

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



**Caracterización de las Mujeres que Ejercen Cargos de Jefatura**

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

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Mírela Carmen Amez Luna**

**Lidu Guzmán Escalante**

**Karla Soto Chávez**

**Asesora: Beatrice Avolio Alecchi**

**Surco, diciembre de 2017**

## **Agradecimientos**

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

La Doctora Beatrice Avolio Alecchi, nuestra asesora, por su detallada y continua dirección en el proyecto de investigación.

Todas las mujeres entrevistadas, que con su conocimiento y experiencias fueron parte importante en el desarrollo de esta investigación.

## **Dedicatorias**

A mis amados padres, por todo el amor, dedicación y ejemplo de vida, que son mi motivación.

A mi madre, mis hermanos, mi esposo y mi hijo, por todo su apoyo y amor incondicional.

A mi madre, por su ejemplo, entrega y amor.

Mirela Amez

Lidu Guzman

Karla Soto

## Resumen Ejecutivo

El propósito general de esta investigación fue identificar las características de las mujeres que ejercen cargos de jefatura en Lima Metropolitana. El estudio se desarrolló de manera no experimental, donde los investigadores observaron la manifestación de las variables de los sujetos en su contexto natural. Es una investigación con enfoque descriptivo y con metodología cualitativa, desarrollada a través del estudio de caso múltiple con el fin de ahondar en el estudio de cada caso de forma individual. Los resultados de la investigación permitieron concluir que las mujeres que ejercen cargos de jefatura comparten las siguientes habilidades: (a) capacidad técnica o conocimientos; (b) habilidad para motivar a la gente; (c) orientación a los objetivos o proyectos; (d) saber en qué momento actuar, cuándo no hacer nada y cuándo hacerlo todo, o cuándo solo una parte; (e) capacidad para decidir cuál es la persona correcta en quien apoyarse; (f) capacidad para tomar decisiones, y (g) carácter. Esto se complementa con la habilidad para delegar, principalmente las tareas rutinarias u operativas, mientras que aquellas actividades que agregan valor son realizadas directamente por la jefa. En la mayoría de los casos, resulta esencial que las mujeres jefas alineen sus objetivos personales con los de la organización, lo cual favorece el desarrollo de sus carreras profesionales. Así mismo, el uso de un estilo de liderazgo democrático o participativo es predominante, promoviendo la participación y la comunicación con el equipo de trabajo; aunque indicaron que no es posible adoptar el mismo tipo de liderazgo en todas las ocasiones, ya que depende de las circunstancias y del tiempo disponible. Otra característica esencial en las mujeres que ejercen cargos de jefaturas es manejar adecuadamente las emociones, así como construir alianzas en los centros de trabajo, las cuales deben estar soportadas en los méritos profesionales y no en la amistad. La principal barrera que se encontró para el desarrollo de las mujeres jefas es que constantemente deben estar demostrando su capacidad como profesionales y líderes.

## Abstract

The general purpose of this research was to identify the characteristics of women who hold leadership positions in Metropolitan Lima. The study was developed in a non-experimental way, where the researchers observed the manifestation of the variables of the subjects in their natural context. It is a research with a descriptive approach and qualitative methodology, developed through the multiple case study in order to delve into the study of each case individually. The results of the investigation allowed us to conclude that the women who hold leadership positions share the following skills: (a) technical capacity or knowledge; (b) ability to motivate people; (c) orientation to the objectives or projects; (d) know when to act, when not to do anything and when to do everything, or when only a part; (e) ability to decide which is the right person to rely on; (f) ability to make decisions, and (g) character. This is complemented by the ability to delegate, mainly routine or operational tasks, while those activities that add value are made directly by the boss. In most cases, it is essential that women leaders align their personal objectives with those of the organization, which favors the development of their professional careers. Likewise, the use of a democratic or participative leadership style is predominant, promoting participation and communication with the work team; although they indicated that it is not possible to adopt the same type of leadership at all times, since it depends on the circumstances and the time available. Another essential characteristic in women who hold leadership positions is to adequately handle emotions, as well as build alliances in the workplace, which must be supported in professional merit and not in friendship. The main barrier that has been found for the development of female leaders is that they must constantly demonstrate their capacity as professionals and leaders.

## Tabla de Contenidos

|   |             |
|---|-------------|
| <b>Lista de Tablas .....</b>  | <b>vi</b>   |
| <b>Lista de Figuras.....</b>  | <b>viii</b> |
| <b>Capítulo I: Introducción .....</b>                                     | <b>1</b>    |
| 1.1 Antecedentes .....  | 1           |
| 1.2 Definición del Problema .....   | 7           |
| 1.3 Propósito de la Investigación .....                                   | 8           |
| 1.4 Importancia de la Investigación .....                                 | 9           |
| 1.5 Naturaleza de la Investigación .....                                  | 9           |
| 1.6 Preguntas de Investigación.....                                       | 10          |
| 1.7 Definición de Términos.....   | 11          |
| 1.8 Supuestos .....   | 12          |
| 1.9 Limitaciones.....   | 12          |
| 1.10 Delimitaciones.....  | 12          |
| 1.11 Resumen.....   | 13          |
| <b>Capítulo II: Revisión de Literatura.....</b>                           | <b>15</b>   |
| 2.1 Metodología Utilizada para la Revisión de Literatura .....            | 15          |
| 2.1.1 Búsqueda de literatura.....   | 15          |
| 2.1.2 Exploración de la literatura .....                                  | 17          |
| 2.1.3 Desarrollo del argumento.....                                       | 17          |
| 2.1.4 Crítica de la literatura.....                                       | 21          |
| 2.2 Caracterización.....  | 26          |
| 2.2.1 Características de una persona que ejerce el cargo de jefatura..... | 26          |
| 2.2.2 Características de una mujer que ejerce cargos de jefatura .....    | 28          |
| 2.3 Desarrollo Profesional.....   | 30          |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.3.1 Obstáculos en la promoción profesional de la mujer .....                | 32        |
| 2.4 El Acceso de las Mujeres a la Gerencia .....                              | 35        |
| 2.5 Habilidades Gerenciales en las Mujeres .....                              | 37        |
| 2.5.1 Delegación .....  | 39        |
| 2.5.2 Comunicación .....  | 40        |
| 2.5.3 Resolución de conflictos .....  | 42        |
| 2.6 Liderazgo Femenino.....   | 43        |
| 2.6.1 Diferencias entre el liderazgo ejercido por hombres y por mujeres ..... | 47        |
| 2.7 Manejo de Emociones .....   | 48        |
| 2.8 Trabajo en Equipo .....   | 48        |
| 2.8.1 Cultura organizacional .....  | 49        |
| 2.8.2 Relaciones con los subordinados .....                                   | 50        |
| 2.8 Desarrollo de Redes de Contacto .....                                     | 51        |
| 2.9 Estereotipos y su Repercusión en la Desigualdad de Género .....           | 51        |
| 2.10 Resumen.....   | 53        |
| 2.11 Conclusiones .....   | 55        |
| <b>Capítulo III: Metodología .....</b>  | <b>56</b> |
| 3.1 Diseño de Investigación .....   | 56        |
| 3.2 Justificación del Diseño .....  | 58        |
| 3.3 Preguntas de Investigación.....   | 59        |
| 3.4 Población y Muestra.....  | 59        |
| 3.4.1 Muestra .....   | 60        |
| 3.4.2 Estrategias .....   | 60        |
| 3.5 Consentimiento Informado.....   | 61        |
| 3.6 Confidencialidad .....  | 61        |

|   |           |
|---|-----------|
| 3.7 Procedimiento de Recolección de Datos.....  | 61        |
| 3.7.1 Fuentes de evidencia.....   | 62        |
| 3.7.2 Protocolo del caso.....   | 62        |
| 3.7.3 Casos pilotos.....  | 63        |
| 3.7.4 Esquema de las entrevistas.....   | 63        |
| 3.8 Instrumentos.....   | 64        |
| 3.9 Procedimientos de Registro de Datos.....  | 64        |
| 3.10 Análisis e Interpretación de Datos.....  | 65        |
| 3.10.1 Análisis individual de los casos.....  | 65        |
| 3.10.2 Análisis transversal de los casos.....   | 65        |
| 3.11 Validez y Confiabilidad.....   | 66        |
| 3.12 Resumen.....   | 67        |
| <b>Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....</b>   | <b>68</b> |
| 4.1 Perfil de los Informantes.....  | 68        |
| 4.2 Presentación y Discusión de Resultados.....   | 68        |
| 4.2.1 ¿Cuáles son los estilos de delegación que utilizan las mujeres que ocupan<br>cargos de jefatura?.....   | 68        |
| 4.2.2 ¿Cuál es la manera en la que se comunican las mujeres que ocupan cargos de<br>jefatura dentro de sus organizaciones?.....                                 | 71        |
| 4.2.3 ¿Cuál es la forma de resolver conflictos laborales que adoptan las mujeres<br>que ocupan cargos de jefatura?.....   | 74        |
| 4.2.4 ¿Cuáles son los estilos de liderazgo predominantes entre las mujeres que<br>ocupan cargos de jefatura?.....   | 78        |
| 4.2.5 ¿Cuáles son las emociones que usualmente surgen en las mujeres que ocupan<br>cargos de jefatura, dentro de su entorno de trabajo y cómo las manejan?..... | 83        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.2.6 ¿De qué forma las mujeres que ocupan cargos de jefatura manejan las relaciones con sus subordinados? .....                            | 87         |
| 4.2.7 ¿Cuáles son las alianzas y redes de contacto que las que ocupan cargos de jefatura crean? .....                                       | 90         |
| 4.2.8 ¿Cuáles son las habilidades gerenciales que requieren las mujeres que ocupan cargos de jefatura para desarrollar sus funciones? ..... | 92         |
| 4.2.9 ¿Cuáles son las barreras o limitaciones que enfrentan las mujeres que ocupan cargos de jefatura para el desarrollo de su cargo? ..... | 96         |
| 4.3 Análisis Transversal .....  | 98         |
| 4.4 Resumen .....   | 101        |
| <b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>  | <b>105</b> |
| 5.1 Conclusiones .....  | 105        |
| 5.2 Recomendaciones.....  | 110        |
| 5.3 Futuras Investigaciones.....  | 111        |
| <b>Apéndice A: Consentimiento Informado .....</b>   | <b>129</b> |
| <b>Apéndice B: Protocolo del Caso.....</b>  | <b>130</b> |
| <b>Apéndice C: Formulación de las Preguntas del Instrumento .....</b>   | <b>131</b> |
| <b>Apéndice D: Instrumento de la Investigación .....</b>  | <b>134</b> |



### Lista de Tablas

|           |   |    |
|-----------|---|----|
| Tabla 1.  | <i>Tarjeta de Entrada Bibliográfica para Texto</i> .....                          | 16 |
| Tabla 2.  | <i>Tarjeta de Entrada Bibliográfica para Artículo de Revista Científica</i> ..... | 17 |
| Tabla 3.  | <i>Tabla de Definición de Términos</i> .....                                      | 19 |
| Tabla 4.  | <i>Matriz de Desarrollo del Argumento por Análisis</i> .....                      | 20 |
| Tabla 5.  | <i>Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico</i> .....                       | 22 |
| Tabla 6.  | <i>Matriz de Análisis de Literatura</i> .....                                     | 23 |
| Tabla 7.  | <i>Perfil de las Informantes</i> .....  | 67 |
| Tabla 8.  | <i>Habilidades que se Requieren para Delegar a los Subordinados</i> .....         | 68 |
| Tabla 9.  | <i>Actividades que Deben ser Delegadas</i> .....                                  | 69 |
| Tabla 10. | <i>Actividades que No Deben ser Delegadas</i> .....                               | 69 |
| Tabla 11. | <i>Razones de Fracaso en Delegación</i> .....                                     | 70 |
| Tabla 12. | <i>Canales de Comunicación que se Utilizan con los Subordinados</i> .....         | 71 |
| Tabla 13. | <i>Diferencias en las Estrategias de Comunicación que se Usan</i> .....           | 72 |
| Tabla 14. | <i>Impacto de la Comunicación en el Ejercicio de la Jefatura</i> .....            | 73 |
| Tabla 15. | <i>Formas de Afrontar los Problemas o Crisis</i> .....                            | 74 |
| Tabla 16. | <i>Personas con las que se Presentan los Conflictos</i> .....                     | 75 |
| Tabla 17. | <i>Formas de Solucionar los Conflictos que se Presentan en el Trabajo</i> .....   | 75 |
| Tabla 18. | <i>Importancia de Saber Solucionar los Conflictos Eficazmente</i> .....           | 76 |
| Tabla 19. | <i>Protección a los Miembros del Equipo</i> .....                                 | 77 |
| Tabla 20. | <i>Maneras de Establecer las Metas del Área</i> .....                             | 78 |
| Tabla 21. | <i>Objetivos Profesionales de las Mujeres Jefas</i> .....                         | 79 |
| Tabla 22. | <i>Objetivos Personales de las Mujeres Jefas</i> .....                            | 79 |
| Tabla 23. | <i>Alineación entre los Objetivos Personales y los de la Organización</i> .....   | 80 |
| Tabla 24. | <i>Las Mujeres Jefas se Consideran Creativas e Innovadoras</i> .....              | 81 |

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| Tabla 25. | <i>Estilo de Liderazgo de las Mujeres Jefes.....</i>   | 82 |
| Tabla 26. | <i>Emociones Positivas que las Mujeres Jefas Experimentan en el Ejercicio de Cargos de Jefatura.....</i>                   | 83 |
| Tabla 27. | <i>Emociones Negativas que las Mujeres Jefas Experimentan en el Ejercicio de Cargos de Jefatura.....</i>                   | 85 |
| Tabla 28. | <i>Reflexiones Ante las Emociones.....</i>   | 85 |
| Tabla 29. | <i>Habilidades que las Mujeres Jefas Tienen para el Trabajo en Equipo.....</i>   | 87 |
| Tabla 30. | <i>Sistemas de Reconocimiento a los Subordinados.....</i>  | 88 |
| Tabla 31. | <i>Capacidad de las Mujeres Jefas para Tomar Decisiones.....</i>   | 89 |
| Tabla 32. | <i>Importancia de Construir Alianzas para Ejercer la Jefatura.....</i>   | 90 |
| Tabla 33. | <i>Facilidades de las Mujeres Jefas para Construir Alianzas en el Trabajo.....</i>   | 91 |
| Tabla 34. | <i>Habilidades Gerenciales que Necesitan las Mujeres Jefas.....</i>  | 92 |
| Tabla 35. | <i>Habilidades Gerenciales que Deben Mejorar.....</i>  | 93 |
| Tabla 36. | <i>Estrategias que las Mujeres Jefas Usan para Integrar los Datos del Entorno en el Proceso de Toma de Decisiones.....</i> | 94 |
| Tabla 37. | <i>Desarrollo Profesional de las Mujeres Jefas.....</i>  | 94 |
| Tabla 38. | <i>Influencia del Género en el Desarrollo Profesional de las Mujeres Jefas.....</i>  | 97 |
| Tabla 39. | <i>Análisis Transversal de los Casos.....</i>  | 98 |

**Lista de Figuras**

|  |    |
|--|----|
| <i>Figura 1.</i> Matriz de exploración de la literatura..... | 18 |
| <i>Figura 2.</i> Argumento complejo de la investigación..... | 24 |



## Capítulo I: Introducción

La incorporación de la mujer en el ámbito laboral se ha producido desde la segunda mitad del siglo XX y, en las últimas décadas, el acceso al trabajo profesional por parte de las féminas ha dado un giro importante (Godoy & Mladinic, 2009). Esta importancia parte de la posición de la mujer frente al hombre en los diferentes terrenos de la actividad competitiva. Este giro está enmarcado en los diversos programas implementados por las empresas para eliminar las prácticas de discriminación laboral por género, así como las barreras de acceso y promoción de la mujer (Giosa & Rodríguez, 2010).

Con los resultados de la presente investigación, se generará un aporte relevante, debido a que se mostrará cuáles son las características de las mujeres que ejercen cargos de jefatura en Lima Metropolitana. El presente capítulo expone los antecedentes para este estudio, y, luego, el problema de la investigación, así como el propósito. Asimismo, se presenta la importancia del estudio, su naturaleza, preguntas, limitaciones y delimitaciones.

### 1.1 Antecedentes

La participación económica de las mujeres en el ámbito laboral creció vertiginosamente en la segunda mitad del siglo XX para estancarse a partir de las primeras décadas del siglo XXI en América Latina. En este contexto, se evidenció un incremento importante de las mujeres latinoamericanas y caribeñas en el trabajo fuera del hogar (Bastida, 2007). Todo ello se demuestra en la tasa de actividad femenina en América Latina, que es de 49.8%, mientras que la tasa de actividad de los hombres es de 78.7%, lo que supone que solamente una de cada dos mujeres en edad de trabajar busca un empleo remunerado de manera activa (Scuro & Bercovich, 2014). La participación de las mujeres en la fuerza laboral de Latinoamérica ha tenido una variación positiva a través de todo el Siglo XXI. Es así que para el año 2013, la tasa de participación femenina a nivel regional representaba el 71.2% de la participación

masculina, reduciéndose la brecha de género (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2013b).

Adicionalmente, en el conjunto de la población económicamente activa existen disparidades entre hombres y mujeres en lo que respecta a la tasa de desempleo. En el grupo de las mujeres, la tasa de desempleo es 7.9% en América Latina, mientras que, por su parte, los hombres presentan una tasa del 5.6%. De este modo, existe mayor presencia de los hombres asalariados que de las mujeres (Heller, 2010).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2014a) encontró que las mujeres, en mayor proporción que los hombres, experimentan dificultades para encontrar empleo. Esto muchas veces se debe a que se encuentran en lugares más precarios y con posibilidades menores en cuanto a las retribuciones. Adicionalmente, se evidencia que los hombres son asalariados y tienen una presencia mayor que las mujeres en el ámbito de los empleadores, mientras que una de cada 10 mujeres, el 10.7%, se dedica a trabajos domésticos y solo un 0.5% de los hombres lo hace. En cambio, las ramas principales a las cuales se dedican las mujeres son al comercio, el 30%; y a la administración pública, enseñanza, salud y servicios sociales, el 39%. En conjunto, estas actividades emplean casi al 70% de las mujeres ocupadas (Scuro & Bercovich, 2014).

Por otro lado, el crecimiento económico en la primera década del Siglo XXI se traduce en descensos de la tasa de desempleo, tanto para los hombres como para las mujeres. Esta situación se mantiene estable, por lo que se observan variaciones en un contexto de bajas tasas de desempleo regional (CEPAL, 2014b). Por tal razón, en el Perú, el ingreso medio de las mujeres equivale al 66.9% del ingreso medio de los hombres. Esta brecha de género en la evolución entre hombres y mujeres en los últimos años muestra que a la brecha de género del salario de la mujer es mayor (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2011).

Es importante destacar que el mercado laboral es un espacio prioritario de las relaciones sociales y de construcción de identidad entre hombre y mujeres, cuyo propósito es superar la pobreza y ampliar la participación de la ciudadanía para obtener la igualdad entre todos los actores dentro de la sociedad. A continuación, se describen los indicadores que guardan relación en cuanto a la participación de las mujeres en el mercado laboral. Estos son los siguientes: (a) salario, (b) formación, (c) educación, (d) desarrollo profesional y (e) ascenso.

En la perspectiva del desarrollo de la carrera profesional de las mujeres, se considera que las carreras de cinco años de estudios pueden llegar a brindar una formación significativa a las féminas en todos los ámbitos de especialización (OIT, 2013). Es esta formación académica, junto con la flexibilidad, adaptación y formación complementaria, lo que les permite, en muchos casos, encontrar trabajos. Adicionalmente, la existencia de la valorización hacia la mujer en cuanto a la formación profesional y continua la conduce al desarrollo de competencias que darán lugar a esquemas menos tradicionales. Ello le permite administrar su tiempo o dedicarse a la búsqueda de una habilidad concreta que le permita contribuir a los espacios organizacionales a los cuales pertenece, con lo cual logra un mejor desenvolvimiento (Rodríguez, 2010).

Pese a que el número de mujeres que integra la fuerza laboral ha crecido en todo el mundo, aún resulta extraño que estas logren ocupar puestos gerenciales, lo cual demuestra la existencia de lo que se denomina “techo de cristal”. En estos términos, los topes o límites en el desarrollo profesional de las mujeres siguen siendo un hecho. Estos se presentan en las barreras que hay dentro de los procedimientos y métodos de reclutamiento y selección, así como en las promociones o ascensos (Amaratunga, Haigh, Shanmugam, Lee, & Elvitigalage, 2006).

En este sentido, cuando la promoción profesional de las mujeres se compara con la de los hombres, se logra evidenciar que las mujeres tienden a detenerse dentro de sus jerarquías organizativas, lo que se ha definido como el “techo de cristal”. Esto hace que algunos factores influyan en el ascenso profesional de las mujeres, en la ruptura de barreras y paradigmas, como es el mayor nivel de estudio y la dedicación a la jornada laboral. De igual forma, existe otro factor para romper el techo de cristal como son las prácticas de las empresas que se trazan como objetivo lograr una composición bajo la paridad, para lo cual han implementado programas de tutorías, y han establecido metas y reportes que aseguran el manejo flexible de tiempos (Dainty, Bagilhole, & Neale, 2001).

No obstante, más allá del ascenso en las organizaciones, es importante conocer las oportunidades que tienen las mujeres que ocupan cargos de jefatura, una vez que han sido promovidas. Glass y Cook (2015) indicaron que es más probable que las posiciones de liderazgo de alto riesgo se le asignen a una mujer, en lugar de a un hombre, para luego no darles la autoridad o el respaldo que necesitan para alcanzar las metas estratégicas. Es por ello que las mujeres líderes suelen durar menos tiempo en sus cargos que los hombres, dentro de las mismas organizaciones, a pesar de que las mujeres tienen alto potencial para contribuir positivamente con las empresas donde laboran.

En el Perú, existe un factor generacional, ya que el ingreso de la mujer a un ritmo similar al de los hombres en la fuerza laboral es reciente. Ello involucra una oportunidad, y al mismo tiempo, un desafío para que las mujeres que, en la actualidad, ocupan mandos medios logren obtener oportunidades similares a las de sus pares hombres en la adquisición de experiencia y méritos suficientes que las conduzcan a la alta dirección (Great Place to Work, 2014). Desde esta perspectiva, el éxito de la gerencia depende del desarrollo de destrezas sociales. En este sentido, se considera si la diversidad es adecuada o si se da una presencia

de igualdad de oportunidades que posibiliten el acceso y promoción de las mujeres a los niveles de mayor responsabilidad (Barberá, 2004).

Esta representación es la expresión de la diversidad que ha tenido el trabajo a través de la historia, y que se refleja en el incremento de la participación femenina, pero con la reducción de la presencia de estas en la medida en que los cargos escalan o se elevan en la estructura organizacional (Bethencourt, 2012). Dentro de esta perspectiva, para Burin (2008), existen pocas mujeres en posiciones de poder, debido a que no demuestran, no poseen la capacidad para ello o porque no se desenvuelven con astucia en el mundo corporativo. Por otra parte, es preciso aceptar que muchas mujeres se autoboicotean pensando que no pueden, y lo que hacen es paralizarse primero para luego quejarse.

Asimismo, las mujeres, en su rol como jefes, presentan una serie de habilidades que deben desarrollar como los directivos de hoy. Estas son las siguientes: (a) facultad de manejarse a sí mismo: tratarse a sí mismo como un recurso valioso para su contribución dentro de la organización, (b) valores personales sólidos: valores en la toma de decisiones con énfasis en la eficacia y en el fomento de la apertura a la innovación, (c) objetivos personales claros: metas personales para llegar a las alternativas y cursos de acción, (d) continuo crecimiento personal: enfrentamiento de las debilidades bajo el autoconcepto positivo, asumiendo riesgos, y centrándose siempre en el éxito; (e) habilidades para resolver problemas: capacidad de resolver problemas eficazmente, (f) creatividad e innovación: estar preparada para enfrentar los reveses y el fracaso, y (g) alta capacidad de influencia: habilidad para persuadir a otros sin recurrir a la autoridad (Ruiz & Coduras, 2012).

La mujer que ocupa cargos de jefatura debe afrontar un constante reto cuyo propósito es desarrollar habilidades necesarias para conducir los procesos de cambio y su influencia en la alta dirección. Esto se debe a que es necesario que la mujer jefa aprenda a liderarse a sí misma, así como a desarrollar habilidades que le permitan dirigir y evaluar el avance de ese



desarrollo (Ruiz & Coduras, 2012). Asimismo, la igualdad entre los géneros en el entorno laboral todavía es una meta lejana, ya que, a pesar de que cada vez hay más mujeres en el mercado de trabajo, su proporción en altos cargos es aún baja, y no guarda relación con su nivel de capacitación (Bethencourt, 2012).

En relación con lo anterior, Cortis y Casar (2004) condujeron un estudio titulado *Perceptions of and about women as managers: Investigating job involvement, self-esteem and attitudes*. A través de este, hallaron que en Malta no existen diferencias entre los hombres y mujeres que ejercen cargos de jefatura, en lo que se refiere al involucramiento con el trabajo ni en su nivel de autoestima. Sin embargo, encontraron que más del 50% de las mujeres jefas permanecían solteras, a pesar de que todas las entrevistadas, independientemente de su estado civil, se involucraban de la misma forma con el trabajo. De acuerdo con Marongiu y Ekehammar (citados en Cortis & Casar, 2004), el hecho de que no existan diferencias entre el nivel de autoestima en relación con el trabajo indica que tanto mujeres como hombres tienen las mismas actitudes y comportamientos.

Por otro lado, para determinar las características generales de los jefes y su relación con las estrategias que utilizan, Blackburn, Hart y Wainwright (2013) desarrollaron el estudio titulado *Small business performace: Business, strategy and owner-manager characteristic*. En su investigación, determinaron que el tamaño y antigüedad de la empresa son más importantes para definir la estrategia que las características del gerente o dueño. Dentro de dichas características se analizaron elementos como la capacidad de comunicación y su estilo de liderazgo, pero no se hicieron diferencias entre hombres o mujeres que ocupan cargos de jefatura.

Por su parte, Vecchio (2003) realizó un estudio denominado *Entrepreneurship and leadership: Common trends and common threads*, en el cual aplicó pruebas de personalidad a un grupo de jefes, y analizó también sus comportamientos y características demográficas. Sus

conclusiones demuestran que no existen características comunes a los empresarios o líderes en lo que se refiere a factores demográficos o a formas de análisis. Sin embargo, se encontró que hay similitudes en la habilidad para reconocer las tendencias y las amenazas, es decir que estos logran analizar el entorno con claridad.

En el Perú, Avolio (2008) realizó la investigación titulada *Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias en el Perú*, en el cual concluyó que las mujeres empresarias no presentan un perfil demográfico único, sino que más bien conforman un grupo homogéneo. De acuerdo con ello, “no es adecuado establecer un perfil único de las mujeres empresarias porque sería una simplificación inadecuada de sus características y necesidades” (p. 225). Otra conclusión a la que llegó Avolio fue que el nivel educativo, el tipo de educación, y la experiencia laboral no parecen ser factores que caractericen de una manera única a las mujeres empresarias.

## **1.2 Definición del Problema**

El problema que se ha identificado es que a pesar de la literatura disponible, se desconoce si en Lima Metropolitana, las mujeres que ejercen cargos de jefatura tienen características especiales que les permiten desarrollar sus funciones, y cuáles son estas características o atributos particulares. La poca presencia de mujeres en cargos directivos puede haber creado un patrón que influye en las características que estas poseen. Un estudio de la Organización Internacional del Trabajo reveló que, en el Perú, la participación de la mujer en puestos ejecutivos alcanzó el 29.3%, por lo que solo tres de cada 10 personas que ejercen puestos directivos son mujeres. Con ello se demuestra que las féminas están bien representadas en la fuerza laboral, pero no en la alta dirección (Barreto, 2015). Es importante acotar que, en el Perú, el problema se acentúa en las empresas de origen nacional, y que ocurre lo contrario en las de capital extranjero, en las cuales las mujeres tienen una mayor participación como ejecutivas y directivas en sus planillas (Great Place to Work, 2014).

Para Daugherty (2012), las mujeres se caracterizan por tener la habilidad de construir alianzas y observar con astucia la cultura organizacional para comprenderla y usarla en su favor; mientras que, para Loden (1987), su principal habilidad radica en el hecho de que logran mezclar lo racional y lo emocional para el logro de los objetivos organizacionales, considerando a los colaboradores. En la actualidad, las mujeres que trabajan se enfrentan a estereotipos de género, segregación en el mercado de trabajo, discriminación laboral y dificultades para ascender, entre otras barreras. Esto dificulta su progreso o crecimiento dentro de las organizaciones e influye en su comportamiento laboral (Instituto Aguascalentense de las Mujeres, 2011). Sin embargo, más allá de las dificultades para alcanzar cargos gerenciales, todavía existe desconocimiento sobre las barreras que las mujeres enfrentan una vez que ocupan cargos de liderazgo (Glass & Cook, 2015).

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

El propósito general de esta investigación consiste en identificar las características de las mujeres que ejercen cargos de jefatura en Lima Metropolitana. Para el logro de este objetivo general, se debe alcanzar los siguientes objetivos específicos: (a) identificar los estilos de delegación que utilizan las mujeres que ejercen cargos de jefatura, (b) describir la manera como se comunican dentro de sus organizaciones las mujeres que ejercen cargos de jefatura, (c) conocer la forma como resuelven los conflictos laborales las mujeres que ejercen cargos de jefatura, (d) identificar los estilos de liderazgo predominantes entre las mujeres que ejercen cargos de jefatura, (e) describir las emociones que usualmente surgen en las mujeres que ejercen cargos de jefatura, dentro de su entorno de trabajo y la forma como las manejan; (f) conocer la manera en la que las mujeres que ejercen cargos de jefatura manejan las relaciones con sus subordinados y el trabajo en equipo, (g) identificar las alianzas y redes de contacto que las mujeres que ejercen cargos de jefatura crean, (h) describir las habilidades gerenciales que requieren las mujeres que ejercen cargos de jefatura para desarrollar sus

funciones, y (i) conocer cuáles son las barreras o limitaciones que enfrentan las mujeres que ejercen cargos de jefatura para el desarrollo de su cargo.

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

La presente investigación es muy importante, porque no solo busca determinar cuáles son las características de las mujeres que ejercen cargos de jefatura, sino que permitirá conocer si existen ciertas habilidades atribuibles al género. Con las conclusiones, se describirá la forma en la que las mujeres jefas trabajan en equipo, delegan y se comunican, entre otros aspectos, y se llegará a definir cuál es su estilo de liderazgo. Para Ramos (2002), la dirección femenina posee una mayor aptitud para el sostenimiento de las relaciones interpersonales, y toma en consideración los sentimientos dentro del proceso de toma de decisiones y de búsqueda de soluciones, lo cual puede resultar favorable para las empresas.

Los resultados permitirán que las empresas de Lima Metropolitana desarrollen políticas internas para facilitar la relación de trabajo de las mujeres profesionales con sus subordinados, así como promover su ascenso en las organizaciones. Así mismo, en los antecedentes, se mostró cómo las mujeres enfrentan distintas barreras para acceder a cargos gerenciales, pero se desconoce si también enfrentan limitaciones cuando se desempeñan como jefas. Esto se llega a describir con los resultados de esta investigación.

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

Para llevar a cabo una investigación científica, es necesario realizar numerosas actividades, unas de forma secuencial, otras de forma simultánea, con el objetivo de adoptar varias decisiones en diferentes etapas de la investigación. De esta manera, existe la necesidad de planificar todo el proceso de la investigación. El objetivo consiste en elaborar un proyecto que identifique con claridad las diferentes etapas por realizar, definir qué es lo se pretende hacer, qué tipo de investigación se realizará, qué tipo de datos se recopilarán y qué metodología se utilizará para analizarlos (Namakforoosh, 2010).

La presente investigación asume un enfoque descriptivo para investigar sobre las principales características que tienen las mujeres que ejercen cargos de jefatura. Se utiliza una metodología cualitativa, la cual permite examinar los datos a fondo, describir a estas mujeres en distintos aspectos, y definir si existe un tipo único o características comunes entre las mujeres que ocupan cargos de jefatura. Sin embargo, los datos que se obtengan no podrán ser generalizados a la población total (Zacarías, 2000). El muestreo será no probabilístico, según lo cual se seleccionará de manera conveniente a las mujeres participantes. El principal criterio para su selección es que tengan disponibilidad de participar en la investigación.

La metodología que se ha utilizado es la del análisis de casos múltiples, que es utilizada con frecuencia dentro de las ciencias humanas y sociales, para lo cual se realizará un análisis a profundidad de entidades sociales únicas. Este método es apropiado para investigaciones con un objetivo descriptivo, como el presente, ya que permite identificar y caracterizar los elementos que componen el fenómeno de estudio (Martínez, 2006).

### **1.6 Preguntas de Investigación**

La pregunta general de investigación obedece al objetivo general: ¿cuáles son las características de las mujeres que ejercen cargos de jefatura? Para responder a esta pregunta general, se deberá dar respuesta a las siguientes preguntas de investigación: (a) ¿cuáles son los estilos de delegación que utilizan las mujeres que ejercen cargos de jefatura?; (b) ¿cuál es la manera en la que se comunican las mujeres que ejercen cargos de jefatura dentro de sus organizaciones?, (c) ¿cuál es la forma de resolver conflictos laborales que adoptan las mujeres que ejercen cargos de jefatura?, (d) ¿cuáles son los estilos de liderazgo predominantes entre las mujeres que ejercen cargos de jefatura?, (e) ¿cuáles son las emociones que usualmente surgen en las mujeres que ejercen cargos de jefatura dentro de su entorno de trabajo y cómo las manejan?, (f) ¿de qué forma las mujeres que ejercen cargos de jefatura manejan las relaciones con sus subordinados?, (g) ¿cuáles son las alianzas y redes de

contacto que las mujeres que ejercen cargos de jefatura crean?, (h) ¿cuáles son las habilidades gerenciales que requieren las mujeres que ejercen cargos de jefatura para desarrollar sus funciones?, y (i) ¿cuáles son las barreras o limitaciones que enfrentan las mujeres que ejercen cargos de jefatura para el desarrollo de su cargo?

### 1.7 Definición de Términos

A continuación, se presenta la definición de los principales términos asociados con la investigación:

- Jefe: Se define como superior o cabeza de una corporación, partido u oficio (“jefe,” 2014). Es una persona con la que se tiene una relación de trabajo directa y que ejerce autoridad sobre el trabajo que se está desarrollando (Gabarro & Kotter, 1980).
- Delegación: Para Oviawe (s.f.), delegar es el proceso de subdividir y distribuir la autoridad y las responsabilidades entre los subordinados, con el fin de ser más efectivos y eficientes en la búsqueda de los objetivos organizacionales, para lo cual se debe desarrollar ciertas habilidades personales.
- Liderazgo: Se produce cuando una persona genera un efecto en un grupo de seguidores y eventualmente sobre el sistema social. Por lo tanto, los líderes tienen la capacidad de modificar los valores, necesidades, preferencias y aspiraciones de las personas. De este modo, logran que el grupo realice sacrificios en favor de la misión o de los objetivos organizacionales (Shamir, House, & Arthur, 1993).
- Comunicación: Es el intercambio de información entre dos o más personas con el objetivo de transmitir y recibir información, mediante un código que tanto el emisor como el receptor conocen, y, por lo tanto, pueden comprender el contenido del mensaje (Luhmann, 1992).
- Índice de desigualdad de género: Se interpreta como una pérdida combinada en

los logros de salud reproductiva, empoderamiento y participación en la fuerza laboral, debido a las desigualdades de género (INEI, 2014).

### **1.8 Supuestos**

La investigación supone que existen características propias de las mujeres que ejercen cargos de jefatura que las diferencian o distinguen de los hombres jefes, por lo que existe una diferencia en función del género. De igual forma, el estudio presenta otros supuestos como los siguientes:

1. Más del 50% de las mujeres profesionales de Lima Metropolitana tienen características comunes.
2. Las mujeres tienen características y habilidades propias de su género que les permiten ejercer con eficacia su posición como jefes.
3. Las mujeres que ejercen cargos de jefatura experimentan barreras y limitaciones específicas para su género, las cuales han contribuido en el desarrollo de características especiales o propias.

