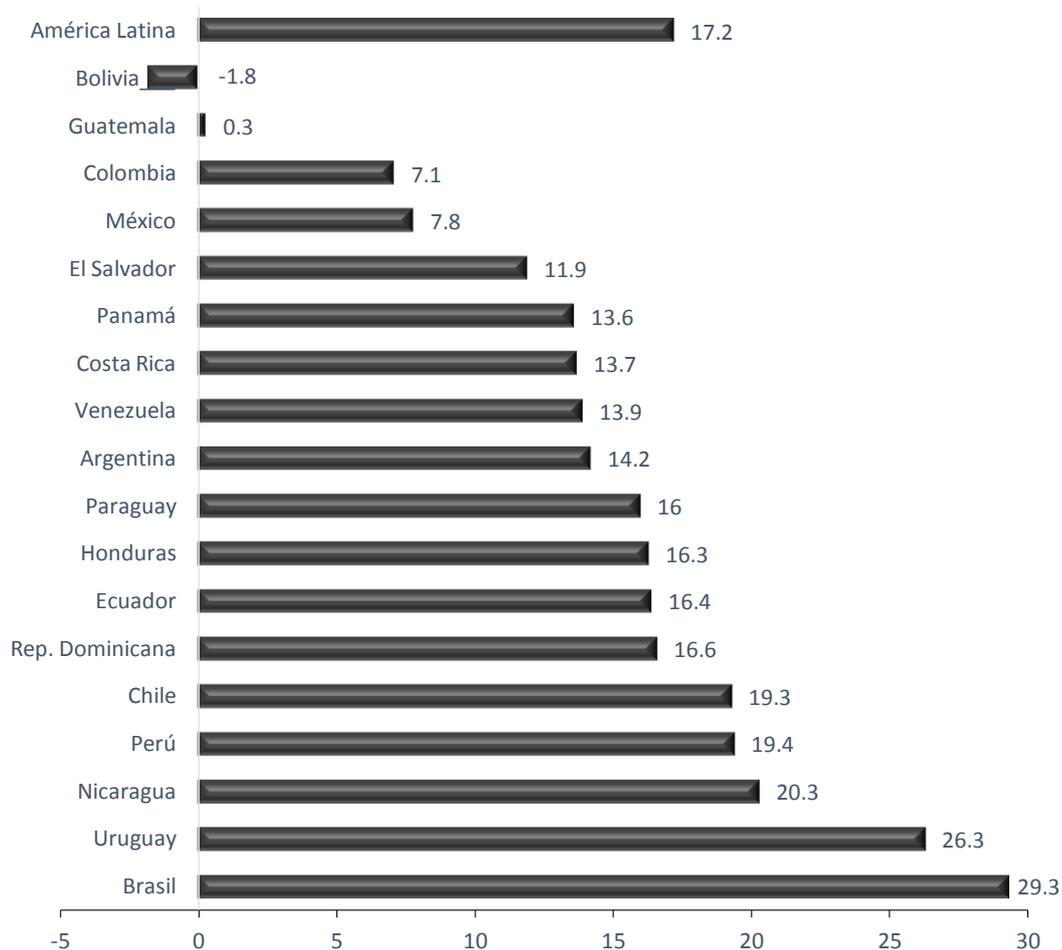


Figura 7. Brechas salariales por género, considerando misma edad y nivel de educación. Tomado de “Rol de la Mujer en la Gran Empresa,” por O. Pizarro y M. Guerra, Santiago Chile, Chile: Universidad del Desarrollo.2010, p. 12. Recuperado de <http://www.udd.cl/wp-content/uploads/2009/11/Rol-dela-mujer-en-la-gran-empresa-FINAL2010.pdf>

2.2 La Mujer Ejecutiva en el Perú

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2013) informó que en 2011 el 44.3% del total de la población femenina participaba en la actividad económica. Es decir, en el año 2011, 7'061,177 mujeres trabajaban sin contar que anualmente ingresan al mercado laboral 187,200 mujeres (INEI, 2013)

El Índice de Oportunidades Económicas para las Mujeres, que es elaborado por *The Economist Intelligence Unit*, mide los factores que afectan el acceso de las mujeres a las oportunidades económicas dentro del sector formal de cada economía. En el año 2012 ubicó a Perú en el puesto número 56 a nivel mundial y décimo a nivel de toda América en acceso a oportunidades económicas (ver Tabla 5). El mismo índice ubicó a Perú en el puesto 20 entre los países con ingresos medios-altos (US\$3,856 – US\$11,905) por encima de Colombia, Rusia y Venezuela (puestos 21, 26 y 27 respectivamente). En tanto, a nivel mundial, Perú se encontraba ubicado en el puesto 58 (Economist Intelligence Unit, 2012).

Por otra parte, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, 2010) en su informe respecto de la situación del mercado laboral en Perú indicó que:

[La] tasa de empleo de las mujeres ha crecido más rápido que la de los hombres, ya que durante todo el periodo (1997-2009) creció en 6.5 puntos porcentuales mientras que la de los hombres en 2.4. Por nivel educativo, durante la recesión la tasa que más cayó fue la de educación primaria, en 2.9 puntos porcentuales, seguida de la de la educación secundaria en 2.4. La tasa de empleo de los más calificados, con educación superior, fue la que menos sufrió, cayendo apenas 1.3 puntos porcentuales. (p. 12).

La United Nations Entity for Gender Equality and Empowerment of Woman [Entidad de las Naciones Unidas para la igualdad de Género y el Empoderamiento de las

Mujeres] (2012) mencionó en su Reporte 2011-2012 que el Perú ocupó el puesto 49 en cuanto a participación de mujeres en cargos ministeriales (junto con Haití, Italia, Rumania y Sudan del Sur), mientras que, en cuanto a número de mujeres en el parlamento, el Perú ocupó el puesto número 58 (28 mujeres entre 130 puestos parlamentarios). Finalmente, Grant Thornton International (2013) indicó que, en Perú, el 27% de las mujeres que trabajan en empresas tienen un cargo de alta dirección, de ahí que ocupe el primer lugar en América Latina.

Tabla 5

Igualdad de acceso a Oportunidades Económicas. Ranking Regional de América

Rank	País	Puntaje 2012	Variación
1	Canadá	83.2	+0.5
2	Estados Unidos	78.4	-2.0
3	Uruguay	65.3	+5.5
4	México	64.6	+3.3
5	Chile	64.2	+1.9
6	Costa Rica	61.1	+3.7
7	Panamá	60.6	+2.4
8	Brasil	59.5	-1.6
9	Argentina	59.2	+0.7
10	Perú	55.8	+1.8
11	Colombia	55.3	+1.2
12	El Salvador	52.4	+1.0
13	Paraguay	52.1	+2.1
14	Venezuela	51.8	+3.4
15	Ecuador	51.2	+2.4
16	República Dominicana	50.5	-2.6
17	Nicaragua	47.8	+0.8
18	Honduras	47.0	-2.1
19	Bolivia	46.0	+5.3

Nota: Tomado de “Women’s economic opportunity 2012,” por *The Economist Intelligence Unit*, 2012, p. 13. Copyright 2012 por Economist Intelligence Unit Limited

Si bien es cierto que los últimos estudios parecen indicar que la situación laboral de la mujer en Perú ha mejorado y está por encima de otros países del continente, aún se presentan

diferencias en la condición laboral frente a los hombres. Una de estas diferencias es la brecha salarial. Pese a que la mujer de hoy trabaja más, lo que se ve reflejado en su participación en la PEA [Población Económicamente Activa] (Arellano Marketing, citado en Granda et al., 2012) los hombres ganan 21% más que las mujeres; no obstante, el World Economic Forum (2012) indicó que las mujeres ganan un ratio del 0.57 versus los hombres (ver Figura 8). Además, cabe señalar que sumado a que las mujeres ganen menos que sus pares varones, tienen que invertir más dinero en su educación para alcanzar los logros esperados (León, 2010).

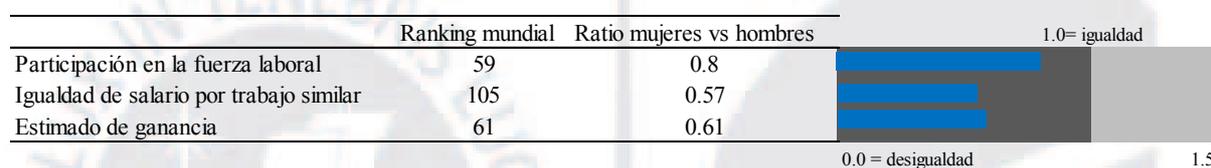


Figura 8. Ratios mujeres versus hombres.

Tomado de “The Global Gender Gap Report 2012,” por World Economic Forum, 2012, p. 290. Copyright 2012 por World Economic Forum.

Por otra parte, otra de las razones por la que las mujeres estarían ganando menos que los hombres y que evitarían que lleguen a posiciones directivas en las empresas es el rol que cumplen como esposas y madres (León, 2010). Y es que la carga familiar implicaría menos compromiso con el trabajo y la menor posibilidad de quedarse fuera de los horarios de oficina de ser necesario. Además, los bonos están condicionados a los permisos o ausencias del trabajador; por ello, las mujeres suelen recibir montos menores que sus pares varones (León, 2010).

Respecto del rol que está cumpliendo la mujer ejecutiva en la gran empresa en el Perú, Granda et al. (2012) realizaron una investigación como parte de su tesis de maestría. Las conclusiones más representativas de dicho estudio fueron las siguientes:

- Existe evidencia de que las mujeres pueden desarrollar más de un rol a la vez, pues los roles no son excluyentes, lo que dependerá de cada persona. En ese sentido, algunos roles se llevarán a cabo de forma cotidiana, mientras que otros de modo

esporádico. Para ello, no solo se tendría en cuenta el rol profesional, sino también el rol personal que cumple cada mujer.

- Parecería que las mujeres que ocupan posiciones más altas no se encuentran casadas y a lo más tienen un hijo, aunque la mayoría no tiene hijos.
- Aunque se mostró igualdad entre hombres y mujeres, existe evidencia para suponer que la desigualdad salarial aún persiste. No obstante, esta tendencia sería decreciente, debido al establecimiento de bandas salariales para los puestos de trabajo en las grandes empresas.
- Respecto de los obstáculos que se presentan en Perú, podría decirse que son independiente del género, pues la misma mujer sería la que establece sus propios límites según sus prioridades.

2.3 Barreras para el Ascenso Profesional

Una de las principales barreras que afronta la mujer para el ascenso profesional es el llamado *glass ceiling*; sin embargo, con el pasar del tiempo, este concepto se ha ampliado al incluir conceptos complementarios como laberinto, prejuicio, estilo de dirección, resistencia al liderazgo femenino, demanda de la vida familiar, falta de inversión en capital social y falta de calificaciones.

2.3.1 *Glass ceiling* (techo de cristal)

Daugherty (2012) y Weyer (2007) indicaron que el término *glass ceiling* fue utilizado por primera vez en un artículo del Wall Street Journal en 1986 por Hymowitz y Schelhardt, en el que se relacionó este concepto metafóricamente con una barrera invisible que impide que las mujeres avancen hacia cargos ejecutivos. En 1991, el Departamento de Trabajo de Estados Unidos definió el término como "las barreras artificiales que están basadas en prejuicios actitudinales que impiden a los individuos calificados a ascender en su organización hacia puestos gerenciales" (Daugherty, 2012, p. 47). Asimismo, Weyer (2007)

mencionó que existirían “tres categorías que explican las barreras que resultan del *glass ceiling*: (a) prácticas corporativas como contratación, retención y promoción, (b) causas de comportamiento cultural como estereotipo y preferencia por un estilo de liderazgo, (c) estructuras culturales arraigadas en teorías feministas” (p. 483). Daugherty (2012) sugirió también un nuevo concepto teórico titulado "renuncia negociada" el cual explicaría el proceso psicológico de negación que las mujeres utilizarían de manera inconsciente para establecer el techo de cristal.

Al- Manasra (2013) indicó que actualmente, al término *glass ceiling* también incorpora el concepto de *glass cliff*, que sugiere que las mujeres son más propensas que los hombres a encontrarse en un acantilado de vidrio, lo que apela al hecho de que sus posiciones de liderazgo son relativamente riesgosas o precarias. También, aparece el término complementario *glass escalator*, que se asocia con la tendencia que tienen los hombres de ascender de forma acelerada a puestos de dirección por medio de una escalera de cristal.

Por otra parte, Jogulu y Wood (citado en Al- Manasra, 2013) mostraron que la desigualdad en la carrera de la mujer se debió a la actitud de los colegas masculinos con cargos más altos que, con mayor frecuencia, toman decisiones en la organización vinculadas con el reclutamiento, la selección, la planificación estratégica y los resultados de la promoción. Esto sugeriría que las capacidades de hombres y mujeres directivos son diferentes.

2.3.2 Laberinto

Desde que se acuñó, el concepto *glass ceiling* ha sido objeto de estudio porque el término suponía que las barreras para las mujeres solo aparecían en la última etapa. Sin embargo, existe un estudio que amplía este alcance y muestra que la mujer enfrenta desafíos en diferentes momentos de su vida profesional. Por ello, surge el concepto de “laberinto”, que relaciona metafóricamente todas las barreras que debe enfrentar y superar la mujer; es decir,

el concepto de laberinto, por los diversos caminos que supone y la dificultad de llegar a la “salida”, transmite la idea de un complejo viaje hacia una meta que vale la pena luchar (ver Figura 9). Entre los principales obstáculos, Eagly y Carli (2007) han mencionado el prejuicio, el estilo de dirección, la resistencia al liderazgo femenino, la demanda de la vida familiar y la falta de inversión en capital social.

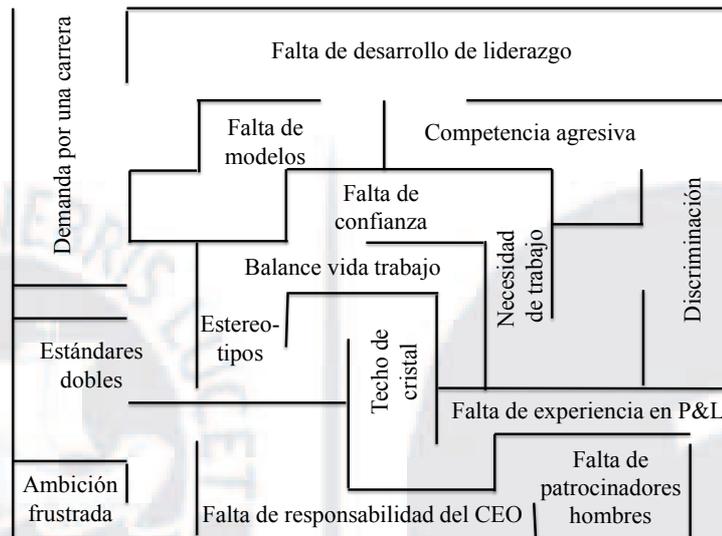


Figura 9. El laberinto de los obstáculos de la carrera.

Tomado de “The Leadership Labyrinth: Career advancement for Women,” por McDonagh y N. Paris, 2012, *Frontiers of Health Services Management*, 28(4), p. 24. Copyright 2012 por McDonagh & Paris.

Según McDonagh y Paris (2012), el argumento del techo de cristal ya no es un concepto relevante porque algunas mujeres han roto esta barrera para alcanzar puestos de alto nivel. Lo que aparece actualmente para superar los muchos obstáculos en el camino del progreso profesional es un laberinto desafiante, que sigue siendo una tarea ardua porque carece de un mapa o direcciones. Por ello, muchas mujeres suelen sentirse abandonadas a su suerte en esta vía y, en consecuencia, un número considerable de mujeres opta por abandonar su objetivo de alcanzar posiciones de liderazgo a nivel ejecutivo. Este camino de las mujeres hacia el liderazgo contrasta con la trayectoria de carrera masculina tradicional, pero esto no quiere decir que no sea tan eficaz. De hecho, la ruta de las mujeres para el liderazgo, a veces compleja y tortuosa, se traduce en una sabiduría que beneficia a la mujer y a su organización.

Según la opinión de McDonagh y Paris (2012) existe un laberinto circular que ha sido utilizado como símbolo durante siglos para representar el crecimiento y el desarrollo personal. Indican que este tipo de laberinto es un viaje a través del cual el desarrollo personal influencia a la promoción profesional. Como tal, la navegación y la negociación a través de este puede ser visto como una oportunidad para desarrollar la fuerza y no como un elemento de disuasión. Este laberinto circular ha sido consignado a continuación en la Figura 9.



Figura 10. Modelo del laberinto circular del liderazgo.

Tomado de “The Leadership Labyrinth: Career advancement for Women,” por McDonagh & N. Paris, 2012, *Frontiers of Health Services Management*, 28(4), p. 25. Copyright 2012 por McDonagh & Paris.

Como se observa en la figura anterior, el laberinto circular se compone de siete anillos concéntricos de desarrollo personal que buscan la promoción profesional mediante la mejora de la capacidad de liderazgo transformacional. A su vez, cada anillo del laberinto se caracteriza tanto por la investigación personal y el enfoque profesional, lo que indica que los dos son inseparables en este modelo. Además, aunque ambos sexos pueden utilizar esta ruta circular, muchas mujeres no planifican sus posiciones de ascenso.

2.3.3 Prejuicio

Cuando se habla de prejuicio, históricamente, los hombres y las mujeres han asumido distintos papeles sociales, de ahí que algunos trabajos se consideren más adecuados para los hombres, mientras que otros sean más adecuados para las mujeres (Daugherty, 2012). En su

estudio de 2003, el Dr. Val Singh (citado en Vinnicombe, 2011) descubrió que las mujeres directivas trabajadoras de su muestra consideraban que el ser mujeres les había ayudado a llegar a la cima. Sin embargo, en ese mismo estudio, los directivos masculinos no estaban de acuerdo con dicha afirmación, porque ellos habían percibido que las mujeres habían enfrentado mayores desafíos que ellos para obtener una promoción. A modo de ejemplo, en el estudio se señaló que “en un banco de inversión global, mientras que las mujeres directivas son valoradas similarmente que sus pares masculinos, rara vez son nominadas para el ascenso a director general en comparación con sus colegas masculinos” (Vinnicombe, 2011, p. 197).

Eagly y Carli (2007) mencionaron que en 1968, Phillip Goldberg realizó un experimento que buscaba evaluar ensayos escritos que eran idénticos con la salvedad de que en unos se consignaba un nombre de hombre y, en otros, uno de mujer. Los resultados demostraron un sesgo de género: las mujeres recibieron evaluaciones más bajas –a menos que el ensayo fuera sobre un tema femenino–. Este hallazgo fue conocido como el paradigma de Goldberg. Cuarenta años después, una investigación experimental, basada en este paradigma, arrojó resultados similares, pues se mantiene ese mismo tipo de sesgo en los ambientes de trabajo. Los hombres tienen ventaja sobre sus pares mujeres para postular a puestos de trabajo tradicionalmente ocupados por hombres, así como para los trabajos más integrados al género. Es así que los hombres líderes recibieron una evaluación más favorable que sus pares mujeres, sobre todo en los roles ocupados habitualmente por los hombres (Eagly & Carli, 2007).

2.3.4 Estilo de dirección

Mueller y On-Dato (citado en Daugherty, 2012) mencionaron que las mujeres serían vistas como emocionales y dependientes, mientras que los hombres, agresivos e independientes. Esto influye directamente en que se conciba a los hombres como capaces de hacer las cosas, con razonamiento lógico, confianza y ambición, que, en general, son

características asociadas para los negocios. Por su parte, las mujeres tendrían como características predominantes la calidez, expresividad, receptividad y sensibilidad, que suelen asociarse con ciertas profesiones, a lo que se suma las limitaciones para desarrollar negocios. Por ejemplo, Knörr (2011) indicó que, en el campo de la tecnología de la información, las culturas organizacionales representarían una barrera para las mujeres en el avance hacia puestos de dirección superiores.

También, se debe considerar que cuando se refiere a liderazgo corporativo se percibe cierta resistencia a la influencia de las mujeres, se considera que los hombres tienen mejor aceptación al momento de influenciar. Al respecto, en su estudio, Eagly y Carli (2007) mencionaron que, según una encuesta de las ejecutivas, “la gente a menudo tenía que hablar para defender su territorio, pero cuando las mujeres lo hicieron, ellas fueron vilipendiadas, fueron etiquetadas como ‘fanáticas del control’, sin embargo los hombres que actuaron de la misma forma fueron llamados ‘apasionados’” (p. 66). Dadas estas características, resulta complejo para las mujeres líderes ser auténticas con su estilo de dirección y conseguir ascenderse encuentran en un callejón sin salida (Eagly & Carli, 2007).

2.3.5 Liderazgo femenino

Las mujeres tienden a un liderazgo transformacional y podrían trabajar algunos aspectos del liderazgo transaccional. En tanto, los hombres superarían a las mujeres en los aspectos de liderazgo transaccional con acciones correctivas y disciplinarias. Sin embargo, a pesar de que la organización moderna debería ser liderada transformacionalmente, esta tendencia no ejerce gran influencia en el ascenso de las mujeres (Eagly & Carli, 2007).

Para McDonagh y Paris (2012), las mujeres parecen tener una ventaja de liderazgo basada en su tendencia natural hacia un estilo de liderazgo transformacional. Ellas proporcionan la motivación inspiracional y la estimulación intelectual, así como una orientación interpersonal y un estilo participativo. Los líderes transformacionales ganan la

confianza y construyen una visión compartida, al servir como modelos a seguir. Existe una fuerte correlación entre el liderazgo transformacional y la eficacia de la organización. La investigación ha demostrado que los líderes que desarrollan un estilo transformacional también producen un mayor éxito financiero (McDonagh & Paris, 2012). Por ello, las mujeres deberían aprender a negociar estas habilidades para apoyar su camino de promoción profesional.

Por lo tanto, de acuerdo con los estudios citados, el estilo de liderazgo transformacional de una mujer podría ser, en algunos casos, considerado como una barrera en ciertas organizaciones; pero, para otras podría considerarse una ventaja, tanto para la organización como para su desarrollo profesional.

2.3.6 Demanda de una vida familiar

Mainero, Sullivan, O'Neil y de Bilimoria (citado en Vinnicombe, 2011) realizaron estudios sobre las fases de la carrera profesional de las mujeres y las etapas de sus vidas. Ambos grupos de investigadores coinciden en que la etapa de mediados de 1930 hasta mediados de 1940 constituyó el momento de mayor lucha para las mujeres, debido a que estarían tratando de desarrollarse profesionalmente y, al mismo tiempo, tendrían una mayor demanda en la vida familiar. Los investigadores se refieren a esta etapa como "resistencia pragmática", que retrata con precisión los sentimientos encontrados de las mujeres en ese momento de sus vidas.

Las mujeres siguen siendo las que interrumpen sus carreras para tener más días de descanso para pasarlos con sus familias, por lo que muchas veces eligen un trabajo a tiempo parcial. Esto haría que tengan menos años de experiencia en el trabajo y menos horas de trabajo por año, lo que retrasaría su progreso profesional (Eagly & Carli, 2007). Además, tenderían a dejar las posiciones en el sector público o posiciones corporativas, siendo las razones de sus salidas el dedicarles mayor tiempo a sus familias (Eagly & Carli, 2007; López,

2012; Pârlea-Buzatu, 2010). Por ejemplo, en un estudio de abogados de Chicago, se encontró que las mujeres no eran menos propensas que los hombres a comenzar sus carreras en este sector; no obstante, entre las pocas mujeres que se convierten en socias de una firma de abogados, el 60% no tiene hijos y aquella minoría que no tiene hijos, en general, había retrasado la maternidad hasta alcanzar la condición de socia (Eagly & Carli, 2007).

2.3.7 Falta de inversión en capital social

Los estudios de Eagly y Carly (2007) mencionaron que algunos gerentes que ascendieron rápidamente habrían invertido mayor tiempo en socialización, relaciones políticas e interacción con el exterior a diferencia de otros colegas, incluso disminuyendo la atención a las actividades tradicionales de gestión. Esto sugeriría que es importante la dedicación de tiempo a este tipo de actividades. Sin embargo las mujeres, de contar con el tiempo suficiente para estas actividades, tendrían dificultad para participar y beneficiarse de la creación de redes sociales y políticas si son una pequeña minoría, dado que las actividades fuera del trabajo estarían orientadas a actividades que disfrutan más los hombres.

Por otra parte Ibarra, Carter y Silva (2010) indicaron a manera de ejemplo que el jefe le aconsejó a una gerente de marketing en una empresa de bienes de consumo multinacional y aspirante a la presidencia de la compañía que desarrolle su perfil a nivel local a través de la red interna de la compañía, y participe activamente en eventos y asociaciones en la región. Desarrollar actividades de redes de contacto internas en la compañía compite con el tiempo para realizar el trabajo y generalmente las mujeres no consideran el tiempo ni relevancia necesaria para este tipo de actividades, las cuales son importantes para el desarrollo interno.

2.3.8 Falta de calificaciones

Finalmente, según el estudio del Dr. Val Singh del 2003 (citado en Vinnicombe, 2011), dos problemas que las mujeres deben superar es que tienen baja confianza en sus calificaciones de estudio y que el perfeccionamiento que muchas de ellas buscan las retiene

para postularse a cargos superiores. Un ejemplo de esto fue el hallazgo del informe McKinsey (citado en Vinnicombe, 2011), que muestra que para el 70% de mujeres directoras su desempeño es equivalente al de sus colegas masculinos; mientras que para el 70% de los hombres gerentes, es mejor que el de sus compañeras.

2.4 Estrategias

A continuación, se nombran algunas propuestas de estrategias que se han podido identificar a partir de la revisión de estudios académicos, y que habrían contribuido al desarrollo profesional tanto de hombres como de mujeres, pero que para el caso de las mujeres serían, en algunos casos, de vital importancia no solo para su desarrollo, sino también para enfrentar las barreras que las mujeres pueden encontrar en el camino de su crecimiento profesional dentro de las organizaciones.

2.4.1 Formación: estudios de posgrado y cursos de especialización

En primera instancia, se identificó como una estrategia importante los estudios de posgrado, los cuales amplían los conocimientos y visión de negocio de los participantes. Más aún, pueden desarrollar, y mejorar las habilidades y competencias de estos en su desenvolvimiento dentro de una organización, lo que en consecuencia puede mejorar su potencial de crecimiento y ascensos.

Un estudio cualitativo realizado por Chen, Doherty y Vinnicombe (2012) sobre las mujeres directivas británicas explora sus competencias profesionales acrecentadas luego de haber cursado un MBA [Master of Business Administration] Ejecutivo. El estudio sugirió que la etapa de carrera influye en las experiencias profesionales de las mujeres más allá de la edad. Los resultados indicaron que las mujeres en una fase temprana del desarrollo de su carrera (30 a 34 años) se concentran en las competencias del “saber-cómo” y en el “saber-por qué”. En tanto, las mujeres, que se encuentran en la mitad de su carrera (35 a 45 años), se centran en la adquisición del “saber-a quién”, que es visto como un valor agregado para su

desarrollo profesional. Chen et al. (2012), también, mostraron que cursar el MBA Ejecutivo puede ayudar a las mujeres ejecutivas a desarrollar estrategias para superar las barreras a través del desarrollo de sus competencias profesionales. Un tema clave para el desarrollo de la carrera es la habilidad para establecer redes de contacto y el desarrollo de oportunidades para ampliar y fortalecer las redes individuales (saber – a quién). Se indicó, además, que las mujeres directivas a mitad de su carrera profesional necesitan el apoyo de sus empleadores para ayudar a desarrollar la competencia de “saber–a q i én”. Si bien es cierto que el estudio se limita a una pequeña muestra, por lo que sus resultados no pueden generalizarse a todas las mujeres graduadas de un MBA Ejecutivo, en realidad, fomenta el debate sobre la importancia de adquirir *soft skills* y esto incrementa la confianza y desarrollo de redes de contacto (Chen et al., 2012).

Según Simpson, Sturges, Woods y Altman (2005), los teóricos de la administración han utilizado los conceptos de prestaciones intrínsecas (satisfacción en el trabajo y la realización personal) y de beneficios extrínsecos (salario y status) para evaluar las recompensas que los gerentes y otros trabajadores esperan de su empleo. Este estudio abordó las diferencias de género versus los beneficios de cursar un MBA, basándose en el seguimiento de graduados de MBA de una escuela de negocios líder en Ontario, Canadá. Los resultados indicaron que los beneficios del MBA pueden variar a lo largo de líneas de género. Sugirieron, así, que, si bien los hombres tienden a obtener beneficios extrínsecos en términos de remuneración; las mujeres serían más propensas a percibir beneficios intrínsecos como mayor confianza, credibilidad y habilidades interpersonales más eficaces (Simpson et al, 2005).

2.4.2 Experiencia internacional

La experiencia internacional o extranjera ha sido considerada, en diversos estudios, como un factor determinante que podría contribuir con el desarrollo profesional de las

mujeres ejecutivas. La visión global, el establecimiento de redes de contacto amplias, y la posibilidad de poder desenvolverse en diferentes lugares y culturas –al igual que sus pares varones– constituirían aspectos importantes para las mujeres ejecutivas que quieren contar con una estrategia para su crecimiento en el mundo laboral.

Orser y Leck (2010) realizaron un estudio respecto de las influencias del género en los resultados de éxito de la carrera profesional. En él, se señaló que las diferencias de género en la perspicacia de gestión se evidencian aún más en la incidencia de experiencia extranjera o internacional. Este es un importante predictor de los resultados de la carrera, ya que, en una economía cada vez más global, la experiencia internacional es considerada como una llave o credencial para el conocimiento de los mercados extranjeros, la capacidad de venta internacional y las habilidades generales de gestión. Los autores mencionaron, también, que el éxito financiero y ascenso fueron asociados estadísticamente con la educación superior y experiencia en gestión internacional. Cabe agregar que el criterio del género permitió moderar el poder predictivo de la experiencia internacional para la compensación y el nivel. En este sentido, el género moderó el poder predictivo de la experiencia internacional en el éxito subjetivo. Esta es una observación empírica importante que reafirma la importancia creciente de la experiencia internacional en los resultados objetivos y subjetivos de la carrera. En el estudio, también se señaló la necesidad de que más mujeres adquieran la experiencia en gestión extranjera. Las mujeres no ganan tanto retorno financiero de su inversión en la auto-expatriación como los hombres, lo que sugiere que las mujeres ambiciosas deben participar activamente en su expatriación corporativa o por propia iniciativa, como una estrategia para el desarrollo de su carrera. De acuerdo con lo anterior, el estudio concluyó que la educación de posgrado y la experiencia internacional son de gran importancia para aquellas mujeres que tienen como objetivo la ascendencia en un rol de liderazgo; y deberían, por tanto, formar parte de su estrategia de desarrollo profesional (Orser & Leck, 2010).

2.4.3 Mentoring y e-mentoring

Mentoring. El *mentoring* sería otra estrategia que podrían usar las mujeres ejecutivas para lograr su desarrollo profesional. Según diversos estudios, el *mentoring* en general para hombres y mujeres proporciona una serie de ventajas para su desarrollo profesional. Sin embargo, en el caso específico de las mujeres, constituye una estrategia crítica que debe ser aplicada.

El *mentoring*, en su forma más simple, se puede definir como el acto de ayudar a otro a aprender. Se trata, pues, de una relación informal que tiene como resultado inicial el crecimiento del subordinado (el protegido). Fundamentalmente, el objetivo de la tutoría es nutrir y es un fenómeno que aparece en casi todas las sociedades. Asimismo, el *mentoring* afecta muchos aspectos del comportamiento organizacional, como el liderazgo, la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el rendimiento (Ehigie, Okang, & Ibode, 2011).

Woolnough, Davidson y Fielden (2005), definieron *mentoring* como soporte, asistencia, apoyo u orientación dada por una persona a otra con el fin de lograr un objetivo o varios objetivos en un período de tiempo. Asimismo, los autores señalaron que son distintos los resultados que se obtienen gracias a la aplicación de esta estrategia: tasas de promoción más rápida, aumento de la satisfacción en el trabajo, mayores rangos de sueldos y una mayor autoestima. Por ello, los autores sugirieron que un programa de *mentoring* es particularmente crucial para el desarrollo profesional de las mujeres, dado que los mentores cumplen un papel importante al desarrollarse como agentes de cambio en las organizaciones. Por último, Woolnough et al. (2006) indicaron que el *mentoring* es una herramienta de desarrollo profesional importante que ayuda al desarrollo individual y contribuye a una organización sucesiva y progresiva a través de la transferencia de información y conocimientos entre los diferentes grupos de la organización.

Cabe agregar que los programas de tutoría activa pueden mejorar el desarrollo de la carrera de las mujeres ejecutivas. En este sentido, el *mentoring* formal efectivo apoya activamente el desarrollo profesional de las mujeres en la gestión y promueve una mayor igualdad de género (Maxwell, 2009).

De acuerdo con Knörr (2011), entre los factores que contribuyen al desarrollo de la mujer, se incluye el *mentoring* y al acceso a las redes. Si bien es cierto que la mayoría de los estudios han concluido que el *mentoring* es ventajoso para la carrera de un individuo, para el caso de las mujeres ha sido considerado como un factor crucial para su desarrollo dentro de las organizaciones. Esta afirmación resulta válida si se toma en cuenta que las mujeres –en comparación con los hombres– son las que reportan más barreras en su avance dentro de los procesos sociales. Las relaciones con un mentor ayudan a las mujeres en su desarrollo, dado que las provee de confianza en sí mismas y reduce sus niveles de estrés (Knörr, 2011).

E-Mentoring. Una variante del *mentoring* es el *e-mentoring*, que consiste en aprovechar las facilidades y ventajas que ofrece Internet y las tecnologías multimedia para tener un mentor de manera virtual. Esto rompe con las barreras geográficas, optimiza el uso de recursos y afrontar algunas de las barreras que tienen las mujeres ejecutivas para lograr un desarrollo en su carrera profesional.

El *e-mentoring* es llamado algunas veces *telementoring*, *cyber-mentoring* o, incluso, *iMentoring*. En general, describe una relación que utiliza las herramientas de la comunicación electrónica para ampliar y mejorar una relación existente de *mentoring*, o crear una donde no hubiera sido posible de otra manera (Muller, 2009).

Según Headlam-Wells, Gosland, y Craig (2005), el *e-mentoring* ha sido una valiosa herramienta para el desarrollo de la carrera y de la gestión para ambos participantes, y para las mujeres empleadas quienes desean romper y atravesar el *glass ceiling*. También, indirectamente ha mejorado la comunicación y las habilidades tecnológicas de comunicación.

El estudio también demostró la importancia estratégica de llevar perfiles psicológicos para agrupar a los participantes del *e-mentoring*. Un *e-mentoring* que utiliza Internet y multimedia en todo su amplio espectro se convierte en una herramienta transformadora para el desarrollo de la carrera, especialmente para las mujeres (Headlam-Wells et al., 2005).

2.4.4 Sponsorship o patrocinado

Kram (citado en Ibarra, Carter, & Silva, 2010) indica que las empresas tienen que hacer una clara diferenciación entre mentores y patrocinadores. Los mentores ofrecen apoyo para el desarrollo personal y profesional a través de asesoramiento y asistencia, mientras que el patrocinador solamente defiende o menciona al patrocinado activamente frente a otros ejecutivos.

Para Knörr (2011), los mentores ayudan al avance de las mujeres, al darles confianza en sí mismas y ayudarlas a reducir sus niveles de estrés. Según Edwards (citado en Knörr, 2011) es crucial para el desarrollo de la carrera de las mujeres, el patrocinio y la creación de redes. Siguiendo a Seibert (citado en Eddleston, Baldrige & Veiga, 2004), el establecimiento de contactos a niveles superiores de organización, ayuda a obtener un patrocinador para el desarrollo de la carrera.

Por otra parte, Dinolfo, Silva y Carter (2012, p. 8) mencionaron que “patrocinador es aquella persona que abre las puertas para que la patrocinada pueda mejorar su posición y visibilidad”. Esta persona tiene el poder o una posición influyente dentro de la organización y aboga o defiende a sus patrocinadas; de este modo, la ayuda a conseguir proyectos o actividades que impulsen su desarrollo de carrera. Aquellas personas que reciben patrocinio para su desarrollo son en sí más propensas a desarrollar la próxima generación de líderes en la organización, ya que se sienten fuertemente endeudadas con el líder que se arriesgó por ellas; por lo tanto, sienten que tienen una obligación de hacer el mismo patrocinio por los

demás (Dinolfo, Silva & Carter, 2012). A continuación, en la Tabla 6, se muestran las diferencias entre lo que representan los mentores frente a los patrocinadores.

Tabla 6

Diferencia entre Mentores y Patrocinadores

Mentores	Patrocinadores
Pueden ser de cualquier nivel jerárquico.	Deben ser directivos con influencia.
Proporcionan apoyo emocional, consejo e información sobre la manera de mejorar.	Ayudan a los protegidos a darles exposición frente a otros ejecutivos que pueden ayudar en sus carreras.
Sirven de modelo.	Se aseguran de que sus protegidos sean considerados en las oportunidades prometedoras y en las tareas desafiantes.
Ayudan a que los aprendices puedan navegar en la política corporativa.	Son protectores de sus patrocinados ante la publicidad negativa o perjudicial cuando están en contacto con altos ejecutivos.
Tratan de aumentar la autoestima y el sentido de competencia de los aprendices.	Luchan para conseguir que sus patrocinados sean promovidos.
Se centran en el desarrollo personal y profesional de los aprendices.	

Nota: adaptado de “Why Men still get more Promotions than Women,” por I. Ibarra, N. M Carter, y C. Silva, 2010, *Harvard Business Review*, 88(9), p. 85. Recuperado de http://ms-jd.org/files/why_men_still_get_more_promotions_than_women_-_harvard_business_review_0.pdf

2.4.5 Networking o redes de contacto

El establecimiento de redes de contacto es otra de las estrategias que se ha identificado en varios estudios revisados y constituye un aspecto muy importante. Esto no solo por el beneficio de intercambio de conocimientos y experiencias, comunicación de temas de interés común, asociaciones y actualizaciones, sino también por la gran ventaja que representa el tener contactos que puedan ofrecer oportunidades de desarrollo al recolocar a las mujeres ejecutivas en posiciones de mayor responsabilidad y liderazgo.

Como señaló previamente al apelar al estudio de Knörr (2011), ser visible a través de experiencias como el patrocinado (*sponsorship*) y el establecimiento de redes de contacto

(*networking*) son aspectos cruciales para el desarrollo de la mujer en la gestión. Asimismo, se mencionó que las mujeres se apoyan en las redes de contacto para avanzar en los niveles ejecutivos y, aunque estas varían en cuanto a su origen, composición y estructura, comparten un objetivo común. La mayoría de las actividades de *networking* se centran en el desarrollo de la carrera y habilidades, además de que mejoran la comunicación entre sus miembros y la gestión. Asimismo, el *networking* ha ofrecido información sobre los sistemas de organización y las opciones para las promociones profesionales. También, ha brindado la oportunidad de fortalecer vínculos con posibles patrocinadores (Knörr, 2011).

A su vez, en el estudio de Knörr, se han abordado los factores que pudieran haber contribuido al desarrollo de la mujer dentro de las organizaciones. En este sentido, entre algunos de los factores que son críticos al avance de las mujeres hacia puestos de dirección, se han señalado los siguientes: la existencia de políticas favorables a la familia, el compromiso de la alta dirección, los sistemas de organización de apoyo, la tutoría, la creación de redes sociales, la capacitación y los programas de desarrollo, y las culturas de organización, que apoyan a las mujeres. Además, las políticas de la organización y del gobierno son clave para asegurar el logro de la equidad de género y el adelanto de la mujer en el lugar de trabajo. También, en el estudio de Knörr (2011), se mencionó que un factor importante que contribuye a la retención de las mujeres y a su desarrollo dentro de las organizaciones es la implementación de los programas de balance entre el trabajo y la familia.

Online Networking. Otra estrategia que podrían usar las mujeres ejecutivas para lograr el desarrollo de su carrera profesional es el establecimiento de redes de contacto *online*. Y es que, al igual que con la estrategia de *e-mentoring*, el aprovechamiento de las nuevas tecnologías, como Internet y programas multimedia, han permitido romper algunas

barreras. Asimismo, ha brindado mayor flexibilidad al poder ser utilizadas en su versión virtual para lograr el objetivo del crecimiento profesional dentro de las organizaciones.

De acuerdo con el estudio de Donelan, Herman, Kear y Kirkup (2009), los desafíos que enfrentan las mujeres que trabajan en profesiones dominadas por los hombres numerosos, pueden ser exacerbados por las posibilidades limitadas de *networking*. Entornos *online*, en las que las conexiones se pueden dar sin restricciones físicas, se pueden utilizar para proporcionar oportunidades de *networking* para las mujeres que luchan por su desarrollo profesional. En el mismo estudio, se han identificado cuatro tipos de red en línea:

Listas de correo. Son listas de suscriptores que son los destinatarios de los mensajes de correo electrónico sobre un tema en particular. Los suscriptores también pueden enviar mensajes de correo electrónico a otras personas en la lista. Estas listas pueden existir independientemente de cualquier otra red o puede ser una subsidiaria de una red existente en línea o fuera de línea. Las listas de correo tienden a ser información orientada: su objetivo principal es la difusión de información relevante para un grupo específico de personas. Por tanto, se caracterizan típicamente por un intercambio online unidireccional, aunque también pueden surgir discusiones. Aunque el nivel de interacción que se produce en este tipo de redes puede variar, pueden facilitar considerablemente el debate y se presenta como un medio que compartir información a través de un grupo de personas con intereses profesionales similares. De esta manera, las listas de correo amplían el acceso de cada miembro a otros profesionales al facilitar contactos numerosos y diversos. Estos tipos de conexiones son potencialmente útiles para proporcionar nuevas oportunidades de desarrollo de carrera.

Foros web. Son sitios web que ofrecen facilidades para la realización de debates asíncronos entre personas con algún interés común. Estos foros tienden a ser para personas con algún tipo de orientación: existen principalmente para proporcionar acceso a otros profesionales por razones tales como el asesoramiento (técnico, profesional o personal

incluso) o apoyo. Aunque la distribución de información puede ser aún uno de los usos que se les da a los foros, aquí los miembros son más propensos a conocer a otros miembros, y el intercambio online uno-a-uno o uno-a-muchos es sólo cuestión de tiempo.

Sitios de Redes Sociales. Son sitios web que permiten a los individuos crear una identidad en línea a través de la construcción de un perfil público y conexiones online con otros usuarios del sitio. Los usuarios pueden ampliar su red de contactos personales a través de nuevas asociaciones. Estos sitios han cambiado la forma en que las comunidades *online* están estructuradas. Aunque estos sitios tienen una base social, también están siendo utilizados por personas con intereses profesionales o laborales, y, por lo tanto, han empezado a desdibujar los límites entre lo personal y lo profesional. Incluso, dentro de algunas redes sociales, se han creado grupos de personas según su profesión, algunos de ellos con participación global.

Sitios de redes sociales basadas en la carrera profesional. Son sitios especializados que permiten a las personas con intereses profesionales o de negocios comunes formar conexiones online. Estos sitios dan menos énfasis en la visualización de datos de carácter personal, como lo hacen normalmente las redes sociales. Se establecen vínculos entre contactos confiables que puede facilitar luego la introducción a otros. Esta creciente red de contactos puede ofrecer las oportunidades de crecimiento profesional deseadas. La exhibición pública de las conexiones es una parte importante de todos los sitios de redes sociales y proporciona a otros usuarios información indirecta acerca de un individuo. Los sitios basados en carreras, en los que las conexiones son contactos profesionales, sirven como una recomendación no oficial. Esto se debe a que todos los enlaces se hacen por mutuo consentimiento y, por lo tanto, un cierto grado de relación profesional existirá entre los miembros conectados.

Los entornos previamente expuestos permiten describir los diferentes enfoques y actividades utilizadas por las mujeres que buscan vías alternativas para la creación de redes y de oportunidades de desarrollo de carrera. Estas redes permiten establecer asociaciones entre las mujeres con profesiones similares y proporcionar modalidades adicionales de apoyo, entre las cuales se podrían incluir el intercambio de estrategias utilizadas para el desarrollo profesional (Donelan et al., 2009).

2.5 Resumen

La participación de la mujer en la alta dirección de las principales empresas privadas a nivel mundial se ha mantenido constante en los últimos años. En términos porcentuales, ha crecido respecto del año 2004 en el que se encontraba en un nivel del 19%, pues en 2007, alcanzó el 24 % (Grant Thornton International, 2009, p. 22). Explicar el porqué de este crecimiento es lo que convierte a este tema en materia de investigación.

Respecto de América Latina, la participación de la mujer ha mostrado un crecimiento importante desde la década de 1980 (OIT, 2012). Este crecimiento, de alguna manera, es un reflejo del crecimiento económico de la región, de la liberación del comercio, entre otros factores (Atal et al., 2009). Sin embargo, el crecimiento en la participación no implicó una mejora en los salarios de estas mujeres (Hoyos & Ñopo, 2010). Aún se percibe una diferencia a favor para sus pares varones en cuanto a oportunidades de desarrollo profesional.

Analizando la información de diversos estudios en la materia, el comportamiento creciente en el nivel de participación ha sido en mayor proporción para las mujeres que para los hombres (OIT, 2012). En América Latina, existen más ejecutivas en altos cargos, pero con muy poca participación en los consejos de administración o directorios. A diferencia de otros países donde existe una legislación que asegura la participación de la mujer en determinados porcentajes dentro de los consejos directivos de las organizaciones, en América Latina se carece de esto porque existe una ley al respecto (García, 2010).

También, la brecha salarial es una de las variables externas que ha afectado la integración de las mujeres en el mercado laboral. En 2009, América Latina tenía en promedio una brecha salarial de 17.2% (Atal et al., 2009). En el caso peruano, las mujeres representan el 44.3% del total de la población que participa en la actividad económica (INEI, 2011). En un estudio que realizaron Granda et al. (2012) sobre el rol que cumple la mujer en la gran empresa en el Perú se evidenció que las mujeres pueden desarrollar más de un rol a la vez, algunos de manera esporádica, tanto profesionales como personales.

