

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Actitudes y Estilos de Liderazgo en Ejecutivas en el Perú**

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

**PRESENTADA POR:**

**Milagros del Pilar Depaz Cano**

**Víctor Martín Celis Chávez**

**Jorge Julio Cobián Cruz**

**Carlos Ronald Solís Falcón**

**Asesora: Profesora Beatrice Avolio Alecchi**

Santiago de Surco, Setiembre 2014

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación recolectó información sobre las actitudes y estilos de liderazgo en quince mujeres en cargos ejecutivos, con la finalidad de identificar variables comunes que subyacen y precedan a la conducta. Con ello se buscó ampliar la comprensión de los resultados obtenidos en relación a los estilos de liderazgo en el Perú. La recolección de la información sobre ambas variables se realizó desde dos perspectivas; una entrevista abierta en el caso de actitudes y otra cerrada utilizando el cuestionario MLQ 5X-Versión corta elaborado por Bass y Avolio para los estilos de liderazgo.

En la investigación, las actitudes fueron agrupadas en componentes cognitivos, afectivos y conductuales encontrándose valores frecuentes como la experiencia, escucha activa, aprovechamiento de oportunidades, eficiencia, trabajo en equipo, satisfacción personal entre otros. Luego, dentro de un enfoque mixto de investigación, la variable actitudes se transformó en cuantitativa con la finalidad de poder clasificarlas según los estilos de liderazgo de la investigación. Ello permitió identificar valores diferentes dependiendo de los estilos transformacionales y transaccionales.

El trabajo realizado se constituye en una oportunidad para destacar las peculiaridades de las actitudes de las ejecutivas en el Perú, proponiendo un modelo de análisis que pueda ser replicado en otros contextos para fortalecer línea de investigación que pueda recopilar información aprovechando la riqueza del enfoque mixto de investigación.

## Abstract

This research collected data about attitudes and leadership styles in fifteen women with executive positions in order to identify common variables that underlie and precede the behavior. With this was sought to broaden the understanding of the results obtained in relation to styles of leadership in Perú. The data collection of information on both variables was performed from two perspectives; an open interview in the case of attitudes and another closed using the questionnaire MLQ 5X-short version developed by Bass and Avolio for leadership styles.

In the study, the attitudes were grouped into cognitive, affective and behavioral components found frequent values such as experience, active listening, exploitation of opportunities, efficiency, teamwork, personal satisfaction, among others. Then, using the mixed approach of research led that the attitudes variable is quantified in order to classify them according to leadership styles. This allowed to identify different values depending on transformational and transactional styles.

The work constitutes an opportunity to highlight the peculiarities in Peru, proposing an analytical model that can be replicated in other contexts to strengthen research line that may collect information taking advantage of the wealth of mixed research approach.

## Palabras Clave

Liderazgo, Estilos de Liderazgo, Actitudes, Ejecutivas, Estilos de Liderazgo en mujeres



## Agradecimientos

Queremos manifestar un especial agradecimiento a las ejecutivas que han sido contactadas e inmediatamente mostraron su interés por colaborar por esta empresa. Así mismo a nuestras familias que nos apoyan constantemente para la culminación de una maestría tan exigente que nos brinda CENTRUM Católica.



## Dedicatorias

A mis padres por su apoyo y amor incondicionales. A Miguel Angel, mi hijo, por su amor y comprensión. A Andres por su amor, apoyo y a Dios por darme salud.

Milagros Del Pilar Depaz Cano

A Dios por haberme dado la inteligencia y tenacidad para cumplir su misión, a mis padres y sobre todo a mi esposa Angela por su apoyo, paciencia y amor incondicional.

Víctor Martin Celis Chávez

Lili, mi esposa, mi amada y compañera. Gracias por estar junto a mí, apoyarme, soportarme y traer al mundo un ángel llamado Gonzalo.

Jorge Julio Cobián Cruz

A mis padres y hermana que con su aliento constante inyectaron energía a este reto. A Giovanna que estuvo en todo momento comprendiendo y apoyándome. A Dios por el regalo de su bendición siempre.

Carlos Ronald Solis Falcón

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xii</b>
<b>Capítulo I: Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Antecedentes.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Definición del Problema .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Propósito de la Investigación .....</b>	<b>4</b>
<b>1.4 Importancia de la Investigación .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5 Naturaleza de la Investigación.....</b>	<b>5</b>
<b>1.6 Preguntas de la Investigación .....</b>	<b>6</b>
<b>1.7 Supuestos .....</b>	<b>6</b>
<b>1.8 Limitaciones .....</b>	<b>6</b>
<b>1.9 Delimitaciones .....</b>	<b>7</b>
<b>1.10 Resumen.....</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Actitudes hacia la posición de cargos ejecutivos en mujeres .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.1 ¿Qué es actitud? .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1.2 Factor cognitivo .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.3 Factor afectivo .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.4 Factor conductual .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 Liderazgo .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.1 ¿Qué es el liderazgo? .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.2 Estilos de Liderazgo .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.3 Liderazgo de las mujeres en el contexto mundial .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.4 Liderazgo de las mujeres en el contexto de Latinoamérica .....</b>	<b>26</b>

2.2.5 Liderazgo de las mujeres en el contexto peruano .....	29
2.2.6 Estilo de liderazgo en mujeres ejecutivas .....	30
<b>2.3 Ejecutivos .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.1 ¿Qué es un ejecutivo? .....</b>	<b>31</b>
<b>2.3.2 La situación de las ejecutivas en el mundo .....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.3 La situación de las ejecutivas en Latinoamérica .....</b>	<b>34</b>
<b>2.3.4 La situación de las ejecutivas en el Perú .....</b>	<b>35</b>
<b>2.4 Resumen .....</b>	<b>37</b>
2.5 Conclusiones .....	39
<b>Capítulo III: Método .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1 Diseño de la Investigación .....</b>	<b>41</b>
<b>3.2 Justificación del Diseño .....</b>	<b>43</b>
<b>3.3 Preguntas de Investigación .....</b>	<b>44</b>
<b>3.4 Población .....</b>	<b>44</b>
<b>3.5 Consentimiento Informado .....</b>	<b>45</b>
<b>3.6 Muestreo .....</b>	<b>45</b>
<b>3.7 Estrategias .....</b>	<b>45</b>
<b>3.8 Confidencialidad .....</b>	<b>46</b>
<b>3.9 Recolección de Datos .....</b>	<b>46</b>
<b>3.9.1 Fuentes de Evidencia .....</b>	<b>47</b>
<b>3.9.2 Selección de los Casos de Estudio .....</b>	<b>47</b>
<b>3.10 Instrumentos de Medición .....</b>	<b>48</b>
<b>3.11 Procedimientos de Registro de Datos .....</b>	<b>49</b>
<b>3.12 Análisis e Interpretación de datos .....</b>	<b>50</b>
<b>3.13 Validez y Confiabilidad .....</b>	<b>52</b>

<b>3.14 Resumen .....</b>	<b>52</b>
<b>Capítulo IV: Análisis y Discusión de Resultados .....</b>	<b>54</b>
4.1 Perfil de las informantes .....	54
4.2 Análisis de Actitudes de las ejecutivas .....	57
<b>4.2.1 Atribuciones manifestadas por las ejecutivas que permitieron el acceso al cargo .....</b>	<b>68</b>
4.2.2 Actitudes en el ejercicio de su cargo como ejecutiva .....	73
4.3 Estilos de Liderazgo de las mujeres ejecutivas .....	90
4.4 Análisis Transversal .....	92
4.5 Marco Conceptual Sugerido .....	103
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>107</b>
5.1 Conclusiones .....	107
5.2 Contribuciones .....	111
<b>5.2.1 Contribuciones Teóricas .....</b>	<b>111</b>
<b>5.2.2 Contribuciones Prácticas .....</b>	<b>111</b>
5.3 Limitaciones del Estudio .....	111
5.4 Recomendaciones .....	112
<b>5.4.1 Recomendaciones prácticas .....</b>	<b>112</b>
<b>5.4.2 Recomendaciones para futuras investigaciones .....</b>	<b>113</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>115</b>
<b>Apéndice A: Consentimiento Informado .....</b>	<b>126</b>
<b>Apéndice B: Cuestionario Corto .....</b>	<b>127</b>
<b>Apéndice C: Guía de la Entrevista .....</b>	<b>128</b>
<b>Apéndice D: Protocolo del Caso .....</b>	<b>129</b>
<b>Apéndice E: Validación de Expertos .....</b>	<b>130</b>

<b>Apéndice F: Autorizaciones .....</b>	<b>132</b>
<b>Apéndice G: Instrumento para Medir el Liderazgo .....</b>	<b>133</b>
<b>Apéndice H: Diagrama de Red de la Entrevista de Estudio de Casos .....</b>	<b>135</b>
<b>Apéndice I: Diagrama de Red del Análisis de Actitudes .....</b>	<b>141</b>
<b>Apéndice J: Notas de las Entrevistas .....</b>	<b>144</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Mujeres CEOs dentro del Ranking Fortune 500</i> .....	28
Tabla 2. <i>Las Diez CEOs de América Latina</i> .....	29
Tabla 3. <i>Perfil de los informantes</i> .....	55
Tabla 4. <i>Tasa de Respuesta de las Informantes</i> .....	56
Tabla 5. <i>Informantes por edad actual</i> .....	56
Tabla 6. <i>Informantes por estado civil</i> .....	56
Tabla 7. <i>Informantes por giro de la empresa de las encuestas</i> .....	57
Tabla 8. <i>Estadísticas de los Casos de Estudio</i> .....	58
Tabla 9. <i>Variables definidas con la frecuencia de aparición obtenida del análisis de los casos</i> .....	59
Tabla 10. <i>Experiencias o situaciones fundamentales que le permitieron acceder al cargo de ejecutiva</i> .....	68
Tabla 11. <i>Actitudes que adoptan las ejecutivas frente a las dificultades en el desempeño de su gestión</i> .....	73
Tabla 12. <i>Actitudes de las ejecutivas desventaja frente a sus similares varones</i> .....	78
Tabla 13. <i>Actitudes que adoptan las ejecutivas orientadas a obtener logros en su gestión</i> ...	80
Tabla 14. <i>Actitudes de las ejecutivas frente a los temores experimentados en la búsqueda de sus metas</i> .....	85
Tabla 15. <i>Actitudes de las ejecutivas frente a los logros en su gestión</i> .....	88
Tabla 16. <i>Análisis Estadístico Descriptivo de Estilos de Liderazgo</i> .....	91
Tabla 17. <i>Matriz de Resultados de los Casos con tendencia al Liderazgo Transformacional</i> ....	95
Tabla 18. <i>Matriz de Resultados de los Casos con tendencia al Liderazgo Transaccional</i> .....	98
Tabla 19. <i>Análisis Transversal</i> .....	102

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de exploración de la literatura. ....	11
<i>Figura 2.</i> Crecimiento de Mujeres en Alta Dirección a Nivel Mundial del 2004 al 2013. ....	33
<i>Figura 3.</i> Países con Alto Porcentaje de Ejecutivas en puestos directivos al 2013. ....	33
<i>Figura 4.</i> Los cargos más frecuentados por Mujeres 2013 vs 2012. Adaptado de "International Business Report (IBR)", por Grant Thornton International, 2013, p.7. Copyright 2013 por Grant Thornton International Ltd. ....	34
<i>Figura 6.</i> Marco Conceptual Emergente, La Mujer Ejecutiva - Cambiando Paradigmas ....	106
<i>Figura 7.</i> Diagrama de red que muestran cuales fueron las experiencias o situaciones fundamentales que le permitieron acceder al cargo de ejecutiva .....	135
<i>Figura 8.</i> Diagrama de red que muestra cómo reaccionan generalmente las ejecutivas antes las dificultades en el desempeño de su gestión .....	136
<i>Figura 9.</i> Diagrama de red que muestran cuáles son los principales lineamientos que orientan el desempeño de las ejecutivas para obtener logros en su gestión .....	137
<i>Figura 10.</i> Diagrama de red que muestran cuál son los principales temores que debe afrontar las ejecutivas para el logro de sus metas .....	138
<i>Figura 11.</i> Diagrama de red que muestran el pensamiento y sentimiento de las ejecutivas cuando evalúan su desempeño éxito en su centro laboral .....	139
<i>Figura 12.</i> Diagrama de red que muestran las situaciones donde las ejecutivas se han sentido en desventaja frente a sus pares varones .....	140
<i>Figura 13.</i> Diagrama de red del análisis de actitudes de aspecto Afectivo .....	141
<i>Figura 14.</i> Diagrama de red del análisis de actitudes de aspecto Cognitivo .....	142
<i>Figura 15.</i> Diagrama de red del análisis de actitudes de aspecto Conductual .....	143

## Capítulo I: Introducción

Los últimos años ha hecho evidente que los modelos y tendencias del mercado global tradicional, enfocado en la competitividad y la obtención rápida utilidades, pierdan vigencia rompiendo con antiguos paradigmas y dando oportunidad a modelos nuevos que respondan no solo a mejorar el margen de ganancia sino que sean más eficaces en términos de gestión del talento humano.

El desarrollo económico de las últimas décadas, basado en estilos de liderazgo tradicional y encargado principalmente a los hombres dejó evidencia que el modelo empiece a mostrar sus limitaciones, ya que no todo es ganancia sino que es necesario enfocarse en la sostenibilidad. Ello llevó a que los inversionistas y dueños de empresas busquen otros modelos que permitían éxito en un contexto de cambios acelerados, en tecnología y conocimiento, pero sobre todo estilos de gestión más participativos y que impliquen compromiso de los colaboradores.

Este interés han sido oportunidad para las mujeres ejecutivas, un gran grupo de la población excluido abiertamente hasta hace poco años y sutilmente en la actualidad, tengan la oportunidad de mostrar que pueden competir no solo en igualdad de condiciones sino que obtener mejores resultados, sabiendo afrontar los nuevos retos y conduciendo las organizaciones hacia el crecimiento sostenible o la renovación. De ahí, que la mujer en su rol ejecutivo comparte cada vez más la responsabilidad de este reto, reconociendo su creciente participación en el ámbito empresarial y político (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2009).

Ahora, los dueños de las empresas confían su conducción a profesionales mujeres, a diferencia de años atrás en que esa posibilidad era inconcebible; se les permitía un acceso limitado al mercado o un rol secundario en las actividades ejecutivas principales de una organización. La evidencia indica que las mujeres a cargo grandes corporaciones, entidades

gubernamentales o de áreas clave, ejerzan un estilo de gestión exitosa así como sus pares masculinos (Grant Thornton International Business Report, 2013).

En este contexto, el presente estudio tiene como propósito describir aspectos que subyacen a la conducta, como son las actitudes buscando identificar categorías comunes y diferentes que complementen el análisis de los estilos de liderazgo y gestión que ejercen las ejecutivas peruanas, así como así como el modelo con que asumen esta responsabilidad, en la relación con sus pares y colaboradores.

### **1.1 Antecedentes**

Años atrás, la participación de la mujer en cargos ejecutivos y por ende de liderazgo no era concebido como posible. Algunos investigadores han atribuido ello a un techo de cristal, una barrera invisible para el avance sobre la base de prejuicios actitudinales u organizativos (Barr, 1996). Del mismo modo, la literatura identificó la existencia de paredes de cristal, barreras laterales que también limitan oportunidades a la mujer (Wellington, Kropf & Gerkovich 2003; Schor, 1997). También se plantearon explicaciones en obstáculos, tanto culturales como organizativos, dificultades interpersonales y roles de género (Wellington, Kropf, & Gerkovich, 2003).

El liderazgo juega un rol importante cuando se trata de comprender el desempeño de las organizaciones, no solo en el plano teórico así como también en la comprensión práctica, debido a la necesaria adaptación en el entorno competitivo en el que habitan (Peralta, 2007). De ello depende su desarrollo económico, la sostenibilidad y el éxito en un mercado altamente competitivo. De esta manera, asegurar el crecimiento y hacerlo perdurable, dependerá en gran medida de la elección del líder idóneo, no solo que comprenda, se adapte o cambie la cultura y visión de la empresa, sino también que sepa desplegar estrategias eficientes (Gutiérrez, 2013). Se entiende así que un líder será considerado como tal, si los esquemas de sus seguidores, colaboradores y público objetivo logran ser comprendidos,

orientados y atendidos por aquel, teniendo en consideración que estos esquemas varían de acuerdo a los grupos sociales y poblaciones (Peruggi & Solano, 2008).

Aunque existan estudios que han encontrado que muchas mujeres, al acceder a un puesto de alta dirección, necesitan o se ven obligadas o adoptan un estilo de dirección tradicional, patriarcal y androcéntrico -explicado en el hecho que las mujeres que han intentado mostrar un estilo de dirección diferente, han sido duramente criticadas ya que no siguen la cultura organizacional tradicional (Ramos, 2009); las diferencias de género expresadas en el comportamiento adoptado por los empresarios en general durante el desarrollo de las funciones, se evidencian al describirse las características y cualidades de las mujeres ejecutivas en comparación con los varones, afectando los comportamientos empresariales (Madrigal, Palos, Madrigal, Cervantes & Reyes, 2011). Así, se ha identificado que las ejecutivas prefieren un estilo de dirección más participativo y democrático que sus similares varones, buscando consensos, delegando y compartiendo mayor cantidad de información y poder, lo cual ha sido denominado “liderazgo transformacional”, orientado a las personas y basado en las relaciones interpersonales (Madrigal et al, 2011).

En las organizaciones, los ejecutivos están llamados a ejercer un tipo de liderazgo eficaz. En este contexto, la mujer se ha ido incorporando a este grupo predominantemente masculino y ganando terreno equitativo desde hace pocas décadas. Weidenfeller (2012), en base a diferentes investigaciones remarca un progreso de la presencia femenina en cargos ejecutivos, pero con ciertas limitaciones.

Por ello se considera necesario describir este fenómeno, en lo relacionado a condiciones sociales, empresariales y personales que permite o limitan a la mujer el acceso a cargos directivos, ejerciendo liderazgo y adoptando estilos que les permita el éxito en la empresa donde se desempeñan.

## **1.2 Definición del Problema**

Las empresas el talento de las mujeres ejecutivas con sus habilidades, actitudes y comportamiento empresarial, pueden ser vistos como una ventaja competitiva, Los estudios se enfocan en las diferencias en términos de actitudes, estrategias, estilos de desempeño, así como de resultados, considerando solo la variable independiente de género (Cuevas & Gutiérrez, 2008).

Northouse (2007) expresa que, si bien se identifican comportamientos similares entre mujeres y hombres, ellas logran niveles de eficacia importantes; las líderes tienden a ser más participativas y menos autocráticas, por lo tanto las empresas empiezan a reconocer que la productividad y los beneficios están relacionados con el desarrollo, crecimiento y retención de personal femenino (Otte 2004). En dicho contexto es importante contribuir a describir las actitudes asociadas de las mujeres ejecutivas y sus estilos de liderazgo en el Perú.

## **1.3 Propósito de la Investigación**

El propósito de la investigación es indagar y describir las actitudes de un grupo de mujeres ejecutivas en el Perú seleccionadas de manera intencional, provenientes de instituciones públicas y privadas con la finalidad de identificar las principales tendencias y articularlas con los estilos de liderazgo percibido a través del cuestionario aplicado.

Los objetivos del estudio específicos son:

1. Identificar y describir las actitudes que adoptaron las mujeres para alcanzar y desarrollarse en sus cargos como ejecutivas.
2. Identificar las actitudes con mayor tendencia presentadas por las mujeres ejecutivas organizadas según sus estilos de liderazgo.

## **1.4 Importancia de la Investigación**

Mundialmente las mujeres ocupan un 24% de los cargos directivos, un aumento de 3 puntos respecto al año 2012. La proporción de empresas en el mundo que cuentan a una

mujer como directivo ha aumentado del 9% al 14%, siendo las mujeres un 19% de los ejecutivos de la alta dirección en el mundo. Los países emergentes, y particularmente el sudeste asiático, siguen superando a las economías tradicionales en presencia de la mujer en cargos directivos (Grant Thornton International Business Report, 2013).

Bajo este escenario es necesaria una mayor comprensión sobre los estilos de liderazgo ejercido por las mujeres ejecutivas en el desarrollo de la institución que representan y la relación con sus trabajadores. Ello permitirá conocer las actitudes que les permiten avanzar en su desarrollo gerencial, así como su contribución a la obtención de resultados para su institución a partir de cómo afrontan sus relaciones dentro de las empresas donde son líderes.

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

El alcance de investigación del presente estudio es descriptivo, enfocado en describir los aspectos comunes o tendencias en términos de actitudes hacia el cargo de ejecutivas, que amplíen el conocimiento sobre conductas observables y medidas por instrumentos sobre estilos de liderazgo.

Se utilizó un enfoque mixto de investigación, donde se recolecta, analiza y combinan datos del tipo cuantitativo y cualitativo, aunándolos en un solo estudio. La muestra ha sido constituida utilizando lo que denominó muestreo intencional; es decir, definir la muestra arbitrariamente, pero en tanto ayuden al logro de los objetivos del trabajo de investigación. (Creswell, 2013)

La recolección de los datos se obtendrá utilizando dos instrumentos: un cuestionario que evalúa estilos de liderazgo y una entrevista semi-estructurada con preguntas abiertas elaborada especialmente para fines del presente estudio.

Con los resultados obtenidos se podrá identificar las actitudes de las mujeres ejecutivas frente a diferentes situaciones relacionadas con el ejercicio de su cargo para luego organizarlas según los estilos de liderazgo.

La población seleccionada comprende mujeres que ejercen puestos ejecutivos con personal subordinado y con facultades de toma de decisión dentro del ámbito institucional.

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

Las preguntas de la presente investigación son:

- a) ¿Cuáles son las actitudes identificadas en las mujeres en el proceso de alcanzar y desarrollar sus cargos ejecutivos?
- b) ¿Cuáles son las actitudes con mayor tendencia presentadas por las mujeres ejecutivas organizadas según sus estilos de liderazgo?

### **1.7 Supuestos**

Dentro de los supuestos que no podrían medirse, consideramos que puede existir una cuota significativa de deseabilidad social, respecto al modelo ideal de mujer ejecutiva que manifiesten las entrevistadas frente al comportamiento en el día a día, dados los diferentes contextos y personas con quienes se relacionan.

Otro de los aspectos no controlados son aquellos relacionados con las diferencias personales o rasgos de personalidad que no serán abordados por el presente estudio dada la complejidad para su medición; sin embargo, se buscará obtener información confiable con la utilización de los dos instrumentos elegidos para el presente estudio.

También debemos tener en cuenta que la industria donde se desenvuelven las mujeres puede ser un aspecto que motive conductas diferentes y por lo tanto variaciones en los estilos de liderazgo según el contexto o características específicas de tales ámbitos.

### **1.8 Limitaciones**

Las limitaciones de la presente investigación son las siguientes:

- a) No es posible generalizar los resultados hacia la población de mujeres ejecutivas dado el tipo de selección intencional de la muestra.