### **1.9 Limitaciones**

La principal limitación que tiene la presente investigación es que no se pueden generalizar los resultados, porque la muestra seleccionada no necesariamente es representativa de la población. Otra limitación es que se apele a la apreciación de las encuestadas en cuanto a conocer su situación actual y sus propias características. Es así que se describen percepciones y no una realidad concreta o medible.

### **1.10 Delimitaciones**

Las delimitaciones del presente estudio son las siguientes:

1. El estudio será realizado en Lima Metropolitana, lo que implica una delimitación de tipo geográfico.
2. Solamente se incluyen mujeres, lo cual crea una delimitación de género.

3. Las participantes deben trabajar en empresas con un mínimo de 51 empleados, es decir, medianas o grandes, con sede en Lima Metropolitana, con lo cual se establece una delimitación geográfica.
4. Solo se incluyen participantes que ejerzan cargos de jefatura.
5. No se han aplicado delimitaciones de edad ni de estado civil, por lo que pueden ser incluidas mujeres solteras o casadas, entre otras, con o sin hijos.

### **1.11 Resumen**

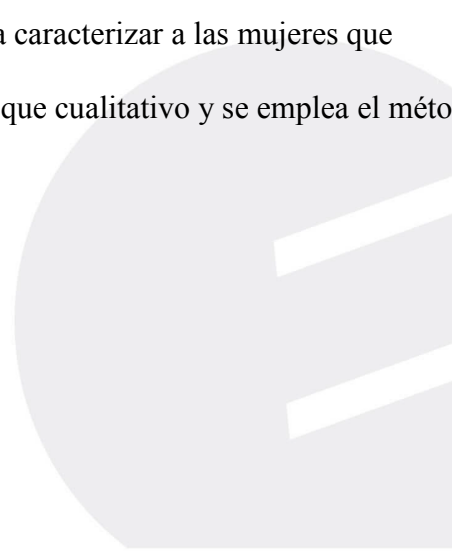
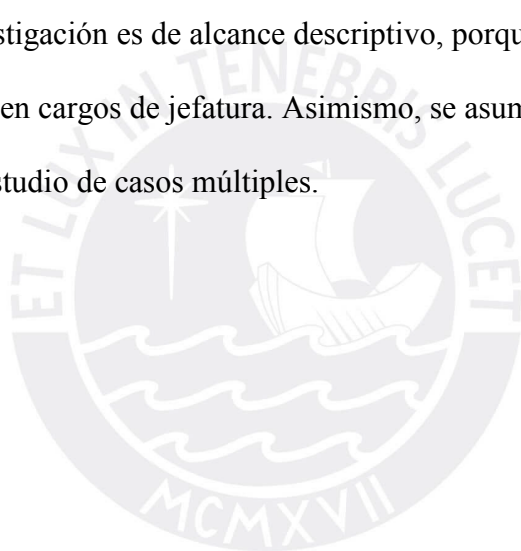
A pesar de que en las últimas décadas las mujeres se han integrado al mercado de trabajo, se evidencia una clara desventaja con respecto a los hombres. Esta desigualdad se ve reflejada en el acceso a puestos de alta jerarquía y es motivada por la existencia del denominado “techo de cristal”. Este se basa en prejuicios hacia las mujeres, les dificulta y les impide llegar al máximo escalafón dentro de las organizaciones. Por tanto, se observa la participación de las mujeres en diferentes disciplinas, pero, en cargos directivos, esta sigue siendo de menor proporción en comparación con los hombres. En cuanto a las características propias de los jefes, se encontraron dos estudios previos (Cortis & Casar, 2004; Vecchio, 2003), los cuales muestran que no existen características comunes o únicas, lo que fue confirmado por Avolio (2008) a nivel de emprendedoras peruanas.

La presente investigación tiene como objetivo identificar las características de las mujeres que ejercen cargos de jefatura. Para ello, el estudio se delimitará de manera geográfica a Lima Metropolitana, y por género. No obstante, estas mujeres pueden desempeñar distintas carreras profesionales o técnicas y/o laborar en diferentes industrias, pero en empresas con un mínimo de 51 empleados. Tampoco se han aplicado delimitaciones por edad o estado civil ni por la tenencia o no de hijos, pero sí es obligatorio que tengan como mínimo 10 subordinados a su cargo.



La importancia de desarrollar este estudio radica en que no solo se pretende conocer si existen o no características específicas de las mujeres que ejercen cargos de jefatura, que puedan ser atribuidas a su género, sino que, además, se conocerán las habilidades que poseen en términos de comunicación y formación de redes de contacto, que son cualidades esenciales de un jefe (Bentz, 1990; Mujtaba, 2016). Esta información será útil para las organizaciones, en el diseño de promociones, así como para el manejo de relaciones interpersonales entre jefes y subordinados.

El principal supuesto de la investigación es que existen características propias de las mujeres que ejercen cargos de jefatura, que las diferencian o distinguen de los hombres en posiciones similares, por lo que existe una diferencia en función del género. Esta investigación es de alcance descriptivo, porque se busca caracterizar a las mujeres que ejercen cargos de jefatura. Asimismo, se asume un enfoque cualitativo y se emplea el método de estudio de casos múltiples.



## Capítulo II: Revisión de Literatura

En toda investigación es importante la revisión de literatura, puesto que es uno de los pasos previos para el desarrollo de la investigación de campo. En este capítulo, se analiza la literatura existente en el área objeto de estudio, lo cual permite conocer los hallazgos previos y sus respectivas conclusiones, brindando el soporte teórico de otros investigadores.

Asimismo, se definen los términos relacionados con la caracterización de las mujeres que ejercen cargos de jefatura, incluyendo los estereotipos de jefes, tanto de género masculino como femenino, que existen entre las mujeres profesionales, alrededor del mundo y en el Perú.

### 2.1 Metodología Utilizada para la Revisión de Literatura

Se utilizó la metodología MAGG propuesta por Marquina, Álvarez, Guevara y Guevara (2013), la cual se basa en lo siguiente: (a) búsqueda de la literatura, (b) exploración de la literatura, (c) desarrollo del argumento y (e) crítica de la literatura. De esta forma, se han encontrado, revisado, leído y analizado más de 40 documentos, con el objetivo de construir la revisión de literatura que servirá de base para diseñar la metodología de la presente investigación. Pero el análisis metodológico se desarrolla con los principales documentos, de acuerdo con el criterio de los investigadores, en torno al tema de estudio. Esta literatura también es la base para el análisis de los resultados que se obtengan, llegando a crear conclusiones y aportes valiosos.

#### 2.1.1 Búsqueda de literatura

Para la revisión de literatura se toman en consideración los distintos portales de bibliotecas en el ámbito mundial, además de tesis disponibles en las bibliotecas de CENTRUM Católica y de la Pontificia Universidad Católica del Perú, tomando como referencia los siguientes términos: (a) jefe, (b) liderazgo, (c) delegación, (d) trabajo en equipo y (e) habilidades gerenciales. Mediante la revisión de la literatura se logró detectar, obtener y

consultar la bibliografía para los propósitos de la investigación, donde se recopiló información relevante disponible en los diversos documentos. De igual forma, se anotaron las referencias completas de donde se extrajo la información y se elaboraron tarjetas de entrada de datos, como lo especifica la metodología MAGG (Marquina et al., 2013). A continuación, las Tablas 1 y 2 presentan ejemplos de las tarjetas de datos que permitieron agrupar las fichas por tema; mostrando un documento de discusión y un artículo publicado en una revista.

Tabla 1

*Tarjeta de Entrada Bibliográfica para Texto*

|                 |   |
|-----------------|---|
| Autor:          | Kogan, Fuchs y Lay  |
| Año:            | 2011  |
| Título:         | Sistemas abiertos y/o encubiertos de discriminación en el entorno laboral de pequeñas, medianas y grandes empresas en Lima Metropolitana  |
| Editorial:      | Centro de Investigación Universidad del Pacífico  |
| País:           | Perú  |
| Idea principal: | Examinar los sistemas abiertos o encubiertos de discriminación sexual, racial, por edad, identidad sexual y nivel socioeconómico que enfrentan varones y mujeres en el ámbito empresarial |
| Notas:          | Las maneras de discriminación no se instauran exclusivamente debido a los estereotipos y prejuicios compartidos, sino también a causa de las estructuras de las organizaciones            |

El objetivo de la lectura de estos documentos fue extraer los puntos más importantes que sirven de sustento. Estos son los siguientes: (a) mecanismos de discriminación, (b) percepción, (c) relación entre liderazgo y género, (d) edad, (e) raza, (f) nivel socioeconómico y (g) tamaño de las empresas. En base a esta información se logró examinar los sistemas de discriminación que enfrentan las mujeres en el ámbito empresarial.

Tabla 2

*Tarjeta de Entrada Bibliográfica para Artículo de Revista Científica*

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Autor:                | Selva, Sahagún y Pallarès  |
| Año:                  | 2011   |
| Título:               | Estudios sobre trayectoria profesional y acceso de la mujer a cargos directivos: Un análisis bibliométrico                               |
| Medio de Publicación: | Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones  |
| Volumen y Número:     | 27(3)  |
| Páginas:              | 227-242  |
| Idea principal:       | El creciente interés por la publicación de artículos de temáticas que giran en torno a la trayectoria profesional de la mujer.           |
| Notas:                | Favorecer el desarrollo o la implantación de soluciones en cuanto a la trayectoria profesional y acceso de la mujer a cargos directivos. |

### 2.1.2 Exploración de la literatura

En la Figura 1, se presenta la Matriz de Exploración de la Literatura. En ella, se ven los cuatro temas principales en los que se descompone el título de la investigación: (a) caracterización general y de los jefes, (b) desarrollo profesional, (c) obstáculos en la promoción profesional de la mujer, (d) estilo directivo masculino versus estilo directivo femenino y (b) estereotipos, lo que comprende el liderazgo femenino. Con esta figura se logra organizar cada indicador, mediante la revisión previa de la literatura correspondiente a tesis, artículos y libros.

### 2.1.3 Desarrollo del argumento

El desarrollo del argumento se elabora mediante la Matriz de Desarrollo del Argumento como tercer paso, donde se organiza la información recopilada y se distinguen los temas más relevantes para su desarrollo. De igual forma, se establecen preguntas relacionadas con el tema, las cuales se consideran necesarias para la argumentación teórica de esta investigación (ver Tabla 3).

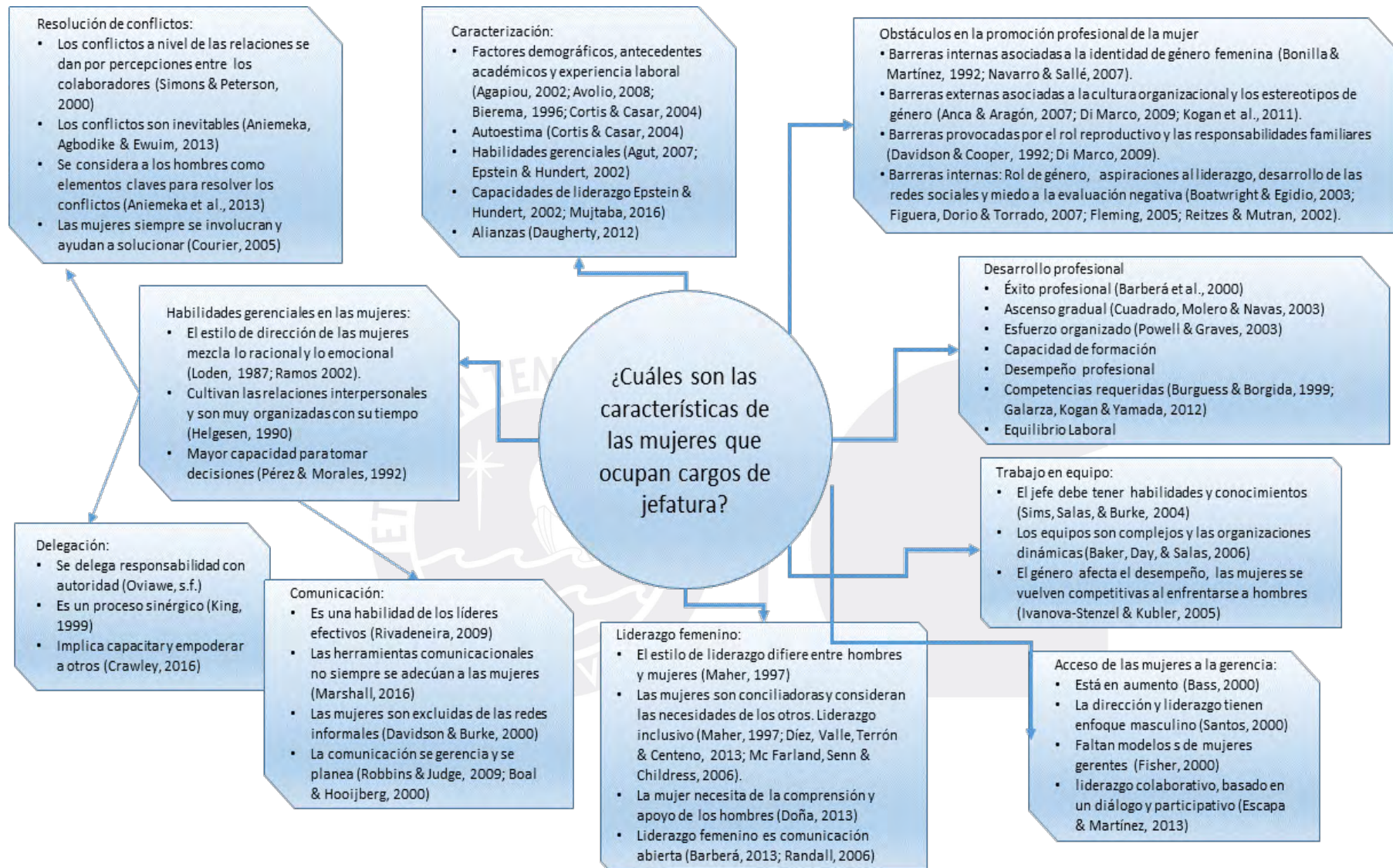


Figura 1. Matriz de exploración de la literatura.

Tabla 3

*Tabla de Definición de Términos*

| Patron del argumento    | Lógica   | Condiciones o prerequisites   |
|-------------------------|--|---|
| Causa y efecto          | Existe un conjunto de características necesarias para una mujer se convierta en jefe             | ¿Cuáles son las características que debe reunir una mujer para ejercer un cargo de jefatura?  |
| Efectos a causa         | Efectos de las características propias de las mujeres  | ¿Cuáles son las características para acceder y mantenerse en los cargos de jefatura?  |
| Signo                   | Se sustraen síntomas específicos de las mujeres que ejercen cargos de jefatura                   | ¿Qué indicios muestran que existen características comunes a las mujeres que ejercen cargos de jefatura? ¿Cuáles son los indicios de que no hay características comunes a las mujeres que ejercen cargos de jefatura? |
| Muestra de la población | La muestra es representativa de las mujeres que ejercen cargos de jefatura en Lima Metropolitana | ¿Existe consistencia entre las características que tienen las mujeres entrevistadas?  |
| Casos paralelos         | Diferencias entre los hombres y mujeres que ocupan cargos de jefatura                            | ¿Las características que tienen las mujeres que ejercen cargos de jefatura son similares a las de los hombres en cargos similares?  |
| Analogía                | Existe similitud en cuanto a la forma de ser jefes   | ¿Se logra tener dos visiones distintas entre las características de una mujer y de un hombre que ejercen cargos de jefatura?  |
| Autoridad               | Liderazgo de las mujeres que ocupan cargos de jefatura   | ¿Son respetadas las opiniones de las mujeres al momento de tomar decisiones y asumir liderazgo?   |
| Significados            | Permitirá superar cualquier desafío profesional  | ¿Las mujeres pueden posicionarse en el ámbito gerencial?  |

Seguidamente, se presenta la Tabla 4, que corresponde a la Matriz de Desarrollo del Argumento por Análisis. Esta describe la opinión de distintos autores investigados, sobre los cuales se sustenta la presente revisión de literatura. Dentro de los argumentos a los que otros autores han llegado se encuentra el de Barberá et al. (2000), quienes indicaron que el análisis de la influencia del género es complejo, así como las continuas interacciones con otros indicadores psicosociales.

Tabla 4

## Matriz de Desarrollo del Argumento por Análisis

| Autor                   | Concepto clave   | Etapa 1: Armar los datos recolectados   |   |                    | Etapa 2: Síntesis de la información |   |                     | Etapa 3: Análisis de los datos   |  |  |
|-------------------------|--|---|---|--------------------|-------------------------------------|---|---------------------|--|--|--|
|                         |  | Referencia  | Idea principal  | Calidad de la data | Evidencia                           | Argumento simple  | ¿Se acepta la data? | Premisas   | Esquema  | Argumento complejo   |
| Daugherty               | Caracterización de la mujer jefe                             | Aldoory, L., & Toth, E. (2004). Leadership and gender in public relations: Perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles. <i>Journal of Public Relations Research</i> , 16(2), 157-183.   | Las mujeres tienen habilidades que les permiten dirigir.                  | Alta               | Investigación cuantitativa          | Las mujeres tienen habilidades diferentes a los hombres.                            | Sí                  | Ser mujer es ventaja para las relaciones públicas.                             | Análisis de mujeres que trabajan en relaciones públicas.         | Las mujeres tienen la habilidad de construir alianzas y comprender la cultura organizacional, para sacar provecho.   |
| Cortis y Casar          | Caracterización de la mujer jefe                             | Rutherford, S. (2001). Organizational cultures, women managers and exclusion. <i>Women in Management Review</i> , 16(8), 371-382.   | No hay diferencias entre los hombres y las mujeres jefas.                 | Alta               | Investigación cualitativa           | Las mujeres cuentan con las mismas habilidades que los hombres para dirigir.        | Sí                  | Las mujeres superan las barreras internas al llegar a puestos directivos.      | Análisis de las habilidades de las mujeres.                      | Las mujeres que ejercen cargos de jefatura se caracterizan por su alto nivel de autoestima y de involucramiento en el trabajo.   |
| Epstein y Hundert       | Caracterización de los profesionales y directivos            | Brener, P. (1984). <i>From novice to expert</i> . Menlo Park, CA: Addison-Wesley.   | Para ser jefe se requiere gran cantidad de competencias.                  | Alta               | Investigación cuantitativa          | Para dirigir con éxito se requiere el desarrollo de competencias.                   | Sí                  | Los profesionales tienen que desarrollar sus competencias para ser directivos. | Evaluación de las competencias requeridas.                       | Las competencias principales son la capacidad de comunicación, habilidades técnicas y de razonamiento, así como un manejo apropiado de emociones, dentro del marco de los valores. |
| Galarza et al.          | Desarrollo profesional                                       | Galarza, F., Kogan, L., & Yamada, G. (2012). Detectando discriminación sexual y racial en el mercado laboral de Lima. En <i>Discriminación en el Perú: Exploraciones en el Estado, la empresa y el mercado laboral</i> (pp. 103-135), Lima, Perú: Universidad del Pacífico. | Existencia y las implicancias de la discriminación en el mercado laboral. | Alta               | Investigación cuantitativa          | Existe evidencia de discriminación.   | Sí                  | Posibles cuestionamientos en cuanto al tema de discriminación laboral.         | La discriminación conlleva patrón específico dentro del trabajo. | Existencia de discriminación en términos de raza, sexo, preferencia por los blancos debido a su belleza respecto a los postulantes andinos.  |
| Barberá et al.          | Desarrollo profesional                                       | Barberá, E., Ramos, A., & Sarrió, M. (2000). Mujeres directivas ante el tercer milenio: El proyecto NOWDI XXI. <i>Papeles del Psicólogo</i> , 75(2), 46-52.   | Impulsar la presencia de mujeres en puestos de alta dirección.            | Alta               | Revisión literaria                  | Interés humanitario por combatir la injusticia social y las asimetrías de género.   | Sí                  | Impulso de las mujeres al acceso de puestos directivos.                        | Análisis comparativo entre mujeres y hombres.                    | Complejidad que encierra la dimensión de género y las continuas interacciones con otros indicadores psicosociales.   |
| Peña y Padilla          | Obstáculos en la promoción profesional de la mujer           | Anca, C., & Aragón, S. (2007). La mujer directiva en España: Catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional. <i>Academia: Revista Latinoamericana de Administración</i> , 38(3), 45-63.   | La presencia de la mujer en el ámbito laboral.                            | Alta               | Investigación cuantitativa          | Existencia de deficiencia en los consejos de dirección empresarial.                 | Sí                  | Existencia de barreras externas.   | Cambio de cultura y perspectiva.                                 | La falta de equilibrio profesional/familiar por parte de las mujeres.  |
| Ramos, Barberá y Sarrió | Estilo directivo masculino versus estilo directivo femenino  | Ramos, A., Barberá, E., & Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. <i>Anuario de Psicología</i> , 34(2), 267-278.  | Las mujeres directivas y su relación con el género.                       | Alta               | Revisión de literatura              | Techo de cristal.   | Sí                  | La demanda de un perfil más diverso.   | Transgresión de roles y estereotipos.                            | Reconocimiento de la aportación que ofrece la sociedad y las organizaciones.   |
| López-Zafra y Del Olmo  | Hombres y mujeres no adoptan diferentes estilos de liderazgo | López-Zafra, E., & Del Olmo, S. (1999). Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos. <i>Revista de Psicología Social Aplicada</i> , 9(3), 53-71.  | Estereotipo de género y el liderazgo transformador de la mujer.           | Alta               | Investigación cuantitativa          | Efectos sobre estilos de liderazgo de hombres y mujeres.                            | Sí                  | El balance es beneficioso.   | Diferencias de género en la forma de dirigir.                    | Procesos psicológicos subyacen a la hora de adoptar algún estilo de liderazgo.   |
| Grant                   | Estereotipos y su repercusión en la desigualdad de género    | Grant, J. (1988). Women as managers: What they can offer to organizations. <i>Organizational Dynamics</i> , 16(1), 56-63.   | Diferencias en las conductas de liderazgo entre hombres y mujeres.        | Alta               | Revisión literaria                  | Incorporando a la función directiva con humildad e imitando los modelos existentes. | Sí                  | Un estilo de liderazgo femenino, en oposición al masculino.                    | Construcción social sobre el sexo entendido como género.         | Desempeño lo que está limitando el acceso de las mujeres a las posiciones directivas.  |

En la Tabla 5, se muestra el desarrollo cronológico de los diferentes autores consultados. En la Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico se especifica, de manera ordenada y según el año de publicación, los principales trabajos consultados y que sustentan la presente investigación. Se visualiza que la mayoría de autores revisados han presentado sus documentos a partir del año 2000, por lo que se consideran actualizados. Además, se ve una evolución en el argumento, donde el tema de la dirección femenina y sus implicaciones surge en el siglo XXI.

#### **2.1.4 Crítica de la literatura**

Luego de recopilar y revisar diversas fuentes de literatura toca el turno de analizarla de una manera crítica. Para ello, se tomaron en consideración los siguientes postulados:

- Se elaboró la Matriz de Análisis de la Literatura seleccionando los principales autores en las diferentes fuentes consultadas, lo cual sirvió para elaborar la Matriz de Contrastación Teórica que se presenta en la Tabla 6. Se logra ver como las fuentes que se han revisado corresponden a investigaciones cualitativas, investigaciones cuantitativas o estudios de revisión de la literatura.
- En la Figura 2, se muestra la construcción del argumento complejo de la revisión de literatura para la presente investigación. Antes de observar la figura es conveniente recordar que este estudio se titula *Caracterización de las mujeres que ejercen cargos de jefatura*. Se observa que el argumento complejo que se desarrolla y que servirá de base para las conclusiones es el siguiente:

No existe un tipo único de mujer jefa en cuanto a los factores demográficos, pero sí comparten características comunes en lo que se refiere a su capacidad para comunicarse efectivamente, adecuándose a los valores de la organización y logrando hacer alianzas. Además, tienen habilidades técnicas y conocimientos, así



como también son sensibles en el trato a sus subordinados, poseen altos niveles de autoestima y están satisfechas con sus trabajos.



Tabla 5

*Matriz de Desarrollo del Argumento Cronológico*

| Autor                   | Año  | Puntos clave   | Contexto                   | Argumento  |
|-------------------------|------|--|----------------------------|--|
| Grant                   | 1988 | Estereotipos y su repercusión en la desigualdad de género    | Revisión de literatura     | Desempeño es lo que está limitando el acceso de las mujeres a las posiciones directivas  |
| Maier y Brunstein       | 2001 | Valores organizacionales y género                            | Investigación cuantitativa | Las diferencias entre hombres y mujeres se basan en que los valores organizacionales del estilo masculino son la jerarquía, individualismo, competitividad, conformismo, dominación y control frente a los valores femenino      |
| López-Zafra y Del Olmo  | 1999 | Hombres y mujeres no adoptan diferentes estilos de liderazgo | Investigación cuantitativa | Procesos psicológicos subyacen a la hora de adoptar algún estilo de liderazgo  |
| Barberá et al.          | 2000 | Desarrollo profesional                                       | Revisión de literatura     | Complejidad que encierra la dimensión de género y las continuas interacciones con otros indicadores psicosociales  |
| Ramos                   | 2002 | Estilo directivo masculino versus estilo directivo femenino  | Investigación cuantitativa | La dirección femenina posee una mayor aptitud para el sostenimiento de las relaciones interpersonales con los demás  |
| Epstein y Hundert       | 2002 | Competencias de los profesionales y directivos               | Investigación cuantitativa | Las competencias incluyen aspectos como el uso de la comunicación, las habilidades técnicas y el razonamiento. Además, se incorpora la forma como se manejan las emociones, los valores y la capacidad de reflexión, entre otras |
| Ramos et al.            | 2003 | Estilo directivo masculino versus estilo directivo femenino  | Revisión de literatura     | Reconocimiento de la aportación que ofrece la sociedad y las organizaciones  |
| Cuadrado et al.         | 2003 | Desarrollo profesional                                       | Revisión de literatura     | El género es tomado en cuenta por parte de las grandes empresas, afectando en gran medida a las mujeres y perjudicando a las profesionales con las competencias requeridas para ejecutar efectivamente sus actividades           |
| Cortis y Casar          | 2004 | Caracterización de la mujer directiva                        | Investigación cualitativa  | Desde la perspectiva de las barreras internas, las mujeres jefas se pueden caracterizar por su nivel de autoestima y de involucramiento en el trabajo  |
| Fleming                 | 2005 | Obstáculos en la promoción profesional de la mujer           | Revisión de literatura     | Fracturas socioeconómicas en cuanto a los estereotipos sexistas y otras, debida a los atavismos familiares   |
| Anca y Aragón           | 2007 | Obstáculos en la promoción profesional de la mujer           | Revisión de literatura     | Consecuencias derivadas de la cultura-patriarcal, creando relaciones de poder entre hombres y mujeres bajo roles de género diferencial y complementario  |
| Peña y Padilla          | 2007 | Obstáculos en la promoción profesional de la mujer           | Investigación cuantitativa | La falta de equilibrio profesional/familiar por parte de las mujeres   |
| Avolio                  | 2008 | Caracterización de la mujer empresaria                       | Investigación cualitativa  | La caracterización se puede realizar mediante el análisis de los factores demográficos, los antecedentes académicos y la experiencia laboral. El resultado es que no existe un perfil único entre las mujeres empresarias        |
| Daugherty               | 2012 | Caracterización de la mujer directiva                        | Investigación cuantitativa | Las mujeres se caracterizan por tener la habilidad de construir alianzas y observar con astucia la cultura organizacional, para comprenderla y usarla en su favor  |
| Galarza et al.          | 2012 | Desarrollo profesional                                       | Investigación cuantitativa | Existencia de discriminación en términos de raza, sexo, preferencia por los blancos debido a su belleza respecto a los postulantes andinos   |
| Kogan                   | 2013 | Desarrollo profesional                                       | Investigación cuantitativa | La existencia de mayor exigencia hacia la mujer que la del hombre  |
| Galarza, Kogan y Yamada | 2012 | Desarrollo profesional                                       | Investigación cuantitativa | Una percepción entre ejecutivas de mando medio en las grandes empresas en cuanto a las mejoras de sus puestos de trabajo para las mujeres en los últimos 15 a 20 años  |
| Haden                   | 2014 | Caracterización de un buen jefe                              | Revisión de literatura     | Un buen jefe sabe trabajar en equipo, reconoce el buen desempeño de los subordinados, es reflexivo y resuelve conflictos, entre otras competencias   |

Tabla 6

## Matriz de Análisis de Literatura

| Autor y fecha          | Interrogantes u objetivos  | Materiales y evidencia  | Argumento   | Conceptos, formas de análisis   | Principales fuentes  |
|------------------------|--|---|---|---|--|
| Dougherty (2012)       | ¿Cuáles son los aspectos de género que más destacan en las mujeres profesionales y especialmente en las que están en relaciones públicas?  | Se diseñó un cuestionario aplicado a una muestra de mujeres que trabajan en el área de relaciones públicas y el resultado se validó a través de un <i>focus group</i>   | Las mujeres tienen la habilidad de construir alianzas y comprender la cultura organizacional para sacar provecho  | Análisis de mujeres que trabajan en relaciones públicas, aplicando cuestionarios para identificar características y aptitudes comunes   | Anh, Baughn, Hang y Neupert (2006), Greenfield y Rohde (2009).   |
| Cortis y Casar (2002)  | ¿Cuáles son las principales barreras que enfrentan las mujeres maltesas en su camino a ocupar posiciones gerenciales?  | Entrevistas a profundidad a 60 mujeres profesionales de Malta, que ocupan o aspiran a cargos gerenciales  | Las mujeres jefas se caracterizan por su alto nivel de autoestima y de involucramiento en el trabajo  | Se pretende identificar las barreras a través del estudio de casos múltiples  | Abela (1998), Borg (2001), Burke y Collins (2001), Ching-Yim y Harris (2002).  |
| Cuadrado et al. (2003) | ¿Existirán diferencias entre hombres y mujeres líderes en la percepción que tienen de su estilo de liderazgo?  | Se diseñó un cuestionario aplicado a una muestra compuesta por 118 líderes, cuyas edades oscilaban entre 26 y 56 años (media=38,18; dt=7,84)  | Se tomó en consideración los estudios realizados por diferentes autores que definieron el estilo de liderazgo, hombres y mujeres perciben que adoptan similares estilos de liderazgo, demostrando que las relaciones entre ellos y los estilos que predicen los resultados organizacionales son diferentes en cada caso | Mediante la revisión de los diferentes autores se procedió a crear una situación experimental en la que manipularon dicho clima a través de tres estilos diferentes de liderazgo: autocrático, democrático y <i>laissez-faire</i>                       | Bass (1985), Druskat (1994), Eagly y Johnson (1990), Gastil (1994), Hersey y Blanchard (1982), Ramos, Sarrió, Barberá y Candela (2002), Van Engen, Van Der Leeden y Willemsen (2001).    |
| Barberá et al. (2000)  | ¿Existe la segregación de género en los trabajos de dirección?   | Investigación cuantitativa, con un perfil biográfico ajustado a la mujer joven, con menos de 40 años, con carrera universitaria y bastante formación complementaria   | Impulsar la presencia de mujeres en puestos de decisión y que muchas de ellas se han sentido tratadas de forma discriminada por el hecho de ser mujeres y opinan que los estereotipos de género siguen vigentes en la cultura organizacional  | Revisión documental de diversos estudios cuyo interés ha sido desarrollar teorías para desvelar las posibles barreras que dificultan el progreso profesional de las mujeres   | Alvesson y Billing (1997), Barberá (1999), Bonilla y Martínez (1999), Eagly y Johnson (1990), Mills, Blackman, Headlam-Wells, Laws y Matfin (1998); Pastor (1999), Segerman-Peck (1991). |
| Navarro y Sallé (2007) | ¿Las barreras impiden a las mujeres y a los hombres construir una sociedad igualitaria sostenida en valores compartidos de solidaridad y apoyo mutuo?  | Se tomó en consideración la Encuesta de Población Activa del Instituto Nacional de Estadística e Informática, del total de cargos de dirección de la Administración Pública y de Empresas de 10 o más empleados | Apuesta por la transformación de las estructuras de poder, el cambio en la división y organización del trabajo, la eliminación de la segregación laboral, la valoración igualitaria de los perfiles profesionales en hombres y mujeres  | Se analizaron los términos barreras, sexo, género, sexismo, roles de género o patriarcado   | Barberá y Martínez (1999), Bordieu (2000), Dumas (1989), Marshall (1993), Género y Desarrollo Local (2004).  |
| Schein (2001)          | ¿El fenómeno masculino puede fomentar los prejuicios contra las mujeres en la gestión de selección, colocación, promoción y formación de decisiones? ¿Los mandos medios exitosos son percibidos por poseer esas características, actitudes y temperamentos más comúnmente atribuido a los hombres en general que a las mujeres en general? | Desarrolló tres formas de índice descriptivo (SDI) para definir tanto el sexo, papel, estereotipos como características de los mandos intermedios de éxito  | Se confirmó que entre los hombres las características necesarias de gestión son percibidas como más probable que se presenten en hombres que en las mujeres   | Se midió los coeficientes de correlación intraclase ( $r'$ ) a partir de dos grupos aleatorizados, análisis de varianzas para determinar el grado de semejanza entre las descripciones de los hombres y gerentes, y entre los de las mujeres y gerentes | Berthoin (1987), Butterfield y Grinnell (1999), Catalyst (1996), Davidson y Cooper (1992), Izraeli y Adler (1994), Xi-hong (1992).   |

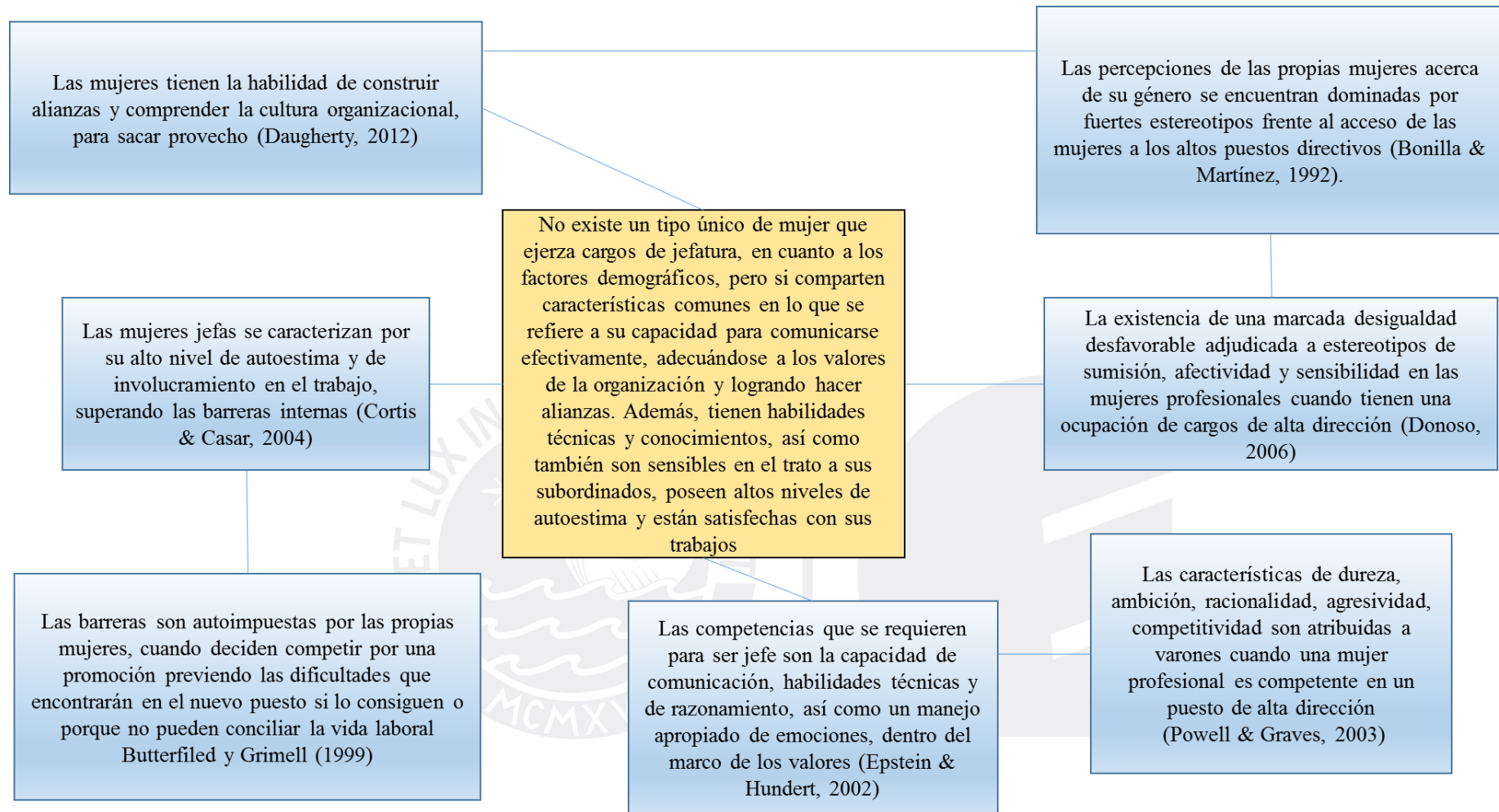


Figura 2. Argumento complejo de la investigación.