En cuanto a las barreras que las mujeres ejecutivas pueden encontrar para su desarrollo profesional, el principal ha sido el *glass ceiling* que según el Departamento de Trabajo de Estados Unidos, ha sido definido como "las barreras artificiales que están basadas en prejuicios actitudinales que impiden a los individuos calificados a ascender en su organización hacia puestos gerenciales" (Daugherty, 2012, p. 47). Actualmente, el término de techo de cristal también incorpora el concepto de *glass cliff*, que sugiere que las mujeres son más propensas que los hombres a encontrarse en un acantilado de vidrio al aludir al hecho de que sus posiciones de liderazgo son relativamente riesgosas o precarias (Al-Manasra, 2013).

También, se señaló que el llamado "laberinto" constituye otra de las barreras que enfrentan las mujeres ejecutivas. La mujer enfrenta desafíos en diferentes momentos de su vida profesional y, en este marco, el concepto de "laberinto" permite relacionar metafóricamente todas las barreras que debe pasar la mujer, ya que los laberintos suponen diversos y complejos caminos hacia una meta por la cual vale la pena luchar. Entre los principales obstáculos, se mencionó el prejuicio, el estilo de dirección, la resistencia al liderazgo femenino, la demanda de la vida familiar y la falta de inversión en capital social (Eagly & Carli, 2007). Algunos estudios incluso han sugerido que el techo de cristal dejaría de ser un concepto relevante, ya que las mujeres lo han superado. En cambio, el nuevo desafío a superar es el laberinto, que carece de mapas o direcciones y en el cual muchas

mujeres se sienten abandonadas a su suerte, lo que, incluso, las lleva a abandonar el camino hacia su desarrollo profesional. Específicamente, en la Figura 9, se representa este laberinto de manera circular, compuesto por siete anillos concéntricos de desarrollo personal que buscan la promoción profesional mediante la mejora de la capacidad de liderazgo transformacional. Además, se propuso que ambos sexos pueden utilizar esta ruta circular; sin embargo, muchas mujeres no planifican sus posiciones de ascenso.

El prejuicio es otra de las barreras que enfrentaría la mujer. Históricamente, se han identificado algunos trabajos que son más adecuados para los hombres que para las mujeres. Al respecto, Vinnicombe (2011, p. 197) explicó “que en el banco de inversión global, mientras que las mujeres directivas son valoradas similarmente que sus pares masculinos, rara vez son nominadas para el ascenso a director general en comparación con sus colegas masculinos”. Esto permite afirmar que los hombres tienen ventaja sobre sus pares mujeres para postular a puestos de trabajo tradicionalmente ocupados por hombres, así como para los trabajos más integrados en el género. También, se ha indicado que los hombres líderes reciben una evaluación más favorable que sus pares mujeres, sobre todo en los roles ocupados habitualmente por los hombres (Eagly & Carli, 2007).

A su vez, la demanda de una vida familiar sería otra de las barreras que deben enfrentar las mujeres ejecutivas al momento de tomar decisiones en cuanto a su desarrollo profesional. La etapa de mediados de los 30 hasta mediados de los 40 años, sería la de mayor lucha para las mujeres, debido a que estarían tratando de desarrollarse profesionalmente y, al mismo tiempo, tendrían una mayor demanda en la vida familiar (Mainero, Sullivan, O'Neil & de Bilimoria, citado en Vinnicombe, 2011). Las mujeres siguen siendo las que interrumpen sus carreras para tener más días de descanso o, en todo caso, eligen un trabajo a tiempo parcial, para así estar más tiempo con su familia. En consecuencia, acumulan menos años de

experiencia en el trabajo y menos horas de trabajo por año, lo que retrasaría su progreso profesional (Eagly & Carli, 2007).

También, la falta de inversión en capital social, entendido como el tiempo dedicado a la socialización, afectaría a la mujer ejecutiva en cuanto a sus oportunidades de desarrollo. Algunos gerentes que ascendieron rápidamente habrían invertido mayor tiempo en socialización y esto sugeriría que es importante la dedicación de tiempo a este tipo de actividades (Eagly & Carly, 2007). Sin embargo, las mujeres –de contar con el tiempo suficiente para estas actividades– tendrían dificultad para participar y beneficiarse de la creación de redes sociales y políticas si son una pequeña minoría, dado que las actividades fuera del trabajo estarían orientadas a actividades que disfrutan más los hombres.

Por último, la falta de calificaciones sería otro de los desafíos que las mujeres ejecutivas deben superar, ya que podrían mostrar falta de confianza en ellas mismas en cuanto a sus calificaciones, lo cual las frenaría a que postulen a cargos superiores.

Finalmente, en el presente capítulo, se revisaron las posibles estrategias empleadas por algunas mujeres ejecutivas para lograr su desarrollo profesional. En primer lugar, se afirmó que una estrategia importante es realizar estudios de posgrado, ya que no solo amplían los conocimientos y visión de negocio de los participantes, sino que permiten el desarrollo y mejora de sus habilidades y competencias para el desenvolvimiento dentro de una organización. En particular, esto se aplica al caso de las mujeres ejecutivas al interior de las organizaciones, con la consecuente mejora en el potencial de crecimiento y ascensos. Además, cursar un MBA Ejecutivo puede ayudar a las mujeres ejecutivas maduras a desarrollar estrategias para superar las barreras a través del desarrollo de sus competencias profesionales. Un tema clave para el desarrollo de la carrera es la habilidad para las redes de contacto y el desarrollo de oportunidades para ampliar y fortalecer las redes individuales (saber – a quién) (Chen et al., 2012).

También, se mencionó la estrategia internacional o extranjera como segunda estrategia posible. El desarrollo de una visión global, la ampliación de redes de contacto y la posibilidad de poder desenvolverse en diferentes lugares –al igual que sus pares varones– se convertirían en aspectos importantes para las mujeres ejecutivas que quieren contar con una estrategia para su crecimiento en el mundo laboral. La experiencia internacional es considerada como una llave o credencial para el conocimiento de los mercados extranjeros, la capacidad de venta internacional y las habilidades generales de gestión (Orser & Leck, 2010).

En tercer lugar, el *mentoring* y *e-mentoring* afectan muchos aspectos del comportamiento organizacional, tales como el liderazgo, la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el rendimiento. La tutoría es un fenómeno que aparece en casi todas las sociedades (Ehigie et al., 2011). Entre los resultados obtenidos gracias al *mentoring*, están presentes las tasas de promoción más rápidas, el aumento de la satisfacción en el trabajo, los mayores rangos de sueldos y una mayor autoestima (Woolnough et al, 2006). El *e-mentoring* que utiliza Internet y multimedia en todo su amplio espectro se convierte en una herramienta transformadora para el desarrollo de la carrera, especialmente para las mujeres (Headlam-Wells, Gosland, & Craig, 2005).

Otra estrategia señalada sería conseguir un patrocinador, quien es aquella persona que abre las puertas para que la patrocinada pueda mejorar su posición y visibilidad. Esta persona tiene el poder o una posición influyente dentro de la organización y utiliza estas capacidades para abogar por sus patrocinadas al ayudarlas a conseguir proyectos o actividades que impulsen su desarrollo de carrera (Dinolfo et al., 2012).

Finalmente, el *networking* y el *online networking* son posibles estrategias que pueden ser aplicadas para lograr el desarrollo profesional por parte de las mujeres ejecutivas, no solo por el beneficio de intercambio de conocimientos y experiencias, comunicación de temas de interés común, asociaciones y actualizaciones, sino también por la gran ventaja que

representa el tener contactos que puedan ofrecer oportunidades de desarrollo al recolocar a las mujeres ejecutivas en posiciones de mayor responsabilidad y liderazgo.

2.6 Conclusiones

El interés por la investigación del desarrollo de la mujer y los puestos de liderazgo ha crecido en las dos últimas décadas. Se han realizado esfuerzos en todo el mundo por conocer los avances que, cada año, tienen las mujeres respecto de sus pares varones en participación laboral, equidad y reducción de la brecha salarial. Además, no solo se trata de investigaciones descriptivas sino que los gobiernos están trabajando por la igualdad laboral, tanto de la mujer ejecutiva –como los aportes de Davis (2012) en el Reino Unido– así como de la trabajadora rural –como reveló el reporte de igualdad de género del Banco Mundial (2012)–. Los reportes de la Organización Internacional del Trabajo (2010, 2012), de The Global Gender Gap Report (2012), de Grant Thornton Internacional (2009, 2010, 2011, 2012 y 2013), y de la Entidad para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Naciones Unidas (2012) permiten conocer estos avances a nivel mundial.

Para poder entender la situación de la mujer en su entorno laboral, ha sido necesario estudiar cuáles son las barreras que podrían estar impidiendo su desarrollo profesional. En ese sentido, las investigaciones de Eagly & Carly (2007), Atal et al. (2009), Vinnicombe (2011), Vinnicombe y Doherty (2012), entre otros, han permitido entender estas barreras y comprender que ha existido la percepción de no poder superarlas. Asimismo, es importante conocer cuáles son las estrategias que los investigadores han encontrado exitosas para el desarrollo profesional de las mujeres.

Las mujeres que han alcanzado pertenecer a las juntas directivas y permanecer en ellas pueden ofrecer información valiosa sobre sus experiencias personales y los caminos que siguieron para alcanzar dicha posición (Vinnicombe & Doherty, 2012). Este es el camino que están siguiendo los países desarrollados donde se concentra la mayor parte de las

investigaciones respecto de este tema. Sin embargo, específicamente en Perú, no se han realizado aún investigaciones sobre este tema. La investigación de Granda et al. (2012) es un punto de partida para conocer el rol que juega la mujer en la gran empresa. En ese mismo camino, el presente estudio pretende ser una investigación que permita conocer y aprender de las mujeres con puestos gerenciales y directivos en Perú y, de esa manera, identificar los aspectos que les permitieron llegar a los puestos en que se encuentran.



Capítulo III: Metodología de la Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo y es de tipo exploratorio. La estrategia utilizada ha sido la de casos múltiples con un diseño holístico, porque solo se trabajó con una unidad de análisis: las mujeres ejecutivas de la gran empresa en el Perú. La población de las mujeres ejecutivas en el Perú está compuesta por las mujeres con nacionalidad peruana que ocupan cargos gerenciales y ejecutivos en la gran empresa en el Perú que no sean del sector educativo y empresas de administración pública. Para el presente estudio, se ha tomado en cuenta la base de datos de empresas según la publicación *Peru: Top 10,000 Companies 2012* (Cavanagh, 2012). Sin embargo, al no existir una base de mujeres ejecutivas, se han utilizado distintas fuentes para identificar a las mujeres ejecutivas que laboran en las grandes empresas, como memorias anuales de las empresas, información de Internet, referencias a contactos laborales, referencias de las mismas entrevistadas y referencias personales.

La muestra se ha construido sobre la base de las técnicas de máxima variación y bola de nieve. Los casos han sido seleccionados rigurosamente para reflejar la diversidad de mujeres considerando las siguientes dimensiones: (a) mujeres mayores de 40 años que laboran en empresas de capital nacional, (b) mujeres mayores de 40 años que laboran en empresas de capital extranjero, (c) mujeres menores de 40 años que laboran en empresas de capital nacional y (d) mujeres menores de 40 años que laboran en empresas de capital extranjero.

La recolección de datos se ha realizado principalmente por entrevistas en profundidad, en una sola sesión, en diversos lugares pero principalmente en su centro laboral. Las entrevistas tuvieron una duración, en promedio, de 60 minutos cada una. Las entrevistas han sido de naturaleza abierta pero utilizando una guía de preguntas estructuradas. Las entrevistas han sido grabadas y transcritas a través de un procesador de textos.

Adicionalmente, se han tomado notas durante las entrevistas para poder captar aspectos particulares de las mujeres ejecutivas y poder analizar mejor cada caso particular. La información ha sido codificada y categorizada utilizando la inducción analítica. Se ha procesado la información utilizando el *software* Atlas.ti, que permitió analizar la información y llegar a las conclusiones de la investigación.

3.1 Diseño de la Investigación

El estudio ha estado orientado a indagar sobre las estrategias que estarían usando las mujeres para poder alcanzar cargos gerenciales o directivos en las grandes empresas. En ese sentido, la investigación es exploratoria, porque si bien existen estudios previos (Xian & Woodhams, 2008; n rr, 2011; Simpson & Altam, 2000) sobre el desarrollo profesional de las mujeres, estos se han desarrollado en otros países diferentes a la realidad de un país en vías de desarrollo, como el Perú. Por otra parte, aunque existe un estudio previo sobre las mujeres ejecutivas en Perú, a saber, el de Granda et al. (2012), este está más enfocado en conocer el perfil de estas mujeres.

Además, el estudio sigue un enfoque cualitativo por diversas razones. Primero, permite conocer con detalle las historias profesionales de las mujeres ejecutivas, ya que “mediante las entrevistas c a litativas se p e den entender las experiencias y reconstr i r los eventos donde el investigador no participa” (R bi n & R bi n, 2005, p. 3). Además, “los pensamientos, sentimientos, creencias, valores y supuestos están implicados, el investigador tiene que comprender las perspectivas más profundas que se pueden capturar a través de la interacción cara a cara y la observación en el entorno nat r al” (Creswell, 2009, p. 175). Esto se corresponde con el caso de las mujeres y decisiones cruciales que han tenido que tomar para dirigirse por uno u otro camino en su trayectoria profesional. Asimismo, un estudio cualitativo permite ahondar en temas personales importantes (Rubin & Rubin, 2005) como saber si han sido discriminadas laboralmente por ser mujeres o conocer si han tenido que

renunciar a diferentes aspectos de su vida personal para alcanzar los puestos en los que se encuentran actualmente. Por último, permite mostrar la voz de las mujeres sin reparos pues “no de los beneficios de los estudios cualitativos es la libertad que otorga al investigador para analizar las respuesta de los entrevistados de forma más cercana que un estudio cuantitativo” (Inman, citado en volio, 2008, p. 76).

3.2 Justificación del Diseño

En un estudio exploratorio, se puede usar cualquiera de los cinco métodos de investigación: experimentos, encuestas, análisis de archivos, historias o estudios de caso (Yin, 2009). De la misma manera, Marshall y Rossman (2011) han señalado que, cuando la investigación está centrada en la sociedad y la cultura, y el estudio se focaliza en un grupo, un programa o una organización, entonces el estudio de caso sería la estrategia principal a utilizar. No obstante, el estudio de caso se considera como la estrategia más compleja, porque no existen fórmulas rutinarias que puedan aplicarse (Yin, 2009). A su vez, puede implicar utilizar varios métodos: observación, entrevistas, análisis de documentos e inclusive encuestas (Marshall & Rossman, 2011).

Yin (2009) ha considerado que el estudio de caso es la estrategia idónea si se cumplen tres requisitos: si se realizan las preguntas de tipo cómo y por qué; cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos; y cuando el foco está en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real. En ese sentido, la presente investigación ha utilizado preguntas del tipo cómo, por qué y cuál. También, se han utilizado preguntas del tipo cuál o *qué*, porque pueden ser usadas también para estudios de caso (Yin, 2009). Asimismo, para el presente estudio, el investigador no tuvo ningún tipo de control sobre las estrategias que pudieran estar usando las mujeres para su desarrollo profesional. Finalmente, la investigación analiza distintas variables relacionadas con el uso de estrategias y barreras que enfrentan las mujeres ejecutivas en las que el contexto donde se desenvuelven es importante.

El estudio se basa en una lógica inductiva, porque el equipo investigador obtiene información de las mujeres ejecutivas, a través de las entrevistas; se analizan las respuestas, a través de un análisis transversal; y, posteriormente, han sido clasificadas por categorías. Sin embargo, de acuerdo con Ragin (citado en Avolio, 2008) también es un proceso deductivo “porque se inicia en una perspectiva teórica que sirve como guía para recolectar la información en una manera sistemática y en el análisis” (p.78). Además, la investigación ha tomado la estrategia de casos de estudio múltiple en un enfoque holístico, pues solo se maneja una sola unidad de análisis que es la mujer ejecutiva de la gran empresa en el Perú. En los casos múltiples, la revisión de cada caso es similar –se consideran las mismas variables o aspectos, y el proceso en general aunque puede haber variantes– pero es importante remarcar que cada caso deberá servir a un propósito específico dentro del alcance total (Hernández et al., 2010). Yin (2009) ha considerado que los casos múltiples poseen mayor validez, porque la evidencia de los mismos es más completa y, así, el estudio es metodológicamente más robusto. Además, los casos múltiples permiten establecer réplicas literales –predecir resultados similares– y réplicas teóricas –resultados contrarios pero por razones predecibles– (Yin, 2009).

3.3 Preguntas de la Investigación

La pregunta general para este estudio ha sido ¿cuáles son las estrategias que facilitan el ascenso en la trayectoria profesional de las mujeres ejecutivas en el Perú?

El estudio ha buscado conocer las estrategias que facilitan el ascenso de la mujer ejecutiva en el Perú y explorar los siguientes temas: (a) conocer si las mujeres ejecutivas utilizan un plan de desarrollo de carrera; (b) saber si las mujeres ejecutivas reciben el apoyo de las empresas para desarrollar su carrera; (c) cuáles son las barreras que tienen que enfrentar las mujeres ejecutivas durante su trayectoria profesional; (d) indagar si influye el aspecto generacional en el tipo de estrategia que usan las mujeres ejecutivas en el Perú; y (f)

conocer si las mujeres ejecutivas que tienen cargos gerenciales en las grandes empresas en Perú aspiran a convertirse en empresarias.

3.4 Población

El presente estudio se ha guiado por lo establecido en la tesis de Granda et al. (2012) que utilizó como foco poblacional solo a las ejecutivas que trabajan en la gran empresa en Perú tomando la base de datos establecida por Cavanagh (2012). Para esta investigación, el término *ejecutiva* ha sido definido como *la persona que labora en una empresa y se desenvuelve en un puesto gerencial o directivo y por tanto tiene injerencia en la toma decisiones al interior de la organización*.

La delimitación de la población se ha establecido según los siguientes criterios: (a) que fuera de nacionalidad peruana, lo que incluyó también a mujeres de doble nacionalidad, una de ellas peruana –no nacidas en el Perú pero de padres peruanos–; (b) que se encuentre laborando en una gran empresa –considerada como aquella que facturó en 2011 más de 70 millones de nuevos soles según el *Peru: The Top Companies 2012*–; (c) que la empresa donde labora tenga operaciones en Lima Metropolitana –incluyendo Callao–; (d) que el sector de la empresa no pertenezca al sector educativo o de administración pública; (e) que ocupe un cargo ejecutivo como subgerente, gerente, subdirectora o directora; y (f) que no sea propietaria de la empresa en la que labora.

Los criterios mencionados han sido establecidos a partir de los siguientes intereses: (a) asegurar que las experiencias y resultados del estudio pertenezcan a mujeres peruanas (incluye a las mujeres que tengan doble nacionalidad que son hijas de padres peruanos y viven en Perú); (b) diferenciar a las mujeres que trabajan en cargos gerenciales o directivos en las grandes empresas, y que tienen operaciones en Perú; y (c) asegurar que el estudio se realiza entre las mujeres que son ejecutivas y no las que tienen una participación como propietarias o que se autodenominen como empresarias.

Para cada uno de estos criterios se han desarrollado preguntas específicas que se encuentran como preguntas de clasificación (ver Apéndice B). Además, solo las mujeres que cumplieron con los requisitos señalados fueron escogidas para la investigación.

3.5 Consentimiento Informado

Para el proceso de recolección de información fue importante que las entrevistadas expresaran su conformidad. Por ello, fue fundamental que leyeran, comprendieran y firmaran el Consentimiento Informado que se les entregó impreso. Este documento se les entregó al inicio de cada entrevista. En el Consentimiento Informado, se expuso el propósito de la investigación, el instrumento por el cual se recopilaba la información, los procedimientos de la entrevista, y el compromiso de confidencialidad sobre la información y sobre la publicación de los resultados del estudio. Para esta investigación, las participantes de las entrevistas conservaron una copia y la otra fue archivada digitalmente con el estudio de investigación. La carta de Consentimiento Informado se presenta en el Apéndice A.

3.6 Selección de los Casos

3.6.1 Muestreo

En una investigación cualitativa, una muestra es seleccionada con el propósito de obtener la mayor información sobre el fenómeno de interés (Merriam, 2009, p. 20). En ese sentido, el estudio no utilizó un muestreo probabilístico aleatorio, sino que se basó en un muestreo de propósito (*purpose sampling*), cuya lógica es “seleccionar estratégicamente casos ricos en información para estudio en profundidad” (Patton, 2002, p. 230).

3.6.2 Estrategias

Las técnicas elegidas dentro del muestreo de propósito para el presente estudio fueron la de máxima variación (*maximun variation*) y la de bola de nieve (*snowball*). Por un lado, la primera permite tener la máxima heterogeneidad de la muestra (Patton, 2002); para ello, los casos elegidos deben abarcar la mayor cantidad de situaciones. Por otro lado, la segunda

técnica consiste en ampliar de manera progresiva los sujetos a entrevistar partiendo de los contactos de los mismos entrevistados que también tendrían información considerada rica (Patton, 2002; Miles & Huberman, 1994). No obstante, esta técnica está sujeta a las personas que dan los referidos (Martin-Crespo & Salamanca, 2007). En ese sentido, para esta investigación, se les pidió a las mujeres que pudieran referir otros contactos que se encontraran en el mismo marco del estudio. En caso lo hicieran, se les pidió que ellas mismas se comunicaran y establecieran el primer contacto entre el equipo investigador y la persona referida.

Las entrevistas se realizaron entre el 7 al 29 de mayo de 2013. Se contactó a 35 personas, de las cuales 21 respondieron a la invitación de participar en las entrevistas. La entrevista piloto ha sido codificada como P01 (piloto número 1) y se realizó con un contacto personal de uno de los integrantes del equipo investigador que posee una larga trayectoria gerencial y directiva, aunque en este momento se encuentra trabajando en una empresa mediana pero reportando directamente a una empresa española. Una de las entrevistadas no pertenecía a la población, por lo que fue descartada; sin embargo, igual se registró la entrevista para poder tomar algunas de sus impresiones. Esta entrevista se ha codificado como A01 (anulada número 1).

El presente estudio se ha basado en los resultados de 20 entrevistas en profundidad a mujeres ejecutivas que ejercen cargos gerenciales o directivos en la gran empresa en Perú, los cuales a su vez han sido analizados en profundidad. Estos 20 casos han permitido obtener información determinante para responder las preguntas de investigación señaladas en el capítulo previo. Patton (2002) indicó que “no existe una regla sobre el tamaño de la muestra en una investigación cualitativa” (p. 244). Asimismo, Yin (citado por Avolio, 2008) mencionó que tampoco existe una regla sobre el número necesario de casos a analizar, ya que la investigación sigue la lógica de la réplica; es decir, “cada caso debe ser cuidadosamente

elegido de manera que pueda revelar resultados similares (replica literal) o resultados contrastantes pero por razones anticipadas (replica teórica)” (Yin, citado por Avolio, 2008, p. 85).

3.7 Confidencialidad

Los nombres de las entrevistadas así como los nombres de las empresas en las que laboran no han sido mencionados para proteger la privacidad de las participantes, esto implica que la información no puede ser impresa o publicable. Se ha utilizado la letra E (de entrevista) y un número correlativo para codificarlas, por ejemplo, E01, E02, etc.

3.8 Procedimiento de Recolección de Datos

3.8.1 Fuentes de evidencia

El estudio contó con tres fuentes de evidencia: entrevistas a profundidad, notas de las entrevistas como resultado de la observación del investigador y distintos documentos.

La principal fuente de recolección de datos han sido las entrevistas en profundidad. En total, se realizaron 20 entrevistas válidas a mujeres ejecutivas que son de utilidad para el estudio. A través de esas entrevistas, se ha podido obtener amplia información sobre las entrevistadas.

Adicionalmente, las notas del entrevistador y diversos documentos, como memorias anuales, páginas web de las empresas, tarjetas personales, etc., han servido para un análisis más detallado y la consecuente comprensión de cada caso.

3.8.2 Protocolo del caso

El protocolo del caso es la guía de trabajo del investigador, que contiene la pauta de las generalidades del estudio, los procedimientos de campo, las preguntas del caso y el reporte del caso. Antes de cada entrevista, la participante recibió la información del objetivo del estudio, principales puntos por tratar y una carta de Consentimiento Informado. El protocolo del estudio se encuentra en el Apéndice E.

3.8.3 Casos piloto

Los casos pilotos ayudan a afinar la recolección de los datos y los procedimientos que deben seguirse en el transcurso de la aplicación del instrumento (Yin, 2009; Marshall & Rossman, 2011). Asimismo, Yin (2009) mencionó que los principales criterios para elegir los casos piloto se escogen de acuerdo con la proximidad geográfica, accesibilidad y conveniencia para así lograr una entrevista menos estructurada y más prolongada entre el entrevistador y sus entrevistados.

Para el presente estudio, se utilizó un caso piloto con una ejecutiva que cumplía con las características que definen la muestra. Dicho caso –no tabulado en los datos presentados– le permitió al equipo investigador probar la guía de la entrevista (Apéndice C), y recibir recomendaciones de cómo llevar a cabo las entrevistas y cómo dirigir las.

3.8.4 Esquema de la entrevista

El equipo de investigadores del presente estudio empezó a concertar las entrevistas recurriendo a referencias personales, laborales y de las propias entrevistadas a través de la técnica bola de nieve. Inicialmente, se pudo contactar con las entrevistadas a través de personas que ayudaron a referirlas a las que se les explicaba el propósito de la investigación. Este contacto inicial fue, en la mayoría de los casos, vía correo electrónico o a través del contacto telefónico con sus respectivas asistentes o secretarias. Al establecer contacto, el investigador se identificaba como estudiante de la escuela de negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, explicaba brevemente el propósito del estudio y cómo su participación, a través de una entrevista, sería de gran ayuda para su desarrollo. Algunas personas referidas no contestaron el correo electrónico y otras se encontraban de vacaciones. Si la persona estaba interesada, el investigador se mostraba con total disposición a entrevistarla el día y lugar que la entrevistada propusiera, a fin de que no afectara la actividad

laboral de la ejecutiva. Por lo general, las entrevistadas eligieron su centro de labores, aunque en algunas oportunidades el encuentro se dio en algún restaurante.

Durante el contacto inicial, se formulaban las preguntas de clasificación para establecer si la persona cumplía con los requisitos de la investigación. Sin embargo, en algunos casos, estas preguntas clasificatorias no se pudieron corroborar directamente con las entrevistadas. Por ello, en muchos casos, estas preguntas se realizaron al inicio de la entrevista y, en otros casos, se investigó a la ejecutiva a través de las personas que la refirieron e, incluso, se acudió a la página web corporativa para buscar la información necesaria.

El objetivo de la entrevista era conocer el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas e identificar aquellas estrategias que les habían permitido llegar a puestos gerenciales y directivos, y los desafíos que pudieron enfrentar. Además, conocer si tuvieron dificultades para llegar a dichos puestos. En ese sentido, era indispensable generar confianza con las entrevistadas a fin de que pudieran contarnos sus experiencias sin reparo.

Algunas mujeres prefirieron reuniones por las mañanas, pero el grueso de las entrevistas se concretaron por la tarde o finalizando el día (siete de la noche). Ninguna eligió reunirse fines de semana y algunas tuvieron que redefinir la hora o el día de reunión en más de una oportunidad. Los investigadores llegaron con diez minutos de adelanto a las citas programadas; sin embargo, debieron esperar hasta un promedio de treinta a cuarenta minutos por las entrevistas. Muchas mujeres tenían un tiempo limitado, y aunque la entrevista se trató de llevar según el orden de la pauta, si la entrevistada ya había dado la respuesta por adelantado, se omitían dichas preguntas relacionadas con dicha respuesta. Las entrevistas se llevaron a cabo en una sola sesión, y el promedio de duración fue de un hora (algunas duraron 40 minutos y otras 90 minutos).

Las entrevistas fueron realizadas por el mismo equipo investigador conformado por cuatro personas. A medida que se realizaban las entrevistas, los investigadores tuvieron más experiencia en la forma de hacer las preguntas a las ejecutivas. Al inicio de la entrevista, el investigador explicaba los objetivos generales de la investigación, el Consentimiento Informado, la confidencialidad y los procedimientos de la entrevista. En algunos casos, la entrevistada necesitó más detalle o explicación sobre algunas preguntas, y el investigador a cargo de la entrevista aclaró las dudas existentes

Cada una de las entrevistadas tuvo un aporte único a la investigación. A medida que se avanzaba en el desarrollo de las preguntas, las entrevistadas empezaban a sentirse en confianza y tendían a conversar de manera más abierta sobre sus experiencias a lo largo de su trayectoria profesional al punto de contar historias personales que, en algunos casos, trataban sobre decisiones difíciles que tuvieron que tomar en el transcurso de su vida. Todas las entrevistas se abordaron en un buen clima y comodidad tanto para la entrevistada como para el investigador.

3.9 Instrumentos

Para realizar las entrevistas, se utilizó una guía de entrevista que se encuentra en el Apéndice C. Las preguntas que se incluyen en la guía son el resultado de la revisión y análisis de la literatura y están orientadas a responder las preguntas de investigación. El Apéndice D muestra cómo cada grupo de preguntas de la guía se fijó en función de las preguntas de investigación planteadas en este estudio (ver apartado 1.6). Asimismo, la guía de la entrevista ha tomado ideas de la tesis de Granda et al. (2012) por tratarse del antecedente más reciente de la ejecutiva peruana de la gran empresa.

Las preguntas de la guía tienen información relacionada con aspectos personales de las ejecutivas, lo que, en algunos momentos, supuso una respuesta complicada o que no necesariamente cubriera los aspectos que son objeto de esta investigación. Para poder

permitirles reflexionar o explicarse con mayor detalle, se recurrió a preguntas de sondeo (*probing*). Según Rubin y Rubin (1995) la técnica del sondeo “ayuda a manejar la conversación regulando la longitud de las respuestas y el grado de detalle, aclarando oraciones o frases poco claras y completando la información que falta, manteniendo la conversación en el mismo punto central” (p. 164). Estas preguntas de sondeo o prueba se han incluido en la guía de la entrevista con el objetivo de que las mujeres puedan seguir hablando del tema que se está investigando, o que puedan completar una idea o incluso extenderse con una experiencia que ejemplifica situaciones que quieren dar a conocer.

En la guía de la entrevista se establecieron dos puntos: la información requerida y las preguntas a realizar a las entrevistadas (ver Apéndice C). Específicamente, dicha guía comprendió las siguientes secciones: (a) información demográfica, (b) antecedentes educativos, (c) antecedentes laborales, (d) plan de desarrollo profesional, (e) cargo que ejercen las mujeres ejecutivas, (f) apoyo de las empresas en el desarrollo profesional, (g) barreras en el desarrollo profesional, y (h) aspiraciones empresariales. Las secciones (b) y (c) permitieron conocer los antecedentes de las mujeres ejecutivas, tanto en sus estudios como en sus trabajos previos, pues parte de las estrategias para alcanzar puestos gerenciales y directivos parten de los estudios realizados o sus experiencias en otros trabajos. Los apartados (d), (e) y (f) se concentraron en el plan de desarrollo profesional y el cargo que actualmente ejercen, así como el papel que juega la empresa en su desarrollo. La sección (g) pretendió conocer si las mujeres ejecutivas percibieron barreras durante su vida laboral. Finalmente, la sección (h) buscó indagar si estas mujeres, que han alcanzado niveles gerenciales o directivos en la organización, tienen como proyecto convertirse en empresarias (ya sea a corto, mediano o largo plazo) y si se sienten capaces de estar en ese rol.

Al final de la entrevista, las preguntas de cierre se abocaban a consultar a la entrevistada si existía alguna información que consideraran importante y no había sido

cubierta, así como la posibilidad de volver a contactarlas si alguna respuesta fuera necesaria de aclarar.

3.10 Procedimientos de Registros de Datos

Al terminar cada caso, el equipo de investigación registró en un procesador de textos las notas de la entrevista, y, luego de registrar el archivo de audio, este era enviado para su transcripción. El Apéndice F muestra el Formato de Notas de Entrevistas.

Se creó una base digital de cada caso compuesta por los siguientes documentos digitales: (a) datos generales de la entrevistada; (b) formato del Consentimiento Informado firmado por la entrevistada; (c) formato de notas de entrevista (Apéndice F); (d) transcripciones de las entrevistas; (e) documento transcrito con comentarios y citas resaltadas; y (f) documentos que validaron que las entrevistadas laboraban en la empresa que mencionaban –como pantallazos de memorias anuales, páginas Web y tarjetas personales digitalizadas–.

Siguiendo la recomendación de Yin (2009), el análisis del estudio muestra la cadena de evidencia a través de (a) fecha, hora y lugar de la entrevista documentados en la base de datos generales de las entrevistadas; (b) firma del Formato de Consentimiento, aceptando la participación en el estudio; (c) validación dentro de lo posible del cargo de las mujeres ejecutivas, a través de información en las memorias anuales, página Web o tarjetas personales impresas; (d) realización de notas de las entrevistas respecto de lo observado durante el transcurso de las mismas; (e) grabaciones transcritas; (f) análisis de cada caso y trabajo de cada documento con los comentarios correspondientes; (g) seguimiento del protocolo del caso; e (h) información procesada a través del *software* Atlas.ti.

3.11 Análisis e Interpretación de Datos

El análisis de la información se inició al terminar la entrevista y trasladar la información general de la entrevistada en una base de datos. Luego de culminada la

transcripción de cada entrevista, la información fue codificada y categorizada. Después fue analizada, primero, de manera individual y, posteriormente, realizando un análisis transversal de los casos.

Como han recomendado Marshall y Rossman (2011), el proceso de análisis seguido en este estudio cumplió siete pasos: (a) organización de la información; (b) inmersión en la data; (c) generación de códigos y temas; (d) codificación de la información; (e) generación de interpretaciones a través de memos analíticos; (f) sometimiento a prueba de los hallazgos iniciales; y (g) redacción de un reporte o algún otro formato para presentar el estudio.

3.11.1 Análisis individual de los casos

El primer paso para el análisis individual de los casos fue ingresar las transcripciones al *software* Atlas.ti porque este permite analizar información cualitativa de gran volumen. Cada caso fue revisado más de una vez y leído por todo el equipo investigador para poder tener una idea general de la información. Posteriormente, se identificaron citas textuales de los principales párrafos para reducir, así, considerablemente la información. Luego se procedió a codificar la información siguiendo una lista provisional, que fue creada teniendo como base las preguntas de investigación del estudio. También, se crearon códigos adicionales que fueron establecidos de manera inductiva por conocimiento adicional proporcionado por las entrevistadas. Finalmente, se generó un reporte por cada caso al que se le denominó “resumen del caso” (ver péndice G). Por medio del *software* Atlas.ti se han podido seleccionar todas las citas que pertenecen a cada una de las categorías codificadas, y que luego fueron utilizadas para mostrar posibles tendencias, similitudes y contrastes.

3.11.2 Cross-case analysis o análisis trasversal de casos.

Al finalizar el análisis de cada caso, la información se interpretó desde diferentes perspectivas. En primer lugar, se realizó un análisis descriptivo de todos los casos en antecedentes demográficos, laborales, educativos, de idiomas; las estrategias que utilizaron

para su desarrollo profesional, y las barreras que enfrentaron. Cada aspecto contó con su propio código. Además, se analizaron las diferencias y similitudes entre las mujeres, y las estrategias y barreras a las que se han enfrentado.

En segundo lugar, se identificó si estas mujeres recibieron el apoyo de las empresas para impulsar su carrera y si este factor estaba relacionado con el tipo de empresa donde trabajaban. En tercer lugar, se consultó sobre la posible aspiración de la entrevistada de convertirse en empresarias. En cuarto lugar, las perspectivas anteriores fueron combinadas para intentar entender hasta qué punto los antecedentes y estrategias de las mujeres influyeron en los factores que las llevaron a desarrollarse profesionalmente y ocupar puestos gerenciales y directivos. Finalmente, el análisis e interpretación de los datos permitió establecer una figura de mujer ejecutiva que lleva a cabo ciertas estrategias para desarrollarse profesionalmente.

3.12 Validez y Confiabilidad

La validez de los resultados obtenidos en un estudio cualitativo depende de la relación de las conclusiones con el mundo real y no existen métodos que puedan asegurar que realmente se han captado aquellos aspectos del mundo que son estudiados. La validez es una meta, no un producto; nunca es algo que pueda ser probado o darse por sentado (Maxwell, 1996, p.86). No obstante, es indispensable que cualquier tipo de estudio, ya sea cualitativo o cuantitativo, incluya elementos de validez y confiabilidad.

Yin (2009) ha propuesto que un estudio debería contar con cuatro condiciones para ser considerada una investigación de calidad: validez interna, validez externa, validez del constructo y confiabilidad. La validez interna es propia de los estudios cuantitativos por lo que no aplicaría a un estudio cualitativo con enfoque exploratorio. La validez externa o generalización implica que los resultados pueden ser generalizados más allá del estudio realizado (Yin, 2009). En el caso de las investigaciones cualitativas, como el presente

estudio, la generalización no es estadística sino más bien analítica. En este estudio, los resultados pueden contrastarse con la teoría con la cual se pueden comparar los resultados empíricos de los casos estudiados.

La validez del constructo supone establecer medidas adecuadas de los conceptos estudiados (Yin, citado por Avolio, 2008, p. 99). En el estudio, se siguieron tres estrategias: primero, se trianguló la información; segundo, se mantuvo una cadena de evidencia del análisis; y tercero, se contó con datos enriquecidos, lo que implica “tener datos suficientemente detallados y completos que proporcionan un panorama completo de lo que sucede” (Maxwell, 1996, p. 95).

De acuerdo con lo indicado por Maxwell (1996), Creswell (2009) y Yin (2011), la triangulación exige recopilar información de diferentes fuentes (en este caso, las entrevistas) y corroborar, mediante evidencias, lo que las fuentes señalan. En esta investigación, la triangulación de la información se logró principalmente a través de: (a) la comparación de la información obtenida de lo expresado por las mujeres ejecutivas con distintos documentos, como la memoria anual, página web, tarjetas personales, etc.; y (b) la comparación de las notas de la entrevista con el reporte del caso; y (c) el contraste de las notas de la entrevista con la información obtenida en las grabaciones.

La confiabilidad se refiere a que los alcances de otros investigadores deben ser consistentes y obtener los mismos resultados del mismo caso si siguen el mismo procedimiento (Creswell, 2009). La presente investigación comprendió los siguientes procedimientos para asegurar la confiabilidad: (a) el uso del protocolo del caso, en el que se establecieron los procedimientos y pautas para las entrevistas, formatos de notas de las entrevistas, y el uso de una misma guía de preguntas para todos los casos; (b) la generación de una base de datos por cada caso con una estructura estandarizada; (c) la revisión de las transcripciones para asegurar la ausencia de errores obvios durante la transcripción (Creswell,

2009, p. 190); y (d) la constitución de un equipo investigador formado por cuatro investigadores entrenados en la realización de entrevistas en profundidad.

3.13 Resumen

La investigación ha seguido un enfoque cualitativo de alcance exploratorio para intentar identificar las estrategias que estarían usando las mujeres ejecutivas de la gran empresa en el Perú para poder alcanzar cargos gerenciales o directivos.

Se utilizó la estrategia de casos múltiples con un diseño holístico, porque se ha trabajado solo con una unidad de análisis: las mujeres ejecutivas de la gran empresa en Perú. La población de las mujeres ejecutivas en Perú está compuesta por las mujeres con nacionalidad peruana que ocupan cargos gerenciales y ejecutivos en la gran empresa peruana que no sean del sector educativo ni de la administración pública. El estudio del caso permitió explorar en profundidad a las mujeres ejecutivas con el objetivo de conocer las estrategias o acciones que han podido emplear, de manera consciente o inconsciente, y que les han permitido lograr un desarrollo dentro de su trayectoria profesional y haber alcanzado cargos de alta dirección en empresas de envergadura.

La población objetivo del estudio estuvo compuesta por mujeres ejecutivas de las grandes empresas en el Perú que ocupan cargos directivos, es decir “que tienen poder en la toma de decisiones en una organización y que ocupan puestos de: (a) subgerente, (b) gerente, (c) subdirectora, (d) directora” (Granda et al., 2012). En esta investigación, el término “ejecutiva” ha sido definido como aquella persona que labora en una empresa y se desenvuelve en un puesto gerencial o directivo, y, por tanto, tiene injerencia en la toma de decisiones al interior de la organización.

Para el presente estudio, se tomó en cuenta la base de datos de empresas según la publicación *Peru Top 10,000 Companies 2012*. Sin embargo, al no existir una base de mujeres ejecutivas, se han utilizado distintas fuentes para identificar las mujeres ejecutivas

que laboran en las grandes empresas, como memorias anuales de las empresas, información de Internet, referidos de contactos laborales, referidos de las mismas entrevistadas y referidos personales.

La muestra fue construida utilizando las técnicas de máxima variación y bola de nieve. La casos fueron seleccionados rigurosamente para reflejar la diversidad de mujeres considerando las siguientes dimensiones: (a) mujeres mayores de 40 años que laboran en empresas de capital nacional; (b) mujeres mayores de 40 años que laboran en empresas de capital extranjero; (c) mujeres menores de 40 años que laboran en empresas de capital nacional; y (d) mujeres mayores de 40 años que laboran en empresas de capital extranjero.

Para la recolección de datos se utilizó básicamente entrevistas en profundidad, en una sola sesión, principalmente en su centro laboral. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 60 minutos cada una. Las entrevistas fueron de naturaleza abierta pero utilizando una guía de preguntas estructuradas. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas a través de un procesador de textos. Adicionalmente, se tomaron notas durante las entrevistas para poder captar aspectos particulares de las mujeres ejecutivas y poder analizar mejor cada caso particular.

Después de haber culminado con el trabajo de campo, la información fue codificada y categorizada utilizando la inducción analítica. Se procesó la información utilizando el *software* Atlas.ti, que permitió analizar la información del estudio.

Capítulo IV: Presentación y Discusión

El presente capítulo muestra los resultados de los casos trabajados luego de haber completado el trabajo de campo. La organización de este capítulo muestra el perfil de los informantes y el reporte basado en el análisis transversal de los 20 casos respondiendo las preguntas específicas de la investigación.

4.1 Perfil de las Informantes

Se realizaron 20 casos de mujeres ejecutivas que permitirían contestar las preguntas planteadas por la investigación. Por razones de confidencialidad, los nombres de las entrevistadas han sido codificados. A continuación, se consigna el resumen de los perfiles de las mujeres ejecutivas en la Tabla 7. Y, en la Tabla 8, se muestra la población seleccionada de 978 empresas grandes de Perú activas en 2011, cuya base de operaciones está en Lima Metropolitana y Callao, y que no pertenecen a los rubros educación ni administración pública. Se contactó a 35 mujeres ejecutivas que pertenecen a la población de empresas seleccionadas; de estas, 57% aceptó realizar la entrevista; 40% las rechazó; y 3% las aceptó, pero no cumplía con los criterios de validación.