- b) El estudio está concentrado en Lima Metropolitana por lo que los resultados podrían ser extrapolados para esta área geográfica.
- c) El estudio solo considera el sector formal de las mujeres ejecutivas a pesar de la importancia del sector informal, en la economía del país.
- d) El estudio solo analiza las mujeres ejecutivas sin compararlas con los ejecutivos varones para establecer si existen diferencias sustanciales entre géneros.
- e) En vista que no existe una base de datos oficial de las mujeres ejecutivas del Perú la investigación se realiza a través de un muestreo intencional y aplicado a ejecutivas que laboran en Lima Metropolitana.

### **1.9 Delimitaciones**

El presente estudio se limita a la selección o muestreo de tipo intencional de mujeres ejecutivas con edades entre 30 a 65 años y que laboren en entidades privadas y públicas de Lima metropolitana, dado que este es el rango más amplio para identificar ejecutivas en ejercicio de su profesión.

### **1.10 Resumen**

El presente estudio aborda actitudes y estilos de liderazgo adoptados por un grupo seleccionado de mujeres ejecutivas con la finalidad de comparar estos, describir el impacto que pueden generar en las empresas donde se desempeñan. En el Perú el acceso de las mujeres a posiciones ejecutivas tiene reciente data, lo cual denota un cambio de concepción en una sociedad cuyos altos mandos estaban preponderantemente encargados a los varones. No obstante, podría subsistir fuertemente un sesgo cultural que considere que las mujeres no pueden compartir su rol de madre con las exigencias que implica asumir cargos ejecutivos.

En tal sentido se realizará un estudio que permita medir y establecer ciertas relaciones preliminares y no concluyentes en las cuales se identificaran actitudes, creencias,

sentimientos, conductas y estilos de liderazgo que adoptan las mujeres ejecutivas en los contextos donde se desempeñan.



## Capítulo II: Revisión de la Literatura

Diversas investigaciones muestran que persiste un sesgo sutil de género en las organizaciones y en la sociedad que interfiere las oportunidades de aprendizaje que permita a las mujeres convertirse en líderes. Este sesgo sutil se puede observar durante el proceso en que se entablan las relaciones de liderazgo y se busca explicar por qué algunas personas llegan a ser vistas como líderes y otros como seguidores. En este proceso los individuos co-crean sus respectivas identidades -como líderes y seguidores-, desplegando tácticas en base a antecedentes culturales, generando condiciones que luego regirán su desarrollo. (Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D., 2013). Ely, R.J. & Rhode, D.L (2010) sugieren la aún coexistencia de dos formas de sexismo, uno benevolente y otro hostil.

El sexismo benevolente parte de un arquetipo caballeresco en el cual la mujer necesita de protección y afecto siempre que adopten roles convencionales; este modelo en última instancia refuerza roles de género tradicionales. El sexismo hostil se genera bajo el supuesto de que las mujeres vienen a usurpar el poder de los hombres, lo que origina "antipatía hacia las mujeres", buscándose castigar a las mujeres que desafían el *status quo*.

Deborak Kolb (2013) centró uno de sus estudios relacionado con la dinámica de género en la negociación, identificó una relativa brecha de género en los salarios y la baja valoración de sus logros en la organización.

El cambio significativo en la relación género-liderazgo ha superado rápidamente la investigación y la teorización sobre el desarrollo de este fenómeno. El posicionamiento de líderes mujeres en el mundo y las formas sutiles de resistencia de tipo cultural y de género ha motivado el desarrollo de un marco conceptual que ayude a comprender las expectativas, necesidades y experiencias del creciente número de mujeres participantes en educación ejecutiva. Una premisa sobre el cambio acelerado es la idea de que las mujeres no habían sido correctamente socializadas para ocupar cargos directivos. La visión actual sobre el desarrollo

del liderazgo como parte de la identidad en la mujer mueve a tomar una perspectiva radicalmente diferente sobre lo que las mujeres tienen que aprender para ser líderes efectivas: cuando las mujeres consideran la dinámica de género en sus organizaciones y se conectan a fines que son más grandes que ellas mismas, como estar mejor preparadas para ascender y tomar en el papel de liderazgo (Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D., 2013).

## **2.1 Actitudes hacia la posición de cargos ejecutivos en mujeres**

El análisis de las actitudes es importante al momento de realizar la discusión teórica sobre aquella fuerza que impulsa el comportamiento de las mujeres hacia posiciones ejecutivas, o por el contrario que origine barreras en términos de creencias y sentimientos para el acceso o desempeño exitoso (Ezzedeen, 2013; Offor, 2012 & Byford, 2013).

### **2.1.1 ¿Qué es actitud?**

Las actitudes son un factor relevante para la comprensión de las posibles variables que permitan conformar o predecir comportamientos, en otras palabras existe la hipótesis que las actitudes y el comportamiento se relacionan de alguna manera. Las actitudes tienen incidencia también en los prejuicios y estereotipos, es decir, los comportamientos de atracción o de rechazo hacia determinados grupos sociales de una u otra manera estarían influidos por las actitudes (Offor, 2012).

Los seres humanos, de cualquier condición, inevitablemente desarrollan actitudes hacia innumerables objetos. Si una persona es relativamente normal, lo más probable es que tenga ciertas actitudes de aprobación o de rechazo, de simpatía o de antipatía, de acuerdo o desacuerdo frente a problemas muy trascendentales como lo el divorcio, el aborto, la pena de muerte, los derechos humanos, frente a derechos y obligaciones, etc., es decir, hacia gran cantidad de objetos de actitud importantes o trascendentes. Sin embargo, ocurre que también los seres humanos tenemos actitudes frente a objetos de actitudes mucho menos trascendentes como son actitudes hacia colores, hacia climas, hacia alimentos, etc.

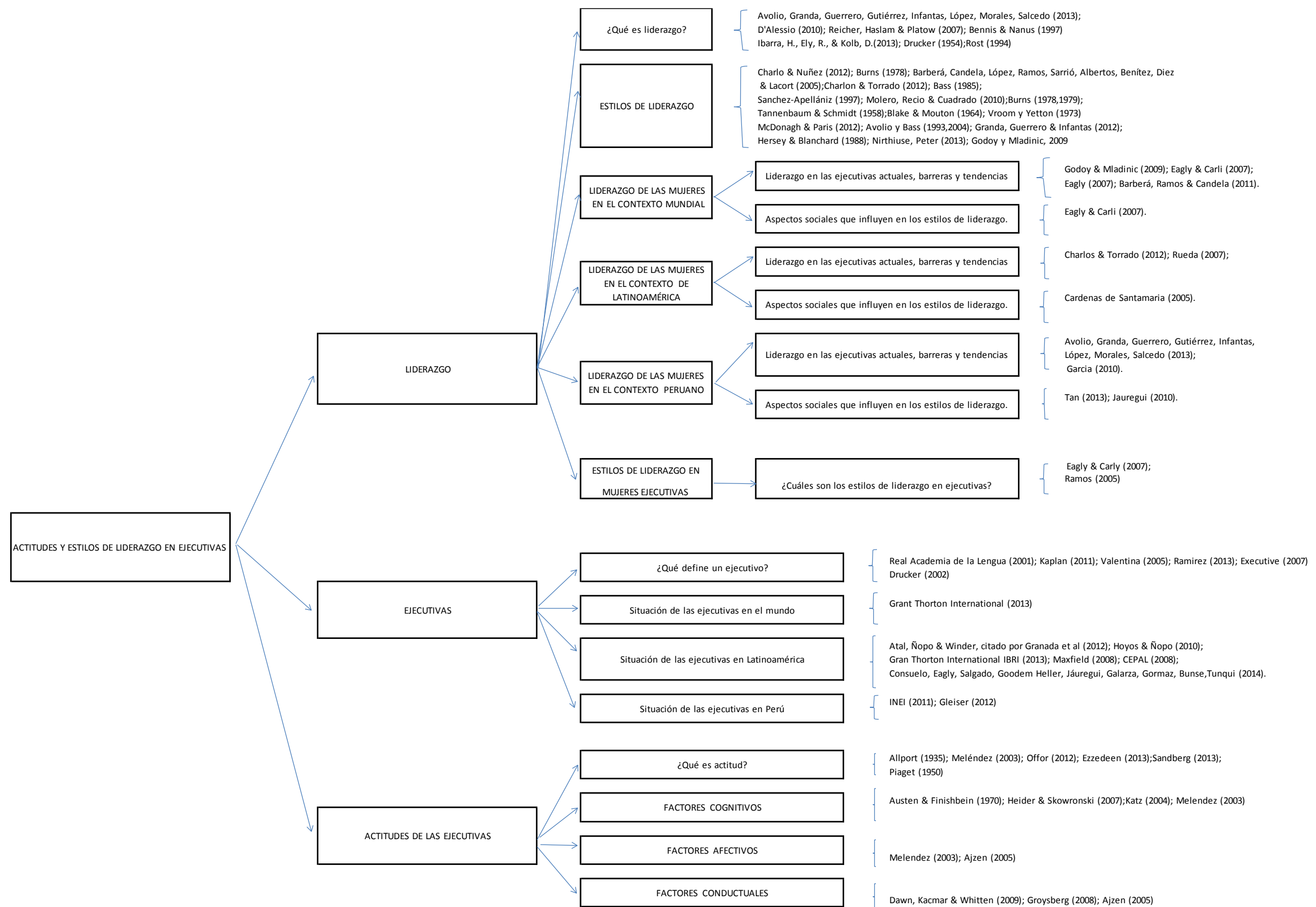


Figura 1. Mapa de exploración de la literatura.

En síntesis, la cantidad de objetos de actitud respecto de los cuales cada uno de nosotros desarrolla actitudes son prácticamente infinitos, al contrario de los valores, cuyo número es limitado. Cuando nos referimos a las actitudes, en consecuencia, no referimos a un número muy cercano al infinito (Sandberg, 2013).

El desarrollo del concepto de actitud ha traído como resultado que ésta área sea una de las de mayor estudio, por la enorme cantidad de investigación científica. Esta investigación ha contribuido en tres grandes líneas: (a) en el área teórica, donde se disponen de una gran cantidad de teorías y modelos explicativos, entre las principales: las teorías clásicas, las cognitivas y las enfocadas en resultados o en la conducta; (b) en la medición, que corresponde a todo un conjunto de herramientas, instrumentos y escalas para medir las actitudes tales como las escalas tipo Likert; y (c) en la intervención sobre la conducta lo cual ha generado gran cantidad de programas y estrategias con la finalidad de promover el cambio de actitudes (Sandberg, 2013).

Meléndez (2003) planteó que el concepto de actitud se origina en la acotación de Allport que la califica como un juicio valorativo; pero que luego fue evolucionando hasta enfocarse como la disposición para evaluar de determinada manera, los objetos, acciones y situaciones a las que se enfrenta el individuo. Luego, el concepto se fue extendiendo hasta considerarse como un sistema de evaluaciones positivas o negativas; sentimientos, emociones y tendencias de acciones favorables o de disposición positiva hacia algo.

Por lo tanto, concluye Meléndez (2003) la actitud es un proceso mental que ocurre en todo individuo que le conduce a establecer juicios o evaluaciones hacia las experiencias, actividades y relaciones profesionales.

Las teorías clásicas son aquellas que corresponden a la psicología social cuando empiezan a desarrollarse las primeras concepciones teóricas. Estas se caracterizan por originarse en una definición que es atribuida a Gordon Allport (1935), el cual conceptualiza

las actitudes como predisposiciones para reaccionar favorable o desfavorablemente frente a un objeto, están marcadas por la experiencia y ejercen influencia directa o dinámica sobre el comportamiento.

El análisis de esta definición plantea que las actitudes son predisposiciones de reacción, es decir, ellas no pueden confundirse con conductas sino que preceden a la conducta. La definición, según Allport (1935), dice también que estas predisposiciones implican una reacción favorable o desfavorable frente a un objeto.

Se ha planteado también que las actitudes se originan en la experiencia (Piaget, 1950). Esto implica que se aprenden a través de lo que se denomina aprendizaje social o socialización. Las actitudes se aprenden en la familia nuclear, generalmente compuesta por padres y hermanos, mediante las opiniones aisladas que el niño escucha de sus padres, respecto a diferentes sucesos o temas, lo cual va configurando una manera de opinar del niño. Piaget (1950) denomina a esto “opiniones complejas” o “sistemas de opiniones”, es decir, el niño va agrupando opiniones aisladas en un sistema de opiniones; con ello el niño va siendo capaz de opinar qué es lo que le gusta y qué es lo que no le gusta. Probablemente los sistemas de opinión dan lugar a creencias que a su vez se organizan en “sistemas de creencias” los que a su vez van a dar origen a valores, que se organizan a través de sistemas o jerarquía de valores.

Decir que las actitudes ejercen influencia directa o dinámica sobre el comportamiento, permite explicar que la actitud (positiva o negativa) de una persona supone que las conductas resultantes sean coherentes con esa actitud. Esto explica por qué las actitudes ejercen una influencia directa sobre la conducta. Por otro lado, al decir que una actitud puede ejercer una influencia dinámica, significa que puede darse el caso en que las actitudes no se relacionen con la voluntad o que una persona pueda actuar en contra de sus actitudes (Heider & Skowronski, 2007).

Las investigaciones han podido determinar al menos cuatro funciones de las actitudes (Katz, 2004):

La función adaptativa utilitaria o instrumental que explica que en todas las culturas los seres humanos desarrollan algunas actitudes positivas hacia aquellos objetos que brindan recompensas y desarrollamos actitudes negativas frente a objetos castigadores, de modo que es difícil encontrar a un sujeto que tenga una actitud negativa frente a los padres, al contrario, tendrá una actitud positiva (puesto que ellos son un objeto que brinda recompensa).

Obviamente la mayoría de los seres humanos desarrollan actitudes negativas frente a aquellos objetos de actitud que son castigadores (tal es el caso de la violación, el robo, el asesinato, etc.); muchas de las actitudes sirven para adaptarse al sistema de reforzamiento de evitación que impera en la sociedad, es decir, se desarrollará simpatía por aquellos objetos aprobados por la cultura o subcultura y antipatía por objetos rechazados por la cultura o subcultura.

Un segundo grupo, se desarrolla a partir de una función económica. Es decir, a partir de escasa información las personas se forman una impresión respecto de un objeto de actitud, y en consecuencia, se genera una actitud favorable o desfavorable. Este fenómeno es denominado "*déficit cognoscitivo*", que se suple con la función económica, es decir, contando con escasa información se adopta una actitud determinada que predispone una conducta. En consecuencia, a través de esta función se desarrollan prejuicios y estereotipos.

En tercer lugar, la función expresiva permite desarrollar actitudes como una forma de expresión de los valores. De modo que muchas de las actitudes se desarrollan a partir de valores irrenunciables o trascendentales.

Finalmente, la función defensiva permite entender por qué razón a veces las personas se comportan contra sus actitudes. Esta función tiene una fuerte influencia por las investigaciones psicoanalíticas. Lo que se ha descubierto en estas investigaciones es que cuando se observan conductas ligadas a actitudes extremas o exageradas, no se cuenta con

otro paradigma para explicarlas sino es a través de las posturas psicoanalíticas, es decir, a través de un contenido manifiesto diametralmente opuesto al contenido latente. El origen de este planteamiento está contenido en las primeras experiencias de Freud con su paciente Ana, quien tenía la obsesión de lavarse las manos permanentemente. Para descubrir el porqué de esta conducta, Freud decide hipnotizar a esta paciente para descubrir qué es lo que estaba a la base de este comportamiento y descubre a través de la regresión de que esta mujer tenía la compulsión de lavarse las manos porque se sentía sucia, dado que en la infancia ella fue obligada a masturbar a un hombre (familiar cercano). Esto ejemplifica que cuando se observan expresiones de actitud sumamente exageradas, a juicio de los psicoanalistas es sujeto de análisis.

Resumiendo lo revisado, comprendemos que las actitudes se desarrollan y sirven para cumplir alguna de cuatro funciones: adaptativa, económica, expresiva o defensiva. Esta información es importante para comprender aspectos subyacentes que originan una conducta determinada en un contexto social; en nuestro caso las actitudes permitirán conocer cómo un conjunto de creencias y sentimientos, favorecen o limitan el ejercicio ejecutivo de la mujer hoy.

El consenso teórico considera tres factores que constituyen una actitud, el cognitivo, el afectivo y el conductual, aunque en los últimos años se está considerando un factor social.

### **2.1.2 Factor cognitivo**

El factor cognitivo se refiere al cúmulo de ideas e informaciones que tiene, adquiere, construye y reconstruye el individuo en su contacto personal y social ante los objetos, lugares, personas y experiencias específicas (Melendez, 2003).

Este factor se basa en las creencias de la persona, las cuales se conforman por la información que acepta sobre un objeto, concepto o hecho, independientemente de que sea verdadera o falsa, precisa o imprecisa. Es decir, se refiere a lo que algo es, se supone y

significa para una persona particular, quien genera categorías, procesos y estructuras mentales que son las representaciones acerca de su mundo interno y externo. En tal sentido, se pueden considerar los siguientes elementos como característicos del aspecto cognitivo y en específico las creencias: (a) la fijación, informaciones, creencias, opiniones estables, duraderas y seguras; (b) firmeza, profundidad y arraigamiento de las informaciones, creencias y opiniones, ya que a mayor firmeza existe menor posibilidad de cambio de actitud; (c) singularidad, referida a los conocimientos, informaciones, creencias y opiniones sencillas hacia un objeto social de actitud; (d) amplitud, es la mucha o poca información, creencia y opinión sobre el objeto actitudinal: a mayor amplitud, la actitud tiene menos oportunidad para cambiar, en cambio a menor amplitud, las actitudes pueden cambiar más en el individuo; (e) concreción: informaciones, creencias y opiniones concretas, objetivables de un objeto actitudinal; y (f) concienciación, como el contenido conceptual o informativo. En la actitud no siempre hay una clara conciencia de dicho contenido. Lo cognitivo puede codificar y racionalizar situaciones, procesar y transformar informaciones sobre un objeto, para luego, ubicarlas en diversos niveles de significados fundamentales. Este elemento analiza, compara y depende de la percepción personal, de los procesos funcionales de la memoria, imaginación, creatividad y aprendizaje, entre otros procesos y funciones mentales (Melendez, 2003).

### **2.1.3 Factor afectivo**

Aunque muy ligado al factor cognitivo, existiendo discusión sobre los límites correspondientes, como por ejemplo cuando se aborda la percepción (una mezcla de sentimientos y creencias), este factor tiene una característica esencial que lo diferencia: su base es la emoción más no el pensamiento. Por lo que se estudia, como un elemento mucho más subjetivo, dinámico y básico de la actitud, con mayor peso decisivo para orientar un comportamiento. Se caracteriza por darle un valor extremadamente subjetivo a las situaciones que una persona experimenta, a su rol social y a los procesos, contenidos, estrategias, que

utiliza y considera pertinentes en su desempeño (Melendez, 2003).

La consistencia cognitivo-afectiva será entonces un prerrequisito para un comportamiento o un conjunto de acciones efectivas (Ajzen, 2005).

#### **2.1.4 Factor conductual**

Llamado también disposición conductual más allá que la acción misma, Ajzen (2005) explica que las personas no solo responden en función de una valencia positiva o negativa hacia algo, sino también a la fuerza con que se impulse una conducta desde un nivel plenamente consciente hasta comportamientos casi automáticos. Así, se considera el concepto de actitud como una fuerza que lleva a la acción o inacción frente a un estímulo concreto o abstracto motivo de actitud.

En este contexto, Ajzen (2005) refiere que comprender el proceso psicológico que guía la conducta, es entender la actitud como una asociación aprendida en la memoria entre un objeto de actitud y una valoración positiva o negativa hacia dicho objeto, la fuerza con que influyen las actitudes en el comportamiento a través de la percepción y el juicio de información relevante que origina una predisposición positiva o negativa previo a la acción, ya sea deliberada o controlada, o por el contrario, automática y espontánea.

En un artículo de Harvard Business Review, Dawn, Kacmar & Whitten (2009) se planteó la pregunta: ¿Cómo la gente de negocios se sienten frente a las mujeres con cargos ejecutivos? La respuesta corta es, las actitudes han mejorado, pero no tanto como los hombres parecen pensar. En el número de julio-agosto de 1965, de HBR, Bowman, Worthy & Greyser examinaron las opiniones de 2.000 ejecutivos de Estados Unidos (mitad eran hombres, mitad eran mujeres) sobre ese tema en "¿Son las mujeres personas ejecutivas?". Durante los últimos 40 años, las mujeres encuestadas han expresado que su impresión de que las mujeres ocupen cargos de alta dirección y la opinión de los hombres frente a ello, ha tomado cada vez más relevancia e incomodidad pasiva en los varones. Desde 1965, el porcentaje de los hombres

encuestados que dijeron que "en general, su actitud hacia las mujeres en la gestión es favorable" ha aumentado de 35% a 88%. De hecho, en el estudio de 2005, las respuestas de los hombres eran tan positivas como de las mujeres.

Empezamos a ver una discrepancia de puntos de vista con la declaración "La comunidad empresarial nunca aceptará mujeres ejecutivas". Aunque las tendencias a la baja muestran un mayor optimismo entre los hombres y las mujeres, la brecha entre los dos grupos es en la actualidad 18,3%, con las mujeres que expresan notablemente menos fe que la aceptación completa está consolidándose.

Hay una mayor discrepancia en las respuestas a esta declaración: "una mujer tiene que ser excepcional para tener éxito en los negocios de hoy". En general, la tendencia es bajista, tanto para hombres y las mujeres, pero la brecha entre ellos es grande. En la encuesta de la Harvard Business Review de 2006, sólo el 31,7% de los hombres pensó que las mujeres tenían que ser excepcionales para tener éxito, mientras que el 69,4% de las mujeres no lo ven de esa manera, incluso con las leyes vigentes de igualdad de género.

Ambos puntos de diferencia entre la plena aceptación y la necesidad de un rendimiento excepcional sugieren que las percepciones de los hombres son excesivamente optimistas. Las mujeres ejecutivas todavía dicen que encuentran barreras para el éxito. Los hombres tienden a no ver esas barreras, o tal vez han aprendido a ofrecer respuestas políticamente correctas a las preguntas sobre sus actitudes. Pero observando los números: Las mujeres ocupan menos del 20% de los puestos de oficiales corporativos de las compañías Fortune 500. Sólo ocho de esas compañías tienen CEO mujeres. Los hombres ejecutivos pueden decir las palabras correctas, pero si la composición de género de la sala de juntas no cambia, probablemente no se comportan en consecuencia.

Consultando a los posibles empleadores, las mujeres y los hombres están mayoritariamente de acuerdo en que las mujeres son más consideradas al cambio de

empleados, probablemente porque la experiencia les enseñó la importancia del medio ambiente y la cultura, tanto en su desempeño y satisfacción laboral. Mientras que los hombres tienden a concentrarse en la compensación, las mujeres tienen más probabilidades de sopesar múltiples consideraciones. La reclutadora Debra Brown declaró que "la indemnización no es un factor tan importante para las mujeres como para los hombres cuando se toman decisiones sobre movimientos laborales". Josie Esquivel resumió el pensamiento de sus contrapartes masculinas de "centrarse en la compensación" de la siguiente manera: "Yo era una estrella aquí, puede ser un protagonista, sólo quiero ganar más dinero". Bonita Austin, quien se mudó de Wertheim Schroeder a Lehman Brothers, reconoció que, si bien su nuevo jefe le duplicó la compensación, ella no se habría cambiado si no se hubiera detectado un ajuste global. Las mujeres miran a la cultura de un departamento, en términos de cómo las mujeres encajan, junto con sus valores, la atmósfera y el tono. La receptividad de las mujeres para un hombre cuando debe cambiar, no implica que se pregunte si habrá modelos masculinos (Groysberg, 2008).