## **2.2 Caracterización**

Según Avolio (2008), la caracterización se puede realizar mediante el análisis de los factores demográficos, los antecedentes académicos y la experiencia laboral. Al respecto, Cortis y Casar (2004) están de acuerdo con los factores demográficos, pero también incorporan los elementos que constituyen barreras internas para el desarrollo profesional, que son el nivel de autoestima y el involucramiento con el trabajo.

Los factores demográficos que usualmente se estudian para definir a un grupo de cierta población son edad, género, nivel educativo, ingresos, estado civil, trabajo, religión, tamaño de la familia y edad de matrimonio. En relación con el estado civil, Bierema (1996) encontró que las mujeres que tienen familias tienden a reportar un mayor nivel de satisfacción con su trabajo, que aquellas que no tienen familia. Al mismo tiempo, las mujeres que tienen esposo y/o hijos consideraban que las obligaciones familiares no estaban en conflicto con sus trabajos.

Las características de una persona llevan a definir sus competencias, que incluyen aspectos como el uso de la comunicación, las habilidades técnicas y el razonamiento. Además, se incorpora la forma como se manejan las emociones, los valores y la capacidad de reflexión, para el beneficio tanto individual como de la organización y de las personas a las que se atienden. A nivel de profesionales, otra competencia importante es su capacidad para integrar los conocimientos con sus habilidades, considerando su contexto y mostrando la capacidad de manejar grandes volúmenes de información. En cambio, en las relaciones con otras personas, se evalúan características como la capacidad de trabajar en equipo y de relacionarse en general (Epstein & Hundert, 2002). Todo esto demuestra que para caracterizar a una persona se requiere un enfoque multidisciplinario.

### **2.2.1 Características de una persona que ejerce el cargo de jefatura**

El ser un gran jefe implica que la persona también sea un gran líder, ya que las habilidades de liderazgo y de gerencia están íntimamente relacionadas, y la mayoría de las

veces no se diferencian. Existen cualidades complementarias, que se presentan de forma simultánea o que simplemente no se poseen. Mientras que un jefe necesita planear, organizar y coordinar, un verdadero líder sirve de inspiración y motivación; sin embargo, al final, las dos condiciones se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización (Mujtaba, 2016).

Una de las características que define a una persona que ocupa un cargo de jefatura es su formación académica. Pero en lo que a las mujeres respecta, la selección de la carrera está influenciada por su familia, sus amigos y sus maestros, que usualmente estimulan la selección de carreras tradicionales (Agapiou, 2002). Las mujeres que escogen carreras relacionadas con ocupaciones no tradicionales (por ejemplo, la industria de la construcción) tienen que superar grandes retos para lograr desarrollarse profesionalmente con éxito (Amaratunga et al. 2006).

Desde los años 40 y 50, diversos autores se han dedicado a estudiar las características comunes de los líderes o sus comportamientos. Es así que se han identificado 14 puntos, que incluyen los siguientes aspectos: (a) la planeación, (b) la organización, (c) la capacidad de resolver problemas, (d) la habilidad para informar, (e) el monitoreo o seguimiento, (f) el reconocimiento hacia los miembros del equipo, (g) la resolución de conflictos, (h) el desarrollo de redes de contactos, (i) la delegación y (j) la habilidad para servir de modelo y desarrollar nuevos talentos, que en inglés se conoce como *mentoring* (Hogan, Curphy, & Hogan, 1994).

Para Haden (2014), son ocho las características o cualidades que hacen a un buen jefe inolvidable: (a) creen en lo imposible, por lo que establecen metas elevadas; (b) encuentran oportunidades en las crisis o en los problemas, (c) son personas profesionales, pero humanos al ser capaces de reconocer el esfuerzo de otras personas, (d) protegen a otros cuando hay problemas, defendiendo a su equipo de trabajo; (e) saben hacer el trabajo duro y su contribución al equipo es diaria, (f) su liderazgo viene de la capacidad que tienen para tomar decisiones y organizar, (g) no se limitan a alcanzar los objetivos organizacionales, sino que

también promueven el desarrollo de sus empleados y promueven un sentimiento de orgullo en el equipo, y (h) son capaces de tomar riesgos.

De acuerdo con Hogan et al. (1994), el primer autor que investigó la relación entre características de la personalidad y el liderazgo fue Ralph Stogdill en el año 1974. El investigador encontró que un buen líder es asertivo, enérgico, sociable y emocionalmente estable. Esto incluye tener autoconfianza y balance emocional, así como la capacidad para comunicarse. Ello fue reforzado por los hallazgos de Bentz (1990), ante lo cual Howard y Bray (1990) agregaron como característica esencial la capacidad de tolerar el estrés y el riesgo. Es a través de la comunicación que el jefe es capaz de persuadir a otras personas con el objetivo de alcanzar un objetivo común, que deriva en el bien de la organización o del grupo (Hogan et al., 1994).

### **2.2.2 Características de una mujer que ejerce cargos de jefatura**

Dentro del entorno organizacional, las mujeres se caracterizan por tener la habilidad de construir alianzas y observar con astucia la cultura organizacional, para comprenderla y usarla en su favor. Sin embargo, las mujeres pasan un proceso de maduración para lograr entender la política que se maneja en cada organización (Daugherty, 2012). La cultura organizacional está compuesta por los valores, creencias y reglas que determinan la forma en que cada actividad es desarrollada y que se transmite a los nuevos empleados. Al respecto, las mujeres han mostrado tener dificultades de aprender a través de otras personas, en especial cuando las organizaciones están dominadas por hombres (Bierema, 1996).

Los valores asociados a perfiles femeninos resultan relevantes debido a la presencia de la mujer en cargos de gerencia y/o de finanzas, acordes con la presencia de sectores donde las mujeres logran integrarse y optar por mayores oportunidades de acceder a cargos de mayor responsabilidad dentro de las organizaciones. Además, la dedicación al trabajo por

parte de las mujeres no solo les permite acceder a recursos económicos e información, sino que pueden optar por desarrollarse y crecer a nivel personal y profesional (Agut, 2007).

Por otro lado, la vida profesional y familiar de la mujer se agudiza cuando los hijos requieren compatibilizar con diferentes roles, los cuales traen como consecuencia la reducción de los ámbitos social y recreativo/personal, asumiendo la búsqueda de una mayor satisfacción para su desarrollo individual. Dicha situación requiere que la mujer sea capaz de desarrollar distintas estructuras de funcionamiento de los distintos roles (Di Marco, 2009). A continuación, se describen las características que poseen las mujeres en cargos de alta dirección.

1. Compromiso al más alto nivel a apoyar a las mujeres que ocupan cargos directivos: Las organizaciones en su afán de obtener eficacia, eficiencia y rentabilidad deben reconocer el progreso de las mujeres dentro de la misma. Así, deben asumir compromisos con el liderazgo, que se ven reflejados en las políticas de la empresa, haciendo frente a los prejuicios sexuales en el lugar de trabajo. Esto puede producir un cambio, permitiendo que la empresa logre apoyar a las mujeres en su crecimiento personal (Pizarro, Amorós, Guerra, & Leguina, 2009).
2. Diseño de cargos directivos más atractivos: Los cargos directivos ofrecen mayor flexibilidad en cuanto a las obligaciones familiares o de otro tipo, puesto que el lugar de trabajo debe ser un espacio para la colaboración de todas las personas que hacen vida dentro de la organización (Líderes, 2012).
3. Inversión en el desarrollo de modelos de conducta: Los cargos directivos se ven beneficiados por el asesoramiento de mentores en su carrera profesional, y por la motivación de que las empresas están comprometidas con el liderazgo femenino y la eliminación barreras, cuya proporción induce al apoyo de programas que



contribuyan a la creación de modelos conducta dentro de sus organizaciones (Puyana & Arango, 2007).

4. Impedimentos a las mujeres que ocupan cargos directivos: Reconocimiento como mujeres directivas de éxito por derecho propio, al no ser cuestionadas por sus compañeros varones, demostrando que los estilos de dirección y errores de gestión de las mujeres no deben ser juzgados con dureza a comparación de los de los hombres por sus propias compañeras (Setlena, Terrell, & Bardasi, 2009).
5. Actualización de los estereotipos del liderazgo empresarial: Se debe flexibilizar y responder a las necesidades de los trabajadores para satisfacer las exigencias de las futuras directivas. Asimismo, hay que reemplazar los viejos estereotipos de un liderazgo jerárquico y agresivo por habilidades como la colaboración, empatía y flexibilidad, considerados como rasgos femeninos (Puyal & Sanagustín, 2006).
6. Exigencia a la organización que erradique los prejuicios sexuales: Eliminación de los prejuicios sexuales, para que los hombres logren verlos como una barrera para el progreso femenino y los ideales que tienen sobre lo que es un estilo de dirección aceptable (Ramos, 2006).

### **2.3 Desarrollo Profesional**

El éxito profesional en la mujer ha estado influenciado por la existencia de desigualdades de género, las cuales afectan la movilidad laboral en el ambiente empresarial. Las barreras que impiden el ascenso o la promoción de las mujeres han llevado a una escasa participación de estas en los niveles jerárquicos de gestión. Por tanto, el ascenso gradual de las mujeres profesionales en las empresas se logra medir a través del esfuerzo organizado, constante y preciso de sus capacidades de formación (Powell & Graves, 2003). En este sentido, se puede afirmar que la inserción de las mujeres profesionales en el ámbito de las

grandes corporaciones se da en el contexto de que la promoción depende del desempeño laboral, pero bajo la influencia de diversos factores, como el género o la raza (Pineda, 2002).

Por otra parte, la discriminación de género posee diferentes maneras de manifestarse según los valores organizacionales y el tamaño de las empresas. Se manifiesta no solo en el proceso de evaluación y promoción, sino también en el reclutamiento y selección. Es así que las empresas grandes aplican sistemas de reclutamiento estandarizados y sofisticados, los cuales en muchos casos son tercerizados. En dichos procesos se evitan los factores discriminatorios y se concentran en las competencias requeridas para cada cargo (Burguess & Borgida, 1999). No obstante, existen casos donde los hombres son vistos como personas más capaces para el liderazgo, por lo que son preferidos para ocupar puestos de alto perfil. Incluso, hay evidencia que muestra que las empresas prefieren hombres casados, porque los mismos revelan estabilidad y madurez. Pero, al mismo tiempo, estas preferencias denotan el carácter conservador del sector empresarial. En general, cuando las empresas incluyen al género como elemento para el reclutamiento, la selección o los ascensos, las mujeres profesionales se ven perjudicadas; a pesar de contar con las competencias requeridas para ejecutar efectivamente sus actividades (Cuadrado et al., 2003).

En un estudio realizado por Galarza et al., (2012) se encontró que, al enviar 4,820 currículum vitae en respuesta a 60 vacantes laborales para cubrir empleos profesionales, técnicos y no calificados, no se hallaron diferencias en el otorgamiento de entrevistas de trabajo entre hombres y mujeres. Ahora bien, existe una percepción entre las ejecutivas de mando medio de las grandes empresas en cuanto a las mejoras de sus puestos de trabajo durante los últimos 15 a 20 años. Ellas señalan las brechas de género se van cerrando con el transcurrir del tiempo. Esto se comprobó con un estudio realizado entre el año 1994 y el 2010, con el cual se encontró un aumento de gerentes y subgerentes mujeres, las cuales pasaron de representar el 14% de este tipo de cargos a ser el 37% (Kogan, 2013).

Incluso, se ha encontrado que el desarrollo profesional está relacionado con la imagen de los trabajadores, lo cual en muchos casos es considerado como parte de la imagen corporativa. Por lo tanto, las empresas muestran mayor exigencia hacia su personal femenino, en cuanto al cuidado de su lozanía, aspecto juvenil y peso corporal, llevando a que las profesionales trabajen asiduamente sobre el cuidado de su aspecto, con el objetivo de ser valoradas laboralmente. De allí que, si una mujer no cumple con las exigencias pautadas por la alta gerencia, seguro bajará sus expectativas laborales, pues se les designa a puestos inferiores y con menor remuneración, sin tomar en cuenta su equilibrio entre el mundo del trabajo y los intereses personales o familiares (Barberá et al., 2000).

En el Perú, se realizó una investigación con el propósito de conocer las variables no observables que componen los sistemas de discriminación en el ámbito empresarial, a través de metodologías cualitativas. En dicha investigación, se utilizó la revisión de fuentes secundarias, combinada con las entrevistas a profundidad. Los resultados de la investigación revelaron que las distintas formas de discriminación no se originan exclusivamente por la existencia de estereotipos y prejuicios compartidos, sino también debido a las estructuras organizacionales. Esto se debe a que los mecanismos de discriminación y su percepción varían con relación al sexo, la edad, la orientación sexual, la raza, el nivel socioeconómico y el tamaño de las empresas (Kogan et al., 2011). Este estudio se relaciona con el tema, porque examina los sistemas de discriminación que enfrentan tanto las mujeres como los hombres en el ámbito corporativo o empresarial, mostrando las diferencias a partir de la constitución de culturas organizacionales, femeninas o masculinas, que se generan por la prevalescencia de uno u otro género en la empresa.

### **2.3.1 Obstáculos en la promoción profesional de la mujer**

Las mujeres se enfrentan a barreras u obstáculos que deben superar si desean ocupar cargos de mando medio o alto. Al mismo tiempo, disponen de recursos que les permiten

afrontar y posteriormente eliminar todos estos obstáculos. Se trata de que los individuos logren potenciar sus características y habilidades según su género, sin discriminación, lo que lleva a replantear las ideas de lo femenino y lo masculino dentro de cada organización. El rol del trabajo en la mujer se atribuye a su éxito profesional, pero combinado con otros aspectos de su vida, bajo intervenciones socioeducativas y contextos de aprendizaje (Donoso, 2006). Estos representan barreras de distintos tipos, como se detallan a continuación y que fueron previamente expuestas por Ramos et al. (2003).

***Barreras internas asociadas a la identidad de género femenina.*** Al respecto, se tiene el acceso de las mujeres a los niveles educativos superiores y en carreras estereotipadamente masculinas, en donde la identidad profesional está marcada por la dimensión de género. Además, la socialización es ejercida mediante la familia de origen, medios de comunicación, creencias de normas y valores sociales (Bonilla & Martínez, 1992). Para Navarro y Sallé (2007), la influencia de personas significativas en la selección de profesiones tradicionales para mujeres es relevante, ya que las féminas escuchan a padres, familiares y profesores. Al mismo tiempo, se observa la ausencia de mujeres que sirvan de modelos o de roles a seguir en carreras que se consideran tradicionalmente masculinas.

***Barreras externas asociadas a la cultura organizacional y los estereotipos de género.*** Son consecuencias derivadas de la cultura-patriarcal, y crean relaciones de poder entre hombres y mujeres desde roles de género diferencial y complementario (Anca & Aragón, 2007). Dicho escenario ocasiona que la cultura de algunas organizaciones actúe en perjuicio del crecimiento profesional de las mujeres. De acuerdo con Ramos et al. (2003), esto se manifiesta a través de lo siguiente: (a) las normas informales o las redes masculinas que existen en las empresas, (b) la política de recursos humanos para la selección de personal y el desarrollo de carrera, (c) la escasez de mentores mujeres o de personas que sirvan de

modelo, y (d) carencia de políticas organizacionales que promuevan el respeto a la vida privada y al equilibrio entre a familia y el trabajo.

***Barreras provocadas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares.***

Estas dependen de lo compatible o no que sea el ambiente laboral con el entorno doméstico de la trabajadora. Usualmente, se relaciona con las horas de permanencia en el sitio de trabajo o con el tiempo de movilidad que requiere. Estas barreras reflejan el triple rol que tienen las mujeres, al ser esposas- madres-trabajadoras (Davidson & Cooper, 1992).

***Barreras internas que afectan al desarrollo profesional de las mujeres.*** Se componen de distintos aspectos. Estos se señalan a continuación.

1. Rol de género: Es la creencia de que los hombres tienen un mayor enfoque hacia el trabajo, como rol preponderante en sus vidas, mientras que las mujeres reparten su tiempo y su atención entre distintas actividades. Ellas combinan la dedicación al trabajo con la atención a su familia. Esta situación, eventualmente, podría generarles dificultades para desempeñarse con éxito en el ambiente laboral (Reitzes & Mutran, 2002).
2. Aspiraciones al liderazgo: De acuerdo con Fleming (2005), se considera que los hombres asumen con mayor facilidad posiciones de líder que las mujeres. Dicha postura no se debe solo al hecho de haber nacido con un género u otro. Las relaciones familiares y sociales tradicionales también intervienen en lo antes expuesto.
3. Desarrollo de las redes sociales: Se reconoce que la creación de redes de contactos personales y profesionales es muy efectiva. Superan las vías formales de acceso al mercado de trabajo o de promoción dentro de cierto ambiente profesional. En relación con lo anterior, los hombres suelen poner más atención en el desarrollo de

estas redes, dedicándoles tiempo; por lo que constituyen una barrera que las mismas mujeres construyen (Figuera et al., 2007).

4. Miedo a la evaluación negativa: Las mujeres que ocupan posiciones de mando suelen presentar mayor temor a las evaluaciones negativas que los hombres que ocupan puestos similares. Esta es una razón para no querer asumir posiciones gerenciales (Boatwright & Egidio, 2003).

También, se encontró un estudio previo que se realizó con el objetivo de describir cuáles son las barreras empresariales existentes para el desarrollo profesional de las mujeres en las empresas de Lima Metropolitana, así como las consecuencias de dichas barreras tanto en el ámbito laboral como en su vida personal. En este caso, la metodología empleada fue de enfoque cualitativo, explorando el problema y los principales factores que lo constituyen. Los resultados del estudio evidenciaron la existencia de múltiples barreras. Por ejemplo, se observó la perpetuación de los estereotipos de género, donde subyace la creencia de que determinadas características son propias de los hombres, y que otras, poco valoradas en el mercado laboral, son propias de las mujeres en el ámbito organizacional. Dentro de las recomendaciones de la investigación destaca la importancia de establecer políticas de igualdad de oportunidades para atraer y retener a las mujeres como profesionales y directivas. (Goya, Sánchez, Layseca, & Miranda, 2013). Este estudio guarda relación con la presente investigación, al mostrar las barreras que tienen las mujeres profesionales, las cuales podrían relacionarse con el hecho de que sean o no preferidas como jefes.

#### **2.4 El Acceso de las Mujeres a la Gerencia**

La participación de las mujeres en los puestos de alta dirección ha venido en ascenso, debido a su adaptabilidad con los nuevos requerimientos de la nueva gestión empresarial en cuanto a su flexibilidad y menor burocrática. El motivo es que la feminización no tiene un efecto en el nuevo modelo de gestión en cuanto al proceso descentralizador, competitivo y

flexible que se viene imponiendo. Por otro lado, la razón histórica, social y cultural de las mujeres que acceden a cargos directivos se debe a una constante social en todos los campos profesionales actuales. Por ello, la función de la mujer ha estado reducida al ámbito de lo doméstico y privado, y cuando accede al mundo laboral, encuentra dificultades tanto en lo personal/familiar como en su entorno sociocultural dentro de las organizaciones (Bass, 2000).

El hecho de que la dirección y liderazgo ha estado ligado a un enfoque jerárquico e individualista hace que la directiva se convierta en un gestor dentro de la organización. Esto se debe a que es un modelo básicamente masculino, debido a los rasgos que se definen como propios de este tipo de dirección y liderazgo; los cuales han estado asociados a características atribuidas a los hombres, tales como determinación, fuerza, seguridad en sí mismo, entre otras. La función de la dirección empresarial garantiza el orden, con autoridad y poder gerencial, por lo que la visión de la dirección se ve sustentada en la imposición, fuerza, dominio y que está atribuida específicamente a las características de género masculino (Santos, 2000).

En cuanto a las expectativas, surge la inquietud acerca de cómo van a ejercer el cargo de dirección los hombres y las mujeres, ajustándose más al modelo de dirección que se espera de ellos. En ese contexto, se presenta el supuesto de que las mujeres lo harán peor que los hombres, ya que ellos están entrenados para ejercer el poder. La falta de modelos de identificación de mujeres en el poder se ve asentada por patrones de comportamiento culturales, por lo que la mujer ha sido excluida de puestos de poder y discriminación en la sociedad en la que se encuentra inmersa (Fisher, 2000).

La desigualdad por razón de género en el acceso de las mujeres a los puestos de dirección viene dada por la baja autoestima que ha sido infundido en las mujeres ante el ejercicio del poder. Así, devienen las percepciones formadas en cuanto a las tareas directivas y su afectación a la hora de decidir si participa o no, colabora o no. Por tanto, la mujer en la

alta dirección tiene potestad de participar activa y críticamente, superando barreras sociales y culturales que le han sido impuestas, y que, a su vez, impiden acceder a puestos de alta jerarquía. De esta manera, la idea de liderazgo en las mujeres viene cobrando un papel protagónico en cuanto a demostrar y enseñar a los hombres cómo desarrollar un tipo de liderazgo colaborativo, basado en el diálogo y la participación (Escapa & Martínez, 2013).

Más allá de las barreras que puedan tener las mujeres para llegar a ocupar cargos gerenciales, Glass y Cook (2015) encontraron que también enfrentan limitaciones para ejercer su rol de liderazgo una vez que llegan a los puestos de jefatura. Esto se debe a que las personas perciben cierta incongruencia entre los distintos roles de las mujeres en la sociedad; además, existe el estereotipo de que los gerentes son hombres, asociado a un esquema cultural que relaciona la masculinidad con liderazgo y fuerza. Según Eagly y Carli (citados en Glass & Cook, 2015), estos esquemas llevan a que las mujeres jefas obtengan evaluaciones negativas, independientemente de su preparación o su desempeño.

## **2.5 Habilidades Gerenciales en las Mujeres**

Los trabajos sobre mujer y dirección recogen aspectos centrados en los puntos débiles de las mujeres en cuanto a su rol directivo y su estilo de liderazgo, frente al estilo masculino. El estilo de dirección propio de las mujeres se conoce como femenino-natural, basado en lo racional y lo emocional para el logro de los objetivos organizacionales de todo el personal implicado (Loden, 1987). La consecución del éxito, como propósito fundamental de la dirección femenina, es el logro de la calidad mediante la intuición y la estrategia racional; incorporando características de un control reducido, con comprensión, colaboración y altos niveles de rendimiento. De tal modo, que la dirección femenina posee una mayor aptitud para el sostenimiento de las relaciones interpersonales; esta toma en consideración los sentimientos dentro del proceso de toma de decisiones y búsqueda de soluciones (Ramos, 2002).



Los progresos personales están sujetos al éxito de la organización en el largo plazo, lo cual se puede medir en términos de rentabilidad, ventas o de otras variables. Se aprecia, por tanto, que las diferencias en el desempeño entre hombres y mujeres, desde el punto de vista de la dirección, determinan el papel fundamental en cuanto a los diferentes roles de sociabilización para unos y otras. Además, la sociedad supone que las mujeres son cooperativas, comprensivas y amables, capaces de brindar apoyo hacia los demás (Rosener, 1990).

Desde la perspectiva de género, Helgesen (1990) elaboró un estudio con cuatro mujeres líderes, en el que consideró el aspecto laboral, familiar y biográfico. A continuación, se exponen las principales conclusiones de dicha investigación:

1. Utilizan entre un 40% y un 60% de su tiempo en reuniones programadas con anticipación.
2. Cultivan las relaciones interpersonales, por lo que son accesibles para sus subordinados inmediatos.
3. No sacrifican el tiempo de la familia.
4. Consideran que el correo forma parte de las buenas relaciones; por lo tanto, utilizan frecuentemente las comunicaciones escritas.
5. Dedican entre el 20% y el 40% de su tiempo a establecer relaciones con los colegas, con los competidores y/o con los clientes.
6. Les preocupa los planteamientos globales; al mismo tiempo, tienen sentido de pertenencia y buscan logros individuales.
7. Son excelentes negociadoras, relacionistas públicas y tomadoras de decisiones.

En el contexto de la diversidad, se puede afirmar que el desarrollo de estilos de dirección plurales para afrontar las demandas empresariales y los requerimientos del mercado laboral solo es posible en organizaciones donde se favorezca la igualdad de géneros. Es así

que estas empresas se beneficiarán tanto de las características de los hombres como de las mujeres. Dentro de estas, las féminas muestran mayor capacidad para participar en la toma de decisiones, lo cual es determinante para el compromiso de los equipos de trabajo (Pérez & Morales, 1992).

### **2.5.1 Delegación**

La delegación se refiere al proceso de subdividir y distribuir el poder y las actividades entre los subordinados, con el objetivo de ser más efectivos y alcanzar resultados. Es así que la delegación ocurre cuando una persona le da a otra u otras el derecho a desarrollar ciertas tareas en su nombre; por lo que involucra el asignar actividades, pero también la autoridad para poder hacerlas (Oviawe, s.f.). Para que la delegación sea efectiva es necesario que los colaboradores estén empoderados, lo cual de acuerdo con King (1999), consiste en un proceso sinérgico que busca el desarrollo individual, a través de la interrelación entre la persona y la organización. Para lograr el empoderamiento es necesario que la filosofía de la organización sea de soporte a los empleados y orientación al cumplimiento de las metas empresariales, a través del uso eficaz y eficiente de los recursos.

La importancia de la delegación radica en que los subordinados son empoderados. Con ello, incrementan su autonomía; al mismo tiempo que son capaces de identificar oportunidades. Esto, junto con la entrega de los recursos por parte de los jefes, les permite obtener metas cada vez más elevadas, generando desarrollo profesional y beneficios para las empresas (Bass, 2000). Según Yukl (citado en Sim, Ansari, & Jantan, 2004), solamente se puede hablar de un empoderamiento real cuando los empleados participan en los procesos de toma de decisiones.

Muchos líderes se han encontrado en situaciones donde sus intentos de delegación han fracasado, generando resultados en su contra. Entonces la pregunta que surge es “¿cómo abandona sus prioridades con el fin de limpiar el desastre que fue dejado atrás?” (Catron,

2016, p. 1). Entonces, a pesar de que se reconoce la importancia de delegar, surge el problema de que no siempre es posible y que, en gran medida, depende de las competencias que posean los subordinados. Para Crawley (2016), delegar consiste en “capacitar a otros para desarrollar sus habilidades, y es un medio de sacar provecho de los talentos del equipo” (p. 5).

Los motivos para delegar son los siguientes: (a) reducir la carga de trabajo de los superiores, (b) brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a los subordinados, (c) fomentar el trabajo en equipo dentro de la organización, y (d) incrementar la eficiencia. Mientras que los principios para lograr que la delegación sea efectiva son los que siguen: (a) explicar claramente qué se desea obtener o cuál es el resultado esperado, (b) definir las líneas de autoridad, (c) crear espacios para una comunicación permanente, (d) enfocarse en resultados y no en los estilos, (e) planear la delegación, (f) asegurarse de que la delegación de responsabilidades esté acompañada de la correcta delegación de autoridad, entre otros.

Para Sim et al. (2004), existen tres estilos de delegación: (a) consejero, (b) informativo y (c) extremo. El estilo consejero implica que el jefe o líder provee una recomendación sobre cómo lidiar con la situación; mientras que en el estilo informativo, el subordinado toma la decisión luego de haber recibido toda la información necesaria, principalmente por parte del líder. Finalmente, el estilo extremo es aquel donde el subordinado toma las decisiones sin recibir ningún dato ni recomendación por parte del jefe, actuando totalmente independiente (Schriesheim & Neider, 1988).

### **2.5.2 Comunicación**

Los líderes exitosos comparten ciertas características, entre ellas la habilidad para comunicar su visión de manera efectiva (Rivadeneira, 2009). Pero para las mujeres resulta difícil comunicarse dentro de un contexto organizacional dominado por valores instaurados

por hombres, donde las herramientas comunicacionales no necesariamente se ajustan a las habilidades innatas de las mujeres (Marshall, 2016). Al respecto, las mujeres han indicado que los estereotipos masculinos y las preconcepciones sobre los roles y habilidades de las mujeres, junto con la exclusión de las redes informales de comunicación, son las barreras más significativas que han enfrentado (Davidson & Burke, 2000).

Para Robbins y Judge (2009), las organizaciones se enfrentan al reto de planificar y gerenciar en un entorno cambiante, en el cual requieren procesar y comunicar información rápidamente. En este sentido, no solo se necesitan herramientas de comunicación efectivas; también, tener estructuras flexibles. Corresponde a los líderes desempeñar diversos roles al interior de las organizaciones, crear y comunicar una visión; así como desarrollar competencias y capacidades claves en los colaboradores. Por ende, construir la estructura organizacional que necesitan (Boal & Hooijberg, 2000).

A pesar de que la mayoría de las teorías indican que se debe liderar con el ejemplo, la realidad es que la forma cómo el equipo interpreta las palabras que el líder dice también es vital. Tanto las palabras como las frases que el líder usa pueden tener un impacto real en la moral y en la productividad de sus equipos, lo cual cobra mayor importancia cuando se trata de evaluar el desempeño de las personas. Una clave o recomendación a seguir es expresarse de la manera más sencilla y clara posible, mirando a las personas a los ojos (Fallon, 2016).

En cuanto a las herramientas que se utilizan para comunicarse al interior de las organizaciones, el desarrollo tecnológico ha traído grandes cambios, dando paso a las redes sociales; así como a la incorporación de los mensajes instantáneos. Cada vez con más frecuencias, los líderes prefieren comunicarse a través de correos electrónicos, así como los subordinados, dejando de lado la comunicación cara a cara. En cualquier caso, lo principal es que los colaboradores perciban la comunicación como de dos vías: simétrica y que les brinde empoderamiento (Men, 2014).

### 2.5.3 Resolución de conflictos

Los conflictos dentro de las organizaciones suelen ser de dos dimensiones diferentes. Se tienen los “conflictos de tareas que usualmente están asociados con decisiones efectivas, y los conflictos en las relaciones que se asocian con pobres decisiones” (Simons & Peterson, 2000, p. 1). El conflicto de tareas se asocia con dos beneficios interrelacionados y con efectos beneficiosos. En primer lugar, los grupos que experimentan conflictos de tareas tienden a tomar mejores decisiones, ya que propicia el entendimiento de los elementos que involucra cada tarea. En segundo lugar, la decisión que se tome usualmente goza de aceptación por todos los miembros del grupo, pues surge de discusiones previas donde todos han participado y, por ende, los resultados que se obtengan también generarán gran satisfacción, junto con el deseo de permanecer en el grupo (Simons & Peterson, 2000).

Los conflictos a nivel de las relaciones se dan por percepciones entre los colaboradores de animosidad o incompatibilidad, y tienen efectos negativos en la satisfacción del grupo, así como en el nivel de compromiso con la organización. Los conflictos en las relaciones también afectan el nivel de calidad de las decisiones. De acuerdo con Simons y Peterson (2000), estos causan los siguientes efectos: (a) limitan la información disponible y la capacidad de análisis del grupo, ya que las energías de los individuos se enfocan en los problemas del grupo, (b) restringen la capacidad cognitiva de los empleados, en la medida en que su nivel de estrés y de ansiedad se incrementa y (c) se promueven las atribuciones antagónicas y la hostilidad, lo que hace que los conflictos escalen.

Se debe anotar que los conflictos en las organizaciones son inevitables, pero pueden ser minimizados, en la medida en que se conocen las causas y se consideran las consecuencias (Aniemeka et al., 2013). La solución de conflictos se da a través de la obtención de consensos, lo cual se inicia con el conocimiento de que existe un riesgo para los distintos interesados en caso de que el conflicto persista. En este sentido, la capacidad de

comunicar y de convencer adquiere singular importancia, poniendo énfasis en la importancia de la sostenibilidad en el largo plazo (Matsuura & Baba, 2016).

Desde una perspectiva de género, usualmente se considera a los hombres como elementos claves para manejar los conflictos, mientras que se percibe a las mujeres como herramientas poco efectivas. Sin embargo, al analizar la naturaleza de las mujeres se comprende que ellas tienen mejores habilidades para tratar con esas situaciones, logrando minimizarlas o reducirlas drásticamente (Aniemeka et al., 2013). Para Courier (2005), aunque las mujeres sean excluidas de forma oficial en los procesos de resolución de conflictos, ellas siempre encontrarán la forma de involucrarse extra oficialmente, ya que suelen tener una actitud de apoyo y buscan el consenso.

## **2.6 Liderazgo Femenino**

Las principales diferencias entre hombres y mujeres, desde el punto de vista del liderazgo, están en los valores organizacionales. En el estilo masculino resaltan la jerarquía, el individualismo, la competitividad, el conformismo y el control; mientras que dentro de los valores femeninos predominan la colaboración, el compromiso, la igualdad, el desarrollo de equipos de trabajo y de relaciones personales. Esto lleva a concluir que el estilo de dirección femenina es el participativo, donde la toma de decisiones se basa tanto en aspectos racionales como emocionales, al buscar el consenso y considerar las necesidades de las otras personas (Maher, 1997).

En los últimos años, las mujeres han estado interviniendo en el mundo de lo público tanto como los hombres, evolucionando en su ámbito familiar y laboral. Por tal motivo, la dinámica del siglo XXI viene demandando un nuevo estilo de liderazgo, basado en las comunicaciones y manejo de la información, donde las relaciones entre las personas cobran un papel fundamental, y la gestión de la alta dirección de las mujeres ha estado influenciada por nuevas circunstancias. Doña (2013) afirmó que la ambición femenina se circunscribe en

el desarrollo de una carrera profesional y tener familia, puesto que la concepción de liderazgo femenino está ligada a la idea de que las mujeres no pueden elegir el trabajo o la familia, lo que es un modo de exclusión, puesto que la mujer necesita de la comprensión del hombre.

En definitiva, se trata de un liderazgo inclusivo que busca incorporar al equipo a la toma de decisiones, alentando la participación de todos y que puedan expresar sus ideas. Con ello, se asegura que dichas decisiones reflejen información importante, incrementando el apoyo y reducción de riesgos, los cuales se ven expuestos a ciertos conflictos. Por tanto, Díez et al. (2013) sostuvieron que el liderazgo femenino debe trabajar en la conversión de una organización, basado en un nuevo estilo caracterizado por determinados aspectos. Uno de estos tiene que ver con más asertividad, es decir, con la capacidad de empatía y flexibilidad, como las habilidades de comunicación interpersonal, logrando obtener resultados mediante la colaboración, consenso e implicados en la organización. Asimismo, debe ser más abierto al cambio y a la innovación, dispuesto a adoptar nuevas prácticas y puntos de vista originales. Incluso, tiene que ser más dialogante y lograr escuchar los diversos puntos de vista para la toma de decisiones. Por último, el liderazgo femenino debe estar más dispuesto a compartir información, creando espacios donde los empleados puedan ser oídos antes de implementar las diferentes estrategias organizacionales.

De igual forma, Barberá (2013) señaló que hablar de liderazgo femenino se relaciona con los valores organizacionales. Mediante estos, las personas están de acuerdo en palabras y hechos. Esto toma en consideración los aspectos que siguen: (a) la comunicación abierta y libre entre las personas, (b) influencia, mérito y promoción de sus conocimiento y competencia profesional; (c) clima que facilite la confianza y poder exponer sus puntos de vista sin temor, (e) trabajo eficaz en equipo basado en la cooperación, (f) consenso para el mejor manejo de conflictos y dirimir las discrepancias entre el individuo y la organización, (g) aceptación de la diversidad, y (h) responsabilidad ante los directivos y empleados.