Tabla 7

Perfiles de las Entrevistadas

Código	Sector de la empresa	Capital de la empresa	Cargo	Área	Hijos	Intención empresarial	Mayor de 40 años	Carrera base	Universidad	Estudios de posgrado	Idiomas	Fecha de la entrevista
E01	Químicas	Extranjero	Gerente	Aseguramiento de Calidad	No	Sí	No	Ingeniería	PUCP	Maestría	Inglés	07/05/2013
E02	Intermediación Financiera	Extranjero	Gerente	Operaciones	Sí	Sí	Sí	Ingeniería	Federico Villarreal	Máster	Sin dato	07/05/2013
E03	Intermediación Financiera	Nacional	Gerente	Contabilidad	Sí	Sí	Sí	Contabilidad	Garcilaso de la Vega	Maestría	Inglés	07/05/2013
E04	Intermediación Financiera	Extranjero	Gerente	Desarrollo	Sí	Sí	No	Ingeniería	Federico Villarreal	Maestría	Inglés	09/05/2013
E05	Intermediación Financiera	Nacional	Gerente	Activo Social	No	No	No	Sicología	UNIFE	Máster	Inglés, francés y alemán	13/05/2013
E06	Textiles	Extranjero	Gerente	Recursos Humanos	No	Sí	No	Derecho	PUCP	Maestría	Inglés, francés e italiano	13/05/2013
E07	Intermediación Financiera	Nacional	Gerente	Servicios Compartidos	Sí	No	No	Administración	San Marcos	Maestría	Inglés	13/05/2013
E08	Intermediación Financiera	Nacional	Gerente	Gestión Humana	Sí	Sí	No	Administración	UPC	No	Inglés	14/05/2013
E09	Químicas	Nacional	Gerente	Unidad de Negocios	Sí	Sí	Sí	Ingeniería	U. Lima	Maestría	No	14/05/2013
E10	Industria Alimentaria	Nacional	Gerente	Operaciones	No	Sí	Sí	Administración	UPC	Maestría	Inglés	16/05/2013
E11	Telecomunicaciones	Extranjero	Gerente	Asuntos Regulatorios	No	Sí	No	Derecho	PUCP	Maestría	Inglés y francés	21/05/2013
E12	Comercializadoras	Extranjero	Sub Gerente	Recursos Humanos	No	Sí	No	Administración	U. Lima	Postgrado	Inglés	17/05/2013

Tabla 7 (continuación)

Perfiles de las Entrevistadas

Código	Sector de la empresa	Capital de la empresa	Cargo	Área	Hijos	Intención empresarial	Mayor de 40 años	Carrera base	Universidad	Estudios de posgrado	Idiomas	Fecha de la entrevista
E13	Comercializadoras	Extranjero	Gerente	Asuntos Regulatorios	Sí	Sí	No	Farmacia y Bioquímica	UCSM	No	Inglés, francés y portugués	24/05/2013
E14	Pesca	Extranjero	Gerente	Gerencia General	Sí	Sí	Sí	Derecho	PUCP	Postgrado o Maestría	Inglés	29/05/2013
E15	Bebidas	Extranjero	Gerente	Auditoria Interna	Sí	Sí	No	Contabilidad	Garcilaso de la Vega	Maestría	Inglés	22/05/2013
E16	Consultorías y Servicios	Extranjero	Gerente	Gestión de Talento para las Américas	Sí	Sí	No	Comunicaciones	U. Lima	Maestría	Inglés	27/05/2013
E17	Comercializadoras	Extranjero	Directora	Talento Humano para Latinoamérica	No	Sí	Sí	Administración	Extranjera	Maestría	Inglés, francés, portugués,, griego y ruso	28/05/2013
E18	Comercializadoras	Extranjero	Gerente	Marca y Comercial (Brand & Trade Manager)	No	Sí	No	Administración	Pacifico	No	Inglés y alemán	29/05/2013
E19	Comercializadoras	Extranjero	Gerente	Tecnologías de la Información (Región Andina)	Sí	Sí	No	Ingeniería	Garcilaso de la Vega	Maestría	Inglés	22/05/2013
E20	Consultorías y Servicios	Extranjero	Directora	Administración y Finanzas	No	Sí	Sí	Contabilidad	U. Lima	Máster	Inglés	28/05/2013

Tabla 8

Tasa de Respuesta de las Entrevistadas

	Número de mujeres ejecutivas de Lima Metropolitana y el Callao
Número de grandes empresas para ubicar potenciales entrevistadas según la base de datos <i>Perú Top 10,000 Companies 2012</i>	978
Mujeres contactadas	35
Mujeres que no cumplían con los criterios	1
Mujeres que aceptaron	21
Mujeres que no aceptaron el estudio	14
Tasa de rechazo (no aceptaron / contactadas que cumplían los criterios)	40%
Tasa de rechazo (aceptaron / contactadas que no cumplían los criterios)	3%
Tasa de aceptación (aceptaron / contactadas que cumplían los criterios)	57%

La conformación de este diverso grupo de mujeres ejecutivas estuvo basada en las siguientes características: (a) rango de edad de la ejecutiva, que muestra el cargo ejecutivo a través de la brecha generacional de los 40 años; (b) madres, que permite conocer la relación de la mujer ejecutiva con la maternidad; (c) intención empresarial, que muestra los planes a mediano y largo plazo de las ejecutivas; (d) mayor grado académico obtenido, que permite saber si las ejecutivas han tenido formación de posgrado; (e) conocimientos de idiomas, que da cuenta de los posibles diversos idiomas que pueden manejar las mujeres ejecutivas como parte de su desarrollo profesional; (f) capital de la empresa, que muestra las características de la empresa nacional o extranjera en la cual trabaja la ejecutiva; (g) rubro de la empresa, que evidencia la diversidad de sectores en los que participan las ejecutivas; y (h) cargo en la empresa y la relación con el área, que muestra la influencia en la toma de decisiones de la empresa.

En las Tablas 9, 10 y 11, se consignan los resultados de las características encontradas respecto del rango de edad de las ejecutivas y su relación con la maternidad.

Tabla 9

Entrevistadas por Edad Actual

Rango de Edad	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 40 años	13	65%
Mayores de 40 años	7	35%
Total de informantes	20	100%

Tabla 10

Entrevistadas Madres

Maternidad	Frecuencia	Porcentaje
No son madres	9	45%
Son madres	11	55%
Total de informantes	20	100%

Tabla 11

Entrevistadas por Edad Actual y Maternidad

Maternidad por Rango de Edad	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 40 años	13	65%
No son madres	6	30%
Son madres	7	35%
Mayores de 40 años	7	35%
No son madres	3	15%
Son madres	4	20%
Total de informantes	20	100%

En las Tablas 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18 y 19, se muestran los resultados de las características identificadas en los casos de las mujeres ejecutivas que se han entrevistado.

Tabla 12

Entrevistadas por Carrera Base

Carrera	Frecuencia	Porcentaje
Administración	6	30%
Comunicaciones	1	5%

Tabla 12 (continuación)

Entrevistadas por Carrera Base

Carrera	Frecuencia	Porcentaje
Contabilidad	3	15%
Derecho	3	15%
Farmacia y Bioquímica	1	5%
Ingeniería	5	25%
Sicología	1	5%
Total de informantes	20	100%

Tabla 13

Entrevistadas por Universidad de Carrera Base

Universidad	Frecuencia	Porcentaje
Extranjera	1	5%
Federico Villarreal	2	10%
Garcilaso de la Vega	3	15%
Pacífico	1	5%
PUCP	4	20%
San Marcos	1	5%
U. Lima	4	20%
UCSM	1	5%
UNIFE	1	5%
UPC	2	10%
Total de informantes	20	100%

Tabla 14

Entrevistadas por Mayor Grado Obtenido

Grado Obtenido	Frecuencia	Porcentaje
Maestría	12	60%
Máster	3	15%
No cuenta con estudios de postgrado	3	15%
Postgrado	2	10%
Total de informantes	20	100%

Tabla 15

Entrevistadas por Capital de la Empresa en la que Labora

Tipo de Capital de la Empresa	Frecuencia	Porcentaje
Extranjero	14	70%
Nacional	6	30%
Total de informantes	20	100%

Tabla 16

Entrevistadas por Rubro de la Empresa

Rubro de la Empresa	Frecuencia	Porcentaje
Bebidas	1	5%
Comercializadoras	5	25%
Consultoras y servicios	2	10%
Industria alimentaria	1	5%
Intermediación financiera	6	30%
Pesca	1	5%
Químicas	2	10%
Telecomunicaciones	1	5%
Textiles	1	5%
Total de informantes	20	100%

Tabla 17

Entrevistadas por Cargo en la Empresa

Cargo	Frecuencia	Porcentaje
Directora	2	10%
Gerente	17	85%
Subgerente	1	5%
Total de informantes	20	100%

Tabla 18

Entrevistadas por Conocimientos de Idiomas Adicionales al Español

Conocimientos de Idiomas	Frecuencia	Porcentaje
Habla un idioma	12	60%

Tabla 19 (continuación)

Entrevistadas por Conocimientos de Idiomas Adicionales al Español

Conocimientos de Idiomas	Frecuencia	Porcentaje
Habla dos idiomas	2	10%
Habla tres a más idiomas	4	20%
Solo español y sin datos	2	10%
Total de informantes	20	100%

Tabla 19

Entrevistadas con Intención Empresarial

Intención Empresarial	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 40 años	13	65%
Sin intención empresarial	2	10%
Con intención empresarial	11	55%
Mayores de 40 años	7	35%
Sin intención empresarial	0	0%
Con intención empresarial	7	35%
Total de informantes	20	100%

La Tabla 20 contiene la información estadística de cada caso de estudio respecto de las transcripciones y grabaciones de audio de las entrevistas. En total, los 20 casos de estudio fueron transcritos en un total de 435 páginas, lo que ocupó un espacio de 826 kB y un espacio total de grabaciones de audio de 680.5 MB en los formatos mp3, m4a y amr.

Tabla 20

Estadística de los Casos de Estudio

Código de Entrevistada	Total de Páginas (transcripción de la entrevista)	Total de Espacio de la Transcripción (en kb)	Total de Espacio del Audio (en mb)	Tipo de Archivo del Audio
E01	19	32	48.9	mp3
E02	37	61	91.4	mp3
E03	24	50	49.2	mp3
E04	23	37	61.1	mp3
E05	14	42	25.2	mp3

Tabla 20 (continuación)

Estadística de los Casos de Estudio

Código de entrevistada	Total de Páginas (transcripción de la entrevista)	Total de Espacio de la Transcripción (en kb)	Total de Espacio del Audio (en mb)	Tipo de Archivo del Audio
E06	17	44	32.7	mp3
E07	15	42	28.9	mp3
E08	30	56	68.8	mp3
E09	12	43	18.6	mp3
E10	19	33	21.7	m4a
E11	30	56	29.9	m4a
E12	23	40	25.5	m4a
E13	28	48	37.2	m4a
E14	13	27	2.8	amr
E15	22	47	5.1	amr
E16	28	48	7.6	amr
E17	15	34	3.3	amr
E18	14	29	3.1	amr
E19	40	63	95.4	mp3
E20	12	30	24.1	mp3
Total	435	862	680.5	

4.2 Presentación y Discusión de los Resultados

Los resultados del estudio son presentados de acuerdo a las preguntas de investigación. La información cuantitativa se presenta en tablas, mientras que la información cualitativa es presentada en forma narrativa.

4.2.1 ¿Cuáles son las estrategias que facilitan el ascenso en la trayectoria profesional de las mujeres ejecutivas en el Perú?

La investigación ha permitido establecer cinco estrategias fundamentales que son empleadas por las mujeres ejecutivas en su desarrollo profesional. Estas, explicadas previamente en el apartado 2.6, son las siguientes: *networking* o redes de contacto, *mentoring* o mentorado, *sponsorship* o patrocinado, formación o estudios de posgrado y experiencia

internacional. Sin embargo, a través del estudio se pudieron encontrar otros factores de importancia que las mujeres ejecutivas reconocen como estrategias importantes para crecer profesionalmente, a saber: desarrollo de habilidades y competencias, búsqueda de trabajo desafiante, toma de decisiones importantes, trabajo duro, pasión por lo que haces e idiomas.

La Tabla 21 presenta el consolidado de las estrategias identificadas para el desarrollo profesional. Los códigos E1 a E5 refieren a las estrategias que fueron desarrolladas en la guía de preguntas como resultado del análisis de la literatura; mientras que los códigos ED1 a ED6, a aquellas que surgieron a partir de esta investigación.

Tabla 21

Estrategias para el Desarrollo Profesional Nombradas por las Ejecutivas

Estrategias	Casos	Frecuencia	Porcentaje del total de entrevistas
E1 <i>Networking</i> o redes de contacto	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E11, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20	18	90%
E2 Formación: estudios de posgrado	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E07, E09, E10, E11, E12, E14, E15, E16, E17, E19, E20	17	85%
E3 Experiencia internacional	E04, E05, E06, E08, E09, E10, E13, E15, E16, E19, E21	10	50%
E4 <i>Mentoring</i>	E03, E05, E06, E08, E10, E11, E12, E13, E15, E16, E17, E18	12	60%
E5 <i>Sponsorship</i> o patrocinado	E04, E07, E17, E18, E19	5	25%
ED1 Desarrollo habilidades y competencias	E01, E02, E05, E06, E08, E11, E12, E13, E14, E15, E16, E18, E19, E20	13	65%
ED2 Búsqueda de trabajo desafiante	E01, E02, E08, E10, E11, E12, E13, E16, E19, E20	10	50%
ED3 Toma de decisiones importantes	E02, E03, E08, E12, E13, E14, E16, E19, E20	10	50%
ED4 Trabajo duro	E01, E03, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E15	9	45%
ED5 Pasión por lo que haces	E12, E13, E19	3	15%
ED6 Idiomas	E16	1	5%
Total de informantes	20		

Networking o redes de contacto. El análisis de los casos reveló que para 90% de las entrevistadas las redes de contacto son importantes como parte de su desarrollo profesional (ver Tabla 22). En particular, los casos, E14, E17, E19 y E20 consideran esta estrategia como un elemento fundamental en el transcurso de su vida laboral, como se advierte en sus testimonios:

La primera posición que tuve acá de la banca fue a través de conocidos, después se podrá decir que ... ¡todas! (E17 4:1) Mira, la principal estrategia ha sido a través de redes de contactos de gente conocida. Eso de buscar en el periódico no funciona, es a través de las relaciones. (E17 5:400)

Entonces, en realidad, nunca he buscado un trabajo sino generalmente me he topado con los trabajos y ha sido básicamente no de la red de contactos que yo haya llamado, sino de cómo funciona la red de contacto. (E14 3:1145)

Yo creo que la red de contactos es muy importante, o sea ese es un tema de la red social laboral es muy importante, son los que te abren las puertas a las oportunidades de alguna manera y no es que exista vara porque igual te evalúan. (E19 11:1696)

Creo que en mi caso específicamente la red de contactos ha sido la principal propulsora para mi línea de carrera. (E20 4:606)

Tabla 22

¿Es importante el networking para el desarrollo profesional?

	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Sí			
Importante en todo sentido	E01, E04, E05, E06, E08, E09, E11, E13, E14, E15, E16, E17, E18, E19, E20	15	75%
Importante por la satisfacción personal del buen trabajo	E02, E03, E07	3	15%
No, pero aceptan reconocimiento de los superiores	E10, E12	2	10%
Total de informantes		20	100%

Por otra parte, según los casos E02, E03 y E07, la red de contactos también era importante, porque las referencias que puedan dar otros de ellas implican que se ha realizado un buen trabajo. Por tanto, la red de contactos supone un refuerzo y un reconocimiento por el trabajo bien hecho, como se advierte en sus testimonios:

Yo creo que es importante mantener relaciones con algunas personas que te puedan contactar en algún momento, de repente referir, ¿no? Si te presentas en algún sitio y si has llevado muy buenas relaciones y hay gente que ha visto tu trabajo, a la hora que la llamen va hablar muy bien de ti. (E02 9:1883)

Cuando yo salí del banco, yo había presentado mi carta al mediodía y a la una de la tarde, me había llamado cuatro de mis ex jefes para que me vaya a trabajar con ellos, o sea, eso se valora mucho, o sea, te hacen sentir bien, te hacen sentir que lo que estás haciendo, lo estás haciendo bien, ¿no?, y que debes seguir así. Yo al menos sigo en esa línea [risas]. (E03 11:1277)

Fueron varios [trabajos] por redes de contacto, porque finalmente dentro del mismo banco, conforme vas trabajando en diferentes puestos van conociendo tu trabajo y mientras te conozcan (...) van a querer trabajar contigo, ¿no? (E07 3:1390)

Los resultados del estudio también mostraron otro aspecto de las redes de contacto. No solo sirven para poder conseguir una entrevista, puesto de trabajo o el reconocimiento del buen desempeño realizado, sino que permiten tener más herramientas para el buen desarrollo de las actividades del negocio en el día a día. Los testimonios de los casos E06 y E07 dan cuenta de esta característica:

(...) mucho del negocio que veo ahora, cuestiones que necesito para el desarrollo del negocio (...) ¡Sí claro! Los consigo a través de contactos como proveedores, capacitaciones... (E06 2:1409)

[Y]o tengo contactos y buena relación con mucha gente que hace, pues, que el trabajo se me haga más fácil ¿no? (E07, 7:1017)

De otro lado, es pertinente mencionar que el 10% (casos E10 y E12) de las entrevistadas no reconoció la red de contacto como elemento de importancia para su crecimiento profesional; no obstante, sí respondieron positivamente al hecho de que un buen trabajo les ha dado reconocimiento ante sus jefes directos y les ha dado exposición en el centro de labores:

(...) las gestiones, actividades que yo he venido desarrollando que gracias a Dios han sido visibles a niveles gerenciales, porque obviamente [en] cada proyecto, [en] cada avance la tenía la posibilidad de poder exponerlo (...) qué bueno me hice, entre comillas, conocida. (E10 6:1212)

Yo creo q e no, no sé, si contactos (...) para m m cho tiene q e ver la performance (...) q é tanto empe o l e metas a lo q e haces y q e tanto es de ti. Q é tanto demuestras lo que disfrutas [de] tu trabajo y esos temas me fueron ayudando mucho para que mi jefa se diera cuenta que, con el tiempo, fui creciendo. (E12 5:118)

Finalmente, aunque ninguna de las entrevistadas mencionó que usan el *e-networking*, algunas de ellas acudieron a páginas web de redes sociales, como *Facebook* y *Linkedin*, cuando el investigador consultó por alguna referida para entrevistarla. Las mujeres que usaron las redes sociales fueron en todos los casos menores de 40 años. Se anotó esta particularidad en las notas de la entrevista (casos E12 y E13). Asimismo, el caso E19 señaló que, en su empresa, también, existe una herramienta en línea para manejar una red de contactos:

Hay una herramienta dentro [esta empresa] que te puede permitir hacer tu red de contactos y puedes ir agregando a la gente que a ti te interesa (...) la otra persona te acepta y te dice “ahhh tú eres mi *partner* [compa e ro]” (...) yo creo que la

herramienta da facilidad, porque nadie te va a evitar llamar al fulanito de Singapur, no llamar a China, esa es la riqueza que tiene esa compañía que hay tanta experiencia a nivel global. (E19 22:1070)

Mentoring o mentorado. Sobre la estrategia de mentorado, se han incluido los términos “1 der” o “*coach*” [entrenador], los cuales fueron empleados por las mismas entrevistadas cuando se refirieron al cargo de mentor. Los resultados mostraron que 60% de las mujeres ejecutivas del estudio han recibido o han dado una experiencia de mentorado (o ambas) a lo largo de su trayectoria profesional (ver Tabla 23). Para las entrevistadas la experiencia de mentorado les ha servido para crecer profesionalmente, aprender a desarrollar más capacidades, las ha obligado a dar el máximo de sí mismas. Al respecto, se ofrecen a continuación algunas de las citas más representativas:

En [esta empresa], te puedo decir que he pasado por siete u ocho posiciones [lo que] me ha permitido también desarrollarme y crecer mucho profesionalmente con el apoyo de los líderes que, en ese momento, me respaldaron y me dieron el gran reto de poder asumir esas posiciones siempre acompañándome a seguir creciendo. (...) los líderes me ayudaron mucho de alguna manera a desarrollar esas capacidades que se necesitan en las posiciones, en ayudarme o guiarme en lo que necesito para estar más sólida en la posición. (E18 3:119)

[Mi jefe] me ayudó en el tema de tipo *coaching* [entrenamiento], o sea... cómo es, qué es lo que tienes que hacer; o, ante [ciertos] problemas, cómo debes de responder, o sea como más de tipo de actitud. (E11 11:84)

¿Tuviste el apoyo de un jefe, de alguien, que te fue orientando [hacia el tipo de habilidades que necesitarías desarrollar]? Sí, sí, este... de hecho. El que era mi jefe en el [banco] me dijo: "okey, esto tienes que complementarlo con esto, busca la EOI

[Escuela de Organización Industrial], infórmate sobre la EOI". Así es como [llegué] a UPC [Universidad de Ciencias Aplicadas, que tiene convenio con la EOI]. (E6 5:166)

Mentores sí he tenido varios, o sea... este... cuando estuve en [una empresa de telefonía] mi gerente fue una excelente mentora, confió mucho en mí, me retaba, me hizo pensar y agarrarle gusto a esto y me da orgullo hasta el día de hoy mantener contacto con ella (...) y creo que para ella también ha sido un orgullo verme; y, ahora a mí, a su practicante. Luego mi jefe en [la aerolínea] que era extremadamente excelente me sacó la mugre, pero yo la aprecio muchísimo; sabía un montón; creo que de una manera me enseñó un montón ¡un montón! Creo que de una manera me formó un poco... a cómo es mi forma de trabajar ahora (...). También, tuve un jefe que era muy bueno, ese hombre tenía una paciencia (...) el hombre era lo máximo. (E12 6:2017)

Tabla 23

¿Ha recibido o ha sido mentor durante su desarrollo profesional?

	Casos	Frecuencia	Porcentaje
He tenido un mentor(a)	E03, E05, E06, E08, E18, E12	6	30%
He tenido y soy mentora	E11, E13, E15, E16	4	20%
No he tenido, pero soy mentora	E17, E10	2	10%
No he tenido mentor(a)	E01, E02, E04, E07, E09, E14, E19, E20	8	40%
Total de informantes		20	100%

Es importante mencionar que los jefes directos son la primera referencia de mentor; sin embargo, también, se ha mencionado que uno mismo debe buscar su propio mentor. Y este no debe ser necesariamente el superior inmediato. El caso E13 muestra esta perspectiva:

Tú tienes que buscarlo. (...) tú tienes que saber escoger quién es la persona que te va a ayudar (...) como quién quisieras tu llegar a ser por la experiencia y por el manejo de gente que tiene, o por las capacidades que tiene de sintetizar, o por lo que fuera.

Ojo que hay líderes que te dan mucho tiempo, te dan mucho *coaching* y hay líderes que les cuesta mucho por todas las cosas que tienen que hacer. (E13 20:1490)

Por otra parte, el 10% (ver Tabla 22) de mujeres del estudio indicaron que, pese a que no recibieron mentorado, si se consideran mentoras en la actualidad desde su cargo gerencial o directivo. Los casos encontrados son E10 y E17, ambas ejecutivas pertenecen al rango de mujeres mayores de 40 años, y señalaron lo siguiente:

A ellos [mi equipo de trabajo] sí, en todo sentido, hasta psicóloga porque me preocupó mucho por su desarrollo no solamente en el tema profesional, sino personal. Estoy muy atenta de qué es lo que tienen, qué necesitan, cómo está su familia; si no me rinden, o por qué no me rinden, si tienen problemas cómo puedo apoyarlos, porque finalmente ellos trabajan más de ocho horas conmigo. (E10 8:1305)

Yo he diseñado el programa de *mentoring* para la corporación de Latinoamérica y ahora se está usando en ciertas partes de la corporación, así que conozco bastante sobre el tema. Nunca tuve un mentor formal, pero sí soy mentora para varias personas. (E17 6:441)

Finalmente, 40% de las mujeres que indicó no haber recibido un mentorado y tampoco son mentoras (ver Tabla 22), sí gozan de recibir retroalimentación directa de su superior directo. Y, aunque son conscientes de que no es la misma figura, lo mencionaron para enfatizar que de alguna manera han recibido una evaluación o pautas respecto de su trabajo:

Alguna vez conversamos con mi gerente, pero más fue por un tema de *feedback* [retroalimentación] que lo hacemos recién. Lo estamos haciendo en la organización hace un año o sea una vez al año, pero así un mentor que me diga a mí esto debes hacer, así no debe ser, no he tenido. (E4, 10:1033)

En este caso, no es que me hayan dicho, este es tu mentor pero... mi gerente creo que me dice las cosas directamente. (E2, 18:234)

Sponsorship o patrocinado. El estudio mostró que la estrategia denominada *sponsorship* tendría una connotación negativa debido a que puede confundirse con el término “padrinazgo”, entendido, desde la perspectiva de esta investigación, como conseguir una promoción, porque te conocen y no necesariamente por tus cualidades. Los investigadores fueron claros en la definición de patrocinado; sin embargo, algunas entrevistadas mantuvieron la percepción negativa, como los casos E12 y E14:

Considero que sí he tenido mentores mas no patrocinadores. Creo que estoy orgullosa que yo he sido mi carta de presentación, y creo que en ninguno de mis trabajos los tuve porque nadie me ha recomendado ni nada. (E12 6:1806)

Esa modalidad no existe en ninguno de los trabajos que he tenido, generalmente he recibido un trato totalmente igualitario con los otros funcionarios. (E14 4:320)

El 25% de las entrevistadas (ver Tabla 24) declaró sentir que habían tenido un patrocinador en el transcurso de su vida laboral y que la exposición de su trabajo frente a otros, o empoderarlas y apostar por ellas fueron factores que, definitivamente, las ayudaron a su desarrollo profesional. Los casos E04, E07, E17, E18 y E19 expresan mejor estas ideas:

Mis jefes directos [han sido mis patrocinadores], yo entiendo que es porque me conocían por el trabajo que hacía. Una vez que terminábamos un proyecto para hacer otro, generalmente, ellos se generan a otros superiores que “sería bueno que lo vea tal persona, quisiera que lo vea tal jefe de proyecto” (o sea yo). (E04 6:796)

Sí, yo creo que sí he tenido un par de personas que son como que, líderes de opinión dentro del banco, y que tienen digamos un prestigio y un reconocimiento ya ganado, que conocen mi trabajo y que me han apoyado siempre (...) que en muchos, varios

momentos, ellos son los que me han como que, un poco dirigido y aconsejado, cuál podría ser mi próximo movimiento para poder seguir escalando. (E07 3:1712)

Sí, acá en [esta empresa] diría que sí, porque cuando yo trabajé en [en una consultora], lo hice con una persona que después se vino a [esta empresa], y fue esa persona quien me jaló. Esa persona (...) siempre ha estado al pendiente de mi trabajo [para] que crezca profesionalmente. (E17 4:686)

La decisión en este caso fue del Gerente General, la persona que estaba ocupando esta posición se fue por temas personales fuera del país y en su momento lo mejor para la empresa lo mejor para la compañía. Él decidió que yo iba a tomar esta posición, ya que soy una persona joven, soy una persona que recién estoy aprendiendo, pero él apostó y se la jugó conmigo para estar en esta posición. Entonces, no hubo un proceso de selección así como que de entrevista (...) porque además yo ya venía trabajando con él y él vio dentro del equipo a quién podía mover. (E18 8:116)

Mi jefe siempre [fue mi patrocinador]. Creo que me probó un año y medio o dos, no sé cuánto tiempo y al final me dijo mira tengo todo este proyecto para ti. Y yo dije “chévere todo este proyecto. Ya (...) cómo lo vamos hacer” [y él respondió] “no, yo no lo voy hacer tú lo vas hacer”. [Eran] 180 reportes (...) yo no tenía idea, hablamos de banca. Y me dijo “yo creo q e lo p e des hacer de verdad”. Me lanzó a la piscina y creo que fue una de las mejores experiencias, porque él confiaba en mí y me dio el *empowerment* [empoderamiento] para poderlo hacer sola y lo hice. Me costó, pero lo

Tabla 24

¿Ha tenido un patrocinador durante su desarrollo profesional?

	Casos	Frecuencia	Porcentaje
He tenido un patrocinador	E04, E07, E17, E18, E19	5	25%
No he tenido patrocinador	E01, E02, E03, E05, E06, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E16	15	75%
Total de informantes		20	100%

Formación o estudios de posgrado. Solo 15% de las entrevistadas para esta investigación (casos E08, E13, E18) no han realizado estudios de posgrado (ver Tabla 15), pero sí han seguido cursos cortos de especialización. Para 85% de los casos la formación es de gran importancia, porque se complementan con la experiencia que van desarrollando en su vida laboral. Los cursos llevados han servido para desarrollar redes de contacto y otras habilidades con el fin de asumir nuevos retos profesionales que recibían o proyectarse hacia el futuro. Estas habilidades no solo abarcan destrezas y conocimientos, sino también habilidades “blandas”, que permiten el crecimiento personal. Estos resultados son consecuentes con lo mencionado por Chen et al. (2012) sobre la importancia de los estudios para formar *soft skills* [habilidades blandas] y el desarrollo de redes de contacto. Se muestra, a continuación, los testimonios principales que apelan al tema de los estudios de posgrado:

Creo que sí ayudan; sin embargo, creo que también ayuda bastante la experiencia y el conocimiento que vas adquiriendo en todo el tiempo de tu ejercicio de tu carrera profesional. Creo que el cartón o algún título, cuando hay tanta competencia, te puede ayudar a sobresalir, pero si se trata de demostrar cosas, el haber llevado muchos cursos no siempre te pueden dar todas las herramientas (E02 2:449)

Yo considero que sí, de hecho yo soy contadora de formación, pero yo no me desempeño en contabilidad hace muchos años. Entonces, el máster me ayudó a complementar mis *skills* [habilidades] de gerencia y, de hecho, para tomar la responsabilidad de la posición [en la] que estoy. (E20 2:662)

No solamente me dio una excelente base de conocimiento sino también de *networking* y las instituciones donde estudié, digamos, abren muchas puertas, cuando ven mi currículo de dónde estudié. (E17 2:722)

Yo creo que sí, el hecho de haber llevado la maestría desde el punto de vista profesional te da cierta madurez y toda tu experiencia empieza a tener otra forma. Ahí

la maestría tiene sentido (...). Yo creo que es un plus importantísimo y definitivamente necesitas ese tipo de experiencia para poder tener este tipo de responsabilidades. Probablemente, hay mucha gente que no lo tiene y ha llegado a estar en posiciones avanzadas pero como se mueve el mundo en conocimientos así como la tecnología a velocidades industriales entonces tienes que prepararte y es muy necesario creo yo. (E19 3:786)

Básicamente, yo creo que los estudios lo que hacen es que complementan, te ayudan a futuro y de repente en determinados momentos sí, porque cuando yo regresé con mi maestría y yo antes era asesora en el ministerio, mi maestría me ayudó a ser directora, o sea asumí un cargo mayor no. (E11 2:1015)

Solo una de las entrevistadas (E04) sugirió que los estudios de posgrado no son determinantes para alcanzar un puesto determinado, pese a que había cursado una maestría:

¿Crees que ese estudio de posgrado [la maestría] te ha permitido llegar al puesto [en el] que estás actualmente? No lo veo como decisivo como para el puesto, o sea, no es que eso me haya ayudado a ir al p e sto (...) de repente es la cultura que tiene la empresa, digamos que, en la empresa, se valora mucho el compromiso de la persona, el compromiso y la forma de trabajar no. O sea como que siempre dar una respuesta que sirva así sea positiva o negativa, pero dar algún tipo de solución a algo una cosa así no (...) la empresa no [está] muy orientada ... es muy planificadora (...) digamos, la empresa o sea a largo plazo es más inmediata de planificación de corto plazo. (E14 4:739)

El caso E11 mencionó que, aunque piensa que los estudios posgrado son importantes, la realidad le ha demostrado que para las decisiones finales, tiene mayor preponderancia la red de contactos, es decir, alguna persona que pueda referir el trabajo de una persona o a la persona misma:

Mira, en realidad yo pensaba que sí pero o sea conversando con mi jefe me dijo no, porque en realidad yo no te contraté por tu posgrado, te contraté porque (...) o sea lo que hizo fue tomar la referencias de jefes anteriores y, además, particularmente conoció a uno de mis jefes y le dijo necesito a una persona así, así, etc. Y así me entrevistaron, y les dio buena onda y dijo bueno sí, creo que sí va cumplir con nuestros objetivos. (E11 2:574)

Experiencia internacional. El estudio mostró que 50% de las entrevistadas ha tenido algún tipo de experiencia internacional. Esta experiencia no implica radicar necesariamente en el extranjero, pero sí realizar viajes entre una semana y tres meses. El mayor aporte que proporcionaría esta estrategia sería conocer diferentes públicos, culturas, y el crecimiento personal y profesional. No se ha mencionado como una estrategia que permita lograr ascensos. Los comentarios que se destacan son los de las entrevistadas E20, E05, y E08:

Mira directamente en ese proceso [se logra una mejor posición] no, pero sí creo [que] influye mucho en cómo tú vas desarrollando unos *skills* para poder dirigirte a diferentes públicos con diferentes *backgrounds* [antecedentes], con diferentes temas locales que tienen que influir en cómo la gente piensa, racionaliza y toma decisiones. Entonces, sí influye mucho pero no creo que solamente sea para efectos de la posición finanzas sino [que] creo que tenía que ver en general mi experiencia profesional. (E20 3:1898)

En Londres, bueno, tuve la suerte de poder estudiar ahí un año de maestría y, luego, me quedé dos años trabajando y fue una experiencia formativa muy importante para mí. Primero, en términos de la calidad de los estudios y en cuanto al trabajo, para lo que yo me dedico fue muy importante porque trabajaba con un grupo de personas discapacitadas, refugiados y africanos que recibían todo el soporte estatal para poder incorporarse adecuadamente a la sociedad inglesa. Entonces, entender cómo poner en

marcha todos esos servicios fue muy importante para mí y para poder regresar acá a mi país y aplicar[lo] en el trabajo que hago ahora. (E5 5:919)

Maravillosa la experiencia, lindo, tuve varios viajes fuera del país. Me encargaron temas regionales, también, pero por encargos momentáneos, porque mi jefa era la gerente regional de todo Latinoamérica. Entonces, cuando ella no estaba, me pedía que yo viera [sus] temas y, yo, feliz. Coordinaba, veía [y] entendía las realidades [de] Colombia, Uruguay, Paraguay, Brasil, Chile, México y Estados Unidos. (E08 10:266)

También, se encontraron dos casos que permitieron confirmar lo mencionado por Orser y Leck (2010) respecto de que la diferencia de género puede ser un factor decisivo en las experiencias en el extranjero. El caso E13 muestra el rechazo a un cargo con viajes al extranjero por dar prioridad al rol de madre, mientras que el caso E01 muestra la percepción de la entrevistada sobre la posible reacción de las mujeres frente a un posible traslado al extranjero:

Veíamos toda la región... toda Latinoamérica desde Centro América, o sea México no lo tocábamos. Veíamos a partir de Costa Rica, Guatemala, Nicaragua, Panamá, Ecuador, Perú, Colombia, Venezuela, Uruguay, Paraguay, Chile y Argentina. Ahí, estuve con ella [su jefa] cerca de un año... casi dos años y es cuando quedé embarazada y decidí dar un paso al costado del puesto regional, y yo me quedé solamente con la dirección técnica [de la sede en Perú], porque los viajes eran muy continuos. O sea, era demasiado y le doy prioridad a mi hijo, y me quedo en [solo en el puesto de Perú] y me costaba muchísimo manejar el tema laboral familiar por las distancias que manejaban. (E13 5:1878)

La empresa te da la facilidad si es que se abre una posición fuera de tu país te manda, te paga todo. Pero, normalmente, esos roles se puede decir que lo aceptan los hombres

que cargan con familia y la esposa que siempre las hacen renunciar, pero muy pocas veces he visto a las mujeres que les llega esa oportunidad que la acepten. (E1, 9:56)

Desarrollo de habilidades y competencias. Para 65% de las ejecutivas entrevistadas, en el transcurso de su vida laboral, han tenido que enfrentar retos y desarrollar habilidades de liderazgo, de comunicación y de competencias propias del puesto de trabajo. La experiencia en cada puesto les ha permitido contar con un cúmulo de experiencias que sí les ha permitido crecer profesionalmente. Los casos E1, E14, E18 y E20 son los más destacables:

Yo en ese momento me cuestionaba porque yo no quería, me negaba pero el ascenso era un pues como se dice un caramelo que te estaban dando te decían ese cargo no te gusta pero te estoy promoviendo. (...) pensaba estoy lejos de mi objetivo pero de ahí me di cuenta de que lo que aprendí en ese rol de alguna manera me hizo llegar o me hizo desarrollar en el puesto que estoy ahorita no o sea yo creo que sí me hizo crecer.(..) Me forzó porque si no hubiera sido por eso jamás lo hubiera hecho. (E1 19:29)

Siempre hay cosas que aprender uno siempre tiene que estar en esa actitud constante de aprendizaje para poder ejercer un buen liderazgo. (E14 5:391)

Tenía claro que quería una posición de gerencia entonces de hecho en parte me puse en el máster; comencé el máster para desarrollar esos *skills* y complementar mi experiencia. (E20 5:132)

(...) entonces identificar esas oportunidades de mejora, de esos *skills* que había que desarrollar y los trabajé de la mano con mis líderes y con un *couch* que tuve asignado, me permitieron de alguna manera ir cerrando esos *gaps* a lo asignado (...) de alguna manera me permitieron cerrar mi posición. (E18 6:727)

Búsqueda de trabajo desafiante. Esta estrategia fue mencionada por el 50% de las entrevistadas. Lo que más destaca es enfrentarse a nuevas experiencias y que sean capaces de

decir “lo logré”. En respecto, algunas de las mujeres ejecutivas menores de 40 años, como el caso E12, están pasando por un trabajo que implica desafíos; en cambio, los casos de mujeres cercanas a los 40 años (esto es E08 y E13) relataron algunas de sus experiencias pasadas:

Ahora, me están dando [los directores] la oportunidad de ver proyectos de recursos humanos a nivel regional, o sea que no solo impacte mi país si no que impacte todo Latino América. (...). Me han invitado a participar en este proyecto y para mí es un súper paso. De hecho, a mí me encantaría tipo ser de repente gerente algún tema en especial... que puede ser desarrollo de talentos compensaciones... qué se yo pero a nivel regional. Eso sí me encantaría. (E12 11:50)

[Tuve que] cubrir la posición de una persona que se había desvinculado con la empresa y esta persona, lamentablemente, cuando se fue, se llevó todos los archivos, todos, todos, no dejó ni un solo papel... todo... manuales, facturas a pagar a proveedores. En ese entonces, yo tendría 23, 24 años y me tuve que fajar, comer el tema de enfrentar esta variable de ventas y de servicio al cliente. Además, ¿cómo hacía para pagarles a los proveedores si no tenía facturas? Entonces, aprendí mucho, mucho, mucho, mucho, mucho ¿no? Empezar de cero pero con los pendientes encima.

Entonces, creo que se dio un momento duro para mí, pero importante y retador finalmente. (E08 4:1629)

Me pareció muy interesante trabajar en una industria que tuviera fabricación nacional. Yo siempre había trabajado en importadoras, entonces me pareció retador a pesar de que era difícil por la ubicación de mi [nuevo] puesto de trabajo: de estar en San Isidro cómodamente siempre, mi [nuevo] puesto de trabajo iba ser en Santa Clara, en Huachipa. (E13 4:1391)

Todo el tiempo, todo el tiempo, nunca he entrado a un trabajo a un cargo nuevo creyendo que estoy capacitada, jamás, siempre me ha dado temor asumir retos diferentes. (E13 16:1649)

Toma decisiones importantes. Los resultados del estudio indicaron que 50% de las mujeres ejecutivas se habrían enfrentado a decisiones importantes, y que ello definitivamente tuvo un impacto en sus vidas y en su desarrollo profesional. Estas decisiones fueron difíciles y han implicado sacrificios; pero a su vez han sido importantes, porque las han llevado a los objetivos que ellas tenían planificados de acuerdo con su plan de desarrollo profesional (ver apartado 4.2.3). A continuación, se muestran los casos más destacables sobre aquellos momentos cruciales para estas ejecutivas:

Obviamente, hay decisiones que tomar y muchos casos sacrificios pero así lo tenemos todos, digamos, siendo hombres o mujeres (E17 15:630)

Obviamente porque para yo seguir creciendo he tenido que desligarme de los padres y poder tomar decisiones y poder afrontar la vida sola ¿no? (...) decidí irme a estar fuera y vi que lo que yo quería no lo iba a conseguir [aquí], entonces por eso decidí como buena paloma salir volando y claro, si es difícil, es duro. No es sencillo. No. Esa es la parte que más me ha costado, separarme de mi familia. (E10 17:1443)

(...) en la vida no puedes tener todo, no puedes ser una gran ejecutiva y tener una familia, o sea todos quisiéramos eso pero la idea es poder balancear los platos. Creo que siendo mujer esta es la parte más delicada porque obviamente siendo mujer anhelamos ser madres y ser buenas madres. Entonces el ser buenas madres significa darles dedicación a los niños, pero también el trabajo que es un hijo te demanda mucho trabajo y ahí viene el tema factor que una mujer pueda desarrollarse. (E10 19:762)

Apareció un proyecto [en una Universidad] y entré al proyecto. Fue un proyecto de medio año me acuerdo clarísimo y renuncié al [banco] obviamente mi papá casi se muere, me dijo que como iba a dejar el [banco] si era una institución tan grande y encima me iban a ascender (...) yo dije “q e chévere, pero no gracias *sorry*”, y mi papi claro porque en ese momento él probablemente no ve la proyección que yo tenía, que yo quería lograr (E19 6:893)

Yo he estudiado ingeniera de sistemas para trabajar en los sistemas, no para desarrollar área de administración, (...) y no me p e de haber costado tanto la carrera para quedarme ahí. Siempre he sido así y yo he tomado mis decisiones y he tomado mis propios riesgos, yo creo que es una de las claves en el éxito de las personas y de hecho que te puedes quemar pero te la tienes que jugar porque si no viene la parte “como en esta chamba estoy feliz no hago nada esto es facilito p e do salir temprano me pagan bien” y fuiste porque eso no te va a durar mucho y luego viene el momento en donde dices y ¿ahora qué hago? ¿Que hice durante todo este tiempo? ¿Me entiendes? Siempre me ha gustado b s car esos retos y dije “yo me voy”. (E19 6:2125)

Cuando ya estuve en el tercer año me di cuenta de que no era lo que realmente quería, he... hable con mis padres y b e no finalmente me dijeron: “Como te vas a cambiar de carrera”, pero finalmente era n a decisión personal y b e no c a ndo yo tomo decisiones yo soy bastante radical. Y dije me voy a cambiar de carrera, y postulé y me cambie es como si hubiera vuelto a comenzar. (E10 4:1173)

Trabajo duro. Otro aspecto que fue resaltado en las entrevistas, como una estrategia para el desarrollo profesional, fue el trabajo duro y los sacrificios que se tuvieron que hacer en algún momento de la carrera como parte de un proceso de autoaprendizaje y acumulación

de experiencia. Para 45% de las entrevistadas el trabajo duro es una estrategia clave que les permitió crecer profesionalmente (ver Tabla 21):

Yo trabajaba hasta las nueve de la noche, nueve y media, me sacaba la mugre en el proyecto, doce de la noche. Saliendo de mi casa al proyecto hasta las cinco de la mañana. Realmente había un esfuerzo, ¿no? Si uno quiere crecer, tiene que esforzarse, o sea, como vi un cartel la otra vez [que] decía: "nada vendrá de la nada", o sea, las cosas no vienen solas [sonrisas]. (E8 7:1503)

Mi única estrategia ha sido trabajar súper duro siempre y dar el 100%, dar el 200% siempre donde esté (...) incluso trabajaba sábado y domingo y lo otro, ganarte la confianza de tu jefe. (E11 27:1266)

Los sábados y domingos que yo trabajé durante mi época en [otras dos empresas] te juro que nunca me arrepiento. Fue para mí el mejor tiempo invertido que hice en un momento de mi vida. (...) Obviamente, ahora yo no trabajo sábados ni domingos ¡¡jamás! Para mí fue lo mejor, sacrifiqué un poco mi tiempo, pero pienso [que] fue valioso y los resultados se vieron ya en el futuro. (E12 21:930)

(...) me siento muy contenta porque o sea en palabras fáciles me he sacado el ancho trabajando y creo que no hay ninguna satisfacción más grande que llegar a tu casa destrozada (...) y saber para qué haces algo, te ayuda a ti como persona a crecer. (E13 18:773)

Fue un trabajo bastante fuerte que demandaba mucho tiempo personal [el] que le dedicaba al trabajo. Pero yo lo veía como un tema de aprendizaje, porque básicamente en estas firmas si bien es cierto la parte económica no es muy buena, sí aprendes mucho, es como un tema de ganar experiencia. (E15 3:377)

Pasión por lo que haces. De la misma manera como el trabajo duro, algunas de las entrevistadas (15%) mencionaron que es fundamental sentir pasión por lo que uno realiza en

el trabajo, por cada tema que se aprende. Los casos E12 y E19 señalaron que la clave de todo es ser feliz con lo que uno hace:

Para m (...), la clave de todo es que te guste lo que haces; si no te gusta lo que haces, no le vas a poner esfuerzo, no le vas a poner empeño. (E12 21:742)

(...) []ntonces ya ganaba más, ganaba el doble o el triple de lo que me pagaban en el banco. Era un proyecto corto, pero tienes que hacer análisis del diseño descubrir todas esas cosas que aprendiste. Era extraordinario, o sea, decías para esto es lo que yo estudié y te sientes tan feliz que es lo que yo siempre les digo, inclusive a mis alumnos de la universidad, tú tienes que ser feliz con lo que estás haciendo. Si tú no eres feliz, no la vas a ver (...) ¡Tienes que disfrutar lo que haces! (E19, 7:1155)

Idiomas. Si bien todas las entrevistadas del estudio confirmaron que conocían el idioma inglés como segunda lengua, no consideraron este factor como una estrategia consciente para el desarrollo profesional. Solo el caso E16 mencionó el conocimiento de este idioma como una herramienta importante:

Salió un anuncio en el periódico y postulé a un puesto regional para el gobierno británico y nuevamente con el tema este del inglés. Definitivamente para mí el inglés, más allá de cualquier otro tema, ha sido una herramienta que me ha permitido desenvolverme y yo he trabajado siempre en empresas grandes. (E16 4:315)

4.2.2 ¿Las mujeres ejecutivas utilizan un plan de desarrollo profesional (PDP)?

El estudio analizó si las mujeres ejecutivas habían establecido un plan de desarrollo profesional que considerara cinco aspectos: la meta profesional, el análisis de brechas, el manejo del PDP personal, el desarrollo de trayectoria profesional y la dependencia del desarrollo profesional.

Meta profesional de las mujeres ejecutivas hace cinco años atrás. Este estudio reveló que, hace cinco años atrás, el 45% de los casos estudiados eran mujeres ejecutivas que

ocupaban cargos directivos como gerente y subgerente en una empresa; el 50%, eran mujeres que ocupaban diferentes cargos no directivos (cualquier puesto de la organización, excepto subgerente, gerente, subdirector y director); y el 5% restante, que corresponde a uno de los casos estudiados, era miembro del consejo directivo y desempeñaba funciones ejecutivas de una organización no gubernamental (ver Tabla 25).

También, el estudio resaltó que, en el entorno laboral, la meta profesional predominante de los casos estudiados, específicamente 70% de la muestra, fue la “búsqueda de cargo directivo”. En tanto, 15% de la muestra se correspondió con la meta “no búsqueda de cargo directivo”, 5% con la meta “dominio del cargo directivo”, otro 5% con el “logro de aumento de salario” y el 5% restante, con la “consolidación de ONG propia” (ver Tabla 26). Además, en cuanto al entorno académico, el estudio mostró que solo 45% de los casos estudiados precisó sus metas profesionales, como “estudio de maestría” (25%), “estudio de especialización” (5%), “estudio de maestría y especialización” (10%), y “estudio de maestría o especialización” (5%) (ver Tabla 27).

A su vez, se pudo observar que los objetivos definidos por las mujeres ejecutivas para alcanzar sus metas profesionales en el entorno laboral eran muy variados (ver Tabla 28). Asimismo, el estudio reveló que, en el entorno académico, solo nueve casos estudiados precisaron los objetivos que definieron, los cuales son variados, pero todos están vinculados a seguir estudios de posgrado (ver Tabla 29). Por último, dado que el caso de estudio E5 tuvo experiencia previa en una organización no gubernamental, para esta sección no se analiza las relaciones vinculadas con la opción “independiente”, la meta profesional consolidación de ONG propia y el objetivo “ampliar red de universidades”.