Por lo expuesto se detecta un cambio significativo en relación al espacio que las mujeres han ido logrando en los niveles ejecutivos, si se compara con lo sucedido hace 40 o 20 años atrás; sin embargo, la resistencia tanto interna como externa ha sido muy fuerte. En el aspecto personal, la sociedad y la mujer en específico ha necesitado realizar un cambio de actitud, dada la carga en contra, en términos de creencias, pensamientos, sentimientos, costumbres y del mismo orden social. Observamos que las actitudes juegan un rol importante en este proceso, además de los estilos de liderazgo que han ido delineando para sentirse más cómodas con su estilo de comprender el entorno, un hombre pragmático frente a una mujer que analiza aspectos impensables para un hombre.

En ese sentido, consideramos importante el trabajo que se está desarrollando porque permitirá identificar qué atributos psicológicos relacionados con las actitudes y el estilo de

liderazgo han desarrollado las mujeres ejecutivas de Lima para acceder y luego adaptarse y mantenerse en puestos que antes solo eran incuestionablemente ocupados por varones.

## **2.2 Liderazgo**

### **2.2.1 ¿Qué es el liderazgo?**

Las personas se convierten en líderes cuando lo internalizan como parte de su identidad y encuentran este como un propósito en su vida. Reconocerse como líder es un proceso iterativo. Estas interacciones dan sentido de la persona y fortalece su imagen como idónea para dicho papel. A medida que aumentan las capacidades de liderazgo y las oportunidades para demostrar su capacidad, así como poder realizar tareas desafiantes y que el acceso a diferentes organizaciones se hacen más probables, da a la mujer la fortaleza para salir de su zona de confort y experimentar con desconocidos los comportamientos y las nuevas formas de ejercer el liderazgo (Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D., 2013).

Existen diversas definiciones de liderazgo, siendo la más tradicional aquella planteada por Peter Drucker, quien indicó que el liderazgo no puede ser creado o promovido por algún individuo; es decir, no puede ser enseñado o aprendido (Drucker, 1954).

En este proceso, Bennis y Nanus (1997) identificaron mitos sobre el liderazgo, entre ellos: a) que el liderazgo es una extraña habilidad, b) que los líderes no nacen, se crean, c) que los líderes son carismáticos, d) que el liderazgo existe exclusivamente en la alta dirección, e) que el líder controla, dirige, manipula y f) que la tarea exclusiva del líder es incrementar el valor para los accionistas; concluyendo que una de las cualidades del líder es su capacidad de transformar una visión en realidad.

Rost (1994), advierte que el liderazgo tiene una naturaleza interdisciplinaria. Desde ese punto de vista, Reicher, Haslam & Platow (2007) demostraron que un efectivo liderazgo permite aprovechar los valores y opiniones de los seguidores, a través de un diálogo productivo entre los miembros del equipo de trabajo. Avolio, Granda, Guerrero, Gutierrez,

Infantas, López, Morales y Salcedo (2013) consideran que en la interacción entre líderes y seguidores existe una visión y un pensamiento a largo plazo, en el que la transformación y el cambio le son inherentes. Reforzando este enfoque, D'Alessio (2010) señaló que el liderazgo debe ponerse en práctica, ejerciéndolo con objetivos claros y estratégicos para alcanzar resultados de largo plazo.

### **2.2.2 Estilos de Liderazgo**

Diversos autores han ensayado variados modelos de liderazgo hasta llegar a la concepción actual, motivo de nuestro interés: liderazgos transformacionales y transaccionales. Tannenbaum y Schmidt (1958) afirmaron que el liderazgo se observa desde aquel centrado en el colaborador hasta el centrado en el gerente.

Blake y Mouton (1964) partieron del entendido que el líder debe dar mayor importancia al logro de las tareas o a las personas que las realizan, para identificar cinco estilos: (a) autoridad, obediencia: donde el líder indica los pasos que se deben seguir para cumplir una tarea; (b) gerencia tipo *country club*: el líder busca conseguir una atmósfera cómoda; (c) gerencia empobrecida: mínima atención a las tareas y a las personas por parte del líder; (d) gerencia humanista de la organización: el líder busca el equilibrio entre la necesidad de mantener la producción y la moral; y (e) liderazgo de equipo: el líder desarrolla un marcado énfasis tanto a las tareas como a las relaciones personales.

Modelos como el de Hersey y Blanchard (1988) que parten de la teoría situacional, señalan que las relaciones líder-seguidores dependen al grado de madurez de los colaboradores: (a) alta, (b) moderada o (c) baja; y esta maduración se apoya en cuatro hitos (a) decir dirigiendo; (b) vender entrenando; (c) participar apoyando; y (d) delegar facultando.

Otro modelo importante de liderazgo es el sustentado por Vroom y Yetton (1973), donde el líder actúa desde que toma su decisión y la comunica para que se cumpla; así, el líder pasará por diversas etapas: compartirá el problema con su equipo; recibirá sus

recomendaciones; y tomará la decisión. En este contexto, es importante resaltar el pensamiento de Burns (1979) quien afirmó que: (a) una de las mayores necesidades universales es el liderazgo creativo; (b) la crisis del liderazgo se debe a la mediocridad o incapacidad de hombres y mujeres en el poder; (c) el liderazgo es uno de los más observados y menos comprendidos fenómenos de la Tierra; y (d) el liderazgo es un concepto con muchos significados fragmentados. El enfoque de Burns (1979) considera al liderazgo desde la perspectiva de poder o como un proceso en sí mismo.

En este orden de ideas, partiendo de los conceptos tradicionales, Charlo y Núñez (2012) relevan dos estilos de liderazgo: aquel orientado a la tarea o a los resultados y el orientado a las personas, denominados liderazgo transaccional y liderazgo transformacional respectivamente.

El liderazgo transaccional es el que se basa en el consenso, donde el líder se desenvuelve en un marco de intereses propios de su circunscripción (Burns, 1978). Así mismo, el liderazgo transaccional se fundamenta en ofrecer recompensas o penalizaciones del líder al personal de su equipo (Barberá, Candela, López, Ramos, Sarrió, Albertos, Benítez, Díez & Lacort, 2005).

Respecto al liderazgo transformacional, Burns (1978) indica que este ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras, de tal manera que los líderes y los seguidores logran elevar sus niveles de motivación y moralidad. El liderazgo transformacional es conocido como el verdadero liderazgo y fomenta el desarrollo personal pues busca lograr los objetivos organizativos a partir de la integración de todo el equipo; prestando atención a las necesidades individuales y transmitiendo a los subordinados la importancia de los resultados, alcanzando su motivación para alcanzar los retos del equipo (Sánchez- Apellániz, 1997, Barberá et al, 2005; Molero, Recio & Cuadrado, 2010). Se trata del otorgamiento de una confianza que estimula al colaborador y le permite desarrollar sus aptitudes para alcanzar los

objetivos globales propuesto por su líder (Molero et al, 2010).

Peter Northouse (2013) explica lo planteado por Burns respecto a la distinción entre liderazgo transformacional y liderazgo transaccional señalando que la definición de liderazgo transaccional resume los modelos tradicionales, los cuales se refieren a concesiones entre líderes y sus seguidores; es decir que se genera un proceso de intercambio donde alguien recibe algo y el otro recibe otra cosa; nos referimos entonces a una relación instrumental que favorece a líderes y seguidores en tanto se cumplen ciertas condiciones. El liderazgo transformacional en contraste, es el proceso a través del cual un grupo de personas establecen una conexión que eleva el nivel de motivación y moral tanto del líder como del seguidor. Este tipo de líder está atento a las necesidades y motivaciones de sus seguidores y trata de ayudarles promoviendo su potencial.

Peter Northouse (2013) continúa definiendo liderazgo transaccional en contraposición del transformacional, en que el primero no individualiza las necesidades de sus subordinados ni se enfoca en su desarrollo personal; estos líderes intercambian cosas de valor con la finalidad de cumplir con la agenda propia y la de sus subordinados. Los líderes transaccionales son influyentes porque atienden los mayores intereses de sus subordinados en tanto cumplan con lo que este desea.

Estudios como el de McDonagh y Paris (2012), indican que las mujeres tienden a tener una ventaja basada en su tendencia natural hacia un estilo de liderazgo transformacional. Ellas proporcionan la motivación inspiracional, estímulo intelectual, orientación interpersonal y un estilo participativo para los miembros de su equipo. Ello se refuerza con investigaciones de corte psicológico y social, que califican liderazgo transformacional como más femenino, caracterizado como conectivo e interactivo, dirigido a generar redes, fortalecer relaciones y empoderar a los miembros de su equipo (Godoy y Mladinic, 2009).

Tradicionalmente, el liderazgo exitoso se ha relacionado con rasgos estereotípicos

masculinos. Las organizaciones pretendían ofrecer una perspectiva de gestión no sintonizada, cuando en realidad proporcionaban una perspectiva masculina en la que se devaluaba lo femenino (Charlo & Núñez, 2012).

Bass identificó nueve dimensiones en el comportamiento del liderazgo, con cinco dominios en el transformacional y dos en el transaccional. Los comportamientos del liderazgo transformacional son los siguientes: (a) influencia idealizada, con dos dimensiones: atributos y comportamiento, se refiere a que los líderes tienen altos estándares de moralidad y conducta ética, y estos líderes consideran las necesidades de sus seguidores superiores a sus propias necesidades; (b) motivación inspiradora, es decir, los líderes que poseen una clara visión del futuro, basada en valores e ideales, motivan a quienes están a su alrededor, dando relevancia al trabajo que realizan sus seguidores; (c) estimulación intelectual: los líderes que desafían las normas organizacionales promueven el pensamiento divergente, y ello empuja a los seguidores a desarrollar estrategias innovadoras; y (d) consideración individualizada: comportamientos que el líder tiene y que orientan a reconocer el crecimiento de las personas y las necesidades de desarrollo de sus seguidores, así como el entrenamiento y asesoramiento. Los comportamientos (a) y (b) están altamente correlacionados, y, combinados, son una forma de medir el carisma (Bass, 1985).

Los comportamientos del liderazgo transaccional están orientados al monitoreo y al control de los subordinados, usando medios racionales o económicos. Así, los líderes transaccionales tienen comportamientos relacionados a transacciones constructivas y correctivas. Los comportamientos son: (a) recompensa contingente: el comportamiento del liderazgo se enfoca en el intercambio de recursos, es decir, los líderes proveen a sus seguidores de recursos y soporte; (b) gerencia por la excepción activa: se refiere al monitoreo del desempeño y a la adopción de acciones correctivas si son necesarias (Bass & Avolio, 1993).

Adicionalmente existe el liderazgo pasivo / evitativo, el cual evita especificar acuerdos, aclarar las expectativas y proporcionar metas y estándares a alcanzar por sus seguidores. Son de dos tipos: (a) gerencia por excepción pasiva: no interferir hasta que los problemas se vuelvan graves; y (d) dejar hacer: evita involucrarse cuando surgen problemas importantes (Bass & Avolio, 1993).

### **2.2.3 Liderazgo de las mujeres en el contexto mundial**

Los autores Barberá, Ramos y Candela (2011), indican que la mayor parte de las teorías formuladas desde la psicología social resaltan el valor del sexismo en la marginación del liderazgo femenino, las cuales se manifiestan de diversas formas: tono hostil, benevolente o ambivalente (Forbes, 2013).

Como modelo en la Cumbre de Mujeres de Empresas Innovadoras 2013, la cual reúne a 75 mujeres de alto nivel en marketing y estrategia, se indicó que las mujeres más poderosas dicen que su mejor estrategia para el éxito es contratar personas que sean diferentes entre sí, apasionadas y más inteligentes que ellas mismas (Forbes, 2013). Hala Moddelmog, presidente del Grupo de Restaurantes Arby, cree en la importancia de rodearse de personas de orígenes diferentes – incluyendo género, raza, geografía, estratos socioeconómicos y tipos de personalidad. “Tú realmente no necesitas otro tú” (Manuel Vargas, Jul 17, 2013).

Forbes (2013) indicó que las mujeres más exitosas han aprendido que tienen que tener ayuda, y ellas tienen que tener fe en la gente a su alrededor, en el trabajo y en el hogar. No es fácil, pero es crítico en el largo plazo. Katie Taylor, CEO de la cadena de hoteles Four Seasons, confesó que ella es un poco obsesionada por el control, y que por el bien de ella y de todos a su alrededor, trata de delegar (Manuel Vargas, Jul 17, 2013).

La organización Catalyst, fundada en 1962, y líder en la investigación y consultoría para expandir las oportunidades de las mujeres en los negocios, difunde los avances de las mujeres con cargos ejecutivos teniendo como base al ranking Fortune 500. Catalyst realiza un

censo cada año cuyos objetivos son: (a) difundir el avance de participación de la mujer en los cargos directivos y las posiciones de liderazgo en los directivos; (b) distinguir las empresas de acuerdo al porcentaje de directoras en la organización; e (c) Identificar la representación de la mujer de color en el directorio (<http://www.catalyst.org>).

En el año 2013, los resultados del análisis de Catalyst (2013) más relevantes fueron:

- La presencia femenina en el consejo directivo fue de 16.9%, siendo un total de 922 mujeres de un total de 5,446 personas.
- En los años 2012 y 2013, menos de una quinta parte de las empresas tenían 25% o más directores mujeres, mientras que en una décima parte no había mujeres en los consejos de administración.
- Menos de la cuarta parte de las empresa tenían tres o más directoras que hayan permanecido en los años 2012 (23.1 %) y 2013 (23.4%).

En la Tabla 1 se muestra a las mujeres CEOs más importantes del ranking Fortune 500 de 2013. Cada una de estas CEOs, encabezan diversos sectores desde la informática, industria química, equipamiento militar, industria de belleza, energía como los más resaltantes. Estas líderes poseedoras de un perfil particular son un ejemplo tangible del liderazgo femenino en el mundo.

Como modelo se cuenta con el caso de la cultura contemporánea de los Estados Unidos, donde las mujeres, si bien por un lado son elogiadas por contar con la combinación correcta de habilidades para el liderazgo, produciendo estilos de dirección superior y la eficacia excepcional. Por otro lado, no parece compartirse este reconocimiento al nivel mundial (Eagly, 2007).

#### **2.2.4 Liderazgo de las mujeres en el contexto de Latinoamérica**

Cada vez más son las mujeres en cargos de liderazgo en Latinoamérica que creen que el futuro será más favorable, esto en vista que las mujeres buscan más espacio en formación

profesional y están calificadas para buscar funciones más elevadas dentro de las empresas Rueda (2007).

En Colombia, Cardenas de Santamaria (2005), estudió el estilo de liderazgo de las mujeres que ocupan posiciones de alta dirección en siete países latinoamericanos, denominando Liderazgo participativo por sus características: (a) abierto y directo; (b) orientado al desarrollo de equipos de trabajo; (c) dirigido a lograr el consenso; (d) dispuesto a compartir el poder con colegas y subalternos; (e) comunicativo y dispuesto a compartir la información; (f) atento al equilibrio entre las dimensiones personales y laborales; (g) orientado a la inclusión; (h) orientado al cumplimiento eficiente de la tarea; y (i) confiable y organizado. Las características que se indican para el Liderazgo participativo son muy similares, por no decir casi iguales al Liderazgo transformacional.

Cristina Hube, profesora de la Facultad de Economía y Empresas de la Universidad Diego Portales de Chile, señaló que en los últimos años, existe un gran grupo de mujeres capacitadas, las cuales cuentan con más herramientas y habilidades gerenciales (García 2010).

En la misma línea la revista América Economía (García, 2010) presentó a las 10 Chief Executive Officer (CEO) de América Latina y realizó una entrevista a cada una de ellas. Las 10 CEO de América Latina, indicadas en la Tabla 2, se escogieron de acuerdo al máximo nivel de ventas en el año 2009 de las empresas que lideran.

Tabla 1

*Mujeres CEOs dentro del Ranking Fortune 500*

Ranking	Empresa	CEO	Rol
7	GM	Mary Barra	Chief Executive Officer
15	HP	Meg Whitman	President and Chief Executive Officer
20	IBM	Virginia Rometty	President and CEO
27	Archer Daniels Midland Company (ADM)	Patricia A. Woertz	Chairman of the Board, Chief Executive Officer and President
43	PepsiCo, Inc.	Indra K. Nooyi	Chairman and Chief Executive Officer
59	Lockheed Martin	Marillyn Hewson	CEO & President and Member of the Board
72	DuPont	Ellen J. Kullman	Chair of the Board and Chief Executive Officer
88	Mondelez International	Irene B. Rosenfeld	Chairman and CEO
98	General Dynamics	Phebe Novakovic	Chairman and Chief Executive Officer
115	The TJX Companies, Inc.	Carol M. Meyrowitz	Chief Executive Officer
131	Xerox Corporation	Ursula M. Burns	Chairman and CEO
145	Duke Energy	Lynn J. Good	President and Chief Executive Officer
238	Guardian	Deanna M. Mulligan	President and Chief Executive Officer
252	Avon Products Inc.	Sheri S. McCoy	Chief Executive Officer
281	Sempra Energy	Debra L. Reed	Chair of the Board and Chief Executive Officer
338	Campbell Soup	Denise M. Morrison	President and Chief Executive Officer
374	Mylan	Heather Bresch	Chief Executive Officer
386	Ingredion Incorporated	Ilene Gordon	Chairman, President and Chief Executive Officer
415	CH2M Hill	Jacqueline Hinman	Chief Executive Officer and Chairman
465	Graybar Electric	Kathleen M. Mazzarella	Chairman, President and CEO
467	Gannett	Gracia C. Martore	President and Chief Executive Officer
492	Frontier Communications	Mary Agnes Wilderotter	President and Chief Executive Officer
494	Yahoo	Marissa Mayer	Chief Executive Officer

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

Tabla 2

*Las Diez CEOs de América Latina*

N° PAIS	CEO	Rol	Empresa
1 Brasil	María das Gracas Foster	Directora de Gas y Energía	Petrobras
2 México	Grace Lieblein	Presidenta y directora general	General Motors México
3 Brasil	Denis Johnson	Presidenta	General Motors Brasil
4 México	Paula Santillo	Presidenta	PepsiCo México
5 México	Carmina Abad Sánchez	Directora general	MetLife México
6 México	Nicole Reich de Polignac	Presidenta y CEO	Scotiabank Inverlat México
7 México	Loise K. Groeser	Presidenta y directora general	Siemens Mesoamérica
8 Brasil	Luiza Trajano	Directora	Magazine Luiza
9 México	Angélica Fuentes Téllez	Presidenta ejecutiva	Grupo Omnilife Chivas
10 Perú	Mariela García	Gerente General	Ferreyros

Nota. Adaptado de "Tierra de hombres", de García, M., 2010, *América Economía*, 390, p. 38.

### 2.2.5 Liderazgo de las mujeres en el contexto peruano

Avolio (2013) concluye que los estilos de liderazgo predominantes en las empresas del Perú son (a) el transaccional y (b) el transformacional, cuyos factores es posible medir utilizando las herramientas MLQ. El liderazgo transformacional eleva al líder y a sus seguidores a niveles mayores de motivación y moralidad.

El Liderazgo social de la mujer ha tenido un avance en porcentajes mínimos, si se tiene en cuenta que en 12 elecciones generales desde 1956 a 2011: cinco bicamerales, cinco unicamerales y dos constituyentes (1978 y 1992) suman solo 185 mujeres elegidas como senadoras, diputadas, o congresistas, frente a un número muy superior de varones (Tan, 2013).

Al respecto del liderazgo transaccional, Avolio et al (2013), señalan que este tipo de liderazgo es concebido como unidireccional y dictatorial; opuesto, al liderazgo transformacional, que consiste más en un intercambio y una retroalimentación entre el líder y los miembros de su equipo, logrando de forma sostenida mejorar los resultados del equipo.

Un estudio realizado por el Proyecto MEPLA, en el que participaron la Universidad Los Andes, ESPOL Northwestern University, la Universidad de Argentina y Universidad ESAN, nos revela que en el caso peruano, al consultar acerca de las dificultades que afrontan

para ascender laboralmente, las ejecutivas entrevistadas señalaron como un problema la discriminación salarial (Jáuregui, 2010).

El estudio identifica una serie de factores inhibidores que, desde la perspectiva de las ejecutivas entrevistadas, dificultan su promoción al interior de sus organizaciones. Así, por ejemplo, algunas de las mujeres entrevistadas pensaban que su promoción se veía obstaculizada debido a que ellas tendían a priorizar a sus familias, incluso al punto de renunciar a sus trabajos, lo cual es peligroso para la compañía a largo plazo (Jáuregui, 2010).

Luis Felipe Calderón, profesor del Área de Administración de la Escuela de Administración de Negocios (ESAN) de Perú, indicó que la cantidad de mujeres que estudian Administración aumenta día a día, lo cual constituirá un cambio a mediano plazo de las juntas directivas de las organizaciones (García, 2010).

### **2.2.6 Estilo de liderazgo en mujeres ejecutivas**

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

Al respecto, en su estudio, Eagly y Carli (2007) mencionaron que usualmente cuando las mujeres hablan para defender su territorio, ellas son vilipendiadas e incluso denominadas fanáticas de control, sin embargo en el caso de los hombres en la misma situación son vistos como apasionados. Indican los autores que dada esta situación, es complejo para las mujeres ser líderes auténticas con su estilo de dirección si desean ascender en su profesión. Por otra parte también existen mujeres, las cuales al acceder a un puesto de alta dirección han tenido que adoptar un estilo de dirección tradicional, patriarcal y androcéntrico. Cuando algunas mujeres han intentado mostrar otro estilo de dirección, más femenino, han sido duramente

criticadas ya que no respetan la norma organizacional tradicional (Ramos, 2005).

Ramos (2005), plantea que desde la psicología del género existen dos formas de analizar esta perspectiva. Por un lado, la de mayor tradición se centra en el análisis de las barreras o los obstáculos (las deficiencias) que impiden que las mujeres queden marginadas en la toma de decisiones. Por otro lado, desde un enfoque más novedoso e innovador, se parte de los que las mujeres realizan en las organizaciones laborales a partir de estilos directivos diversos para optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos en la organización. En esta perspectiva las características femeninas pueden contribuir al desmantelamiento del techo de cristal.

La misma autora concluye que el análisis de los estilo de dirección desde la perspectiva de género refleja que el liderazgo femenino se acomoda a las demandas de las organizaciones y, por tanto, a la incorporación de las mujeres a los puestos directivos como un valor agregado adicional; debido a que el liderazgo transformacional está más cerca al estilo directivo propio de las mujeres.