Asimismo, según Mc Farland et al. (2006), el liderazgo femenino abarca aspectos que describen ciertas características del mismo, tomando en cuenta el entorno en que se desenvuelve el líder y poder llevar a cabo acciones satisfactorias. El primero se refiere al grupo de personas relacionadas directamente al líder, que dependen de la aceptación y la elección del líder; por lo que el liderazgo debe involucrar al grupo de personas, empleados o seguidores en el desarrollo de las actividades. Además, los miembros del grupo ayudarán a definir la posición del líder (Manz & Sims, 2003).

El segundo aspecto indica que el liderazgo posee una distribución desigual en cuanto al poder entre los líderes y los miembros del grupo. El tercero consiste en la capacidad de influir en la conducta de los seguidores. Así, maneja coordinadamente la inteligencia y capacidad de dirección, e influye en el estilo del liderazgo bajo una combinación de los tres primeros aspectos, que reconoce al liderazgo como una cuestión de valores y moral, ofreciendo a los seguidores información sobre las alternativas (Maureira, 2006).

En el mismo orden de ideas, Randall (2006) planteó que las personas buscan que los candidatos a líderes cubran siete cualidades básicas. Estas son las que siguen: (a) capacidad técnica, inteligencia social o habilidad para motivar a la gente; (b) experiencias en la dirección de cubrir los objetivos o proyectos, (c) saber en qué momento actuar, cuándo no hacer nada y cuándo hacerlo todo, o cuándo solo una parte; (d) habilidad para decidir cuál es la persona correcta en quién apoyarse, (e) capacidad de juicio y (f) carácter. Por su parte, Romero (2000) listó una serie de facultades y habilidades de liderazgo que son las que siguen:

1. Facultad de manejarse a sí mismo: Tratarse a sí mismo como un recurso único y valioso.
2. Valores personales sólidos: Coherencia de los valores bajo el concepto de administración exitosa, enfatizada en la eficacia y apertura a la innovación.



3. Objetivos personales claros: Objetivos de trabajo bien identificados y metas personales.
4. Continuo crecimiento personal: Enfrentar las debilidades y un continuo perfeccionamiento.
5. Habilidades para resolver problemas: Capaz de resolver problemas con rapidez y eficazmente.
6. Creatividad e Innovación: Enfrentar los reveses y el fracaso.
7. Alta capacidad de influencia: Persuadir a otros sin recurrir a la autoridad.
8. Capacidad de supervisión (o empuje): Capacidad para lograr resultados manejando de manera eficaz los recursos humanos y materiales.
9. Capacidad para instruir o perfeccionar a otros ayudando a los demás.
10. Capacidad para la formación de equipos: Organizar a la gente en equipos bajo un perfil de competencias.
11. Capacidad para hacerse cargo de su propia vida.

De igual manera, el líder debe afrontar retos que puedan desarrollar habilidades y talentos que sean cónsonos para conducir los procesos de cambio. Asimismo, de una u otra forma, tienen que lograr influir en la alta dirección. Además, es necesario que el líder aprenda a desarrollar una serie de habilidades que le permitan dirigir y evaluar el avance de ese desarrollo (Blanchard, 2007).

Lo anteriormente expuesto demuestra que el liderazgo femenino del siglo XXI requiere de características o competencias asociadas más a las mujeres que a los hombres, con una relación lineal que demande mayor cantidad de mujeres líderes. Por tal razón, el género femenino será el factor determinante de la perfección del liderazgo, puesto que se trata de diversas características que comparten los líderes tanto hombres como mujeres.

### **2.6.1 Diferencias entre el liderazgo ejercido por hombres y por mujeres**

El estudio de Komives (1991) realizado con el propósito de analizar los estilos de liderazgo transformacional y transaccional entre hombres y mujeres tuvo como resultado que los directores, independientemente de su género, se autoevaluaban de forma similar en sus estilos de liderazgo. Específicamente, las autodescripciones de hombres y mujeres mostraban factores como estimulación intelectual, carisma, recompensa contingente e inspiración. Aunado a ello, sus autoatribuciones sobre el liderazgo transformacional variaban. Mientras que las mujeres pensaban que los estilos de logro estaban asociados con su adopción del liderazgo transformacional, los hombres no percibían esta relación, considerando que sus estilos de poder directo estaban relacionados con este estilo de liderazgo. Por tal razón, Komives (1991) concluyó que los hombres necesitan reconceptualizar el liderazgo transformacional con la eficacia organizacional, poniendo de manifiesto que las mujeres no tienen que modificar sus estilos para adaptarse a los masculinos. Por el contrario, son los hombres quienes deben modificar sus percepciones sobre el liderazgo transformacional.

En otro contexto, López-Zafra & Del Olmo (1999) llevaron a cabo una investigación sobre las relaciones entre el estereotipo de género y el liderazgo transformacional en contextos educativos, definidos tradicionalmente como típicamente femeninos. Los resultados evidenciaron que los líderes, tanto hombres como mujeres, se perciben con características más relacionales o de orientación hacia los demás, es decir, estereotípicamente femeninas. De igual forma, los resultados demuestran que existe una relación entre el liderazgo y el estereotipo femenino, lo que se da por la tendencia de los directores a dar mayor peso a los factores relacionales que a las tareas que deben ejecutarse.

En cambio, Maher (1997) encontró que no existen diferencias entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres, pero además halló que la percepción que las mujeres tienen de los líderes hombres, así como de otras mujeres líderes, está influenciada por estereotipos.

Es así que a las mujeres líderes los definen como transformacionales y transaccionales, mostrando menos *laissez-faire* que el hombre líder estereotípico. En contraste, los hombres no perciben diferencia alguna entre el estilo de liderazgo de hombres y de mujeres. En este contexto, se observa que las diferencias de género en cuanto a los estilos de liderazgo pasan a un segundo plano, donde influyen principalmente los valores, los estereotipos de género, el uso del poder y las expectativas. Esta discusión adquiere mayor importancia en cuanto a las diferencias entre hombres y mujeres en las distintas facetas sociales y los estilos de liderazgo.

## **2.7 Manejo de Emociones**

Generalmente, se relaciona al género femenino con un mejor conocimiento de las emociones, lo cual se debe a que con frecuencia las mujeres logran desarrollar un mayor nivel de inteligencia emocional que los hombres (Fernández-Berrocal, Cabello, Castillo, & Extremera, 2012). La importancia de la inteligencia emocional dentro de la gerencia y de las organizaciones es que, de acuerdo con Schutte et al. (2001), esta se asocia con mejores relaciones interpersonales.

Las personas que tienen altos niveles de inteligencia emocional muestran también un alto desarrollo de ciertos aspectos. Estos son los que siguen: (a) empatía, (b) autocontrol en situaciones de interacción social, (c) habilidades sociales, (d) relaciones cercanas y/o afectivas, y (e) satisfacción con sus relaciones de pareja y mayor aún cuando la pareja también mostraba altos niveles de inteligencia emocional (Schutte et al., 2001).

## **2.8 Trabajo en Equipo**

Para lograr trabajar en equipo de manera efectiva, se requiere que los miembros tengan conocimientos, habilidades y actitudes específicas para el trabajo que se ha de desarrollar. Esto incluye, pero no se limita, a la habilidad de monitorear el desempeño de otras personas, su propio nivel de conocimiento y el de sus compañeros de equipo, responsabilidades individuales y del grupo, entre otros (Sims et al. 2004). Igualmente, según

Baker et al. (2006), las organizaciones cada día se vuelven más dinámicas e incluso inestables. Esta evolución lleva a la conformación de equipos complejos, en términos de habilidades requeridas, diversidad de sus miembros y nivel de riesgo. El trabajo en equipo es un elemento esencial para lograr las metas organizacionales y, en especial, cuando se necesita confiabilidad. Pero un buen equipo es aquel que planea, examina sus estrategias y se compenetra, aprovechando las capacidades de cada persona.

A nivel del trabajo en equipo, el género afecta el desempeño, especialmente cuando son equipos mixtos donde gran parte del ingreso se asigna por comisiones. En estos casos, los hombres muestran mayor esfuerzo que las mujeres. Estas se desempeñan mejor cuando se organizan en grupos de solo féminas enfrentadas a equipos de hombres, ya que este escenario exalta el nivel de competitividad en ellas (Ivanova-Stenzel & Kubler, 2005).

### **2.8.1 Cultura organizacional**

El término *cultura organizacional* surgió en la década de los treinta, y desde esa fecha ha sido definido de variadas formas, lo que llevó a que surgieran distintas metodologías para medirla o caracterizarla, basadas tanto en la psicología como en la sociología (Bellot, 2011). A inicios de la década de los ochenta, Hofstede (1980) fue el primero en analizar la cultura organizacional utilizando una amplia muestra y empleando herramientas de análisis estadístico, lo cual despertó el interés en el ámbito académico por estudiar la cultura organizacional. Luego, Ouchi (1981) analizó las diferencias entre la cultura organizacional en los Estados Unidos y en Japón, lo cual permitió relacionar directamente a la cultura organizacional con el desempeño de la organización.

Posteriormente, Peters y Waterman (1982) establecieron ocho principios para lograr la excelencia. Estos son los que siguen: (a) orientación a la acción, con habilidad para tomar decisiones; (b) acercarse a los clientes y considerar su visión del negocio, junto con sus expectativas; (c) promover la innovación, (d) ser productivos, entendiendo que los empleados

son fuente de calidad; (e) tener una gerencia que muestre su compromiso a diario, guiando las actividades; (f) mantener el enfoque en el negocio que se conoce, (g) contar con procesos simples y claros, y (h) tener valores centralizados, pero autonomía en las operaciones. Como se observa, estos autores indicaron que para alcanzar las metas es necesario fortalecer aspectos que definen la cultura organizacional como son los valores, la autonomía, la innovación y el enfoque a los clientes.

La importancia de todos los estudios que se habían realizado hasta la década de los ochenta radicaba en que se aceptaba la existencia de la cultura organizacional. Esta integraba tres aspectos: (a) artefactos o indicadores que son tangibles, (b) valores y creencias expuestos o explícitos, y (c) creencias, sentimientos y pensamientos implícitos (Van Maanen & Barley, 1985). Entrando en la definición de la cultura organizacional, se tiene que la misma está relacionada con la existencia de una comunidad; es decir, de un espacio que permite a las personas relacionarse e interactuar, lo que involucra nociones de solidaridad y de sociabilidad, siempre enfocados hacia un objetivo común (Goffee & Jones, 1996). La definición más completa es la de Schein (2010), quien señaló lo siguiente:

La cultura es un fenómeno dinámico que nos rodea todo el tiempo, que es modelada constantemente y creada por nuestras interacciones y formada por el comportamiento del líder; pero al mismo tiempo, es un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas que guían y ordenan el comportamiento. (p. 1)

### **2.8.2 Relaciones con los subordinados**

Cada empleado tiene un perfil distinto y, por lo tanto, la forma de motivarlos difiere de una persona a otra. Es necesario revisar el progreso con cada uno de manera regular, preferiblemente cara a cara; lo que lleva a construir confianza, al mismo tiempo, que se brinda la retroalimentación. Si esto se hace con la frecuencia apropiada, entonces, los retos se enfrentan antes de que se conviertan en problemas; pero es imprescindible que la evaluación

se desarrolle con base en hechos y cifras, dejando de lado comentarios sin fundamento (Fallon, 2016).

## **2.8 Desarrollo de Redes de Contacto**

Las características de un jefe son frecuentemente reforzadas o desarrolladas a partir de las relaciones de trabajo y el contacto con otras personas en posiciones similares o a las que se aspira llegar (Donelan, Herman, Kear, & Kirkup, 2009). En relación con las mujeres, se tiene que para ellas es difícil acceder a estas redes de relaciones laborales, ya que muchos entornos gerenciales son aún dominados por hombres; lo que limita la pertenencia y desarrollo de las féminas como ejemplos para otras (Faulkner, 2006). El acceso reducido a modelos o ejemplos de gerentes hace que para las mujeres sea más difícil obtener consejos que promuevan su desarrollo personal; así como también dificulta su posibilidad de acceder a formar relaciones que contribuyan a generar oportunidades de avance en su carrera (Kaplan & Niederman, 2006). Es así que la pertenencia a círculos de relaciones laborales es también una característica esencial de los jefes.

Burkhardt y Brass (1990) encontraron que las posiciones de los individuos dentro de la estructura organizacional, así como las interacciones, están relacionadas con el grado de influencia. Al respecto, las mujeres suelen tener menor influencia en los compañeros de trabajo que los hombres. Esto se debe a que las mujeres no se integran tan bien en las redes de contacto dentro de las organizaciones y no desarrollan tantas alianzas. Lamentablemente, para las féminas, estos aspectos son claves para los ascensos y reconocimientos.

## **2.9 Estereotipos y su Repercusión en la Desigualdad de Género**

Un estereotipo se caracteriza por poseer una creencia compartida de los atributos personales de un determinado colectivo. Además, es el componente cognitivo de las percepciones que se tienen de los demás, así como de la imagen mental compartida por un

grupo de personas. De esta manera, se enfatiza que el ejercicio del liderazgo de la mujer confirma o rechaza las discrepancias en el acceso a los puestos directivos (Schein, 2001).

De este modo, se evidencia que la ventaja de esta orientación radica en que las diferencias en las conductas de liderazgo entre hombres y mujeres, pueden mostrar una nueva alternativa al ejercicio del liderazgo, que generalmente es masculino. Esto se debe a que los modelos de socialización para el ejercicio de la función directiva han sido desarrollados por los hombres. Además, las mujeres se han ido incorporando a la función directiva con humildad e imitando los modelos existentes, lo que supone un avance hacia el desarrollo de modelos que aboguen por un estilo de liderazgo femenino, en oposición al masculino (Grant, 1988).

Esta orientación tiene el riesgo de que se sobreestimen las diferencias que se le han atribuido a la hegemonía organizacional masculina, y que las mismas sean utilizadas en contra de las mujeres, para justificar situaciones de discriminación. En cierto sentido, se puede afirmar que son los estereotipos de género los que explicarían dichas diferencias en el acceso a los puestos directivos; no específicamente a las diferencias de sexo o diferencias biológicas, sino a la construcción social sobre el sexo entendido como género (Fernández, 1998). Es así que no es el desempeño lo que está limitando el acceso de las mujeres a las posiciones directivas, sino las percepciones sobre sus características y las expectativas de su futuro desempeño.

Butterfield y Grimell (1999) ratificaron lo anterior al señalar que la influencia de los estereotipos de género en la dirección es la principal amenaza para que las mujeres accedan a puestos directivos. Esto se debe a que la dirección y el liderazgo están asociados de manera persistente con el estereotipo del sexo masculino. De esta manera, si la función directiva es observada como algo masculino, incluso en igualdad de condiciones un candidato masculino aparecería como más calificado que uno femenino.

Por su parte, Schein (1994) mostró cómo la perspectiva sobre el estereotipo de la función directiva resulta realmente desalentadora para las mujeres. Aquí el éxito estaba altamente relacionado con características propias del rol de los hombres directivos, en cuanto a la habilidad de liderazgo, ambición, competitividad, deseo de responsabilidad, maestría en asuntos de negocios, competencia y habilidad analítica. De igual forma, las diferencias culturales moldean el ejercicio de la función directiva, ya que la imagen del director ideal se asemeja a la condición masculina (Izraeli & Adler, 1994). Incluso, las mujeres llegan a identificar a la dirección como algo masculino, por lo que se requieren medidas para el cambio en los estereotipos y no en el accionar (Schein & Davidson, 1993).

## **2.10 Resumen**

La caracterización de la mujer jefa se puede hacer desde dos perspectivas. De un lado, están los factores demográficos y los antecedentes académicos y laborales (Cortis & Casar, 2004; Avolio, 2008). Mientras que del otro se tienen las características personales que definen sus habilidades o competencias, tales como la capacidad para comunicarse o para manejar grandes volúmenes de comunicación (Epstein & Hundert, 2002). Para ocupar un cargo de jefatura se requiere de una combinación de todos estos factores, ya que se necesitan habilidades de liderazgo, pero también de planeación y organización (Mujtaba, 2016).

Las características que usualmente tienen las mujeres que ejercen cargos de jefatura son las siguientes: (a) las organizaciones donde trabajan están comprometidas con su progreso y han hecho frente a prejuicios de género, permitiendo el crecimiento personal y profesional de sus trabajadoras (Pizarro et al., 2009); (b) los cargos directivos están diseñados con flexibilidad para que las personas que los ocupan puedan atender las obligaciones familiares o de otro tipo (Líderes, 2012); (c) las empresas invierten en el desarrollo de modelos de conducta, a través del apoyo de mentores, lo que contribuye a reducir las barreras para que las mujeres asciendan (Puyana & Arango, 2007); (d) se reconoce el éxito de las



mujeres que ocupan cargos directivos, sin comparaciones entre sus estilos de liderazgo y el de los varones (Setlena et al., 2009); y (e) las organizaciones responden a las necesidades de los trabajadores para satisfacer las exigencias de las futuras directivas, fomentando habilidades como la colaboración, empatía y flexibilidad (Puyal & Sanagustín, 2006). Entre las características de las mujeres jefas Helgesen (1990) identificó las siguientes: (a) usan entre un 40% y un 60% de su tiempo en reuniones programadas con anticipación; (b) cultivan las relaciones interpersonales, siendo accesibles para sus subordinados; (c) no sacrifican el tiempo de la familia; (d) usan regularmente las comunicaciones escritas; (e) dedican entre el 20% y el 40% de su tiempo a establecer relaciones interpersonales; (f) les preocupan los planteamientos globales; pero al mismo tiempo, tienen sentido de pertenencia y buscan logros individuales; y (g) son excelentes negociadoras, relacionistas públicas y tomadoras de decisiones.

Otra característica esencial para ejercer cargos de jefatura, y que no es exclusiva a las féminas es la delegación, que consiste en formar a los subordinados para que aprovechen sus talentos y desarrollen habilidades que los beneficien a ellos y a la organización (Crawley, 2016). Solamente cuando los empleados participan en la toma de decisiones se puede decir que hay un empoderamiento real (Sim et al., 2004). Pero en lo que muchos autores coinciden es en la importancia de que los jefes cuenten con la habilidad de comunicar (Rivadeneira, 2009; Men, 2014; Marshall, 2016). Lo principal es que la comunicación sea de dos vías, simétrica y que permita empoderar a los subordinados (Men, 2014).

La habilidad de la comunicación tiene muchos fines y uno de ellos es solucionar conflictos, orientando al grupo hacia la sostenibilidad en el largo plazo (Matsuura & Baba, 2016). En general, dentro de las organizaciones, los conflictos son inevitables, pero pueden ser minimizados, a través de un adecuado liderazgo que lleva a enfocarse en las causas, para así poder solucionarlas (Aniemeka et al., 2013). Es en este liderazgo donde las diferencias

entre hombres y mujeres están en los valores organizacionales. Usualmente, dentro del estilo masculino resaltan la jerarquía, el individualismo, la competitividad y el control; mientras que dentro de los valores femeninos predominan la colaboración, el compromiso, y el desarrollo de equipos de trabajo y de relaciones personales (Maher, 1997). Es así que las mujeres suelen tener un estilo de liderazgo inclusivo o participativo, que alienta la participación de todos (Díez et al., 2013).

## **2.11 Conclusiones**

El criterio de diversidad demuestra que la confluencia de hombres y mujeres en los equipos de trabajo es un hecho irreversible. Este puede ser oportunamente aprovechado para la optimización de los recursos humanos de las organizaciones, pero actuando en consonancia con el beneficio de las personas y el desarrollo de las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa. Por otro lado, se puede afirmar que el incremento en la participación de mujeres en los cargos directivos ha otorgado a las organizaciones nuevos puntos de vista, dándoles una ventaja a las que tienen diversidad sobre aquellas empresas que no tienen.

Desde la perspectiva de género, los equipos en los que participan mujeres resultan más innovadores y suelen desarrollar una mayor cohesión grupal, lo cual también es aplicable a los equipos que son dirigidos por mujeres. Es decir, los perfiles directivos que demandan las empresas incorporan atributos estereotipadamente femeninos, sobresaliendo la empatía, la capacidad de realizar varias actividades al mismo tiempo y de tomar decisiones. Todo ello trae como resultado que las aptitudes de liderazgo deben coadyuvar a la competitividad de las empresas, tomando en consideración los siguientes aspectos: (a) la formación profesional, (b) el trabajo en equipo, (c) el desarrollo de redes de contactos y (d) el manejo de la información. En estos, las capacidades de las mujeres deberían redundar en su provecho, dando cabida a la diversidad y tolerancia entre géneros.

### Capítulo III: Metodología

El capítulo tiene como intención establecer el basamento epistemológico y metodológico con el cual se desarrollará esta investigación. Martínez (2006) destacó que el contexto epistemológico permite relevar el trabajo cotidiano, y con ello establecer un análisis que se enfoca en la génesis. De esta manera, se certifica el conocimiento y amplía nuevas fronteras cognoscentes y de elevados niveles de validez. Es decir, la epistemología permite contextualizar, desde un plano conceptual, el ámbito de estudio. Así logra su comprensión y, por ende, un acercamiento más adecuado respecto a la realidad intervenida.

Por su parte, Balestrini (2006) señaló que el contexto metodológico es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas y los registros y protocolos con los cuales una teoría y su método calculan las magnitudes de lo real. En este contexto, se sitúa el lenguaje de investigación y los procedimientos e instrumentos empleados en el estudio, que permiten otorgarle una direccionalidad.

Por lo tanto, se hace necesario estructurar de la manera más adecuada las etapas y procedimientos. De esta forma, se intenta abordar las dimensiones integrales del hecho analizado. En atención al objetivo de estudio, el cual consiste en identificar las características de la mujer que ejerce cargos de la jefatura en Lima Metropolitana. Este se encuadra dentro del paradigma de investigación cualitativa y se fundamenta en un esquema deductivo y lógico que busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2006).

#### 3.1 Diseño de Investigación

El diseño de la presente investigación será no experimental, ya que su propósito es indagar en la incidencia y los valores en los que se manifiesta una o más variables en un momento determinado de tiempo. Los investigadores tratarán de observar la manifestación de las variables de los sujetos en su contexto natural, puesto que tomarán datos de la realidad; es

decir, de las mujeres que ejercen cargos de jefatura y sus preferencias, pero sin influir en ellas. Adicionalmente, en el estudio no experimental, no se construye la situación; solo se observan situaciones previamente existentes, que no son provocadas por los investigadores y en las cuales tampoco se puede influir.

La investigación es de carácter descriptivo de campo, debido a que se basa en un análisis sistemático para comprender la naturaleza, los factores constituyentes, los limitantes y las expectativas que se generan en torno a identificar las características de las mujeres que ejercen cargos de jefatura en Lima Metropolitana. Por su parte, Sabino (2002) señaló que las investigaciones descriptivas tienen por finalidad conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. Por ello, no se ocupan de la verificación de hipótesis, sino de la descripción de hechos.

En consecuencia, con esta investigación, se busca detectar variantes en las cualidades funcionales y estructurales que manifiestan los fenómenos analizados para valorar su estado actual. Es decir, la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, así como la composición o procesos de los fenómenos; de allí que el presente trabajo se sustente en el análisis y tratamiento de la información que aportan (Vélez, 2001).

La investigación se desarrollará a través del estudio de caso múltiple con el fin de ahondar en el estudio de cada caso de forma individual. De acuerdo con Yin (2003), el uso del método de casos hace que esta investigación sea empírica o esté basada en experiencias. Este método investiga un fenómeno presente dentro de su contexto real, lo cual significa que se va a identificar las percepciones de los entrevistados en base a sus experiencias, aun cuando el fenómeno y el contexto no sea evidente, sino que provea evidencias múltiples.

Esto ha permitido conocer y comprender las experiencias de los entrevistados, que han sido las mujeres que ejercen cargos de jefatura en Lima Metropolitana. En cada entrevista que se realizó, se ha conocido y se han considerado las características que estas mujeres poseen en términos de su situación demográfica, su formación académica, su experiencia laboral y sus distintas habilidades gerenciales. De acuerdo con Rubin y Rubin (1995), un estudio cualitativo se ajusta al permitir conocer y comprender las experiencias de los sujetos. Además, como indicó Maxwell (1996), la ventaja de este tipo de estudio es que los participantes podrán opinar sobre su entorno, que es el escenario en el cual toman sus decisiones. Esto se acopla perfectamente a los propósitos de esta investigación.

### **3.2 Justificación del Diseño**

La investigación está orientada al razonamiento y aproximación a la realidad del investigador en cuanto a identificar las características de la mujer que ocupa cargos de jefatura. El investigar supone producir una lectura real de las cuestiones estudiadas y demostrar la contribución efectiva de sus resultados, considerando asuntos claves como los factores demográficos y la experiencia laboral, cuyas acciones sistemáticas permiten descubrir nuevos elementos significativos de la realidad (Bartolomé, 2001).

El resultado de la reflexión profunda del objetivo general del presente estudio está basado en la evidencia teórica para entender la realidad, la cual es analizada mediante su estructura dinámica para luego explorar los componentes que operan sobre ella. Se supone, además, el dominio de la literatura especializada para la apertura a nuevas formas de ver la realidad, que fundamenten marcos de referencia precisos y abiertos para su desarrollo. Posteriormente, se identificarán y concebirán los razonamientos lógicos vinculados a un campo disciplinario específico. Por ello, el desarrollo científico evidencia el aporte que generan los procesos vinculantes en el campo del conocimiento y su aproximación a la

realidad a partir de estrategias aplicadas para percibir las manifestaciones reales, que viene de los actores, para posteriormente intervenir sobre ellas (Mateo, 2001).

### **3.3 Preguntas de Investigación**

La pregunta general de investigación es la siguiente: ¿cuáles son las características de las mujeres que ocupan cargos de jefatura? El estudio es una indagación cualitativa para describir ampliamente a las mujeres jefas.

Dentro de este contexto, los aspectos en los cuales se indagará se detallan a continuación: (a) ¿cuáles son los estilos de delegación que utilizan las mujeres que ocupan cargos de jefatura?, (b) ¿cuál es la manera en la que se comunican las mujeres que ocupan cargos de jefatura dentro de sus organizaciones?, (c) ¿cuál es la forma de resolver conflictos laborales que adoptan las mujeres que ocupan cargos de jefatura?, (d) ¿cuáles son los estilos de liderazgo predominantes entre las mujeres que ocupan cargos de jefatura?, (e) ¿cuáles son las emociones que usualmente surgen en las mujeres que ocupan cargos de jefatura dentro de su entorno de trabajo y cómo las manejan?, (f) ¿de qué forma las mujeres que ocupan cargos de jefatura manejan las relaciones con su subordinados?, (g) ¿cuáles son las alianzas y redes de contacto que las mujeres que ocupan cargos de jefatura crean?, (h) ¿cuáles son las habilidades gerenciales que requieren las mujeres que ocupan cargos de jefatura para desarrollar sus funciones?, e (i) ¿cuáles son las barreras o limitaciones que enfrentan las mujeres que ocupan cargos de jefatura para el desarrollo de su cargo?

### **3.4 Población y Muestra**

Considerando al objeto de estudio, la población es la finalidad del fenómeno que debe ser estudiado. En efecto, todas sus unidades poseen una característica común, que se estudia y da origen a los datos de la investigación. Igualmente, se conoce que una población es el conjunto de todas las cosas que tienen relación entre sí con una serie determinada de especificaciones (Cohén, 2003). Para esta investigación, la población son todas las mujeres

que ocupan cargos de jefatura en Lima Metropolitana, que trabajan en organizaciones con un mínimo de 51 empleados.

### **3.4.1 Muestra**

Al ser este un estudio de enfoque cualitativo, la muestra es no probabilística; por ello, se utiliza el muestreo de propósito o por conveniencia (Avolio, 2016). El principal requisito para que una mujer integre la muestra es que cumpla con las delimitaciones y que esté dispuesta a compartir los detalles de su caso. La estrategia utilizada para identificar mujeres participantes y obtener variedad en los datos es solicitar a cada entrevistada que refiera a otras jefas. Es importante que los casos escogidos brinden información rica, pero que al mismo tiempo permita alcanzar los propósitos de la investigación, para que sea comparable o se pueda analizar en conjunto con la obtenida de otros casos.

Siguiendo las indicaciones de Avolio (2008), la muestra ha sido construida combinando la técnica de bola de nieve con la de máxima variación. Esto permite que los 14 casos seleccionados representen la mayor cantidad de situaciones o características posibles. Al mismo tiempo, se considera que la muestra está completa cuando, al incorporar nuevas entrevistas, estas no están aportando más conocimientos o elementos.

### **3.4.2 Estrategias**

Los casos se van seleccionando para realizar lo siguiente: (a) obtener información sobre los mismos aspectos que los casos anteriores, (b) profundizar en las teorías que se están desarrollando de manera inductiva, (c) cubrir todos los aspectos que tiene el modelo que se está usando en la investigación, y (d) obtener ejemplos que resulten contradictorios o con respuestas totalmente diferentes a las de la mayoría de las mujeres jefas (Eisenhardt, 1989). La muestra se va construyendo con el fin de dar respuesta a las preguntas de la investigación, donde no solo se consideran las respuestas verbales sino que también se incorpora el conocimiento que se obtiene de la observación o de documentos a los que se tenga acceso.

Para Glaser y Strauss (1967), una de las decisiones más complejas en este tipo de investigación es la de saber identificar cuándo la muestra está completa, es decir, cuando ya no es necesario entrevistar a nadie más. La estrategia utilizada para determinar esa cifra es conocida como de saturación teórica, que es el punto en el que el conocimiento o aprendizaje que se obtiene por incluir un caso nuevo es mínimo en comparación con el esfuerzo y costo de incorporar dicho caso. Por ello, se dice que no aporta a los resultados de la investigación.

### **3.5 Consentimiento Informado**

Se inicia el contacto con la presentación de los investigadores como estudiantes de la Maestría en Administración Estratégica de CENTRUM, que se encuentran realizando su tesis de grado. Posteriormente, se desarrollarán las preguntas filtro. En el caso de que las entrevistadas cumplan con las condiciones de la población; entonces, se continúa con el proceso de aplicar el cuestionario. Para lograrlo, se deberá leer y firmar un consentimiento informado, cuyo modelo se presenta en el Apéndice A, y el cual debe ser explicado en detalle. Este consentimiento se firma con dos copias, una de las cuales se queda con el entrevistado y la otra debe ser guardada como evidencia de la investigación.

### **3.6 Confidencialidad**

Desde el diseño de la metodología, los investigadores se han comprometido a preservar la confidencialidad de los datos personales de los entrevistados. Esto incluye que no podrán revelar sus nombres. Cuando se refieran a ellos, lo harán de forma general, como un todo y cuando deban identificar a cada persona los harán con la letra J por jefa y enumerándolas como casos desde la J1 hasta la Jn.

### **3.7 Procedimiento de Recolección de Datos**

La recolección de los datos se ha desarrollado siguiendo tres principios que fueron planteados por Yin (2003): “(a) emplear múltiples fuentes de información, (b) establecer una base de datos, y (c) conservar una cadena de evidencia en el análisis, exponiendo



rotundamente la relación entre las preguntas de investigación, la información obtenida y las conclusiones” (p. 97).

### **3.7.1 Fuentes de evidencia**

Se abrirá un expediente para cada uno de los casos. Lo principal es preservar los documentos y grabaciones creados y/o recopilados durante cada entrevista. Es importante que los investigadores tengan presente que las entrevistas cualitativas realmente son conversaciones guiadas por un listado de puntos, pero que deben llevarse a cabo como conversaciones amenas, donde los entrevistados se sientan a gusto. La descripción y el análisis de los factores se plasmarán de acuerdo a la forma en la que el sujeto lo percibe y no como lo hace el entrevistador (Marshall & Rossman, 1999). Por ello, se necesita que los investigadores no den a conocer sus opiniones personales durante las sesiones de entrevista, sino que más bien sean capaces de escuchar y de establecer relaciones personales, para obtener información valiosa y luego protegerla al no alterarla durante las transcripciones.

Para seleccionar los casos, se consideró a las mujeres que estén actualmente laborando y ocupen un cargo gerencial, de jefatura o directivo, con personal a su cargo directo. Como fuente de evidencia, se grabaron todas las sesiones de entrevistas, que posteriormente fueron transcritas y archivadas en el expediente para cada caso. Además, se agregó la información básica del contacto, las notas del entrevistador y cualquier otro documento recabado. El objetivo fue reunir los documentos que soportan la información recopilada y que, por lo tanto, son el sustento de los resultados de esta investigación.

### **3.7.2 Protocolo del caso**

En el Apéndice B, se ha presentado el protocolo del caso. Esto es una agenda de todos los aspectos que deben cubrirse antes y durante las entrevistas, que sirvan como listas de verificación. Lo principal es asegurarse de que el sujeto entiende los propósitos del estudio y su importancia. Asimismo, dentro del archivo de cada caso, se encuentra el consentimiento

informado con la firma de la entrevistada, el cual debe de completarse antes de iniciar el proceso de entrevista.

### **3.7.3 Casos pilotos**

Los primeros dos casos que se analizarán serán una especie de prueba para considerar si el instrumento (la guía de entrevista) que se ha desarrollado permite recoger los datos necesarios para lograr contestar las preguntas de investigación. También, se analizará si las preguntas formuladas son comprendidas tal y como habían sido planteadas. Estos dos casos serán seleccionados en función de la conveniencia o acceso a las mujeres con el perfil requerido. A partir de estos dos casos, se desarrollarán las mejoras en la guía de entrevista y se complementará el protocolo para la investigación.

### **3.7.4 Esquema de las entrevistas**

El primer contacto se establecerá por vía telefónica. De este modo, los investigadores se identificarán como estudiantes del programa MBA Gerencial de CENTRUM Católica y explicarán el objetivo de este estudio. En los casos donde el sujeto esté dispuesto a colaborar, se acordará una primera cita, la cual se realizará en las oficinas de las entrevistadas o en el lugar donde estas indiquen, así como en el horario de su conveniencia. De esta manera, se esperará los momentos donde las mujeres entrevistadas puedan concentrarse y exista la menor cantidad posible de interrupciones.

Las entrevistas se realizarán siguiendo el protocolo del caso. Además, todas las entrevistas serán grabadas con el objetivo de que el investigador se concentre en la conversación, proporcione el máximo interés y no se distraiga escribiendo. Siempre se permitirá que las participantes agreguen la información adicional que deseen. No obstante, las entrevistadas deben ser guiadas permanentemente hacia las preguntas de la guía de entrevista para garantizar que se obtenga la información que permita contestar las preguntas de investigación.

### **3.8 Instrumentos**

El instrumento de la investigación es una guía de entrevista. Según lo explicado por Yin (2003), contiene preguntas dirigidas u orientadas al investigador y no a las entrevistadas, porque indican de manera detallada la información que se tiene que recopilar en el proceso de la entrevista. Por lo tanto, corresponde al investigador formular las preguntas de la mejor manera posible, dependiendo del estilo de cada una de las mujeres participantes. En el Apéndice C, se indica la literatura utilizada para formular las preguntas, que cubren los temas que corresponden a los propósitos específicos del estudio. Luego, en el Apéndice D, se muestra la guía de entrevista, que incluye las preguntas filtro.

### **3.9 Procedimientos de Registro de Datos**

El registro de datos se compone de tres elementos: (a) grabación y transcripción de la entrevista, (b) notas de observación, conocidas también como notas de campo, que toma el investigador y donde registra todo lo que observa; y (c) fotografías o documentos obtenidos durante las entrevistas. La información de cada caso debe guardarse de forma separada; es decir, se debe crear un expediente para cada mujer que ejerce un cargo de jefatura, pero sin identificarla con su nombre o apellido, sino utilizando el código desde J1 hasta Jn. Es imprescindible mantener estos procedimientos de recolección de datos, ya que con ellos se garantiza la confiabilidad de la presente investigación.

Lo anterior se relaciona con la cadena de evidencia que, según Yin (2003), debe mantenerse y que logra, finalmente, mostrar la relación entre las preguntas de la investigación, la información recopilada y las conclusiones del estudio. Para mantener la cadena de evidencia, es necesario dejar constancia de la fecha, hora y lugar donde se ha recopilado cada dato. Además, debe incluirse el consentimiento informado de cada mujer participante, el cual debe contener su firma.