Tabla 25

Ocupación de las Informantes Hace Cinco Años Atrás

Ocupación	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	E01, E09, E10, E11, E13, E14, E16, E17	8	40%
Subgerente	E02	1	5%
Jefe de área	E03, E07, E19, E20	4	20%
Jefe de proyecto	E04	1	5%
Generalista	E08	1	5%
Asesora	E06	1	5%
Analista sénior	E12, E15	2	10%
Promotora de ventas	E18	1	5%
Independiente	E05	1	5%
Total de informantes		20	100%

Tabla 26

Meta Profesional de las Informantes Hace Cinco Años: Entorno Laboral

Meta profesional	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Búsqueda de cargo directivo	E01, E02, E03, E04, E06, E07, E08, E11, E12, E13, E15, E18, E19, E20	14	70%
No búsqueda de cargo directivo	E10, E16, E17	3	15%
Dominio del cargo directivo	E14	1	5%
Logro de aumento de salario	E09	1	5%
Consolidación de ONG propia	E05	1	5%
Total de informantes		20	100%

Tabla 27

Meta Profesional de las Informantes Hace Cinco Años: Entorno Académico

Meta profesional	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Estudio de maestría	E01, E06, E11, E19, E20	5	25%
Estudio de especialización	E14	1	5%
Estudio de maestría y especialización	E04, E10	2	10%
Estudio de maestría o especialización	E08	1	5%
No precisa	E02, E03, E05, E07, E09, E12, E13, E15, E16, E17, E18	11	55%
Total de informantes		20	100%

Tabla 28

*Objetivos Definidos por las Informantes Asociadas con sus Metas Profesionales: Entorno**Laboral*

Objetivo	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Buscar promoción	E03, E04, E07, E11, E15, E19	6	30%
Cambiar de empresa	E02, E08, E13, E18	4	20%
Conocer el negocio	E01, E12, E14	3	15%
Cambiar de trayectoria profesional	E06, E20	2	10%
Realizar un trabajo que beneficie a muchas personas	E09	1	5%
Hacer el trabajo bien y mejor	E10	1	5%
Tener impacto en la empresa	E17	1	5%
Balancear la vida profesional y personal	E16	1	5%
Ampliar red de universidades	E05	1	5%
Total de informantes		20	100%

Tabla 29

*Objetivos Definidos por las Informantes Asociadas con sus Metas Profesionales: Entorno**Académico*

Programa de posgrado*	Casos	Frecuencia	Porcentaje
MBA	E01	1	10%
Maestría en Gerencia y Administración	E20	1	5%
Maestría en Gestión Empresarial	E06	1	5%
Maestría en Finanzas y Derecho	E11	1	5%
Maestría en Gestión de Tecnologías de la Información	E19	1	5%
Especialización en Finanzas	E14	1	5%
MBA y Especialización en <i>Coaching</i>	E04	1	5%
Maestría en <i>Supply Chain</i> y Especialización en Manejo de Naves	E10	1	5%
Maestría o Especialización en Recursos Humanos	E08	1	5%
No precisa	E02, E03, E05, E07, E09, E12, E13, E15, E16, E17, E18	11	55%
Total de informantes		20	100%

Al analizar la relación entre la meta profesional en el entorno laboral de la mujer ejecutiva con el tipo de cargo que ocupaba, los resultados mostraron que el 45% de los casos estudiados, que ocupaban cargos no directivos, la meta profesional de hace cinco años había sido la búsqueda de cargo directivo, es decir, buscaban un cargo de gerente en una empresa; y el 25%, de los casos estudiados ya ocupaban un cargo directivo. Los resultados mostraron, también, que 14 de los 20 casos estudiados, es decir 70%, había tenido como meta profesional la búsqueda de cargo directivo (ver Tabla 30). En tanto, los casos estudiados E01, E02, E11, E13 y E19 corresponden a mujeres que hace cinco años eran subgerente o gerente júnior, y tenían como meta profesional ser gerente o gerente de mayor trascendencia, como se observa en los siguientes testimonios:

Hace cinco años atrás, [yo] esperaba hacer una carrera de manufactura, de hecho yo pensaba hacer carrera en la empresa y ser gerente nivel cuatro, ser líder de planta que es el cargo máximo. (E01 2:18)

Lo que es, hace cinco años [pensativa] como cuando, cuando a los atrás o algo así... s, pensaba que podía este... de repente hacer algún cambio más adelante, ¿no? hhh [pensativa] por mi experiencia, como te digo en la parte de procesos, ahí no veía mucho dentro [de la empresa] entonces yo estaba, como de repente por ahí se presenta alguna oportunidad pero, al igual que te he dicho ahora, o sea no es que yo estaba buscando desesperada sino que si se presenta algo bacán, o sea me voy a presentar. (E02 12:478)

Hace cinco años, mi primer reto era hacer mi maestría un tema vinculado a un área que yo quería, en el que yo quería trabajar... o sea, mi primera meta era eso, hacer la maestría y con una beca (...) entonces saqué la beca, hice la maestría fuera y, luego, al regresar, quería, obviamente, tener un puesto directivo relacionado con lo que yo había estudiado. (E11 12:61)

S, hace 5 años, tenía objetivos claros (...) Yo tenía clarísimo que quería ser gerente de una transnacional y quería volver al tema regional, pero en una transnacional, porque yo había trabajado en muchas nacionales chicas y tenía la necesidad de aprender. Y, lo cumplí, en [un plazo menor del] que yo pensé. (E13 14:1)

A ver hace cinco años estaba en [un banco] (...) yo ya me imaginaba en una subgerencia, con una gerencia de IT [Tecnología de la información]], al menos, la subgerencia. (E19 15:1)

Por otro lado, los casos de estudios E10, E16 y E17 corresponden a mujeres que hace cinco años ya eran gerente y consideraban que su meta profesional estaba vinculada con su desarrollo personal y familiar, así como con la contribución que podían brindar a la empresa. Lo que se observa en los siguientes testimonios:

Yo nunca dije yo quiero ser gerente; yo siempre dije quiero hacer bien las cosas y quiero vivir apasionadamente cada día de mi vida y realizar lo que a mí me gusta. (E10 8:425)

Como te digo, yo no quería ser gerente hace cinco años, tenía claro que mi desarrollo profesional es importante, pero que tiene que ir amarrado con el desarrollo de la familia (E16 12:647)

(...) nunca apuntaba digamos a un puesto en particular más bien lo que siempre he querido hacer es estar en un nivel [en el que] pueda influir, crear y diseñar (...) soluciones [de] negocios. (E17 5:1)

Asociado al tema familiar, el caso E09 corresponde a una mujer ejecutiva que estableció su meta profesional buscando el bienestar para su familia:

Para mí, particularmente, era de repente tener una mayor tranquilidad económica, y tener un bienestar para la familia, eso es lo que más me motivó. (E09 4:397)

Finalmente, el caso E14 tenía como meta profesional el dominio del cargo directivo, debido a que habiendo estado cuatro años como gerente de un área en la empresa, la ascendieron a gerente general. Al respecto, señaló lo siguiente:

Bueno, yo estoy en esa posición hace ya unos ocho años, hace cinco años quizás mi aspiración era sentirme más cómoda en esa posición, porque mi aspiración, en una empresa pesquera, después de haber estado cuatro años en ella, era mantenerme en el área legal y quizás crecer como había crecido en el área de recursos humanos, pero la gerencia general fue un tema que me agarró por sorpresa y me tomó algunos años poder manejar. (E14 5:796)

Tabla 30

Meta Profesional de las Informantes Hace Cinco Años: Relación de la Meta Profesional en el Entorno Laboral con el Cargo Directivo y el Cargo No Directivo

Relación	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Cargo directivo relacionado con meta profesional:			
Búsqueda de cargo directivo	E01, E2, E11, E13, E19	5	25%
No búsqueda de cargo directivo	E10, E16, E17	3	15%
Dominio del cargo directivo	E14	1	5%
Logro de aumento de salario	E09	1	5%
Consolidación de ONG propia	---	0	0%
Cargo no directivo relacionado con meta profesional:			
Búsqueda de cargo directivo	E03, E04, E06, E07, E08, E12, E15, E18, E20	9	45%
No búsqueda de cargo directivo	---	0	0%
Dominio del cargo directivo	---	0	0%
Logro de aumento de salario	---	0	0%
Consolidación de ONG propia	E05	1	5%
Total de informantes		20	100%

Respecto de la relación entre la meta profesional en el entorno académico de la mujer ejecutiva con el tipo de cargo que ocupa hace cinco años, los resultados mostraron que el

55% de los casos estudiados no precisó como meta profesional el realizar estudios de posgrado. Dicha proporción estuvo conformada por cinco casos que ocupaban cargos directivos; y por seis, en cargos no directivos (ver Tabla 31). Independientemente del cargo que ocupaban hace cinco años, los casos estudiados E01, E11, E06, E20, E04 y E08 tuvieron como meta profesional seguir estudios de maestría y de especializaciones para prepararse para un posible ascenso, como se advierte a continuación:

Digamos que en [en esta empresa], la gente no estudia como que no es un requisito para que te promuevan y tener MBAs es muy raro. Yo cuando dije “estoy haciendo MBAs los domingos”, me decían “eres una marciana, porque aquí no te lo piden no lo necesitas”... y es más, creen que yo estudio porque me quiero ir. Bueno, no es que me quiera ir pero si se me presenta algo mejor me voy. (E01 3:367)

Quería hacer mi maestría, digamos que quería este (...) avanzar o ser la directora en el ministerio. (E11 12:61)

De hecho, yo visoré que no quería quedarme en el Derecho, puramente, ¿no? Entonces, la única forma de migrar de la parte Legal a la parte de Recursos Humanos, de Potencial Humano, era haciendo cambios; una era la Maestría en Gestión Empresarial. (E06 4:517)

Comencé el máster para desarrollar esos *skills* y complementar mi experiencia que ya tenía y, con esa perspectiva de ir ya viendo, pues, una gerencia es que de alguna manera ese fue mi direccionamiento. (E20 5:4)

ascender [risas]. Bueno, crecer en la empresa. Hace cinco años (...) crecer en la empresa, está diciendo (...) la verdad que quería hacer una maestría porque hasta ahorita, o sea un MBA [hasta] ahora no lo he hecho. (E04 8:847)

Después de la universidad, era empalmar con la (...) con hacer la maestría o especialización y estar definitivamente, en ese entonces, en una posición mayor a la que yo tenía en ese momento. (E08 16:128)

Hace cinco años, los casos E10 y E14 eran gerentes y tenían como meta profesional seguir estudios de maestría y especialización. De esa manera, potenciarían sus conocimientos y habilidades a fin de mejorar su desempeño en la empresa, como ellas mismas señalaron:

Como yo manejo todo lo que son negocios internacionales, inclusive, aparte de liderar esta empresa, manejo las eh (...) todo lo que es comercio internacional, negociaciones, contrataciones del grupo; entonces, me di por esta segunda maestría [de *Supply Chain*]. (E10 3:158)

Aprender más de finanzas o aprender más de la parte operativa de la compañía que eran temas que no los tenía tan manejados. (E14 5:796)

Por último, el caso de estudio E19 era jefe y tenía como meta profesional estudiar una maestría por anhelo de tener el grado académico:

ver, hace cinco años estaba en [otra empresa]... claro ahora no... tenía la maestría, yo quería tener mi MIM [*Master of International Management*]. (E19 15:1)

Tabla 31

Meta Profesional de las Informantes Hace Cinco Años: Relación de la Meta Profesional en el Entorno Académico con el Cargo Directivo y el Cargo No Directivo

Relación	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Cargo directivo relacionado con la meta profesional:			
Estudio de maestría	E01, E11, E19	3	15%
Estudio de especialización	E14	1	5%
Estudio de maestría y especialización	E10	1	5%
Estudio de maestría o especialización	---	0	0%
No precisa	E02, E09, E13, E16, E17	5	25%

Tabla 31 (continuación)

Meta Profesional de las Informantes Hace Cinco Años: Relación de la Meta Profesional en el Entorno Académico con el Cargo Directivo y el Cargo No Directivo

Relación	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Cargo no directivo relacionado con la meta profesional			
Estudio de maestría	E06, E20	2	10%
Estudio de especialización	---	0	0%
Estudio de maestría y especialización	E04	1	5%
Estudio de maestría o especialización	E08	1	5%
No precisa	E03, E05, E07, E12, E15, E18	6	30%
Total de informantes		20	100%

Respecto de la relación entre las metas profesionales en el entorno laboral y los objetivos asociados, los resultados mostraron, principalmente, que cuatro de los nueve objetivos identificados fueron para alcanzar la meta profesional de búsqueda de cargo directivo (44.44%). En este marco, seis de los casos estudiados se correspondieron con el objetivo “buscar promoción” cuatro casos, con el objetivo “cambiar de empresa” dos casos, con el objetivo “conocer el negocio” y, dos casos, con el objetivo “cambiar de trayectoria profesional”. En cuanto a la meta profesional no búsqueda de cargo directivo, los resultados mostraron que las mujeres ejecutivas definieron tres objetivos vinculados a la transcendencia profesional y plenitud personal, a saber: “hacer el trabajo bien y mejor”, “tener impacto en la empresa”, y “balancear la vida profesional y personal” (ver Tabla 32).

D’lessio (2008) indicó que el rol fundamental del recurso humano de una organización es generar valor, porque, si una organización no es capaz de agregar valor a los insumos que recibe del entorno, entonces no existe razón para su existencia en el largo plazo. Adicionalmente, manifestó que la evaluación de generación de valor es compleja pero proveyó la herramienta de análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de

la organización para facilitar dicha evaluación. Esta contempla siete áreas funcionales: Administración/Gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y Logística, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos, Sistemas de Información y Comunicaciones, y Tecnología/Investigación y Desarrollo. Tomando en cuenta lo anterior, al analizar la relación de los objetivos de las metas profesionales en el entorno académico con las áreas funcionales, que integran el ciclo operativo de la organización, los resultados evidenciaron que la mayoría, cuatro de los nueve casos que precisaron sus objetivos (44.44%), tuvieron como objetivo seguir estudios de posgrado vinculados con el área Administración/Gerencia (ver Tabla 33).

Esto podrá indicar que los cuatro casos estudiados buscan “aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales” (D’lessio, 2008, p.170).

Tabla 32

Matriz de Objetivos Definidos Asociados con las Metas Profesionales en el Entorno Laboral

Objetivos asociados con las metas profesionales	Metas profesionales					Total
	Búsqueda de cargo directivo	No búsqueda de cargo directivo	Dominio del cargo directivo	Logro de aumento de salario	Consolidación de ONG propia	
Buscar promoción	6					6
Cambiar de empresa	4					4
Conocer el negocio	2		1			3
Cambiar de trayectoria profesional	2					2
Realizar trabajo que beneficie a muchas personas				1		1
Hacer el trabajo bien y mejor		1				1
Tener impacto en la empresa		1				1
Balancear la vida profesional y personal		1				1
Ampliar red de universidades					1	1
Total de informantes	14	3	1	1	1	20

Tabla 33

Matriz de Objetivos Definidos Asociadas con las Metas Profesionales en el Entorno Académico y Áreas Funcionales que Integran el Ciclo Operativo de la Organización

Programa de posgrado *	Áreas funcionales								Total
	Administración / Gerencia	Marketing y Ventas	Operaciones y Logística	Finanzas y Contabilidad	Recursos Humanos	Sistemas de Información y Comunicaciones	Tecnología / Investigación y Desarrollo		
MBA	1								1
Maestría en Gerencia y Administración	1								1
Maestría en Gestión Empresarial	1								1
Maestría en Finanzas y Derecho				1					1
Maestría en Gestión de Tecnologías de la Información						1			1
Especialización en Finanzas				1					1
MBA y Especialización en Coaching	1								1
Maestría en Supply Chain y Especialización en Manejo de Naves			1						1
Maestría o Especialización en Recursos Humanos					1				1
Total de informantes	4	0	1	2	1	1	0		9

* Según los casos estudiados, se identificó que los objetivos definidos por la mujer ejecutiva, asociados con las metas profesionales en el entorno académico, están orientados a seguir estudios de posgrado.

Análisis de brechas de las mujeres ejecutivas hace cinco años. El estudio reveló, por un lado, que, hace cinco años atrás, la mayoría de las informantes realizaron el análisis de brechas a nivel de conocimiento (5%), a nivel de experiencia (10%) y en ambos niveles (60%). Uno de los casos estudiados “no realizó el análisis de brechas” y, cada uno de los 20 casos, no precisaron si realizaron el análisis en referencia (ver Tabla 34). Por otro lado, y el

50% de los casos estudiados indicó que requerían adquirir conocimiento y/o experiencia (ver Tabla 35).

Tabla 34

Análisis de Brechas de las Informantes Hace Cinco Años

Análisis de Brechas	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Análisis de brechas de conocimiento y experiencia	E01, E03, E05, E06, E08, E10, E14, E15, E16, E17, E18, E20	12	60%
Análisis de brechas de conocimiento, pero no de experiencia	E02	1	5%
Análisis de brechas de experiencia, pero no de conocimiento	E04, E09	2	10%
No realizó análisis de brechas	E07	1	5%
No precisa	E11, E12, E13, E19	4	20%
Total de informantes		20	100%

Tabla 35

Análisis de Brechas de las Informantes Hace Cinco Años: Preparación Requerida

Preparación requerida	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Requería conocimiento y experiencia	E01, E06, E15, E18	4	20%
Requería conocimiento, pero no experiencia	E02, E05, E14, E16, E20	5	25%
Requería experiencia, pero no conocimiento	E04	1	5%
No requería conocimiento ni experiencia	E03, E09	2	10%
No precisa	E07, E08, E10, E11, E12, E13, E17, E19	8	40%
Total de informantes		20	100%

Al analizar la relación entre la preparación requerida por la mujer ejecutiva con el tipo de cargo que ocupaba, los resultados revelaron variabilidad (ver Tabla 36). Hace cinco años, el caso estudiado E01 se desempeñaba como gerente junior en una transnacional y los casos E06, E15 y E18 tenían cargos no directivos. Sin embargo, los cuatro casos consideraron que

requerían mayor conocimiento y experiencia para lograr su desarrollo profesional, como se observa a continuación:

[Yo me] decía: “ok, quería carrera en Calidad o Producción”. Más o menos lo de Calidad lo tenía [y en cuanto a] Producción, [yo] ya había estado en Producción, ya conocía, pero yo sabía que no iba a tener oportunidad de llevar cursos de gerencia. Por ejemplo, cuando estuve en Recursos Humanos, sí maneje mucho la parte de negocio sindical y tuve la oportunidad de aprender (...) Tal vez si no hubiera estado en Recursos Humanos nunca lo hubiera aprendido, manejo de gente, desarrollo organizacional, negocio sindical, relaciones laborales ¿no? o sea, va por ahí siempre, me falta y yo sabía que siempre me faltaba, que es la parte de finanzas, por ejemplo, y cursos relacionados [con] administración. Entonces, ahí, [me] dije aquí no es mi fuerte, no conozco mucho [y] debo conocer. [Así] comencé a llevar la maestría y, bueno, otros cursos. (E01 4:3)

Sí, o sea, no me sentía, me sentía apta, o sea con las aptitudes pero no capacitada. ¿A nivel de experiencia? Yo tenía el conocimiento, pero no la experiencia en reclutamiento [que es lo que] hay que hacer dentro de Recursos Humanos, ¿no? Entonces, empecé a estudiarlo, empecé a verlo y, por eso, es que me voy por el lado de consultoría; era la forma de saltar, no podía hacer el salto tan abrupto, usé una forma de conducir la carrera tal cual. (E06 4:516)

Claro. Cuando subí a la gerencia justo identifiqué los temas que tenía que trabajar. Era el tema de trabajo en equipo, de liderazgo, trabajar el tema de *coaching*, para poder ir obteniendo lo que la organización requiere para todos los líderes. Hay un modelo de liderazgo que se tiene definido para [esta empresa]. Entonces, lo que tú haces es una autoevaluación, lo que tú tienes ahora versus el modelo de liderazgo que

tiene [esta empresa]. Entonces tú identificas ahí cuales son las brechas que tienen con este modelo de liderazgo y lo que he hecho es trabajar en ellas. (E15 7:679)

Como parte de mi desarrollo también tuve varios exámenes, *assessments*, que se hicieron en los cuales puede ver qué es lo que se necesitaba en esas posiciones gerenciales, por así decirlo. Y, en un momento, yo estaba [lista] para cerrar esas brechas, [para] identificar esas oportunidades de mejora, esos *skills*, que había que desarrollar. (E18 6:453)

Independientemente del cargo que ocupaban, los casos estudiados E02, E14, E16, E05 y E20 consideraron que requerían solo mayor conocimiento para lograr su desarrollo profesional:

Creo que era un poco fortalecer mis conocimientos (...) yo terminé ya varios años la universidad, después de varios años hice un curso de actualización, saqué mi título, un curso de actualización como de seis meses, hice un trabajo, hice la sustentación, hice mi examen de eficiencia y, bueno, finalmente, ahí como que actualicé mi formación. (E02 12:1)

En marzo [de] 2005 me ofrecen la Gerencia de Recursos Humanos y, por eso, es que hago el Diplomado de Recursos Humanos. (E14 3:862)

Sí, de hecho, definí cuáles era mis puntos flacos y la idea era irlos fortaleciendo. (E14 6:101)

O sea, s , con el tema de la maestr a yo (...) ten a súper claro q e necesitaba hacer la maestr a (...) no lo hago en n ni vel tan consciente, probablemente (...) yo s hago análisis de brechas, yo lo hago de manera muy intuitiva ¿no? (E16 14:221)

Bueno sí, definitivamente, yo soy buena diseñando proyectos, pero no soy muy buena en análisis de los costos de esos proyectos o de las cuestiones financieras; no tengo

formación para eso no he estado para eso (...) algo p e do hacer, pero creo [q e] podría mejorar [sonrisas]. (E05 7:1)

Tenía claro que quería una posición de gerencia entonces, de hecho, en parte me puse en el máster, comencé el máster para desarrollar esos *skills* y complementar [la] experiencia que ya tenía. (E20 5:132)

De igual forma, independientemente del cargo que ocupaban, los casos E09 y E03 consideraron que no requerían de ningún tipo de conocimiento ni de experiencia para lograr su desarrollo profesional:

Bueno, hasta el momento, [para] lo que me ha servido [el MBA], principalmente, es para hacer un *refresh* de todo el conocimiento que uno tiene durante los estudios universitarios. Y, adicional a la experiencia que uno ya tiene en el trabajo, es como un complemento, ¿no?, es como refrescar nuevas formas de gestionar que se potencializan justamente con este estudio. (E09 2:404)

Experiencia, sí tenía [risas]. Como te digo, he empezado desde abajo y he pasado por todos los p e stos habidos y por haber en Contabilidad (...). Lo b e no es [q e], a parte de mi profesión, a parte de la maestría, siempre iba constantemente a seminarios para mantenerme actualizada, porque eso es básico ¿no? mantenerte actualizada constantemente. (E03 8:102)

El único caso estudiado que consideró que requería solo de experiencia para lograr su desarrollo profesional fue el caso E04, quien no tenía un cargo directivo hace cinco años:

No, o sea, nunca había sido jefe. Ahí, recién como que estaba haciendo mis pininos. Entonces, te va enseñando la experiencia y te equivocas pues ¿no? De hecho, por ejemplo, digo: “p c ha, no deb a haber hecho esto, no debí tomar esta decisión, no deb hablarle as ” y esas cosas. hora, p e s son diferentes, yo ig a l me sigo equivocando [risas]. (E04 9:732)

Los casos estudiados E10, E17, E07 y E08 manifestaron que realizaron el análisis de brechas pero no especificaron si requerían algún conocimiento o experiencia:

Sí, de hecho, a donde yo voy, yo tengo que saber cómo estoy, qué necesito para avanzar, cuáles van a ser las estrategias de trabajo y a dónde yo quiero llegar. (E10 9:1,956)

Sí. (E17 6:438)

Más que un análisis de brechas, lo que hice, fue un análisis de, cuáles o cuál era el camino que tenía que seguir ¿no? Entonces, [como] tenía [la] opción [de] quedarme en el banco o irme a [n a] empresa (...) lo que hice fue testear el mercado y, al testear el mercado, me di cuenta [de] que, en verdad, mi producto vendía. (E07 5:1,228)

Sí, podríamos decirlo pero no es que lo haya escrito en un papel; es algo que uno dice: "bueno, ¿qué me falta a mí para que ser también más atractiva en el mercado? Si yo quiero seguir creciendo, ¿qué cosa me faltaría?, ¿cómo debo poner los pies más firmes?, ¿dónde tengo que reforzar?". Pero no tanto así, como un blanco [o] negro (...) pero parte de ese análisis sirve para definir qué cosa quieres estar, por dónde quieres caminar, créeme que yo estoy donde quiero estar. (E08 16:1,506)

Tabla 36

Análisis de Brechas de las Informantes Hace Cinco Años: Relación de la Preparación Requerida con el Cargo Directivo y el Cargo No Directivo

Relación	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Cargo directivo relacionado con la preparación requerida:			
Conocimiento y experiencia	E01	1	5%
Conocimiento, pero no experiencia	E02, E14, E16	3	15%
Experiencia, pero no conocimiento	---	0	0%
No requería conocimiento ni experiencia	E09	1	5%
No precisa	E10, E11, E13, E17, E19	5	25%

Tabla 36 (continuación)

Análisis de Brechas de las Informantes Hace Cinco Años: Relación de la Preparación Requerida con el Cargo Directivo y el Cargo No Directivo

Relación	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Cargo no directivo relacionado con preparación requerida			
Conocimiento y experiencia	E06, E15, E18	3	15%
Conocimiento, pero no experiencia	E05, E20	2	10%
Experiencia, pero no conocimiento	E04	1	5%
No requería conocimiento ni experiencia	E03	1	5%
No precisa	E07, E08, E12	3	15%
Total de informantes		20	100%

Manejo de plan de desarrollo profesional personal. El estudio reveló que existe una paridad al 45% entre los casos estudiados que manejaron un plan de desarrollo profesional personal con los casos que no elaboraron plan de desarrollo alguno; y el 10% restante no precisó si manejaron o no un plan de desarrollo profesional personal (ver Tabla 37). Por otro lado, analizando la relación manejo de plan de desarrollo profesional personal con el tipo de cargo, se identificó que la mayoría de casos, que no tenían un cargo directivo, manejaron un plan de desarrollo profesional personal. Específicamente, fueron 6 de los 20 casos estudiados. Y, para los casos con cargo directivo, solo 3 de los 20 casos estudiados manejaron un plan de desarrollo profesional (ver Tabla 38).

Tabla 37

Manejo de Plan de Desarrollo Profesional Personal de las Informantes Hace Cinco Años

Manejo de PDP personal	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Sí maneja PDP	E01, E03, E04, E06, E08, E10, E15, E16, E18	9	45%
No maneja PDP	E02, E07, E09, E11, E12, E13, E14, E17, E20	9	45%
No precisa	E05, E19	2	10%
Total de informantes		20	100%

Tabla 38

Manejo de Plan de Desarrollo Profesional Personal de las Informantes Hace Cinco Años:

Relación del Manejo de PDP Personal con el Cargo Directivo y No Directivo

Relación	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Cargo directivo relacionado con el manejo de PDP personal:			
Sí maneja PDP	E01, E10, E16	3	15%
No maneja PDP	E02, E09, E11, E13, E14, E17	6	15%
No precisa	E19	1	5%
Cargo no directivo relacionado con la meta profesional:			
Sí maneja PDP	E03, E04, E06, E08, E15, E18	6	30%
No maneja PDP	E07, E12, E20	3	15%
No precisa	E05	1	5%
Total de informantes		20	100%

Respecto de la relación entre manejo de plan de desarrollo profesional personal y metas profesional, los resultados mostraron que la mayoría de los casos estudiados que manejó un plan de desarrollo profesional personal fue para conseguir metas profesionales vinculadas con la búsqueda de un cargo directivo y con la obtención de estudios de posgrado (ver Tabla 39). Se identificaron siete casos de mujeres que buscaban ser promovidas a determinadas posiciones gerenciales y, para ello, elaboraron y ejecutaron un plan de desarrollo profesional personal, como sucedió con el caso E06:

Por supuesto, hice el planeamiento estratégico, no iba a poder como abogada simple, sin trabajar otras competencias, ser Gerente de Recursos Humanos. (E06 4:1,649)

También, se identificaron dos casos cuya meta profesional no era la búsqueda de un cargo directivo, sino que la meta profesional estaba vinculada con objetivos de plenitud personal, como ocurrió con el caso E10:

Mi plan es, básicamente, [que], adonde a mí me coloquen, yo pueda desarrollarme, ya que eso, para mí, es una ambición de crecimiento, porque sí soy una persona bastante

proactiva (...) siempre mi crecimiento ha sido en base a proyectos, a proyectos legales, proyectos internacionales, proyectos de nuevos negocios, nuevas actividades (...) esa es mi razón de ser. (10 10:1,326)

En cuanto a los casos estudiados que no manejaron un plan de desarrollo profesional, se identificaron seis casos que tenían como meta profesional alcanzar un cargo directivo, algunas mujeres se quedaron con la meta profesional clara y otras precisaron que, siguiendo estudios de posgrado, conseguirían su meta profesional, como los casos E02, E07, E11, E20:

Hace cuatro años atrás o algo así, en que empecé hacer el Máster y pensaba que podía, de repente, hacer algún cambio más adelante ¿no? (E02 12:478)

Ahí, mi único objetivo, y claro, era rentabilizar la inversión de la maestría y, de hecho, ascender al siguiente nivel jerárquico ¿no? Y eso lo tenía súper claro. (E07 5:374)

Mi primera, como que, meta era hacer la maestría y con una beca ¿no? porque salí a hacerlo afuera; entonces, saqué la beca e hice la maestría fuera. Luego, cuando regresara, quería obviamente tener un puesto directivo relacionado con lo que yo había estudiado. (E11 12:61)

Hace cinco años, estaba en un cambio de empresa entonces yo tenía claro, primero, [que] quería seguir en una empresa corporativa. Lo otro que tenía claro era que quería una posición de gerencia. Entonces, de hecho, en parte, me puse en el máster. (E20 5:4)

También, hubo una mujer que no buscaba un cargo específico y que, hace cinco años, no manejaba un plan de desarrollo profesional; no obstante, recientemente había empezado a manejar uno. Este fue el caso de E17, quien señaló que:

Hace cinco años, mira la verdad, yo que manejo talento, hasta hace muy poco, nunca tuve un plan individual de desarrollo. Te lo digo con toda sinceridad; nunca tuve yo

ese planeamiento personal, aunque lo manejo a nivel de proceso para la empresa, nunca apuntaba digamos a un puesto en particular. (E17 5:1,265)

Los casos E09 y E14 precisaron que su meta profesional estaba orientada a la búsqueda de la comodidad personal, pero las acciones que establecieron para conseguirlas estaban alineadas con los objetivos de la empresa:

Dentro del trabajo, lo que tengo que alcanzar, lo tengo claro, y estamos apuntalando en eso; pero objetivos particulares propios, no, porque, al menos, como estoy, creo que he alcanzado un puesto de responsabilidad que a mí me encanta. (E09 5:566)

Tabla 39

*Manejo de Plan de Desarrollo Profesional Personal de las Informantes Hace Cinco Años:
Relación del Manejo de PDP Personal con las Metas Profesionales*

Relación	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Manejo de PDP personal relacionado con las metas profesionales:			
Búsqueda de cargo directivo	E03, E15, E18	3	15%
Búsqueda de cargo directivo y estudios de posgrado	E01, E04, E06, E08	4	20%
No búsqueda de cargo directivo	E16	1	5%
No búsqueda de cargo directivo y estudios de posgrado	E10	1	5%
No manejo de PDP personal relacionado con las metas profesionales:			
Búsqueda de cargo directivo	E02, E07, E12, E13	4	20%
Búsqueda de cargo directivo y estudios de posgrado	E11, E20	2	10%
No búsqueda de cargo directivo	E17	1	5%
Dominio del cargo directivo y estudios de posgrado	E14	1	5%
Logro de aumento de salario	E09	1	5%
No precisa manejo de PDP relacionado con metas profesionales			
Búsqueda de cargo directivo y estudios de posgrado	E19	1	5%
Consolidación de ONG propia	E05	1	5%
Total de informantes		20	100%

Desarrollo de trayectoria profesional. El estudio reveló que el desarrollo de la trayectoria profesional de las mujeres ejecutivas informantes se ha dado tanto en una sola empresa como en más de una. En particular, este último caso fue el que se dio en mayor proporción (70%). Complementando lo anterior, la mayoría de las mujeres ejecutivas menores de 40 años desarrolló su trayectoria profesional en más de una empresa (ver Tabla 40). Además, se identificó que la mayoría de mujeres ejecutivas informantes desarrolló su trayectoria profesional íntegramente en empresas privadas y seis de los 20 casos estudiados tuvieron breves experiencias previas en empresas del Estado (ver Tabla 41). En consecuencia, los resultados son consistentes con las delimitaciones del estudio: el 55% de los casos estudiados desarrolló su trayectoria profesional tanto en empresas de capital nacional como empresas de capital extranjero; 20%, solo en empresas nacionales; y el otro 25% restante, en empresas de capital extranjero (ver Tabla 42). Una proporción importante de las mujeres ejecutivas informantes logró su primer cargo ejecutivo luego de más de diez años y menos de 15 años de experiencia. En el estudio, de los 20 casos estudiados, tres lo lograron en una empresa nacional; y seis, en una empresa extranjera. Ningún caso estudiado obtuvo su primer cargo ejecutivo en una empresa capital nacional con menos cinco años de experiencia. Más bien, solo tres mujeres ejecutivas de este estudio lograron su primer cargo ejecutivo luego de haber trabajado en una empresa, pero extranjera. Asimismo, se identificó un solo caso que logró el cargo ejecutivo después de 20 años de experiencia (Ver Tabla 43).

Tabla 40

Desarrollo de Trayectoria Profesional de las Informantes según el Rango de Edad

Trayectoria Profesional	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Menor de 40 años			
Trayectoria en una empresa	E01, E07, E18	3	15%
Trayectoria en más de una empresa	E04, E05, E06, E08, E11, E12, E13, E15, E16, E19	10	50%

Tabla 40 (continuación)

Desarrollo de Trayectoria Profesional de las Informantes según el Rango de Edad

Trayectoria Profesional	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Mayor de 40 años			
Trayectoria en una empresa	E02, E09, E10	3	15%
Trayectoria en más de una empresa	E03, E14, E17, E20	4	20%
Total de informantes		20	100%

Tabla 41

Desarrollo de Trayectoria Profesional de las Informantes en Empresas Estatales y Empresas Privadas

Trayectoria profesional en	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Empresas estatales	---	0	0%
Empresas privadas	E01, E02, E07, E08, E09, E10, E12, E13, E15, E16, E17, E18, E19, E20	14	70%
Empresas estatales y privadas	E03, E04, E05, E06, E11, E14	6	30%
Total de informantes		20	100%

Tabla 42

Desarrollo de la Trayectoria Profesional de las Informantes en Empresas Nacionales y/o Empresas Extranjeras

Trayectoria Profesional	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Solo en empresas nacionales	E03, E07, E09, E10,	4	20%
Solo en empresas extranjeras	E01, E15, E16, E17, E18	5	25%
Empresas nacionales y empresas extranjeras	E02, E06, E04, E05, E08, E11, E12, E13, E14, E19, E20	11	55%
Total de informantes		20	100%

Tabla 43

Desarrollo de la Trayectoria Profesional de las Informantes: Años de Experiencia para Lograr el Primer Cargo Ejecutivo

Logro de cargo ejecutivo	Casos	Frecuencia	Porcentaje
En una empresa nacional en:			
Menos de cinco años de experiencia	---	0	0%
Menos de diez años de experiencia	E11, E13	2	10%
Menos de 15 años de experiencia	E05, E07, E10	3	15%
Menos de 20 años de experiencia	E02, E09	2	10%
Más de 20 años de experiencia	E03	1	5%
En una empresa extranjera en:			
Menos de cinco años de experiencia	E01, E17, E18	3	15%
Menos de diez años de experiencia	E12, E16	2	10%
Menos de 15 años de experiencia	E04, E08, E06, E15, E19, E20	6	30%
Menos de 20 años de experiencia	E14	1	5%
Más de 20 años de experiencia	---	0	0%
Total de informantes		20	100%

Los casos E02, E04 y E07 son mujeres que han desarrollado toda su trayectoria profesional en una empresa privada del tipo Banca:

En realidad, toda mi trayectoria está en [el banco anterior]. [Aquí] he estado 21 años (...) más de 21 años. Ingresé [cuando] estabas en la universidad, a mitad de carrera. (E02 3:3)

Ingresé en el año 2002, estuve casi hasta el 2008 más o menos en el puesto de analista, de ahí ascendí al puesto de supervisor de proyectos. El que era mi jefe tuvo la oportunidad de irse a otra empresa. [Fue él quien] se fue (...) quien dijo: “bueno yo propongo que sea ella la que me reemplace.” entonces, fue así que tuve la oportunidad de tener su puesto, estuve medio año y me dieron el puesto de jefe de proyecto, pero por el equipo era más un jefe de departamento entonces pasó a tener el nombre de jefe de departamento, o sea, me convertí en jefe de departamento. Después,

en el año 2010, más o menos 2010 - 2011, ya pasamos a ser gerente de desarrollo (...) actualmente, ya tengo el puesto de gerente. (E04 2:1,312)

En total, no sé si te suma, pero debe haber sumado 17 años más o menos. [¿Todos en la misma empresa?] Todos en la misma empresa, sí. (E07 3:1,196)

Se identificó que los cuatro casos restantes de mujeres ejecutivas informantes que desarrollaron toda su trayectoria profesional en una empresa, lo hicieron en empresas de Industria en General. Estos fueron los casos E09, E10 y E18, quienes comentaron lo siguiente:

Ya tengo ac 22 años y (...) b e no, he pasado por diferentes reas y (...) nada (...) o sea, prácticamente, toda mi carrera profesional la he tenido acá en esta empresa. (E09 2:1,395)

Yo trabajo en el grupo 16 años prácticamente (...) mis comienzos, inicios de lo que es la carrera internacional. (E10 5:387)

La experiencia que tuve previa a [mi actual empleo] fue practicante en [una empresa minera] y en [una consultora]. [De] ahí entre a [aquí] como promotora de ventas, o sea, prácticamente, toda mi carrera estuvo aquí. (E18 2:673)

Las mujeres ejecutivas informantes que desarrollaron su trayectoria profesional en más de una empresa, en su mayoría, tienen una edad menor a los 40 años (ver Tabla 40). Esto podría sugerir que existe una influencia generacional en el desarrollo profesional de las mujeres en las empresas, tal como lo manifestaron los casos E09 y E08:

Influye bastante porque, por lo que yo visualizo, la juventud, o la Generación Y, ahora lo que trata es, principalmente, de irse de un lado a otro. Prácticamente, no echan raíces, tratan de trasladarse de un trabajo a otro viendo uno mejor en cada uno; pero son pocas las personas que, en la actualidad, están buscando hacer una línea de

carrera en una empresa, siempre tratan de trasladarse ¿no? Es una característica que al menos visualizo desde donde estoy ahora. (E09 3:1,267)

Generación Y quiere imponer sus temas, él se lo sabe todo, qué le vas a enseñar, él se lo sabe todo, es irreverente (...) está en otra onda, él [chasquidos] rápido, quiero aprender rápido, crecer, más plata y chau, un año, no más, en una empresa. (E08 15:63)

Para los chicos el movimiento (...) digamos antes hab a empresas en q e te q e dabas cinco años, siete años, diez años, nadie te movía ¿no? Y ahora ustedes se mueven mucho de un lado a otro, eso es bueno, a diferencia de antes que no era así [de] fácil (...) antes te costaba m s. (13 13:1,421)

Dependencia del desarrollo profesional. El estudio reveló que una proporción importante de mujeres ejecutivas informantes consideran que el desarrollo profesional depende de uno mismo; 15% de las mujeres consideraron que el desarrollo profesional es compartido con la empresa y solo una mujer consideró que depende únicamente de la empresa (ver Tabla 44). Analizando los casos que consideraron que el desarrollo profesional depende de uno mismo, se identificaron cuatro casos de mujeres que manifestaron que las empresas apoyan su desarrollo profesional proporcionándoles herramientas. Esto se corresponde con los casos E01, E08, E15 y E17:

M s q e de la empresa, es no m ismo (...). Si tú q i eres oc p ar algún cargo o q i eres hacer algunas cosas y el lugar donde estás no te lo permite, por paga o por tiempo, es decisión de no mismo moverse (...). La empresa te da herramientas o te puede abrir puertas o te puede mandar a capacitarte fuera, te manda de viaje, de alguna manera te facilita o te desarrolla, te da la oportunidad de cosas; o sea, sí te ayuda pero yo creo que al final todo depende de uno y, si uno no está conforme con lo que la empresa le esté entregando, entonces tiene que tomarse la decisión y moverse. (E01 7:192)

No. Depende de uno. La empresa te puede ayudar, te puede facilitar herramientas. (E8 19:68)

Depende de uno mismo, depende de que uno quiera salir de su zona de confort. La empresa te puede dar las herramientas, pero si no tienes la actitud para hacerlo, no tienes las ganas de hacerlo, entonces, no se hace. (E15 9:1,549)

Depende principalmente de no mismo (...) creo q e no deber amos (...) esperar q e la empresa haga eso. Es uno mismo [el] que tiene que decidir, junto con su jefe y sus aspiraciones personales, qué es lo que quiere y cuál es su próximo paso. (E17 6:1,011)

Complementariamente, se identificaron los casos E07 y E12, que se corresponden con las mujeres ejecutivas informantes que consideran que el desarrollo profesional depende de uno mismo pero con influencia de las oportunidades que se les presente:

El desarrollo profesional está asociado a la persona, digamos, a la preparación, a las oportunidades que se presentan y que tú estés, simplemente, listo para tomarlas en ese momento ¿no? (E07 7:8)

Pienso que una parte depende de ti, del esfuerzo, [del] empeño y [de] qué tanto, realmente, valoras lo que haces, que demuestras que realmente estás poniendo todo; y, por otra parte, [de] las oportunidades que vayan a salir. El tema es que tú estés listo en el momento que las oportunidades salgan. (E12 12:74)

Tabla 44

Dependencia del Desarrollo Profesional de las Informantes

Dependencia del Desarrollo Profesional	Casos	Frecuencia	Porcentaje
De uno mismo	E01, E03, E05, E07, E08, E09, E10, E12, E13, E14, E15, E16, E17	13	65%
De la empresa	E11	1	5%
De uno mismo y de la empresa	E02, E06, E18	3	15%
No precisa	E04, E19, E20	3	15%
Total de informantes		20	100%

Respecto de los tres casos que consideran que el desarrollo profesional depende tanto de uno mismo como de la empresa, se identificó un caso que manifestó que su plan de desarrollo profesional lo adecúa a los cambios y lineamientos de la empresa en donde trabaja:

Yo creo que depende mucho de ambos, o sea, depende de que yo quiera seguir haciendo cosas. Yo creo que también hay momentos por los que las diferentes empresas pasan por situaciones en las que, a veces, tienen que tomar ciertas decisiones, como de repente dejar de invertir en algo o cambiar su estrategia (...) Y tienen que cambiar [por] el mercado (...) porque alguna cosa, algún lineamiento cambia entonces hay que adecuarse también. O sea, uno tiene que estar dispuesta a manejar el cambio; entonces, si mi plan va por acá pero el banco de repente va por allá, entonces, yo tengo que tratar de adecuarme. (E02 13:1,410)

4.2.3 ¿Las mujeres ejecutivas reciben el apoyo de las empresas para su desarrollo profesional?

El estudio evaluó el apoyo que las empresas brindan a las mujeres para su desarrollo profesional. Para ello, se consideraron los siguientes aspectos: la asignación de plan de desarrollo profesional, la posibilidad de ascenso y/o movimiento horizontal, el fomento de capacitación o entrenamiento, el fomento de colaboración entre compañeros, el fomento de experiencias en el extranjero, y la comparación del apoyo que brinda la empresa nacional y la empresa extranjera.

Asignación de plan de desarrollo profesional. El estudio reveló que solo cuatro informantes del total de la muestra tenían asignado un plan de desarrollo profesional, el cual le había sido asignado por la empresa. Esto evidencia que, en la mayoría de los casos, las informantes no tienen asignado ningún plan de desarrollo profesional (ver Tabla 45). Analizando el manejo del plan de desarrollo profesional personal y el asignado por la empresa, los resultados mostraron que 25% de las mujeres ejecutivas informantes no

manejaban ningún tipo de plan de desarrollo profesional; 45%, solo su propio plan de desarrollo profesional; 20%, el plan de desarrollo profesional que le asignó la empresa. Y, en ningún caso, se manifestó que se manejaba un plan de desarrollo profesional propio y el asignado por la empresa (ver Tabla 46). Se identificaron tres casos de mujeres ejecutivas informantes que no tenían asignado un plan de desarrollo profesional; pero sí accedieron a diferentes ascensos en la empresa, lo que les permitió lograr el desarrollo necesario para alcanzar la meta profesional que se plantearon. Estos fueron los casos E01, E02 y E03 (ver Tabla 26):

Yo en ese momento me cuestionaba, porque yo no quería, me negaba; pero el ascenso era n (...) p e s (...) cómo se dice (...) n caramelo q e te estaban dando. Te decían: “ese cargo no te g s ta pero te estoy promoviendo, q i én sabe [tal vez] te termina g s tando [y] terminas q e riendo hacer la carrera en rec rsos h m anos”.

ntonces, b e no, vamos a probar ¿no? La t pica pr e ba (...) dos a os es s fí ciente. Creo que, en ese tiempo, contaba los días del calendario y no. O sea, en ese momento, sí pensaba [que estaba] lejos de mi objetivo pero, de ahí, me di cuenta de que lo que aprendí en ese rol de alguna manera me hizo llegar o me [permitted] desarrollar[me] en el puesto que estoy ahorita. O sea, yo creo que sí me hizo crecer. (E01 13:95)

Fui avanzando de analistas junior, analista intermedio, analista sénior, jefe de proyectos hasta subgerente. (E02 4:739)

Yo creo que todas las empresas, incluyendo esta, sobre todo esta, tiene un plan de carrera para todos y ya depende de cada uno. [Y, ¿cuál es el tuyo?]