## **2.3 Ejecutivos**

### **2.3.1 ¿Qué es un ejecutivo?**

Existen numerosos conceptos sobre el término ejecutivos, muchos de ellos destacan las habilidades que tienen dentro de la organización. En ese contexto se les puede definir como aquellas personas que pertenece a una comisión ejecutiva y cuyo trabajo se caracteriza por ejercer un alto cargo de dirección en una empresa (Real Academia de la Lengua, 2001).

Kaplan, R. S. (2011) menciona que una persona se convierte en alto ejecutivo luego de haber perfeccionado una serie de destrezas y talentos que le permiten ser eficaz en su trabajo. Cabe resaltar la importancia de aquellas destrezas y talentos vistas como características adicionales que de acuerdo al mundo globalizado todo ejecutivo debe de poseer, estas son: competencias de gestión, trabajo en equipo, impacto e influencia,

flexibilidad, pensamiento estratégico, compromiso entre otras (Valentina, 2005). Por otro lado Ramírez (2013), resalta al ejecutivo, basado en las características que demanda las organizaciones multinacionales, reconociéndolos como personas con liderazgo, flexibilidad, multiculturalidad y visión estratégica.

Según la revista *Executive* (2007), un ejecutivo es un empleado en un puesto de responsabilidad de alto nivel en una organización, que participa en la planificación, la estrategia, la elaboración de políticas y gestión de la línea. El término ejecutivo también se puede utilizar como una alternativa al gerente, consultor o agente. Como última definición, ejecutivo es la persona capacitada con las habilidades y cualidades de tomar decisiones efectivas e importantes dentro de la organización y promover el desarrollo de su equipo (Drucker, 2002).

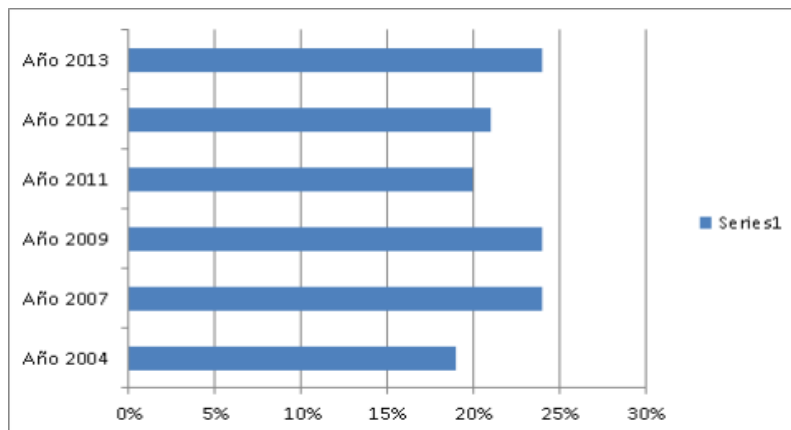
### **2.3.2 La situación de las ejecutivas en el mundo**

El número de mujeres participantes en el mundo empresarial que ocupan posiciones de liderazgo entre ellas las ejecutivas, ha sido y es hoy tema de mucho interés e investigación pese a que el 55% de las organizaciones muestran su rechazo hacia las cuotas de participación femenina en las empresas (Grant Thornton International, 2013).

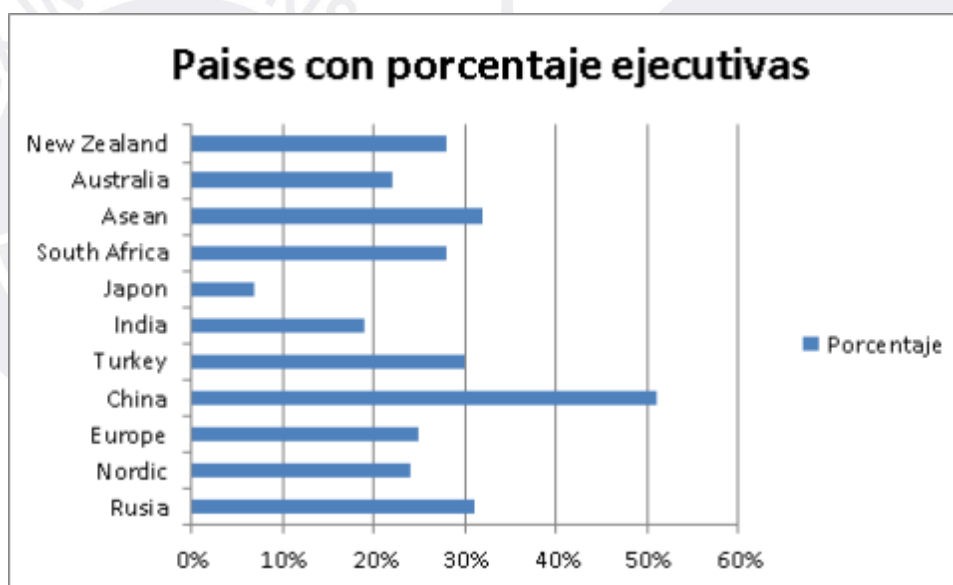
La Figura 2 muestra el crecimiento mundial de la mujeres en la alta dirección, donde el 2013, la participación femenina en la alta dirección en las principales empresas privadas fue de 24%, cifra que fue la misma para el año 2007 y 2009, ya que en el 2011 y 2012 estuvo por debajo de este porcentaje. La Figura 3 muestra los continentes y países con alto porcentaje de ejecutivas a nivel mundial, donde China se encuentra liderando con un 51%, siendo Japón, con un 7%, el que menos porcentaje tiene.

Por otro lado un estudio realizado por Mc Kinsey (2013), determinó que las mujeres continúan estando pocas veces representadas en la cima de las corporaciones, en Asia por ejemplo, se evidenció la escasez dramática de mujeres en el nivel medio y superior. De otro

lado en Europa, este estudio mostró que las mujeres que pertenecen a los comités ejecutivos tienen cinco veces menos probabilidades de alcanzar la posición de CEO en comparación con sus pares masculinos.



*Figura 2.* Crecimiento de Mujeres en Alta Dirección a Nivel Mundial del 2004 al 2013. Adaptado de "International Business Report (IBR)", por Grant Thornton International, 2013, p.1. Copyright 2013 por Grant Thornton International Ltd.



*Figura 3.* Países con Alto Porcentaje de Ejecutivas en puestos directivos al 2013. Adaptado de "International Business Report (IBR)", por Grant Thornton International, 2013, p.3. Copyright 2013 por Grant Thornton International Ltd.

La Figura 4 muestra los cargos top que ocuparon las mujeres entre los años 2012 y 2013, se puede apreciar que el cargo que más mujeres ejercen en la alta dirección es Gerencias de Finanzas, con 31% para el año 2013, en los porcentajes más bajos se encuentran gerencias de Marketing y ventas.

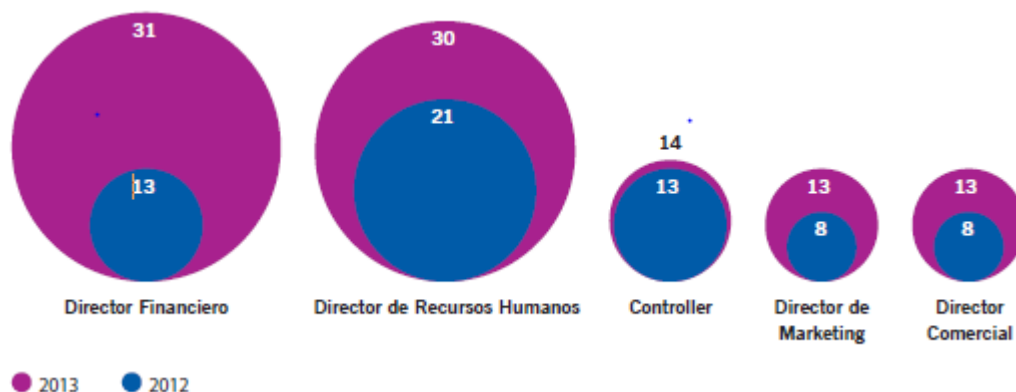


Figura 4. Los cargos más frecuentados por Mujeres 2013 vs 2012. Adaptado de "International Business Report (IBR)", por Grant Thornton International, 2013, p.7. Copyright 2013 por Grant Thornton International Ltd.

### 2.3.3 La situación de las ejecutivas en Latinoamérica

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

Al 2013, se tiene en América Latina que un 23% son mujeres ejecutivas y 38% de las empresas en América Latina no tienen ninguna mujer en la alta dirección (Grant Thornton International IBRI, 2013).

Para Maxfield (2008), la participación de mujer de Latinoamérica en cargos directivos y ejecutivos ha crecido pero de una manera no uniforme, admite la mayor proporción de directivas en empresas privadas y grandes, y apunta que es en las pequeñas empresas donde estas alcanzan el mayor nivel. Por otro lado, cabe resaltar que en la última década la participación femenina aumentó de 32% a 53%, no solo en América Latina sino también el

Caribe, contando en la actualidad con 100 millones de mujeres insertadas en el mercado laboral (CEPAL, 2008).

El estudio realizado a ejecutivas en Latinoamérica donde se incluye empresas nacionales e internacionales del sector privado sugirió que podría interpretarse que en Latinoamérica se promueve políticas de sensibilización de género pero recomiendan estudiar a cada país por separado de esta manera se podrá revelar mejor la cultura local y las prácticas organizativas que dificultan o promueven el liderazgo de las mujeres. Asimismo las ejecutivas entrevistadas en este estudio atribuyeron su éxito a factores individuales más que factores externos, y a sus características de personalidad, desempeño y buenos resultados en posiciones de liderazgo anteriores.

Las percepciones de este grupo de mujeres ejecutivas líderes entrevistadas indicó que perciben que las mujeres tienen en promedio oportunidades para el liderazgo y de gestión superior (Consuelo; Eagly; Salgado; Goode; Heller; Jaúregui; Galarza; Gormaz; Bunse; & Tunqui, 2014).

#### **2.3.4 La situación de las ejecutivas en el Perú**

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2012) informó que, al año 2011, existieron en el país 7 millones 61 mil 177 mujeres trabajando, lo que en términos porcentuales representa el 44,3% del total de la población que participa en la actividad económica. Además indicó que anualmente ingresan al mercado laboral 187 mil 200 mujeres (INEI, 2012). Solo dos sectores concentraron el 65,2% de la fuerza laboral femenina: Servicios, que comprende actividades financieras, inmobiliarias, enseñanza, servicios sociales y de salud, entre otras, con el 40,0% y Comercio al por mayor y menor, el 25,2%. Mientras tanto, el 22,7% trabaja en la Agricultura, Pesca y Minería y 9,5% en Manufactura, entre los principales sectores. De acuerdo con la categoría de ocupación, se observó que el 35,6% de las mujeres peruanas son trabajadoras independientes, es decir, crearon su propio empleo, el

36,0% son asalariadas (26,3% empleadas y 9,7% obreras), el 5,9% son trabajadoras del hogar y el 2,8% son empleadoras o patronas. Según el presidente de la Cámara de Comercio de Lima, Samuel Gleiser, alrededor del 14% de las firmas en Perú cuentan con ejecutivas (RPP, Marzo 2012).

En la revista *Semana Económica* (2009), Inés Temple menciona que las ejecutivas peruanas han elevado su techo de cristal, han sabido sortear las barreras típicas, logrando ser exitosas ejecutivas, madres, esposas y miembros activos de su comunidad. Se resalta el incremento de la participación de la mujer en el ámbito laboral que muy pronto se convertirá en la mitad de la fuerza laboral ejecutiva.

Inés reitera que en el mundo laboral donde vivimos, los estudios de postgrado y MBA si bien no son determinantes ayudan a avanzar profesionalmente.

Alcala, Rurush, Vilca y Zelaya (2012), abordaron el rol que está cumpliendo la mujer ejecutiva en la gran empresa en el Perú y las principales conclusiones a las que arribaron fue evidenciar que las mujeres pueden desarrollar más de un rol simultáneamente. Algunos se llevarán a cabo de forma diaria, mientras que otros de forma momentánea. Para ello, se tendría que tomar en cuenta el rol profesional, y el rol personal que cumple cada mujer. Finalmente la tesis concluye que las mujeres que ocupan posiciones más altas no se encuentran casadas y a lo más tienen un hijo, aunque la mayoría no tiene hijos. Los obstáculos que presentan en Perú, podría decirse que son independientes del género, ya que la mujer establece sus propios límites según sus prioridades.

Según el Ministerio de Trabajo (2009), en el caso de la composición de la PEA femenina ocupada de Lima Metropolitana, periodo 1996-2008, las mujeres han laborado principalmente como trabajadoras independientes (34,4% en promedio) y en empresas de menos de 50 trabajadores (25,9%). En el caso de las trabajadoras independientes, dicha participación se ha reducido desde un 38,8% en el año 1996 a 29,3% en el año 2008.

Mientras que, en el caso de la participación de las mujeres ocupadas en empresas de menos de 50 trabajadores se puede observar dos tramos en su participación en la PEA ocupada femenina. El primer tramo, entre los años 1996 y 2001 se presentó una serie de altibajos en dicha participación que terminó en una caída final del orden de 21,8% en el año 2001 y es a partir de dicho año que, la participación de las mujeres que laboran en empresas de menos de 50 trabajadores empieza a incrementarse constantemente hasta llegar a 30,5%.

## 2.4 Resumen

La teoría de actitudes, según el estudio de Katz (2004), determinó cuatro funciones las cuales son del tipo adaptativo, económico, expresivo y defensivo. De esta manera se comprende que las actitudes se desarrollan y sirven para cumplir alguna de las cuatro funciones mencionadas, esta información es importante para entender el contexto social y así conocer como un conjunto de creencias y sentimientos favorecen o limitan el ejercicio ejecutivo de la mujer de hoy.

El liderazgo juega un rol importante en la actualidad para las organizaciones y su rol competitivo. Razón por la cual se busca cada vez más a ejecutivos con esa virtud. Cohen (1990), denomina ese don como el arte de influenciar y asegurar el máximo desempeño. Sin embargo, no solo hace falta influir sino transformar una visión en realidad (Benis & Nanus, 1985/1997), con un pensamiento a largo plazo donde el cambio ayude a ser mejores en lo organizacional y cultural.

Por lo tanto, las organizaciones también están interesadas en los estilos de liderazgo de sus ejecutivos, donde Charlo y Nuñez (2012), mencionan dos tipos de estilos de liderazgo, uno orientado a los resultados y otro hacia las personas, conocidos como liderazgo transaccional y transformacional respectivamente. Cada uno de ellos basado en distintos mecanismos de gerenciamiento, como el liderazgo transaccional basado en recompensas o penalizaciones (Barberá, Candela, López, Ramos, Sarrió, Albertos, Benitez, Díez & Lacort,

2005) o el transformacional que promueve el desarrollo personal logrando objetivos organizativos con integración (Sánchez-Apellániz, 1997; Barberá et al, 2005; Molero, Recio & Cuadrado, 2010).

El rol de la mujer en el liderazgo ha venido tomando protagonismo paulatino a lo largo de las últimas décadas, donde las organizaciones tiene cada vez más personal ejecutivo en sus filas. Este liderazgo femenino para MacDonagh y Paris (2012), no es ocasional ya que las mujeres tienden a tener una inclinación natural hacia el liderazgo de tipo transformacional. Incluso psicológicamente algunos estudios califican el liderazgo transformacional como más femenino con características conectivas e interactivas, generando redes y fortaleciendo relaciones (Godoy y Mladinic, 2009).

En el contexto mundial, estudios como el de la organización Catalyst en el 2013 basado en un censo, muestran interesantes resultados, afirmando que la presencia femenina en el consejo directivo fue de 16.9%; en los años 2012 y 2013, menos de una quinta parte de las empresas tenían 25% o más directores mujeres; menos de la cuarta parte de las empresas tenían tres o más directoras.

En la realidad latinoamericana, Rueda (2007), el futuro será más favorable debido a la búsqueda más agresiva de formación profesional y calificación. Cardenas de Santamaria (2005), estudio en liderazgo femenino en siete países de Latinoamérica encontrando la característica de ser un liderazgo participativo. Para Cristine Hube, profesora de la Facultad de Economía y Empresas de la Universidad Diego Portales de Chile, existe un grupo de mujeres más capacitadas con más herramientas y habilidades gerenciales.

Finalmente en cuanto a la situación de las ejecutivas en el contexto local, Alcalá, Rurush, Vilca y Zelaya (2012), concluyeron que los obstáculos que tienen en el Perú son independientes del género, ya que la mujer establece sus propios límites según prioridades. Adicionalmente la revista Semana Económica (2009), hace mención a los comentarios de Inés

Temple, donde las ejecutivas peruanas han elevado su techo de cristal y pudieron sortear barreras y hacerse de un lugar en el campo profesional.

## 2.5 Conclusiones

Las actitudes se definen como la valoración positiva o negativa, o en otros términos la aceptación o rechazo de un objeto, persona o situación. Consiste en un sistema de evaluaciones positivas o negativas que involucran sentimientos, pensamientos y tendencias de acciones favorables o de disposición positiva hacia algo. El análisis de esta definición plantea que las actitudes son predisposiciones de reacción, es decir, ellas no pueden confundirse con conductas sino que preceden a la conducta. Esto implica para los individuos contar con patrones que solicitan respuestas automáticas, ya sea por la consecución de un beneficio, economizar energía para el procesamiento de información, como una manera de formar hábitos y estructurar una jerarquía de valores o como una herramienta psicológica para identificar situaciones potencialmente peligrosas.

El liderazgo se concibe como resultado de una interacción, de la cual una persona obtiene el rol de conducir al grupo y el grupo se convierte en su seguidor; es un proceso iterativo en el que los seguidores comunican sus necesidades o el líder las identifica de manera que co-crean sus respectivas identidades. Pero el líder se convierte en tal, cuando lo internaliza y reconoce como parte de su identidad cobrando sentido en la medida que se presentan oportunidades para desarrollar y demostrar su capacidad. Adicionalmente, el líder debe tener capacidad de identificar la visión común de sus seguidores, así como una proyección de largo plazo que refuerce la relación establecida.

La concepción de estilos de liderazgo ha tenido una evolución que fue constituyéndose en función de quién o qué era el centro de atención del líder. En tal sentido se planteó que existían dos tipos, los cuales implicaban participación activa, pero por otro lado se reconoció un tercer tipo relacionado con lo que se denominó el no liderazgo (*laissez*

*faire*). Los dos tipos de liderazgo mencionados fueron evolucionando y se conocieron como aquellos centrados en la tarea y los que se centraban en la persona, más adelante denominados transaccional y transformacional.

El liderazgo transaccional es el que se basa en el consenso, donde el líder se desenvuelve en un marco de intereses propios (Burns, 1978), pero basándose en la capacidad de identificar y ofrecer recompensas o penalizaciones al personal de su equipo.

Liderazgo transformacional ocurre cuando una o más personas se comprometen con otras, de tal manera que los líderes y los seguidores logran elevar sus niveles de motivación y moralidad. El liderazgo transformacional es conocido como el verdadero liderazgo. El liderazgo transformacional fomenta el desarrollo personal pues busca lograr los objetivos organizativos a partir de la integración de todo el equipo; prestando atención a las necesidades individuales y transmitiendo a los subordinados la importancia de los resultados, alcanzando su motivación para alcanzar los retos del equipo (Sánchez- Apellániz, 1997, Barberá et al, 2005; Molero, Recio & Cuadrado, 2010). Se trata del otorgamiento de una confianza que estimula al colaborador y le permite desarrollar sus aptitudes para alcanzar los objetivos globales propuesto por su líder (Molero et al, 2010).

Mujer ejecutiva es la persona capacitada con las habilidades y cualidades de tomar decisiones efectivas e importantes dentro de la organización y promover el desarrollo de su equipo; también se puede utilizar como una alternativa al gerente, consultor o agente (Drucker, 2002).

El estilo de liderazgo en mujeres ejecutivas se caracteriza principalmente por ser de tipo transformacional puesto que establecen relaciones con sus seguidores de una manera diferente a la tradicional masculina. Sin embargo, se ha encontrado mujeres que cuando acceden a un puesto de alta dirección adoptan un estilo transaccional dado la presión y crítica del entorno que espera las mismas características de comportamiento que los hombres.

### Capítulo III: Método

El presente estudio emplea un enfoque mixto de investigación con un diseño concurrente según lo planteado por Creswell (2014). El propósito de la investigación fue indagar y describir las actitudes en términos de creencias, afectos y conductas de un grupo de mujeres que accedieron a posiciones ejecutivas y mantenerse en ellas, procurando identificar las principales tendencias y articularlas con los estilos de liderazgo transformacional o transaccional con mayor tendencia en ellas.

Sin embargo, dadas las limitaciones existentes para identificar mujeres ejecutivas y al no contarse con registros consolidados en nuestro país, se utilizó algunos criterios para determinar la población, muestra y tipo de muestreo. La muestra ha sido constituida utilizando lo que Creswell (2013) denominó muestreo intencional; es decir, definir la muestra arbitrariamente, pero en tanto ayuden al logro de los objetivos del trabajo de investigación.

Los siguientes aspectos se desarrollaron en este capítulo: (a) diseño de la investigación; (b) justificación del diseño; (c) preguntas de investigación; (d) población; (e) consentimiento informado; (f) determinación de la muestra; (g) confidencialidad; (h) instrumentos de medición; (i) recolección de datos; (j) análisis de datos; y (k) validez y confiabilidad.

#### 3.1 Diseño de la Investigación

Según Creswell (2013), el enfoque de investigación que se siga, dependerá del planteamiento que más se adapte a los fines de la investigación. Por lo tanto, se utilizó el enfoque mixto por las siguientes razones: (a) dado que se estudia al ser humano, el método mixto está más alineado con la estructura mental y comportamiento habitual de este, ya que se procede de ambas formas (Ridenour & Newman, 2008); (b) los fenómenos que enfrenta la ciencia hoy en día son tan complejos que solo usar un método podría resultar insuficiente (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010); (c) obtener una visión holística del tema a investigar; y (d) produce evidencia que puede avalar fuertemente las conclusiones

(Hernández et al., 2010). El diseño que se siguió para la presente investigación es la de tipo concurrente, debido a que el análisis cualitativo y cuantitativo se realizó de manera paralela, siendo este último complemento del primero.

La presente investigación consta de tres etapas: (a) Cualitativa, (b) Cuantitativa y (c) Transversal o Mixta.

La etapa cualitativa de la investigación se desarrolló utilizando como fuente de información a las ejecutivas contactadas, las cuales participaron de una entrevista donde a través de preguntas específicas se buscó identificar las variables relacionadas a las actitudes que adoptaron para acceder y mantenerse en el ejercicio de sus cargos ejecutivos.

Luego de obtenida la información a través de las entrevistas, se analizó la información con la herramienta de análisis de contenido empezando con la identificación de códigos en un sentido abierto. De esta manera se obtuvo una lista de códigos que representan las actitudes de la muestra de ejecutivas. Posteriormente, estos códigos se organizaron de acuerdo a los aspectos actitudinales afectivo, cognitivo y conductual. Finalmente se realizó un segundo análisis con el fin de estandarizar los códigos similares, ello implicó una revisión de todos los segmentos del material para analizar y generar –por comparación constante– categorías de significado, eliminando la redundancia y acotando la evidencia necesaria para los objetivos del presente estudio (Hernández et al., 2010).