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

El análisis de los datos se realiza de dos formas: (a) individualmente, y (b) transversalmente o en conjunto. A continuación, se explica cada una de estas formas.

#### **3.10.1 Análisis individual de los casos**

Usualmente, la información que se recopila durante las entrevistas puede ser repetitiva o desordenada. Por ello, corresponde al investigador ordenarla e interpretarla para darle un significado. El análisis individual de cada caso es un proceso que consume tiempo y puede llegar a ser confuso, pero al mismo tiempo es fascinante y requiere de mucha creatividad y capacidad de interpretación (Avolio, 2008; Marshall & Rossman, 1999). La forma en que se ordenará la información recopilada es en torno a los objetivos de la investigación o de las preguntas del estudio, ya que estas reflejan la estructura del modelo de diagnóstico del crecimiento.

#### **3.10.2 Análisis transversal de los casos**

Luego del análisis individual, se utiliza el análisis transversal de los casos, cuyo objetivo es identificar patrones o repeticiones que conducirán a conclusiones. Esto se hace luego de que las entrevistas hayan sido transcritas y analizadas en conjunto utilizando un *software* especializado para datos cualitativos, conocido como Atlas Ti. Para que el análisis sea valioso, se necesita codificar la data, usando indicadores que reflejen los principales términos utilizados como, por ejemplo, la edad, el número de hijos o el estado civil para caracterizar la situación demográfica, entre otros aspectos.

El análisis transversal se divide en tres fases: (a) transcribir cada una de las entrevistas, (b) seleccionar los principales párrafos de cada una de las entrevistas transcritas para filtrar la información que se considera valiosa para la investigación, y (c) codificar la información, de modo que los códigos estén asociados con sus distintos indicadores (por ejemplo, delegación, liderazgo y habilidades, además de los factores demográficos). Para finalizar, con el análisis

de los resultados, los investigadores estarán en capacidad de contrastar los datos recopilados con la literatura existente para encontrar dónde la teoría es válida para las mujeres jefas de Lima Metropolitana y dónde no.

### 3.11 Validez y Confiabilidad

De acuerdo con Yin (2003), para lograr una investigación apropiada y con resultados pertinentes, en lo que se refiere a un estudio descriptivo, es necesario contar con las siguientes condiciones en relación con el diseño: (a) validez del constructo, (b) validez externa y (c) confiabilidad. Para garantizar que estas condiciones estén presentes se hará lo siguiente:

- Validez del constructo: Tiene como premisa establecer medidas adecuadas para los conceptos estudiados. Para ello, se realizarán dos casos pilotos y, además, se preservará una cadena de evidencia durante el análisis.
- Validez externa o generalización: Cada caso se considera como un experimento; por ello, al analizar varios casos, se está realizando una investigación de múltiples experimentos. Los resultados obtenidos son comparados con la teoría que se recopiló y se presentó en la revisión de literatura. Para finalizar, se debe verificar si los resultados obedecen o no a las características que otros autores han encontrado. También podría darse el caso de que coincidan con los resultados de Avolio (2008), quien encontró que no existe un tipo único de mujer emprendedora.
- Confiabilidad: Su objetivo es reducir al mínimo los errores y sesgos de la investigación; por ello, se ha preparado un protocolo del caso, el cual se seguirá en todas las ocasiones asegurando el mismo trato a cada sujeto incluido en el estudio. Además, se creará una base de datos para cada caso, donde se guardará la evidencia y a donde se podrá recurrir en cualquier momento para verificar o

ampliar algún dato. Además, se utilizará el *software* o procesador Atlas Ti para garantizar una comparación objetiva entre los casos.

### 3.12 Resumen

Se ha realizado un diseño de investigación descriptivo transeccional, recopilando los datos en un solo momento del tiempo con el objetivo de conocer si las mujeres que ocupan cargos de jefatura poseen características comunes o pueden ser descritas de una forma única. Esto se hará con un enfoque cualitativo, teniendo como instrumento una guía de entrevista. Cada entrevistada será tratada como un caso individual; posteriormente, se podrá hacer también un análisis transversal de todos los casos.

La muestra estará integrada por mujeres empleadas, que ocupen cargos de jefe, gerente o director con un mínimo de 10 subordinados en su área de trabajo. No se han aplicado filtros por edad, industria en la que trabajan ni estado civil. Los resultados que se reúnan serán analizados utilizando el *software* Atlas Ti para agrupar la información por códigos. Con ello, se logrará generar análisis de frecuencias; pero, sobre todo, se podrá ver las opiniones de las distintas mujeres en torno a un mismo tema o tópico.

## Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

### 4.1 Perfil de los Informantes

Para el desarrollo de esta investigación se entrevistó a 14 mujeres jefas, que trabajan en organizaciones de distintos sectores (ver Tabla 7). De estas 14 mujeres, ocho cuentan con una maestría, una con especialización, tres tienen grado universitario y otras dos no indicaron. Es importante destacar que todas ellas trabajan en grandes empresas, que tienen entre 300 y 5,000 empleados.

Tabla 7

#### *Perfil de las Informantes*

|     | Edad | Industria          | Nivel académico logrado | Cantidad de empleados en la empresa |
|-----|------|--------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| J1  | 34   |                    | Maestría                | 2,000                               |
| J2  | 38   | Banca y finanzas   | Maestría                |                                     |
| J3  | 43   | Financiera         | Maestría                | Más de 3,000                        |
| J4  | 61   | Manufactura        | Universitario           | 540                                 |
| J5  | 40   | Telecomunicaciones | Especialización         | 5,000                               |
| J6  | 34   |                    | Maestría                | 2,000                               |
| J7  |      | Banca y finanzas   | Universitario           | 2,500                               |
| J8  |      |                    | Maestría                |                                     |
| J9  | 34   |                    | Maestría                | 2,000                               |
| J10 | 51   | Comercio           | Universitario           | 300                                 |
| J11 | 48   | Financiera         | Maestría                | 2,500                               |
| J12 |      |                    |                         |                                     |
| J13 | 34   |                    | Maestría                | 2,000                               |
| J14 |      |                    |                         |                                     |

### 4.2 Presentación y Discusión de Resultados

Los resultados se presentan en función de las preguntas de investigación.

#### **4.2.1 ¿Cuáles son los estilos de delegación que utilizan las mujeres que ocupan cargos de jefatura?**

Dentro de este punto se ha recopilado y analizado información sobre: (a) habilidades que se requieren para delegar a los subordinados, (b) importancia de saber delegar para ejercer una jefatura, (c) actividades que deben ser delegadas, y (d) actividades que no deben ser delegadas.

**Habilidades que se requieren para delegar a los subordinados.** Sobre este aspecto J1 indicó lo siguiente:

—*Tener una buena comunicación, yo creo tienes que saber cómo entiende cada persona, como uno lleva trabajando todo el tiempo con ellos los vas conociendo, entonces si hay personas que entienden cuando tú les explicas una sola vez deber aquedar ahí, pero hay personas que necesitan más de una explicación, incluso un ejemplo de las cosas, entonces uno debe tener la habilidad de conocer al personal y a partir de ahí poder convérsales y que entiendan el mensaje (94:98).*

Al respecto, J3 señaló que la clave es saber escuchar y observar los gestos que completan la comunicación, para darse cuenta del interés en la tarea que se está asignando y la disposición para realizarla (124:132). Pero para J4 lo más probable es que no lleguen hasta el final de la tarea, aunque se les delegue la responsabilidad, por lo que debe haber una supervisión constante (84:89). Mientras que J6 señaló la importancia de aceptar o hacerse permeable a los errores que los subordinados puedan cometer (90:93). En la Tabla 8 se han contabilizado las respuestas obtenidas, donde lo principal es la comunicación, seguido por la empatía.

Tabla 8

*Habilidades que se Requieren para Delegar a los Subordinados*

| Respuestas                                 | Casos                         | f  |
|--|-------------------------------|----|
| Comunicación (incluye explicar y escuchar) | J1, J5, J6, J9, J12, J13, J14 | 7  |
| Empatía, conocer al personal               | J1, J2, J8, J10, J11, J14     | 6  |
| Confiar en el personal o generar confianza | J2, J3, J7                    | 3  |
| Paciencia                                  | J1, J3                        | 2  |
| Capacidad de actuar o intervenir           | J3, J4                        | 2  |
| Firmeza                                    | J10, J13                      | 2  |
| Enseñar                                    | J3                            | 1  |
| Aceptar los errores que se puedan cometer  | J6                            | 1  |
| Conciencia emocional                       | J14                           | 1  |
| Total                                      |                               | 25 |



Para J2 al momento de delegar hay que evaluar la disposición de los subordinados para aceptar las tareas (47:47). Con ello coincidió J3, al indicar que debe ser una tarea motivante o desafiante. Al mismo tiempo, debe ser una tarea que puedan realizar, sin sentirse abrumados (46:52). Cuando el subordinado no tiene las competencias para realizar la tarea, entonces ocurre lo que comentó J4 (47:47), como perseguirlos, ya que deben estar dando seguimiento continuo o motivación hasta que la tarea se complete.

*Actividades que deben ser delegadas y actividades que no.* Hay una coincidencia en que si bien es importante delegar, no todas las funciones pueden ser delegadas. Como se aprecia en la Tabla 9, para 11 de las mujeres jefas las actividades operativas o administrativas, que usualmente son tareas rutinarias, sí deben ser delegadas. Mientras que para J3 lo que se delega no es simplemente una tarea o actividad sino una responsabilidad y por ende no se puede dividir. Se delega todo o nada (62:72). En cambio, J6 fue muy enfática cuando manifestó que “*todo aquello que agrega valor no se debe delegar*” (57:60), coincidiendo con J2, J13 y J14, como se aprecia en la Tabla 10.

Tabla 9

*Actividades que Deben ser Delegadas*

| Respuestas  | Casos   | f  |
|---|---|----|
| Lo operativo o administrativo, tareas rutinarias, aspectos técnicos | J1, J2, J6, J7, J8, J9, J10, J11, J12, J13, J14 | 11 |
| En función de la responsabilidad                                    | J3, J5  | 2  |
| Lo que corresponde a cada puesto, ya está definido                  | J4  | 1  |
| Total   |   | 14 |

Tabla 10

*Actividades que No Deben ser Delegadas*

| Respuestas  | Casos            | f  |
|---|------------------|----|
| Labores de supervisión o de gestión                           | J8, J9, J11, J12 | 4  |
| Lo que agrega valor o es estratégico                          | J2, J6, J13, J14 | 4  |
| Tareas nuevas   | J1               | 1  |
| Lo que sobrepasa la responsabilidad del cargo del subordinado | J5               | 1  |
| Aspectos confidenciales                                       | J10              | 1  |
| NS/NR   | J3, J4, J7       | 3  |
| Total   |                  | 14 |

En la Tabla 11 se presentan las principales razones por lo que la delegación ha fallado, entre las que resalta la falta de compromiso o de responsabilidad de los subordinados. Así mismo, se encontró que otra causa de estos problemas es que no se explica o los colaboradores no entienden bien la tarea. Como lo indicó J1:

—Sí, el motivo más recurrente es que la persona no ha entendido lo que en verdad tenía que hacer, cuál era el fin de la tarea y no logró completarla, no obtuvo lo que solicitabas. También el exceso de confianza puede llevar a errores en la delegación (J1, 68:70).

Mientras que la falta de claridad se puede extender a los objetivos del proyecto, tal y como lo señaló J5, reconociendo que es responsabilidad del jefe la correcta definición de metas: “cuando no he definido los objetivos claros o cuando no he dado herramientas suficientes para poder desarrollar el trabajo encomendado” (J5, 59:59).

Tabla 11

*Razones de Fracaso en Delegación*

| Respuestas   | Casos                 | f  |
|--|-----------------------|----|
| Falta de compromiso o responsabilidad del colaborador    | J4, J8, J10, J11, J14 | 5  |
| No se entiende / explica bien la tarea                   | J1, J3, J6, J12       | 4  |
| Los objetivos no están claros                            | J5, J6                | 2  |
| Falta de conocimientos o habilidades en los subordinados | J5, J13               | 2  |
| Se alarga el tiempo de entrega                           | J2                    | 1  |
| No se presentan problemas con la delegación              | J9                    | 1  |
| NS/NR  | J7                    | 1  |
| Total  |                       | 16 |

#### **4.2.2 ¿Cuál es la manera en la que se comunican las mujeres que ocupan cargos de jefatura dentro de sus organizaciones?**

Rivadeneira (2009) señaló que los líderes exitosos comparten una característica y es su habilidad para comunicarse. Es por ello que se pregunta a las mujeres jefas sobre las

habilidades que poseen al respecto, y los canales que utilizan. Finalmente se indaga el impacto que la forma en que se comunican tiene sobre la capacidad para ser jefas. Con la respuesta de la P.11 se logrará saber si se usa más la comunicación por vía electrónica o cara a cara, comparando la respuesta con lo señalado por Men (2014), que cada día más la comunicación es por mail y otras redes.

***Canales de comunicación que se utilizan con los subordinados.*** En la Tabla 12 se aprecia que el principal canal es la comunicación verbal o cara a cara, a la que recurren 13 de las 14 entrevistadas, donde la única excepción es J3 quien usa métodos innovadores como los videos. Para J3, los videos de tres o cuatro minutos son mucho más útiles que palabras sueltas, ya que pueden ser revisados varias veces. Estos videos sirven para dar instrucciones, pero también son fuente de motivación (146:181).

Tabla 12

*Canales de Comunicación que se Utilizan con los Subordinados*

| Respuestas                   | Casos   | f  |
|------------------------------|---|----|
| Cara a cara / reuniones      | J1, J2, J4, J5, J6, J7, J8, J9, J10, J11, J12, J13, J14 | 13 |
| Correo electrónico           | J1, J2, J4, J7, J8, J9, J10, J11, J12, J13, J14         | 11 |
| Mensajes de texto o Whatsapp | J3, J5, J7, J9, J14                                     | 5  |
| Llamadas telefónicas         | J2, J11   | 2  |
| Videos                       | J3  | 1  |
| Skype                        | J5  | 1  |
| Pizarra                      | J3  | 1  |
| Total                        |   | 34 |

***Diferencias en las estrategias de comunicación que se usan.*** Los resultados de la Tabla 13 muestran que ocho de las 14 entrevistadas consideran que las estrategias deben cambiar en función de la persona con la cual se establece la comunicación. En cambio, para otras seis mujeres, las estrategias son las mismas.

Según lo indicado por J1, con los jefes se toma una postura de receptora, es más pasiva (J1, 106:109). Pero para J2 es igual con cualquier persona dentro de la empresa,

prefiriendo siempre la comunicación verbal y directa (103:104); lo mismo que para J4 (95:95), J5 (80:80), entre otras, como se aprecia en la Tabla 12. Entre aquellas que dicen que es necesario utilizar estrategias diferentes con cada persona, en función de su cargo, está J8 que indicó el hecho de que a los jefes es mejor consultarles por teléfono o correo ya que físicamente no se encuentran en el mismo sitio (151:153). Lo mismo para J9 (81:81), a quien también le es más fácil contactar a su jefe por teléfono que en persona. Mientras que para J12 la comunicación con los subordinados suele ser verbal, pero con los jefes es mejor a través de escritos (56:56).

Tabla 13

*Diferencias en las Estrategias de Comunicación que se Usan*

| Respuestas   | Casos                               | f  |
|--|-------------------------------------|----|
| La forma de comunicarse varía según sea la audiencia, una forma con los jefes, otra con los compañeros y otra diferente con los subordinados | J1, J3, J6, J10, J11, J12, J13, J14 | 8  |
| Las mismas estrategias con todos   | J2, J4, J5, J7, J8, J9              | 6  |
| Total  |                                     | 14 |

**Impacto de la comunicación en el ejercicio de la jefatura.** Para la mayoría de las entrevistadas, 11 de 14 la comunicación tiene un impacto directo en la habilidad para ejercer un cargo de jefatura (ver Tabla 14). Como J4 señaló: *“Es muy importante, ya que si la comunicación es adecuada y eficiente puedo evitar reprocesos, mejoro la relación con los miembros del equipo y se consiguen mejores resultados”* (74:76). Esto fue confirmado por J5, quien indicó que *“es importante porque te permite avanzar en la carrera ya que abre puertas si uno se comunica generando confianza y logrando acuerdos”* (83:110). Para J6 esta tiene *“un alto impacto, porque por más que tengas muy buenas ideas, pero una mala comunicación no funciona”* (104:105).

Hubo dos entrevistadas que si bien reconocen la importancia de la comunicación, destacaron que no es suficiente para ejercer efectivamente una jefatura. Al respecto, J3 señaló

que solo comunicar o explicar no es suficiente, sino que para ser un jefe y ganarse el respeto hay que acompañar, servir de facilitador y eso no lo da el cargo (203:234). En cambio, para J4 comunicar no es suficiente porque se necesita establecer el ritmo y supervisar porque no todos los colaboradores van al mismo ritmo, algunos solo se limitan a cumplir, a llegar a su meta mientras que otros están comprometidos (98:110).

Tabla 14

*Impacto de la Comunicación en el Ejercicio de la Jefatura*

| Respuestas                      | Casos  | <i>f</i> |
|---------------------------------|--|----------|
| Tiene un impacto directo o alto | J1, J2, J5, J6, J8, J9, J10,<br>J11, J12, J13, J14 | 11       |
| Solo comunicar no es suficiente | J3, J4   | 2        |
| No responde                     | J7   | 1        |
| Total                           |  | 14       |

#### **4.2.3 ¿Cuál es la forma de resolver conflictos laborales que adoptan las mujeres que ocupan cargos de jefatura?**

Las respuestas obtenidas se vaciarán en las siguientes tablas, con las cuales se sabrá la manera cómo enfrentan los conflictos y con quién se presentan dichos conflictos. También se conocerá si los conflictos se dan con el equipo de trabajo o con otras áreas y si la forma de resolución es diferente en estos casos. Se llegará a conocer si los conflictos son de tareas, es decir asociados con las decisiones de trabajo que se toman, o si por el contrario, los conflictos se presentan en las relaciones y que usualmente se asocian con pobres decisiones (Simons & Peterson, 2000).

**Formas de afrontar los problemas o crisis.** En la Tabla 15 se aprecia como cinco de las 14 entrevistadas, ante un problema o crisis, prefieren tratarlo con el responsable directo. Mientras que tres lo conversan con el equipo completo o con grupos de colaboradores. La entrevistada J8 señaló lo siguiente:

—Por ejemplo, acá se presentan unos problemas a veces de un mal entendido con algún personal o algún problema que tengan, se sientan desmotivados. Tengo que conversar a solas, de a dos y ver qué es lo que le está pasando, ver la forma de cómo ayudarlo (162:165).

En general, todas las mujeres jefas buscan una solución al problema, algunas lo atacan de inmediato mientras que otras prefieren esperar para analizar la situación con calma. Este es el caso de J4, quien textualmente manifestó lo siguiente:

—Analizo la situación y espero un poco antes de responder, salvo que se trate de una situación muy crítica que amerite respuesta inmediata. Intento encontrar una solución que beneficie a todos (79:80).

Tabla 15

*Formas de Afrontar los Problemas o Crisis*

| Respuestas                               | Casos                     | f  |
|--|---------------------------|----|
| Lo trata directamente con el responsable | J2, J8, J9, J10, J11, J13 | 5  |
| Busca soluciones                         | J1, J4, J5, J6,           | 4  |
| Lo conversa con el equipo                | J4, J7, J12               | 3  |
| Espera y luego toma acciones             | J3, J7, J14               | 3  |
| Informa al jefe                          | J1                        | 1  |
| Total                                    |                           | 16 |

**Personas con las que se presentan los conflictos.** Al revisar la Tabla 16 se encuentra que solamente dos entrevistadas indicaron que no tienen conflictos, siendo J2 J3. Mientras que lo más frecuente es que los conflictos se den con los compañeros o personal en el mismo nivel de jerarquía. Entre las que indicaron que los conflictos suelen ser con los compañeros está J4, quien señaló que con los subordinados no se dan estas situaciones porque a ellos se les dictan órdenes y deben cumplirlas (118:121). En el caso de J10, ella se considera una persona no conflictiva, obviamente pueden existir situaciones especiales con otros compañeros por temas de responsabilidad, presión, pero siempre manejables (104:106).

Tabla 16

*Personas con las que se Presentan los Conflictos*

| Respuestas  | Casos                     | <i>f</i> |
|---|---------------------------|----------|
| Los conflictos se presentan con los compañeros de trabajo | J4, J5, J7, J10, J11, J12 | 6        |
| Los conflictos son con los subordinados                   | J6, J8, J9, J13, J14      | 5        |
| No suele tener conflictos                                 | J2, J3                    | 2        |
| Con otras áreas de la empresa                             | J14                       | 1        |
| Los conflictos suelen ser con los jefes                   | J1                        | 1        |
| Total   |                           | 15       |

**Formas de solucionar los conflictos que se presentan en el trabajo.** Si bien la forma de resolver los conflictos es conversando o enfrentándolos, hubo tres entrevistadas que no indicaron cómo lo harían (ver Tabla 17). La fórmula parece ser “*comunicación y trabajo en equipo, anteponiendo siempre los objetivos y relaciones interpersonales*” (J5, 92:92). “*Es a través de la comunicación que se puede ahondar y conocer las causas*” (J6, 118:120), para luego reunirse con las personas que tienen el conflicto y tratar de resolverlo en conjunto.

Tabla 17

*Formas de Solucionar los Conflictos que se Presentan en el Trabajo*

| Respuestas  | Casos               | <i>f</i> |
|---|---------------------|----------|
| Se reúne individualmente con la persona con quien tiene el problema | J2, J7, J8, J9, J12 | 5        |
| Reúne a las personas que tienen el problema y sirve de mediador     | J3, J6, J8          | 3        |
| Conversando pero no indican con quién                               | J10, J11, J13       | 3        |
| Reúne al equipo y conversan, discuten                               | J5, J14             | 2        |
| NS/NR   | J1                  | 1        |
| Total   |                     | 14       |

J7 señaló que es una lucha constante que principalmente se da de forma interna en cada persona, por buscar llegar a sus metas (148:156). En esos casos hay que darles apoyo, motivación, de manera personal a cada una. Mientras que en el caso de J8, depende del

problema y se puede enfrentar con una reunión individual con cada uno de los implicados, para luego reunirlos y conversar todos juntos (173:181), donde lo principal es actuar rápidamente. Pero cuando los problemas no se solucionan, entonces dijo J9 que deben escalar hacia el jefe (97:97).

**Importancia de saber solucionar los conflictos eficazmente.** Todas las entrevistadas coincidieron en que sí es importante resolver los conflictos de manera eficaz, tal y como se presenta en la Tabla 18. Al respecto, J1 señaló:

—Sí, porque si son problemas de trabajo, deberíamos resolverlo de manera eficaz y eficiente para evitar que trascienda, porque si se equivoca uno se equivoca toda el área completa, y si fueran temas personales, como somos un equipo que convivimos tantas horas las relaciones deberían ser las más saludables, las más armoniosas, mucho influye en eso el jefe (J1, 127:130).

Para J3, los conflictos tienen como característica que suelen distraer al personal y es por ello que deben solucionarse, para mantener el enfoque en los objetivos (255:260). “Es imprescindible para que un jefe sea eficiente solucionar cualquier conflicto con el menor esfuerzo e inversión de tiempo para optimizar su gestión” (J5, 95:95). Pero hay otras jefas, como J7 que piensa que los conflictos se deben solucionar eficazmente pero por otros motivos. Por ejemplo, a J7 no le gustaría que la situación escale a su jefe y que sea él quien deba solucionarlo (160:161). En cambio para J10 “un jefe demuestra madurez profesional y personal, sabiendo solucionar conflictos y se gana el respeto de su entorno” (113:114).

Tabla 18

*Importancia de Saber Solucionar los Conflictos Eficazmente*

| Respuestas            | Casos   | f  |
|-----------------------|---|----|
| Sí es importante      | J1, J2, J3, J4, J5, J6, J7, J8, J9, J10, J11, J12, J13, J14 | 14 |
| No resulta importante |   | 0  |
| Total                 |   | 14 |



**Protección a los miembros del equipo.** En este aspecto se obtuvieron diversas respuestas, que lograron sintetizarse en dos opciones, como se presentan en la Tabla 19. Es así que 11 de las 14 entrevistadas indicaron que sí protegen a su equipo de trabajo o asumen las responsabilidades por ellos, como líder del grupo. Al respecto, J7 indicó que “*siempre, así no tengan la razón y luego yo converso con la persona o personas involucradas*” (180:182). Pero hubo tres entrevistadas que señalaron que la protección o alineación depende de la causa del problema. Por ejemplo, para J2 ella puede blindar a su equipo, “*pero si de repente ellos reconocen o efectivamente se comprueba que ha habido una omisión o una mala acción eso no se puede blindar*” (159:164); blindar es una cuestión de confianza.

Tabla 19

*Protección a los Miembros del Equipo*

| Respuestas  | Casos   | f  |
|---|---|----|
| Sí, protege al equipo o asume la responsabilidad  | J1, J4, J5, J6, J7, J9, J10, J11, J12, J13, J14 | 11 |
| Depende, si es un error u omisión involuntaria sí pero si se trata de algo premeditado o grave no | J2, J3, J8                                      | 3  |
| Total   |   | 14 |

#### 4.2.4 ¿Cuáles son los estilos de liderazgo predominantes entre las mujeres que ocupan cargos de jefatura?

Se pregunta directamente por el estilo de liderazgo que tienen las mujeres entrevistadas. Pero esto no es suficiente, por lo que luego se indaga sobre las características que ellas perciben como necesarias en un líder y cuáles de esas características ellas tienen. Con la P.22 se logrará saber si son participativas o no. También se logra establecer si las mujeres ejercen o no un liderazgo inclusivo que busca incorporar al equipo a la toma de decisiones, alentando la participación de todos, asegurando que dichas decisiones reflejen información importante, incrementando el apoyo y reducción de riesgos (Díez et al., 2013). La información recopilada con estas cuatro preguntas se complementa con la resolución de

conflictos, la delegación y la comunicación, porque el liderazgo es el conjunto de esos atributos o habilidades. Además, se evalúan aspectos como metas personales, valores e innovación que, según Romero (2000), estos son atributos de un líder efectivo.

***Maneras de establecer las metas del área.*** En 12 de los 14 casos que se están analizando, las metas del departamento o área son dictadas por la Gerencia General de la empresa (ver Tabla 20). Tal y como lo expresó J2, los objetivos son los de la institución y su rol es transmitirlos (167:169). Mientras que J4 indicó que las metas están alineadas con el plan estratégico, que tiene varios pilares (150:150). Es así que las metas se dan a través de una cadena y el papel de estas jefas es distribuir las (J7, 185:188).

Tabla 20

*Maneras de Establecer las Metas del Área*

| Respuestas   | Casos  | <i>f</i> |
|--|--|----------|
| En base a las metas de la empresa  | J1, J2, J3, J4, J5, J6, J7, J8, J10, J11, J12, J13 | 12       |
| Se desarrollan reuniones con la gerencia   | J9   | 1        |
| Se toman metas generales pero se adecúan a los recursos disponibles en el departamento | J14  | 1        |
| Total  |  | 14       |

En cambio, J9 (119:119) señaló que las metas se definen a través de reuniones que tienen cada tres meses, donde también se definen los proyectos a ejecutar y los tiempos de entrega. En este punto, J14 (117:118) fue la única que indicó tener una posición totalmente diferente, pues al recibir las metas de la gerencia, evalúa los recursos con los que cuenta, principalmente el personal disponible y los tiempos, para así adecuar las metas antes de transmitir las a su personal.

***Objetivos profesionales y personales de las mujeres jefas.*** Se indagó sobre los objetivos que tienen las mujeres jefas, haciendo una distinción entre objetivos profesionales (ver Tabla 21) y objetivos personales (ver Tabla 22). Sin embargo, se encontró que algunas

entrevistadas no hacen diferencia en el tema de estudios, ya que algunas lo consideran en el aspecto profesional y otras en el personal. Lo mismo con la formación del equipo de trabajo o de adquirir habilidades propias de gerencia que lo mencionaron como personal, aunque realmente son profesionales.

Tabla 21

*Objetivos Profesionales de las Mujeres Jefas*

| Respuestas   | Casos               | <i>f</i> |
|--|---------------------|----------|
| Ascender en la organización                        | J1, J3, J6, J8, J12 | 5        |
| Continuar o emprender estudios de posgrado         | J7, J10, J12        | 3        |
| Lograr las metas del cargo o del departamento      | J2, J9, J13         | 3        |
| Culminar la carrera gerencial que ha hecho         | J4                  | 1        |
| Objetivos puntuales o de un proyecto en particular | J5                  | 1        |
| Consolidarse                                       | J11                 | 1        |
| Tener al personal contento                         | J13                 | 1        |
| NS/NR  | J4                  | 1        |
| Total  |                     | 16       |

Tabla 22

*Objetivos Personales de las Mujeres Jefas*

| Respuestas  | Casos        | <i>f</i> |
|---|--------------|----------|
| Ver crecer al equipo de trabajo, formarlo                 | J3, J5, J9   | 3        |
| Consolidar o formar un hogar o familia, tranquilidad      | J8, J10, J13 | 3        |
| Mejoras económicas  | J2, J12      | 2        |
| Tener un negocio propio                                   | J10, J11     | 2        |
| Equilibrar el trabajo con la vida familiar                | J1           | 1        |
| Ya se siente realizada                                    | J4           | 1        |
| Desarrollar más habilidades gerenciales e interpersonales | J6           | 1        |
| Continuar o emprender estudios adicionales                | J7           | 1        |
| Viajar  | J10          | 1        |
| NS/NR   | J4           | 1        |
| Total   |              | 16       |

La única entrevistada que mencionó como objetivo profesional terminar su carrera, fue J4, cuyas palabras textuales fueron “*yo creo que ya falta poco*” (153:153). Mientras que

en lo personal dijo sentirse realizada. Es importante señalar que esta entrevistada tiene 61 años por lo que probablemente siente que su jubilación está próxima. Caso contrario es el de J8, quien indicó que en lo profesional no debe haber límites, ya que se puede continuar ascendiendo y no solo a nivel nacional sino que hasta podría optar en el futuro por una posición en el extranjero, dentro del mismo grupo financiero (220:226). En otros casos, los objetivos son enfocados al puesto actual, sin aspiración de ascender o realizar estudios, como es la situación de J5 quien desea optimizar los controles automáticos de la compañía para garantizar una adecuada salida de fondos (113:113).

***Alineación entre los objetivos personales y los de la organización.*** Se encontró que 11 de las 14 mujeres jefas consideran que sus objetivos personales sí están alineados con los de la organización, como se muestra en la Tabla 23. Por ejemplo, J3 señaló:

—*Sí, porque definitivamente es algo que me gusta, me apasiona hacer, yo creo que cuando te pones en este negocio es como un caramelo o sea ya te gusta tanto que no quieres dejarlo, sí, es bonito trabajar con equipos, es bonito* (308:310).

En la Tabla 23 también se observa que dos entrevistadas consideran que sus objetivos personales no están alineados con la organización. Se tiene el caso de J13, quien explicó que trabaja en una organización familiar por lo que se da la incongruencia, sin dar más detalles (153:154). Mientras que J14 indicó que no es necesario que estén alineados, siempre y cuando no sean incompatibles, “*los objetivos personales pueden a veces estar limitados por temas de salud u otras limitaciones*” (124:125).

Tabla 23

*Alineación entre los Objetivos Personales y los de la Organización*

| Respuestas                    | Casos   | f  |
|-------------------------------|---|----|
| Sí están totalmente alineados | J1, J2, J3, J5, J6, J7, J8, J9, J10, J11, J12 | 11 |
| No están alineados            | J13, J14                                      | 2  |
| NS/NR                         | J4  | 1  |
| Total                         |   | 14 |

**Creatividad e/o innovación.** La gran mayoría de las entrevistadas, 13 de las 14, se consideran creativas e innovadoras, como se presenta en la Tabla 24. Ahora bien, J6 señaló que no siempre es algo favorable ser creativa o innovadora, porque se puede encontrar resistencia entre los jefes (163:164). Solamente J5 reconoció que no es creativa ni innovadora, pero dijo que lo intentaba, reconociendo que es importante (122:122).

Tabla 24

*Las Mujeres Jefas se Consideran Creativas e Innovadoras*

| Respuestas                                    | Casos   | f  |
|---|---|----|
| Sí, es una persona creativa o innovadora      | J1, J2, J3, J4, J6, J7, J8, J9, J10, J11, J12, J13, J14 | 13 |
| No es creativa ni innovadora, pero lo intenta | J5  | 1  |
| Total   |   | 14 |

Esta creatividad se manifiesta de diversas maneras, para J4 “*con muchos proyectos, nuevos productos, nuevos procesos*” (166:171). Mientras que J6 manifiesta que se muestra planteando nuevos enfoques, aprendiendo de la experiencia (167:168), reconociendo la importancia de analizar resultados para introducir cambios cuando sea necesario. Al respecto, J13 confirmó que la creatividad se manifiesta en el mejoramiento de los procesos, de la forma como se hacen las tareas, buscando ser más eficientes (163:164).

**Estilo de liderazgo de las mujeres jefas.** Se aprecia en la Tabla 25 que el estilo de liderazgo preferido por las mujeres jefas entrevistadas es el democrático, colaborativo o participativo. Mientras que en dos casos, el estilo predominante es el de enseñanza o a través del ejemplo como señaló J2:

—*Mi estilo es un estilo de ejemplo yo creo, porque es fácil ser un jefe cuando solo te dedicas a emitir órdenes y ser un líder involucra muchísimas más cosas parte de ello puede ser dar indicaciones pero también es ganarte a las personas y si se pueden hacer las cosas para que puedan seguirte a ti, con bastante ejemplo, yo practico*

*mucho el ejemplo porque de esa manera se puede evidenciar que verdaderamente si se pueden hacer las cosas y si se pueden hacer las cosas podría hacerla cualquier personas (198:203).*

Dentro de las mujeres que señalaron que su estilo es democrático, J7 reconoció que el mismo ha variado a lo largo del tiempo: *“Cuando comencé, yo tenía un liderazgo muy autoritario, pero poco a poco se va cambiando por el tema de la experiencia, con el tiempo fui cambiando”* (J7, 216:226). En cambio, J14 explicó que combina diversos estilos: *“Creo que utilizo varios tipos de liderazgo, en ocasiones soy una líder participativa y colaborativa, en ocasiones autoritaria y dominante; a veces orientada a los objetivos y muchas veces orientada a las relaciones”* (139:141).

Tabla 25

*Estilo de Liderazgo de las Mujeres Jefes*

| Respuestas                                 | Casos                                     | f  |
|--|---|----|
| Democrático, participativo o colaborativo  | J1, J4, J5, J6, J7, J8, J9, J10, J11, J12 | 10 |
| Paternalista / maternalista                | J13                                       | 1  |
| Enseñanza o ejemplo                        | J2, J3                                    | 2  |
| Una combinación, de acuerdo a la situación | J14                                       | 1  |
| Total                                      |   | 14 |

#### **4.2.5 ¿Cuáles son las emociones que usualmente surgen en las mujeres que ocupan cargos de jefatura, dentro de su entorno de trabajo y cómo las manejan?**

En la teoría se mostró que varios autores asocian el liderazgo femenino con la incorporación de emociones, básicamente en lo que se refiere a asertividad, involucrando a los grupos de personas en el desarrollo de las actividades y en la toma de decisiones (Manz & Sims, 2003). En este punto se evalúa si las emociones interfieren o si por el contrario impulsan la toma de decisiones acertadas.