Bueno, yo ya entré con un cargo que era jefe pero yo creo que cualquiera tiene la posibilidad de entrar desde analista e ir subiendo, todos tienen las mismas posibilidades, depende de cada uno, nada más. (E03 12:958)

Se identificó tres casos de mujeres ejecutivas informantes que no tienen asignado un plan de desarrollo profesional porque la empresa está enfocada principalmente en sus operaciones y políticas internas, como los casos E04, E06, E09 y E20:

Hace un año más o menos, ha habido cambios en la Gerencia de Recursos Humanos.

partir de ah (...) el banco ha empezado a tomar ciertas medidas respecto [de] lo que es el desarrollo de la personas (...) recién hemos tenido *feedback*; es la única vez que he tenido este tema y recién nos estamos poniendo metas profesionales. (E04 12:1)

Uhm (...) no, porque, como te digo, no es el giro del negocio, o sea, la empresa es una textil, le interesa mi crecimiento personal pero no es que ha diseñado un plan de carrera (...) que mi propósito sea el de Gerente General, no está diseñado así. (E06 7:664)

Uhm, no, o sea dentro del trabajo, de lo que tengo que alcanzar, lo tengo claro, y estamos apuntalando en eso. (E09 5:451)

No, esta es una empresa corporativa pero desde el lado de Latinoamérica falta vivir algunas cosas más como corporativo. Y te hablo de Latinoamérica en general.

Entonces, como muchas otras organizaciones corporativas, no todas las políticas y no todos los programas caen hacia todos los lados del mundo igual. (E20 8:484)

Tabla 45

Asignación de un Plan de Desarrollo Profesional a las Informantes

Asignación PDP	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Empresa asigna PDP	E07, E12, E13, E19	4	20%
Empresa no asigna PDP	E01, E02, E03, E04, E05, E06, E08, E09, E10, E14, E15, E16, E17, E20	14	70%
No precisa	E11, E18	2	10%
Total de informantes		20	100%

Tabla 46

*Asignación de un Plan de Desarrollo Profesional a las Informantes: Manejo de PDP**Personal y/o PDP Asignado por la Empresa*

Manejo de PDP	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Maneja solo PDP personal	E01, E03, E04, E06, E08, E10, E15, E16, E18	9	45%
Maneja solo PDP asignado por la empresa	E07, E12, E13, E19	4	20%
Maneja PDP Personal y PDP asignado por la empresa	---	0	0%
No maneja ningún PDP	E02, E09, E11 E14, E17, E20	6	30%
No precisa	E05	2	10%
Total de informantes		20	100%

Respecto de la relación entre la asignación de plan de desarrollo profesional y el origen del capital de la empresa, los resultados mostraron que, de los cuatro casos estudiados, que tienen asignado un plan de desarrollo profesional, tres casos se corresponden con empresas de capital extranjero; y una, de capital nacional (ver Tabla 47). El caso E07 es una mujer ejecutiva que hizo toda su trayectoria profesional en una sola empresa nacional (ver Tabla 40 y Tabla 42) y cuyo plan de desarrollo profesional no solo consta de capacitaciones y línea de carrera:

¿La empresa te ha diseñado un plan de desarrollo profesional? Sí. Y, ¿qué comprende? Capacitaciones, un plan de trabajo de línea de carrera, coaching, un fondo de retención, acciones, básicamente es eso. (E07 8:592)

Los casos E12, E13 y E19 son mujeres ejecutivas que trabajan en empresas de capital extranjero y tienen asignado un plan de desarrollo profesional. Al respecto, indicaron que los planes de desarrollo profesional que le asignan constan, básicamente, de capacitaciones, asignación de responsabilidades y de línea de carrera:

S (...) ya [van] dos años que vamos realizando la planificación de carrera. Entonces, vamos generando actividades durante el año que [le permitan a] la persona [que]

pueda seguir creciendo en su posición, que vaya tomando proyectos, o por ejemplo capacitaciones en el extranjero, o cosas así. (E12 14:22)

Sí, hay un succession planning [plan de sucesión], hay unas evaluaciones tres sesenta y más o menos te van midiendo por los objetivos que vas logrando. Te nombran digamos como líder y te empiezan a decir: “este es tu potencial desarrollo de carrera”. (E13 20:695)

Esa es la lucha de [esta empresa] en los últimos 18 meses, porque, así como está el mercado, la gente viene y dice: “ay, ¿cómo es mi línea de carrera?”. (E19 20:2)

Tabla 47

Asignación de PDP a las Informantes: Relación de la Asignación de PDP con Empresa Nacional y Empresa Extranjera

Relación	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Empresa nacional relacionada con:			
Empresa asigna PDP	E07	1	5%
Empresa no asigna PDP	E03, E05, E08, E09, E10	5	25%
No precisa	---	0	0%
Empresa extranjera relacionada con:			
Empresa asigna PDP	E12, E13, E19	3	15%
Empresa no asigna PDP	E01, E02, E04, E06, E14, E15, E16, E17, E20	9	45%
No precisa	E11, E18	2	10%
Total de informantes		20	100%

Posibilidad de promoción y movimiento horizontal. El estudio reveló, por un lado, que una proporción importante de las mujeres ejecutivas informantes manifestaron que tienen posibilidad de ascenso, movimiento horizontal o ambas posibilidades, mientras que dos casos de los 20, estudiados indicaron que no tienen posibilidad de ascenso ni de movimiento horizontal (ver Tabla 48). Por otro lado, la mayoría de mujeres ejecutivas informantes que consideran que tienen posibilidades de ascenso y/o movimiento horizontal laboran en

empresas de capital extranjero (ver Tabla 48). Se identificó que uno de los casos que considera que no tiene posibilidades de ascenso ni de movimiento horizontal porque quiere dedicarle más tiempo a sus hijos, como ocurrió con el caso E03:

De la Gerencia de Contabilidad hay una Gerencia de División y, de ahí, ya es la Gerencia General esa es la escalera (...) La verdad, te soy sincera, ahorita yo ya no, como te digo, más estoy dedicada ahorita a mis hijos. Sí, bien es cierto, me gusta mi trabajo pero también he perdido demasiado, o sea, he dado tanto a mi trabajo que he perdido horas con mis hijos y, no es que quiera recuperarlas ahorita, pero al menos quiero tenerlos un poco más antes de que se terminen de ir [entrevistada se acongoja].
(E03 13:276)

También hubo otra mujer ejecutiva informante que trabaja en una empresa de capital extranjero y que considera que no tiene posibilidades de ascenso ni de movimiento horizontal porque la estructura organizacional y los lineamientos de la empresa no se lo permiten. Este es el caso de E20:

Horizontal es difícil porque mi posición es la segunda jerarquía de la organización local; entonces, no tengo par y la siguiente sería la Gerencia General [y] normalmente esas posiciones son cubiertas por posiciones comerciales. (E20 8:1,010)

Tabla 48

Posibilidad de Ascenso y/o Movimiento Horizontal de las Informantes

Posibilidad de ascenso y/o movimiento horizontal	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Solo ascenso	E04, E16	2	10%
Solo movimiento horizontal	E02, E05, E06, E09, E14	5	25%
Ascenso y movimiento horizontal	E01, E07, E10, E15, E18, E19	6	30%
No ascenso ni movimiento horizontal	E03, E20	2	10%
No precisa	E08, E11, E12, E13, E17	5	25%
Total de informantes		20	100%

Tabla 49

Posibilidad de Ascenso y/o Movimiento Horizontal de las Informantes: Relación con Empresa Nacional y Empresa Extranjera

Relación	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Empresa nacional relacionada con:			
Solo ascenso	---	0	0%
Solo movimiento horizontal	E05, E09	2	10%
Ascenso y movimiento horizontal	E07, E10	2	10%
No ascenso ni movimiento horizontal	E03	1	5%
No precisa	E08	1	5%
Empresa extranjera relacionada con:			
Solo ascenso	E04, E16	2	10%
Solo movimiento horizontal	E02, E06, E14	3	15%
Ascenso y movimiento horizontal	E01, E15, E18, E19	4	20%
No ascenso ni movimiento horizontal	E20	1	5%
No precisa	E11, E12, E13, E17	4	20%
Total de informantes		20	100%

Fomento de capacitación o entrenamiento. El estudio reveló que una proporción importante de mujeres ejecutivas informantes laboran en empresas que fomentan la capacitación o entrenamiento y solo dos de los 20 casos estudiados laboran en empresas que no fomentan capacitación ni entrenamiento a sus colaboradores (ver Tabla 50). De todas las mujeres ejecutivas informantes que laboran en empresas que fomentan capacitación y entrenamiento a sus colaboradores, 70% ha recibido capacitación o entrenamiento; 5%, no recibió capacitación; y 10%, no lo precisan (ver Tabla 51). Se identificó que el caso que no recibió capacitación trabaja en una empresa de capital extranjero, es menor de 40 años y fue por decisión propia no recibirla:

S , ahorita no lo estoy haciendo (...) yo acabo de salir de la universidad en el 2009; tengo dos añitos y me he tomado un relajo. (E18 9:1,112)

Adicionalmente, se identificó que las mujeres ejecutivas informantes que trabajan en empresas que no fomentan la capacitación ni entrenamiento, sí pueden acceder a capacitaciones y entrenamiento con apoyo de la empresa si lo solicitan:

Mira lo que pasa es que nosotros a nivel gerencial no tenemos ese tipo de facilidades.

Ahora, por ejemplo si yo tengo cursos que los están dando Osiptel o el Ministerio que sirven para mi gerencia, yo puedo pedir que en esos cursos, se inscriba mi personal (...) pero no se ha dado m c ho, no [es q e sea] m y común. (11 17: 1,586)

Por el momento, [esta empresa] no me ha dado nada, nunca me ha negado una capacitación corta, donde diga: "me quiero ir al *workshop*". (E19 21:1,542)

Tabla 50

Fomento de Capacitación o Entrenamiento de las Informantes

Fomento de capacitación o entrenamiento	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Fomenta capacitación	E01, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E10, E12, E13, E14, E15, E16, E18, E20	16	80%
Fomenta entrenamiento	E02	1	5%
No fomenta capacitación ni entrenamiento	E11, E19	2	10%
No precisa	E17	1	5%
Total de informantes		20	100%

Tabla 51

Fomento de Capacitación o Entrenamiento de las Informantes: Relación con la Capacitación o Entrenamiento Recibido

Fomento de capacitación o entrenamiento	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Fomenta capacitación			
Capacitación recibida	E01, E03, E04, E05, E06, E07, E08, E09, E13, E14, E15, E16, E20	13	65%
Capacitación no recibida	E18	1	5%
No precisa	E10, E12	2	10%

Tabla 51 (continuación)

Fomento de Capacitación o Entrenamiento de las Informantes: Relación con la Capacitación o Entrenamiento Recibido

Fomento de capacitación o entrenamiento	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Fomenta entrenamiento			
Entrenamiento recibido	E02	1	5%
No fomenta capacitación ni entrenamiento	E11, E19	2	10%
No precisa	E17	1	5%
Total de informantes		20	100%

Analizando la relación entre el fomento de capacitación o entrenamiento y la empresa, según el origen del capital, los resultados mostraron que todas las mujeres ejecutivas informantes que trabajan en una empresa nacional, trabajan en empresas que fomentan la capacitación (ver Tabla 32). Además, una de las mujeres ejecutivas mencionadas anteriormente, caso E10, se preocupa por gestionar la capacitación de sus colaboradores:

Actualmente, yo tengo un plan de capacitaciones con el Área de Recursos Humanos. Tengo a cuatro personas que están en un seminario de Gestión de Almacenes y tengo tres personas que están yendo [a] un diplomado pagado por la empresa. Entonces, es como te dije, estamos apostando para seguir empoderando y poder hacer que el personal sea mucho más eficiente en sus actividades. (E10 15:278)

Tabla 52

Fomento de Capacitación o Entrenamiento de las Informantes: Relación con Empresa Nacional y Empresa Extranjera

Relación	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Empresa nacional relacionada con:			
Fomenta capacitación	E03, E05, E07, E08, E09, E10	6	30%
Fomenta entrenamiento	---	0	0%
No fomenta capacitación ni entrenamiento	---	0	0%
No precisa	---	0	0%

Tabla 52 (continuación)

Fomento de Capacitación o Entrenamiento de las Informantes: Relación con Empresa Nacional y Empresa Extranjera

Relación	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Empresa extranjera relacionada con:			
Fomenta capacitación	E01, E04, E06, E12, E13, E14, E15, E16, E18, E20	11	55%
Fomenta entrenamiento	E02	1	5%
No fomenta capacitación ni entrenamiento	E11, E19	2	10%
No precisa	E17	1	5%
Total de informantes		20	100%

En relación con las mujeres ejecutivas informantes que trabajan en una empresa de capital extranjero y que han recibido capacitación por medio de esta, se identificaron dos casos que pudieron seguir estudios de posgrado, solicitando el apoyo a la empresa. Pese a que recibieron dicho apoyo, no han realizado estos estudios por temas familiares y por falta de tiempo. Esto es lo que ha ocurrido con los casos E04 y E14:

Todavía es algo que no me he sentado a discutirlo, o sea, de hecho, el banco te da ciertas facilidades, no es que el banco tenga un procedimiento [de qué hacer] (...) es que todos los que quieren llevar MB son de esta manera (...) vas, propones, ve el banco si es que te lo puede aceptar de esa manera. No lo he hecho porque de alguna manera he priorizado quizás unos temas personales, familiares, por ejemplo, tengo dos hijos chiquititos y por eso es que no me he puesto a estudiar. (E04 13: 695)

Sí, teóricamente puedo tomarlo pero como yo soy la que decide, he decidido dos veces que no, porque no tengo tiempo; pero, teóricamente, es cuestión de que yo diga voy estudiar y ya está. (E14 8:777)

El caso E20, una Directora de Administración y Finanzas de una empresa de capital extranjero, ha recibido capacitaciones pero las capacitaciones han sido por parte de la filial de Perú y no del programa integral que brinda de la casa matriz:

La compañía, en sí, tiene programas de capacitación pero normalmente están dirigidos a las empresas más representativas dentro del universo de la compañía. Normalmente, son europeas entonces localmente dejan que cada país administre sus recursos y, dentro de eso, p e s, ejec t a n s s propios programas. ntonces (...), si hablo de la compañía como tal, sí he recibido dos o tres capacitaciones organizadas directamente; una por Suiza, pero no como parte de un programa integral. (E20 8:1,582)

Fomento de colaboración entre compañeros. El estudio reveló que 45% de las mujeres ejecutivas informantes trabaja en empresas que fomentan la red de contacto interna, cinco puntos porcentuales menos que los casos que trabajan en empresas que no fomentan la red de contacto interna (ver Tabla 53). Cabe añadir que la mayoría de mujeres ejecutivas informantes trabaja en empresas que no fomentan experiencias de mentorado y solo tres de los 20 casos estudiados trabajan en empresas que fomentan las experiencias de mentorado (ver Tabla 54). Algo similar a lo anterior ocurre en el fomento de experiencias de patrocinado: solo dos mujeres ejecutivas informantes trabajan en empresas que fomentan experiencias de patrocinado y una proporción importante trabaja en empresas que no fomentan experiencias de patrocinado (ver Tabla 55). Finalmente, examinando las prácticas de colaboración entre compañeros en los casos estudiados, se advirtió que 50% de estos trabaja en empresas que fomentan la red de contacto interna, las experiencias de mentorado y/o las experiencias de patrocinado. Dos mujeres ejecutivas informantes, E17 y E18, trabajan en una misma empresa, la cual fomenta tanto la red de contacto interna como las experiencias de mentorado. Y solo uno de los casos corresponde a una mujer ejecutiva que trabaja en una

empresa que fomenta los tres aspectos estudiados, red de contacto, experiencias de mentorado y experiencias de patrocinado (ver Tabla 56).

Tabla 53

Fomento de Colaboración entre Compañeros: Fomento de Red de Contacto Interna

Fomento de red de contacto interna	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Fomenta red de contacto interna	E05, E06, E08, E13, E15, E16, E17, E18, E19	9	45%
No fomenta red de contacto interna	E01, E02, E03, E04, E07, E09, E11, E12, E14, E20	10	50%
No precisa	E10	1	5%
Total de informantes		20	100%

Tabla 54

Fomento de Colaboración entre Compañero: Fomento de Experiencias de Mentorado

Fomento de experiencias de mentorado	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Fomenta experiencias de mentorado	E06, E17, E18	3	15%
No fomenta experiencias de mentorado	E02, E03, E04, E05, E07, E08, E09, E10, E12, E13, E14, E15, E16, E19, E20	15	75%
No precisa	E01, E11	2	10%
Total de informantes		20	100%

Tabla 55

Fomento de Colaboración entre Compañeros: Fomento de Experiencias de Patrocinado

Fomento de experiencias de patrocinado	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Fomenta experiencias de patrocinado	E06, E07	2	10%
No fomenta experiencias de patrocinado	E02, E03, E04, E05, E08, E09, E10, E11, E12, E13, E14, E15, E18, E19, E20	15	75%
No precisa	E01, E16, E17	3	15%
Total de informantes		20	100%

Tabla 56

Fomento de Colaboración entre Compañeros: Análisis de los Casos de Mujeres Ejecutivas

Caso	Fomento de colaboración entre compañeros			Frecuencia
	Red de contacto interna	Experiencias de mentorado	Experiencias de patrocinado	
E01				0
E02				0
E03				0
E04				0
E05	X			1
E06	X	X	X	3
E07			X	1
E08	X			1
E09				0
E10				0
E11				0
E12				0
E13	X			1
E14				0
E15	X			1
E16	X			1
E17	X	X		2
E18	X	X		2
E19	X			1
E20				0

Analizando la relación fomento de red de contacto interno con la empresa, según el origen del capital, los resultados mostraron que proporcionalmente la red de contacto interna es fomentada más en empresas extranjeras, específicamente en siete de los catorce casos estudiados, que en empresas nacionales, a saber, dos de los seis casos (ver Tabla 57).

Además, se identificó que una empresa extranjera ha implementado una herramienta para fomentar la red de contacto entre sus colaboradores. Este fue el caso E19, quien manifestó lo siguiente:

Hay una herramienta dentro de [la empresa] que te permite hacer tu red de contactos, (...) puedes ir agregando a la gente que ... te interesa. Probablemente, nunca en tu vida lo has visto pero la otra persona te acepta y te dice: “¡ah! te eres mi *partner*” (E19 22:1,070)

Dos empresas, una de capital nacional y la otra de capital extranjero, fomentan la red de contacto interna mediante reuniones, tal como lo señalaron los casos E05 y E15:

Eh... sí, la organización de reuniones. Más en un sentido informal, para poder entablar vínculos más cercanos con las personas que trabajan acá. (E05 10:553)

Sí, hay reuniones, en las cuales participamos todos los gerentes y directores de la organización (...) te da la oportunidad de poder tener *networking* con toda la gente. (E15 13:657)

Otras dos empresas, de capital nacional y de capital extranjero, no fomentan la red de contacto interna sino que buscan el clima laboral en su organización:

No. Fomenta... [el] clima laboral, que todos se lleven bien, que todo sea paz y armonía, conversen (...) están fomentando mucho (...) la comunicación. (E03 14:361)

No (...) hay un excelente clima laboral, hay amistades que traspasan la compañía pero no hay una gestión específica de la empresa por hacer una red de contactos a nivel interno. (E14 8:1,100)

Desde otra perspectiva, una mujer ejecutiva informante, quien trabaja en una empresa extranjera que fomenta la red de contacto interna, considera que cada quien debería buscar su red de contacto, el caso E01 refiere lo siguiente:

Tú puedes encontrar un tema de promoción tanto en una planta o afuera. [Y, para ello,] puedes buscar tu red de contactos afuera. (E01 10:674)

Finalmente, una mujer ejecutiva informante que trabaja en una empresa extranjera, la misma que fomenta la red de contacto interna, considera que su red de contacto la crea

mediante la interacción laboral con los colaboradores de las diferentes áreas de la empresa.

Esto se observa en el testimonio del caso E02:

Creo que el mismo hecho de estar en un Área de Operaciones tienes contacto con todas las áreas del banco. (E02 16:1,943)

Adicionalmente a eso, estás viendo proyectos de mejoras estratégicas, o sea, tengo contacto con otras gerencias (...) [lo] q e te permite conocer m c ha gente q e trabaja acá varios años. (E02 17:885)

Tabla 57

Fomento de Colaboración entre Compañeros: Relación Fomento de Red de Contacto Interna con Empresa Nacional y Empresa Extranjera

Relación	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Empresa nacional relacionada con:			
Fomenta red de contacto interna	E05, E08	2	10%
No fomenta red de contacto interna	E03, E07, E09	3	15%
No precisa	E10	1	5%
Empresa extranjera relacionada con:			
Fomenta red de contacto interna	E06, E13, E15, E16, E17, E18, E19	7	35%
No fomenta red de contacto interna	E01, E02, E04, E11, E12, E14, E16	7	30%
No precisa	---	0	5%
Total de informantes		20	100%

Respecto de la relación fomento de experiencias de mentorado con la empresa, según el origen del capital, los resultados mostraron que ninguna empresa de capital nacional fomenta experiencias de mentorado (ver Tabla 58). En cuanto a las mujeres ejecutivas informantes que trabajan en empresas extranjeras, tres de los 14 casos estudiados fomentan experiencias de mentorado. Asimismo, se identificó que una empresa de capital extranjero tiene implementado un programa de mentorado, tal como lo indicó el caso E17:

Yo he diseñado el programa de mentoring para la corporación, para Latinoamérica, y ahora se está usando en la corporación, así que conozco bastante sobre el tema. (...)

Nunca tuve un mentor formal pero sí soy mentora para varias personas. (E17 6:669)

Las mujeres ejecutivas informantes E02, E09 y E16, que trabajan en empresas que no fomentan experiencias de mentorado, consideran que los jefes cumplen el rol de mentor para sus colaboradores:

No tienes ningún mentor nombrado (...) no es que me hayan dicho, este es tu mentor pero mi gerente creo que me dice las cosas directamente. (E02 18:234)

Sí, he conocido una persona (...) mi ex jefe, [quien] sigue asesorándonos de alguna manera. (E09 6:1,405)

Mi jefa es una persona que me deja trabajar (...) me brinda conocimiento y (...) constantemente [se preocupa de que] esté bien, (...) se preocupan por reforzarme [las cosas]. Ahora que estamos lejos, yo siento que me apoya, [yo] siento que, si yo tuviera algún problema [y la llamo], me apoyaría. (E16 20:60)

Además, se identificó el caso de dos mujeres ejecutivas de empresas que no fomentan experiencias de mentorado, dado que aseguran que cada uno tiene que buscar su mentor:

Eh... mentores informales diría yo, es decir, personas a las que yo he recurrido en algunos momentos que necesitaba orientación y me han ayudado. (E05 9:822)

No, tú tienes que buscarlo (...) así, tú tienes que buscarlo, tú tienes que saber escoger quién es la persona que te va a ayudar. (E13 20:1,618)

Por otro lado, los casos E10, E17 y E18 son mujeres ejecutivas que realizan prácticas de mentorado con sus colaboradores, independiente de si la empresa donde laboran fomenta o no experiencias de mentorado:

Sí, a ellos [sus colaboradores], en todo sentido. Hasta [hago de] psicóloga, porque me preocupó mucho por su desarrollo, no solamente en el tema profesional, sino

personal. Estoy muy atenta de qué es lo que tienen, qué necesitan, (...) si no me rinden [y], si tienen problemas, cómo puedo apoyarlos. (E10 8:1,305)

(...) no actúo como mentora formal pero sí soy mentora para varias personas. (E17 6:669)

Yo he sido mentora de personas (E18 7:407)

Tabla 58

Fomento de Colaboración entre Compañeros: Relación Fomento de Experiencias de Mentorado con Empresa Nacional y Empresa Extranjera

Relación	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Empresa nacional relacionado con:			
Fomenta experiencias de mentorado	---	0	0%
No fomenta experiencias de mentorado	E03, E05, E07, E08, E09, E10	6	30%
No precisa	---	0	0%
Empresa extranjera relacionado con:			
Fomenta experiencias de mentorado	E06, E17, E18	3	15%
No fomenta experiencias de mentorado	E02, E04, E12, E13, E14, E15, E16, E19, E20	9	45%
No precisa	E01, E11	2	10%
Total de informantes		20	100%

En relación con el fomento de experiencias de patrocinado con las empresas, según el origen de capital, los resultados de los casos estudiados mostraron que una empresa de capital nacional y una de capital extranjero fomentan experiencias de patrocinado (ver Tabla 59). Profundizando en el análisis, una mujer ejecutiva informante, caso E03, que trabaja en una empresa que no fomenta experiencias de patrocinado, piensa que los jefes deben fungir el rol de patrocinador para sus colaboradores:

Yo creo que cada gerente... y los mismos jefes [son] responsables [de] empajar para que salgan todos. (E03 14:1,058)

Además, se identificó una mujer ejecutiva que labora en una empresa que no fomenta las experiencias de patrocinado pero sí fomenta el empoderamiento y sesiones de retroalimentación a sus colaboradores, como es el caso E15:

[La empresa] siempre me ha brindado mucha confianza y mucho empoderamiento en las responsabilidades que hacía. Y, siempre he recibido muy buen *feedback* por parte de ellos (E15 4:1,459)

Tabla 59

Fomento de Colaboración entre Compañeros: Relación Fomento de Experiencias de Patrocinado con Empresa Nacional y Empresa Extranjera

Relación	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Empresa nacional relacionada con:			
Fomenta experiencias de patrocinado	E07	1	5%
No fomenta experiencias de patrocinado	E03, E05, E08, E09, E10	5	25%
No precisa	---	0	0%
Empresa extranjera relacionada con:			
Fomenta experiencias de patrocinado	E06	1	5%
No fomenta experiencias de patrocinado	E02, E04, E11, E12, E13, E14, E15, E18, E19, E20	10	50%
No precisa	E01, E16, E17	3	15%
Total de informantes		20	100%

Fomento de experiencias laborales en el extranjero. El estudio reveló que 30% de las mujeres ejecutivas informantes trabaja en empresas que fomentan experiencias laborales en el extranjero; y, la mitad de casos estudiados, en empresas que no fomentan experiencias laborales en el extranjero (ver Tabla 60). En cuanto a la experiencia laboral realizada en el extranjero, solo dos de las mujeres ejecutivas informantes tuvieron experiencias laborales con residencia en el extranjero; la mitad de la muestra, experiencias temporales; y cuatro de los 20 casos estudiados no ninguna experiencia laboral en el extranjero (ver Tabla 61).

Tabla 60

Fomento de Experiencias Laborales en el Extranjero

Fomento de red de contacto interna	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Fomenta experiencias laborales en el extranjero	E01, E02, E06, E07, E09, E17	6	30%
No fomenta experiencias laborales en el extranjero	E04, E08, E10, E11, E13, E14, E15, E18, E19, E20	10	50%
No precisa	E03, E05, E12, E16	4	20%
Total de informantes		20	100%

Tabla 61

Fomento de Experiencias Laborales en el Extranjero: Experiencia Laboral Temporal y Experiencia Laboral con Residencia en el Extranjero

Experiencia laboral	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Con residencia en el extranjero	E09, E17	2	10%
Temporal en el extranjero	E04, E06, E07, E08, E10, E11, E13, E14, E15, 19	10	50%
No experiencia laboral en el extranjero	E01, E02, E18, E20	4	20%
No precisa	E03, E05, E12, E16	4	20%
Total de informantes		20	100%

Analizando la relación entre el fomento de experiencias laborales en el extranjero y la condición de la experiencia laboral, temporal o con residencia, los resultados evidenciaron que solo dos mujeres ejecutivas informantes tuvieron experiencia laboral con residencia en el extranjero (ver Tabla 61). De las dos mujeres ejecutivas anteriores, se identificó que el caso E09 gozó de experiencia laboral en el extranjero, solo porque su esposo, quien trabajaba con ella en la misma empresa de capital nacional, fue trasladado a la filial de Chile:

Sí, correcto. No por mí, sino por mi esposo, quien también trabaja en esta empresa. Lo trasladaron, lo derivaron a la planta de Chile, donde también se tienen operaciones

(...). Él fue trasladado y yo fui acompañándolo pero igual trabajando con él. Hemos estado en Santiago de Chile, cerca de cinco años. (E09 3:653)

A su vez, la otra mujer ejecutiva que tuvo experiencia laboral con residencia en el extranjero accedió a dicha oportunidad no porque directamente la hayan asignado al extranjero, sino porque en principio fue enviada a EEUU para participar en un proyecto. Sin embargo, al finalizar el proyecto, le asignaron una coordinación de un área a nivel regional y fue así como se quedó a vivir en Atlanta. Al respecto esta ejecutiva comentó lo siguiente:

[La empresa me propuso] trabajar en Estados Unidos, así que acepté. Trabajé los primeros cinco años en Atlanta, manejando (...) toda la (...) administración de cambios para la implementación de un proyecto grande, Proyecto Rumba, y después como coordinadora de Recursos Humanos a nivel regional. (E17 3:1,309)

Los casos E06, E08, E13 y E15 corresponden a mujeres ejecutivas informantes que trabajan o trabajaban en empresas que tienen diferentes filiales a nivel mundial, pero que solo tuvieron experiencias laborales temporales en el extranjero y no experiencias laborales con residencia en el extranjero. Esto podría deberse a que estas empresas han decidido que la filial de Perú sea la que gestione determinadas operaciones o actividades de sus otras filiales del continente americano:

¿Si he trabajado fuera por la empresa? Sí. (...) Perú (...) es la sede de la plataforma América y yo estoy a cargo, también, de la parte de Recursos Humanos, de El Salvador. (E06 3:581)

Maravillosa la experiencia, lindo, tuve varios viajes fuera del país. Me encargaron temas regionales, también, pero por encargos momentáneos, porque mi jefa era la gerente regional de todo Latinoamérica. Entonces, cuando ella no estaba, me pedía que yo viera [sus] temas y, yo, feliz. Coordinaba, veía [y] entendía las realidades [de] Colombia, Uruguay, Paraguay, Brasil, Chile, México y Estados Unidos. (E08 10:266)

Sobre las experiencias laborales en el extranjero, ¿esas experiencias han hecho que tengas que residir fuera del país? No, felizmente. (E08 13:183)

Sin buscar me llamaron de acá y me propusieron la gerencia, inicialmente, de Perú.

(...) y a las dos semanas me llama mi jefe y me dice: “b e no, sabes q e he decidido, de acuerdo [con] tu experiencia laboral, que tomes c a dor.” ntonces decidí aceptar.

Y, bueno, viajo una vez al mes, [por] una semana, a Ecuador. (E13 6:1,061)

Ahora me tocó, también, otra auditoria en Bolivia, [en] Chile, en Colombia y en

Ecuador pero han sido trabajos de un mes y luego he regresado. No he permanecido en el exterior. (E15 4:1,821)

Mira aquí somos responsables de dos operaciones: la de Bolivia y [la de] Argentina. (E15 13:1,313)

Tabla 62

Fomento de Experiencias Laborales en el Extranjero: Relación con Experiencia Laboral Temporal y Experiencia Laboral con Residencia en el Extranjero

Relación	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Fomenta experiencias laborales en el extranjero respecto de:			
Experiencia laboral con residencia en el extranjero	E09, E17	2	10%
Experiencia laboral temporal en el extranjero	E06, E07	2	10%
No experiencia laboral en el extranjero	E01, E02	2	10%
No fomenta experiencias laborales en el extranjero respecto de:			
Experiencia laboral con residencia en el extranjero	---	0	0%
Experiencia laboral temporal en el extranjero	E04, E08, E10, E11, E13, E14, E15, E19	8	35%
No experiencia laboral en el extranjero	E18, E20	2	10%
No precisa	E03, E05, E12, E16	4	20%
Total de informantes		20	100%

En relación con el fomento de experiencias laborales en el extranjero con la empresa, según el origen de capital, los resultados mostraron que el fomento de experiencias laborales en el extranjero se da en cuatro empresas de capital extranjero y en dos empresas de capital nacional (ver Tabla 63). Asimismo, se identificó que una empresa de capital extranjero solo fomenta experiencias laborales con residencia en el extranjero para determinadas áreas de su organización, según lo manifiesta el caso E06:

Sí, pero en determinadas áreas. Por ejemplo, [quiénes pueden] moverse horizontalmente es Sistemas, porque hace desarrollo de proyectos y lo puede hacer aquí, en la China o en Europa. Hay áreas que no, definitivamente. (E06 9:372)

Algunas mujeres ejecutivas informantes, que trabajan en empresas que les brindan oportunidad de tener experiencias laborales con residencia en el extranjero, no aceptan la propuesta por dar mayor prioridad a su vida familiar. Mientras que los hombres, sí, aceptan y se trasladan con toda su familia, tal como lo indica el caso E01:

La empresa te da la facilidad si una posición se abre fuera de tu país. Te manda, pero, normalmente esos roles (...) los aceptan los hombres que cargan con [su] familia y a la esposa siempre las hacen renunciar [de su trabajo]. Pero, muy pocas veces he visto a mujeres que [tengan] esa oportunidad la acepten. (E01 9:56)

Tabla 63

Fomento de Experiencias Laborales en el Extranjero: Relación con Empresa Nacional y Empresa Extranjera

Relación	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Empresa nacional relacionada con:			
Fomenta experiencias laborales en el extranjero	E07, E09	2	10%
No fomenta experiencias laborales en el extranjero	E08, E10	2	10%
No precisa	E03, E05	2	10%

Tabla 63 (continuación)

Fomento de Experiencias Laborales en el Extranjero: Relación con Empresa Nacional y Empresa Extranjera

Relación	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Empresa extranjera relacionada con:			
Fomenta experiencias laborales en el extranjero	E01, E02, E06, E17	4	20%
No fomenta experiencias laborales en el extranjero	E04, E11, E13, E14, E15, E18, E19, E20	8	40%
No precisa	E12, E16	2	10%
Total de informantes		20	100%

Comparación del apoyo que brinda la empresa nacional y la empresa extranjera. El estudio reveló que ninguna mujer ejecutiva informante piensa que las empresas nacionales brindan más apoyo que las empresas extranjeras en el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas. En este sentido, 25% de los casos estudiados consideró que las empresas extranjeras brindan más apoyo que las empresas nacionales; el 20%, que tanto las empresas nacionales como las extranjeras brindan igual apoyo en el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas; y, el resto casos estudiados, no sabe o no precisó una opinión al respecto (ver Tabla 64).

Tabla 64

Comparación del Apoyo que Brinda la Empresa Nacional y la Empresa Extranjera

Comparación del apoyo brindado	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Empresas nacionales brindan más apoyo	---	0	0%
Empresas extranjeras brindan más apoyo	E01, E05, E06, E12, E13	5	25%
Empresas nacionales y empresas extranjeras brindan apoyo por igual	E02, E03, E08, E19	4	20%
No sabe	E04, E07, E11, E14, E15, E16, E17	7	35%
No precisa	E09, E10, E18, E20	4	20%
Total de informantes		20	100%

Analizando la relación entre la comparación del apoyo que brinda la empresa nacional y la empresa extranjera con el tipo de empresa en la que trabaja la mujer ejecutiva informante, ya sea nacional o extranjera, los resultados mostraron que cuatro de los catorce casos que trabajan en empresas extranjeras piensan que las empresas extranjeras brindan más apoyo al desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas. En tanto, uno de los seis casos que trabajan en empresas nacionales arguye, también, que las empresas extranjeras brindan más apoyo al desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas. Asimismo, otros cuatro casos, dos que trabajan en empresa de capital nacional y dos que trabajan en empresa de capital extranjero, opinan que tanto la empresa nacional como la empresa extranjera brindan a las mujeres, por igual, el apoyo para que se desarrollen profesionalmente (ver Tabla 65). Más aún, los casos E02 y E08 son mujeres ejecutivas que arguyen que el apoyo que les puede brindar las empresas para su desarrollo profesional no depende de si estas son de capital nacional o de capital extranjero, como se observa a continuación:

Comparativamente, no te sabría decir, creo que en las dos [empresa nacional y empresa extranjera], no sé en qué dimensiones (...) en cuanto a gastos o en cuanto a tiempo, pero creo que se preocupan (E02 21:327)

¿Consideras que la empresa nacional invierte más en el desarrollo profesional de sus colaboradores o es la empresa extranjera? Yo creo que no va asociado uno a la otra (...), creo que cada empresa tiene su propia política, sus presupuestos, independientemente que sea nacional [o extranjera]. También, yo creo que las empresas nacionales (...) invierten en su gente [y] en capacitación para su gente. (E08 22: 362)

Por otro lado, se identificaron dos posiciones contrarias respecto de qué empresa brinda más apoyo al desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas. El caso E03, una mujer ejecutiva informante que trabaja en una empresa nacional, consideró que las empresas de

capital nacional se han dado cuenta de que su activo más valioso es su personal y ahora invierten en el desarrollo profesional de sus colaboradores como lo hacen las empresas de capital extranjero. En contraste, el caso E12, mujer ejecutiva informante que trabaja en una empresa extranjera, piensa que las empresas de capital nacional no brindan el mismo apoyo que las empresas de capital extranjero para el desarrollo profesional de sus colaboradores. Una de las razones para que se dé esta situación es que las empresas de capital nacional son demasiado verticales, burocráticas y el padrinazgo suele determinar las posibilidades de desarrollo profesional de cada colaborador. En cambio, las empresas de capital extranjero son más horizontales, y facilitan los movimientos horizontales dentro de la organización o fomentan experiencias laborales con residencia en el extranjero:

Yo creo que eso era (...) antes. Ahora, creo que la empresa nacional está copiando, se está alineando o se está dando cuenta [de] que su mejor activo es su personal y (...) mientras más lo enriquezca, más lo ed que y más lo fomenta (...) van a crecer más; no solamente ellos como personas sino [también la] empresa. (E03 15:1,050)

Las empresas peruanas están todavía lejos (...) las empresas peruanas son muy burocráticas y, a veces, demasiado verticales (...) en [las que] sí puede pesar mucho [el] padrino. En las empresas transnacionales, esos temas no pesan tanto y tratan de ser más horizontales (...). Por lo que he estado viendo, (...) muchas de las personas que trabajan acá, [han venido] de otras empresas norteamericanas [como ésta y tienen] (...) características similares, [en la que] todas se les ven más horizontales y tienes la oportunidad de moverte de área más fácilmente o de salir al extranjero (...). [En las empresas nacionales] se vuelve extremadamente más complicado [lograr un movimiento horizontal o una experiencia laboral en el extranjero]. Y el tema de padrino pesa muchísimo más que en empresas [extranjeras] (E12 13:1,095).

(...) las empresas nacionales no tienen nada (...) recién están comenzando a contratar consultoras para que las puedan ayudar a desarrollar [este tema]. O sea, recién están dando esa importancia (...) pero si las comparas con empresas transnacionales, p e s, están a años luz. (E12 15:207)

Ahora bien, se pueden proponer distintas explicación a por qué siete mujeres ejecutivas manifestaron que no sabían qué empresa apoya más su desarrollo profesional: primero, la mujer ejecutiva informante desarrolló toda su trayectoria profesional en una sola empresa de capital nacional, como el caso E07 (ver Tabla 42); segundo, desarrolló su trayectoria profesional solo en empresas de capital extranjero, como los casos E15 y E16 (ver Tabla 42); tercero, a pesar de que trabajó en empresas de capital nacional y extranjero, las empresas nacionales eran empresas del Estado, como los casos E4, E11 y E14 (ver Tabla 41); por último, pese a que se desarrolló profesionalmente en empresas privadas de capital nacional y extranjero, la experiencia en la empresa nacional fue solo una y, hace mucho tiempo, cuando recién iniciaba su trayectoria profesional, tal como lo indicó E17:

La verdad [es] q e no estoy segura (...). Mira, mi primera experiencia f e , hace muchos años, en la banca [peruana], así que no tengo base para responder eso. (E17 8:1,720)

Tabla 65

Comparación del Apoyo que Brinda la Empresa Nacional y la Empresa Extranjera: Relación con el Tipo de Empresa en la que Trabaja la Informante (Nacional y Extranjera)

Relación	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Trabaja en empresa nacional relacionada con:			
Empresas nacionales brindan más apoyo	---	0	0%
Empresas extranjeras brindan más apoyo	E05	1	5%
Empresas nacionales y empresas extranjeras brindan apoyo por igual	E03, E08	2	10%
No sabe	E07	1	5%
No precisa	E09, E10	2	10%

Tabla 65 (continuación)

Comparación del Apoyo que Brinda la Empresa Nacional y la Empresa Extranjera: Relación con el Tipo de Empresa en la que Trabaja la Informante (Nacional y Extranjera)

Relación	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Trabaja en empresa extranjera relacionada con:			
Empresas nacionales brinda más apoyo	---	0	0%
Empresas extranjeras brindan más apoyo	E01, E06, E12, E13	4	20%
Empresas nacionales y empresas extranjeras brindan apoyo por igual	E02, E19	2	10%
No sabe	E04, E11, E14, E15, E16, E17	6	30%
No precisa	E18, E20	2	10%
Total de informantes		20	100%

4.2.4 ¿Cuáles son las barreras que tienen que enfrentar las mujeres ejecutivas durante su trayectoria profesional?

Si bien es cierto que el objetivo principal de esta investigación es explorar las posibles estrategias empleadas por las mujeres ejecutivas en su desarrollo profesional, también, se consideró identificar las posibles barreras que podrían afrontar las mujeres ejecutivas durante su trayectoria profesional. Dichas barreras, de alguna manera, impiden o dificultan el desarrollo o las posibilidades de ascenso de estas mujeres en el camino hacia el logro de alcanzar posiciones de mayor grado de responsabilidad dentro de una organización.

En este marco, una evaluación de las acciones que se toman para poder superarlas debe ser contemplada como parte de las estrategias empleadas por las mujeres ejecutivas. Para ello, se revisó la literatura disponible sobre las barreras que han sido identificadas en diferentes investigaciones y que se corresponden con aquellas que afrontarían las mujeres ejecutivas durante su carrera. Más aún, se incluyeron algunas preguntas en la guía de la entrevista para explorar las experiencias de las mujeres ejecutivas entrevistadas y confirmar si ellas habían enfrentado alguna de ellas. Por último, las barreras que surgieron de las entrevistas han tratado de ser clasificadas de acuerdo con la revisión previa de la literatura.

A continuación, se analizan los resultados obtenidos según los tipos de barrera identificados en la literatura: (a) *glass ceiling* o techo de cristal; (b) laberinto; (c) prejuicio; (d) estilo de dirección; (e) liderazgo femenino; (f) demanda de una vida familiar; (g) falta de inversión en capital social; y (h) falta de calificaciones.

Glass ceiling o techo de cristal. Ninguna de las mujeres ejecutivas entrevistadas usó el término *glass ceiling* o techo de cristal para describir algún tipo de barrera, pero algunas de ellas sí indicaron que, en algún momento de su carrera, percibieron un techo que les dificultó para pasar al siguiente nivel. Como se ha visto previamente (ver apartado 2.3.1), el techo de cristal es una barrera artificial, basada en prejuicios, que impide que las personas puedan ascender dentro de su organización.

De los 20 casos revisados, ante la pregunta respecto de si durante su trayectoria profesional estas mujeres ejecutivas consideraban que habían tenido las mismas oportunidades que sus pares varones, 90% consideró que sí las habían tenido. El detalle de los resultados se puede observar, a continuación, en la Tabla 66.

Tabla 66

Oportunidades Similares que los Pares Varones Durante la Trayectoria Profesional

Oportunidades similares que pares varones	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 40 años		13	65%
Sí	E01, E04, E05, E06, E07, E08, E11, E12, E13, E16, E18	11	55%
No	E15, E19	2	10%
Mayores de 40 años		7	35%
Sí	E02, E03, E09, E10, E14, E17, E20	7	35%
No		0	0%
Total de informantes		20	100%

En términos generales, el motivo de las ejecutivas que manifestaron que no habían tenido las mismas oportunidades estaba relacionado con prejuicios. Esto coincide con lo señalado en la literatura revisada (Daugherty, 2012, p. 47). Al respecto, se consignan a continuación algunos testimonios que dan cuenta de estos prejuicios:

La empresa te da la facilidad si es que se abre una posición fuera de tu país. Te manda, te paga todo. Pero normalmente esos roles se puede decir que los aceptan los hombres, que cargan con familia y la esposa que siempre la hacen renunciar. Pero muy pocas veces he visto a las mujeres que les llegue esa oportunidad, que la acepten. Prefieren darle una promoción al gerente de otra planta. La leyenda urbana dice que si eres mujer soltera sin compromiso al toque nomás. Pero si ya te casaste y tienes hijos, ya ellas mismas como que se ponen el tope. (E01 9:55)

Por ejemplo, te soy bien sincera, yo no me vería como gerente de la empresa de telecomunicaciones. Siento que hay una limitación, como que tienes que ser hombre, digamos. Como que identifican tema comercial, relaciones, almuerzos (...) ¡hombre! Eso es lo que yo percibo. (E11 19:527)

Aquí la misma mujer es la que se pone la traba. Ella misma dice no. “Yo no quiero ese rol porque va a implicar que me case con la compañía y no”. Es lo que dicen. Que llegado el momento, en algún momento de tu carrera en esta empresa, tienes que elegir: o te casas con la compañía o te casas de verdad. (E1 14:1274)

Se observaron casos en que las mujeres ejecutivas entrevistadas, a pesar de haber percibido en algún momento de su carrera un techo, estuvieron convencidas de que lo tenían que superar y tomaron alguna acción sin prejuicios de por medio.