La etapa cuantitativa de la investigación se desarrolló utilizando como fuente de información el cuestionario MLQ 5x Forma Corta, y con la misma muestra del análisis cualitativo. Este cuestionario fue respondido de forma separada a las entrevistas y analizado del mismo modo. Cabe resaltar que el cuestionario MLQ es uno de los instrumentos más populares para identificar el estilo de liderazgo en Psicología de Organizaciones (Avolio y Bass, 2004), para tal efecto se consiguió el permiso correspondiente otorgado por Mind Garden, previo pago de las licencias. Este cuestionario permite identificar hacia que estilo de

liderazgo se orienta la persona que lo responde. Para lo cual consta de 46 ítems que miden el grado de liderazgo transformacional, transaccional o pasivo-evitativo. Producto de este análisis se obtuvo caso por caso el liderazgo con mayor tendencia en cada ejecutiva, así como las subvariables con mayor puntaje, dando una visión más amplia acerca de las características de las ejecutivas de la muestra en aspectos de liderazgo a través de una tabla de análisis estadístico descriptivo.

Cabe resaltar que tanto la etapa cualitativa como cuantitativa de la investigación se desarrolló de manera independiente y la información se recolectó y analizó de forma separada, respetando el diseño concurrente.

Finalmente, una vez recolectadas y analizadas de forma separada las informaciones cualitativas y cuantitativas, se procedió a consolidar los resultados, en lo que se denomina la fase transversal o mixta que permitan llegar a metainferencias. Por tal motivo se elaboró dos clases de tablas, la primera que combinaba las subvariables de estilo de liderazgo con las principales actitudes de las ejecutivas y la segunda que combinaba las actitudes divididas en los niveles afectivos, cognitivos y conductual de acuerdo al estilo de liderazgo transformacional y transaccional.

### **3.2 Justificación del Diseño**

Como se indicó anteriormente el diseño de investigación elegido fue de tipo concurrente (Hernández et al. 2010); es decir aquellas donde la información cualitativa y cuantitativa se recaba en forma paralela y ninguno de los dos se construye sobre el otro (Onwuegbuzie & Johnson, 2008). Posteriormente se utiliza un procedimiento de integración, donde los enfoques cualitativos y cuantitativos se unen (Hernández et al., 2010).

La elección de una fase de investigación cualitativa fue importante para los objetivos del presente estudio porque, como señaló Creswell (2014), existía la necesidad de describir aspectos que se relacionaran con los estilos de liderazgo que adoptaban las ejecutivas

evaluadas y que no podían ser correctamente obtenidos a través de mediciones cuantitativas.

### 3.3 Preguntas de Investigación

Las siguientes preguntas de investigación fueron propuestas con el fin de medir los estilos de liderazgo así como describir creencias, sentimientos y tendencias de conducta que permitan comprender con cierta profundidad las actitudes de las mujeres ejecutivas peruanas.

Las preguntas de investigación para el estudio fueron las siguientes:

- a) ¿Cuáles son las actitudes identificadas en las mujeres en el proceso de alcanzar y desarrollar sus cargos ejecutivos?
- b) ¿Cuáles son las actitudes con mayor tendencia presentadas por las mujeres ejecutivas organizadas según sus estilos de liderazgo?

### 3.4 Población

Existen numerosos conceptos sobre el término ejecutiva, muchos de ellos destacan las habilidades que tienen dentro de la organización. En ese contexto se les puede definir como aquellas personas que ejerce a una posición ejecutiva y cuyo trabajo se caracteriza por ejercer un alto cargo de dirección en una empresa (Real Academia de la Lengua, 2001).

Kaplan, R. S. (2011) indica que una persona se convierte en ejecutiva luego de haber perfeccionado una serie de destrezas y talentos que le permiten ser eficaz en su trabajo. Cabe resaltar la importancia de aquellas destrezas y talentos vistas como características adicionales que de acuerdo al mundo globalizado todo ejecutivo debe de poseer, estas son: competencias de gestión, trabajo en equipo, impacto e influencia, flexibilidad, pensamiento estratégico, compromiso entre otras (Valentina, 2005). Ramírez (2013), resalta al ejecutivo, basado en las características que demanda las organizaciones multinacionales, reconociéndolos como personas con liderazgo, flexibilidad, multiculturalidad y visión estratégica.

En el presente estudio, la población de ejecutivas son todas aquellas mujeres que se alinean a las siguientes características: (a) un empleado en un puesto de responsabilidad de

alto nivel; (b) que participa en la planificación, la estrategia, la elaboración de políticas y gestión de la línea; así mismo (c) aquellas con rango de gerente o agente ejecutivo; y (d) las personas capacitadas o entrenadas (grados o especializaciones) con las habilidades y cualidades para tomar decisiones efectivas e importantes dentro de la organización y promover el desarrollo de su equipo (Drucker, 2002).

### **3.5 Consentimiento Informado**

Los procedimientos de recolección de información consideran que los participantes lean, comprendan y firmen en señal de conformidad el Consentimiento Informado. El Consentimiento Informado expresa claramente los objetivos de la investigación, los procedimientos de los casos de estudio y obtención de información, el compromiso de confidencialidad sobre lo declarado y sobre la publicación de los resultados del estudio. Una copia del Consentimiento Informado ha quedado en poder de las informantes y la otra copia ha sido archivada en la base de datos del caso.

### **3.6 Muestreo**

Para la determinación de la muestra se siguió las observaciones hechas por Mertens (2005) quien establece algunos criterios con respecto al número mínimo de casos para distintos tipos de estudio donde no hay un rango establecido a cumplir. Para Creswell (2013) el número de participantes necesarios para involucrarlos en un estudio cualitativo depende de la profundidad con que quiere abordarse la comprensión de una problemática social. El autor señala que el número de participantes depende del diseño que se use y en lo referido a estudio de casos la cantidad puede variar entre tres, diez o veinte participantes.

### **3.7 Estrategias**

Se ha señalado la dificultad de encontrar una fuente sobre la cual construir una muestra de mujeres ejecutivas. En el Perú existe una cantidad emergente de mujeres ejecutivas, con estudios superiores, estudios de postgrado, considerando las condiciones

económicas favorables en nuestro país. Uno de los principales problemas en la investigación de las mujeres ejecutivas es la falta de una base de datos representativa (Avolio, 2013).

La estrategia seguida para la fase cualitativa es el estudio de casos. En específico, y de acuerdo a lo planteado por Yin (2014) se eligió un diseño de casos múltiples, lo cual permitió sustentar tendencias y categorías relacionadas con actitudes y estilos de liderazgo entre las ejecutivas evaluadas. Este tipo de diseño permitió el análisis desde una perspectiva holística, en el sentido que cada caso de estudio es una realidad compleja con sus características particulares, las que justamente aportarán a la comprensión de la problemática estudiada.

Los casos de estudio fueron realizados entre mayo y junio del 2014. Han sido consideradas mujeres ejecutivas de empresas en diversos sectores de actividad económica, distintos tamaños de empresa e instituciones.

### **3.8 Confidencialidad**

La privacidad de las participantes que fueron parte de este trabajo de investigación fue protegida usando solo el primer nombre y sin mencionar otros datos como apellidos o empresa donde labora. Los cuestionarios desarrollados y los audios fueron tomados de manera privada sin dejar expuesta la identidad de las participantes. Ninguna información ha sido publicada de forma que sea personalmente identificable.

### **3.9 Recolección de Datos**

La recolección de información en la etapa cualitativa se indagó con mayor profundidad, a través de un conjunto de preguntas basadas en la teoría de actitudes, las cuales fueron elaboradas específicamente para efectos del presente estudio, sobre aspectos afectivos, cognitivos y conductuales relacionados con la posición de la mujer ejecutiva. La información cuantitativa se obtuvo aplicando el cuestionario sobre estilos de liderazgo (MLQ 5X-Versión corta) y

Los procedimientos utilizados para la recolección de los datos desde el enfoque

cualitativo siguieron los lineamientos sugeridos por Yin (2014): fuentes de evidencia, protocolo del caso, casos piloto, y esquemas de los casos de estudio, para lo cual se utilizó el Atlas.ti. El procesamiento obtenido de los cuestionarios se realizó con el aplicativo Statistic Package for the Social Science (SPSS) versión 22.

### **3.9.1 Fuentes de Evidencia**

Como principal fuente de recolección de información se utilizó los casos de estudio. Los casos de estudio permiten recolectar un amplio rango de información en un corto periodo de tiempo, además de permitir el contacto personal y la observación del entrevistado (Seidman, 2013).

La recolección de los datos para el análisis cuantitativo del trabajo de investigación mixto, fue a través del cuestionario MLQ 5X- Versión corta, que es un instrumento de prueba escrita elaborado por Bruce J. Avolio y Bernard M. Bass. El instrumento fue entregado junto con el consentimiento informado, aclarando la privacidad con el que se utilizarían los datos.

Sin embargo, la entrevista tiene debilidades: los supuestos que no se podía controlar donde consideramos que pudo existir una cuota significativa de deseabilidad social, respecto al modelo ideal de mujer ejecutiva que manifiesten las entrevistadas frente al comportamiento en el día a día, dados los diferentes contextos y personas con quienes se relacionan.

### **3.9.2 Selección de los Casos de Estudio**

En primer lugar, se elaboró un listado de posibles mujeres ejecutivas a ser contactadas; este listado preliminar, que sumaban 58 ejecutivas, fue elaborado en base a la mayor disponibilidad por parte del grupo para contactar a las ejecutivas. Luego se les contacto inicialmente por teléfono, como segunda opción se enviaba un mensaje de correo electrónico preguntando por su disponibilidad para participar en esta investigación. En ambos casos, los investigadores se identificaban como alumnos de Centrum Católica, dando una breve descripción del propósito de la investigación, la manera cómo podría ayudar a ese fin a través

de respuestas a unas preguntas específicas a modo de conversación y desarrollando un cuestionario específico. Si la ejecutiva accedía a la propuesta, se acordaba una reunión para recabar la información realizando una entrevista personal, respondiendo a seis preguntas dirigidas específicas. Todas las entrevistadas aceptaron realizar esta actividad en sus centros de labores en diferentes horarios de acuerdo a su disponibilidad y mostraron una buena disposición e interés por el trabajo de investigación.

Con respecto al cuestionario MLQ, en muchos casos, las ejecutivas preferían que se les enviase junto con el cuestionario corto y el consentimiento informado por medio de un correo electrónico para poder analizarlo y desarrollarlo con más tranquilidad, algunos de los cuales fueron devueltos por la misma vía.

### **3.10 Instrumentos de Medición**

Inicialmente se solicitó responder a un corto cuestionario en el cual las mujeres ejecutivas reporten su formación académica y su trayectoria personal luego se elaboró una entrevista con la finalidad de consultar a las ejecutivas respecto a las actitudes hacia su posición, para lo cual se formularon seis preguntas abiertas, orientadas a describir las tres dimensiones que definen el concepto de actitudes: pensamientos, sentimientos e intención de conducta.

Para la elaboración del instrumento, se realizó primero una entrevista a una gerente de operaciones de una reconocida consultora de selección de personal, especialista en aplicación de instrumentos y medición, que nos diera los insumos necesarios para elaborar una entrevista semi-estructurada. En segundo lugar, se realizaron dos entrevistas piloto con dos ejecutivas que ocupaban cargos gerenciales, que permitieron hacer ajustes. Finalmente, el instrumento, antes de ser aplicado, fue cotejado con una psicóloga social quien hizo algunas recomendaciones puntuales.

Luego se aplicó el cuestionario MLQ 5X – Versión corta, que es un instrumento que

permite identificar hacia que estilo de liderazgo se orienta la persona que lo responde. Cabe resaltar que el cuestionario MLQ es uno de los instrumentos más populares para identificar el estilo de liderazgo en Psicología de Organizaciones (Avolio y Bass, 2004), para tal efecto se consiguió el permiso correspondiente otorgado por Mind Garden, previo pago de las licencias.

### **3.11 Procedimientos de Registro de Datos**

En cada caso, los datos de las observaciones así como de las notas de comentarios del entrevistador fueron registrados. Las preguntas fueron grabadas y transcritas, con la finalidad de utilizar el Atlas.ti como herramienta de investigación cualitativa.

Para aumentar la confiabilidad del estudio, se ha desarrollado una base de datos para cada caso, de manera que la evidencia para cada entrevista realizada puede ser directa y claramente revisada. La base de datos está compuesta de los siguientes documentos: (a) datos generales de las entrevistas realizadas; (b) formato de Consentimiento Informado firmado por la entrevistada; (c) documentos relacionados con el caso y obtenidos durante la entrevista; (d) Cuestionario MLQ; y (e) transcripciones de las entrevistas (sugerido por Yin, 2014). Estos documentos se encuentran archivados física y digitalmente.

Las ejecutivas a las cuales accedimos tenían poca disponibilidad, por ello se preparó un caso de estudio en el cual como máximo sea entre 20 y 30 minutos, para así poder conocer sus actitudes.

Yin (2014) sugiere mantener una secuencia coherente respecto a la evidencia y el análisis, mostrando la relación entre las preguntas de la investigación, la información obtenida y las conclusiones, para asegurar la confiabilidad del estudio, considerando que: (a) el reporte del investigador incluya las referencias específicas de las fuentes de información contenidas en la base de datos; (b) la base de datos permita identificar claramente las circunstancias en las que se ha obtenido la información; y (c) la información haya sido recolectada de acuerdo con los procedimientos del protocolo.

La cadena de evidencia en el análisis del estudio se expresa a través de lo siguiente:

(a) la fecha, la hora y el lugar de cada entrevista a las mujeres ejecutivas se encuentran documentados en los datos generales de las entrevistas realizadas; (b) las mujeres ejecutivas han firmado el Formato de Consentimiento en señal de conformidad con su participación en el estudio; (c) en los casos en los que era posible, se obtuvo información escrita sobre la empresa, que ha sido archivada en la base de datos de cada caso; (d) se realizaron notas respecto a lo observado en la entrevistas, las cuales han quedado registradas en la base de datos a través del Formato de Notas de Campo; (e) se tomaron apuntes personales durante la entrevista, que complementan el reporte del investigador y que han sido registradas en la base de datos a través del Formato de Notas de Entrevistas; (f) las grabaciones de las entrevistas han sido transcritas; (g) el reporte hecho por el investigador incluye referencias específicas de la transcripción de las entrevistas; (h) la información ha sido recolectada por los investigadores de acuerdo con los procedimientos del protocolo; y (i) la información ha sido procesada mediante el *software* Atlas.ti, manteniendo clara la evidencia entre las narrativas y la codificación de la información en el proceso de análisis.

### **3.12 Análisis e Interpretación de datos**

El análisis de la los datos se abordó en tres fases: (a) Cualitativa, (b) Cuantitativa y (c) Transversal o Mixta.

En lo concerniente a la fase cualitativa, el proceso de análisis se inició después de la recolección y transcripción de los datos de las entrevistas a las 15 ejecutivas. El propósito fue identificar tendencias actitudinales en las ejecutivas. Señala Creswell (2014) que estas preguntas se deben obtener de una serie específica de participantes, el análisis inductivo de la información obtenida, la construcción de temas genéricos a partir de particulares y finalmente, la interpretación de la información obtenida y categorizada.

La información cualitativa siguió tres actividades, la primera fue la codificación

abierta, que categoriza utilizando la técnica de análisis de contenido (Seidman, 2013), donde se identificaron palabras claves en las seis preguntas de la entrevista por cada ejecutiva, elaborando un primer listado de códigos. Estos códigos trataban de representar una actitud puntual expresada por las entrevistadas. Segundo, el listado se ordenó siguiendo el marco conceptual de las actitudes referido en la revisión de la literatura, donde se buscaba asignarles el factor al que pertenecen, ya sea afectivo, cognitivo y conductual. De esta manera, se podría tener una perspectiva de orientación de las actitudes de cada ejecutiva, basado en la teoría actitudinal. Tercero, se realizó la revisión selectiva de las variables, integrando variables similares dependiendo de la definición realizada; ello permitió complementar los resultados obtenidos del cuestionario sobre liderazgo.

Finalmente, se obtuvo 101 códigos que enmarca el análisis cualitativo de la investigación. Adicionalmente se realizó el estudio de los casos individuales, el cual ha permitido describir las oportunidades que consideran relevantes para alcanzar y desempeñar sus cargos ejecutivos.

En lo concerniente a la fase cuantitativa, el análisis de los datos se realizó después de recibir los cuestionarios MLQ 5x Versión corta, desarrollados por las 15 ejecutivas. Este cuestionario posee una manera establecida de medir las subvariables relacionadas con estilos de liderazgo. Para tal efecto, se utilizó el manual recibido junto con el cuestionario, donde se muestra a que subvariable de estilo de liderazgo pertenece cada uno de los 46 ítems y la manera como calcular los ponderados. Los datos fueron ingresados y analizados en el software SPSS versión 21, por cada uno de los 46 ítems y cada una de las 15 ejecutivas, teniendo como resultado una tabla de estadística descriptiva, mostrando las medias para cada estilo de liderazgo y sus subvariables de tal forma que se pueda identificarse qué estilo de liderazgo es preponderante en las ejecutivas, así como las subvariables que brindan información más específica y que complementa el estilo de liderazgo. Este resultado es

importante para el análisis transversal donde se cruzan las dos fases descritas.

Finalmente, en la fase transversal o mixta, se siguió con el procedimiento de fusión de las dos fuentes de datos en dos tablas; la primera, que relaciona las subvariables de liderazgo con las actitudes más comunes de cada una de las 15 ejecutivas, de tal forma que se comprenda las principales actitudes de acuerdo al liderazgo ejercido, y la segunda, que es una tabla de doble entrada organizando la información de manera que se pueda observar los códigos actitudinales (transformados) con mayor frecuencia en el eje horizontal y los estilos de liderazgo en el eje vertical, mostrando que el nivel actitudinal (afectivo, cognitivo y conductual) prevalece en cada estilo de liderazgo analizado de manera general en la muestra.

### **3.13 Validez y Confiabilidad**

El cuestionario elegido MLQ 5X –Versión corta es la última versión elaborada por Bass y Avolio en 1995 después de realizar algunas correcciones que se les sugirieron. Esta nueva versión consta de 45 ítems, los primeros 36 relacionados al liderazgo y distribuidos en nueve factores, los nueve ítems restantes están orientados a variables de resultado organizacional como el esfuerzo extra, eficacia y satisfacción (Molero et al, 2010).

En este estudio, la información se obtuvo principalmente a través de: (a) la aplicación del MLQ; (b) la ficha de datos; y (c) preguntas que sirvieron como reactivos para registrar sus sentimientos, creencias y conductas en el proceso de acceder a cargos ejecutivo o mantenerse.

*Confiabilidad* se refiere a que otros investigadores deben alcanzar similares resultados si estudian el mismo caso usando los mismos procedimientos que el investigador original Maxwell (2013). El objetivo de la confiabilidad es minimizar los errores y sesgos del estudio.

Bustamante, Sh., Kawakami, R., Reátegui, S. (2010)

### **3.14 Resumen**

La investigación utilizó el nivel descriptivo siguiendo un enfoque mixto. El enfoque mixto se dividió en dos etapas, una cualitativa y otra cuantitativa. En la etapa cuantitativa se

aplicó el cuestionario MLQ 5X –Versión corta sobre estilos de liderazgo y en la etapa cualitativa se indagó con mayor profundidad, a través de un conjunto de preguntas elaboradas para efectos del presente estudio, aspectos afectivos, cognitivos y conductuales relacionados con la posición de la mujer ejecutiva.

Para definir el término ejecutiva se utilizaron las siguientes características: (a) un empleado en un puesto de responsabilidad de alto nivel; (b) que participa en la planificación, la estrategia, la elaboración de políticas y gestión de la línea; así mismo (c) se utilizó como una alternativa de selección a aquellos con rango de gerente o agente ejecutivo; y (d) se incluyó en la muestra a las personas capacitadas o entrenadas (grados o especializaciones) con las habilidades y cualidades para tomar decisiones efectivas e importantes dentro de la organización y promover el desarrollo de su equipo (Drucker, 2002).

Debido a que no existen bases de datos de mujeres ejecutivas en el Perú, se han utilizado diferentes fuentes para identificar potenciales participantes en el estudio. La muestra ha sido conformada de manera intencional. Los casos han sido seleccionados de acuerdo a la disposición de las ejecutivas con el fin que reflejen la diversidad de situaciones experimentadas por ellas.

Una vez finalizado el trabajo de campo, los resultados de las etapas cuantitativa y cualitativa se resumieron y ordenaron según los objetivos de investigación, elaborándose reportes respectivos con los que se abordó la etapa de análisis de resultados.

## Capítulo IV: Análisis y Discusión de Resultados

Después de culminar el trabajo de campo, la presentación de los resultados ha sido organizada con el fin de dar respuesta a las preguntas de investigación. El capítulo está dividido de la siguiente forma: (1) perfil de las informantes, (2) resultado de la medición de los instrumentos, (3) análisis de los casos, (4) análisis transversal y (5) marco conceptual sugerido.

### 4.1 Perfil de las informantes

Los perfiles de las mujeres ejecutivas se muestra en la Tabla 3, abordándose los siguientes aspectos: (a) cargo actual que desempeñan; (b) profesión; (c) edad; (d) estado civil; (e) años de experiencia como ejecutiva; y (f) giro de la empresa donde labora. Se contó con la colaboración de 15 ejecutivas, con lo cual se pudo obtener información relevante para responder a las preguntas de investigación. Debido a razones de confidencialidad solo se utilizó el primer nombre de cada una de las ejecutivas para los análisis posteriores de actitudes.

El total de las informantes como base fue de 58 casos; se excluyó a 12 debido a que no era posible contactarlas, identificándose solo 46 casos, de los cuales solo aceptaron a participar 15 de estos casos. Las ejecutivas que participaron en la investigación recibieron una entrevista personal, para responder preguntas elaboradas para efectos del presente estudio y que buscaban describir los aspectos afectivos, cognitivos y conductuales relacionados con su posición de ejecutiva y el cuestionario sobre estilos de liderazgo MLQ 5X versión corta. La Tabla 4 muestra la tasa de respuesta de las informantes. Por lo tanto, el 33% de las ejecutivas contactadas aceptó participar de la investigación.

En las Tablas 5, 6 y 7, extraídas de la Tabla 3, se presentan informaciones de manera que permita identificar características resaltantes de las 15 ejecutivas con la finalidad de resumir, dar un orden y mostrar alguna tendencia predominante de la muestra.