***Emociones positivas que las mujeres jefas experimentan en el ejercicio de cargos de jefatura.*** Las emociones que sienten son diversas, pero predomina la satisfacción y la alegría o felicidad, como se muestra en la Tabla 26. Con respecto a la satisfacción se obtuvieron las siguientes respuestas:

—*La satisfacción de ver que un colaborador es reconocido (J2, 228:230).*

—*Cuando veo que los objetivos de la empresa se cumplen, cuando veo que los trabajadores pueden ser ascendidos por sus logros y cuando podemos cubrir la expectativa tanto de la empresa como la del trabajador, yo estoy en medio (J4, 199:210).*

—*Satisfacción del trabajo bien hecho, satisfacción por ascenso del personal (J5, 137:137).*

—*Felicidad, satisfacción, emoción que las cosas salen bien y hay oportunidades de mejora (J12, 146:146).*

Tabla 26

*Emociones Positivas que las Mujeres Jefas Experimentan en el Ejercicio de Cargos de Jefatura*

| Respuestas                                       | Casos                        | F  |
|--|------------------------------|----|
| Satisfacción por los logros propios o del equipo | J2, J3, J4, J5, J6, J12, J14 | 6  |
| Alegría, regocijo o felicidad                    | J7, J8, J9, J11, J12         | 5  |
| Respeto, admiración                              | J10                          | 1  |
| De reto, continuar mejorando                     | J1, J13                      | 2  |
| Orgullo  | J3                           | 1  |
| Total  |                              | 15 |

En cambio, J8 para explicar que siente alegría usó las siguientes palabras:

—*Yo usualmente estoy entusiasmada, a mí, mi trabajo me apasiona, cuando surgen problemas personales yo antes de venir pongo música en mi casa entonces yo vengo contenta. Estar empática y también con una sonrisa también me da apertura, les*

*genera confianza de acercarse y decirme que es lo que sucede, que pasa, que les está faltando, que necesitan (J8, 299:302).*

Cuando las mujeres jefas se sienten bien, suelen celebrarlo con su equipo, detallando los logros de los colaboradores. Incluso J2, dijo que es un momento propicio para motivar, usando las emociones. Señaló lo siguiente:

*—Bueno resaltamos a nivel del equipo al colaborador que ha tenido el reconocimiento no solamente para compartir todos la alegría, sino para mostrar que si se puede y que fulanito lo pudo lograr ustedes también lo pueden hacer. Es un factor de motivación y también para poder llevar a cabo con el resto que de repente no tuvo el reconocimiento de decir que nos falta no, hacer una auto evaluación de que nos falta (247:251).*

Mientras que J1 indicó que no hace nada, solo se regocija y J6 guardando la postura individualista dijo *“me cargo de energía positiva”* (197:197). Otra entrevistada que no comparte con el equipo es J13, quien señaló *“estoy más tranquila y feliz en el trabajo y siento menos estrés”* (188:188) y J14 afirmó que solo disfruta (168:168).

***Emociones negativas que las mujeres jefas experimentan en el ejercicio de cargos de jefatura.*** Cuatro de las entrevistadas no lograron definir sus emociones o sentimientos negativos, sino que indicaron la fuente de estas (ver Tabla 27). Por ejemplo, J1 que se limitó a identificar la causa, indicó *“sobre el tema de la responsabilidad, a veces hay demasiada carga de trabajo, cuando uno tiene unos temas establecidos hay una sobrecarga de trabajo, es algo que no permite realizar otras actividades fuera del trabajo”* (205:207), siendo el mismo motivo de emociones negativas para J9, ya que la sobrecarga de trabajo la ve como un problema y le genera desmotivación (179:179).

Se encontró que J4 tampoco pudo definir la emoción negativa, pero señaló que se presenta porque le tienen celo, ya que el jefe tiene consideraciones especiales con ella,



gracias a su desempeño (223:229). En cambio J3 dijo frustración, que surge cuando las cosas no salen como se esperaba, en especial cuando se ha trabajado duro (385:386). Mientras que J11 también siente frustración, pero cuando ve que alguien de su equipo no está comprometido con el trabajo o con la organización (194:194).

Tabla 27

*Emociones Negativas que las Mujeres Jefas Experimentan en el Ejercicio de Cargos de Jefatura*

| Respuestas  | Casos                  | <i>f</i> |
|-------------|------------------------|----------|
| Frustración | J3, J10, J11, J12, J14 | 5        |
| Estrés      | J5, J8, J13            | 3        |
| Desmotivada | J2, J9                 | 2        |
| Tristeza    | J10, J14               | 2        |
| NS/NR       | J1, J4, J6, J7         | 4        |
| Total       |                        | 16       |

En base a las entrevistas, se determina que es poco frecuente que las mujeres jefas enfrenten emociones negativas, las que se producen usualmente por falta de compromiso en el equipo, problemas con otras áreas o malos entendidos. Pero es importante considerar que dichas emociones pueden ser la fuente de una reflexión, como lo señalaron 12 de las 14 entrevistadas (ver Tabla 28). Al respecto, J9 señaló específicamente:

*—Después de esto pienso en cómo se podría manejar. Si es una emoción positiva trato de que se siga generando, si es una emoción negativa, trato de analizar que debemos mejorar, y manejar cualquier situación, también vemos con mi equipo analizando la solución donde participamos todos (196:196).*

Tabla 28

*Reflexiones Ante las Emociones*

| Respuestas                    | Casos  | <i>f</i> |
|-------------------------------|--|----------|
| Sí reflexionan e interiorizan | J2, J3, J4, J5, J6, J7, J8, J9, J10, J11, J12, J13 | 12       |
| No siempre analizan           | J14  | 1        |
| No hacen estas reflexiones    | J1   | 1        |
| Total                         |  | 14       |

#### 4.2.6 ¿De qué forma las mujeres que ocupan cargos de jefatura manejan las relaciones con sus subordinados?

El trabajo en equipo es esencial para el desarrollo del liderazgo efectivo. Las cinco preguntas que integran esta sección permitirán responder a la interrogante sobre el manejo de relaciones con los subordinados o colaboradores. Se evalúan aspectos esenciales como el sistema de reconocimiento, el respeto y la capacidad del líder para la toma de decisiones. Este último punto es esencial porque las organizaciones cada día se vuelven más dinámicas e incluso inestables, como lo indicaron Baker et al. (2006). También debe considerarse que cada empleado tiene un perfil distinto y por lo tanto la forma de motivarlos difiere de una persona a otra (Fallon, 2016).

**Habilidades que las mujeres jefas tienen para el trabajo en equipo.** Son diversas las habilidades que una mujer debe tener para desempeñarse en el cargo de jefa. Pero como se observa en la Tabla 29, la principal habilidad es saber comunicar, lo que también incluye escuchar. Además, deben mostrar empatía con su grupo de colaboradores. En relación a esto, J7 indicó;

*—Yo pienso que tengo empatía, soy súper chistosa a veces, simpatía pero lo principal creo que es lo que he escuchado de parte de ellos, es que no soy un Grinch y que las chicas para sus problemas me buscan y que la confianza va creciendo de poquito a poquito, que ya me cuenten sus cosas ya es bastante y eso me enseña a conocer a la persona, mi problema básicamente es conocer mi puesto porque a veces estoy avocada a números y números y eso no me permite ver el otro lado y yo ya lo he analizado en varias oportunidades, veo que la chica está que se desangra y ni cuenta me he dado (365:370).*

Para ser una líder, de acuerdo con J8, las mujeres deben mostrar entusiasmo y actitudes positivas, que sirvan para motivar a su equipo (362:363). Además, deben ser

empáticas. En cambio, para J13, lo más importante es “*la capacidad de dirigir varias cosas a la vez, la tranquilidad para afrontar situaciones*” (213:215).

Tabla 29

*Habilidades que las Mujeres Jefas Tienen para el Trabajo en Equipo*

| Posibles respuestas                                 | Casos                             | f  |
|---|-----------------------------------|----|
| Saber comunicar y/o escuchar                        | J2, J4, J5, J6, J9, J10, J12, J14 | 8  |
| Empatía y/o respeto                                 | J5, J6, J7, J8, J10, J11, J14     | 7  |
| Gestionar a las personas, manejar equipos, servicio | J3, J9, J12                       | 3  |
| Dominar los conocimientos y servir de facilitadores | J1                                | 1  |
| Tener prestigio, reconocimiento                     | J4                                | 1  |
| Alegría, optimismo                                  | J8                                | 1  |
| Hacer varias cosas a la vez                         | J13                               | 1  |
| Total   |                                   | 22 |

**Sistemas de reconocimiento a los subordinados.** Los resultados de la Tabla 30 muestran que en las empresas donde trabajan las mujeres entrevistadas se combinan distintos medios de reconocimiento. El predominante es la felicitación verbal en público, es decir, frente a los compañeros del equipo. Para J1, el agradecimiento sincero es importante, nombrando a la persona que ha permitido el logro, con una felicitación en público, resaltando la tarea que realizó (234:236).

En cambio, J3 que trabaja en una institución financiera señaló que además de una carta se entregan bienes físicos como víveres (426:435), Igualmente, J4 señaló que en su organización, en algunas ocasiones, suelen darse premios monetarios (272:272). Lo mismo que en la empresa de J5. Un caso innovador, es el de J7, donde se dan días libres y en sus propias palabras “*les encanta*” (227:227). Lo mismo que en el siguiente caso

—*Yo hago concursos internos mensuales, en este caso por ejemplo el concurso es un día libre, es un almuerzo, es una cena y eso motiva. Desde que yo entre acá trato de darle algún reconocimiento y lo hago el primer día del mes* (J8, 367:369).

Se encontró un caso donde la empresa no cuenta con una forma establecida de reconocimiento. Se trata de J12, quien dijo:

—*Actualmente en la empresa no usamos ningún sistema, a nivel interno de la sección es un tema de reconocimiento verbal, existe un reconocimiento personal y grupal. Y es con la intención de que los demás se motiven también quieran buscar la mejora* (203:203).

Tabla 30

*Sistemas de Reconocimiento a los Subordinados*

| Posibles respuestas                       | Casos                                  | f  |
|---|--|----|
| Felicitaciones verbales en público        | J1, J2, J4, J6, J9, J10, J11, J12, J14 | 9  |
| Felicitaciones verbales                   | J2, J4, J10, J12, J13                  | 5  |
| Monetario, víveres u otros bienes         | J3, J4, J5, J8                         | 4  |
| Carta                                     | J3, J11, J14                           | 3  |
| Días libres                               | J7, J8                                 | 2  |
| Se incluye en la evaluación del desempeño | J9                                     | 1  |
| Total                                     |  | 24 |

**Capacidad de las mujeres jefas para tomar decisiones.** Todas las mujeres entrevistadas indicaron que sí son capaces de tomar decisiones e incluso algunas indicaron que esto es esencial para ejercer su rol de jefas. Ocho se limitaron a decir que sí son capaces, mientras que tres destacaron la importancia de evaluar los hechos antes de decidir y otras tres señalaron que era esencial saber tomar decisiones rápidamente, como se presenta en la Tabla 31.

La entrevistada J2 dijo que suele ser una decisión muy pensada en primera instancia, meditada (298:302), en la medida en que el tiempo lo permita. Así mismo, J3 señaló “*yo sí me tomo mi tiempito sobre todo si es una decisión importante que va a involucrar a personas, tengo que estar bien segura de lo que voy hacer*” (460:460). Entre las que señalaron que hay que ser rápidas en la toma de decisiones se encuentra J12, quien manifestó

“considero que tomo decisiones rápidas” (211:211). Al mismo tiempo que J13 señaló lo siguiente: “trato de tomar mis decisiones rápido y de manera consensuada” (222:222).

Tabla 31

*Capacidad de las Mujeres Jefas para Tomar Decisiones*

| Respuestas                                   | Casos                            | f  |
|--|----------------------------------|----|
| Sí son capaces                               | J4, J5, J6, J7, J8, J9, J10, J11 | 8  |
| Evalúan o analizan antes de tomar decisiones | J1, J2, J3                       | 3  |
| Rápida                                       | J12, J13, J14                    | 3  |
| Total  |                                  | 14 |

#### 4.2.7 ¿Cuáles son las alianzas y redes de contacto que las que ocupan cargos de jefatura crean?

Al revisar la literatura se encontró que las alianzas y redes de contacto son esenciales para el ascenso en las estructuras organizacionales. Así como se conoció que los hombres son más hábiles en este aspecto (Bierema, 1996). Aunque para Daugherty (2012), las mujeres tienen la madurez de entender la política que se maneja en cada organización y construir alianzas. Con los datos de la siguiente tabla se llegará a conocer que tan fácil o no ha sido para las jefas desarrollar alianzas y la importancia que esto tiene en su desarrollo profesional.

##### ***Relación entre ser jefe y construir alianzas con personas dentro de las empresas.***

Para la mitad de las entrevistadas sí es importante establecer alianzas, como parte esencial para ejercer sus cargos de jefatura (ver Tabla 32). Es así que J6 indicó lo siguiente: “considero que las alianzas son importantes para que te puedas desarrollar profesionalmente” (241:241). Asimismo, J8 señaló que “las relaciones interpersonales son importantes y por lo tanto hay que esforzarse en desarrollarlas, manteniendo buenas relaciones en el ámbito del trabajo” (400:406). Pero al respecto, J1 fue clara al señalar que “alianzas no es lo mismo que amistad” (252:255), y que no deben confundirse, porque la prioridad es construir relaciones que favorezcan el desarrollo del trabajo.

Las alianzas no solo son importantes para ejercer la jefatura, sino también para ascender, como lo indicó J13, *“estos referentes son importantes para un ascenso en tu carrera”* (231:233). La forma de construir dichas alianzas, de acuerdo con J2, es a través de acciones, mostrando capacidad para hacer eficazmente el trabajo y manejar adecuadamente las relaciones interpersonales (311:317). Solamente hubo un caso que indicó que las alianzas no son necesarias, es así que J4 señaló lo siguiente: *“nunca he necesitado influencia, son los resultados del trabajo”* (284:284).

Tabla 32

*Importancia de Construir Alianzas para Ejercer la Jefatura*

| Respuestas   | Casos                         | f  |
|--|-------------------------------|----|
| Las alianzas son necesarias para lograr ascender   | J1, J6, J7, J8, J11, J13, J14 | 7  |
| La prioridad la tienen los méritos y no las alianzas (o establecer alianzas en base a méritos) | J2, J3                        | 2  |
| Son importantes pero no suficientes  | J5, J12                       | 2  |
| Depende del tipo de empresa  | J9, J10                       | 2  |
| No se necesitan alianzas para ascender o para ejercer la jefatura                              | J4                            | 1  |
| Total  |                               | 14 |

***Facilidades para construir alianzas en el lugar de trabajo.*** Para nueve de las 14 mujeres es fácil o no les cuesta construir alianzas en las empresas donde trabajan, como se muestra en la Tabla 33. Se tiene el caso de J3, quien manifestó lo siguiente:

*—Realmente no me cuesta porque cuando uno pide algo también debe saber pedir no, o sea no es que tú eres la gerente y vas a exigir y a veces la gente se ríe cuando yo llamo ya me van conociendo, ya pues mándame tu correo, le digo seguro se quedó en Tilico por que no llega y bromeando entre bromas les hago reír* (517:519).

Asimismo, en la Tabla 33 se observa que para una persona, J6 es una habilidad en desarrollo. Ella señaló *“creo que es una oportunidad de mejora para mí; considero que es muy importante pero que aún me falta por desarrollar, estoy camino a desarrollar”* (245:246).

Mientras que se encontraron dos casos para quienes es difícil crear alianzas, como J2 quien específicamente indicó que “*es difícil, pero se construye a base de esfuerzos propios, mostrando resultados*” (320:324). Así mismo, hubo dos mujeres que dijeron no necesitar de alianzas. Por ejemplo, J10 ha trabajado en empresas donde no se han necesitado las alianzas, porque hay una relación homogénea entre todos los miembros del equipo (204:205).

Tabla 33

*Facilidades de las Mujeres Jefas para Construir Alianzas en el Trabajo*

| Respuestas                      | Casos                                 | <i>f</i> |
|---------------------------------|---------------------------------------|----------|
| Es fácil o no le cuesta         | J3, J4, J5, J7, J8, J9, J11, J13, J14 | 9        |
| Está en desarrollo              | J6                                    | 1        |
| No ha necesitado hacer alianzas | J10, J12                              | 2        |
| Es difícil                      | J1, J2                                | 2        |
| Total                           |                                       | 14       |

**4.2.8 ¿Cuáles son las habilidades gerenciales que requieren las mujeres que ocupan cargos de jefatura para desarrollar sus funciones?**

Con esta pregunta se resumen todos los aspectos anteriores, pero con el enfoque de género. Lo que se busca establecer es si las mujeres jefas deben desarrollar las habilidades de liderazgo que indica la teoría: (a) delegación, (b) comunicación, (c) valores, (d) trabajo en equipo, (e) participativos; o si por el contrario las mujeres deben enfatizar en solo alguno de estos puntos.

***Principales habilidades gerenciales que necesita un jefe.*** Son múltiples las habilidades que se necesitan para gerenciar o ejercer una jefatura (ver Tabla 34). La que más se repitió en las respuestas de las mujeres entrevistadas fue la comunicación, con una frecuencia de ocho. Luego con frecuencia de cuatro están: (a) delegación, (b) empatía, (c) motivador o habilidad para manejar grupos y (d) liderazgo. Se nota que estas mujeres han tenido que desarrollar un portafolio de características para desempeñarse en sus puestos.

Tabla 34

*Habilidades Gerenciales que Necesitan las Mujeres Jefas*

| Respuestas                                     | Casos                            | f  |
|--|----------------------------------|----|
| Comunicación                                   | J1, J2, J4, J5, J8, J9, J12, J13 | 8  |
| Delegación                                     | J1, J10, J11, J12                | 4  |
| Empatía  | J5, J6, J8, 10                   | 4  |
| Manejo de grupos, motivador                    | J2, J5, J11, J14                 | 4  |
| Asertivo, saber tomar decisiones               | J6, J9, J13, J14                 | 4  |
| Liderazgo                                      | J4, J8, J11                      | 3  |
| Con visión de largo plazo, estratégico         | J6, J12                          | 2  |
| Cumplir con los plazos de entrega, responsable | J4, J12                          | 2  |
| Negociador                                     | J7, J14                          | 2  |
| Conocimientos técnicos                         | J1, J4                           | 2  |
| Poder adaptarse a los cambios                  | J14                              | 1  |
| NS/NR  | J3                               | 1  |
| Total  |                                  | 37 |

Se preguntó directamente por la actitud frente al riesgo, encontrándose que la mayoría de las mujeres jefas entienden que es importante asumir riesgos, para ocupar cargos gerenciales. En sus propias palabras, J1 señaló lo siguiente:

—*Yo creo que todo jefe debe asumir cierto riesgo, y para esto los conocimientos y la experiencia le va permitir ser asertivo, sin embargo en mi caso todavía es un punto de mejora, eso de tomar riesgo porque pienso mucho (287:289).*

Solamente J4 dijo que no era muy arriesgada, pero reconoció que ha ido aceptando que es parte esencial de su trabajo y que —*el que no arriesga no gana (311:311)*. Asimismo, J5 manifestó lo que sigue: “*he tenido que transformarme constantemente, evolucionar, tal como lo pide la compañía en estos tiempos modernos*” (206:206) y por ende la aversión al riesgo ha desaparecido. Ahora bien, dependiendo del sector en el que se trabaja y de la postura de la organización, “*hay ocasiones en que debe evitarse el riesgo*” (J8, 457:463).

Se preguntó sobre las habilidades gerenciales que debían mejorar, encontrando que para cuatro entrevistadas la prioridad es comunicación, incluyendo saber escuchar (ver Tabla 35). Por ejemplo, esta fue mencionada por J9: “*la habilidad de toma de decisiones, la*



*habilidad de innovación y la comunicación, creo que podría mejorar el análisis del entorno externo*” (258:258), quien encontró diversidad de áreas de mejora. En cambio, para J2, lo principal es la administración del tiempo, principalmente para *“conocer a los subordinados y contribuir en su desarrollo profesional”* (357:361). Un caso diferente fue el de J12, quien señaló lo siguiente: *“tengo todas las habilidades gerenciales necesarias para desempeñarme”* (249:249), lo mismo que J14: *“creo que estoy desarrollando todas, pero en todas tengo oportunidad de mejora”* (245:245).

Tabla 35

*Habilidades Gerenciales que Deben Mejorar*

| Respuestas                              | Casos            | f  |
|---|------------------|----|
| Comunicación / saber escuchar           | J1, J7, J8, J9   | 4  |
| Generar soluciones / innovar / analizar | J6, J9, J10, J13 | 4  |
| Empatía / conocer al personal           | J5, J11          | 2  |
| Organizar el tiempo                     | J2               | 1  |
| Conocimientos de informática y TIC      | J4               | 1  |
| No identifica áreas de mejora           | J12, J14         | 2  |
| NS/NR                                   | J3               | 1  |
| Total                                   |                  | 15 |

***Estrategias para integrar datos del entorno en la toma de decisiones.*** Sin duda alguna, para ejercer el cargo de jefe o gerente se requiere tener la capacidad de recopilar y procesar información, para incorporarla en el proceso de toma de decisiones. Esto fue confirmado por ocho de las entrevistadas, como se observa en la Tabla 36. Al respecto J2 señaló lo siguiente, recalando la importancia:

*—Bueno mantenerse informado siempre es importante en este negocio en el que nosotros nos encontramos la actividad crediticia, es importantísimo estar informado, cualquier tipo de información que pueda repercutir en el negocio definitivamente si es necesario que conozcamos, mantenerse al tanto de las noticias, mantenerse al tanto de los diarios, la información de redes es importante (342:345).*

Tabla 36

*Estrategias que las Mujeres Jefas Usan para Integrar los Datos del Entorno en el Proceso de Toma de Decisiones*

| Posibles respuestas                      | Casos                              | f  |
|--|------------------------------------|----|
| Enfocarse en los objetivos de la empresa | J1                                 | 1  |
| Recopilar y analizar información         | J2, J6, J8, J9, J10, J11, J13, J14 | 8  |
| Usando conceptos y sistemas innovadores  | J4                                 | 1  |
| Capta a través de alianzas               | J8                                 | 1  |
| Adecuando las metas                      | J12                                | 1  |
| NS/NR                                    | J3, J7                             | 2  |
| Total                                    |                                    | 14 |

Lo indicado por J2 fue confirmado por J6, quien dijo: *“siempre las voy tomando de referencia”* (259:259). Mientras que J10 (213:214) indicó ser muy detallista y analítica. J8 manifestó lo siguiente: *“yo tengo que estar informada de lo interno y de lo externo también, el tema de alianzas también me permite estar más informada de lo que pueda pasar dentro y fuera y que yo me vaya preparando para lo que se viene”* (431:433).

Se conoció que siete de las mujeres entrevistadas han desarrollado su carrera en diferentes empresas (ver Tabla 37). Esto les ha permitido adquirir mayor conocimiento y experiencia (J8, 444:453). En paralelo, hubo seis entrevistadas que dijeron haber hecho toda su carrera profesional en una misma empresa. Se tiene el caso de J4 *“una empresa, 35 años”* (308:308). Mientras que J12 manifestó: *“básicamente en una sola empresa y por medio de estudios y capacitaciones”* (253:253), mostrando que laborar en un solo negocio no garantiza el desarrollo.

Tabla 37

*Desarrollo Profesional de las Mujeres Jefas*

| Respuestas  | Casos                         | f  |
|---|-------------------------------|----|
| Toda la carrera la han hecho en una sola organización | J1, J4, J5, J9, J11, J12      | 6  |
| Se ha desarrollado en diferentes empresas             | J2, J6, J7, J8, J10, J13, J14 | 7  |
| NS/NR   | J3                            | 1  |
| Total   |                               | 14 |

#### 4.2.9 ¿Cuáles son las barreras o limitaciones que enfrentan las mujeres que ocupan cargos de jefatura para el desarrollo de su cargo?

A lo largo de los antecedentes y de la revisión de la literatura se ha encontrado que las mujeres presentan limitaciones o barreras para llegar a ocupar cargos gerenciales. Pero en cuanto a las barreras para desempeñar sus cargos, las investigaciones previas son escasas por lo que se ahondará en este punto. Con las respuestas se podrá conocer si el hecho de ser mujer dificulta el desempeño de las funciones de jefe. En limitaciones se revisan también las que impone la familia, así como las de la organización.

***Influencia del género en el desarrollo profesional.*** Para la mayoría de las mujeres entrevistadas, 9 de 14, el género sí ha influido en su desarrollo de carrera, específicamente como una limitación (ver Tabla 38). Al respecto se han recopilado los comentarios textuales que se recibieron de las entrevistadas que indicaron dificultades en el desarrollo de su carrera como consecuencia del género:

—*Tardé un poco en asumir jefaturas en planta, porque en un primer momento se creía que solo un hombre podría trabajar en planta dentro de mi empresa, pero uno de los gerentes, me dio la oportunidad a pesar de ser mujer, siempre el tema fabricación está ligado solo a los hombres y eso se ve mucho, incluso hasta ahora, en un primer momento me sentí paramétrica donde tenía que trabajar y donde no (J1, 295:295).*

—*Difícil los 10 primeros años, porque en esa época la corriente machista en las industrias era muy fuerte y las mujeres teníamos poca oportunidad (J4, 314:321).*

—*Ha implicado mayor esfuerzo creo, para que los hombres me vean como una profesional competitiva (J5, 209:209).*

—*No sé si me ha costado un poco más, a veces desconfían un poco de la capacidad de la mujer, sí, me ha generado un tema de desconfianza (J8, 466:471).*

—*Dentro de mi carrera que es ingeniería de software, los hombres se van a la parte técnica y las mujeres se direccionan a la parte de gestión. Al terminar la universidad sí había diferencia entre un hombre y una mujer. En mi trabajo actual puedes desarrollarte más profesionalmente si es que estás en la parte técnica (J9, 270:270).*

—*He sentido que mis ascensos no me fueron más difícil que a los hombres, y que estos tienen más facilidad de lidiar entre sus congéneres porque comparten aficiones en común como el fútbol (J13, 272:273).*

—*He notado machismo en algunas jefaturas y ello me dificulta un mejor desarrollo profesional (J14, 255:255).*

Mientras que J7 tuvo limitaciones, pero por los esquemas sociales, como ella misma lo señaló:

—*Yo pienso que a veces sí, yo pienso que la mujer que tenga a cargo una gerencia no solamente es mujer también es mamá, es amiga, es compañera de trabajo, puede tener liderazgo en su casa como puede tener liderazgo en su trabajo, las mujeres son calificadas más proactivas, están pensando doble, hace varias cosas a la vez, en cambio los hombres no (495:502).*

También se aprecia en la Tabla 38 que para cuatro entrevistadas el género no ha hecho diferencia alguna en el desarrollo de su carrera, específicamente en los siguientes casos:

—*No he tenido ninguna limitación, felizmente en las empresas o entidades donde he laborado he tenido la oportunidad de contar con buenos líderes que nos han brindado todas las facilidades y no se ha sentido al menos de mi parte (J2, 373:375).*

—*No creo que haya tenido un impacto negativo, no he sentido que mi género haya influido. Ha primado mis habilidades para tomar decisiones para mi ascenso (J6, 280:281).*

—*Realmente no lo he sentido, no he sentido que me hayan querido hacer menos por el hecho de ser mujer, creo que por el hecho de no haber estado en muchas diferentes empresas. En esta empresa al menos no lo he percibido (J12, 265:265).*

Tabla 38

*Influencia del Género en el Desarrollo Profesional de las Mujeres Jefas*

| Respuestas  | Casos                             | f  |
|---|-----------------------------------|----|
| Han tenido que luchar contra paradigmas o esquemas en el lugar de trabajo | J1, J4, J5, J8, J9, J10, J13, J14 | 8  |
| Han tenido que luchar contra paradigmas o esquemas sociales               | J7                                | 1  |
| No ha influido en nada, es igual ser hombre que mujer                     | J2, J6, J11, J12                  | 4  |
| NS/NR   | J3                                | 1  |
| Total   |                                   | 14 |

### 4.3 Análisis Transversal

El análisis transversal consiste en revisar en conjunto todas las respuestas que dio cada entrevistada, contrastando similitudes y diferencias (ver Tabla 39). Se encontró que el nivel educativo no es determinante en las habilidades gerenciales de las mujeres jefas, pues en muchos casos a pesar de contar con una maestría sienten que deben mejorar la comunicación, o en la capacidad para proponer soluciones. Tampoco existe una relación entre las habilidades que poseen y las que desean mejorar, que en varios casos suelen ser las mismas, mostrando que siempre hay oportunidad de mejora.

Se encontró relación entre el desarrollo profesional que las mujeres jefas han tenido y su visión de las alianzas. Hubo una sola entrevistada que señaló que no es necesario establecer alianzas y otra que indicó que si bien son importantes esto no es suficiente, además de una tercera que señaló dependía del tipo de empresa (J9). Estas tres mujeres han desarrollado su carrera profesional en una sola organización. Mientras que de las siete mujeres que han hecho su carrera en varias empresas, seis dijeron que establecer alianzas es necesario. Si bien la teoría dice que hacer alianzas es más fácil para los hombres que para las

Tabla 39

## Análisis Transversal de los Casos

| Caso | Industria          | Nivel académico logrado | Desarrollo de carrera profesional | Habilidades que debe tener un jefe   | Habilidades en las que deben mejorar | Habilidades requeridas para delegar   | Actividades que sí se pueden delegar                                | Actividades que no se pueden delegar                          | Razones por las que falla la delegación                               | Canales de comunicación con subordinados                                  | Formas de afrontar los problemas                        |
|------|--------------------|-------------------------|-----------------------------------|--|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| J1   |                    | Maestría                | En una sola organización          | Comunicación, delegación, con conocimientos técnicos   | Comunicación                         | Comunicación, empatía, paciencia  | Lo operativo o administrativo, tareas rutinarias, aspectos técnicos | Tareas nuevas   | No se entiende / explica bien la tarea                                | Cara a cara / reuniones, correo electrónico, llamadas telefónicas         | Busca soluciones, informa al jefe                       |
| J2   | Banca y finanzas   | Maestría                | En diferentes empresas            | Comunicación, Manejo de grupos / motivador   | Organizar el tiempo                  | Empatía, Confiar en el personal o generar confianza                                 | Lo operativo o administrativo, tareas rutinarias, aspectos técnicos | Lo que agrega valor o es estratégico                          |   | Cara a cara / reuniones, correo electrónico                               |   |
| J3   | Financiera         | Maestría                |                                   |  |                                      | Confiar en el personal o generar confianza, paciencia, capacidad de actuar, enseñar | En función de la responsabilidad                                    |   | No se entiende / explica bien la tarea                                | Mensajes de texto o Whatsapp, videos, pizarra                             | Espera y luego toma acciones                            |
| J4   | Manufactura        | Universitario           | En una sola organización          | Comunicación, Manejo de grupos / motivador, liderazgo, responsable, con conocimientos técnicos | Conocimientos de TIC                 | Capacidad de actuar   | Ya está definido en la descripción del puesto                       |   | Falta de compromiso o responsabilidad del colaborador                 | Cara a cara / reuniones, correo electrónico                               | Busca soluciones, lo conversa con el equipo             |
| J5   | Telecomunicaciones | Especialización         | En una sola organización          | Comunicación, empatía  | Empatía                              | Comunicación  | En función de la responsabilidad                                    | Lo que sobrepasa la responsabilidad del cargo del subordinado | Los objetivos no están claros, falta de conocimientos o habilidades   | Cara a cara / reuniones, Mensajes de texto o Whatsapp, Skype              | Busca soluciones  |
| J6   |                    | Maestría                | En diferentes empresas            | empatía, asertivo, estratégico   | Generar soluciones                   | Comunicación, aceptar los errores que se puedan cometer                             | Lo operativo o administrativo, tareas rutinarias, aspectos técnicos | Lo que agrega valor o es estratégico                          | No se entiende / explica bien la tarea, los objetivos no están claros | Cara a cara / reuniones   | Busca soluciones  |
| J7   | Banca y finanzas   | Universitario           | En diferentes empresas            | Negociador   | Comunicación                         | Confiar en el personal o generar confianza  | Lo operativo o administrativo, tareas rutinarias, aspectos técnicos |   |   | Cara a cara / reuniones, correo electrónico, Mensajes de texto o Whatsapp | Lo conversa con el equipo, espera y luego toma acciones |
| J8   |                    | Maestría                | En diferentes empresas            | Comunicación, empatía, liderazgo   | Comunicación                         | Empatía   | Lo operativo o administrativo, tareas rutinarias, aspectos técnicos | Labores de supervisión o de gestión                           | Falta de compromiso o responsabilidad del colaborador                 | Cara a cara / reuniones, correo electrónico                               | Lo trata directamente con el responsable                |
| J9   |                    | Maestría                | En una sola organización          | Comunicación, asertivo   | Comunicación, Generar soluciones     | Comunicación  | Lo operativo o administrativo, tareas rutinarias, aspectos técnicos | Labores de supervisión o de gestión                           |   | Cara a cara / reuniones, correo electrónico, Mensajes de texto o Whatsapp | Lo trata directamente con el responsable                |
| J10  | Comercio           | Universitario           | En diferentes empresas            | delegación, empatía, Manejo de grupos / motivador  | Generar soluciones                   | Empatía, firmeza  | Lo operativo o administrativo, tareas rutinarias, aspectos técnicos | Aspectos confidenciales                                       | Falta de compromiso o responsabilidad del colaborador                 | Cara a cara / reuniones, correo electrónico                               | Lo trata directamente con el responsable                |
| J11  | Financiera         | Maestría                | En una sola organización          | delegación, liderazgo  | Comunicación, empatía                | Empatía   | Lo operativo o administrativo, tareas rutinarias, aspectos técnicos | Labores de supervisión o de gestión                           | Falta de compromiso o responsabilidad del colaborador                 | Cara a cara / reuniones, correo electrónico, llamadas telefónicas         | Lo trata directamente con el responsable                |
| J12  |                    |                         | En una sola organización          | Comunicación, delegación, estratégico, responsable   | No identifica áreas de mejora        | Comunicación  | Lo operativo o administrativo, tareas rutinarias, aspectos técnicos | Labores de supervisión o de gestión                           | No se entiende / explica bien la tarea                                | Cara a cara / reuniones, correo electrónico                               | Lo conversa con el equipo                               |
| J13  |                    | Maestría                | En diferentes empresas            | Comunicación, asertivo   | Generar soluciones                   | Comunicación, firmeza   | Lo operativo o administrativo, tareas rutinarias, aspectos técnicos | Lo que agrega valor o es estratégico                          | Falta de conocimientos o habilidades                                  | Cara a cara / reuniones, correo electrónico                               |   |
| J14  |                    |                         | En diferentes empresas            | Manejo de grupos / motivador, asertivo, negociador, con capacidad de adaptarse a los cambios   | No identifica áreas de mejora        | Comunicación, empatía, conciencia emocional   | Lo operativo o administrativo, tareas rutinarias, aspectos técnicos | Lo que agrega valor o es estratégico                          | Falta de compromiso o responsabilidad del colaborador                 | Cara a cara / reuniones, correo electrónico, Mensajes de texto o Whatsapp | Espera y luego toma acciones                            |