Me costó despedirme de esa empresa, decidir hacer un cambio. Pero creo que ya era el momento, igual [ya] tenía un techo. Había una gerencia ahí y quería (...) probar otras cosas. (E2 6:173)

¡Por Dios, siete años en el mismo puesto! Y por más que [hayan sido] siete años en el mismo puesto ha habido aun así mucho crecimiento, porque la empresa ha estado cambiando mucho la necesidad de negocio. Pero ya se ha estabilizado. Yo tenía la oportunidad de crear y de hacer muchas cosas lindas, pero ya estaba en una etapa de maduración, así que en Latinoamérica ya llegué a mi techo. Tendría que regresar a Estados Unidos, lo cual no estoy dispuesta a hacer, así que yo para seguir creciendo tengo que buscar fuera [de esta empresa]. (E17 7:989)

¿Has tenido que renunciar en algún momento porque sentiste que no podías seguir creciendo en la empresa? Por el hecho de ser mujer, no. El tema de género la verdad yo creo que, en mi caso, no viene al caso. Uno como ejecutivo o como ejecutiva debe forjar su propio camino. Muchas veces, he visto que mujeres imponen sus propias barreras cuando en realidad no viene al caso. Porque yo he visto casos [en los que las] mujeres a veces se escudan detrás de su género y [lo utilizan mal]. Cuando, en realidad, lo que yo he visto en mi experiencia personal [es que] el hecho de ser mujer [nunca] ha sido un impedimento, nunca. (E17 9:311)

Laberinto. El término laberinto se utiliza para hacer referencia a todos aquellos desafíos que las mujeres podrían enfrentar en diferentes etapas de su trayectoria profesional.

En la entrevista, una pregunta relacionada con este tipo de barrera fue si las mujeres ejecutivas tuvieron siempre una dirección clara de hacia dónde dirigían su carrera. Se observó que tanto las mujeres ejecutivas menores como mayores de 40 años tenían una idea clara de hacia dónde dirigían sus carreras. A continuación, en la Tabla 67, se han consignado en detalle los resultados.

Tabla 67

Dirección Clara de Orientación de Carrera

Rango de Edad	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 40 años		13	65%
Sí	E01, E04, E05, E07, E15, E18, E19	7	35%
No	E06, E08, E16	3	15%
No precisa	E11, E12, E13	3	15%
Mayores de 40 años		7	35%
Sí	E02, E10	2	10%
No	E03, E09, E14, E17	4	20%
No precisa	E20	1	5%
Total de informantes		20	100%

En otras palabras, pese a que en determinado momento las ejecutivas entrevistadas tuvieron que afrontar situaciones difíciles y obstáculos, como los señalados en la literatura (Eagly & Carli, 2007), todas tuvieron siempre un horizonte claro hacia dónde caminar. Más aún, en ningún caso, se les pasó por la mente abandonar sus objetivos profesionales. Así, ante la pregunta de si pensó en algún momento abandonar sus objetivos profesionales por sentirse abandonada o por no saber exactamente hacia dónde se dirigía, la entrevistada E05 señaló que:

No. En realidad, todo el mundo tiene sus momentos de crisis, pero no, nunca han sido tan graves y siempre he estado bien orientada. (E05 11:603)

Sin embargo, algunas de las respuestas de las entrevistadas sí denotan que, en algún momento, no tuvieron una dirección clara de hacia dónde orientar su carrera, como se advierte a continuación:

Bueno, claridad en el sentido de siempre seguir creciendo, asumiendo mayores posiciones de responsabilidad y siempre hacer cambios que impacten, eso sí. Pero claridad en saber cuál iba a ser mi próximo paso, en cuánto tiempo, qué puesto, no.

Mi vida y mi trayectoria ha sido una aventura, ¡y sigue siendo una aventura! (E17 9:1246)

Y, en este camino, qué hiciste, ¿te sentiste alguna vez abandonada porque sentías que no tenías claro el camino?, ¿no sabías qué hacer? Claro el camino, no. Lo que sucede, en mi caso, lo que ha pasado es que a veces he dicho: "me estoy distraiendo mucho y no le estoy poniendo el *pressing* que se necesita". (E06 11:167)

¿Alguna vez en este camino que se iba dando, tal vez, no tenías claras las cosas, te sentiste alguna vez perdida? Al comienzo creo que sí, como creo que [sucede con] todos. En mi caso, por ejemplo, cuando me nombraron nada más de practicante a analista (...) un poco que [me pregunté]: ¿y ahora qué hago?, ¿qué va a pasar?, porque antes como practicante no tenías muchas responsabilidades y ya pasas... y cada puesto, cada puesto te va dando mayor responsabilidad y ya no eres tú solo, ya empiezan a depender personas de ti. [Si] tú te equivocas, arrastras a todos, o un error de ellos tienes que asumirlo como jefe. (E03 17:611)

Prejuicio. De acuerdo con esta barrera, ciertas posiciones se consideran más adecuadas para los varones que para las mujeres. En este sentido, las mujeres enfrentarían mayores desafíos que sus pares varones en su trayectoria profesional debido a su género.

De los 20 casos estudiados, se observó que 70% no percibió ningún tipo de discriminación durante su trayectoria profesional por el hecho de ser mujer (ver Tabla 68).

Tabla 68

Discriminación por Ser Mujer

Rango de Edad	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 40 años		13	65%
Sí	E15, E16, E19	3	15%
No	E01, E04, E05, E06, E07, E08, E13, E18	8	40%
No precisa	E11, E12	2	10%

Tabla 68 (continuación)

Discriminación por ser mujer

Rango de Edad	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Mayores de 40 años		7	35%
Sí	---	0	0%
No	E02, E03, E09, E14, E17, E20	6	30%
No precisa	E10	1	5%
Total de informantes		20	100%

Algunas formas de prejuicio que nombraron las entrevistadas estaban relacionadas con las restricciones para ciertos puestos o sectores para las mujeres, como se ha señalado en la literatura (Vinnicombe, 2011, p.197). A continuación, se consignan algunos testimonios que reflejan esta barrera:

¿Consideras que existe un prejuicio hacia la mujer para que asuma ciertos cargos o que pertenezcan a ciertas áreas de la empresa? Sí, pero ahí hay dos partes, existen prejuicios de la empresa hacia las mujeres, digamos tenemos mujeres en operaciones, pero no es usual. Hay sesgos de la misma mujer. Para mí muchas de estas barreras (...) nosotras mismas como mujeres [nos las imponemos]. (E17 10:183)

Yo tengo amigas que finalmente me terminaron contando que entraron y, al momento que tenían que lidiar con los obreros, pues [ellos] se le levantaban y [ella] no podía poner mano dura. Entonces, por ahí cambiaron a alguna y pusieron a un hombre, porque obviamente tiene que ser alguien más fuerte para que pueda dominar a estos obreros ¿no? (E02 35:40)

¿Consideras que algún sector es restringido para las mujeres? Hay algunos, por ejemplo la minería, no van a dejar entrar a una mina a una mujer por las creencias que tienen. Pero conozco y tengo amigas que trabajan en minas pero en las áreas

administrativas y les va bien. Yo creo que más que nada depende de uno mismo. (E02 35:413)

¿Consideras que algún sector es restringido para las mujeres? En esta empresa, sí, porque [en] todo lo que es flota sí hay prejuicio para que entren mujeres: la parte operativa de flota y de mantenimiento de las plantas. (E14 11:433)

Por otro lado, se exploró si las ejecutivas habían enfrentado dificultades en su desarrollo o ascenso profesional debido a su género en comparación con sus pares varones. Algunas de las ejecutivas asumieron esas dificultades como un reto para demostrar su capacidad profesional.

La mujer tiene por así decirlo doble responsabilidad o doble reto. Primero, es evidentemente el liderazgo. Y el otro es, de alguna manera inconsciente, demostrar que ellas pueden llevar los pantalones. Creo que eso se da de manera inconsciente. Es como que de alguna manera están metidas en la sociedad o sea lamentablemente, no sé si lamentablemente, pero hoy en día todavía somos algo machistas. (E18 5:9)

Cuando eres mujer, como que te están evaluando un poco más. Siento como que la evaluación es un poco más a detalle... te están midiendo... te están evaluando un poco más... un poco más estricto, sobre todo cuando tienes un jefe que es hombre. O sea, sí he sentido esa experiencia cuando he trabajado con mis pares hombres y yo, como mujer, he sentido un poquito de diferencia en cuanto a las exigencias. (E15 14:1635)

¿Sabes [lo] que hizo [mi jefe] toda la entrevista? Mirar la barriga (...) toda la entrevista... ¡horrible! Al final, me dijo “¿estás embarazada?”. “De mi segundo bebé”. “O” me dijo, “¡qué bebé no!”, con una cara como diciendo “vas a venir acá a los tres meses. Te vas a ir. No me sirves”. Esa fue la experiencia que, como mujer, definitivamente me sentí discriminada. (E19 32:1)

En una reunión de diferentes posiciones, un ejecutivo hombre dice tal cosa (...) ¡Ah! es que es temperamental. Y si lo dice una mujer ya te imaginarás las calificaciones que tienen entonces. Yo creo que es un sesgo. Yo creo que las oportunidades de reaccionar, de manejar y de abordarlas no tienen género y, sin embargo, a veces las expectativas y las calificaciones pues se generan un poquito. (E20 9:1540)

Otro aspecto estudiado durante las entrevistas fue en cuanto a la diferencia salarial que podría existir entre ejecutivas y ejecutivos. En términos generales, la mayoría de las entrevistadas consideró que el nivel salarial no depende del género, sino más bien de la experiencia y de la trayectoria profesional de la persona. Así, ante la pregunta ¿consideras que existe diferencia salarial entre los ejecutivos y las ejecutivas?, algunas de las entrevistadas señalaron lo siguiente:

Yo creo que depende en la posición [en la] que estás. Depende de tu experiencia, de tu trayectoria. (E18 9:197)

Lo que predomina más es la experiencia. Yo he tenido acceso a las planillas y, más bien, he visto que han contratado mujeres con una buena trayectoria a nivel organización. No había diferencia en salarios, porque no depende de los géneros [sino] de la experiencia. (E15 11:1748)

Yo pienso que no tanto es por el género sino por el rol y por el *seniority* también. El rol que tengas o la posición que tengas puede ser la diferencia. (E12 13:495)

En cuanto a las ejecutivas que manifestaron que sí existen diferencias salariales entre los ejecutivos y ejecutivas, sus testimonios se basaron fundamentalmente en prejuicios, como señaló E17 ante la pregunta ¿consideras que existe diferencia salarial entre ejecutivos y ejecutivas?

Creo que hay un sesgo, el mundo aún dominado por los hombres. Hay un sesgo cultural [que] valora más al hombre que a la mujer, aunque estén ejerciendo funciones

similares. Creo que está cambiando poco a poco pero sí hay cierta diferencia y discriminación en ese sentido. (E17 8:1)

Estilo de dirección. De acuerdo con el estudio de Mueller y On-Dato (citados en Daugherty, 2012), las mujeres serían consideradas emocionales y dependientes, a diferencia de sus pares varones que serían considerados agresivos e independientes. Esto les daría a los hombres cierta ventaja respecto de su capacidad para ejecutar las cosas y para los negocios.

Al consultarles a las 20 ejecutivas sobre si consideraban que su estilo de dirección era similar al de sus pares varones, 80% respondió que no. En la Tabla 69, se detallan los resultados a esta pregunta.

Tabla 69

Estilo de Dirección Similar al de un Ejecutivo

	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 40 años		13	65%
Sí	E04	1	5%
No	E01, E05, E06, E07, E08, E11, E15, E16, E18, E19	10	50%
No precisa	E12, E13	2	10%
Mayores de 40 años		7	35%
Sí	E20	1	5%
No	E02, E03, E09, E10, E14, E17	6	30%
No precisa	---	0	0%
Total de informantes		20	100%

Algunos de los motivos por los cuales las mujeres ejecutivas consideraban que su estilo de dirección era diferente se basaron, precisamente, en aspectos relacionados con lo emocional y afectivo en cuanto al manejo del recurso humano.

Creo que es importante tratar bien a las personas... no soy de las personas que les gusta... ni gritar, ni decir o dar un *feedback* de manera brusca, sino [que prefiero] conversar, entender, “¿cómo te ayudo? ¿Te has dado cuenta que pasa esto, no? Tienes

este reto, trabajemos en esto. Volvemos a conversar en dos meses [y] vamos viendo cómo vas". (02 10:804)

Yo creo que el hombre se preocupa un tanto menos del impacto que alguna decisión que tome pueda tener en alguna persona en su equipo o en general. (E02 27:1097)

Mi estilo es (...) me gusta el consenso, las decisiones tomadas por consenso [antes] que por imposición. Hay veces, sobre todo en hombres peruanos, que el estilo autoritario es el que predomina, y podrían verlo como, no sé si debilidad, pero sí como el hecho de [que] buscar consenso implica un poco más de tiempo. Entonces, puedes demorar un poco más en tomar una decisión. Pero, al momento que la tomas, es una decisión que da mejores resultados. (E05 11:1161)

De hecho, mi estilo de dirección es más maternalista, de pronto, más... no es tan, digamos... duro en ese sentido. (E07 11:659)

Por naturaleza, las mujeres hilamos emociones con algún hecho. Entonces, en determinadas posiciones, no tienes que ir cargando emociones sino trabajar con un objetivo, que es algo totalmente masculino. (E06 10:198)

Las mujeres somos como que más sensibles. De repente, nos vamos a ir más allá, a ver la parte personal de la gente, de tu equipo. De repente, el hombre no tanto. El hombre sí se va a dar más al tema, a la tarea. De repente, es más directo al momento de decir las cosas. Las mujeres tratamos de ser más cordiales. (E15 18:238)

Me gusta ayudar, me gusta enseñar, me gusta enseñar y aprender porque tú aprendes de todo el mundo, y de todos los puestos y posiciones. Entonces, yo creo que eso me fue enseñando. (E03 7:1183)

Yo creo que la mujer es más... más... en ese sentido, sí. Siempre tratas de proteger más a la gente que trabaja contigo. Creo que sí, esa es la diferencia con los hombres, o sea, si bien es cierto tratas a todos por igual, pero siempre hay... no vaya a ser que

haya por acá problemas, tratas de ayudarlos, tratas de aconsejarlos. (...) los hombres también lo hacen pero es otra... otra manera; son más duros, me parece. (E3 19:829)

Liderazgo femenino. Las mujeres tienden a un liderazgo transformacional, mientras que sus pares varones tienden a un liderazgo transaccional. A pesar de que la organización moderna debería ser liderada transformacionalmente, esta tendencia no influiría mucho en el ascenso de las mujeres (Eagly & Carli, 2007). No obstante, según otros estudios, el estilo de liderazgo transformacional estaría asociado a la motivación inspiracional, a la estimulación intelectual y a la eficacia de la organización, con el consecuente éxito financiero de la misma. Por eso, se propone que la mujer debería aprovechar su tendencia natural hacia un estilo de liderazgo transformacional para lograr su desarrollo.

De acuerdo con los resultados obtenidos, 55% de las mujeres entrevistadas consideró que su estilo de liderazgo es diferente al de sus pares varones. Los detalles se pueden apreciar como sigue en la Tabla 70.

Tabla 70

Prácticas de Liderazgo Similar al de un Ejecutivo

	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 40 años		13	65%
Sí	E04, E15, E16, E18	4	20%
No	E01, E05, E06, E07, E08, E19	6	30%
No precisa	E11, E12, E13	3	15%
Mayores de 40 años		7	35%
Sí	E03, E10	2	10%
No	E02, E09, E14, E17, E20	5	25%
No precisa	---	0	0%
Total de informantes		20	100%

Las diferencias principales que manifestaron las entrevistadas están asociadas con el estilo de liderazgo transformador, que ellas consideran que es el que utilizan.

Creo que uno tiene que ser un líder transformador. No solamente tener a las personas y utilizarlas para que cumplan con el trabajo. Entonces, al final del día digo: "¡ah, qué excelente! Ya cerré las operaciones del día y de todo el día" (...) sino que las personas tienen que ir creciendo. Entonces... y para eso, hay que ir ayudándolas, hay que ir conociéndolas y ver si alguna necesita una capacitación. (E02 10:1167)

Todo depende de la personalidad. Hay gente que es más aplicable, más horizontal. Otras que les gusta motivar más, les gusta mandar más. Pero no tiene relación con hombre o con mujer, sino de personalidad. (E14 12:117)

Apoyar a la gente, al equipo que yo tengo para que también puedan seguir desarrollándose profesionalmente, porque yo no tuve tanto ese apoyo; entonces, dije, el día que yo tenga la oportunidad, Dios mediante, de liderar a un equipo humano, yo quiero darles ese apoyo para que uno: sean mucho más eficientes en su trabajo, y para que también ellos se sigan desarrollándose profesionalmente. (E10 8:864)

El tema de valores, en conseguir las cosas de manera adecuada y siempre he tratado de ser ejemplo, porque no hay mejor cosa que tú lo hagas con el ejemplo. Y pienso que el ejemplo que yo vengo dando al equipo de trabajo o las personas con las cuales trabajo es bueno. (E10 17:505)

Yo lo que creo es que mis aspiraciones las consigo tratando de realizar un trabajo que realmente beneficie a muchas personas. En este caso, bueno, los colaboradores que están acá (...) tratar de permitirles tener un mejor nivel de vida, un desarrollo profesional, mayor conocimiento. Creo que eso es lo que a mí más me moviliza. (E9 4:3)

Demanda de una vida familiar. Esta barrera está basada en el conflicto que existiría entre el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva y la demanda de su vida familiar. Por

dedicar tiempo a sus familias, las mujeres ejecutivas podrían atrasar su desarrollo profesional o perder oportunidades de ascenso, como lo ha mostrado la literatura (Eagly & Carli, 2007).

De las 20 entrevistas realizadas, 80% de las ejecutivas no hicieron una pausa debido a temas familiares que atrasen su desarrollo profesional, como se observa en la Tabla 71.

Tabla 71

Realización de Pausa en el Desarrollo Profesional por Dedicación de Tiempo a la Familia

Rango de Edad	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 40 años		13	65%
Sí	E04, E13, E19	3	15%
No	E01, E05, E06, E07, E08, E11, E12, E15, E16, E18	10	50%
Mayores de 40 años		7	35%
Sí	E03	1	5%
No	E02, E09, E10, E14, E17, E20	6	30%
Total de informantes		20	100%

En general, las mujeres ejecutivas entrevistadas trataron de manejar la demanda de sus familias de tal forma que no afectara su desarrollo profesional y buscaron, así, un balance o, en algunos casos, le dieron prioridad al trabajo.

Yo viajo pero se me complica dejar a mis hijos, a mi esposo, tengo que organizar toda la semana en mi casa, y es un poco el tema. Lo voy hacer, de hecho que ha pasado y, cuando he tenido que viajar, lo he hecho. (E02 26:1883)

A veces, de repente, no puedo salir a la hora, entonces salgo un poco más tarde, con lo cual llegó un poco más tarde a la casa; finalmente, ya puedo encontrar dormido al más pequeño o ya por dormir; entonces, sí trato el sábado, el domingo de estar con ellos para compensar un poco y... trato de alguna manera de... en los momentos que pueda... estar con ellos. Un día, me puedo escapar a la hora de almuerzo, voy un

ratito, para tratar de compensar un poco y, muchas veces, tengo que trabajar entonces lo hago muy de madrugada para no afectar el horario de ellos. (E02 32:57)

En la vida, no lo puedes tener todo. (...) Todos quisiéramos eso pero la idea es poder balancear los platos. Creo que siendo mujeres es la parte más delicada, porque obviamente siendo mujeres anhelamos ser madres, y a ser buenas madres. Entonces, el ser buenas madres significa darles dedicación a los niños. Pero también el trabajo que es un “hijo” te demanda mucho trabajo. Entonces, creo que ahí viene el tema del factor que una mujer pueda desarrollarse. (E10 19:762)

Falta de inversión en capital social. La inversión de tiempo en actividades de socialización, relaciones políticas e interacción con el exterior permiten a los profesionales ascender rápidamente en sus carreras (Eagly & Carli, 2007). Sin embargo, las mujeres ejecutivas tendrían dificultad de participar en dichas actividades, lo que las coloca en desventaja respecto de sus pares varones.

De las 20 mujeres ejecutivas entrevistadas, 55% manifestó que no tenían problemas para participar en actividades de socialización. Los resultados en detalle se pueden apreciar en la Tabla 72.

Tabla 72

Dificultad de Participación en Actividades de Socialización

	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 40 años		13	65%
Sí	E01, E04, E11, E19	4	20%
No	E05, E06, E07, E08, E13, E15, E16	7	35%
No precisa	E12, E18	2	10%
Mayores de 40 años		7	35%
Sí	E20	1	5%
No	E02, E03, E09, E14	4	20%
No precisa	E10, E17	2	10%
Total de informantes		20	100%

Algunas ejecutivas manifestaron que sí tenían inconvenientes para participar en dichas reuniones, porque no les gustaba o porque las consideraban una pérdida de tiempo.

Yo soy bien antisocial para esas cosas o sea... no me gusta esa es una de las cosas que no me gusta... que organizar la fiesta de fin de año... que Navidad. Participo cuando se ejecuta la reunión. Pero eso de preparación no. (E01 18:1339)

Si son actividades en las que, por ejemplo, dicen para tomar algo por la noche, en grupo, es parte como que de la integración, de camaradería dentro de la empresa. La verdad, por mi personalidad, preferiría no ir, pero, si hay que ir, obviamente voy. Pero digamos esos almuerzo de negocios donde están "ja, ja", hablan tonteras, o sea no. Yo creo que ese es más el lado netamente comercial, o sea mi tema no es comercial, mi tema es regulatorio. Si bien es cierto que dentro de eso me tengo que interrelacionar con el personal, pero digamos que cómo vas a llegar es diferente. (E11 26:579)

Falta de calificaciones La falta de calificaciones ocasionaría que las mujeres ejecutivas pierdan oportunidades de crecimiento en su trayectoria profesional. En algunos casos, se debería a una falta de confianza en sí mismas y a la búsqueda del perfeccionismo. Por estos motivos, se frenarían a postular a cargos superiores.

En el presente estudio, de las 20 ejecutivas entrevistadas, el 70 % manifestó que nunca desaprovechó una oportunidad de crecimiento por motivo de falta de calificaciones.

Los resultados en detalle se pueden apreciar en la Tabla 73.

Tabla 73

Abandono de Oportunidades Laborales por Perfeccionamiento de Competencias

Rango de Edad	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 40 años		13	65%
Sí	E18	1	5%
No	E01, E04, E05, E06, E07, E08, E15, E16, E19	9	45%
No precisa	E11, E12, E13	3	15%

Tabla 73 (continuación)

Abandono de Oportunidades Laborales por Perfeccionamiento de Competencias

Rango de Edad	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Mayores de 40 años		7	35%
Sí	---	0	0%
No	E03, E09, E10, E14, E17	5	25%
No precisa	E02, E20	2	10%
Total de informantes		20	100%

Algunos de los motivos por los cuales algunas ejecutivas desistirían de aprovechar una oportunidad de crecimiento se relacionan con el hecho de no sentirse preparadas para asumir la posición por falta de experiencia o falta de conocimientos. Así, ante la pregunta ¿Y en algún momento desististe de alguna oportunidad laboral porque pensabas que tenías que perfeccionar tus competencias?, dos entrevistadas señalaron que:

Sí claro. Alguna vez me han llamado de otras empresas para posiciones de gerente que se ven muy atractivas, pero no ahora no. (E18 13:1098)

Mi objetivo tampoco es “quemarme”. Si en algún momento se me ofrece otra oportunidad para un mayor nivel, quiero estar realmente preparada y dar la talla. No me voy a mover, porque me den más plata o más nombre. (E12 10:884)

Otros tipos de barreras identificadas. Durante el estudio, se pudieron identificar otras posibles barreras que podrían enfrentar las mujeres ejecutivas.

La exclusividad que la empresa a la que se pertenece exige puede limitar las posibilidades de la persona si es que esta quiere buscar otras posibilidades de crecimiento en una empresa diferente.

La empresa me da una parte que la reconozco, pero me sirve para esta empresa, pero no necesariamente me está dando lo que me va a servir para desarrollarme fuera.

Entonces, yo sí quiero ahora ampliar mi campo. (E01 3:1228)

Además, la falta de apoyo del jefe directo también se podría convertir en una barrera para el desarrollo de las mujeres ejecutivas, al no brindarle las condiciones o recursos necesarios.

Los jefes nos facilitan el camino, son responsables de nuestro desarrollo. También nos ayudan a nuestro desarrollo dentro de la empresa. Yo también creo que la gestión del líder sí es positiva, de construir y de ayudar a forjar el desarrollo, pero también puede ser negativa, porque basta que yo le diga algo como (...) “no te doy permiso para que te vayas a las siete de la noche a estar” y lo marcaste, porque le frustraste el momento. (E08 29:1435)

4.2.5 ¿Influye el aspecto generacional en el tipo de estrategia que usan las mujeres ejecutivas en el Perú?

Simpson y Altam (2000) presentaron evidencia sobre el éxito profesional de las mujeres con cargos directivos y sugieren que las ejecutivas jóvenes podrían alcanzar el éxito profesional más rápido que sus homólogos masculinos. Mostraron, así, que se puede estar superando el llamado techo de cristal (*glass ceiling*), debido a que las mujeres jóvenes no son calificadas con un género específico en la etapa inicial de su carrera.

En las entrevistas de los 20 casos realizados, se observó que las mujeres menores de 40 años han trabajado en más empresas, específicamente, un promedio de cuatro a más empresas que sus pares mujeres mayores de 40 años. La Tabla 74 muestra el detalle de número de empresas en las que han trabajado las ejecutivas según su rango de edad.

Tabla 74

Número de Empresas en las que han trabajado las Ejecutivas

Rango de Edad	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 40 años		13	65%
de 1 a 2 empresas	E01, E07, E15	3	15%
de 3 a 4 empresas	E04, E05, E06, E08, E11, E12, E16, E18	8	40%
Más de 5 empresas	E13, E19	2	10%

Tabla 74 (continuación)

Número de Empresas en las que han trabajado las Ejecutivas

Rango de Edad	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Mayores de 40 años		7	35%
de 1 a 2 empresas	E02	1	5%
de 3 a 4 empresas	E03, E09, E10, E14, E17, E20	6	30%
Más de 5 empresas		0	0%
Total general		20	100%

Es importante destacar que, del grupo de mujeres entrevistadas, generalmente las ejecutivas mayores de 40 años son las que han mostrado una trayectoria laboral amplia en una compañía; se considera que un periodo amplio es mayor a 15 años de permanencia en la misma empresa. La información señalada se detalla en la Tabla 75.

Tabla 75

Número de Años que la Ejecutiva ha trabajado en una Misma Empresa

	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 40 años		13	65%
menos de 15 años	E01, E04, E05, E06, E08, E11, E12, E13, E15, E16, E18, E19	12	60%
más de 15 años	E07	1	5%
Mayores de 40 años		7	35%
menos de 15 años	E14, E17, E20	3	15%
más de 15 años	E02, E03, E09; E10	4	20%
Total general		20	100%

Asimismo, se observó que este grupo de ejecutivas prefiere mantenerse en la misma empresa por un amplio tiempo, porque al parecer les ofrecían seguridad y su estadia contribuía en ampliar su experiencia profesional, como se advierte en el siguiente testimonio:

No estaba desesperada buscando oportunidades de cambio de empleo. Si algo se me presentaba los contactaba; pero muchas veces no aceptaba, porque el puesto no me parecía retador. Yo quería algo que, de repente, me gustara o que [en el que] me

sintiera mejor (...) es más en re to. [n] alguna s oportunidades me llamaron para hacer más o menos lo mismo, entonces yo decía: "aquí estoy cómoda, conozco a todo el mundo (...) e staba segura de mi trabajo, de mi puesto, no tenía el temor de que me vayan a botar, a sacar o algo as ". No era eso lo q e me motivaba, sino el crecer profesionalmente. (E02 9:446, mayor de 40 años)

Sobre las estrategias, se observó que las principales, que son reconocidas tanto por las ejecutivas mayores y menores de 40 años, es la red de contactos. Esto es el establecimiento de amistades en el entorno laboral o académico que sirven como referencias para obtener información sobre nuevos puestos en diversas empresas y no que por ser referenciadas por redes de contactos las ejecutivas no hayan pasado por un proceso de selección riguroso. Otra estrategia mencionada por ambos grupos de ejecutivas fue la experiencia obtenida a lo largo de su carrera profesional y el esfuerzo que ellas siempre han demostrado en su trabajo. Además, las ejecutivas menores de 40 años, mencionaron dos estrategias más: la importancia de la formación académica y el conocimiento de idiomas adicionales, y el desarrollo de un plan de carrera. Los detalles se muestran en la Tabla 76, a continuación.

Tabla 76

Principales Estrategias Reconocidas por las Ejecutivas

	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 40 años		13	65%
Redes de contacto	E01, E04, E07, E19	4	20%
Experiencia y esfuerzo en el trabajo	E11, E12, E15, E18	4	20%
Formación e idiomas	E06, E16	2	10%
Plan de carrera	E08	1	5%
No precisa	E05, E13	2	10%
Mayores de 40 años		7	35%
Redes de contacto	E02, E17, E20	3	15%
Experiencia y esfuerzo en el trabajo	E03, E09, E14	3	15%
No precisa	E10	1	5%
Total general		20	100%

De las 20 entrevistas realizadas a las ejecutivas, el estudio mostró que frente a la pregunta directa sobre, si influye el aspecto generacional en el tipo de estrategia que habrían usado, las ejecutivas menores de 40 reconocen en mayor proporción que la edad sí influye, a diferencia que las ejecutivas mayores de 40 años.

Algunos de los testimonios más resaltantes de las ejecutivas menores de 40 años respecto de la influencia del aspecto generacional se muestran a continuación:

Sí, de hecho cuando yo empecé en el banco no tenía claridad muchas cosas: si (...) quería quedarme o no, [pero] conforme vas agarrando mayor madurez, vas definiendo cuál va ser tu camino y qué estrategia vas a tomar para poder lograrlo. (E07 5:4, menor de 40 años).

Sí ha cambiado pero para bien, porque antes me acuerdo que para ascender tenías que trabajar un millón de años y tenías que quedarte desde las ocho de la mañana hasta las ocho de la noche para que tu jefe vea que trabajas e, incluso, siendo tan tarde tenías que pedirle permiso para poder retirarte. A mí me ha tocado vivir esa parte. Ahora es gracioso, cuando tú entrevistas a alguien ahora te preguntan ¿cuál es el horario?, ¿los viernes trabajamos todo el día?, ¿cuáles son los beneficios que tenemos? (E13 13:205, menor de 40 años)

Definitivamente, sí afecta el aspecto generacional, sí influye porque el tema es que, cuando vas a empezar a trabajar, postúlate como asistente. (...) no se requiere de pronto mucha experiencia en el cargo pero cuando tú postulas como gerente sí se va a requerir una mayor experiencia y estrategias distintas. (E15 5:1619, menor de 40 años)

Mira, cuando eres soltera, yo creo que estás al mismo nivel de competencia; es decir, te piden que corras cinco kilómetros y los corres. No importa si eres mujer, igual a veces nosotras mismas somos machistas; pero, cuando eres madre o esposa, eso es

diferente, porque ya importa mucho si llegas tarde porque hay gente que te espera en casa. Mientras estás soltera obviamente tú estás tranquila, porque nadie depende estrictamente de ti. (E19 26:330, menor de 40 años)

Sin embargo, se observó que las ejecutivas mayores de 40 años verían que las ejecutivas jóvenes cambian frecuentemente de trabajos para lograr un mejor nivel. Este aspecto resultó muy interesante, porque las ejecutivas jóvenes no consideran este cambio como una estrategia; sin embargo, se advirtió en la Tabla 75, que las mujeres ejecutivas jóvenes si han desarrollado su carrera profesional en más de tres empresas. A continuación, se detalla un testimonio de una ejecutiva mayor de 40 años respecto de este tema:

Influye bastante porque la juventud, la Generación Y, ahora lo que trata principalmente es de irse de un lado a otro. Prácticamente, no echan raíces, tratan de trasladarse de un trabajo a otro viendo algo mejor, son pocas las personas que, en la actualidad, están buscando hacer una línea de carrera en una sola empresa. (E09 3:1267, mayor de 40 años)

Los resultados que indicaron las ejecutivas respecto a la influencia del aspecto generacional en las estrategias utilizadas para su desarrollo se muestran en la Tabla 77.

Tabla 77

¿El Aspecto Generacional Influye en las Estrategias de las Ejecutivas?

	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 40 años		13	65%
Si	E05, E07, E13, 15, E16, E18, E19	7	35%
No	E06	1	5%
No precisa	E01, E04, E08, E11, E12	5	25%
Mayores de 40 años		7	35%
Si	E09, E17	2	10%
No	E14	1	5%
No precisa	E02, E03, E10, E20	4	20%
Total general		20	100%

4.2.6 ¿Las mujeres ejecutivas que tienen cargos gerenciales en las grandes empresas en el Perú aspiran a convertirse en empresarias?

Entre los 20 casos realizados, se observó que el 90% tiene intenciones de ser empresarias, ya sea en el mediano o largo plazo e independientemente del rango de edad (ver Tabla 78). Cabe señalar que la mayoría de las entrevistadas mostró bastante emoción y agrado al considerar la opción de ser empresarias. Entre algunas de las respuestas más representativas, se pueden mencionar las siguientes:

Sí [sonrisas]. (E02 33:457, mayor de 40 años)

A mí sí me gustaría. (E01, 19:740-19:759 menor de 40 años)

Sí, ¡de hecho! (E06 16:640, menor de 40 años)

Sí, sí, sí. (E08 28:1741 menor de 40 años)

Quisiera, realmente, sí. (E03 23:811 mayor de 40 años)

Me encantaría. (E09 11:304, mayor de 40 años)

Otras informantes, mayores y menores de 40 años, mostraron que una fuerte motivación para ser empresarias era la independencia:

A mí me gusta ser dueña de mi destino, no tener que depender de otra persona. (E01 19:845, menor de 40 años)

Yo siempre he odiado la dependencia; no me gusta depender de nadie; quiero ser independiente y no quiero ser esclava de ninguna empresa. (E18 37:1407, menor de 40 años)

Sí, yo creo que a veces es mejor ser tu propio jefe en un determinado momento. (E11 26:1470, menor de 40 años)

Sí, sí, lo quiero hacer más adelante. Eso es algo que sí lo tengo pensado y lo otro es una consultoría, porque creo que es una manera de hacer lo que me gusta siendo independiente. (E02 34:1613, mayor de 40 años)

Tabla 78

Intención de Ser Empresaria

	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 40 años		11	61%
Mediano plazo	E01, E13, E18, E19	4	22%
Largo plazo	E04, E06, E08, E11, E12, E15, E16	7	39%
Mayores de 40 años		7	39%
Mediano plazo	E03, E17, E20	3	17%
Largo plazo	E02, E09, E10, E14	4	22%
Total de informantes		18	100%

Para el caso de las mujeres menores de 40 años, los resultados muestran otro motivo importante para ser empresarias, esto es, el manejo del tiempo para dedicarle mayor atención a la familia:

Es importante mi familia, o sea yo pienso que así puedo combinar mejor el tema familiar si no trabajo para un tercero sino para mí misma. (E04 22:637)

Que mis horarios no vayan de la mano con mi familia, es decir, cuando tenga familia, si la chamba no me permite, no sería ama de casa, ¡jamás!, ¡jamás! Pero sí haría otra cosa que me genere ingresos, como una empresa propia (...) y (...) que vaya de la mano porque tú puedas manejar tus horarios. (E06 16:933)

Otro motivo a destacar tanto para las mujeres entrevistadas mayores como menores de 40 años fue que consideran el ser empresaria como parte de un plan de jubilación:

Sí, porque no toda la vida voy a trabajar para una empresa y cuando sea viejita no quiero estar viviendo de una pensión. Yo no me veo metida en la casa viviendo de una pensión. Yo me veo en la vida (...) y (...) teniendo mi pensión obviamente, pero siempre desarrollándome. Creo que voy a trabajar hasta el último día de mi vida, porque soy una persona muy hiperactiva y sí tengo la intención de poder ir consolidando una empresa aparte. (E10 18:820, mayor de 40 años)

Si bien es una idea que ronda, no es tan real. Pero también tengo claro que para los ejecutivos, en general, es difícil mantenerte empleado más allá de cierta edad. O sea, ahí, sí tienes que emplear ciertas estrategias para mantenerte empleado y emplearte a partir de cierta edad; conozco poca gente que es mayor de cincuenta y tantos años y sigue trabajando. Trabajo con poca gente que es mayor de esa edad. Tengo claro que en algún momento ya los trabajos no van a encontrarme tan empleable entonces sí tengo que ver algo propio (E16 27:14, menor de 40 años)

A continuación, en la Tabla 79, se muestra detalladamente los distintos motivos dados por las entrevistadas para ser empresarias.

Tabla 79

Motivación para Ser Empresaria

	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 40 años		11	61%
Independencia	E01, E11, E12, E15, E18, E19	6	33%
Balance vida/trabajo	E04, E06, E08	3	17%
Asegurar el futuro de sus hijos	E13	1	6%
Plan de jubilación	E16	1	6%
Mayores de 40 años		7	39%
Independencia	E02, E09, E14	3	17%
Asegurar el futuro de sus hijos	E03	1	6%
Plan de jubilación	E10	1	6%
Techo profesional	E20	1	6%
Creatividad	E17	1	6%
Total de informantes		18	100%

Otra pregunta relacionada con el tema de convertirse en empresarias es indagar cómo se percibían las entrevistadas respecto de las habilidades y conocimientos con los cuales contaban para convertirse en empresarias. La mayoría de ellas contestó que se sentían capaces, y con las habilidades y conocimientos necesarios para convertirse en empresarias. Al respecto, a continuación, se consignan algunas de las respuestas más representativas:

Sí. Después del MBA, tengo todas las herramientas (E15 21:1180, menor de 40 años)

Creo que sí, soy una persona muy auto dirigida, auto motivada, disciplinada, creativa.

Para mí no sería algo tan diferente porque me gusta. (E17 14:691, mayor de 40 años)

Sí, de hecho, la experiencia que tengo la valoro mucho. (E20 12:259, mayor de 40 años)

Sí, tranquilamente, yo creo que es cuestión de meterse (E18 14:680, menor de 40 años)

El detalle de sus respuestas se muestra, a continuación, en la Tabla 80.

Tabla 80

Habilidades y Conocimiento para Ser Empresaria

	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 40 años		11	61%
Si	E01, E06, E08, E12, E13, E15, E18, E19	8	44%
No	E04, E16	2	11%
No Precisa	E11	1	6%
Mayores de 40 años		7	39%
Si	E09, E14, E17, E20	4	22%
No		0	0%
No Precisa	E02, E03, E10	3	17%
Total de informantes		18	100%

En cuanto a los resultados de las preguntas relacionadas con el tema de convertirse en empresarias, se observó que las entrevistadas menores de 40 años ven la opción de ser ejecutivas y empresarias de forma paralela, con la salvedad del caso de una entrevistada mayor de 40 años. A continuación se muestran algunas citas representativas:

No, tendría que ser a la par. Tú empiezas a la par y luego, cuando ves que el tema más o menos está caminando, ya obviamente dejas tu trabajo para dedicarte de lleno al otro tema. (E11 26:1470, menor de 40 años)

Yo creo que lo dejaría una vez que vea que mi empresa es verdaderamente rentable. Necesito meterme más para hacerla crecer más pero, por lo pronto, los cinco primeros años no creo que deje mi trabajo, porque al principio con parte de tus ganancias empiezan a hacer que la compañía sea completa. (E19 37:959, menor de 40 años)

Inmediatamente no puedes, porque hay que ser realista todo negocio tiene una pendiente de unos cuatro a cinco años; entonces, yo tengo que ir desarrollando paralelamente eso. Tengo que ver si quiero dejar de trabajar acá, yo tengo que ver que si lo que yo estoy ganando acá es comparable con el plan de empresa, ver cuál de las dos me da más beneficios. Es decir, ahora ni loca. Si me voy al comienzo ¿quién me paga todas las cuentas? [Risas] (E10 18:1537, mayor de 40 años)

El detalle de las respuestas de las ejecutivas puede observarse en la Tabla 81.

Tabla 81

Empresaria y Ejecutiva

	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Menores de 40 años		11	61%
Si	E01, E11, E13, E19	4	22%
No	--	0	0%
No Precisa	E04, E06, E08, E12, E15, E16, E18	7	39%
Mayores de 40 años		7	39%
Si	E10	1	6%
No	--	0	0%
No Precisa	E02, E03, E09, E14, E17, E20	6	33%
Total general		18	100%

4.2.7 Análisis Transversal de los Casos

El análisis transversal de los casos estudiados relacionó los antecedentes demográficos; los antecedentes familiares; la empresa en que logró el cargo ejecutivo, según el origen del capital, y la proporcionalidad de la experiencia en el cargo ejecutivo con los factores que influyen en la definición de estrategias, que facilitan el ascenso de las mujeres

ejecutivas en su trayectoria profesional (ver Apéndice H). A continuación, se procede con la discusión de resultados.

Respecto de los antecedentes demográficos, los resultados mostraron que las mujeres ejecutivas informantes mayores de 40 años estuvieron influidas sobre todo por la barrera laberinto (cuatro de los siete casos estudiados) y por el apoyo que recibieron de sus empresas mediante la experiencia laboral con residencia en el extranjero (los dos únicos casos estudiados). En tanto, las mujeres ejecutivas informantes menores de 40 años estuvieron más influidas por el apoyo que recibieron de sus empresas a través del fomento de la red de contactos interna (ocho de los 13 casos estudiados), por el manejo de PDP personal (siete de los 13 casos estudiados) y, en menor proporción, por la barrera prejuicio (seis de los 13 casos estudiados).

La influencias de las mujeres ejecutivas informantes mayores de 40 años (barrera: laberinto; y apoyo: experiencia laboral con residencia en el extranjero) estarían vinculadas, durante su trayectoria profesional, a factores como la ausencia de una dirección clara respecto de hacia dónde orientar su carrera, pero considerando que sí tuvieron una clara idea de su valoración a símbolos de estatus y a los desafíos. Esto podría haber conllevado a buscar a una persona con algún nivel jerárquico para que funja de mentor a fin de lograr su desarrollo tanto personal como profesional, ya sea en oportunidades laborales desafiantes dentro del Perú o en el extranjero. En cambio, las influencias de las mujeres ejecutivas informantes menores de 40 años (apoyo: red de contactos interna; manejo de PDP personal; y barrera: prejuicio) permiten inferir que el manejo un PDP personal y la familiarización de experiencias de redes de contactos les permitiría establecer acciones para superar y evitar situaciones prejuiciosas, como la discriminación por ser mujer. Dichas acciones podrían estar orientadas a generar una red de contactos propia y/o trabajar duro para demostrar que es apta y está capacitada para realizar las labores encomendadas.

Respecto de los antecedentes familiares, las mujeres ejecutivas informantes que tienen hijos enfrentaron la barrera prejuicio (seis de los 11 casos estudiados), vinculado en menor proporción con la barrera demanda de una vida familiar (tres de los 11 casos estudiados), debido a discriminaciones sufridas por el hecho de ser madre y a las pausas que hicieron por atender a su familia. En tanto, las mujeres ejecutivas informantes que no tuvieron hijos estuvieron influidas por el manejo de PDP personal (cuatro de los nueve casos estudiados) y por el apoyo red contactos interna (cuatro de los nueve casos estudiados). Las influencias expuestas refuerzan la evidencia de que las mujeres ejecutivas deberían establecer estrategias orientadas a formar una red de contactos propia y enfocarse a trabajar duro para evitar cualquier indicio de prejuicio.

En cuanto a la empresa en la que logró el cargo ejecutivo, según el origen del capital, los resultados mostraron que las mujeres ejecutivas informantes que lograron el cargo ejecutivo en una empresa de capital nacional no es determinante para la definición de estrategias que facilitarían el ascenso de las mujeres ejecutivas. Mientras que las mujeres ejecutivas informantes que lograron el cargo ejecutivo en una empresa de capital extranjero estuvieron influenciadas por el apoyo red de contactos interna (ocho de los 13 casos estudiados) y el manejo de PDP personal (siete de los 13 casos estudiados), los cuales vuelven a reforzar las estrategias red de contactos propia y trabajo duro.

Sobre la proporcionalidad de la experiencia en cargos ejecutivos, los resultados evidenciaron que las mujeres informantes que tuvieron experiencia superior a la media de la muestra estuvieron influidas por el apoyo red de contactos interna (cinco de los nueve casos estudiados) y, principalmente, por la barrera estilo de dirección (siete de los nueve casos estudiados). En tanto, las mujeres ejecutivas informantes, cuyas experiencias fueron inferiores a la media de la muestra, estuvieron influenciadas por el apoyo capacitación o entrenamiento (10 de los 11 casos estudiados) y el apoyo manejo de PDP personal (seis de los

11 casos estudiados), así como por la barrera estilo de dirección (nueve de los 11 casos estudiados) y la barrera liderazgo femenino (siete de los 11 casos estudiados). La influencia de la red de contacto interna, nuevamente, refuerza la estrategia de formar una red de contactos propia. En contraste, la barrera estilo de dirección influye transversalmente, independiente de la experiencia en el cargo, lo que podría explicarse por el hecho de que gran parte de los cargos de la alta gerencia, en la mayoría de las empresas, son ocupados por hombres. Finalmente, la influencia de la capacitación y/o entrenamiento podría tener una explicación en que la mayoría de mujeres ejecutivas ingresaron al mercado laboral siendo profesionales y consideradas como una mano de obra altamente calificada, sucesos que las conllevaron a seguir estudiando y capacitándose. Esto podría haber sido un factor determinante para definir estrategias vinculadas con estudios de posgrado, y desarrollo de habilidades y competencias.