Tabla 3

*Perfil de los informantes*

Nombre del cargo actual	Profesión	Edad Actual	Estado civil actual	Años de experiencia en puestos ejecutivos	Giro de la empresa	Fecha de entrevista
Gerente Marketing Servicios	Ing Industrial	52	Soltera	15	Servicios	30/05/2014
Jefa del Departamento de Sistemas	Ing de Sistemas	36	Casada	8	Comercial	02/06/2014
Gerente de Producto	Lic Administración	33	Soltera	1	Servicios	02/06/2014
Gerente del Area de Calidad	Ing de computacion y sistemas	40	Casada	15	Servicios	03/06/2014
Gerente de Producto Consumo	Lic Administración	37	Divorciada	3	Industrial	03/06/2014
Gerente de Planeamiento y Control de Inventarios	Ing Industrial	31	Soltera	6	Industrial	03/06/2014
Gerente de Ventas Canal Autoservicios	Lic Administración	33	Casada	4	Industrial	04/06/2014
Jefe de Ingeniería	Ing Electrónica	33	Casada	7	Servicios	04/06/2014
Ejecutiva de Asesoría Legales	Economista	52	Casada	6	Servicios	05/06/2014
Lider Departamento de Calidad y Tecnología	Ing Quimico	33	Casada	5	Industrial	06/06/2014
Gerente Asuntos Regulatorios	Abogada	32	Soltera	4	Servicios	06/06/2014
Jefa de Proyectos	Lic Administración	33	Casada	5	Servicios	06/06/2014
Gerente de Asuntos Regulatorios	Economista	33	Casada	8	Industrial	06/06/2014
Jefa Comercial	Ciencias Zootecnia	31	Soltera	7	Servicios	07/06/2014
Jefa de Operaciones	Bachiller Comunicaciones	39	Casada	10	Servicios	07/06/2014

*Nota.* N = 15 casos válidos.

Tabla 4

*Tasa de Respuesta de las Informantes*

Información Consolidada	Datos Obtenidos
Total base de informantes	58
No era posible contactarlas	12
Ejecutivas contactadas	46
Ejecutivas que no aceptaron la entrevista	31
Ejecutivas que aceptaron la entrevista	15
Tasa de rechazo (no aceptaron / ejecutivas contactadas)	67%
Tasa de aceptación (aceptaron / ejecutivas contactadas)	33%

Tabla 5

*Informantes por edad actual*

Edad (años)	N	%
31 - 40	6	40.0%
41 - 50	5	33.3%
Más de 50	4	26.7%
Total informantes	15	100.0%

*Nota.* N = 15 casos válidos.

Tabla 6

*Informantes por estado civil*

Edad (años)	N	%
Soltera	8	53.3%
Casada	5	33.3%
Separada / Divorciada	2	13.3%
Total informantes	15	100.0%

*Nota.* N = 15 casos válidos.

Tabla 7

*Informantes por giro de la empresa de las encuestas*

Giro de la Empresa	N	%
Industrial	3	20.0%
Comercial	1	6.7%
Servicios	11	73.3%
Total informantes	15	100.0%

*Nota.* N = 15 casos válidos.

Finalmente, la Tabla 8 muestra un resumen de los medios utilizados para obtener información de los casos de estudio de las 15 ejecutivas, a las cuales se les realizó la entrevista. En total, las transcripciones de los casos ocuparon 70 páginas a espacio simple y 267.8 kb de espacio en el disco; los archivos de audio de las conversaciones ocuparon 173.2 MB de espacio en disco.

#### **4.2 Análisis de Actitudes de las ejecutivas**

En concordancia con lo indicado por Meléndez (2003), el concepto de actitudes se entiende como un sistema de variables que evalúan positiva o negativamente diferentes situaciones; esto se expresa a través de sentimientos, emociones y tendencias que interactúan y anteceden la conducta.

El autor también señala la actitud como un proceso mental que ocurre en las ejecutivas y que les conduce a establecer juicios o evaluaciones hacia las experiencias, actividades y relaciones profesionales.

Para identificar las variables relacionadas con las actitudes se elaboró un cuestionario que fue aplicado a quince ejecutivas. Las entrevistas fueron analizadas utilizando el Atlas.ti, obteniéndose de ello, 101 variables. En la tabla 9, se presentan los resultados luego del análisis de contenido.

Tabla 8

*Estadísticas de los Casos de Estudio*

Caso	Total de Páginas (transcripción de la entrevista)	Total de Espacio de la Transcripción	Total de Espacio del Audio
Cecilia de Surco	2	17.0 Kb	0.72 MB
Diana de San Isidro	3	19.0 Kb	6.70 MB
Medalit de Miraflores	8	23.8 Kb	31.3 MB
Katherine de Callao	3	19.3 Kb	14.0 MB
Angela de Santa Anita	4	16.7 Kb	11.2 MB
Andrea de Miraflores	7	16.8 Kb	12.4 MB
Zulema de Barranco	5	18.0 Kb	14.7 MB
Catalina de Miraflores	10	21.5 Kb	16.9 MB
Carmen de San Isidro	3	14.3 Kb	4.45 MB
Ana de San Isidro	9	18.6 Kb	20.8 MB
Patricia de Callao	4	17.0 Kb	15.0 MB
Roxana de Callao	3	16.2 Kb	10.0 MB
Martha de Jesus María	4	17.3 Kb	12.1 MB
Giovanna de La Victoria	2	17.0 Kb	0.75 MB
Lorena de Surco	3	15.3 Kb	2.18 MB
Total (N= 15)	70	267.8 Kb	173.2 MB

Después de identificar las actitudes estas se clasificaron en tres categorías: (a) Afectivo, (b) Cognitivo y (c) Conductual, con la finalidad de realizar el posterior análisis de los casos y el análisis transversal correspondiente. Las actitudes de las ejecutivas hacia el ejercicio de su cargo, fueron analizadas en tres etapas; la primera donde realizó la búsqueda de las citas más resaltantes identificándolas con un código abierto; posteriormente se inició la codificación de acuerdo a los aspectos actitudinales hacia la posición ejecutiva y finalmente se realizó la revisión selectiva de las variables integrando variables similares dependiendo de la definición realizada; ello permitió complementar los resultados obtenidos del cuestionario sobre liderazgo.

Tabla 9

*Variables definidas con la frecuencia de aparición obtenida del análisis de los casos*

Variable	Definición	f <sub>0</sub>
Entorno machista	Sociedad en la que el hombre es considerado superior a la mujer. Conjunto de circunstancias, físicas y morales, que rodean a una persona, en donde se considera que el hombre es superior a la mujer, Restricción de espacio.	13
Experiencia	Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo.	13
Satisfacción Personal	Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad de si misma.	13
Trabajo en equipo	Conjunto de personas que realizan una Actividad o dedicación que requiere un esfuerzo físico o mental en conjunto con un objetivo comun	12
Motivación	Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con interés y diligencia.	10
Aprovechar oportunidades	Circunstancia favorable o que se da en un momento adecuado para demostrar un conjunto de condiciones intelectuales para el cumplimiento de una función o el desempeño de un cargo.	9
Escucha Activa	Comportamientos y actitudes que preparan al receptor a escuchar, a concentrarse en la persona que habla y a proporcionar respuestas (feedback)	9
Oportunidades de aprendizaje	Acceso a situaciones que faciliten la adquisición por la práctica de una conducta duradera	8
Responsabilidad	Capacidad de la ejecutiva en aceptar y cumplir encargos de alta importancia para la empresa o institución donde labora por su fuerte nivel de compromiso.	8
Eficiencia	Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función	7
Estar Alineado	Persona que está vinculado, asociado y comprometido a la política de la empresa. Seguir los lineamientos y procedimientos de la empresa, tanto en el marco regulatorio como en el procedimental.	7
Habilidades interpersonales	Las habilidades interpersonales son aquellas que permiten tener una mejor comunicación con otras personas	7

Tabla 9 (continuación)

*Variables definidas con la frecuencia de aparición obtenida del análisis de los casos*

Variable	Definición	f <sub>0</sub>
Solución de problemas	Estado voluntario de llegar a una «meta» definitiva en una condición presente que no se ha alcanzado directamente o requiere de una lógica más compleja para poder encontrar una descripción de las condiciones faltantes para alcanzarla.	7
Analiza	Distinción y separación de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos	6
Control Emocional	Consiste en regular, controlar o eventualmente modificar estados anímicos y sentimientos -o su manifestación inmediata- cuando éstos son inconvenientes en una situación dada.	6
Cumplir los objetivos	Actuar con rigor y seriedad de acuerdo con una obligación, meta fin que se quiere alcanzar	6
Innovación	Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado o ámbito laboral, profesional	6
Barreras de comunicación	Se entiende por barrera de la comunicación a todos aquellos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso mediante el cual se llevan a cabo los procesos comunicativos.	5
Busqueda de Información	Tener la capacidad de investigar lo suficiente antes de tomar una decisión.	5
Competitividad	Capacidad que tiene una persona o cosa competitiva que le permite obtener ventaja la consecución de un mismo fin.	5
Se anticipa	Capacidad para anticiparse a la ocurrencia de dificultades con el objeto de resolverlas preventivamente.	5
Autoconfianza	Esperanza firme que se tiene de uno mismo	4
Comunicación efectiva	Incorporar las habilidades comunicacionales en los contextos de gestión, como herramienta efectiva en el logro de los objetivos organizacionales.	4
Diferencias de género	Características inherentes a los hombres y las mujeres: Somos más racionales	4

Tabla 9 (continuación)

*Variables definidas con la frecuencia de aparición obtenida del análisis de los casos*

Variable	Definición	f <sub>0</sub>
Escenarios	Elección dentro de varias alternativas de solución, en consenso con todos los miembros del equipo y/o involucrados.	4
Especialización	Alto nivel de conocimiento en determinada rama, soportado por un título a nombre de la nación.	4
Nivel de Sueldo	Cantidad de dinero que recibe una persona regularmente por su trabajo.	4
Orgullo	Exceso de valoración propia por el que uno se cree superior a los demás	4
Proactividad	Actitud donde la persona asume el control de su conducta. Implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces generando mejoras, haciendo prevalecer la libertad de elección sobre las circunstancias del contexto.	4
Recorrido amplio	Práctica que proporciona conocimiento en diferentes áreas de una empresa.	4
Resolutiva	Que es capaz de decidir o resolver un asunto rápidamente	4
Sinergia	Asociación acción coordinada de un conjunto de causas para lograr un efecto superior.	4
Asesoría	Se aplica a la actividad que asesora o da consejo técnico.	3
Apertura y confianza	Cordialidad y receptividad en el trato de los trabajadores. Cercanía con el equipo, proximidad en el espacio o en el tiempo por la plantilla grupo de personas organizadas en la realización de una tarea	3
Condiciones para el acceso	Situaciones u oportunidades que permiten a una persona acceder u ocupar una plaza para iniciar una línea de carrera	3
Conocimiento	Capacidad del ser humano para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.	3

Tabla 9 (continuación)

*Variables definidas con la frecuencia de aparición obtenida del análisis de los casos*

Variable	Definición	f <sub>0</sub>
Cumplir con los plazos	Actuar con rigor y seriedad de acuerdo con una obligación, una promesa o una orden para el término o tiempo señalado para una cosa.	3
Entrenamiento del personal	Encargarse de formar al personal enfocándose en el desarrollo de su autonomía y que asuma sus responsabilidades sin necesidad de estar monitoreando.	3
Objetividad	Aspiración a conocer los objetos con independencia de valoraciones subjetivas o personales.	3
Recompensa	Premiar un beneficio, favor, virtud o mérito.	3
Respeto	Capacidad de respetar y hacerse respetar en las relaciones dentro de la empresa o institución donde labora como con los clientes.	3
Tomadora de riesgos	Persona que asume la posibilidad de que ocurra un peligro.	3
Actitud positiva	La actitud puede definirse como la disposición o el ánimo con el que enfrentamos una situación. Al hablar de una actitud positiva, entendemos que vamos a afrontar lo que venga de la forma más beneficiosa para nosotros.	2
Cambio cultural	Cambio cultural dentro de una organización es la transformación a lo largo del tiempo de elementos como los usos, costumbres, religiones, valores, organización social, tecnología, leyes, lenguajes, artefactos, herramientas, transportes.	2
Compartir objetivos	Usar o tener una cosa en común con otros, meta fin que se quiere alcanzar	2
Cualidades superiores	Cada uno de los caracteres que distinguen a las personas o cosas que es más alto o que está encima de los otros	2
Detallista	Persona minuciosa que se preocupa hasta de los elementos más pequeños	2
Empoderamiento	Hacer poderoso o fuerte a un individuo o grupo social desfavorecido	2

Tabla 9 (continuación)

*Variables definidas con la frecuencia de aparición obtenida del análisis de los caso*

Variable	Definición	f <sub>0</sub>
Falta Recursos	No disponer de medios o elementos disponibles para lograr las metas	2
Incentivo	Busqueda de lograr incentivar a las personas de su equipo no solo en los objetivos de la empresa sino además en sus metas o sueños personales.	2
Posición retadora	Ubicación manera de estar colocada una persona o cosa en el espacio en desafío	2
Posicionamiento como líder	Asumir liderazgo para llevar el control de las situaciones en la empresa.	2
Reacción ligada a experiencia	Con mayor experiencia se maneja mejor los conflictos	2
Satisfacción del cliente	Sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad de la persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa o que compra habitualmente en un comercio	2
Visión	Tener claridad de la ruta que deben guiar su gestión para con su equipo.	2
Adaptación a contexto machista	Actitud de la ejecutiva de acomodarse o ajustarse a la sociedad, expresada a través de circunstancias físicas y morales, en la que el hombre es considerado superior a la mujer.	1
Asertividad	Comportamiento comunicacional en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos.	1
Asumiendo más responsabilidades	Tener la capacidad de aceptar mayor cantidad de encargos con el afán de demostrar sus capacidades a sus líderes.	1
Autoevaluarse	Estimar, apreciar, calcular el valor de las acciones realizadas	1
Buena Instrucción	Alto nivel de conocimiento en determinada rama, soportado por la experiencia en el puesto.	1

Tabla 9 (continuación)

*Variables definidas con la frecuencia de aparición obtenida del análisis de los caso*

Variable	Definición	f <sub>0</sub>
Capacidad de gestión	La capacidad de gestión es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso eficiente de recursos y la estrategia que requiere el hacer que las cosas resulten.	1
Caracter fuerte	Conjunto de cualidades y circunstancias por las que una persona o cosa se distingue de las demás, que tiene fuerza y resistencia	1
Control de personal	Actitud de inspección, fiscalización y/o intervención de un conjunto de personas que trabajan en una misma unidad laboral.	1
Compartir visión	Capacidad para elaborar las ideas del camino que deben guiar el desarrollo de las actividades laborales de su equipo.	1
Comunicar la visión	Capacidad para compartir sus ideas del camino que deben guiar el desarrollo de las actividades laborales de su equipo.	1
Conciliadora	Que posibilita la armonía o el acuerdo	1
Consejería	Asesoría y acompañamiento a los trabajadores sobre inquietudes, dificultades o conflictos personales, familiares, laborales y/o sociales, que solicitan voluntariamente el servicio, sea por iniciativa propia o por remisión y que pueden estar o no.	1
Contactos	Red de amistades y profesionales que se establece en el recorrido laboral ue permiten tener oportunidades.	1
Contratar personal idóneo	Conjunto de características que las empresas demandan de su personal al momento de la selección de manera que puedan cumplirse los objetivos y metas.	1
Decisiones técnicas	Determinación ante opciones posibles de un Conjunto de procedimientos o recursos que se usan en una ciencia o en una actividad determinada.	1
Despidos	Acción y efecto de las ejecutivas de adaptarse a comunicar sobre el fin del vínculo laboral a los miembros de su equipo.	1
Diferencia generacional - edad	Diferencia de las etapas de la vida de las personas	1

Tabla 9 (continuación)

*Variables definidas con la frecuencia de aparición obtenida del análisis de los caso*

Variable	Definición	f <sub>0</sub>
Distingue responsabilidades	Capacidad de la ejecutiva de identificar los responsables de cada actividad a desarrollar y no dejar suelto ningún tema.	1
Elección de alternativas	Elección dentro de varias alternativas de solución, en consenso con todos los miembros del equipo y/o involucrados.	1
Enfrascarse en Problema	No avanzar, quedarse en el problema y no encontrar solución.	1
Equilibrio con la madurez	Referido al control, sensatez, seguridad con que se afrontan diferentes situaciones en la medida que se va avanzando en edad.	1
Es un reto	Objetivo o empeño difícil de llevar a cabo, y que constituye por ello un estímulo y un desafío para quien lo afronta	1
Estar Actualizado	Poner al día, adaptar al momento presente aquello que se ha quedado desfasado o anticuado	1
Expresar optimismo	Decir con palabras o manifestar con gestos lo que se siente, se piensa o se quiere con tendencia a ver y a juzgar las cosas o a las personas en su aspecto más positivo o más agradable.	1
Fracaso	Resultado adverso en una cosa que se esperaba que saliera bien.	1
Frustración	Acción de dejar sin efecto un propósito contra la intención de quien procura realizarlo, privándole de lograr lo que esperaba	1
Identificar responsables	Capacidad de la ejecutiva de identificar los responsables de cada problema e identificar si se debe a la persona o a su gestión.	1
Integración	Hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo	1
Lado materno	Lo relacionado con la mujer que es madre	1

Tabla 9 (continuación)

*Variables definidas con la frecuencia de aparición obtenida del análisis de los caso*

Variable	Definición	f <sub>0</sub>
Manejo de información	Uso o empleo de un proceso por el que este conjunto de noticias se da a conocer a las personas con un fin determinado.	1
Más ordenadas	Personas que guardan orden y método en sus acciones	1
Medidas inmediatas	Tomar acciones que sucede enseguida, sin tardanza.	1
Mentor que promueve	Consejero o guía que orienta a desarrollarse en una profesión.	1
Metas realistas	Objetivo, fin que se quiere alcanzar de manera personal, que es parte superior de una cosa. Se aplica a la persona que actúa de manera práctica y cuya conducta se ajusta a la realidad	1
No poder retener a su personal	No tiene la habilidad para conservar o mantener personal clave o entrenado en la empresa	1
Oportunidad de demostrar capacidad	Situaciones u oportunidades que permiten a las personas demostrar lo que pueden lograr	1
Orden	Colocar de acuerdo con un plan o de modo conveniente.	1
Organizada	Constitución de corporaciones o entidades colectivas que tienen armonía y consonancia respecto a sus funciones o ejercicios.	1
Participativo	Que participa o toma parte activa en algo	1
Perdida de control	Perder el control de la situación, complicando las posibilidades de solución.	1
Perfeccionista	Persona que tiene tendencia a mejorar indefinidamente un trabajo sin decidirse a considerarlo acabado.	1

Tabla 9 (continuación)

*Variables definidas con la frecuencia de aparición obtenida del análisis de los caso*

Variable	Definición	f <sub>0</sub>
Planificación	Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado.	1
Punto de partida	Situación inicial que permitió posicionarse como ejecutiva.	1
Respaldo profesional	Protección o apoyo a la persona que realiza su trabajo con aplicación, seriedad, honradez y eficacia.	1
Responsabilidades claras	Capacidad de la ejecutiva de identificar los responsables de cada actividad a desarrollar y no dejar suelto ningún tema.	1
Retroalimentación	Información que sirve para conocer el desempeño de una persona y que tan alineado se esta con las expectativas	1

Adicionalmente, las variables fueron conceptualizadas tomando como base las manifestaciones de las mujeres ejecutivas entrevistadas; además se acudió a las definiciones planteadas por la Real Academia de la Lengua Española.

Las variables con mayor frecuencia se organizaron de acuerdo al marco teórico que define las actitudes a partir de sus tres componentes: (a) Afectivo, (b) Cognitivo y (c) Conductual. De esta manera se elaboraron los diagramas que se muestran en el Apéndice I.

#### 4.2.1 Atribuciones manifestadas por las ejecutivas que permitieron el acceso al cargo

El estudio de los casos de ejecutivas nos ha permitido describir las oportunidades que consideran relevantes para alcanzar dicho cargo. Las tendencias que se obtuvieron se observan en el Apéndice H Figura 7 y en la Tabla 10, donde se identifican las actitudes que se detallarán a continuación empleando inclusive las propias palabras de las entrevistadas: (a) Experiencia; (b) aprovechar oportunidades; (c) responsabilidad; (d) oportunidades de aprendizaje; (e) motivación; (f) entorno machista; (g) recorrido amplio; (h) especialización; (i) solución de problemas; (j) condiciones para el acceso; y (k) competitividad..

Tabla 10

*Experiencias o situaciones fundamentales que le permitieron acceder al cargo de ejecutiva*

Actitud	f <sub>0</sub>
Experiencia	13
Aprovechar Oportunidades	9
Motivación	5
Oportunidades de aprendizaje	5
Responsabilidad	5
Especialización	4
Recorrido amplio	4
Entorno Machista	4
Competitividad	3
Condiciones para el acceso	3
Solución de problemas	3

**Experiencia.** De los resultados del estudio de casos de esta investigación se obtiene que 13 ejecutivas señalan a la experiencia como la principal causa que les permitió acceder a su cargo de ejecutiva. Como punto en común, señalan que el haber cursado por diversas áreas o empresas les permitió contar con la experiencia necesaria para acceder a su nuevo cargo. Tal es el caso de Medalit de Miraflores y Patricia del Callao:

Más de 20 años atrás, en ese momento una mujer ejecutiva entre comillas no estaba consolidada no existía casi independientemente tenía un título de asistente pero hacia la labor de asistente que equivale a nuestra época de hoy lo primero que sucedió acá y es peculiar es que yo llegue a este sitio incentivada por este gerente central para poder incluir en toda la fábrica, mujeres no existía mujeres yo fui la primera mujer en trabajar en esta fábrica y el primer sentimiento fue bastante duro por el entorno totalmente masculino y muchísimo mayor que yo me doblaban la edad los supervisores de fábricas y esas cosas hacían que sea duro. (Medalit de Miraflores 5:5)

Yo en realidad fui creciendo de a pocos, tuve la base comercial desde mis primeras prácticas y eso hizo que hiciera una línea de carrera entonces lo que yo he hecho es un círculo 360 de todo lo que es el área comercial, he pasado por ventas, he pasado por analista de marketing, analista de ventas, administradora de ventas, posiciones como jefaturas de producto junior, jefaturas de producto senior, coordinadora trade marketing y luego ya pasar a posiciones de gerencia como la de ahora gerencia de producto o como la que han anunciado hoy, gerencia de marketing de producto.

(Patricia del Callao 3:3)

**Aprovechar oportunidades.** De los resultados del estudio de casos de esta investigación se obtiene que 9 ejecutivas señalan al aprovechar oportunidades como una de las causas que les permitió escalar a su cargo de ejecutiva. Como punto en común señalan el

cumplimiento e inclusive llegar al sobrecumplimiento de los encargos asignados como es el caso de Diana de San Isidro.

A ver las experiencias yo creo que han sido siempre el poder dar más de lo que te asignan, siempre estar como se dice a la búsqueda de brindar soluciones de apoyar ante momentos críticos cuando requieren los líderes superiores apoyo. (Diana de San Isidro 2:2)

**Responsabilidad.** De los resultados del estudio de casos de esta investigación se obtiene que 5 ejecutivas resaltaron a la responsabilidad como una de las causas que les permitió acceder a su cargo de ejecutiva. Como punto en común señalan que en el desarrollo de sus actividades laborales se les fue encargando tareas de mayor responsabilidad debido a su alto nivel de compromiso con la empresa.