Tabla 39

## Análisis Transversal de los Casos (continuación)

| Caso | Personas con las que hay conflictos                                    | Formas de solucionar los conflictos  | Creativas e innovadoras | Estilo de liderazgo de las mujeres jefes   | Emociones positivas que experimentan  | Emociones negativas que experimentan | Habilidades para el trabajo en equipo   | Sistemas de reconocimiento  | Relación entre ser jefe y construir alianzas   | Facilidades para construir alianzas | Influencia del género en el desarrollo profesional                        |
|------|--|--|-------------------------|--|---|--------------------------------------|---|---|--|-------------------------------------|---|
| J1   | Los conflictos suelen ser con los jefes                                |  | Sí                      | Democrático, participativo o colaborativo  | De reto, continuar mejorando  |                                      | Dominar los conocimientos y servir de facilitadores                               | Felicitaciones verbales en público  | Las alianzas son necesarias para lograr ascender   | Es difícil                          | Han tenido que luchar contra paradigmas o esquemas en el lugar de trabajo |
| J2   | No suele tener conflictos  | Se reúne individualmente con la persona con quien tiene el problema  | Sí                      | Enseñanza o ejemplo                        | Satisfacción por los logros propios o del equipo                                | Desmotivada                          | Saber comunicar y/o escuchar  | Felicitaciones verbales en público y en privado                                     | La prioridad la tienen los méritos y no las alianzas (o establecer alianzas en base a méritos) | Es difícil                          | No ha influido en nada, es igual ser hombre que mujer                     |
| J3   | No suele tener conflictos  | Reúne a las personas que tienen el problema y sirve de mediador  | Sí                      | Enseñanza o ejemplo                        | Satisfacción por los logros propios o del equipo, orgullo                       | Frustración                          | Gestionar a las personas, manejar equipos, servicio                               | Monetario, víveres u otros bienes, carta  | No se necesitan alianzas para ascender o para ejercer la jefatura                              | Es fácil o no le cuesta             | Han tenido que luchar contra paradigmas o esquemas en el lugar de trabajo |
| J4   | Los conflictos se presentan con los compañeros de trabajo              |  | Sí                      | Democrático, participativo o colaborativo  | Satisfacción por los logros propios o del equipo                                |                                      | Saber comunicar y/o escuchar, tener prestigio, reconocimiento                     | Felicitaciones verbales en público y en privado, monetario / víveres u otros bienes |  | Es fácil o no le cuesta             | Han tenido que luchar contra paradigmas o esquemas en el lugar de trabajo |
| J5   | Los conflictos se presentan con los compañeros de trabajo              | Reúne al equipo y conversan, discuten  | No                      | Democrático, participativo o colaborativo  | Satisfacción por los logros propios o del equipo                                | Estrés                               | Empatía y/o respeto, saber comunicar y/o escuchar                                 | Monetario, víveres u otros bienes   | Son importantes pero no suficientes  | Es fácil o no le cuesta             | Han tenido que luchar contra paradigmas o esquemas en el lugar de trabajo |
| J6   | Los conflictos son con los subordinados                                | Reúne a las personas que tienen el problema y sirve de mediador  | Sí                      | Democrático, participativo o colaborativo  | Satisfacción por los logros propios o del equipo                                |                                      | Empatía y/o respeto, saber comunicar y/o escuchar                                 | Felicitaciones verbales en público  | Las alianzas son necesarias para lograr ascender   | Está en desarrollo                  | No ha influido en nada, es igual ser hombre que mujer                     |
| J7   | Los conflictos se presentan con los compañeros de trabajo              | Se reúne individualmente con la persona con quien tiene el problema  | Sí                      | Democrático, participativo o colaborativo  | Alegría, regocijo o felicidad   |                                      | Empatía y/o respeto   | Días libres   | Las alianzas son necesarias para lograr ascender   | Es fácil o no le cuesta             | Han tenido que luchar contra paradigmas o esquemas sociales               |
| J8   | Los conflictos son con los subordinados                                | Se reúne individualmente con la persona con quien tiene el problema, reúne a las personas que tienen el problema y sirve de mediador | Sí                      | Democrático, participativo o colaborativo  | Alegría, regocijo o felicidad   | Estrés                               | Empatía y/o respeto, alegría / optimismo  | Monetario, víveres u otros bienes, días libres                                      | Las alianzas son necesarias para lograr ascender   | Es fácil o no le cuesta             | Han tenido que luchar contra paradigmas o esquemas en el lugar de trabajo |
| J9   | Los conflictos son con los subordinados                                | Se reúne individualmente con la persona con quien tiene el problema  | Sí                      | Democrático, participativo o colaborativo  | Alegría, regocijo o felicidad   | Desmotivada                          | Gestionar a las personas, manejar equipos, servicio, saber comunicar y/o escuchar | Felicitaciones verbales en público, se incluye en la evaluación del desempeño       | Depende del tipo de empresa  | Es fácil o no le cuesta             | Han tenido que luchar contra paradigmas o esquemas en el lugar de trabajo |
| J10  | Los conflictos se presentan con los compañeros de trabajo              | Conversando pero no indican con quién  | Sí                      | Democrático, participativo o colaborativo  | Respeto, admiración   | Frustración, tristeza                | Empatía y/o respeto, saber comunicar y/o escuchar                                 | Felicitaciones verbales en público y en privado                                     | Depende del tipo de empresa  | No ha necesitado hacer alianzas     | Han tenido que luchar contra paradigmas o esquemas en el lugar de trabajo |
| J11  | Los conflictos se presentan con los compañeros de trabajo              | Conversando pero no indican con quién  | Sí                      | Democrático, participativo o colaborativo  | Alegría, regocijo o felicidad   | Frustración                          | Empatía y/o respeto   | Felicitaciones verbales en público, carta   | Las alianzas son necesarias para lograr ascender   | Es fácil o no le cuesta             | No ha influido en nada, es igual ser hombre que mujer                     |
| J12  |  | Se reúne individualmente con la persona con quien tiene el problema  | Sí                      | Democrático, participativo o colaborativo  | Satisfacción por los logros propios o del equipo, alegría, regocijo o felicidad | Frustración                          | Gestionar a las personas, manejar equipos, servicio, saber comunicar y/o escuchar | Felicitaciones verbales en público y en privado                                     | Son importantes pero no suficientes  | No ha necesitado hacer alianzas     | No ha influido en nada, es igual ser hombre que mujer                     |
| J13  | Los conflictos son con los subordinados                                | Conversando pero no indican con quién  | Sí                      | Paternalista / maternalista                | De reto, continuar mejorando  | Estrés                               | Hacer varias cosas a la vez   | Felicitaciones verbales en privado  | Las alianzas son necesarias para lograr ascender   | Es fácil o no le cuesta             | Han tenido que luchar contra paradigmas o esquemas en el lugar de trabajo |
| J14  | Los conflictos son con los subordinados, con otras áreas de la empresa | Reúne al equipo y conversan, discuten  | Sí                      | Una combinación, de acuerdo a la situación | Satisfacción por los logros propios o del equipo                                | Frustración, tristeza                | Empatía y/o respeto, saber comunicar y/o escuchar                                 | Felicitaciones verbales en público, carta   | Las alianzas son necesarias para lograr ascender   | Es fácil o no le cuesta             | Han tenido que luchar contra paradigmas o esquemas en el lugar de trabajo |

mujeres, solamente tres de las 14 entrevistadas dijeron que les resulta difícil o que han debido esforzarse para lograrlo.

En relación con las limitaciones asociadas al género, la mayoría, nueve de 14 mujeres jefas, han tenido que luchar contra paradigmas o esquemas en el lugar de trabajo. Esto es independiente de su nivel académico o de la industria donde trabajan, ya que la respuesta fue dada por entrevistadas que trabajan en manufactura, comercio, banca y finanzas, y telecomunicaciones. En el único aspecto donde sí hay una coincidencia es con el estilo de liderazgo, ya que siete de estas nueve personas mantienen un estilo democrático, participativo o colaborativo. Asimismo, no hay relación entre su percepción de influencia de género con habilidades gerenciales ni con el manejo de las emociones.

El estilo de liderazgo que predomina, en 10 de las 14 entrevistadas, es democrático, participativo o colaborativo; y todas ellas optan por la comunicación cara a cara con sus subordinados, que en ocasiones combinan con otras estrategias. Pero no afrontan los problemas o conflictos de la misma manera, ya que algunas prefieren buscar soluciones individualmente, mientras que otras lo hacen con el involucrado, así como hay quien prefiere hacerlo con todo el equipo. En cuanto al manejo de las emociones, no se encontró una alineación con el estilo de liderazgo, ya que algunas sienten alegría y otras satisfacción con los resultados. Lo mismo con emociones negativas, donde no se hallaron coincidencias.

#### **4.4 Resumen**

Se entrevistó a 14 mujeres que ejercen cargos de jefatura en grandes empresas, en Lima Metropolitana. Se encontró que para delegar, se requieren diversas habilidades, pero principalmente la comunicación y la empatía. Donde las actividades que se delegan son las operativas o administrativas, principalmente tareas rutinarias o aspectos técnicos. Mientras que no delegan las actividades de supervisión, o aquellas que agregan valor, donde la



principal limitación que han encontrado para delegar es la falta de compromiso de parte de los subordinados.

En relación con la comunicación, se encontró que las mujeres jefas utilizan múltiples canales, entre los que predominan la comunicación cara a cara o personal, así como también usan los correos electrónicos y los mensajes de texto vía teléfono celular. La forma de comunicarse varía según sea la audiencia, por lo que las entrevistadas usan una forma con los jefes, otra con los compañeros y otra diferente con los subordinados. Pero 13 de las 14 entrevistadas indicaron que la habilidad de comunicarse es esencial para ejercer un cargo de jefatura, aunque dos de ellas señalaron que por sí solo no es suficiente.

Como se señaló en la revisión de literatura, los conflictos son inevitables, donde lo que varía de una persona a otra es la forma de afrontarlos. Las maneras en que las entrevistadas atacan los problemas que se presentan son: (a) lo tratan directamente con el responsable, (b) de inmediato buscan soluciones, (c) lo conversa con todo el equipo, o (d) prefieren calmarse, esperar y luego buscar una solución. Es importante mencionar, que la mayoría de los conflictos surgen con los compañeros de trabajo y en menor medida con los subordinados; mientras que casi no se presentan con los jefes ni con personal de otras áreas o departamentos de la empresa. Pero en todos los casos, es importante enfrentar los conflictos y buscarles una solución, en lo cual hubo consenso.

El estilo de liderazgo que predomina entre las entrevistadas, 10 de 14, es el participativo o democrático, combinado con la enseñanza o el ejemplo. Es por ello que usualmente los objetivos de cada una de ellas están alineados con los de la organización, aún cuando confunden sus objetivos personales con los profesionales, pareciendo que fuese lo mismo. Dentro de estas metas propias resalta el deseo por continuar estudiando, independientemente del nivel académico que ya poseen, así como también buscan ascender dentro de la organización y continuar contribuyendo con la formación de su equipo de trabajo. Dentro del

aspecto del liderazgo, se encontró que el establecimiento de metas claras es imprescindible y que en cada área estas se fijan en función de las metas de toda la organización.

Al ejercer cargos de jefatura, las mujeres sienten emociones positivas, como satisfacción por los logros alcanzados, ya sean propios o del equipo, e incluso alegría y felicidad, que lleva al reto de seguir mejorando. Pero también hay emociones negativas, entre las que destacan la frustración, el estrés y la desmotivación, que si bien no son frecuentes, usualmente aparecen por falta de compromiso en el equipo, problemas con otras áreas o malos entendidos. Ante las emociones, la forma en que las entrevistadas suelen proceder es reflexionando e interiorizando.

El trabajo en equipo es esencial y para ello, las entrevistadas han tenido que desarrollar habilidades especiales, como: (a) saber comunicar y/o escuchar, (b) tener empatía y respeto por los miembros del equipo, y (c) gestionar a las personas. Esto implica que deben tener habilidades gerenciales, para planear, organizarse, ejecutar y luego supervisar. En cuanto a los sistemas que usan para reconocer la buena labor de sus subordinados, están las felicitaciones verbales, ya sean en público o de forma privada, y reconocimientos en bienes, que pueden ser víveres, certificados de regalo o bonos. Esto a veces se combina con reconocimientos por escrito, en un correo electrónico o con una carta formal.

Las 14 entrevistadas reconocen que es esencial poder tomar decisiones, pero hubo tres que dijeron que deben hacerlo de manera rápida, mientras que otras tres señalaron que es mejor analizar primero y luego decidir. En relación con las alianzas, y a pesar de lo que indica la literatura, solamente la mitad de las entrevistadas reconoce su importancia para el desarrollo de su carrera profesional. El principal temor es que las alianzas se confundan con amistad, ya que señalaron son dos cosas muy diferentes y para algunas, lo principal son los méritos profesionales. Pero lo más importante es que les resulta fácil establecer alianzas en sus sitios de trabajo.

Finalmente, se preguntó sobre las barreras o limitaciones que tienen para ejercer sus cargos de jefatura. Los resultados indican que ocho de las 14 entrevistadas han tenido que luchar contra paradigmas o esquemas en el lugar de trabajo, por lo que deben enfocarse para que los hombres las vean como competitivas, haciéndose notar. Mientras que otras cuatro dijeron que nunca han sentido barreras como consecuencia de ser mujeres.



## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1 Conclusiones

Al culminar esta investigación, se logra dar respuesta al propósito general que se planteó en el Capítulo I. Por ello, a continuación, se identifican las características de las mujeres que ejercen cargos de jefatura en Lima Metropolitana, que se han organizado en torno a los objetivos específicos, lo cuales se exponen a continuación.

*Identificar los estilos de delegación que utilizan las mujeres que ejercen cargos de jefatura.* La importancia de la delegación radica en que los subordinados estén empoderados, y, con ello, incrementen su autonomía, al mismo tiempo que son capaces de identificar oportunidades (Boss, 2000). Esto lo tienen claro las entrevistadas, ya que para ellas delegar es esencial para ejercer eficazmente la jefatura. Ahora bien, se encontró que la delegación se produce principalmente en las tareas rutinarias u operativas, mientras que aquellas actividades que agregan valor no pueden ser delegadas, sino que deben ser desarrolladas directamente por la jefa. Ocurre lo mismo con las labores de supervisión y/o de gestión.

Sin embargo, ha quedado claro que sin delegación no se puede ejercer una jefatura o gerencia, por lo que es importante que los cargos estén claramente definidos para que el trabajo esté estructurado. Además, para lograr una delegación efectiva, se necesita mucha comunicación, es decir, explicar claramente lo que se necesita y para cuando. No obstante, como afirmó Catron (2016), a veces no es posible delegar y, en esta situación, la jefa debe apoyar a su equipo, supervisar de cerca y motivar.

Cabe agregar que entre los factores que causan fallas en el proceso de delegación, es decir, que impiden que se complete la tarea, destaca la falta de compromiso por parte de los subordinados. Dado que para las mujeres jefas el compromiso es esencial y necesario para generar eficacia y eficiencia (Pizarro et al., 2009), ellas perciben como un problema real la

falta de compromiso en los colaboradores. Ante ello, tratan de solucionarlo con comunicación, aunque suele no ser suficiente.

***Describir la manera como se comunican dentro de sus organizaciones las mujeres que ejercen cargos de jefatura.*** Los resultados de la investigación confirman lo que señaló Rivadeneira (2009), quien señaló que los líderes exitosos comparten ciertas características, entre estas la habilidad para comunicar su visión de manera efectiva. Para todas las entrevistadas, comunicar es esencial y esto incluye poder explicar con claridad, ya que, como indicó Fallon (2016), es vital que el mensaje se comprenda claramente. No obstante, también es importante saber escuchar y analizar lo que los subordinados están diciendo. Así mismo, se debe evaluar los gestos y el lenguaje no verbal, porque este suele mostrar el nivel de compromiso de los colaboradores.

***Conocer la forma como resuelven los conflictos laborales las mujeres que ejercen cargos de jefatura.*** Simons y Peterson (2000) explicaron que hay dos tipos de conflictos: aquellos relacionados con decisiones efectivas y los que se producen por las decisiones tomadas. En el transcurso de la investigación, ambos tipos de conflictos fueron mencionados por las entrevistadas. Los que se derivan de decisiones tomadas suelen ser fácilmente manejables, porque, al estar en posición de jefatura, su equipo debe acatar las órdenes, y difícilmente pueden cuestionarlas. Cabe agregar que sí se producen conflictos por relaciones interpersonales, por sobreposición de metas o malos entendidos, los cuales usualmente se presentan entre compañeros de trabajo, del mismo nivel jerárquico, y no con los superiores ni con los subordinados.

Todas las entrevistadas coincidieron en que es importante solucionar oportunamente los conflictos mediante la persuasión y con el fin lograr los objetivos de la organización, tal y como lo indicaron Hogan et al. (1994). Aunque no se encontró un consenso sobre la forma de solucionarlos, la manera más frecuente consiste en establecer una reunión entre la jefa y el

subordinado con el cual se tiene el problema o conflicto. Asimismo, se puede optar por reunir a varias personas del equipo y servir como mediador, a fin de buscar una solución que beneficie a todos. Estas acciones coinciden con lo expresado por Matsuura y Baba (2016), quienes explicaron que la solución a los conflictos se logra mediante la obtención de consensos, para lo cual la capacidad de comunicarse es esencial, ya que enfatiza la sostenibilidad en el largo plazo.

***Identificar los estilos de liderazgo predominantes entre las mujeres que ejercen cargos de jefatura.*** Se encontró que varias entrevistadas consideran vital alinear sus objetivos con los de la organización, lo que coincide con lo dicho por Rosener (1990). Para este autor, las mujeres tienen la capacidad de apoyar a los miembros del grupo y alentarlos para realizar su trabajo apropiadamente. Las entrevistadas no pudieron hacer diferencias entre los objetivos profesionales y los personales, entre los que destacan el ascender en la organización, continuar o emprender estudios de posgrado, y lograr las metas del cargo o del departamento.

La mayoría de las mujeres jefas de Lima Metropolitana tienen un estilo de liderazgo democrático o participativo. Esto coincide con la teoría, ya que Díez et al. (2013) señalaron que las mujeres lideran a través de la inclusión. Esto implica incorporar al equipo en la toma de decisiones; alentar la participación de todos para que puedan expresar sus ideas; asegurar que dichas decisiones reflejen información importante; e incrementar el apoyo a las decisiones que se adopten. Sin embargo, hubo una entrevistada que hizo ver que no se puede adoptar el mismo tipo de liderazgo en todas las ocasiones, ya que depende de las circunstancias y del tiempo disponible.

***Describir las emociones que usualmente surgen en las mujeres que ejercen cargos de jefatura, dentro de su entorno de trabajo y la forma como las manejan.*** En el ejercicio de su función como jefa, las mujeres entrevistadas manifiestan emociones positivas con mayor

frecuencia que emociones negativas. Entre las positivas, destaca la satisfacción por los logros propios o del equipo, o bien alegría, regocijo y felicidad. Además, se identificó el reto de continuar mejorando como una emoción favorable para el desarrollo profesional. Por otro lado, entre las emociones negativas, que sienten las entrevistadas, predominan la frustración y el estrés. Al respecto, Howard y Bray (1990) señalaron que, para desempeñarse apropiadamente como líder, hay que saber tolerar el estrés; ya que esto afecta el nivel de calidad de las decisiones que se toman (Simons & Peterson, 2000).

***Conocer la manera en la que las mujeres que ejercen cargos de jefatura manejan las relaciones con sus subordinados y el trabajo en equipo.*** Fernández-Berrocal et al. (2012) indicaron que las mujeres tienen mayor capacidad de conocer sus emociones que los hombres y más inteligencia emocional. Esto se evidenció en esta investigación, ya que las mujeres jefas entrevistadas indicaron que, en muy pocas ocasiones, tienen emociones negativas. En cambio, indicaron que son capaces de usar las emociones positivas, como la alegría o la satisfacción, en una fuerza que motiva al grupo, y que las impulsa a continuar trabajando en pro de los objetivos organizacionales.

***Identificar las alianzas y redes de contacto que las mujeres que ejercen cargos de jefatura crean.*** De acuerdo con Daugherty (2012), dentro del entorno organizacional, las mujeres se caracterizan por tener la habilidad de construir alianzas y observar con astucia la cultura organizacional para comprenderla y usarla en su favor. Esto se confirmó durante la investigación, ya que, para la mayoría de las mujeres jefas de Lima Metropolitana, sí es importante establecer dichas alianzas y consideran que han tenido la capacidad para hacerlo. Incluso, han señalado que no se debe confundir alianza con amistad, y que las alianzas deben estar soportadas en los méritos profesionales, necesarios también para el buen desempeño en sus posiciones.

***Describir las habilidades gerenciales que requieren las mujeres que ejercen cargos de jefatura para desarrollar sus funciones.*** Son múltiples las habilidades que debe tener una mujer jefa, entre las que predomina la comunicación, seguida por el liderazgo. Esto se requiere para transmitir el mensaje y lograr que todo el equipo trabaje en torno a los mismos objetivos. Además, deben saber tomar decisiones; ser empáticas y oportunas; ponerse en la posición de sus colaboradores; lograr el manejo del grupo; y ejercer eficazmente la gestión de recursos humanos.

Los resultados del estudio confirman lo indicado por Randall (2006), ya que las mujeres entrevistadas, en conjunto, reúnen las siguientes cualidades: (a) capacidad técnica o conocimientos; (b) habilidad para motivar a la gente; (c) orientación a los objetivos o proyectos; (d) saber en qué momento actuar, cuándo no hacer nada y cuándo hacerlo todo, o cuándo solo una parte; (e) habilidad para decidir cuál es la persona correcta en quien apoyarse; (f) capacidad para tomar decisiones, y (g) carácter.

***Conocer cuáles son las barreras o limitaciones que enfrentan las mujeres que ejercen cargos de jefatura para el desarrollo de su cargo.*** Di Marco (2009) indicó que a las mujeres se les hace difícil desarrollarse profesionalmente, debido a que deben compaginar su rol de madre, y dividir su tiempo y atención entre las tareas domésticas y las laborales. Sin embargo, durante esta investigación, solamente una mujer entrevistada reveló que esto haya sido una limitante en su desarrollo profesional. En cambio, para la mayoría, la barrera ha sido en el campo laboral, donde han tenido que demostrar su capacidad. Esto coincide con lo indicado por Pineda (2002), quien señaló cómo el éxito profesional de las mujeres ha estado influenciado por la existencia de las desigualdades de género, las cuales afectan la movilidad laboral en el ambiente empresarial. Ocurre comúnmente, tal como lo indicaron Cuadrado et al. (2003), que los hombres son percibidos como más capaces para ejercer cargos de jefatura.



En el transcurso de esta investigación, no se encontró evidencia de que las mujeres jefas tengan miedo al liderazgo, por lo que no se produce lo que Fleming (2005) señaló. Este autor indicó que son los hombres los que con mayor frecuencia buscan asumir posiciones de liderazgo, y no las mujeres. Sin embargo, es posible que se deba a que todas las entrevistadas ya están en este tipo de posición. Ahora bien, sí existe una intención permanente de ser evaluadas positivamente, por lo que sí se cumple lo que señalaron Boatwright y Egidio (2003), que las mujeres tienen miedo a las evaluaciones negativas.

## 5.2 Recomendaciones

Las principales recomendaciones para implementar la presente investigación son las siguientes:

1. A las empresas peruanas se les recomienda incluir más mujeres en sus cargos de jefatura, hasta alcanzar un 50% de los directivos, ya que estas logran un manejo eficaz de los grupos, al ser consciente de sus emociones y usarlas para impulsar o motivar a los colaboradores. Además, las mujeres jefas saben comunicar el mensaje y reconocer a sus subordinados cuando se alcanzan los logros. La manera de lograr esto es contribuyendo a la formación de todas las empleadas, desde su ingreso a la organización, desarrollando habilidades como liderazgo, comunicación y delegación, entre otras.
2. Las mujeres jefas deben seguir formándose académicamente, lo cual ya se encuentra en los planes de algunas de ellas. Esta formación les permitirá continuar ascendiendo y adquiriendo los conocimientos necesarios para la gestión efectiva de grupos de trabajo.
3. Establecer alianzas en los centros de trabajo, fundamentadas en los méritos profesionales y no en amistades. Este es un proceso continuo.

4. Desarrollar talleres para el manejo de las emociones negativas, y en especial el estrés, para poder tomar mejores decisiones y ejercer eficazmente la posición de liderazgo.
5. Mejorar continuamente las habilidades gerenciales, bajo la premisa de que siempre hay espacio para la mejora. Entre estas, se debe enfatizar la comunicación, la empatía y la gestión de grupos.
6. La Dirección de Recursos Humanos de cada empresa debe reunirse con las mujeres jefas para establecer sus objetivos de desarrollo profesional, y revisar que estos se encuentren alineados con las metas de la organización. Asimismo, es necesario definir objetivos personales, y analizar cómo la carga laboral y las responsabilidades están afectando la vida familiar y viceversa.
7. Promover la delegación, para lo cual se debe formar apropiadamente a los subalternos, además de dar herramientas organizativas a las jefas, a fin de que puedan informar apropiadamente sobre los objetivos del proyecto y la descripción de la tarea a realizar.
8. Fijar actividades de convivencia informal que involucren a diversas áreas para evitar que surjan conflictos. Asimismo, se debe fomentar los lazos de cooperación entre todos los miembros de la organización.

### **5.3 Futuras Investigaciones**

A partir de los hallazgos de este estudio surgen ideas para distintas investigaciones, a desarrollar en el futuro. Se plantea la posibilidad de investigar sobre los obstáculos que las mujeres jefas han encontrado para llegar a ejercer sus cargos actuales, es decir sobre el desarrollo de su carrera previo a asumir una jefatura. Esto no fue tratado en la presente investigación, pues el propósito era caracterizarlas en la actualidad, es decir, ahora que asumen el cargo de jefas. Se sugiere que sea una investigación de enfoque cualitativo para

llegar a responder la siguiente pregunta: ¿cuáles son los obstáculos que las mujeres profesionales enfrentan para ascender dentro de las grandes empresas de Lima Metropolitana?

Los resultados indican que las relaciones familiares y los estereotipos de género no han constituido una barrera para el desarrollo de las mujeres que actualmente ejercen cargos de jefatura en Lima Metropolitana, a pesar de lo que indica la literatura. Por ello se considera relevante estudiar el por qué algunas mujeres abandonan sus carreras corporativas, es decir por qué no logran permanecer en el mundo empresarial en el largo plazo, sino que deciden dedicarse exclusivamente a las labores del hogar o a emprendimientos propios. Esta podría ser una investigación descriptiva cualitativa, con el propósito de analizar la forma como las mujeres manejan sus temas familiares, qué responsabilidades asumen y si realmente estos aspectos son un obstáculo para su desarrollo profesional, o si por el contrario, las barreras están dentro de las organizaciones.

En relación con las mujeres que ejercen cargos de jefatura, se podría realizar una investigación para ahondar en la forma cómo manejan sus relaciones familiares. En esta investigación se las caracterizó como jefas, pero sería de interés caracterizarlas en sus otros roles, por ejemplo, como madres, esposas, hijas o hermanas. Incluso se podría agregar una dimensión para conocer si hacen deportes o si están involucradas en actividades dentro de sus comunidades, o de tipo religiosas. Con esta investigación se lograría tener un perfil completo de las mujeres jefas de Lima Metropolitana.

En relación a la influencia e importancia de la construcción de alianzas en el desarrollo profesional de las mujeres que ejercen cargos de jefatura, se podría realizar una investigación para profundizar si se ve influenciada dependiendo del tipo de industria en el que se desempeñan.

## Referencias

- Agapiou, A. (1998). A review of recent developments in construction operative training in the UK. *Construction Management and Economics*, 16(5), 511-520.
- Aguilar-Morales, J. (2011). *Prejuicios, estereotipos y discriminación*. Oaxaca, México: Asociación Oaxaqueña de Psicología.
- Agut, S. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: Una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201-214.
- Aldoory, L., & Toth, E. (2004). Leadership and gender in public relations: Perceived effectiveness of transformational and transactional leadership styles. *Journal of Public Relations Research*, 16(2), 157-183.
- Amaratunga, R., Haigh, R., Shanmugam, M., Lee, A., & Elvitigalage, N. (2006). Construction industry and women: A review of the barriers. *Proceedings of the 3<sup>rd</sup> International SCRI Research Symposium*, 11(3), 343-370.
- Anca, C., & Aragón, S. (2007). La mujer directiva en España: Catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional. *Academia: Revista Latinoamericana de Administración*, 38(3), 45-63.
- Aniemeka, I., Agbodike, F., & Ewuim, N. (2013). Conflict management in organization: Gender perspective. *Review of Public Administration & Management*, 1(2), 51-60.
- Avolio, B. (2008). *Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias en el Perú* (Tesis doctoral). CENTRUM Católica, Lima, Perú. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1601>
- Baker, D., Day, R., & Salas, E. (2006, agosto). Teamwork as an essential component of high-reliability organizations. *Health Services Research*, 41(4), 1576-1598.
- Balestini, M. (2006). *Cómo se elabora un proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Consultores Asociados.

- Barberá, E. (2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. *CIRIEC*, 3(50), 37-53.
- Barberá, E. (2013). *Rompiendo el techo de cristal: Los beneficios de la diversidad de género en los equipos de dirección*. Recuperado de <http://www.uv.es/iued/investigacion/proyectos/resumen-teccho-cristal.pdf>
- Barberá, E., Ramos, A., & Sarrió, M. (2000). Mujeres directivas ante el tercer milenio: El proyecto NOWDI XXI. *Papeles del Psicólogo*, 75(2), 46-52.
- Barón, R. (1996). *Psicología*. México, D. F., México: Prentice Hall.
- Barreto, U. (2015). *Barreras para el desarrollo profesional de las mujeres cualificadas en el sector de la construcción peruano* (Tesis de maestría). Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España. Recuperado de <https://riunet.upv.es/handle/10251/47825>
- Bartolomé, M. (2001). *Metodología cualitativa en educación* (Dossier de doctorado). Universidad de Barcelona, Barcelona, España.
- Bashir, M., Jianqiao, L., Jun, Z., Ghazanfar, F., & Mahroof, M. (2011, octubre). The role of demographic factors in the relationship between high performance work system and job satisfaction: A multidimensional approach. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 207-218.
- Bass, B. (2000). *El futuro del liderazgo en las organizaciones que aprenden*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Bastida, M. (2007). ¿Una nueva barrera de cristal? *Capital Humano*, 20(3), 68-76.
- Bellot, J. (2011). Defining and assessing organizational culture. *Nursing Forum*, 46(1), 29-37.
- Bentz, V. (1990). Contextual issues in predicting high-level leadership performance: Contextual richness as a criterion consideration in personality research with executives. En K. Oark & M. Oark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 131-143). West Orange, NJ: Leadership Library of America.

- Bethencourt, L. (2012). La feminización de la fuerza de trabajo no garantiza la reducción de la brecha de género. El caso venezolano. *Revista CEM*, 17(38), 73-84.
- Bierema, L. L. (1996). How executive women learn corporate culture. *Human Resource Development Quarterly*, 7(2), 145-164.
- Blackburn, R., Hart, M., & Wainwright, T. (2013). Small business performance: Business, strategy and owner-manager characteristic. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(1), 8-27.
- Blanchard, K. (2007). *The heart of a leader* (2a ed.). Colorado Springs, CO: David C. Cook.
- Boal, K., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549.
- Boatwright, K., & Egidio, R. (2003). Psychological predictors of college women's leadership aspirations. *Journal of College Student Development*, 44(5), 653-669.
- Bonilla, A., & Martínez, I. (1992). Análisis del currículo oculto de los modelos sexistas. En M. Moreno (Coord.), *Del silencio a la palabra. Coeducación y reforma educativa* (pp. 60-92). Madrid, España: Colección Estudios.
- Brener, P. (1984). *From novice to expert*. Menlo Park, CA: Addison-Wesley.
- Burguess, D., & Borgida, E. (1999). Who women are, who women should be. Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination. *Psychology, Public, Policy and Law*, 5(3), 665-692.
- Burin, M. (2008). Las fronteras de cristal en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización. *Anuario de Psicología*, 31(1) 94-103.
- Burkhardt, M., & Brass, D. (1990). Changing patterns or patterns of change: The effects of a change in technology on social network structure and power. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 104-127.

- Butterfield, D., & Grinnell, J. (1999). *Re-viewing gender, leadership, and managerial behavior: Do three decades of research tell us anything?* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Catron, J. (2016). *The messy delegation dilemma*. Recuperado de <http://www.propelwomen.org/content/the-messy-delegation-dilemma/gjeb2a>
- Cohen, L. (2003). *Métodos de investigación*. Madrid, España: La Muralla.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2014a). *Pactos para la igualdad: Hacia un futuro sostenible*. Santiago, Chile: Autor.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2014b). *Panorama social en América Latina 2014*. Santiago, Chile: Autor.
- Cortis, R., & Casar, V. (2004). Perceptions of and about women as managers: Investigating job involvement, self-esteem and attitudes. *Women in Management Review*, 20(3/4), 149-164.
- Courier, E. (2005). *Women and conflict resolution: Feminism, peace-building, and politics in the European Union*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/238075364\\_Women\\_and\\_Conflict\\_Resolution\\_on\\_Feminism\\_Peace-Building\\_and\\_Politics\\_in\\_the\\_European\\_Union](https://www.researchgate.net/publication/238075364_Women_and_Conflict_Resolution_on_Feminism_Peace-Building_and_Politics_in_the_European_Union)
- Crawley, C. (2016). *The art of graceful delegation*. Recuperado de <http://www.diversitywoman.com/the-art-of-graceful-delegation/>
- Cuadrado, I., Molero, F., & Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: Diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2(2), 115-129.
- Daily, C., Certo, T., & Dalton, D. (1999). A decade of corporate women: Some progress in the boardroom, none in the executive suite. *Strategic Management Journal*, 20(1), 93-99.

- Dainty, A. R., Bagilhole, B. M., & Neale, R. H. (2001). Male and female perspectives on equality measures for the UK construction sector. *Women in Management Review*, 16(6) 297-304.
- Daugherty, E. (2012). Executive women in business: Exploring challenges and pathways of specialty areas. *International Journal of Business Strategy*, 12(1), 47-64.
- Davidson, M., & Burke, R. (2000). *Women in management*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Davidson, M., & Cooper, C. (1992). *Shattering the glass ceiling. The woman manager*. Londres, Inglaterra: Paul Chapman.
- Day, R. (1973). *Psicología de la percepción humana*. México, D. F., México: Limusa.
- Díez, E., Valle, E., Terrón, E., & Centeno, B. (2013, 04 de diciembre). El liderazgo femenino y su ejercicio en las organizaciones educativas. *Revista Iberoamericana de Educación*, (31), 1-19.
- Di Marco, L. (2009). *Jefas. Quiénes son, cómo llegaron, y cómo viven las ejecutivas más poderosas de la Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- 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.
- Donoso, T. (2006). *Violencia: Tolerancia cero. Programa de apoyo psicosocial para mujeres*. Barcelona, España: Fundación la Caixa.
- Doña, K. (2013, enero). Liderazgo femenino: ¿Mito o realidad? *Agenda Pública*, 4(5). Recuperado de [http://www.agendapublica.uchile.cl/n5/2\\_dona.html](http://www.agendapublica.uchile.cl/n5/2_dona.html)
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Epstein, R., & Hundert, E. (2002, enero). Defining and assessing professional competence. *JAMA*, 287(2), 226-235.