Al considerar la relación entre el apoyo que brindan las empresas en el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas, las barreras que manifestaron que enfrentan las mujeres ejecutivas informantes y los antecedentes de estas últimas, los resultados mostraron que el apoyo asignación PDP estuvo relacionado con las mujeres ejecutivas informantes menores a 40 años. Asimismo, el apoyo patrocinado estuvo vinculado a las mujeres ejecutivas informantes, también menores a 40 años y cuya experiencia en el cargo ejecutivo fue inferior a la media de la muestra.

Por último, las barreras *glass ceiling* o techo de cristal, falta de inversión en capital social y falta de calificaciones dificultan el desarrollo profesional de seis mujeres ejecutivas informantes menores a 40 años, independiente de su experiencia en el cargo ejecutivo, el tipo de empresa (según el origen del capital) y si tiene hijos.

4.3 Marco conceptual emergente: ¿cuáles son las estrategias que facilitan el ascenso de las mujeres ejecutivas?

Los resultados del estudio y la literatura previa han permitido desarrollar un marco conceptual para explicar los diversos factores que conllevaron a las mujeres ejecutivas informantes a definir y establecer estrategias que les permitieron ascender durante su trayectoria profesional (ver Figura 10). Este marco conceptual considera tres dimensiones: el manejo de PDP personal, el apoyo de las empresas en el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas, y las barreras que enfrentan las mujeres ejecutivas durante su trayectoria profesional. Las tres dimensiones anteriores que han influido en la definición y establecimiento de estrategias no son mutuamente excluyentes, es decir, una mujer ejecutiva podría verse influida por el manejo de PDP personal, por el apoyo de las empresas en el desarrollo profesional y por las barreras que enfrentan de manera simultánea.

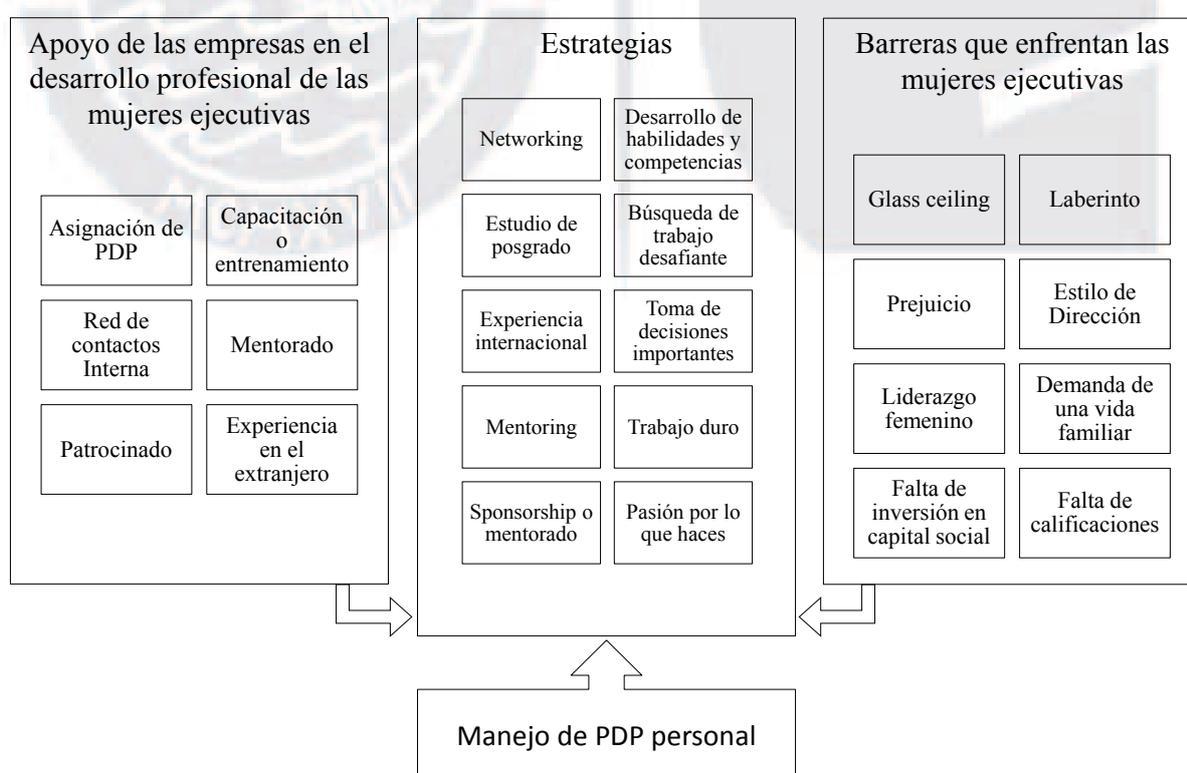


Figura 11. Marco conceptual emergente, ¿cuáles son las estrategias que facilitan el ascenso de las mujeres ejecutivas?

4.3.1 Nivel de experiencia en el cargo ejecutivo

Los resultados evidenciaron que los antecedentes demográficos, los antecedentes familiares, la empresa en que logró el cargo ejecutivo (según el origen del capital) y la proporcionalidad de la experiencia en el cargo ejecutivo son muy variados, por lo que no podría estudiarse la muestra como una única categoría. Asimismo, los resultados mostraron que las mujeres ejecutivas informantes pueden ser agrupadas según el nivel de experiencia que ha adquirido en el cargo ejecutivo. Para clasificar a las mujeres ejecutivas informantes en niveles de experiencia en el cargo ejecutivo, se consideraron las dos características relacionadas con su trayectoria profesional: la primera, el tiempo de experiencia en cargos no ejecutivos; y, la segunda, el tiempo de experiencia en cargos ejecutivos. Con estas dos variables, se realizaron operaciones aritméticas para hallar la proporcionalidad de experiencia en el cargo ejecutivo por parte de la mujer ejecutiva informante. Y, para determinar el quiebre entre niveles, se utilizó la media de la muestra, la misma que fue hallada con la media geométrica a los porcentajes correspondientes con la variable “experiencia en el cargo ejecutivo”. Los niveles de experiencia en el cargo ejecutivo que influyen en la definición de estrategias han sido consignados en el Apéndice I.

Nivel superior a la media. Este nivel agrupa a las mujeres ejecutivas informantes que tuvieron como nivel de experiencia en el cargo ejecutivo mayor a 31.8%. El nivel superior a la media está conformado por nueve casos estudiados, de los cuales siete son menores de 40 años, cuatro tienen hijos y todas lograron el cargo ejecutivo en empresas de capital extranjero, con excepción del caso E11. La media de la experiencia en el cargo ejecutivo de este nivel fue de 50.5%.

Nivel inferior a la media. Este nivel agrupa a las mujeres ejecutivas informantes que tuvieron como nivel de experiencia en el cargo ejecutivo resultado de la fracción tiempo de experiencia en cargos ejecutivos con tiempo de trayectoria profesional un porcentaje menor a

31.8%. El nivel inferior a la media está conformado por 11 casos estudiados, los cuales están distribuidos equitativamente. Cinco de los 11 casos son mujeres ejecutivas informantes mayores de 40 años, siete de los 11 casos estudiados tienen hijos, y seis de los 11 casos estudiados lograron el cargo ejecutivo en empresas de capital nacional. La media de la experiencia en el cargo ejecutivo de este nivel es de 21.7%, es decir, menos de la mitad que el nivel superior de la media.

4.3.2 Estrategias de las mujeres ejecutivas

Los resultados indicaron ciertos patrones que tuvieron en cuenta las mujeres ejecutivas para definir las estrategias que les facilitaron el ascenso, según el nivel de experiencia en el que se encontraban. Además, en el marco conceptual (ver Figura 10) se consignan dichas estrategias agrupadas en dos categorías: estrategias inductivas y estrategias deductivas. Las primeras son producto de la investigación literaria y las segundas se identificaron en los casos estudiados. El análisis permitió identificar 10 estrategias; de estas, cinco son inductivas; y cinco, deductivas.

Networking. Esta estrategia inductiva comprendió el 90% de los casos, lo que se corresponde con el 40% de mujeres ejecutivas informantes con experiencia en el cargo ejecutivo superior a la media; y el 50% restante, con experiencia inferior a la media. La mayoría de los casos fueron menores a los 40 años, tenían hijos y lograron el cargo ejecutivo en una empresa de capital extranjero. El análisis de las citas textuales con relación a esta estrategia se encuentra en el Apartado 4.2.1.

Estudios de posgrado. Esta estrategia inductiva se correspondió con el 85% de los casos estudiados. De estos, 40% son mujeres ejecutivas informantes con experiencia en el cargo superior a la media; y el otro 45%, mujeres ejecutivas con experiencia inferior a la media. La mayoría son mujeres menores de 40 años (10 de los 17 casos correspondientes a estudios de posgrado), tienen hijos (11 de los 17 casos) y lograron el cargo ejecutivo en una

empresa de capital extranjero (11 de los 17 casos). El análisis de las citas textuales con relación a esta estrategia se encuentra en el Apartado 4.2.1.

Experiencia internacional. Esta es la tercera estrategia inductiva que comprendió al 35% de las mujeres ejecutivas informantes que tienen un nivel de experiencia en el cargo ejecutivo inferior a la media; y el 15%, al nivel superior a la media. Esto fue mayor de 40 años (dos de los 10 casos estudiados), tuvieron hijos (cuatro de los 10 casos estudiados) y lograron el cargo ejecutivo en una empresa nacional (dos de los 10 casos estudiados). El análisis de las citas textuales con relación a esta estrategia se encuentra en el Apartado 4.2.1.

Mentoring. Esta estrategia inductiva estuvo compuesta por el 60% de los casos estudiados y distribuido equitativamente según el nivel de experiencia en el cargo ejecutivo. Una cantidad considerable de casos fue menor de 40 años, siete de los 12 casos estudiados no tenían hijos y ocho de los 12 casos estudiados obtuvieron el cargo directivo cuando trabajaban en una empresa de capital extranjero. El análisis de las citas textuales con relación a esta estrategia se encuentra en el Apartado 4.2.1.

Sponsorship o patrocinado. A esta última estrategia inductiva le correspondieron cinco casos estudiados; de estos, tres tuvieron un nivel experiencia en el cargo ejecutivo superior a la media. Todos los casos fueron menores de 40 años, con excepción del caso E17; tres de las cinco mujeres ejecutivas informantes tenían hijos; y solo una mujer ejecutiva logró el cargo ejecutivo en una empresa de capital nacional; el resto, lo logró en empresas de capital extranjero. El análisis de las citas textuales con relación a esta estrategia se encuentra en el Apartado 4.2.1.

Desarrollo de habilidades y competencias. Esta primera estrategia deductiva estuvo conformada por 65% de los casos estudiados; en este marco, siete de los 13 casos son mujeres ejecutivas que tienen un nivel de experiencia en el cargo ejecutivo superior a la media. La mayoría de los casos eran menores de 40 años (10 de los 13 casos), no tuvieron

hijos y lograron el cargo ejecutivo cuando trabajaban en empresas de capital extranjero. El análisis de las citas textuales con relación a esta estrategia se encuentra en el Apartado 4.2.1.

Búsqueda de trabajo desafiante. Esta segunda estrategia deductiva estuvo compuesta por 30% casos, los cuales tuvieron un nivel de experiencia en el cargo ejecutivo superior a la media; y 20%, al nivel de experiencia inferior a la media. Una mayoría considerable tuvo una edad menor a los 40 años; de estos, cinco de los 10 casos tuvieron hijos y siete de los 10 casos lograron el cargo directivo en una empresa de capital extranjero. El análisis de las citas textuales con relación a esta estrategia se encuentra en el Apartado 4.2.1.

Toma de decisiones importantes. Esta tercera estrategia deductiva estuvo conformada por 50% de los casos estudiados, los cuales han sido distribuidos equitativamente, según el nivel de experiencia en el cargo ejecutivo. La mayoría de los casos fueron menores de 40 años (seis de los 10 casos), tuvieron hijos y lograron el cargo ejecutivo en una empresa de capital extranjero. El análisis de las citas textuales con relación a esta estrategia se encuentra en el Apartado 4.2.1.

Trabajo duro. Esta estrategia deductiva estuvo conformada por 45% de los casos estudiados, de los cuales el 25% corresponde a mujeres ejecutivas informantes con nivel de experiencia en el cargo de ejecutiva inferior a la media; y el 20% restante, al nivel de experiencia superior a la media. Por otro lado, una proporción considerable tuvo una edad menor de 40 años e hijos, y obtuvieron el cargo ejecutivo cuando laboraban en una empresa de capital extranjero. El análisis de las citas textuales con relación a esta estrategia se encuentra en el Apartado 4.2.1.

Pasión por lo que haces. Esta última estrategia deductiva estuvo compuesta por solo tres mujeres ejecutivas informantes que tienen un nivel de experiencia en el cargo ejecutivo superior a la media. Además, todas eran menores de 40 años, solo una tenía hijos y todas

lograron el cargo ejecutivo trabajando en una empresa de capital extranjero. El análisis de las citas textuales con relación a esta estrategia se encuentra en el Apartado 4.2.1.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo, se presentan las conclusiones, contribuciones, limitaciones y recomendaciones de la investigación.

5.1 Conclusiones

A través del presente estudio de enfoque cualitativo y de tipo exploratorio, se ha respondido las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles son las estrategias que facilitan el ascenso en la trayectoria profesional de las mujeres ejecutivas en el Perú?, ¿las mujeres ejecutivas utilizan un plan de desarrollo profesional?, ¿las mujeres ejecutivas reciben el apoyo de las empresas para desarrollar su carrera?, ¿cuáles son las barreras que tienen que enfrentar las mujeres ejecutivas durante su trayectoria profesional?, ¿influye el aspecto generacional en el tipo de estrategia que usan las mujeres ejecutivas en el Perú? y ¿las mujeres ejecutivas que tienen cargos gerenciales en las grandes empresas en el Perú aspiran a convertirse en empresarias?

5.1.1 Sobre las estrategias para el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas

1. Todas las ejecutivas entrevistadas reconocerían en mayor o menor grado las estrategias encontradas en la literatura: *networking*, formación de posgrado, mentoring, experiencia internacional y *sponsorship*. Primero, las ejecutivas de ambas generaciones considerarían el *networking* como una de las estrategias más importantes para el desarrollo profesional. No se nombró explícitamente el concepto de *e-networking*; no obstante las ejecutivas menores de 40 años demostraron que mantienen redes de contacto a través de Facebook y LinkedIn a diferencia de las ejecutivas mayores de 40 años que no usarían este tipo de herramientas en la misma frecuencia. Segundo, las ejecutivas reconocerían el consejo, acompañamiento y guía de sus mentores a lo largo de su desarrollo profesional, así como los retos que estos mentores les plantearían como una forma de promover su crecimiento profesional; además algunas de las ejecutivas reconocerían que se han convertido en

mentoras para otros miembros de las organizaciones en las que trabajan. Tercero, sobre la formación en posgrado las ejecutivas considerarían que es importante porque complementaría la experiencia que tienen, adicionalmente reconocerían que las ayuda a ampliar sus redes de contacto y desarrollar habilidades que les permitirían desarrollar mejor su carrera profesional. Cuarto, la experiencia internacional las habría ayudado a desarrollar habilidades blandas y conocimientos de otras culturas, aunque no habría influenciado directamente para los ascensos en su carrera. Quinto, las ejecutivas no conocerían la definición académica del término *sponsorship*, por lo cual ellas tendrían un significado preconcebido como “padrinazgo” al cual ellas asociarían una connotación negativa relacionada a tener un conocido que las ayudaría a ascender sin importar su esfuerzo y conocimiento.

2. Las ejecutivas reconocerían que desarrollar habilidades de liderazgo, comunicación y competencias relacionadas con su puesto de trabajo es una estrategia importante para el desarrollo profesional. Este tipo de desarrollo de habilidades y competencias sería sugerido, en algunos casos, por sus jefes o mentores; en otros casos, sería decisión de la propia ejecutiva como parte de enfrentar retos en su entorno laboral. Finalmente, ellas reconocerían que, al haber desarrollado estas habilidades y competencias, serían más valoradas para posiciones superiores en la misma u otra organización.

3. La búsqueda de un trabajo desafiante y la toma de decisiones importantes serían estrategias reconocidas por las ejecutivas. Ellas considerarían que la búsqueda de un trabajo desafiante las ayudaría a desarrollar mayores experiencias y conocimientos laborales. Esto unido a la toma de decisiones importantes, que ellas visualizarían como el aceptar retos constantemente, incrementaría su nivel de satisfacción personal, las haría sentirse más seguras de sus logros profesionales y las impulsaría a buscar un mayor desarrollo profesional a través de ascensos dentro o fuera de la organización.

4. Las ejecutivas reconocerían que otra estrategia para el desarrollo profesional es el trabajo duro, es decir, asociarían el exceso de horas de trabajo o carga adicional de labores como una forma de aprendizaje más rápido. Incluso, considerarían la posibilidad de sacrificar tiempo con su familia, dado que para ellas ganar experiencia en las etapas iniciales de sus carreras es de suma importancia. Esta estrategia se complementaría con otra estrategia mencionada: sentir pasión por lo que haces; para las ejecutivas es fundamental ser felices con lo que se aprende y se logra en el trabajo, porque eso constituiría el impulso para seguir desarrollándose profesionalmente.

5. Finalmente, las ejecutivas considerarían que el conocimiento de idiomas adicionales no es una estrategia para el desarrollo profesional, sin embargo sí reconocerían que es importante contar con conocimientos de idiomas adicionales. De los casos estudiados, el 60% habla inglés y, para el resto, sería importante aprenderlo para complementar su perfil profesional y, sobretodo, porque las ayudaría a comunicarse mejor en organizaciones globales.

Sobre el plan de desarrollo profesional que utilizan las mujeres ejecutivas

1. Las mujeres elaborarían un plan de desarrollo profesional, aunque de manera inconsciente, con el objetivo de conseguir metas profesionales vinculadas con el obtener un cargo directivo. También, existe un grupo de ejecutivas cuya meta profesional estaría vinculada con objetivos de plenitud personal.

3. Las mujeres ejecutivas realizarían un análisis de brechas, tomando en cuenta aspectos como el conocimiento y la experiencia para completar la preparación requerida para el tipo de cargo que ocuparía, y así asegurarían su trayectoria y crecimiento profesional.

4. El desarrollo de la trayectoria profesional de las mujeres ejecutivas informantes se daría tanto en una sola empresa como en más de una. Las mujeres ejecutivas menores de 40 años desarrollarían su trayectoria profesional en más de una empresa, lo que podría sugerir

que existe una influencia generacional en el desarrollo profesional de las mujeres en las empresas.

5. Las mujeres ejecutivas en general parecen considerar que el desarrollo profesional depende de uno mismo, y que no depende de la empresa en la que laboran. Lo que sí tomarían en cuenta es que la empresa debería brindar las condiciones y los recursos necesarios para acompañar dicho desarrollo.

Sobre el apoyo de las empresas que reciben las mujeres ejecutivas para desarrollar su carrera

1. La mayoría de las mujeres ejecutivas no tendrían asignado un plan de desarrollo profesional asignado por la empresa. No obstante, pareciera que las mujeres ejecutivas que laboran en una empresa de capital extranjero tendrían mayores posibilidades de que se les asigne un plan de desarrollo profesional.

2. Las mujeres ejecutivas parecen tener, en buen grado, posibilidades de ascenso, movimiento horizontal o ambas posibilidades. Esto aplicaría, sobre todo, para aquellas que laboran en empresas de capital extranjero.

3. Las empresas parecen fomentar en gran medida la capacitación y entrenamiento para las mujeres ejecutivas que laboran en ella. Esto sería en la misma medida tanto para las empresas de capital nacional como de capital extranjero, inclusive con la posibilidad de seguir estudios de posgrado. Algunas limitaciones para aprovechar este apoyo brindado por la empresa serían temas familiares y la falta de tiempo.

4. La mayoría de las mujeres ejecutivas trabajarían en empresas que fomentan la red de contacto interna. Analizando la relación fomento de red de contacto interno con la empresa, según el origen del capital, los resultados mostraron que proporcionalmente la red de contacto interna es fomentada más en empresas extranjeras que en empresas nacionales.

5. Una considerable proporción de mujeres ejecutivas parecería trabajar en empresas que fomentan experiencias laborales en el extranjero. En relación con el fomento de experiencias laborales en el extranjero con la empresa, según el origen de capital, los resultados mostraron que el fomento de experiencias laborales en el extranjero se da en su mayoría en empresas de capital extranjero. Algunas mujeres ejecutivas informantes, que trabajan en empresas que les brindarían la oportunidad de tener experiencias laborales con residencia en el extranjero, no aceptarían la propuesta por dar mayor prioridad a su vida familiar.

6. Las mujeres ejecutivas indicarían que las empresas de capital extranjero brindarían más apoyo en el desarrollo profesional que las empresas de capital nacional. Sin embargo, se apreciaría que, en algunos casos, las empresas de capital nacional se habrían dado cuenta de que su activo más valioso es su personal; por ello, ahora, invertirían en el desarrollo profesional de sus colaboradores como lo harían las empresas de capital extranjero.

Sobre las barreras que tienen que enfrentar las mujeres ejecutivas durante su trayectoria profesional

1. Los resultados del estudio revelarían que, por lo menos, alguna de las barreras que se pudieron encontrar en la literatura (ver apartado 2.3) fueron afrontadas por las mujeres ejecutivas en algún momento de su trayectoria profesional -en mayor o menor grado-; sin embargo, en la mayoría de los casos, las barreras fueron tomadas como un reto que las incentivó a esforzarse aún más por superarlas, antes que como un freno o estancamiento a su desarrollo o crecimiento.

2. Las mujeres ejecutivas tendrían las mismas oportunidades que sus pares varones respecto del crecimiento o desarrollo profesional. Asimismo, las mujeres no percibirían algún tipo de discriminación durante su trayectoria profesional, salvo algunas excepciones relacionadas con el embarazo. Se percibiría, en términos generales, un trato igualitario

respecto de sus pares y no habría discriminación respecto del género. Sin embargo, sí se percibirían restricciones de tipo cultural para desarrollarse en ciertos sectores empresariales o áreas dentro de una organización (por ejemplo el sector minero y el área de operaciones).

3. En cuanto al estilo de dirección al cual se le asocia comúnmente a las mujeres ejecutivas, tendrían una tendencia a ser emocionales y cercanas a sus subordinados, pero evitando que ello pudiera convertirse en algún tipo de barrera para su desarrollo y crecimiento. Se percibiría una tendencia marcada hacia el liderazgo del tipo transformacional, más que el transaccional asociado a sus pares varones. El estilo de liderazgo, lejos de ser un obstáculo para su desarrollo profesional, se podría considerar como una ventaja que va de la mano con la tendencia actual de la cultura de muchas organizaciones.

4. La demanda de una vida familiar no parecería ser una barrera que genere un atraso en el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas entrevistadas. Se buscaría encontrar un balance entre el trabajo y la familia; o se le daría prioridad a la carrera profesional por decisión propia, lo que retrasaría el formar una familia, tener hijos o reducir el tiempo dedicado al hogar.

5. El estudio mostraría que la participación de la mujer en actividades de socialización que les pudieran permitir desarrollar sus redes de contacto u ofrecerles oportunidades de desarrollo, en general, no fue de mucha importancia para ellas, pues implica inversión de tiempo que, en la mayoría de los casos, prefieren dedicar a la familia. Asimismo, la falta de calificaciones no sería una barrera para aceptar oportunidades de crecimiento para las mujeres ejecutivas entrevistadas. Se percibió una gran confianza en sí mismas para asumir un nuevo reto y, si necesitan mejorar o aprender algo, lo hacían en el camino, pero no dejarían pasar la oportunidad.

Sobre la influencia del aspecto generacional en el tipo de estrategia que usan las mujeres ejecutivas en el Perú

1. Los resultados mostrarían que la principal estrategia aplicada por las ejecutivas menores de 40 años sería el cambiar de empresa –en promedio estuvieron en cuatro empresas antes de llegar tener un cargo gerencial o directivo– a fin de adquirir experiencia y buscar retos laborales. Es importante destacar que la mayoría de estas ejecutivas no considerarían estos cambios de empresas como parte de una estrategia de desarrollo. Sin embargo, las ejecutivas mayores de 40 años reconocerían que sus colegas jóvenes no presentan cierta visión de desarrollo de carrera dentro de una empresa sino que saldrían a buscarse su propio desarrollo de carrera cambiando de empresas. Esto explicaría que, en la muestra de casos analizada, el 65% de ejecutivas son menores de 40 años, mientras que solo el 35% son mayores de 40 años, de los cuales el 20% habría trabajado más de 15 años en la misma empresa.

2. Ambas generaciones de mujeres ejecutivas reconocerían que la principal estrategia para su respectiva generación son las redes de contactos, entendiéndose como redes de referencia para nuevas oportunidades laborales. En el caso de las ejecutivas menores de 40 años, estas redes se construirían en el trabajo y entorno académico, mientras que para las ejecutivas mayores de 40 años se construirían en el trabajo. Sin embargo, para los casos de aquellas que tienen hijos, tanto mayores como menores de 40 años, les resulta complicado dedicar el tiempo a mantener estas redes de contacto.

3. Otra estrategia que parecería ser reconocida y valorada por ambas generaciones de mujeres ejecutivas es la experiencia y trabajo duro. La experiencia reconocida, como el desarrollo de habilidades y competencias que han adquirido en las actividades que han desempeñado, les serviría de respaldo y seguridad para afrontar mayores retos. Ambos grupos de ejecutivas indicarían que el esfuerzo mostrado en su trabajo, a través de una mayor

asignación de horas, harían que los demás las reconozcan y, por eso, serían tomadas en cuenta para mejores oportunidades laborales dentro de la empresa o para ser referidas a través de sus redes de contactos.

4. Las mujeres ejecutivas menores de 40 años indicarían que una estrategia para su generación es contar con una formación académica que complemente la experiencia que ellas tienen, porque, aunque no sería determinante para el ascenso, les proporcionaría valor de diferenciación frente a los demás postulantes y porque les ayudaría a desarrollar el conocimiento en áreas específicas que ellas consideran necesarias para un siguiente nivel laboral.

Sobre las aspiraciones de las mujeres ejecutivas que tienen cargos gerenciales en las grandes empresas en el Perú a convertirse en empresarias

1. Los resultados mostrarían que las mujeres ejecutivas tendrían aspiraciones de convertirse en empresarias sobre todo en el largo plazo. Es importante mencionar que las motivaciones para ser empresaria serían diferentes según la generación de las mujeres ejecutivas. Para las menores de 40 años sus principales motivaciones serían la independencia y la búsqueda del balance vida-trabajo. Por “independencia”, se entiende no solo la capacidad de tomar decisiones, sino también de independencia económica y la ventaja de manejar su propio horario. En cambio, para las ejecutivas mayores de 40 años, la principal motivación es la independencia vista desde la actividad que ellas desearían o les gustaría realizar.

2. Las mujeres ejecutivas menores de 40 años considerarían ser empresarias pero en paralelo a sus actividades laborales. Asimismo, este grupo consideraría estar más preparado para ser empresaria, dada la formación de estudios con la que cuentan; incluso, ellas mismas considerarían que parte de los estudios que realizarían estarían orientados hacia este objetivo. Por otro lado, las ejecutivas mayores de 40 años considerarían ser inversionistas antes que

empresarias y lo verían como una opción para asegurar su jubilación. Además, no mostrarían seguridad sobre si cuentan con las habilidades o preparación necesaria para ser empresarias.

Sobre el análisis transversal de los casos

1. A partir de la influencia de los antecedentes demográficos, se podría deducir que las mujeres ejecutivas informantes mayores de 40 años, durante su trayectoria profesional, no tuvieron una dirección clara hacia donde orientaban su carrera, pero sí tuvieron clara la valoración a símbolos de estatus y a los desafíos que se presentasen. Por ello, sus estrategias fueron el mentoring, la búsqueda trabajos desafiantes y las experiencias internacionales. En cambio, sobre las mujeres ejecutivas informantes menores de 40 años, se podría inferir que manejaron un plan de desarrollo profesional personal y que estuvieron familiarizadas en sus empresas con experiencias de redes de contactos. Ambas herramientas les podría haber permitido superar y evitar acciones de discriminación por ser mujer, así como establecer la estrategia de networking y trabajo duro. Esta última estrategia podría estar orientada a demostrar que sería apta y que estaría capacitada para realizar las funciones asignadas.

2. La influencia de los antecedentes familiar permitiría afirmar que las mujeres ejecutivas informantes padecieron de prejuicio y, en menor proporción, de discriminación por el hecho de ser madre. En tanto, las mujeres ejecutivas informantes que no tuvieron hijos, que lograron el cargo ejecutivo en una empresa de capital extranjero y que tuvieron experiencia en el cargo ejecutivo superior a la media, podrían estar reforzando las estrategias de *networking* y de trabajo duro, porque, también, manejaron un plan de desarrollo profesional personal y tuvieron acceso a una red de contactos que le brindó la empresa.

3. Las mujeres ejecutivas informantes con menor experiencia en el cargo ejecutivo podrían haber tenido como influencia, para definir la estrategia estudios de posgrado, la capacitación y/o entrenamiento brindado por la empresa donde laboraron. Esto podría estar relacionado con el hecho de que la mayoría de mujeres ejecutivas ingresó al mercado laboral

siendo profesionales y consideradas como una mano de obra altamente calificada, sucesos que las conllevaron a seguir estudiando y capacitándose.

4. El estudio analizó la relación entre los antecedentes demográficos de las mujeres ejecutivas, el apoyo que brindan las empresas en el desarrollo profesional y las barreras a las que ellas se enfrentan. Los resultados mostraron que el apoyo que brinda la empresa mediante asignación de un plan de desarrollo profesional a sus colaboradores estaría relacionado a las mujeres ejecutivas informantes menores a 40 años. Asimismo, el apoyo que brinda la empresa mediante el patrocinado estuvo vinculado a las mujeres ejecutivas informantes menores a 40 años y cuya experiencia en el cargo ejecutivo fue inferior a la media de la muestra. Por último, las barreras *glass ceiling* o techo de cristal, falta de inversión en capital social y falta de calificaciones que enfrentan las mujeres ejecutivas informantes son independientes al hecho de tener hijos, a la experiencia en el cargo ejecutivo y el tipo de empresa (según el origen del capital).

5.2 Contribuciones

5.2.1 Contribuciones teóricas

La presente investigación contribuye al conocimiento sobre la mujer ejecutiva en el Perú en los siguientes aspectos: Primero: el estudio identifica cinco estrategias adicionales a las mencionadas por distintos autores revisados en la literatura (ver apartado 2.4), que se han deducido de los 20 casos analizados: desarrollo de habilidades y competencias y la búsqueda de un trabajo desafiante, toma de decisiones importantes, trabajo duro y pasión por lo que se hace. En ese sentido complementarían la investigación de Xian y Woodhams (2008) donde destacan el desarrollo de habilidades y competencias y la búsqueda de un trabajo desafiante como dos estrategias válidas para las mujeres del sector tecnología. Segundo: La investigación demostraría que el aspecto generacional sí estaría influyendo en el tipo de estrategias que utilizan las mujeres ejecutivas así como su relación con el plan de desarrollo

profesional. Tercero: los resultados obtenidos se complementan con el estudio de Granda et al. (2012) en el sentido que todo parecería indicar que en el Perú las ejecutivas que laboran en las grandes empresas sienten que han tenido las mismas oportunidades en su trayectoria profesional, independiente del género.

Asimismo, el aporte del presente estudio se encuentra en añadir evidencia casuística a la literatura revisada respecto de las estrategias y barreras para el desarrollo de la mujer ejecutiva. Además de conocer las diferencias sobre el aspecto generacional y su visión por ser empresaria, lo interesante del contexto estudiado es que el Perú representa el país con mayor porcentaje de mujeres en cargos gerenciales en América Latina (27%).

5.2.2 Contribuciones prácticas

El presente estudio proporciona conocimientos sobre las estrategias conscientes o inconscientes que han desarrollado las mujeres ejecutivas que actualmente se encuentran laborando en las grandes empresas en el Perú. Se han identificado determinados patrones en sus antecedentes educativos, trayectoria laboral y visión empresarial a futuro. Los resultados nos proporcionan importante conocimiento sobre cómo estas mujeres ejecutivas han superado barreras que se les presentaron durante su trayectoria profesional para llegar a posiciones gerenciales y directivas.

Este conocimiento permitiría desarrollar programas de difusión para promover las estrategias de desarrollo profesional para las mujeres como el diseño de programas dentro de las organizaciones para el conocimiento de estrategias y que las organizaciones puedan mostrar todo el potencial que tienen las mujeres para desarrollarse al interior de estas ya sea movilizándose vertical u horizontalmente.

5.3 Limitaciones del Estudio

La presente investigación tiene varias limitaciones, las cuales pueden ser superadas en futuras investigaciones. En primer lugar, no se hacen generalizaciones estadísticas acerca de

la población, porque esta es una investigación cualitativa. En este sentido, futuras investigaciones pueden usar los resultados de este estudio para dirigir una investigación cuantitativa. Además, el estudio se ha realizado en Lima Metropolitana y Callao, por tanto, los resultados son válidos para estas áreas geográficas. También, al tratarse de entrevistas a profundidad, se presentaron temas que las entrevistadas evitaron entrar en detalles. Por último, la información que se obtuvo de las entrevistas a profundidad se respaldó en narraciones autobiográficas y en autopercepciones, lo cual implica subjetividades que se deben tener en cuenta.

5.4 Recomendaciones

5.4.1 Recomendaciones prácticas

Sobre la base de los resultados del estudio, se presentan cuatro recomendaciones prácticas orientadas al desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas:

1. Se recomienda establecer estadísticas nacionales anuales sobre las mujeres ejecutivas que pertenecen a los directorios de las grandes empresas del Perú similares a los estudios que realiza anualmente, desde el año 2002 el Workplace Gender Equality Agency of Australian Government anualmente con las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Australia (ver apartado 2.1.1).
2. Se recomienda la difusión de los conceptos de *mentoring* y *sponsorship* dentro de las organizaciones para que las ejecutivas puedan aprovechar estas herramientas de manera plena y adecuada para lograr un aporte en su desarrollo profesional.
3. Se recomienda que las empresas promuevan el desarrollo de planes de desarrollo para todos sus empleados (hombres y mujeres) mostrando todo el potencial de crecimiento y desarrollo que podrían alcanzar dentro de la organización.
4. A partir de los resultados de la presente investigación, las mujeres ejecutivas puedan identificar claramente cuáles son las herramientas que pueden utilizar para contribuir

con su desarrollo profesional. Así, de alguna manera, pueden asegurarse de que las empresas en las cuales se desempeñan les brinden las condiciones y recursos para ello tomando una decisión oportunamente.

5.4.2 Recomendaciones para futuras investigaciones

Sobre la base de los resultados y limitaciones del estudio, se proponen cinco aspectos que deberían ser tratados en una investigación futura sobre las estrategias para el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas:

1. Expandir los resultados del presente estudio a una fase cuantitativa que permita generalizar los resultados a la población de mujeres ejecutivas a todo el país y no solo a Lima Metropolitana.
2. Expandir los resultados del presente estudio a una fase cuantitativa desarrollada en varios países de Latinoamérica, que permita obtener información comparada sobre las estrategias que aplicaron las mujeres ejecutivas para su desarrollo profesional.
3. Comparar las estrategias que aplicaron los hombres ejecutivos con las aplicadas por las mujeres ejecutivas para su desarrollo profesional, ya que esto permitiría encontrar similitudes y diferencias, que las empresas podrían utilizar para establecer estrategias de desarrollo de carrera para sus empleados dentro de sus organizaciones.
4. Analizar cuantitativamente cuál o cuáles de las estrategias generarían un mayor impacto en el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas para que, de alguna manera, se pueda priorizar su aplicación para conseguir un mejor desarrollo y crecimiento.
5. Analizar la relación que existe entre el éxito profesional de las mujeres ejecutivas y el éxito de las organizaciones a las cuales pertenecen.

Referencias

- Al-Manasra, A. (2013). What Are the "Glass Ceiling" Barriers Effects on Women Career Progress in Jordan? *International Journal of Business and Management*, 8(6), 40-46.
Recuperado de <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/22432>
- Arora, S., Ayanova, A., Barsh, J., Lund, S., Malhotra, V., Mayika, J., Summer, H., & Yee, L. (2011). *Woman in the Business: Selectes exhibits*. McKinsey & Company.
Recuperado de http://www.mckinsey.com/client_service/organization/latest_thinking/~media/mckinsey/dotcom/client_service/organization/pdfs/womeneconomy_exhibits_v3_10282011.ashx
- Atal, J., Ñopo, H., & Winder, N. (2009). *New Century, Old Disparities*. Inter-American Development Bank. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=2230955>
- Avolio, B. (2008). *Un Estudio Exploratorio del Perfil de las Mujeres Empresarias en el Perú* (Tesis doctoral). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Banco Mundial. (2012). *Informe sobre el desarrollo mundial 2012. Igualdad género y desarrollo. Panorama General*. Recuperado de <http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/77862101315936231894/Overview-Spanish.pdf>
- Cataylist. (2012). *2012 Catalyst Census: Fortune 500 Women Board Directors*. Recuperado de <http://www.catalyst.org/knowledge/2012-catalyst-census-fortune-500-women-board-directors>
- Cavanagh, J. (2012). *Perú: The Top 10,000 companies 2012*. Lima, Perú: Perú Top Publications S.A.C.

- Chen, A., Doherty, N., & Vinnicombe, S. (2012). Developing women's career competencies through an EMBA. *Gender in Management: An International Journal*, 27(4), 232-248. doi: 10.1108/17542411211244786
- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (3a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- D'Alessio, F. (2008) *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. México. D.F: Pearson Education.
- Daugherty, E. (2012). Executive Women in Business: Exploring Challenges and Pathways of Specialty Areas. *International Journal of Business Strategy*, 12(1), 47-55.
- Davis, M., (2012). *Woman on Boards March 2012*. Department for Business Innovation & Skills U.K. Recuperado de <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/business-law/docs/w/12-p135-women-on-boards-2012.pdf>
- Dinolfo, S., Silva, C., & Carter, N. (2012). *High Potentials in the Pipeline: Leaders Pay it Forward*. Catalyst. Recuperado de <http://www.catalyst.org/knowledge/high-potentials-pipeline-leaders-pay-it-forward>
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos preparando profesionales para el siglo XXI* (2a ed.). Madrid, España: McGrawHill.
- Donelan, H., Herman, C., Kear, K., & Kirkup, G. (2009). Patterns of online networking for women's career development. *Gender in Management: An International Journal*. 24(2), 92-111. doi: 10.1108/17542410910938790
- Eagly, A., & Carli, L. (2007). Woman and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 63-71.

- Eddleston, K., Baldrige, D. & Veiga, J. (2004). Toward modeling the predictors of managerial career success: does gender matter? *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 360-385. doi: 10.1108/02683940410537936
- Ehigie, B., Okang, G., & Ibode, F. (2011). Mentoring and Organizational Behaviour. *IFE Psychologia*, 398-419.
- García, M. (2010, agosto). Tierra de hombres. En *América Economía*, 390, 38-49.
Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/revista/internacional/390?impresa>
- Granda, L., Guerrero, B., & Infantas, P. (2012). *Rol de la mujer en la gran empresa en Perú*. (Tesis inédita de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Grant Thornton International. (2009). *International Business Report 2009*. Recuperado de http://www.internationalbusinessreport.com/files/ibr%202009_global_overview_final.pdf
- Grant Thornton International. (2012). *International Business Report 2012*. Recuperado de <http://www.grantthornton.com.pe/filesupload/files/IBR-2012-Women-in-Business-2.pdf>
- Grant Thornton International. (2013). *International Business Report 2013*. Recuperado de http://www.internationalbusinessreport.com/files/ibr2013_wib_report_final.pdf
- Hausmann, R., Tyson, L., & Zahidi, S. (2012) The Global Gender Gap Report 2012. World Economic Forum. Recuperado de <http://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2012>
- Headlam-Wells, J., Gosland, J., & Craig, J. (2005). There's magic in the web: e-mentoring for women's career development. *Career Development International*, 10 (6/7), 444-459.
Recuperado de / doi
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. (4a ed). México D.F., México: Mc Graw Hill.

- Hoyos, A., & Ñopo, H. (2010) Evolution of Gender Gaps in Latin America at the Turn of the Twentieth Century. *Inter-American Development Bank*. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35176033>
- Ibarra, H., Carter, N., & Silva, C. (2010). Why Men still get more Promotions than Women. *Harvard Business Review*, 88(9), 80-85. Recuperado de http://ms-jd.org/files/why_men_still_get_more_promotions_than_women_-_harvard_business_review_0.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (enero, 2013). *Mercado Laboral Peruano Incorpora Anualmente 321 mil personas*. Nota de Prensa 10. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/NotaPrensa/Attach/15772.pdf>
- nr , H. (2011). From top management to entrepreneurship: women's next move? *International Journal of Manpower*, 32(1), 99-116. doi: 10.1108/01437721111121251
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012) *Administración una perspectiva global y empresarial* (14va ed.). México D.F., México: Mc Graw Hill.
- León, A. (2010, setiembre 6). Derribando muros. En *El Comercio*, Día 1, pp. 14-15.
- López, F. (2012, 17 de agosto). Mujer corporativa. *Business Negocios en el Perú*, 28(205), 12-21. Recuperado de <http://www.revistabusiness.com.pe/2012/08/17/mujer-corporativa/>
- Marshall, C., & Rossman, G. (2011). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Martin-Crespo, C., & Salamanca, A. (2007). *El muestreo en la investigación cualitativa*. Recuperado de http://www.fuden.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/FMetodologica_27.pdf
- Maxwell, G. (2009). Mentoring for enhancing females' career development: the bank job. *Equal Opportunities International*. 28(7), 561-576. doi: 10.1108/02610150910996407

- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design: An integrative approach*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- McDonagh, K., & Paris, N. (2012). The Leadership Labyrinth: Career Advancement for Women. *Frontiers of Health Services Management*, 28(4), 22-28.
- Merriam, S. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ministerio de Trabajo y promoción del empleo [MINTRA]. (2009). *La mujer en el mercado laboral Peruano*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/informes/informe_anual_mujer_mercado_laboral.pdf
- Mintzberg, H. (2001). Cómo modelar la estrategia. *Havard Deusto Business Review*, número extraordinario 1, 96-106.
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos* (11a ed.). México D.F., México: Pearson Education.
- Muller, C. (2009). Understanding E-Mentoring in Organizations. *Adult Learning*, 20(1-2), 25-30. doi: 10.1177/104515950902000106
- OIT [Organización Internacional del Trabajo]. (2010). Panorama Laboral 2010 América Latina y el Caribe. Lima, Perú: OIT. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_179361.pdf
- OIT [Organización Internacional del Trabajo]. (2012). Panorama Laboral 2012 América Latina y el Caribe. Lima, Perú: OIT. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_195884.pdf

- Orser, B., & Leck, J. (2010). Gender influences on career success outcomes. *Gender in Management: An International Journal*, 25(5), 386-407. doi: 10.1108/17542411011056877
- Pârlea-Buzatu, D. (2010). The Social Psychology of Work: Career Development of Professional Women. *Contemporary Readings in Law and Social Justice* 2(2), 331-336. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/853889795?accountid=28391>
- Patton, M. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pizarro, O., & Guerra, M. (2010). *Rol de la mujer en la gran empresa*. Santiago Chile, Chile: Universidad del Desarrollo.
- Real Academia Española Real Academia Española [RAE]. (2001). Diccionario de la lengua española. Consultado el 22 de mayo, 2013 en <http://www.rae.es/rae.html>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración*. (10a ed.). México D.F., México: Pearson Education.
- Rubin, H., & Rubin, I. (2005). *Qualitative interviewing: the art of hearing data*. (2a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sealy, R., Vinnicombe, S., & Doldor, E. (2009). *The Female FTSE Board Report 2009*. Recuperado de <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/documents/ft2009.pdf>
- Sealy, R., & Vinnicombe, S. (2012). *The Female FTSE Board Report 2012 Milestone or Millstone?* Recuperado de <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/documents/2012femaltse.pdf>
- Simpson, R., & Altman, Y. (2000). The time bounded glass ceiling and young women managers: career progress and career success - evidence from the UK. *Journal of*

- European Industrial Training*. 24(2), 190-198. doi: 10.1108/03090590010321151
- Simpson, R., Sturges, J., Woods, A., & Altman, Y. (2005). Gender, Age, and the Mba: An Analysis of Extrinsic and Intrinsic Career Benefits. *Journal of Management Education* (29)2, 218-247. doi: 10.1177/1052562904263530
- Economist Intelligence Unit. (2012). *Women's economic opportunity 2012. A global index and ranking from the Economist Intelligence Unit*. Recuperado de https://www.eiu.com/public/topical_report.aspx?campaignid=weoindex2012
- United Nations Entity for Gender Equality and Empowerment of Woman. (2012). Annual Report 2011-2012. Recuperado de <http://www.unwomen.org/wp-content/uploads/2011/06/UN-Women-annual-report-2011-2012.pdf>
- USAID. (2010, noviembre) Situación del Mercado Laboral en el Perú. Recuperado de <http://www.facilitandocomercio.com/informes/laboral/laboral3.pdf>
- Vinnicombe, S. (2011). Reflections on “Locks and keys to the boardroom”, *Gender in Management: An International Journal*, 26(3), 196–199. doi: 10.1108/17542411111130954
- Vinnicombe, S., & Dohert, N. (2012) *Women in finance: a springboard to corporate board positions?* The Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). Recuperado de <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/human-capital/pol-tp-cgs.pdf>
- Vinnicombe, S., Sealy, R., Graham, J., & Doldor, E. (2010). *The Female FTSE Board Report 2010*. Recuperado de <http://www.som.cranfield.ac.uk/som/dinamic-content/research/documents/FemaleFTSEReport2010.pdf>
- Werther, W.B., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Empresas* (6a ed.). México, D.F.: McGraw – Hill Interamericana.