La segunda experiencia de Johnson y Johnson fue un reto totalmente, no porque definitivamente mi trabajo tenía impacto directo en las ventas de una empresa a nivel país. Yo era la responsable y la cara para con el gerente general y los gerentes de la casa matriz que en ese momentos estaban en Ecuador; entonces si significo un reto importante un esfuerzo muchísimo mayor, muchísimo más criterio, muchísimo más análisis estratégico que operativo de mis anteriores trabajos y tratar de poner en marcha todo lo aprendido en la maestría, en mi experiencia profesional previa y además un punto muy importante fue trabajar la inteligencia emocional que creo que es base para este tipo de puesto. (Zulema de Barranco 6:6)

**Oportunidades de aprendizaje.** De los resultados del estudio de casos de esta investigación se obtiene que 5 ejecutivas resaltaron las importantes oportunidades de aprendizaje que tuvieron en sus centros laborales como una de las causas que les permitieron acceder a su cargo de ejecutivas. Como punto en común resaltan el aprendizaje logrado de las

diversas áreas donde laboraron, lo que le sirvió como herramienta para ascender en su puesto laboral, como es el caso de Katherine del Callao.

Yo creo que he logrado esto a base de mucho esfuerzo, de bastante responsabilidad y también gracias a que la organización dentro de todo pudo darme la oportunidad de ir moviéndome por diferentes rubros porque en realidad me pude desempeñar en diferentes sectores de la organización, un poco de manufactura, algo de finanzas y ahora un poco de supply chain, entonces me han dado ese marco para ir creciendo.  
(Katherine del Callao 2:2)

**Motivación.** De los resultados del estudio de casos de esta investigación se obtiene que 5 ejecutivas resaltaron a la motivación como una de las causas que le permitió acceder a su cargo de ejecutiva. Como punto en común señalan que el entusiasmo puesto en el desarrollo de sus actividades laborales le permitió ser tomadas en cuenta en su actual cargo de ejecutiva, como es el caso de Lorena de Surco.

Que es lo que me motivaba en todo caso, mis ganas de mejorar mis ganas de crecer la motivación personal es lo que me motivaba a hacer las cosas bien, creo que inherentemente las mujeres somos súper detallistas, entonces en las posiciones donde yo he estado lo que se determina a ser proactivo, no lo hacía porque alguien me lo pidiera sino porque me nacía hacerlo, y eso me ha impulsado a llevar o conocer más de lo que requería mi posición y eso me ha llevado a pasar de una posición a otra.  
(Lorena de Surco 4:4)

**Entorno machista.** De los resultados del estudio de casos de esta investigación se obtiene que 4 ejecutivas resaltaron al entorno machista como una de las causas que le permitió acceder a su cargo de ejecutiva. Como punto en común señalan, que el tener un entorno en contra fue lo que les permitió esforzarse más y poder resaltar en su entorno machista.

**Recorrido amplio.** De los resultados del estudio de casos de esta investigación se obtiene que 4 ejecutivas resaltaron al recorrido amplio como una de las causas que les permitió acceder a su cargo de ejecutiva. Como punto en común señalan, que el haber cursado por diversos puestos trascendentes, en diversas áreas o empresas les permitió alcanzar su cargo de ejecutiva.

**Especialización.** De los resultados del estudio de casos de esta investigación se obtiene que 4 ejecutivas resaltaron a la especialización como una de las causas que le permitió acceder a su cargo de ejecutiva. Como punto en común señalan que los estudios realizados, en ramas como administración y finanzas, les permitió a las mujeres adquirir las habilidades valoradas por sus líderes para convertirlas en ejecutivas.

**Solución de problemas.** De los resultados del estudio de casos de esta investigación se obtiene que 3 ejecutivas resaltaron a la solución de problemas como una de las causas que le permitió acceder a su cargo de ejecutiva. Como punto en común señalan que su capacidad de resolver problemas, que era difícil para sus compañeros, les permitió diferenciarse y ser valoradas por las empresas donde laboraban.

**Condiciones para el acceso.** De los resultados del estudio de casos de esta investigación se obtiene que 3 ejecutivas resaltaron a las condiciones para el acceso como una de las causas que le permitió acceder a su cargo de ejecutiva. Como punto en común señalan que tener contacto directo con los cargos directivos les permitió mostrar directamente sus capacidades en el desarrollo de sus labores.

**Competitividad.** De los resultados del estudio de casos de esta investigación se obtiene que 3 ejecutivas resaltaron a la competitividad como una de las causas que les permitió acceder a su cargo de ejecutiva. Como punto en común señalan que el esforzarse sin descanso por alcanzar sus objetivos, sin importar la complejidad, fue lo que otorgó valor a sus líderes para convertirla en ejecutiva.

#### 4.2.2 Actitudes en el ejercicio de su cargo como ejecutiva

De la investigación realizada en búsqueda de las actitudes en el ejercicio de su cargo como ejecutiva, se identificó tres segmentos importantes de análisis: (a) Actitudes que adoptan las ejecutivas frente a las dificultades en el desempeño de su gestión; (b) actitudes de las ejecutivas que les permitieron obtener logros en su gestión; y (c) actitudes de las ejecutivas frente a los temores experimentados en la búsqueda de sus metas.

El estudio de los casos nos ha permitido describir las actitudes ligadas a las dificultades en el desempeño de la gestión de las ejecutivas, las cuales se observan en el Apéndice H Figura 8 y en la Tabla 11, son: (a) Escucha activa; (b) analiza; (c) búsqueda de información; (d) trabajo en equipo; (e) resolutiva; (f) escenarios; (g) control Emocional; (h) se anticipa; (i) objetividad; y (j) asesoría.

Tabla 11

*Actitudes que adoptan las ejecutivas frente a las dificultades en el desempeño de su gestión*

Actitud	f <sub>0</sub>
Analiza	6
Escucha Activa	6
Búsqueda de Información	5
Control Emocional	4
Escenarios	4
Resolutiva	4
Trabajo en Equipo	4
Asesoría	3
Objetividad	3
Se anticipa	3

**Escucha activa.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 6 ejecutivas señalan a la escucha activa como la principal reacción ante las dificultades en su desempeño como ejecutiva. Como punto en común señalan que tener la capacidad de conversar y sobre todo escuchar a los involucrados les permitió resolver las dificultades de forma más efectiva, tal es el caso de Zulema de Barranco:

Ok. Lo primero automáticamente en lo que pienso es necesito este informarme acerca del hecho del acontecimiento este conversar con las personas que considere que estén involucradas en esto y luego necesitar un espacio para poder analizar la situación y poder revertirla siempre con positivismo y siempre con las herramientas adecuadas de gestión y análisis, y siempre trabajando en equipo que para mí es básico. (Zulema de Barranco 11:11)

**Analiza.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 6 ejecutivas resaltaron a la actitud analiza como una de las reacciones de las ejecutivas ante las dificultades en el desempeño de su gestión. Como punto en común señalan que ante la aparición de una dificultad se resalta en las ejecutivas su opción por analizar la situación, así como todo el contexto que lo involucra antes de tomar una decisión sobre su solución, además de tomar decisiones preventivas para evitar su nueva ocurrencia.

Analizo, analizo, el problema o analizo previamente también si es que no se cumpliera los objetivos que se están planteando que pasaría antes de que se dé el problema cuando ya llega el problema yo ya tendría hecho todo un plan, de las medidas que tengo que hacer para que el efecto no sea tan grande siempre hago un plan a la peor situación siempre tengo la estructura o la situación de lo que tengo que hacer, trato de hacer otra cosa que pueda reemplazar eso. (Cecilia de Surco 8:8).

**Búsqueda de información.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 5 ejecutivas resaltaron a la actitud búsqueda de información como una de las reacciones de las ejecutivas ante las dificultades en el desempeño de su gestión. Como punto en común señalan que ante la aparición de una dificultad se resalta en las ejecutivas su opción por investigar, indagar sobre los puntos que conciernen a la dificultad antes de reacción o tomar una decisión, como es el caso de Katherine del Callao.

Yo creo en lo personal que soy una persona bastante calmada frente situaciones un poco estresantes, tiendo a analizar las cosas y responder de la manera más analítica posible en base a la información que tengo. Entonces en situaciones difíciles, me parece que soy mesurada, analítica y que puedo discutir tranquilamente y aceptar las opiniones de otras personas. (Katherine del Callao 7:7)

**Trabajo en equipo.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 4 ejecutivas resaltaron a la actitud hacia el trabajo en equipo como una de las reacciones de las ejecutivas ante las dificultades en el desempeño de su gestión. Como punto en común señalan que ante la aparición de una dificultad se resalta la preferencia de las ejecutivas por alcanzar la solución en conjunto con los miembros de su equipo, tal es el caso de Roxana del Callao:

Normalmente si hay una dificultad trato de conversar primero con el equipo, con las personas que están ayudando o pertenecen al proyecto. Adicionalmente también con el jefe para poder encontrar recursos y soluciones que puedan ayudar a poder lograr los objetivos. (Roxana del Callao 9:9)

**Resolutiva.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 4 ejecutivas resaltaron a la actitud resolutiva como una de las reacciones de las ejecutivas ante las dificultades en el desempeño de su gestión. Como punto en común señalan que ante las dificultades las ejecutivas se enfocan siempre en la búsqueda de la solución del problema, tal es el caso de Carmen de San Isidro.

Frente a las dificultades primero de todo ordeno mis ideas trato de solucionar las dificultades y repartir el trabajo equitativamente en todas las personas que trabajan conmigo. (Carmen de San Isidro 8:8)

**Escenarios.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 4 ejecutivas resaltaron a la actitud diseño de escenarios como una de las reacciones de las ejecutivas ante las dificultades en el desempeño de su gestión. Como punto en común señalan que ante la

aparición de una dificultad se resalta la preferencia de las ejecutivas por buscar soluciones desde diversas perspectivas mejorando su efectividad y teniendo más opciones de respaldo por si la principal fallará, tal es el caso de Patricia del Callao:

Entonces, lo que hay que hacer, desde mi punto de vista es tomar las cosas con paños fríos y analizar el ¿por qué?, ¿qué? y ¿cómo? lo podemos solucionar. Yo siempre soy de la idea de que debemos tener varios planes de contingencia para no detenernos en la primera y a mí me parece una forma cómo afrontar las dificultades, anticiparse a ellas. (Patricia del Callao 9:9)

**Control Emocional.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 4 ejecutivas resaltaron a la actitud control emocional como una de las reacciones de las ejecutivas ante las dificultades en el desempeño de su gestión. Como punto en común señalan que ante la aparición de una dificultad se resalta la preferencia de las ejecutivas por mantener un adecuado control de sus emociones para focalizarse en la solución del problema, tal es el caso de Medalit de Miraflores:

Los primeros años era una reacción más emotiva ósea de la acción viene una reacción inmediata pero con el tiempo antes de reaccionar, primero lo que hago antes de reaccionar es contar hasta 10, antes no lo hacía de repente tenía una reacción inadecuada para ese momento porque las mujeres somos más sentimiento, creo yo que probablemente a veces digan sensata, yo la verdad creo que las mujeres tenemos una mezcla de todo, podemos manejar una serie de sentimientos a la vez , pero de todas maneras nos gana la emoción, la parte visceral porque mayormente las mujeres reaccionamos a cosas y podemos manejar 20 mil cosas a la vez pero creo que yo es una evolución acompañada de la madurez conforme vas llevando cargos de ejecutivo. (Medalit de Miraflores 11:11)

**Se anticipa.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 3 ejecutivas resaltaron a la actitud se anticipa cómo una de las reacciones de las ejecutivas ante las dificultades en el desempeño de su gestión. Como punto en común señalan que ante la aparición de una dificultad se resalta la preferencia de las ejecutivas por buscar anticiparse a estas permitiéndoles a ellas, juntos con sus equipos, estar preparados para enfrentar estas situaciones.

**Objetividad.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 3 ejecutivas resaltaron a la actitud objetividad como una de las reacciones de las ejecutivas ante las dificultades en el desempeño de su gestión. Como punto en común señalan que ante la aparición de una dificultad se resalta la preferencia de las ejecutivas por mantener una objetividad en la toma de decisiones, primando la idea de justicia y respeto por todos los involucrados en la situación.

**Asesoría.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 3 ejecutivas resaltaron a la actitud realizar asesoría como una de las reacciones de las ejecutivas ante las dificultades en el desempeño de su gestión. Como punto en común señalan que ante la aparición de una dificultad se resalta la preferencia de las ejecutivas por guiar a los miembros de su equipo en la búsqueda de la solución de los problemas.

Por otra parte, el estudio de los casos de ejecutivas en el ejercicio de su cargo nos ha permitido describir las experiencias dónde algunas ejecutivas se ha sentido en desventaja frente a su pares del sexo masculino.

Los elementos que se han obtenido como resultado de este estudio referente a las experiencias donde las ejecutivas se han sentido en desventaja frente a sus similares varones, se observan en el Apéndice H, Figura 12, y son: (a) Entorno machista, (b) nivel de sueldo, (c) diferencia de género y (d) trabajo en equipo.

Tabla 12

*Actitudes de las ejecutivas desventaja frente a sus similares varones*

Código	f <sub>0</sub>
Entorno machista	13
Diferencia de género	4
Nivel de Sueldo	4
Trabajo en equipo	3

**Entorno machista.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 13 ejecutivas resaltaron a la actitud enfrentar a un entorno machista como uno de los principales grupos de situaciones donde se ha sentido en desventaja frente a los ejecutivos varones, tal es el caso de Medalit de Miraflores y Lorena de Surco:

... Mujeres no existía mujeres yo fui la primera mujer en trabajar en esta fábrica y el primer sentimiento fue bastante duro por el entorno totalmente masculino y muchísimo mayor que yo me doblaban la edad los supervisores de fábricas y esas cosas hacían que sea duro, o sea me había costado algunas lágrimas poder superar el hecho de poder responderles a ellos directamente porque a veces es un trabajo nuevo para mí es de una interrelación que no estaba acostumbrada que no era este no solamente mujer si no profesional ya que había mando técnicos que han llegado a ser supervisores o jefes causada siempre un nivel de estrés para las mujeres desde el punto de vista si quieres de sentimiento era difícil pero sin embargo para mí era un reto, un reto de poder hacer todo esto y haya una posición o por lo menos un porcentaje de las personas que laboran y sea mujeres esa era mi reto. (Medalit de Miraflores 05:05)

Creo que todo depende del liderazgo de la cabeza de la compañía, y de la cultura organizacional que haya en la compañía si he tenido oportunidades en la que un estilo de liderazgo estaba más orientado a tomar decisiones de ascensos o de promociones

o cambios en los partidos de futbol, en horarios fuera de oficina, entonces frente a esta situación si me sentía en desventaja porque yo no juego futbol, ni tampoco me mezclaba con los hombres de la compañía que si participaban de los campeonatos de futbolito y en esas reuniones se tomaban decisiones de promociones o ascensos.

(Lorena de Surco 22:22)

**Nivel de Sueldo.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 4 ejecutivas resaltaron a la actitud hacia el nivel de sueldo como uno de los principales grupos de situaciones donde se ha sentido en desventaja frente a los ejecutivos varones, tal es el caso de Medalit de Miraflores:

Yo la verdad me sentido en desventaja cuando recién empecé como contaba en esa fábrica. Después donde me siento en desventaja es con los niveles de sueldo probablemente en las empresas hoy pero eso cada vez va mejorando machismo más por tu desempeño o tu productividad yo creo que eso ya no existe. En desventaja me puedo sentir en un ejemplo práctico en nosotros que mucho de los clientes no quieren negociar con mujeres no voy a decir si sector publico si sector privado, porque las mujeres y no me siento en desventaja porque lo hace el hombre o lo puede hacer yo, pero mayormente los clientes quieren negociar con los hombres porque las mujeres somos más duras en el proceso de negociación digamos somos más racionales. (Medalit de Miraflores 28:28)

**Diferencia de género.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 4 ejecutivas resaltaron a la actitud hacia la diferencia de género como uno de los principales grupos de situaciones donde se ha sentido en desventaja frente a los ejecutivos varones.

**Trabajo en equipo.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 3 ejecutivas resaltaron a la actitud hacia el trabajo en equipo como uno de los principales grupos de situaciones donde se ha sentido en desventaja frente a los ejecutivos varones.

Respecto a los principales lineamientos, directivas o consignas que orientan su desempeño para obtener logros en su gestión, los elementos que se han obtenido, resultado de este estudio se observan en el Apéndice H Figura 9 y tabla 13, y son: (a) Trabajo en equipo; (b) eficiencia; (c) escucha activa; (d) cumplir los objetivos; (e) estar alineado; (f) innovación; (g) responsabilidad; (h) respeto; (i) comunicación efectiva; (j) oportunidad de aprendizaje; (k) entrenamiento del personal; y (j) apertura y confianza.

Tabla 13

*Actitudes que adoptan las ejecutivas orientadas a obtener logros en su gestión*

Código	f <sub>0</sub>
Escucha Activa	6
Eficiencia	6
Trabajo en Equipo	6
Cumplir los objetivos	5
Responsabilidad	4
Innovación	4
Estar alineado	4
Apertura y confianza	3
Entrenamiento del personal	3
Oportunidades de aprendizaje	3
Comunicación efectiva	3
Respeto	3

**Trabajo en equipo.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 6 ejecutivas resaltaron a la actitud hacia el trabajo en equipo como uno de los principales lineamientos que orienta su desempeño para alcanzar logros en su gestión. Como punto en común resaltan del lineamiento trabajo en equipo, de las ejecutivas para con sus trabajadores, la capacidad de las ejecutivas de brindarles el “empoderamiento” adecuado para que logren sus objetivos asignados en la empresa o institución, lo cual refleja el éxito de la gestión de las ejecutivas.

Trabajar con un equipo de un talento muy especial tener un proceso de selección muy arduo para tener al mejor equipo contigo he trabajar con ellos de manera horizontal no de manera vertical con lo cual puedes ganar mucho valor en todas las ideas que se

genera y sobretodo en el optimismo para trabajar con pasión, cuando tienes un equipo de manera horizontal tienes una productividad mucho mayor que en otros escenarios donde hay de repente algunas medidas que son coercitivas y no dejan pensar fuera de la caja. (Angela de Santa Anita 13:13)

**Eficiencia.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 6 ejecutivas resaltaron a la actitud eficiencia como uno de los principales lineamientos que orientan su desempeño para alcanzar logros en su gestión. Como punto en común resaltan del lineamiento eficiencia, de las ejecutivas para con sus trabajadores, la capacidad de las ejecutivas de demostrar a su personal la importancia del cumplimiento de los encargos asignados en las fechas comprometidas, lo cual refleja el éxito de la gestión de las ejecutivas.

Tal es el caso de Roxana del Callao:

El compromiso, trato siempre de entregar las cosas que se me piden a tiempo y no solamente que sean algo por entregar sino que trato de que esté lo más cercano a lo que se espera. (Roxana del Callao 15:15)

**Escucha Activa.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 6 ejecutivas resaltaron a la actitud escucha activa como uno de los principales lineamientos que orientan su desempeño para alcanzar logros en su gestión. Como punto en común resaltan del lineamiento escucha activa la capacidad de las ejecutivas de estar cerca a sus trabajadores para recibir las dudas, consultas e inquietudes de primera mano y entregar “feedback” de forma clara, directa y sin intermediarios. Tal es el caso de Cecilia de Surco:

Siempre trato de escuchar a las personas que trabajan conmigo, las tomo en cuenta para hacer algún cambio que tengo que hacer o alguna medida que quiera implementar recojo sus iniciativas algunas veces las uso, otras veces no. (Cecilia de Surco 11:11)

**Cumplir los objetivos.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 5 ejecutivas resaltaron a la actitud hacia cumplir los objetivos como uno de los principales lineamientos que orientan su desempeño para alcanzar logros en su gestión. Como punto en común resaltan del lineamiento cumplir los objetivos la importancia que colocan las ejecutivas para que las actividades que se realicen bajo su gestión estén enfocados en lograr los objetivos de la empresa o institución, tal es el caso de Andrea de Miraflores:

Mmmm lineamientos, ya, el número uno es que mi trabajo está ligado al conocimiento, mi alineamiento es siempre tenerme actualizada, entonces un alineamiento para mi es estar actualizada si o si otra es cumplir los objetivos, siempre es llegar a cumplir el alineamiento es cumplir y hacer lo que tengo que hacer para cumplirlo y si no lo puedo hacer previamente comunicar que hay alguna dificultad y este que me dé un tiempo que me dé un soporte pero nunca quedarme callada y otra cosa es importante para que se pueda cumplir es el trabajo en equipo, el trabajo en equipo es fundamental nunca trabajo sola, ósea pedir coordinador pedir el soporte de los demás pedir cedula de trabajo es fundamental. (Andrea de Miraflores 14:14)

**Estar alienado.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 4 ejecutivas resaltaron a la actitud estar alienado como uno de los principales lineamientos que orientan su desempeño para alcanzar logros en su gestión. Como punto en común resaltan del lineamiento estar alineado, la capacidad de las ejecutivas no solo de transmitir la visión de la compañía sino hacer que cada uno de sus colaboradores la interioricen y avance en esa línea de ruta.

**Innovación.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 4 ejecutivas resaltaron a la actitud innovación como uno de los principales lineamientos que orientan su desempeño para alcanzar logros en su gestión. Como punto en común resaltan del lineamiento innovación, la capacidad de las ejecutivas de demostrar a su personal la

importancia de ser dinámico y receptivo en el desarrollo de sus actividades laborales, creando opciones de solución que satisfaga mejor los requerimientos del área, tal es el caso de Giovanna de La Victoria:

Poder servir al cliente interno básicamente con el mejor tiempo posible e innovando en todo momento en los procesos o las formas que aplicamos con respeto, puntualidad honestidad son valores que siempre rescatamos, sobre todo yo cuando voy a contratar a una persona que va a formar parte del equipo me seguro más de los valores de estas personas que con el conocimiento o habilidades que pueda tener ya que lo más difícil que se puede cambiar son las actitudes de las personas. (Giovanna de La Victoria 8:8)

**Responsabilidad.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 4 ejecutivas resaltaron a la actitud responsabilidad como uno de los principales lineamientos que orientan su desempeño para alcanzar logros en su gestión. Como punto en común resaltan del lineamiento responsabilidad el valor que le ponen las ejecutivas al cumplimiento de la de los compromisos de sus colaboradores. Tal es el caso de Roxana del Callao:

El compromiso, trato siempre de entregar las cosas que se me piden a tiempo y no solamente que sean algo por entregar sino que trato de que esté lo más cercano a lo que se espera. (Roxana del Callao 15:15)

**Respeto.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 3 ejecutivas resaltaron a la actitud respeto como uno de los principales lineamientos que orientan su desempeño para alcanzar logros en su gestión. Como punto en común resaltan la importancia para las ejecutivas del lineamiento respeto que deben tener sus colaboradores con las personas relacionadas para el desarrollo de sus actividades laborales.

**Comunicación efectiva.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 3 ejecutivas resaltaron a la actitud comunicación efectiva como uno de los principales lineamientos que orientan su desempeño para alcanzar logros en su gestión. Como punto en

común resaltan la importancia del lineamiento comunicación efectiva tanto para el desarrollo de las ejecutivas como para sus colaboradores.