- Escapa, R., & Martínez, L. (2013). *Estrategias de liderazgo para mujeres*. Barcelona, España: Fondo Social Europeo.
- Fallon, N. (2016, junio). Leadership language: Why your word choices matter. *Business News Daily*. Recuperado de <http://www.businessnewsdaily.com/9186-leadership-language.html>
- Faulkner, W. (2006, marzo). Genders in/of engineering: A research report. *ESRC*, 1(3), 1-16.
- Feldman, R. (1999). *Psicología*. México, D. F., México: McGraw-Hill.
- Fernández, J. (1998). *Género y sociedad*. Madrid, España: Pirámide.
- Fernández-Berrocal, P., Cabello, R., Castillo, R., & Extremera, N. (2012). Gender differences in emotional intelligence: The mediating effect of age. *Psicología Conductual*, 20(1), 77-89.
- Figuera, P., Dorio, I., & Torrado, M. (2007). *Funcionamiento de los procesos de acceso al mercado calificado*. Barcelona, España: Agencia para la Calidad del Sistema Universitario Catalán.
- Fisher, H. (2000). *El primer sexo. Las capacidades innatas de las mujeres y cómo están cambiando el mundo*. Madrid, España: Taurus.
- Fleming, M. (2005). Género y autonomía en la adolescencia: Las diferencias entre chicos y chicas aumentan a los dieciséis años. *Revista de Investigación Psicoeducativa*, 3(2), 23-35.
- Gabarro, J., & Kotter, J. (1980, enero). Managing your boss. *Harvard Business Review*, 58(1). Recuperado de <https://hbr.org/2005/01/managing-your-boss>
- Galarza, F., Kogan, L., & Yamada, G. (2012). Detectando discriminación sexual y racial en el mercado laboral de Lima. En *Discriminación en el Perú: Exploraciones en el Estado, la empresa y el mercado laboral* (pp. 103-135), Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

- Giosa, N., & Rodríguez, C. (2010, abril). Estrategias de desarrollo y equidad de género: Una propuesta de abordaje y su aplicación al caso de las industrias manufactureras de exportación en México y Centroamérica. *CEPAL - Serie Mujer y Desarrollo N° 97*. Recuperado de <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/5825>
- Glaser, B., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York, NY: Aldine.
- Glass, C., & Cook, A. (2015). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63.
- Godoy, L., & Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral y personal de hombres y mujeres en cargos de dirección. *Psykhé*, 18(2), 51-64.
- Goffee, R., & Jones, G. (1996). What holds the modern company together? *Harvard Business Review*, 74(6), 133-148.
- González, M. (2012, julio-diciembre). Mujeres en espacios organizacionales. Viejos desafíos y nuevas perspectivas. *Revista Venezolana Observatorio Laboral*, 5(10), 57-78.
- Goya, E., Sánchez, S., Layseca, M., & Miranda, E. (2013). *Barreras en el desarrollo profesional de las mujeres en las empresas de Lima Metropolitana* (Tesis de maestría). CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Grant, J. (1988). Women as managers: What they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 16(1), 56-63.
- Great Place to Work. (2014). *Mujeres y mercado laboral en el Perú*. Recuperado de [http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/Publications\\_Documents/Mujeres\\_y\\_mercado\\_laboral\\_en\\_el\\_Peru.pdf](http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/Publications_Documents/Mujeres_y_mercado_laboral_en_el_Peru.pdf)
- Haden, J. (2014, 23 de diciembre). Eight qualities that make great bosses unforgettable. *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/240873>

- Hausmann, R., Rodrik, D., & Velasco, A. (2008). *Growth diagnostics*. Recuperado de <https://growthlab.cid.harvard.edu/files/growthlab/files/growth-diagnostics.pdf>
- Heller, L. (2010). *Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: Realidades, obstáculos y desafíos*. Santiago, Chile: CEPAL.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: Women's ways of leadership*. New York, NY: Personal Research Board.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4a ed.). México D. F., México: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hogan, R., Curphy, G., & Hogan, J. (1994, junio). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.
- Howard, A., & Bray, D. (1990). Predictions of managerial success over long periods of time: Lessons for the management progress study. En K. Clark & M. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 113-130). West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Instituto Aguascalentense de las Mujeres. (2011). *Consecuencias del acoso laboral (mobbing) en las empresas maquiladoras de Aguascalientes con mano de obra femenina*. Aguascalientes, México: Coordinación Estatal de Planeación y Proyectos.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2011). *Encuesta nacional de hogares, 2008-2011*. Recuperado de <http://www.proyectos.inei.gob.pe/endes/2011/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2012). *Perú: Encuesta nacional de hogares sobre condiciones de vida y pobreza 2012*. Recuperado de [http://webinei.inei.gob.pe/anda\\_inei/index.php/catalog/195](http://webinei.inei.gob.pe/anda_inei/index.php/catalog/195)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Perú, brechas de género, 2001-2013.*

*Avances hacia la igualdad entre mujeres y hombres.* Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/Recursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1210/libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/Recursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1210/libro.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Situación del mercado laboral en*

*Lima Metropolitana.* Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n09_mercado-laboral_jun-jul-ago2015.pdf)

[n09\\_mercado-laboral\\_jun-jul-ago2015.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n09_mercado-laboral_jun-jul-ago2015.pdf)

Ivanova-Stenzel, R., & Kubler, D. (2005, setiembre). *Courtesy and idleness: Gender*

*differences in team work and team competition* (IZA Discussion Paper 1768).

Recuperado de <http://ssrn.com/abstract=825686>

Izraeli, D., & Adler, N. (1994). *Competitive frontiers: Women managers in a global*

*economy.* Cambridge, MA: Blackwell.

Jefe. (2014). En *Diccionario de la Lengua Española* (23a ed., versión en línea). Recuperado

de <http://lema.rae.es/drae/?val=jefe>

Kaplan, D. M., & Niederman, F. (2006). Career management concerns for women in IT. En

E. Trauth (Ed.), *Encyclopedia of Gender and Information Technology* (pp. 84-89).

Hershey, PA: Idea Group.

King, C. (1999). Developing individual freedom to act: Empowerment in the knowledge

organization. *Participation and Empowerment: An International Journal*, 7(8), 204-

212.

Kogan, L. (2013). *No... pero sí: Discriminación en empresas de Lima Metropolitana.* Lima,

Perú: Universidad del Pacífico.

Kogan, L., Fuchs, R., & Lay, P. (2011). *Sistemas abiertos y/o encubiertos de discriminación*

*en el entorno laboral de pequeñas, medianas y grandes empresas en Lima*

*Metropolitana.* Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

- Komives, S. (1991). Gender differences in the relationship of hall directors' transformational and transactional leadership and achieving styles. *Journal of College Student Development, 32*(4), 155-165.
- Líderes, R. (2012, 31 de octubre). Las empresas con mujeres en puestos directivos mejoran sus rendimientos. *El Comercio*. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/tendencias/empresas-mujeres-puestos-directivos-mejoran.html>
- Loden, M. (1987). *Feminine leadership, or how to succeed in business without being one of the boys*. Londres, Inglaterra: Times Books.
- López-Zafra, E., & Del Olmo, S. (1999). Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente femeninos. *Revista de Psicología Social Aplicada, 9*(3), 53-71.
- Luhmann, H. (1992, agosto). What is communication? *Communication Theory, 2*(3), 251-259.
- Maher, K. (1997). Gender-related stereotypes of transformational and transactional leadership. *Sex Roles, 37*(3/4), 209-225.
- Maier, G., & Brunstein, J. (2001). The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*(5), 1034-1042.
- Manz, Ch., & Sims, H. (2003). *Superliderazgo: Cómo enseñar a otros a autoliderarse en la empresa*. Madrid, España: Paidós.
- Márquez, G., & Reyes, D. (2007). *Profesionales con marca registrada*. Bogotá, Colombia: Eempleo.com.
- Marquina, P., Álvarez, C., Guevara, D., & Guevara, R. (2013). *Proceso metodológico secuencial de revisión de literatura MAGG*. Lima, Perú: CENTRUM Católica.

- Marshall, C., & Rossman, G. (1999). *Designing qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Marshall, J. (2016). Viewing organizational communication from a feminist perspective: A critique and some offerings. *Annals of the International Communication Association*, 16(1), 122-143.
- Martínez, M. (2007). *La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico práctico*. México D. F, México: Trillas.
- Martínez, P. (2006, julio). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193.
- Mateo, J. (2001). *La investigación educativa* (Dossier de doctorado). Universidad de Barcelona, Barcelona, España.
- Matsuura, M., & Baba, K. (2016, julio) Consensus building for long-term sustainability in the non-North American context: Reflecting on a stakeholder process in Japan. *Negotiation and Conflict Management Research*, 9(3), 256-268.
- Maureira, O. (2006). Dirección y eficacia escolar, una relación fundamental. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 1-10.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design: An integrative approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mc Farland, L., Senn, L., & Childress, J. (2006). *Liderazgo para el siglo XXI*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 1-21.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York, NY: Harper & Row.

- Moreno, V. (2003). *El desempeño profesional pedagógico de los profesores de educación secundaria de la ciudad de Veracruz, México*. La Habana, Cuba: Universidad de La Habana.
- Mujtaba, M. (2016). *Differences and characteristics of manager and leader*. Johor, Malaysia: University Tun Hussein Onn.
- Namakforoosh, M. (2010). *Metodología de la investigación* (2a ed.). México, D. F., México: Limusa.
- Navarro, C., & Sallé, M. (Coords.). (2007). *Diagnóstico y autodiagnóstico de barreras de género. Posicionamiento de la mujer ante el empleo*. Recuperado de [http://copao.cop.es/files/contenidos/art\\_1.Diagnostico\\_2.pdf](http://copao.cop.es/files/contenidos/art_1.Diagnostico_2.pdf)
- Organización Internacional del Trabajo. (1997). *El acceso de las mujeres a puestos de dirección*. Informe para el debate de la reunión tripartita sobre el acceso de las mujeres a puestos de dirección. Ginebra, Suiza: Autor.
- Organización Internacional del Trabajo. (2004). *Romper el techo de cristal. Las mujeres en puestos de dirección*. Recuperado de <http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/F61986410/Romper%20el%20techo%20de%20cristal.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2013a). *Definición de la transversalización de la perspectiva de género*. Recuperado de <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/gender/newsite2002/about/defin.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. (2013b). *Panorama laboral 2013 América Latina y el Caribe*. Lima: Perú: Autor.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z. How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Oviawe, E. (s.f.). *Delegation: Benefits, limitations and why managers find it difficult to delegate*. Recuperado de

[https://www.academia.edu/10017316/Delegation\\_Benefits\\_Limitations\\_and\\_Why\\_Managers\\_Find\\_It\\_Difficult\\_To\\_Delegate](https://www.academia.edu/10017316/Delegation_Benefits_Limitations_and_Why_Managers_Find_It_Difficult_To_Delegate)

Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Peña, J., & Padilla, D. (1997). *La familia y la comunidad como red de soporte social*. Lima, Perú: Cedro.

Pérez, J., & Morales, J. (1992). *Factores psicosociales que inciden en el acceso de las mujeres a los puestos de dirección* (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, Valencia, España.

Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York, NY: HarperCollins.

Pineda, P. (2002). *Pedagogía laboral*. Barcelona, España: Ariel.

Pizarro O., Amorós E., Guerra M., & Leguina A. (2009). *Perfil de la mujer emprendedora en Chile*. Santiago, Chile: Centro de Estudios Empresariales de la Mujer.

Powell, G., & Butterfield, A. (2014). *Would you prefer to work for a man or a woman? A matter of sex, gender, and population*. Connecticut, CT: University of Connecticut.

Powell, G., & Graves, L. (2003). *Women and men in management* (3a ed.). Londres, Inglaterra: Sage.

Puyal, E., & Sanagustín, V. (2006). *El liderazgo empresarial femenino*. Zaragoza, España: Universidad de Zaragoza.

Puyana, Y., & Arango, L. (2007). *Género, mujeres y saberes en América Latina entre el movimiento social, la academia y el Estado*. Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Ramos, A. (2002). *Liderazgo transformacional: Un estudio desde la psicología de género* (Tesis doctoral). Universidad de Valencia, Valencia, España.

Ramos, A., Barberá, E., & Sarrío, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34(2), 267-278.



- Ramos, L. (2006). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Randall, A. (2006). *Liderazgo en la actualidad*. México, D. F., México: McGraw-Hill.
- Reitzes, D., & Mutran, E. (2002). Self-concept as the organization of roles: Importance, centrality, and balance. *Sociological Quarterly*, 43(4), 647-667.
- Rivadeneira, W. (2009, 05 de marzo). Cómo la comunicación afecta al liderazgo. *América Economía*. Recuperado de <http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/como-la-comunicacion-afecta-al-liderazgo>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13va ed.). México D. F., México: Pearson.
- Rodríguez, A. (2010). *Igualdad de género en las empresas: Cómo avanzar con un programa de certificación de sistemas de gestión de equidad de género*. Recuperado de [http://www.americalatina genera.org/es/documentos/Manual\\_Igualdad\\_de\\_Genero\\_en\\_las\\_empresas.pdf](http://www.americalatina genera.org/es/documentos/Manual_Igualdad_de_Genero_en_las_empresas.pdf)
- Romero, O. (2000). *Liderazgo en equipos autodirigidos*. Mérida, Venezuela: Rogya.
- Rosener, J. (1990). Ways woman lead. *Harvard Business Review*, 68(2), 119-120.
- Rubin, H., & Rubin, I. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ruiz, C., & Coduras, C. (2012). Mujer y desafío emprendedor en España. Características y determinantes. *Economía Industrial*, 383(1),13-23.
- Rutherford, S. (2001). Organizational cultures, women managers and exclusion. *Women in Management Review*, 16(8), 371-382.
- Sabino, C. (2002). *Cómo hacer una tesis*. (5a ed.). Caracas, Venezuela: Panapo.

- Santos, M. (2000). *Yo tengo que hacer la cena. La mujer y el gobierno de los centros escolares*. Barcelona, España: Graó.
- Schriesheim, C., & Neider, L. (1988). *Distinctions among subtypes of perceived delegation and leadership decision-making: A theoretical and empirical analysis* (Documento presentado en la reunión anual de la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional). Atlanta, GA: SIOP.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership* (4a ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, V. (1994). Managerial sex typing: A persistent and pervasive barrier to women's opportunities. Londres, Inglaterra: Paul Chapman.
- Schein, V. (2001). A global look at psychological barriers to women's progress in management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688.
- Schein, V., & Davidson, M. (1993). Think manager-think male, managerial sex typing among U.K. business students. *Management Development Review*, 6(3), 24-28.
- Schutte, N., Malouff, J., Bobik, C., Coston, T., Greeson, C., Jedlicka, ... Wendorf, G. (2001). Emotional intelligence and interpersonal relations. *The Journal of Social Psychology*, 141(4), 523-536.
- Scuro, L., & Bercovich, N. (2014). *El nuevo paradigma productivo y tecnológico: La necesidad de políticas para la autonomía económica de las mujeres*. Santiago, Chile: CEPAL.
- Selva, C., Sahagún, M. A., & Pallarès, S. (2011). Estudios sobre trayectoria profesional y acceso de la mujer a cargos directivos: Un Análisis Bibliométrico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(3), 227-242.
- Setlana, S., Terrell, K., & Bardasi, E. (2009). *How do female entrepreneurs perform? Evidence from three developing regions*. Washington, DC: World Bank.

- Shamir, B., House, R., & Arthur, M. (1993, noviembre). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577-594.
- Sim, D., Ansari, M., & Jantan, M. (2004). *Delegation styles and leadership perceptions: A comparison of Malaysian and American managers*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/11956795.pdf>
- Simons, T., & Peterson, R. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Sims, D. E., Salas, E., & Burke, S. (2004). Is there a big five in teamwork? *Small Group Research*, (36), 555-599.
- Van Maanen, J., & Barley, S. (1985). *Cultural organization: Fragments of a theory*. En P. J. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 31-53). Beverly Hills, CA: Sage.
- Vecchio, P. (2003). Entrepreneurship and leadership: Common trends and common threads. *Human Resource Management Review*, 13(2), 303-327.
- Vélez, M. (2001). *Un resumen de las principales ideas para el desarrollo de proyectos de Investigación*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Concepts and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zacarias, E. (2000). *Así se investiga, pasos para hacer una investigación*. San Salvador, El Salvador: Clásicos Roxsil.

## Apéndice A: Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado "Caracterización de la Mujer Jefe ", el cual está siendo conducido por Amez, Guzmán y Soto, bajo la supervisión de su asesora, la Dra. Beatrice Avolio. Entiendo que esta participación es enteramente voluntaria; por lo que puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación, o destruidos.

Me ha sido explicado lo siguiente:

El motivo de la investigación es identificar las características de la mujer jefa de Lima Metropolitana. Se apela a la apreciación que poseen las entrevistadas en cuanto a conocer su situación actual y sus preferencias en cada puesto de trabajo, ya que se describen percepciones y no una realidad concreta o medible.

No hay ningún riesgo.

Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

Contestar a las preguntas que me formulará el entrevistador, con una duración de aproximadamente 2 horas, en las cuales el investigador me formulará preguntas relativas a mis características. Es entendible la negación que puedo tener al contestar las preguntas que me son formuladas, por lo cual puedo declinar mi participación en cualquier momento.

Esta información que yo suministre tendrá uso confidencial, 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.

Por favor, firmar ambas copias, retener una y devolver la otra al investigador

---

Nombre:

D.N.I.

## **Apéndice B: Protocolo del Caso**

### **A. Generalidades del Estudio**

- A1. Antecedentes del estudio
- A2. Propósitos del estudio y preguntas de investigación
- A3. Revisión de la literatura o marco teórico
- A4. Rol del protocolo en la investigación

### **B. Procedimientos de Campo**

- B1. Datos de las mujeres jefas a entrevistar
- B2. Invitación para la entrevista
- B3. Consentimiento informado
- B4. Calendario de las entrevistas
- B5. Documentos disponibles antes de la entrevista
- B6. Equipo de grabación/audio

### **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 la entrevistada
- D4. Transcripción de la entrevista
- D5. Reporte del investigador
- D7. Narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista

### Apéndice C: Formulación de las Preguntas del Instrumento

| Objetivo  | Autor   | Indicadores                 | Preguntas | Condición  |         |
|---|---|-----------------------------|-----------|--|---------|
| 1. Identificar los estilos de delegación que utilizan las mujeres jefas de Lima Metropolitana                 | Hogan et al. (1994)<br><br>Oviawe (s.f.), Crawley (2016), Haden (2014), Mc Farland et al. (2006)<br><br>Catron (2016)<br><br>King (1999)        | Delegación y empoderamiento | P.1       | ¿Cómo calificaría sus habilidades para delegar trabajo a sus subordinados?   |         |
|   |   |                             | P.2       | ¿Considera usted que es importante saber delegar para lograr tener desarrollo profesional y convertirse en jefe? ¿Por qué?   |         |
|   |   |                             | P.3       | ¿Cómo define usted cuáles actividades tienen que ser delegadas y cuáles tienen que ser realizadas por usted directamente?    |         |
|   |   |                             | P.4       | ¿En qué medida acompaña la delegación de responsabilidades con delegación de autoridad?                                      |         |
|   |   |                             | P.5       | ¿En alguna ocasión sus intentos de delegación han fracasado? ¿Por qué?   |         |
|   |   |                             | P.6       | ¿Cómo promueve usted el empoderamiento de sus subordinados?  |         |
|   |   |                             | P.7       | ¿Brinda información a sus subordinados al momento en que delega una tarea o responsabilidad?                                 |         |
|   |   |                             | P.8       | ¿Brinda usted consejos o recomendaciones a sus subordinados al momento en que delega una tarea o responsabilidad?            |         |
| 2. Describir la manera como se comunican dentro de sus organizaciones las mujeres jefas de Lima Metropolitana | Epstein & Hundert (2002)<br><br>Rivadeneira (2009)<br><br>Fallon (2016)   | Comunicación                | P.9       | ¿Le es fácil comunicarse con los miembros de su equipo de trabajo o de su departamento?                                      |         |
|   |   |                             | P.10      | ¿Cuáles son las habilidades que requiere para comunicarse de manera efectiva con su equipo de trabajo?                       |         |
|   |   |                             | P.11      | ¿Qué canales de comunicación utiliza con sus subordinados o colaboradores?   |         |
|   |   |                             | P.12      | ¿Usa las mismas estrategias de comunicación con sus subordinados que con sus superiores o con sus compañeros?                |         |
|   |   |                             | P.13      | ¿Qué tanto impacto tiene su forma de comunicarse sobre su capacidad como jefe?   |         |
| 3. Conocer la forma como resuelven los conflictos laborales las mujeres jefas de Lima Metropolitana.          | Haden (2014), Mc Farland et al. (2006)<br><br>Hogan et al. (1994)<br><br>Simons & Peterson (2000)<br><br>Haden (2014), Mc Farland et al. (2006) | Resolución de conflictos    | P.14      | Cuándo se le presenta una crisis o un problema ¿cómo lo afronta?   |         |
|   |   |                             | P.15      | Usualmente ¿con quién o quiénes se presentan los conflictos? (subordinados, compañeros o jefes)                              |         |
|   |   |                             | P.16      | ¿Cómo acostumbra a solucionar los conflictos que se le presentan en el trabajo?  |         |
|   |   |                             | P.17      | ¿Es importante para un jefe saber solucionar los conflictos de manera eficaz y eficiente? ¿Por qué?                          |         |
|   |   |                             | P.18      | ¿En qué medida la presencia de conflictos limita su capacidad de gerenciar o de conseguir los objetivos que se ha propuesto? |         |
|   |   |                             | P.19      | ¿En algún momento ha tenido usted problemas con personas de otras áreas o departamentos?                                     |         |
|   |   |                             | P.20      | En esas ocasiones ¿cómo ha usted actuado?  | P.19 sí |
|   |   |                             | P.21      | ¿Ha tenido que proteger a su equipo de trabajo?  | P.19 sí |

| Objetivo  | Autor                                  | Indicadores  | Preguntas   | Condición  |   |      |   |
|---|--|--|---|--|---|------|---|
| 4. Identificar los estilos de liderazgo predominantes entre las mujeres jefas de Lima Metropolitana   | Haden (2014), Mc Farland et al. (2006) | (a) Creer en lo imposible  | P.22  | ¿Cómo establece las metas de su departamento o área?   | P.26 si   |      |   |
|   |  |  | P.23  | ¿Cuáles son sus objetivos? (Tanto en el aspecto profesional como personal)   |   |      |   |
|   | Romero (2000)                          | Liderazgo  | P.24  | ¿Considera que sus objetivos personales están alineados con los de la organización?                                    |   |      |   |
|   |  |  | P.25  | ¿Cuáles son sus valores en lo que respecta al trabajo?   |   |      |   |
|   |  |  | P.26  | ¿Se considera una persona creativa e/o innovadora?   |   |      |   |
|   |  |  | P.27  | ¿Cómo manifiesta esa creatividad e/o innovación?   |   |      |   |
|   |  |  | P.28  | ¿Cómo define usted su estilo de liderazgo?   |   |      |   |
|   |  |  | P.29  | ¿Cuáles considera usted que son las características que debe tener un líder?   |   |      |   |
|   |  |  | Epstein & Hundert (2002)  | Habilidades de liderazgo   |   | P.30 | De las características que ha mencionado ¿cuáles posee usted y en cuáles considera que tiene una oportunidad de mejora? |
|   |  |  |   |  |   | P.31 | ¿Qué emociones positivas experimenta usted con más frecuencia al ejercer cargos de jefatura?                            |
| 5. Describir las emociones que usualmente surgen en las mujeres jefas de Lima Metropolitana dentro de su entorno de trabajo y la forma como las manejan | Epstein & Hundert (2002)               | Manejo de emociones  | P.32  | ¿Qué situaciones son las que frecuentemente generan estas emociones positivas?   |   |      |   |
|   |  |  | P.33  | ¿Con qué frecuencia se presentan en el trabajo estas situaciones que generan emociones positivas?                      |   |      |   |
|   |  |  | P.34  | ¿Qué hace usted cuando experimenta estas emociones positivas?  |   |      |   |
|   |  |  | P.35  | ¿Qué emociones negativas experimenta usted con más frecuencia al ejercer cargos de jefatura?                           |   |      |   |
|   |  |  | P.36  | ¿Qué situaciones son las que frecuentemente generan estas emociones negativas?   |   |      |   |
|   |  |  | P.37  | ¿Con qué frecuencia se presentan en el trabajo estas situaciones que le generan emociones negativas?                   |   |      |   |
|   |  |  | P.38  | ¿Qué hace usted cuando experimenta estas emociones?  |   |      |   |
|   |  |  | P.39  | ¿Realiza usted un análisis o reflexión cuando se presentan situaciones que le generan emociones positivas o negativas? |   |      |   |
|   |  |  | P.40  | ¿Cuándo usted está haciendo análisis prefiere realizarlos de manera individual o en grupo? ¿Por qué?                   |   |      |   |
|   |  |  | 6. Conocer la manera en la que las mujeres jefas de Lima Metropolitana manejan las relaciones con sus subordinados y el trabajo en equipo | Epstein & Hundert (2002)   | Trabajo en equipo y relaciones con subordinados | P.41 | ¿Cuáles son las habilidades que usted posee que le permiten trabajar en grupo o en equipo?                              |
| Hogan et al. (1994)   | P.42                                   | ¿Qué sistemas utiliza para reconocer a sus subordinados cuando logran un buen desempeño? |   |  |   |      |   |
|   | P.43                                   | ¿Qué la ha llevado a escoger estos métodos de reconocimiento o recompensa?               |   |  |   |      |   |
|   | Haden (2014), Mc Farland et al. (2006) | P.44   |   | ¿Cómo calificaría usted su capacidad para tomar decisiones?  |   |      |   |
| Daugherty (2012)<br>Bierema (1996)<br>Burguess & Borgida (1999)   |  | P.45   |   | ¿Cuál es el nivel de respeto que sus subordinados muestran hacia usted al ser jefe y mujer?                            |   |      |   |

| Objetivo   | Autor   | Indicadores   | Preguntas                       | Condición  |  |
|--|---|---|---------------------------------|--|--|
| 7. Identificar las alianzas y redes de contacto que las mujeres jefas de Lima Metropolitana crean.                                   | Daugherty (2012)<br>Bierema (1996)<br>Burguess & Borgida (1999) | Alianzas  | P.46                            | ¿Usted considera que la construcción de alianzas con otras personas dentro de la empresa influye positiva o negativamente en ascender a posiciones de jefatura?                            |  |
|  |   |   | Faulkner (2006)                 | Alianzas   | P.47   |
|  | Hogan et al. (1994)   | Desarrollo de redes de contacto   | P.48                            | ¿Cómo considera usted que influyen las redes de contacto en el desarrollo profesional?   |  |
|  |   |   | P.49                            | ¿Cree usted que ha tenido la capacidad de desarrollar redes de contacto que le han permitido avanzar en su carrera profesional o que le permitirán continuar desarrollándose en el futuro? |  |
| 8. Describir las habilidades gerenciales que requieren las mujeres jefas de Lima Metropolitana para ejercer sus funciones            | Epstein & Hundert (2002)  | Habilidades gerenciales   | P.50                            | ¿Cómo hace para integrar los datos del entorno o de la industria dentro de las decisiones que usted debe tomar?  |  |
|  |   |   | Mujtaba (2016)                  | Habilidades gerenciales  | P.51   |
|  | P.52  | De las habilidades que ha mencionado ¿cuáles posee usted y en cuáles considera que tiene una oportunidad de mejora? |                                 |  |  |
|  | Haden (2014) Mc Farland et al. (2006)                           | (h) Son capaces de tomar riesgos  | P.53                            | ¿Cómo ha sido su ascenso? ¿Ha hecho carrera profesional en una sola empresa o logra ascender al ir cambiando de empresas?  |  |
|  |   |   | P.54                            | ¿Considera usted que tiene aversión al riesgo? ¿Cómo influye esto en su habilidad para ser jefe?   |  |
|  | Cuadrado et al. (2003)  | Bonilla & Martínez (1992)   | Barreras para las mujeres jefes | P.55   | ¿Cómo ha influido en su desarrollo profesional el hecho de ser mujer?  |
| P.56   |   |   |                                 | ¿Considera usted que el ser mujer constituye una barrera para ejercer sus funciones?   |  |
| 9. Conocer cuáles son las barreras o limitaciones que enfrentan las mujeres jefas de Lima Metropolitana en el desarrollo de su cargo | Daugherty (2012)<br>Bierema (1996)<br>Burguess & Borgida (1999) | Barreras para las mujeres jefes   | P.57                            | Para usted ¿cómo se diferencian los hombres jefes de las mujeres jefes? ¿Tienen distintas características?   |  |
|  |   |   | P.58                            | ¿Ha recibido apoyo de su familia para desempeñarse en la posición que posee actualmente? ¿Cómo se ha manifestado este apoyo?   |  |
|  | Cuadrado et al. (2003)  | Bonilla & Martínez (1992)   | Barreras para las mujeres jefes | P.59   | ¿Ha enfrentado barreras o impedimentos del lado de su familia para que usted se desempeñe en la posición actual? ¿Cuáles son estas barreras? |
|  |   |   |                                 | P.60   | ¿La cultura organizacional cómo contribuye o limita el desarrollo de las mujeres como jefas en la empresa donde usted trabaja?               |



## Apéndice D: Instrumento de la Investigación

Buenos días/tardes, mi nombre es \_\_\_\_\_, soy estudiante de la Maestría en Administración Estratégica de Negocios en CENTRUM, Pontificia Universidad Católica del Perú. En estos momentos me encuentro realizando mi tesis de grado que se titula *¿Las Mujeres Profesionales de Lima Metropolitana Prefieren Tener un Jefe Hombre o una Jefe Mujer?* Es en este contexto que deseo hacerle algunas preguntas, lo cual demorará máximo 10 minutos.

### Preguntas Filtro

A. ¿Estaría usted interesada en participar en la investigación?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

*Si contestan que sí continuar. En caso de que contesten que no deben dar las gracias y buscar a la siguiente candidata.*

B. En estos momentos, ¿tiene empleo?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

*Si contestan que sí continuar. En caso de que contesten que no deben dar las gracias y buscar a la siguiente candidata. Aquellas personas autoempleadas o empresarias no pueden participar en la investigación.*

C. ¿Ocupa usted una posición de jefe, gerente o director?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

*Si contestan que sí continuar. En caso de que contesten que no deben dar las gracias y buscar a la siguiente candidata.*

D. ¿Cuántos empleados tiene la empresa donde usted trabaja?

\_\_\_\_\_

*Si contestan 51 o más continuar. En caso de que contesten 50 o menos deben dar las gracias y buscar a la siguiente candidata.*

E. ¿Cuál es su edad?

\_\_\_\_\_

F. ¿Cuál es el más alto nivel académico que ha alcanzado?

\_\_\_\_\_ Secundaria

\_\_\_\_\_ Técnico superior

\_\_\_\_\_ Universitario

\_\_\_\_\_ Especialización

\_\_\_\_\_ Maestría

\_\_\_\_\_ Doctorado

G. ¿En qué industria se desempeña? (sector industrial. Ej: Banca, alimentos y bebidas, distribución, etc.)

\_\_\_\_\_

## Preguntas del Estudio

|      | Preguntas  | Condición |
|------|--|-----------|
| P.1  | ¿Cómo calificaría sus habilidades para delegar trabajo a sus subordinados?   |           |
| P.2  | ¿Considera usted que es importante saber delegar para lograr tener desarrollo profesional y convertirse en jefe? ¿Por qué?   |           |
| P.3  | ¿Cómo define usted cuáles actividades tienen que ser delegadas y cuáles tienen que ser realizadas por usted directamente?    |           |
| P.4  | ¿En qué medida acompaña la delegación de responsabilidades con delegación de autoridad?                                      |           |
| P.5  | ¿En alguna ocasión sus intentos de delegación han fracasado? ¿Por qué?   |           |
| P.6  | ¿Cómo promueve usted el empoderamiento de sus subordinados?  |           |
| P.7  | ¿Brinda información a sus subordinados al momento en que delega una tarea o responsabilidad?                                 |           |
| P.8  | ¿Brinda usted consejos o recomendaciones a sus subordinados al momento en que delega una tarea o responsabilidad?            |           |
| P.9  | ¿Le es fácil comunicarse con los miembros de su equipo de trabajo o de su departamento?                                      |           |
| P.10 | ¿Cuáles son las habilidades que requiere para comunicarse de manera efectiva con su equipo de trabajo?                       |           |
| P.11 | ¿Qué canales de comunicación utiliza con sus subordinados o colaboradores?   |           |
| P.12 | ¿Usa las mismas estrategias de comunicación con sus subordinados que con sus superiores o con sus compañeros?                |           |
| P.13 | ¿Qué tanto impacto tiene su forma de comunicarse sobre su capacidad como jefe?   |           |
| P.14 | Cuándo se le presenta una crisis o un problema ¿cómo lo afronta?   |           |
| P.15 | Usualmente ¿con quién o quiénes se presentan los conflictos? (subordinados, compañeros o jefes)                              |           |
| P.16 | ¿Cómo acostumbra a solucionar los conflictos que se le presentan en el trabajo?  |           |
| P.17 | ¿Es importante para un jefe saber solucionar los conflictos de manera eficaz y eficiente? ¿Por qué?                          |           |
| P.18 | ¿En qué medida la presencia de conflictos limita su capacidad de gerenciar o de conseguir los objetivos que se ha propuesto? |           |
| P.19 | ¿En algún momento ha tenido usted problemas con personas de otras áreas o departamentos?                                     |           |
| P.20 | En esas ocasiones ¿cómo ha usted actuado?  | P.19 sí   |
| P.21 | ¿Ha tenido que proteger a su equipo de trabajo?  | P.19 sí   |
| P.22 | ¿Cómo establece las metas de su departamento o área?   |           |
| P.23 | ¿Cuáles son sus objetivos? (Tanto en el aspecto profesional como personal)   |           |
| P.24 | ¿Considera que sus objetivos personales están alineados con los de la organización?  |           |
| P.25 | ¿Cuáles son sus valores en lo que respecta al trabajo?   |           |
| P.26 | ¿Se considera una persona creativa e/o innovadora?   |           |
| P.27 | ¿Cómo manifiesta esa creatividad e/o innovación?   | P.26 sí   |
| P.28 | ¿Cómo define usted su estilo de liderazgo?   |           |
| P.29 | ¿Cuáles considera usted que son las características que debe tener un líder?   |           |
| P.30 | De las características que ha mencionado ¿cuáles posee usted y en cuáles considera que tiene una oportunidad de mejora?      |           |
| P.31 | ¿Qué emociones positivas experimenta usted con más frecuencia al ejercer cargos de jefatura?                                 |           |
| P.32 | ¿Qué situaciones son las que frecuentemente generan estas emociones positivas?   |           |
| P.33 | ¿Con qué frecuencia se presentan en el trabajo estas situaciones que generan emociones positivas?                            |           |
| P.34 | ¿Qué hace usted cuando experimenta estas emociones positivas?  |           |
| P.35 | ¿Qué emociones negativas experimenta usted con más frecuencia al ejercer cargos de jefatura?                                 |           |
| P.36 | ¿Qué situaciones son las que frecuentemente generan estas emociones negativas?   |           |
| P.37 | ¿Con qué frecuencia se presentan en el trabajo estas situaciones que le generan emociones negativas?                         |           |
| P.38 | ¿Qué hace usted cuando experimenta estas emociones?  |           |

|      | Preguntas  | Condición |
|------|--|-----------|
| P.39 | ¿Realiza usted un análisis o reflexión cuando se presentan situaciones que le generan emociones positivas o negativas?   |           |
| P.40 | ¿Cuándo usted está haciendo análisis prefiere realizarlos de manera individual o en grupo?<br>¿Por qué?***   |           |
| P.41 | ¿Cuáles son las habilidades que usted posee que le permiten trabajar en grupo o en equipo?   |           |
| P.42 | ¿Qué sistemas utiliza para reconocer a sus subordinados cuando logran un buen desempeño?   |           |
| P.43 | ¿Qué la ha llevado a escoger estos métodos de reconocimiento o recompensa?   |           |
| P.44 | ¿Cómo calificaría usted su capacidad para tomar decisiones?  |           |
| P.45 | ¿Cuál es el nivel de respeto que sus subordinados muestran hacia usted al ser jefe y mujer?  |           |
| P.46 | ¿Usted considera que la construcción de alianzas con otras personas dentro de la empresa influye positiva o negativamente en ascender a posiciones de jefatura?                            |           |
| P.47 | ¿Qué tan fácil o tan difícil le ha resultado a usted construir alianzas en los lugares donde ha trabajado? ¿Por qué?   |           |
| P.48 | ¿Cómo considera usted que influyen las redes de contacto en el desarrollo profesional?   |           |
| P.49 | ¿Cree usted que ha tenido la capacidad de desarrollar redes de contacto que le han permitido avanzar en su carrera profesional o que le permitirán continuar desarrollándose en el futuro? |           |
| P.50 | ¿Cómo hace para integrar los datos del entorno o de la industria dentro de las decisiones que usted debe tomar?  |           |
| P.51 | ¿Cuáles considera usted que son las principales habilidades gerenciales que un jefe necesita?  |           |
| P.52 | De las habilidades que ha mencionado ¿cuáles posee usted y en cuáles considera que tiene una oportunidad de mejora?  |           |
| P.53 | ¿Cómo ha sido su ascenso? ¿Ha hecho carrera profesional en una sola empresa o logra ascender al ir cambiando de empresas?  |           |
| P.54 | ¿Considera usted que tiene aversión al riesgo? ¿Cómo influye esto en su habilidad para ser jefe?   |           |
| P.55 | ¿Cómo ha influido en su desarrollo profesional el hecho de ser mujer?  |           |
| P.56 | ¿Considera usted que el ser mujer constituye una barrera para ejercer sus funciones?   |           |
| P.57 | Para usted ¿cómo se diferencian los hombres jefes de las mujeres jefes? ¿Tienen distintas características?   |           |
| P.58 | ¿Ha recibido apoyo de su familia para desempeñarse en la posición que posee actualmente? ¿Cómo se ha manifestado este apoyo?   |           |
| P.59 | ¿Ha enfrentado barreras o impedimentos del lado de su familia para que usted se desempeñe en la posición actual? ¿Cuáles son estas barreras?   |           |
| P.60 | ¿La cultura organizacional cómo contribuye o limita el desarrollo de las mujeres como jefas en la empresa donde usted trabaja?   |           |

**¡Muchas gracias por su participación!**