- Weyer, B. (2007). Twenty years later: explaining the persistence of the glass ceiling for women leaders. *Women in Management Review*, 22(6), 482-496. doi: 10.1108/09649420710778718
- Woolnough, H., Davidson, M., & Fielden, S. (2006). The experiences of mentors on a career development and mentoring programme for female mental health nurses in the UK National Health Service. *Health Services Management Research*, 19(3), 186-197. doi: 10.1258/095148406777888071
- Workplace Gender Equality Agency of Australian Government. (2012) *Australian Census of Women in Leadership*. Recuperado de http://www.wgea.gov.au/sites/default/files/2012_CENSUS%20REPORT.pdf
- World Economic Forum (2012). *The Global Gender Gap Report 2012*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2012.pdf
- Xian, H., & Woodhams, C. (2008). Managing careers: experiences of successful women in the Chinese IT industry. *Gender in Management: An International Journal*, 23(6), 409-425. doi: 10.1108/17542410810897535
- Yin, R. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Yin, R. (2011). *Qualitative research from start to finish*. New York, NY: Guilford Press.
- YMCA, Women on Boards & ACROSS Australian Council of Social Service (2012, setiembre). *Reflecting gender diversity. An analysis of gender diversity in the leadership of the community sector: Inaugural survey results*. Recuperado de http://across.org.au/images/uploads/NFP_Boards_and_Gender_Diversity_2012_final.pdf

Apéndice A: Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado "Estrategias para el Desarrollo Profesional de las Mujeres Ejecutivas en Lima Metropolitana", el cual está siendo conducido por Patty Alcalá, Mónica Rurush, Pedro Vilca y David Zelaya bajo la supervisión de su asesora, Dra. Beatrice Avolio. 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 propósito de la investigación es identificar los factores y estrategias que facilitarían el ascenso en la trayectoria profesional de las mujeres ejecutivas en el Perú a través del análisis de la experiencia de mujeres ejecutivas y su percepción sobre las estrategias y factores que inciden en el desarrollo profesional.

No se prevee tener ningún estrés o situación incómoda.

No hay ningún riesgo.

Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

Tener entrevistas, con una duración de aproximadamente 2 horas, en las cuales el investigador me formulará preguntas relativas a mis características demográficas, mis estudios, mi experiencia laboral, mi cargo de alta dirección, mi plan de desarrollo profesional, el apoyo que recibí de las empresas para mi desarrollo profesional, y las barreras que afronté durante mi trayectoria profesional. Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y que 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. Se utilizará grabadora durante la entrevista y 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 del proyecto.

Nombre del Investigador

Nombre del participante

Firma del Investigador - Fecha

Firma del participante - Fecha

POR FAVOR FIRMAR AMBAS COPIAS, RETENER UNA Y DEVOLVER LA OTRA AL INVESTIGADOR

Apéndice B: Preguntas de Clasificación

Información	Pregunta	Fuentes de evidencia	Alternativas
P1 Nacionalidad	¿Es peruana?	Verificado en documento nacional de identidad o por declaración del entrevistado	Sí, a P2 No, descontinuar
P2 Participación de la mujer en grandes empresas	¿Tuvo la empresa ventas anuales superiores a 70 millones de nuevos soles en 2011?	Verificado en Perú Top 10,000 Companies (Cavanagh, 2012)	Sí, a P3 No, descontinuar
P3 Ubicación geográfica	¿Tiene la empresa operaciones en Lima Metropolitana (incluyendo Callao)?	Verificado en Perú Top 10,000 Companies (Cavanagh, 2012)	Sí, a P4 No, descontinuar
P4 Sector de la empresa	¿A qué sector pertenece la empresa?	Verificado en Perú Top 10,000 Companies (Cavanagh, 2012)	Si pertenece a Administración Pública o Educación, descontinuar Otro sector, a P5
P5 Rol de la mujer en grandes empresas	¿Ocupa un puesto gerencial o directivo?	Comprobado por observación del investigador, verificado por declaración de la entrevistada	Sí, a P6 No, descontinuar
P6 Participación de la mujer en la propiedad	¿Es una empresa de su propiedad?	Verificado en la memoria anual de la empresa o por declaración de la entrevistada	Sí, descontinuar No, terminar las preguntas

Apéndice C: Guía de la Entrevista

La guía de la entrevista ha sido diseñada para obtener información de las mujeres ejecutivas y las estrategias empleadas para su desarrollo profesional. En algunos casos, se han considerado preguntas de pruebas que son relevantes para el estudio y que proveen información adicional importante.

Para la presente guía, desarrollo profesional se refiere a la suma de todas las acciones, experiencias y oportunidades por las que ha pasado una persona para lograr sus objetivos profesionales; mentorado se refiere al acto de proporcionar apoyo emocional, consejo e información sobre la manera de mejorar; patrocinado se refiere acto de ayudar a los protegidos a darles exposición frente otros ejecutivos que pueden ayudarle en su desarrollo laboral; ejecutivo se refiere a la persona que labora en una empresa y se desenvuelve en puestos directos y, por tanto, tiene injerencia en la toma de decisiones al interior de la organización; mentor se refiere a la persona que con algún nivel jerárquico trata de aumentar la autoestima y el sentido de competencia de sus aprendices, a fin de que logren su desarrollo tanto personal como profesional; y patrocinador se refiere a la persona que tiene el poder o goza de una posición influyente dentro de la organización, y las utiliza para abogar por sus patrocinadas, al ayudarlas a conseguir sus proyectos o actividades que impulsen su desarrollo de carrera.

Parte I: Información demográfica

Ahora, nos gustaría iniciar con algunas preguntas generales

Información requerida	Pregunta	
Rango de edad	P1	¿Su edad actual es mayor a 40 años?
Hijos	P2	¿Tiene hijos?

Parte II: Antecedentes educativos

Ahora, nos gustaría hacerle unas preguntas sobre su educación

Información requerida	Pregunta
Nivel de educación	P3 ¿Cuál es su nivel educativo? (el más alto grado obtenido)
Trayectoria académica	P4 ¿Cuál es su profesión?
	P5 ¿En dónde estudió? (universidad, lugar)
Educación relacionada con estudios de posgrado	<i>Realizar las tres preguntas si el más alto grado obtenido es superior al universitario</i>
	Prueba P6 ¿Qué estudios de posgrado o de especialización ha realizado? (programa, institución educativa, lugar)
	Prueba P7 ¿Piensa que los estudios de posgrado o de especialización le ayudaron a su desarrollo profesional?
	Prueba P8 ¿Considera que los estudios de posgrado o de especialización le ayudaron a obtener su posición actual? (directora, subdirectora, gerente, subgerente)
Conocimiento de idiomas	P9 Aparte del idioma español, ¿cuáles son los otros idiomas que domina?

Parte III: Antecedentes laborales

Ahora, nos gustaría hacerle unas preguntas sobre sus antecedentes laborales

Información requerida	Pregunta
Trayectoria profesional	Prueba P10 ¿Cuál es su trayectoria profesional? (posiciones ocupadas, tiempo que ocupó la posición, empresa nacional o extranjera)
Experiencia relacionada con redes de contacto	P11 ¿Considera que alguna de las posiciones ocupadas la consiguió a través de su red de contacto?

Información requerida	Pregunta	
Experiencia relacionada con el patrocinado	Prueba P12	¿Cuáles fueron esas posiciones?
	P13	¿Ha tenido alguna experiencia de patrocinado en su trayectoria profesional?
	Prueba P14	¿Cómo y qué personas le ayudaron en el patrocinado durante su trayectoria profesional?
Experiencia internacional	P15	¿Ha tenido una experiencia laboral que le hizo residir en el extranjero?
	Prueba P16	¿Piensa que esa experiencia le ayudó en su desarrollo profesional?
	Prueba P17	¿Cómo y qué personas le ayudaron en su decisión de aceptar la experiencia laboral en el extranjero?
Estrategias empleadas	Prueba P18	¿Cuáles fueron las estrategias o acciones que le ayudaron a conseguir empleo?
	P19	¿Considera que el aspecto generacional ha influido / influye en el tipo de estrategia a emplear?
	Prueba P20	¿Por qué?

Parte IV: Plan de desarrollo profesional

Ahora, nos gustaría hacerle unas preguntas sobre su plan de desarrollo profesional

Información requerida	Pregunta	
Para probar la definición de meta profesional	P21	¿Cuáles fueron sus aspiraciones profesionales hace cinco años?
	P22	¿Cuáles fueron los objetivos que definió para hacer realidad sus aspiraciones profesionales?
Para probar el análisis de necesidad de preparación	P23	¿Se consideraba capacitada para concretar sus objetivos profesionales?

Información requerida	Pregunta
	P24 ¿Consideraba que tenía la experiencia necesaria para concretar sus objetivos profesionales?
	Prueba P25 ¿Realizó un análisis de brechas de su nivel de capacitación y de experiencia?
	P26 ¿Cuál fue la participación de su jefe en el análisis de competencias a desarrollar?
Para probar la elaboración de plan de desarrollo profesional	P27 ¿Cuáles fueron las actividades y tareas que contemplaba su plan personal de desarrollo profesional?
	Prueba P28 ¿Cómo organizó y priorizó las actividades y tareas de su plan?
	P29 ¿Tuvo apoyo para organizar y priorizar las actividades y tareas de su plan?
	Prueba P30 ¿Cuáles fueron los plazos de su plan y de las actividades principales?
Experiencia relacionada con el mentorado	P31 ¿Ha tenido una experiencia de mentorado en su desarrollo profesional?
	Prueba P32 ¿Cómo y qué personas le ayudaron en el mentorado recibido?
Para probar la ejecución del plan de desarrollo profesional	Prueba P33 ¿Cuáles fueron las actividades y tareas de su plan de desarrollo profesional que logró ejecutar?
	P34 ¿Cómo controló la ejecución de su plan de desarrollo profesional?
Resultados del plan de desarrollo profesional	P35 ¿Cómo le ayudó su plan de desarrollo profesional para la obtención de resultados?
	P36 ¿Se sintió satisfecha con los resultados obtenidos?
	P37 ¿Piensa que su desarrollo profesional depende de la empresa?
	Prueba P38 ¿Por qué?

Parte V: Cargo de las mujeres ejecutivas

Ahora, queremos preguntarle sobre su cargo de alta dirección

Información requerida	Pregunta	
Cargo de alta dirección	P39	¿Cuál es su cargo actual? (director, subdirector, gerente, subgerente)
	Prueba P40	¿Cómo fue el proceso de su selección?
Tiempo de experiencia en el cargo de alta dirección	P41	¿Cuánto tiempo viene desempeñando el cargo?
Valoración de la trayectoria profesional	Prueba P42	¿Cómo es valorada su trayectoria profesional en la empresa?
Participación en la decisiones estratégicas	Prueba P43	¿Cuál es su participación en la toma de decisiones estratégicas de la empresa?
Participación de mujeres en cargos de alta dirección	Prueba P44	¿Cuántas mujeres ocupan cargos de alta dirección en la empresa donde labora?
	P45	¿Cuáles es la proporción en relación a los varones que ocupan cargos de alta dirección?
Comparación de sueldos	P46	¿Considera que existe diferencia salarial entre las ejecutivas y ejecutivos?
	Prueba P47	¿Por qué?

Parte VI: Apoyo de las empresas para el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva

Ahora, queremos preguntarle sobre el apoyo de las empresas en su desarrollo profesional

Información requerida	Pregunta	
Origen del capital	P48	¿El capital de la empresa donde labora es de origen nacional o extranjero?
Para probar la implantación de planes de desarrollo profesional	P49	¿La empresa le ha diseñado un plan de desarrollo profesional?
	Prueba P50	¿En qué consiste el plan de desarrollo profesional que le diseñó la empresa?

Información requerida	Pregunta
	P51 ¿Cómo le comunicó la empresa el plan de desarrollo profesional que le diseñó?
Posibilidad de promoción y movimiento horizontal	P52 ¿Considera que tiene posibilidades de ascenso o movimiento horizontal?
	Prueba P53 ¿Por qué?
Para probar apoyo en el desarrollo de competencias	Prueba P54 ¿Qué capacitación o entrenamiento ha recibido de la empresa para potenciar sus competencias?
	Prueba P55 ¿Cuál es el apoyo o facilidades recibidas de la empresa para seguir estudios de posgrado? (especialización, maestría)
Para probar el fomento de apoyo entre compañeros	P56 ¿La empresa fomenta el desarrollo de una red de contacto interno entre sus ejecutivos? (director, subdirector, gerente, subgerente)
	Prueba P57 ¿Cómo?
	P58 ¿Tiene algún mentor en la empresa?
	Prueba P59 ¿Cómo influencia o fomenta la empresa en su experiencia de mentorado?
	P60 ¿Tiene algún patrocinador en la empresa?
	Prueba P61 ¿Cómo influencia o fomenta la empresa en su experiencia de patrocinado?
	P62 ¿Ha tenido experiencias laborales en el extranjero como representante de la empresa?
	Prueba P63 ¿Con cuánta frecuencia se dan ese tipo de experiencias en la empresa?
Otros tipos de apoyo que brinda la empresa	P64 ¿De qué otra manera la empresa la apoya en su desarrollo profesional?
	Prueba P65 ¿Cómo?
Comparación del apoyo que brinda la empresa nacional y la empresa extranjera	P66 ¿Ha trabajado en empresas de capital nacional y de capital extranjero?
	<i>Realizar la pregunta si ha trabajado en ambos tipos de empresas</i>

Información requerida	Pregunta
	Prueba P67 ¿Qué empresa invierte más en el desarrollo profesional de sus colaboradoras, las nacionales o las extranjeras? (solicitar comparación)

Parte VII: Barreras en el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva

Ahora, nos gustaría preguntarle acerca de las barreras que enfrenta en su trayectoria profesional

Información requerida	Pregunta
Experiencia relacionada a la barrera <i>glass ceiling</i>	P68 ¿Considera que ha tenido las mismas oportunidades que sus pares varones durante su trayectoria profesional?
	P69 ¿Ha tenido que renunciar porque sintió que no podía seguir creciendo en la empresa por ser mujer?
	P70 ¿Cuántas veces?
Experiencia relacionada con la barrera laberinto	Prueba P71 ¿La empresa era nacional o extranjera?
	P72 ¿Durante su trayectoria profesional, tuvo una dirección clara hacia dónde orientaba su carrera?
	P73 ¿Planificó sus ascensos?
	Prueba P74 ¿Se sintió alguna vez abandonada a su suerte durante su trayectoria profesional?
	Prueba P75 ¿Pensó en alguno momento abandonar sus objetivos profesionales?
	Prueba P76 ¿Considera que por ser mujer tuvo más dificultad para obtener un cargo de alta dirección?
	Prueba P77 ¿Por qué?
	P78 ¿Considera que las dificultades para obtener su cargo de alta dirección le permitieron un desarrollo personal?

Información requerida	Pregunta
	P79 ¿Piensa que el desarrollo personal alcanzado potenció su desarrollo profesional?
	Prueba P80 ¿Por qué?
Experiencia relacionada con la barrera prejuicio	P81 ¿Cuál es su opinión respecto del trato que recibe de sus pares varones?
	P82 ¿Cuál es su opinión respecto al trato que recibe de sus subordinados?
	P83 ¿Considera que la evaluación de desempeño que recibe se ve influenciada por el hecho de ser mujer?
	Prueba P84 ¿Por qué?
	P85 ¿Se sintió alguna vez discriminada por ser mujer?
	Prueba P86 ¿Considera que existe prejuicio hacia la mujer para que asuman ciertos cargos o que pertenezcan a ciertas áreas en la empresa?
Experiencia relacionada con la barrera estilos de dirección	P87 ¿Considera que el estilo de dirección de una ejecutiva es similar al estilo de dirección de un ejecutivo?
	P88 ¿Cuál es la percepción de sus pares y subordinados respecto de su estilo de dirección?
	P89 ¿Considera que debe cambiar en algo su estilo de dirección?
	Prueba P90 ¿Por qué?
	Prueba P91 ¿Considera que algunos sectores son restringidos para una ejecutiva por su estilo de dirección?
	P92 ¿Cuáles son los sectores restringidos?
Experiencia relacionada con la barrera liderazgo femenino	P93 ¿Considera que sus prácticas de liderazgo son similares a la de sus pares varones?
	P94 ¿Siente que tiene desventaja frente a sus pares varones por su estilo de liderazgo?

Información requerida	Pregunta
	Prueba P95 ¿Por qué?
	P96 ¿Considera que es un modelo a seguir en la organización?
	Prueba P97 ¿Por qué?
	P98 ¿Considera que su liderazgo genera eficacia y mayores ingresos en la organización?
	Prueba P99 ¿Cómo?
	P100 ¿Ha utilizado sus habilidades de liderazgo para negociar sus ascensos?
Experiencia relacionada con la barrera demanda a una vida familiar	P101 ¿Tuvo alguna vez que hacer una pausa en su desarrollo profesional para dedicarle tiempo a su familia?
	Prueba P102 ¿A qué tuvo que renunciar por su familia? (empleos, ascensos, estudios, otros)
	Prueba P103 ¿Tuvo que retrasar su maternidad por su desarrollo profesional?
	P104 <i>Realizar esta pregunta si tiene hijos</i> ¿Se sintió alguna vez discriminada por ser madre?
	Prueba P105 ¿Su horario laboral le permite atender la demanda de su familia?
	P106 ¿Cómo influye su vida familiar en su trabajo?
Experiencia relacionada con la barrera falta de inversión en capital social	P107 ¿Tiene dificultad para participar de las actividades de socialización y de relaciones políticas?
	Prueba P108 ¿Cuáles son las dificultades?
Experiencia relacionada con la barrera falta de calificaciones	Prueba P109 ¿Considera que sus calificaciones laborables son mejores que las de sus pares varones?
	P110 ¿Desistió de oportunidades laborales porque consideraba que tenía que perfeccionar sus competencias?

Parte VIII: Aspiración de la mujer ejecutiva a convertirse en empresaria

Ahora, nos gustaría preguntarle acerca de sus aspiraciones a convertirse en empresaria

Información requerida	Pregunta	
Factores de impulso	P111	¿Tiene intenciones de convertirse en empresaria?
	Prueba P112	¿Cuáles serían los motivos principales para dejar su cargo actual y convertirse en empresaria?
	P113	¿Considera que tiene las habilidades y condiciones necesarias para convertirse en empresaria?

Parte IX: Preguntas de cierre

P114	¿Hay algún otro tema que no hayamos cubierto que ha sido importante en su experiencia como mujer ejecutiva?
P115	¿Habría algún problema en volver a contactarla para clarificar algún tema que hemos conversado el día de hoy?
P116	¿Conoce alguna otra mujer ejecutiva que estaría dispuesta a participar en el estudio? (nombre, empresa, número telefónico)

Apéndice D: Relación Preguntas de Investigación – Preguntas de la Guía de la Entrevista

Preguntas de Investigación	Preguntas de la Guía de la Entrevista	Revisión de la Literatura
Características de la entrevistada	P1	¿Su edad actual es mayor a 40 años?
	P2	¿Tiene hijos?
	P3	¿Cuál es su nivel educativo? (el más alto grado obtenido)
	P4	¿Cuál es su profesión?
	P5	¿En dónde estudió? (universidad, lugar)
	P9	Aparte del idioma español, ¿cuáles son los otros idiomas que domina?
	Prueba P10	¿Cuál es su trayectoria profesional? (posiciones ocupadas, tiempo que ocupó la posición, empresa nacional o extranjera)
	P39	¿Cuál es su cargo actual? (director, subdirector, gerente, subgerente)
	Prueba P40	¿Cómo fue el proceso de su selección?
	P41	¿Cuánto tiempo viene desempeñando el cargo?

Preguntas de Investigación	Preguntas de la Guía de la Entrevista	Revisión de la Literatura	
Pregunta General ¿Cuáles son las estrategias que facilitan el ascenso en la trayectoria profesional de las mujeres ejecutivas en el Perú?	Prueba P6	¿Qué estudios de posgrado o de especialización ha realizado? (programa, institución educativa, lugar)	Estrategia 1: Formación: MBA, cursos de especialización (Chen et al., 2012; Simpson et al., 2005)
	Prueba P7	¿Piensa que los estudios de posgrado o de especialización le ayudaron a su desarrollo profesional?	Estrategia 1: Formación: MBA, cursos de especialización (Chen et al., 2012; Simpson et al., 2005)
	Prueba P8	¿Considera que los estudios de posgrado o de especialización le ayudaron a obtener su posición actual? (directora, subdirectora, gerente, subgerente)	Estrategia 1: Formación: MBA, cursos de especialización (Chen et al., 2012; Simpson et al., 2005)
	P11	¿Considera que alguna de las posiciones ocupadas la consiguió a través de su red de contacto?	Estrategia 5: Networking (Knörr, 2011; Donelan et al., 2009)
	Prueba P12	¿Cuáles fueron esas posiciones?	Estrategia 5: Networking (Knörr, 2011; Donelan et al., 2009)
	P13	¿Ha tenido alguna experiencia de patrocinado en su trayectoria profesional?	Estrategia 4: Sponsorship o patrocinado (Dinolfo et al., 2012; Knörr, 2011; Ibarra et al., 2010; Eddleston et al., 2004)
	P14	¿Cómo y qué personas le ayudaron en el patrocinado durante trayectoria profesional?	Estrategia 4: Sponsorship o patrocinado (Dinolfo et al., 2012; Knörr, 2011; Ibarra et al., 2010; Eddleston et al., 2004)

Preguntas de Investigación	Preguntas de la Guía de la Entrevista	Revisión de la Literatura	
Pregunta General	P15	¿Ha tenido una experiencia laboral que le hizo residir en el extranjero?	Estrategia 2: Experiencia internacional (Orser & Leck, 2010)
¿Cuáles son las estrategias que facilitan el ascenso en la trayectoria profesional de las mujeres ejecutivas en el Perú?	Prueba P16	¿Piensa que esa experiencia le ayudó en su desarrollo profesional?	Estrategia 2: Experiencia internacional (Orser & Leck, 2010)
	Prueba P17	¿Cómo y qué personas le ayudaron en su decisión de aceptar la experiencia laboral en el extranjero?	Estrategia 2: Experiencia internacional (Orser & Leck, 2010)
	Prueba P18	¿Cuáles fueron las estrategias o acciones que le ayudaron a conseguir empleo?	
	Pregunta Específica N° 1	P21	¿Cuáles fueron sus aspiraciones profesionales hace cinco años?
¿Las mujeres ejecutivas utilizan un plan de desarrollo de profesional?	P22	¿Cuáles fueron los objetivos que definió para hacer realidad sus aspiraciones profesionales?	
	P23	¿Se consideraba capacitada para concretar sus objetivos profesionales?	
	P24	¿Consideraba que tenía la experiencia necesaria para concretar sus objetivos profesionales?	
	Prueba P25	¿Realizó un análisis de brechas de su nivel de capacitación y de experiencia?	
	P26	¿Cuál fue la participación de su jefe en el análisis de competencias a desarrollar?	Estrategia 3: Mentoring y e-mentoring (Ehigie et al., 2011; Knörr, 2011; Maxwell, 2009; Muller, 2009; Woolnough et al., 2006; Headlam-Wells et al., 2005)

Preguntas de Investigación	Preguntas de la Guía de la Entrevista	Revisión de la Literatura	
Pregunta Específica N° 1 ¿Las mujeres ejecutivas utilizan un plan de desarrollo profesional?	P27	¿Cuáles fueron las actividades y tareas que contemplaba su plan personal de desarrollo profesional?	
	Prueba P28	¿Cómo organizó y priorizó las actividades y tareas de su plan?	
	P29	¿Tuvo apoyo para organizar y priorizar las actividades y tareas de su plan?	
	Prueba P30	¿Cuáles fueron los plazos de su plan y de las actividades principales?	
	P31	¿Ha tenido una experiencia de mentorado en su desarrollo profesional?	Estrategia 3: Mentoring y e-mentoring (Ehigie et al., 2011; Knörr, 2011; Maxwell, 2009; Muller, 2009; Woolnough et al., 2006; Headlam-Wells et al., 2005)
	Prueba P32	¿Cómo y qué personas le ayudaron en el mentorado recibido?	Estrategia 3: Mentoring y e-mentoring (Ehigie et al., 2011; Knörr, 2011; Maxwell, 2009; Muller, 2009; Woolnough et al., 2006; Headlam-Wells et al., 2005)
	Prueba P33	¿Cuáles fueron las actividades y tareas de su plan personal de desarrollo profesional que logró ejecutar?	
	P34	¿Cómo controló la ejecución de su plan personal de desarrollo profesional?	

Preguntas de Investigación	Preguntas de la Guía de la Entrevista	Revisión de la Literatura
Pregunta Específica N° 1 ¿Las mujeres ejecutivas utilizan un plan de desarrollo de profesional?	P35	¿Cómo le ayudó su plan de desarrollo profesional para la obtención de resultados?
	P36	¿Se sintió satisfecha con los resultados obtenidos?
Pregunta Específica N° 2 ¿Las mujeres ejecutivas reciben el apoyo de las empresas para su desarrollo profesional?	P37	¿Piensa que su desarrollo profesional depende de la empresa?
	Prueba P38	¿Por qué?
	P49	¿La empresa le ha diseñado un plan de desarrollo profesional?
	Prueba P50	¿En qué consta el plan de desarrollo profesional que le diseñó la empresa?
	P51	¿Cómo le comunicó la empresa el plan de desarrollo profesional que le diseñó?
	P52	¿Considera que tiene posibilidades de ascenso o movimiento horizontal?
	Prueba P53	¿Por qué?
	Prueba P54	¿Qué capacitación o entrenamiento ha recibido de la empresa para potenciar sus competencias?
	Prueba P55	¿Cuál es el apoyo o facilidades recibidas de la empresa para seguir estudios de posgrado? (especialización, maestría)
		Estrategia 1: Formación: MBA, cursos de especialización (Chen et al., 2012; Simpson et al., 2005)

Preguntas de Investigación	Preguntas de la Guía de la Entrevista		Revisión de la Literatura
Pregunta Específica N° 2 ¿Las mujeres ejecutivas reciben el apoyo de las empresas para su desarrollo profesional?	P56	¿La empresa fomenta el desarrollo de una red de contacto interna entre sus ejecutivos? (director, subdirector, gerente, subgerente)	Estrategia 5: Networking (Knörr, 2011; Donelan et al., 2009)
	Prueba P57	¿Cómo?	Estrategia 5: Networking (Knörr, 2011; Donelan et al., 2009)
	P58	¿Tiene algún mentor en la empresa?	Estrategia 3: Mentoring y e – mentoring (Ehigie et al., 2011; Knörr, 2011; Maxwell, 2009; Muller, 2009; Woolnough et al., 2006; Headlam-Wells et al., 2005)
	Prueba P59	¿Cómo influencia o fomenta la empresa en su experiencia de mentorado?	Estrategia 3: Mentoring y e – mentoring (Ehigie et al., 2011; Knörr, 2011; Maxwell, 2009; Muller, 2009; Woolnough et al., 2006; Headlam-Wells et al., 2005)
	P60	¿Tiene algún patrocinador en la empresa?	Estrategia 4: Sponsorship o patrocinado (Dinolfo et al., 2012; Knörr, 2011; Ibarra et al., 2010; Eddleston et al., 2004)
	Prueba P61	¿Cómo influencia o fomenta la empresa en su experiencia de patrocinado?	Estrategia 4: Sponsorship o patrocinado (Dinolfo et al., 2012; Knörr, 2011; Ibarra et al., 2010; Eddleston et al., 2004)
	P62	¿Ha tenido experiencias laborales en el extranjero como representante de la empresa?	Estrategia 2: Experiencia internacional (Orser & Leck, 2010)

Preguntas de Investigación	Preguntas de la Guía de la Entrevista	Revisión de la Literatura	
Pregunta Específica N° 2 ¿Las mujeres ejecutivas reciben el apoyo de las empresas para su desarrollo profesional?	Prueba P63	¿Con cuánta frecuencia se dan ese tipo de experiencias en la empresa?	Estrategia 2: Experiencia internacional (Orser & Leck, 2010)
	P64	¿De qué otra manera la empresa le apoya en su desarrollo profesional?	
	Prueba P65	¿Cómo?	
Pregunta Específica N° 3 ¿Las empresas extranjeras brindan más apoyo que las empresas nacionales en el desarrollo profesional de la mujer ejecutiva?	P48	¿El capital de la empresa donde labora es de origen nacional o extranjero?	
	P66	¿Ha trabajado en empresas de capital nacional y de capital extranjero?	
	Prueba P67	¿Qué empresa invierte más en el desarrollo profesional de sus colaboradoras, las nacionales o las extranjeras? (solicitar comparación)	
	Prueba P71	¿La empresa era nacional o extranjera?	
Pregunta Específica N° 4 ¿Cuáles son las barreras que tienen que enfrentar las mujeres ejecutivas durante su trayectoria profesional?	P106	¿Cómo influye su vida familiar en su trabajo?	Barrera 6: Demanda a una vida familiar (López, 2012; Vinnicombe, 2011; Pârlea-Buzatu, 2010; Eagly & Carli, 2007)
	Prueba P42	¿Cómo es valorada su trayectoria profesional en la empresa?	Barrera 3: Prejuicio (Vinnicombe, 2011; Eagle & Carli, 2007)
	Prueba P43	¿Cuál es su participación en la toma de decisiones estratégicas de la empresa?	Barrera 1: Glass ceiling (Al-Manasra, 2013; Daugherty, 2012; Weyer 2007)

Preguntas de Investigación	Preguntas de la Guía de la Entrevista	Revisión de la Literatura	
Pregunta Específica N° 4 ¿Cuáles son las barreras que tienen que enfrentar las mujeres ejecutivas durante su trayectoria profesional?	Prueba P44	¿Cuántas mujeres ocupan cargos de alta dirección en la empresa donde labora?	Barrera 2: Laberinto (McDonagh & Paris, 2012; Eagle & Carli, 2007)
	P45	¿Cuáles es la proporción en relación con los varones que ocupan cargos de alta dirección?	Barrera 1: Glass ceiling (Al- Manasra, 2013; Daugherty, 2012; Weyer 2007)
	P46	¿Considera que existe diferencia salarial entre las ejecutivas y ejecutivos?	Barrera 1: Glass ceiling (Al- Manasra, 2013; Daugherty, 2012; Weyer 2007)
	Prueba P47	¿Por qué?	Barrera 1: Glass ceiling (Al- Manasra, 2013; Daugherty, 2012; Weyer 2007)
	P68	¿Considera que ha tenido las mismas oportunidades que sus pares varones durante su trayectoria profesional?	Barrera 1: Glass ceiling (Al- Manasra, 2013; Daugherty, 2012; Weyer 2007)
	P69	¿Ha tenido que renunciar porque sintió que no podía seguir creciendo en la empresa por ser mujer?	Barrera 1: Glass ceiling (Al- Manasra, 2013; Daugherty, 2012; Weyer 2007)
	P70	¿Cuántas veces?	Barrera 1: Glass ceiling (Al- Manasra, 2013; Daugherty, 2012; Weyer 2007)
	P72	¿Durante su trayectoria profesional, tuvo una dirección clara hacia donde orientaba su carrera?	Barrera 2: Laberinto (McDonagh & Paris, 2012; Eagle & Carli, 2007)

Preguntas de Investigación	Preguntas de la Guía de la Entrevista	Revisión de la Literatura	
Pregunta Específica N° 4 ¿Cuáles son las barreras que tienen que enfrentar las mujeres ejecutivas durante su trayectoria profesional?	P73	¿Planificó sus ascensos?	Barrera 2: Laberinto (McDonagh & Paris, 2012; Eagle & Carli, 2007)
	Prueba P74	¿Se sintió alguna vez abandonada a su suerte durante su trayectoria profesional?	Barrera 2: Laberinto (McDonagh & Paris, 2012; Eagle & Carli, 2007)
	Prueba P75	¿Pensó en alguno momento abandonar sus objetivos profesionales?	Barrera 2: Laberinto (McDonagh & Paris, 2012; Eagle & Carli, 2007)
	Prueba P76	¿Considera que por ser mujer tuvo más dificultad para obtener un cargo de alta dirección?	Barrera 2: Laberinto (McDonagh & Paris, 2012; Eagle & Carli, 2007)
	Prueba P77	¿Por qué?	Barrera 2: Laberinto (McDonagh & Paris, 2012; Eagle & Carli, 2007)
	P78	¿Considera que las dificultades para obtener su cargo de alta dirección le permitieron un desarrollo personal?	Barrera 2: Laberinto (McDonagh & Paris, 2012; Eagle & Carli, 2007)
	P79	¿Piensa que el desarrollo personal alcanzado potenció su desarrollo profesional?	Barrera 2: Laberinto (McDonagh & Paris, 2012; Eagle & Carli, 2007)
	Prueba P80	¿Por qué?	Barrera 2: Laberinto (McDonagh & Paris, 2012; Eagle & Carli, 2007)

Preguntas de Investigación	Preguntas de la Guía de la Entrevista	Revisión de la Literatura	
Pregunta Específica N° 4 ¿Cuáles son las barreras que tienen que enfrentar las mujeres ejecutivas durante su trayectoria profesional?	P81	¿Cuál es su opinión respecto del trato que recibe de sus pares varones?	Barrera 3: Prejuicio (Vinnicombe, 2011; Eagle & Carli, 2007)
	P82	¿Cuál es su opinión respecto del trato que recibe de sus subordinados?	Barrera 3: Prejuicio (Vinnicombe, 2011; Eagle & Carli, 2007)
	P83	¿Considera que la evaluación de desempeño que recibe se ve influenciada por el hecho de ser mujer?	Barrera 3: Prejuicio (Vinnicombe, 2011; Eagle & Carli, 2007)
	Prueba P84	¿Por qué?	Barrera 3: Prejuicio (Vinnicombe, 2011; Eagle & Carli, 2007)
	P85	¿Se sintió alguna vez discriminada por ser mujer?	Barrera 3: Prejuicio (Vinnicombe, 2011; Eagle & Carli, 2007)
	Prueba P86	¿Considera que existe prejuicio hacia la mujer para que asuman ciertos cargos o que pertenezcan a ciertas áreas en la empresa?	Barrera 3: Prejuicio (Vinnicombe, 2011; Eagle & Carli, 2007)
	P87	¿Considera que el estilo de dirección de una ejecutiva es similar al estilo de dirección de un ejecutivo?	Barrera 4: Estilos de dirección (Daugherty, 2012; Knörr, 2011; Eagle & Carli, 2007)
	P88	¿Cuál es la percepción de sus pares y subordinados respecto a su estilo de dirección?	Barrera 4: Estilos de dirección (Daugherty, 2012; Knörr, 2011; Eagle & Carli, 2007)
	P89	¿Considera que debe cambiar en algo su estilo de dirección?	Barrera 4: Estilos de dirección (Daugherty, 2012; Knörr, 2011; Eagle & Carli, 2007)

Preguntas de Investigación	Preguntas de la Guía de la Entrevista	Revisión de la Literatura
Pregunta Específica N° 4 ¿Cuáles son las barreras que tienen que enfrentar las mujeres ejecutivas durante su trayectoria profesional?	Prueba P90 ¿Por qué?	Barrera 4: Estilos de dirección (Daugherty, 2012; Knörr, 2011; Eagle & Carli, 2007)
	Prueba P91 ¿Considera que algunos sectores son restringidos para una ejecutiva por su estilo de dirección?	Barrera 4: Estilos de dirección (Daugherty, 2012; Knörr, 2011; Eagle & Carli, 2007)
	P92 ¿Cuáles son los sectores restringidos?	Barrera 4: Estilos de dirección (Daugherty, 2012; Knörr, 2011; Eagle & Carli, 2007)
	P93 ¿Considera que sus prácticas de liderazgo son similares a la de sus pares varones?	Barrera 5: Liderazgo femenino (McDonagh & Paris, 2012; Eagle & Carli, 2007)
	P94 ¿Siente que tiene desventaja frente a sus pares varones por su estilo de liderazgo?	Barrera 5: Liderazgo femenino (McDonagh & Paris, 2012; Eagle & Carli, 2007)
	Prueba P95 ¿Por qué?	Barrera 5: Liderazgo femenino (McDonagh & Paris, 2012; Eagle & Carli, 2007)
	P96 ¿Considera que es un modelo a seguir en la organización?	Barrera 5: Liderazgo femenino (McDonagh & Paris, 2012; Eagle & Carli, 2007)

Preguntas de Investigación	Preguntas de la Guía de la Entrevista	Revisión de la Literatura
Pregunta Específica N° 4 ¿Cuáles son las barreras que tienen que enfrentar las mujeres ejecutivas durante su trayectoria profesional?	Prueba P97 ¿Por qué?	Barrera 5: Liderazgo femenino (McDonagh & Paris, 2012; Eagle & Carli, 2007)
	P98 ¿Considera que su liderazgo genera eficacia y mayores ingresos en la organización?	Barrera 5: Liderazgo femenino (McDonagh & Paris, 2012; Eagle & Carli, 2007)
	Prueba P99 ¿Cómo?	Barrera 5: Liderazgo femenino (McDonagh & Paris, 2012; Eagle & Carli, 2007)
	P100 ¿Ha utilizado sus habilidades de liderazgo para negociar sus ascensos?	Barrera 5: Liderazgo femenino (McDonagh & Paris, 2012; Eagle & Carli, 2007)
	P101 ¿Tuvo alguna vez que hacer una pausa en su desarrollo profesional para dedicarle tiempo a su familia?	Barrera 6: Demanda a una vida familiar (López, 2012; Vinnicombe, 2011; Pârlea-Buzatu, 2010; Eagly & Carli, 2007)
	Prueba P102 ¿A qué tuvo que renunciar por su familia? (empleos, ascensos, estudios, otros)	Barrera 6: Demanda a una vida familiar (López, 2012; Vinnicombe, 2011; Pârlea-Buzatu, 2010; Eagly & Carli, 2007)
	Prueba P103 ¿Tuvo que retrasar su maternidad por su desarrollo profesional?	Barrera 6: Demanda a una vida familiar (López, 2012; Vinnicombe, 2011; Pârlea-Buzatu, 2010; Eagly & Carli, 2007)

Preguntas de Investigación	Preguntas de la Guía de la Entrevista	Revisión de la Literatura	
Pregunta Específica N° 5 ¿Influye el aspecto generacional en el tipo de estrategia que usan las mujeres ejecutivas el Perú?	P104	<i>Realizar esta pregunta si tiene hijos</i> ¿Se sintió alguna vez discriminada por ser madre?	Barrera 6: Demanda a una vida familiar (López, 2012; Vinnicombe, 2011; Pârlea-Buzatu, 2010; Eagly & Carli, 2007)
	Prueba P105	¿Su horario laboral le permite atender la demanda de su familia?	Barrera 6: Demanda a una vida familiar (López, 2012; Vinnicombe, 2011; Pârlea-Buzatu, 2010; Eagly & Carli, 2007)
	P107	¿Tiene dificultad para participar de las actividades de socialización y de relaciones políticas?	Barrera 7: Falta de inversión en capital social (Carter & Silva, 2010; Eagly & Carly, 2007)
	Prueba P108	¿Cuáles son las dificultades?	Barrera 7: Falta de inversión en capital social (Carter & Silva, 2010; Eagly & Carly, 2007)
	Prueba P109	¿Considera que sus calificaciones laborables son mejores que las de sus pares varones?	Barrera 8: Falta de calificaciones (Vinnicombe, 2011)
	P110	¿Desistió de oportunidades laborales porque consideraba que tenía que perfeccionar sus competencias?	Barrera 8: Falta de calificaciones (Vinnicombe, 2011)
	P19	¿Considera que el aspecto generacional ha influido/ influye en el tipo de estrategia a emplear?	
	Prueba P20	¿Por qué?	

Preguntas de Investigación	Preguntas de la Guía de la Entrevista	Revisión de la Literatura
Pregunta Específica N° 6 ¿Las mujeres ejecutivas que tienen cargos gerenciales en las grandes empresas en Perú aspiran a convertirse en empresarias?	P111	¿Tiene intenciones de convertirse en empresaria?
	Prueba P112	¿Cuáles serían los motivos principales para dejar su cargo actual y convertirse en empresaria?
	P113	¿Considera que tiene las habilidades y condiciones necesarias para convertirse en empresaria?
Preguntas de Cierre	P114	¿Hay algún otro tema que no hemos cubierto que haya sido importante en su experiencia como mujer ejecutiva?
	P115	¿Habría algún problema en volver a contactarla para clarificar algún tema que hemos conversado el día de hoy?
	P116	¿Conoce alguna otra mujer ejecutiva que estaría dispuesta a participar en el estudio? (nombre, empresa, número telefónico)

Apéndice E: Protocolo del Caso

a) Generalidades del estudio

- A1 Antecedentes del estudio
- A2 Objetivos del estudio y preguntas de investigación
- A3 Marco Teórico
- A4 Rol del protocolo en la investigación

b) Procedimientos de campo

- B1 Datos de las mujeres empresarias a entrevistarse
- B2 Preguntas de clasificación
- B3 Invitación para la entrevista
- B4 Carta de consentimiento del entrevistado
- B5 Calendario de las entrevistas
- B6 Documentos disponibles antes de la entrevista
- B7 Equipo de grabación/fotografía

c) Preguntas del caso

- C1 Guía de la entrevista

d) Reporte del caso

- D1 Datos generales de las entrevistas realizadas
- D2 Formato de Consentimiento firmado por el entrevistado
- D4 Formato de notas de entrevista
- D5 Transcripción de la entrevista
- D6 Reporte del investigador
- D7 Narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista

Apéndice F: Formato Nota de Entrevista

Notas de la Entrevista N°

Información General:	
Fecha de la entrevista:	
Hora de inicio:	
Hora de fin:	
Lugar de la entrevista:	
Nombre de la entrevistada:	
Código de la entrevista:	
Nombre de la empresa:	
Nombre del investigador:	
Notas descriptivas <ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción de la entrevistada 2. Descripción del ambiente físico 3. Reconstrucción del diálogo 4. Eventos particulares 	Comentarios del investigador <p>Comentario personal del investigador como ideas, impresiones y prejuicios (Creswell, 2003, p. 189)</p> <p>Registro de sentimientos, interpretaciones, intuiciones, preconceitos y áreas futuras de indagación (Taylor & Bogdan, 1984, p. 83)</p>

Nota: Adaptado de “Un Estudio Exploratorio del Perfil de las Mujeres Empresarias en el Perú (Tesis doctoral),” por B. Avolio, 2008. Copyright 2002 Beatrice Avolio Alecchi.

Apéndice G: Formato Reporte de Caso**Reporte del Investigador N° 01****Información general**

Fecha de la entrevista:	
Nombre de la entrevistada:	
Código de la entrevista:	
Nombre de la empresa:	
Nombre del investigador que realizó la entrevista:	
Nombre del investigador que realizó el informe:	

Detalle del informe

Estructura de acuerdo a las preguntas de investigación.

Tabla H1 (continuación)

Matriz de Resultados de los Casos Analizados

Caso	Mayor de 40 años	Hijos	Logro de cargo ejecutivo en empresa	Experiencia en cargo ejecutivo	Nivel de experiencia en cargo ejecutivo	Manejo de PDP Personal	Apoyo de las empresas en el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas				Barreras que enfrentan las mujeres ejecutivas								
							PDP asignado	Capacitación o entrenamiento	Red de contacto interna	Mentorado	Patrocinado	Experiencia laboral con residencia en el extranjero	Techo de cristal	Laberinto	Prejuicio	Estilo de dirección	Liderazgo femenino	Demanda de una vida familiar	Falta de inversión en capital social
E09	Sí	Sí	Nacional	30.4%	Inferior a la media		X				X	X	X	X					
E10	Sí	No	Nacional	27.3%	Inferior a la media	X							X						
E07	No	Sí	Nacional	25.4%	Inferior a la media		X	X			X			X	X				
E06	No	No	Extranjera	23.5%	Inferior a la media	X	X	X	X	X		X		X	X				
E03	Sí	Sí	Nacional	23.3%	Inferior a la media	X	X					X	X	X		X			
E15	No	Sí	Extranjera	23.1%	Inferior a la media	X	X	X				X		X	X				
E20	Sí	No	Extranjera	21.5%	Inferior a la media		X						X		X			X	
E02	Sí	Sí	Nacional	21.2%	Inferior a la media		X						X	X	X				
E05	No	No	Nacional	18.6%	Inferior a la media		X	X						X	X				
E08	No	Sí	Extranjera	15.8%	Inferior a la media	X	X	X				X		X	X				
E04	No	Sí	Extranjera	14.3%	Inferior a la media	X	X									X	X		

Apéndice I: Mujeres Ejecutivas Según la Experiencia en Cargos Ejecutivos

Tabla I2

Matriz de Clasificación de las Mujeres Ejecutivas Según la Experiencia en Cargos Ejecutivos

Caso	Trayectoria profesional (años)			Experiencia en el cargo ejecutivo	Nivel de experiencia en cargo ejecutivo
	Cargo no ejecutivo	Cargo ejecutivo	Total		
E17	1	15	16	93.9%	Superior a la media
E01	1	6	7	85.9%	Superior a la media
E16	7	9	16	57.4%	Superior a la media
E11	7	7	14	51.5%	Superior a la media
E13	5	4	9	45.9%	Superior a la media
E14	17	12	29	41.5%	Superior a la media
E19	11	7	18	38.6%	Superior a la media
E18	3	2	5	35.8%	Superior a la media
E12	5	3	8	34.0%	Superior a la media
E09	16	7	23	30.4%	Inferior a la media
E10	14	5	19	27.3%	Inferior a la media
E07	12	4	16	25.4%	Inferior a la media
E06	10	3	13	23.5%	Inferior a la media
E03	23	7	30	23.3%	Inferior a la media
E15	10	3	13	23.1%	Inferior a la media
E20	14	4	18	21.5%	Inferior a la media
E02	17	5	22	21.2%	Inferior a la media
E05	12	3	15	18.6%	Inferior a la media
E08	12	2	14	15.8%	Inferior a la media
E04	12	2	14	14.3%	Inferior a la media
Media				31.8%	