***Oportunidades de aprendizaje.*** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 3 ejecutivas resaltaron a la actitud hacia las oportunidades de aprendizaje como uno de los principales lineamientos que orientan su desempeño para alcanzar logros en su gestión. Como punto en común se resalta que las ejecutivas buscan las oportunidades de aprendizaje centradas en su desarrollo profesional.

***Entrenamiento del personal.*** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 3 ejecutivas resaltaron al entrenamiento del personal en equipo como uno de los principales lineamientos que orientan su desempeño para alcanzar logros en su gestión. Como punto en común resaltan la importancia que tiene para las ejecutivas que sus colaboradores se encuentran correctamente entrenados para el adecuado cumplimiento de sus actividades laborales.

***Apertura y confianza.*** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 3 ejecutivas resaltaron a la actitud apertura y confianza como uno de los principales lineamientos que orientan su desempeño para alcanzar logros en su gestión. Como punto en común resaltan a la apertura y confianza que las ejecutivas brindan a sus colaboradores en búsqueda del aumento de su productividad y por ende el éxito en su gestión.

Respecto al principal temor o temores que debe afrontar cuando quiere lograr sus metas, en el estudio de los casos de ejecutivas nos ha permitido describir los temores más importantes que han experimentado las ejecutivas en la búsqueda del éxito en su gestión. Las actitudes que se han obtenido resultado de este estudio se observan en el Apéndice H Figura 10 y tabla 14, son: (a) Habilidades interpersonales; (b) estar alineado; (c) tomadora de riesgos; (d) barrera de comunicación; y (e) cumplir con los plazos.

Tabla 14

*Actitudes de las ejecutivas frente a los temores experimentados en la búsqueda de sus metas*

Código	f <sub>0</sub>
Estar Alineado	4
Habilidades Interpersonales	4
Tomadora de riesgos	3
Cumplir con los plazos	3
Barrera de Comunicación	3

**Habilidades interpersonales.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 4 ejecutivas resaltaron a la actitud hacia las habilidades interpersonales como uno de los principales temores que tuvieron que superar para lograr ser exitosa en su gestión. Como punto en común resaltan del temor a no contar con las habilidades interpersonales para el desarrollo de su cargo como ejecutiva, tal es el caso de Angela de Santa Anita:

Que las metas que se hayan plasmado sean muy altas, que ese tema muchas veces no forma parte de la decisión que está a mi cargo si no de decisiones corporativas entonces muchas veces hay exagerado optimismo cuando se pone una meta con lo cual siempre tienen que aterrizar al contexto sobre todo en una multinacional, en la cual pueden tener múltiples visiones y siempre hay que a adecuarlas al factor local, el temor es que las metas se plasmen muy inalcanzable con lo cual va a ser mucho más difícil de mostrar y poder llegar a la meta y demostrar porque no se pudo llegar a la meta en alguna instancia.(Angela de Santa Anita 15:15)

**Estar alineado.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 4 ejecutivas resaltaron a la actitud estar alienado como uno de los principales temores que tuvieron que superar para lograr ser exitosa en su gestión. Como punto en común resaltan el temor de las ejecutivas de no poder alinear a su personal a cargo a cumplir la visión de la empresa o institución, tal es el caso de Lorena de Surco:

El principal temor para afrontar las metas sería liderar al equipo y conseguir que el equipo este comprometido con los objetivos propuestos más que un temor es un reto , conseguir que el equipo este alineado con los objetivos propuestos. (Lorena de Surco 16:16)

**Tomadora de riesgos.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 4 ejecutivas valoran a la actitud tomadora de riesgos como uno de los principales temores que tuvieron que superar para lograr ser exitosa en su gestión. En común las ejecutivas resaltan de la actitud tomadora de riesgos, que éstas no cuentan con temores hacia el ejercicio de su cargo lo cual les permite visualizar claramente sus metas, tal es el caso de Roxana del Callao:

Yo creo que normalmente no tengo ni tenemos temor en general, ninguna persona del equipo. Y si es que no podemos llegar a la meta, lo que si a veces sentimos es cuando no encontramos que el resto del equipo entienda el mismo objetivo. Entonces muchas veces empezamos por ahí, primero comunicando para que queremos llegar a este objetivo y sobre todo porque es importante. (Roxana del Callao 19:19)

**Barrera de Comunicación.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 3 ejecutivas resaltaron a la actitud hacia la barrera de comunicación como uno de los principales temores que tuvieron que superar para lograr ser exitosa en su gestión. Como punto en común resaltan el temor de las ejecutivas de no poder expresar correctamente el mensaje a su personal a cargo o que ellos no se expresen correctamente, esto dificulta en no permitir entender lo que necesita el equipo para avanzar y en deteriorar la unidad del equipo, tal es el caso de Catalina de Miraflores:

Mi mayor temor siempre ha sido que el equipo sienta que estoy pasando por encima de ellos, a ver, el mayor es que el equipo sienta que los estoy avasallando, que yo no pueda transmitir mis objetivos a ellos. Por ejemplo piden que instalemos un proyecto particular en tiempo record, y cuando les trasmito yo mi temor es que ellos no se

sientan liderados si no mandados, me cuida mucho en como comunico las cosas y en cómo me involucro con ellos, porque tuve jefes que eran así ... haz tú esto y como no importa pero hazlo. No quiero ser ese tipo de líder, porque creo que el líder también no solo debe decir el que sino también el cómo, no, por lo menos indicar dar intrusiones dar una directriz. (Catalina de Miraflores 26:26)

**Cumplir con los plazos.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 3 ejecutivas resaltaron a la actitud cumplir con los plazos como uno de los principales temores que tuvieron que superar para lograr ser exitosa en su gestión. Como punto en común resaltan del temor de las ejecutivas de cumplir los objetivos en los plazos comprometidos, tal es el caso de Giovanna de la Victoria:

Temores realmente no lo llamaría temor no, sino retos, no tengo temor porque cuando emprendo algo no es que no lo sienta sino que no lo sienta sino que tengo la confianza que lo voy a hacer bien, sino busco el apoyo para que todo salga con bien y con buenos resultados. (Giovanna de La Victoria 10:10)

Además se obtuvo del análisis realizado del estudio de los casos de ejecutivas la describir los pensamientos y emociones más importantes experimentados por las ejecutivas cuando alcanza el éxito en su gestión.

Los elementos que se han obtenido resultado de este estudio, referente a los pensamientos y emociones ante la evaluación del desempeño exitoso de las ejecutivas en su empresa o institución, los cuales se observan en el Apéndice H Figura 11 y tabla 15, son: (a) Satisfacción personal; (b) trabajo en equipo; (c) motivación; (d) orgullo; (e) recompensa; y (f) autoconfianza.

**Satisfacción personal.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 13 ejecutivas resaltaron a la actitud satisfacción personal como una de las principales emociones

sentidas al evaluar que su desempeño en la empresa o institución ha sido exitoso, tal es el caso de Patricia del Callao:

Cuando yo siento que mi desempeño ha tenido frutos y no solamente es reconocido por todo el mundo sino que yo siento que he hecho un buen trabajo y siento que le he dado a la empresa mi tiempo, mi esfuerzo, mis aprendizajes y que tiene una retribución para mí, significa que todo lo que yo he conseguido a través de la experiencia está bien; por lo tanto me da satisfacción personal, pero sobre todo me da satisfacción que yo esté dándole valor a la empresa con las cosas que hago. (Patricia del Callao 23:23)

Tabla 15

*Actitudes de las ejecutivas frente a los logros en su gestión*

Código	f <sub>0</sub>
Satisfacción Personal	13
Motivación	7
Trabajo en equipo	7
Orgullo	4
Autoconfianza	3
Recompensa	3

**Trabajo en equipo.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 7 ejecutivas resaltaron a la actitud hacia el trabajo en equipo como uno de los principales pensamientos al evaluar que su desempeño en la empresa o institución ha sido exitoso. Como punto en común resaltan de la actitud hacia el trabajo en equipo, que las ejecutivas sienten, ante esta situación, emoción por alcanzar el éxito de los trabajos y a su vez orgullo por su equipo, tal es el caso de Roxana del Callao y Zulema de Barranco:

Me siento feliz y orgullosa de que el trabajo que estamos haciendo está dando fruto, pero sobre todo es dar el reconocimiento a las personas que han logrado eso posible.

(Roxana del Callao 23:23)

La verdad y sigo basándome para mí en mi forma de trabajo yo siento que es un trabajo en equipo no, yo considero que el reflejo de mi trabajo se basa en el trabajo de mi equipo definitivamente hay una parte que es mía y que me da muchísimo orgullo este haber logrado los conseguido los objetivos debido, pero para mí pesa igual o con igual importancia el trabajo de mi equipo ósea definitivamente el trabajo final de un líder o de un gerente de una empresa va estar totalmente vinculada al trabajo de su equipo y que también tú has podido motivar a tu gente, ordenarlos y hacer pues que la gente cumpla con lo estipulado y que finalmente logre los objetivos. (Zulema de Barranco 23:23)

**Motivación.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 7 ejecutivas resaltaron a la actitud motivación como uno de las principales emociones al evaluar que su desempeño en la empresa o institución ha sido exitoso. Como punto en común resaltan la motivación que les genera a las ejecutivas el logro de los objetivos además de saber que están ayudando a su personal a crecer en su desarrollo profesional. Tal es el caso de Angela de Santa Anita.

Principalmente te sientes orgulloso, te identificas con la compañía, te sientes gratificada y sobre todo del equipo que tienes; y entonces el principal sentimiento es que quieres más, que quieres continuar con esos logros, constantemente de manera sostenible. (Angela de Santa Anita 17:7)

**Orgullo.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 4 ejecutivas resaltaron a la actitud orgullo como una de las principales emociones al evaluar que su desempeño en la empresa o institución ha sido exitosa. Como punto en común resaltan del orgullo que les genera a las ejecutivas dar frutos por sus gestiones, tal es el caso de Catalina del Callao:

Orgullo, definitivamente orgullo, la sensación de trabajo bien hecho y cada vez que siento eso lo comparto con los chicos finalmente yo soy un granito de arena más en el equipo, pero sobretodo satisfacción. (Catalina 39:39)

**Recompensa.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 3 ejecutivas resaltaron a la actitud hacia la recompensa como uno de los principales pensamientos al evaluar que su desempeño en la empresa o institución ha sido exitoso. Como punto en común resaltan la necesidad de las ejecutivas de brindar una recompensa anímica o económica por el buen trabajo realizado a los miembros de su equipo.

**Autoconfianza.** Los resultados del estudio de casos nos muestran que 3 ejecutivas resaltaron a la actitud autoconfianza como uno de las principales emociones al evaluar que su desempeño en la empresa o institución ha sido exitoso. Como punto en común resaltan la autoconfianza que genera en la ejecutiva su gestión exitosa.

#### **4.3 Estilos de Liderazgo de las mujeres ejecutivas**

El análisis estadístico de los resultados del cuestionario sobre estilos de liderazgo se realizó utilizando el aplicativo SPSS versión 21. Los resultados de la estadística descriptiva de la muestra de 15 mujeres ejecutivas aparecen en la Tabla 16. Se muestran la media ( $M$ ), para cada una de las subvariables de los estilos de liderazgo transformacional, transaccional. Estos valores fueron calculados basados en la guía de puntuación del instrumento MLQ 5x versión corta.

Este análisis se realizó para cada una de las 15 ejecutivas de la muestra donde se obtuvieron ocho ejecutivas con tendencia a liderazgo transaccional y siete ejecutivas con tendencia al liderazgo transformacional.

Tabla 16

*Análisis Estadístico Descriptivo de Estilos de Liderazgo*

Nombre del cargo actual	IIA	IIC	MI	EI	CI	RC	DEA	Liderazgo Transformacional	Liderazgo Transaccional
Medalit de Miraflores	2.75	3.50	3.75	3.25	3.50	3.50	2.75	3.35	3.13
Giovanna de Victoria	2.50	3.25	3.50	2.50	3.00	3.00	3.50	2.95	3.25
Andrea de Miraflores	3.00	3.25	4.00	3.75	3.75	3.50	2.00	3.55	2.75
Diana de San Isidro	3.75	3.25	3.00	2.33	3.00	3.25	3.50	2.89	3.38
Patricia del Callao	3.75	3.25	3.75	3.50	3.50	3.50	3.25	3.35	3.38
Katherine del Callao	2.67	3.50	3.00	3.50	3.25	3.67	3.75	3.21	3.71
Zulema de Barranco	1.75	3.50	3.75	3.00	3.25	3.50	3.00	3.05	3.25
Catalina de Miraflores	2.50	3.50	4.00	2.75	2.25	2.50	1.50	3.00	2.00
Carmen de San Isidro	3.00	3.25	4.00	3.25	3.00	3.25	3.50	3.30	3.38
Roxana del Callao	2.25	3.00	2.50	2.00	2.25	3.00	2.50	2.40	2.75
Ana de San Isidro	3.00	3.75	4.00	3.50	4.00	3.25	3.50	3.65	3.38
Martha de Jesus Maria	2.50	3.75	3.75	4.00	2.75	3.00	3.25	3.35	3.13
Angela de Santa Anita	2.50	2.50	3.50	3.00	2.00	3.00	2.75	2.70	2.88
Cecilia de surco	3.00	2.75	3.00	2.75	2.75	2.75	1.75	2.85	2.25
Lorena de Surco	2.50	3.00	3.50	2.75	3.00	3.25	1.75	2.95	2.50

*Nota.* IIA = influencia idealizada-atributo; IIC = influencia idealizada-comportamiento; MI = motivación inspiracional; EI = estimulación intelectual; CI = consideración individualizada; RC = recompensa contingente; DEA = dirección por excepción-activa.

#### 4.4 Análisis Transversal

El análisis de los casos de las 15 mujeres ejecutivas entrevistadas, se dividió en dos bloques basados en los estilos de liderazgo, donde se muestra la sub-variable de liderazgo con mayor relevancia en las entrevistadas. Adicionalmente, se muestran las variables que las entrevistadas mencionaron en cada una de las seis preguntas que se les realizaron.

En la Tabla 17, para cada una de las siete ejecutivas con tendencia al liderazgo transformacional de la muestra, se evidencia que la sub-variable Motivación Inspiracional e Influencia Idealizada Conducta son las que más se repiten, dando una lectura de que se trata de líderes que valoran mucho la forma en que sus subordinados los ven y la influencia que ejercen sobre ellos. Buscan siempre mantener en alto la motivación, el optimismo y los desafíos que enfrenta su equipo (Bass y Avolio, 2004).

Una característica importante de mencionar radica en que estas ejecutivas valoran más actitudes como la experiencia, motivación, innovación y el aprovechamiento de oportunidades como fuente de acceso a cargos ejecutivos, contrario a lo que Eagly y Carli (2007) señalan. Las ejecutivas del estudio no darían valor a su auténtica tendencia de estilo de liderazgo transformacional como causa resaltante para el acceso a sus puestos de mando. Asimismo, atribuyen la obtención de logros a un tema de trabajo en equipo sin dejar de lado la satisfacción personal que esto le genera a su equipo y como punto resaltante el control emocional ante las adversidades.

En general, estas siete mujeres ejecutivas entrevistadas se alinean con los resultados en promedio de la teoría de Liderazgo. En la parte actitudinal, los códigos que respaldan su orientación transformacional en mayor nivel son: (a) Control emocional; (b) escucha activa; (c) trabajo en equipo; (d) apertura y confianza; (e) asesoría; (f) visión; (g) innovación; y (h) sinergias. De acuerdo a Gordon Allport (1935) estas actitudes encontradas en las ejecutivas con tendencia a liderazgo transformacional harían suponer la predisposición para reaccionar

favorablemente frente a un grupo de trabajo o equipo, lo cual ratificaría su orientación como líder.

La Tabla 18, para las ocho mujeres ejecutivas con tendencia a liderazgo transaccional en la muestra, se evidencia que tanto la sub-variable recompensa contingente y dirección por excepción activa tienen la misma frecuencia, no mostrando la supremacía de uno sobre el otro.

Mantienen una similitud con el primer grupo de siete ejecutivas, donde la experiencia y el aprovechamiento de oportunidades son actitudes claves para alcanzar cargos ejecutivos. Sin embargo, existen actitudes adicionales que determinan su estilo de liderazgo transaccional en este rubro, como lo son el realizar mayor esfuerzo, posición retadora, asumiendo más responsabilidades y competitividad; lo cual da a entender que estas ejecutivas asumen el ascenso como consecuencia del cumplimiento exitoso de tareas objetivas reflejado como la actitud positiva hacia la obtención de resultados.

Existe solo una ejecutiva de las ocho transaccionales que menciona la actitud de recompensa, como uno de sus lineamientos ante la obtención de logros, donde las mayores frecuencias se obtuvieron en el trabajo en equipo, la motivación y la satisfacción. Esto nos muestra que la sub-variable recompensa contingente, para las ocho ejecutivas está más alineada con la manera de clarificar lo que se espera de cada persona y no tanto de enfatizar lo que se obtendrá como recompensa por lograrlo.

De esta manera, la función adaptativa utilitaria o instrumental explicado por Katz (2004) como una orientación positiva de los seres humanos hacia objetos que brindan recompensas, no sería usada por estas ejecutivas en el desarrollo de su gestión, debido a la ausencia de la actitud de recompensa en la mayoría.

En la parte actitudinal en general, los códigos que respaldan su orientación transaccional son: (a) Mayor esfuerzo; (b) posición retadora; (c) responsabilidad; (d) medidas inmediatas; (e) solución de problemas; (f) resolutive; (g) cumplir objetivos; y (h) eficiencia.

Luego del análisis por caso, se procedió al análisis transversal que se muestra en la Tabla 19, donde se buscó relacionar los estilos de liderazgo transformacional y transaccional con las variables identificadas y su correspondiente frecuencia. Para este propósito, se consideraron las actitudes mayores o iguales a tres en número de frecuencia. Asimismo, estos códigos de actitudes se dividieron en los aspectos afectivos, cognitivos y conductuales.

Este análisis permitió comparar las actitudes predominantes de las ejecutivas hacia el desempeño de su gestión, contrastándolas con la teoría de los factores afectivos, cognitivos y conductuales, que orienten y den información de relevancia sobre la muestra de las 15 ejecutivas entrevistadas.

La satisfacción personal es una actitud más característica del líder transaccional, el cual se mueve en un marco de intereses propios de su circunscripción (Burns, 1978). Por lo tanto, la influencia solo de estas dos actitudes, motivación y satisfacción personal, no determinan la supremacía de un liderazgo sobre el otro en el nivel afectivo. Sin embargo, existe una tercera actitud mencionada por las ejecutivas con liderazgo transformacional llamada control emocional, que regulan su reacción ante las dificultades y podrían hacerlas menos drásticas en comparación con sus pares transaccionales.

El aspecto cognitivo, de acuerdo a Melendez (2003), está relacionado con las ideas o información que construye una persona ante objetos, lugares o personas y está basado en las creencias y percepción personal. En la Tabla 19 se puede notar que ambos estilos de liderazgo de la muestra valoran la experiencia y el trabajo en equipo, los cuales son actitudes típicas del liderazgo transformacional. Las líderes transformacionales adicionalmente perciben como actitudes importantes la comunicación efectiva, la sinergia y la innovación.

Tabla 17

*Matriz de Resultados de los Casos con tendencia al Liderazgo Transformacional*

Caso	Subvariables de Liderazgo	Códigos actitudinales					
		P1 <sup>a</sup>	P2 <sup>b</sup>	P3 <sup>c</sup>	P4 <sup>d</sup>	P5 <sup>e</sup>	P6 <sup>f</sup>
Cecilia de Surco	Influencia Idealizada Atributo Motivación Inspiracional	Despidos	Escenarios	Cumplir los objetivos	Control emocional	Satisfacción personal	Entorno machista
		Experiencia	Alianza	Escucha activa	Perdida de control	Autoconfianza	Cualidades superiores
		Recorrido Amplio	Se anticipa	Oportunidades de aprendizaje	Escucha activa	Se anticipa	Detallista
		Condiciones para el acceso Punto de partida	Proactividad	Orden			
Andrea de Miraflores	Estimulación Intelectual Consideración Individualizada	Motivación	Contro emocional	Cumplir objetivos	Enfrascarse en problemas	Satisfacción personal	Conciliadora
		Experiencia	Busqueda de información	Conocimiento	Perfeccionista	Trabajo en equipo	Entorno machista
		Especialización	Asesoría	Trabajo en equipo			
		Sinergia		Escucha activa			
		Aprovechar oportunidades		Comunicación efectiva			
		Oportunidades de aprendizaje					
		Habilidades interpersonales Posición retadora Integración					
Catalina de Miraflores	Motivación Inspiracional Influencia Idealizada conducta	Experiencia	Control emocional	Estar alineado	Fracaso	Satisfacción personal	Restricción de espacio
		Responsable	Frustración	Apertura y confianza	Trabajo en equipo	Orgullo	Entorno machista
		Aprovechar oportunidades	Comunicación efectiva	Comunicación efectiva	Barrera de comunicación	Autoconfianza	Carácter fuerte
			Escucha activa		Habilidades interpersonales		Sinergia
			Resolutiva				Uso de lenguaje diferente
			Barrera de comunicación Habilidades interpersonales Identificar responsables				

Nota. P = pregunta realizada en la entrevista cualitativa a ejecutivas.

<sup>a</sup> ¿Cuáles fueron las experiencias o situaciones que le permitieron acceder al cargo de ejecutiva?. <sup>b</sup> ¿Cómo reacciona generalmente ante las dificultades en el desempeño de su gestión?. <sup>c</sup> ¿Cuáles son sus principales lineamientos, directivas o consignas que orientan su desempeño para obtener logros en su gestión?. <sup>d</sup> ¿Cuáles es su principal temor o temores que debe afrontar cuando quiere lograr sus metas?. <sup>e</sup> ¿Qué piensa o siente cuando evalúa que su desempeño ha tenido frutos para la empresa o institución?. <sup>f</sup> En relación con ejecutivos varones, ¿Cuáles son las experiencias donde se ha sentido en desventaja?.

Tabla 17 (continuación)

*Matriz de Resultados de los Casos con tendencia al Liderazgo Transformacional*

Caso	Subvariables de Liderazgo	Códigos actitudinales					
		P1 <sup>a</sup>	P2 <sup>b</sup>	P3 <sup>c</sup>	P4 <sup>d</sup>	P5 <sup>e</sup>	P6 <sup>f</sup>
Ana de San Isidro	Motivación Inspiracional	Experiencia	Control emocional	Innovación	Cumplir con los plazos	Satisfacción personal	Nivel de sueldo
	Influencia Idealizada Conducta	Especialización	Reacción ligado a experiencia	Eficiencia	Satisfacción del cliente	Motivación	
		Responsabilidad	Asesoría	Cumplir los objetivos	Barrera de comunicación		
Martha de Jesus María	Influencia Idealizada Conducta	Motivación	Trabajo en equipo	Responsabilidad	Metas que no se alcanzan	Satisfacción personal	Entorno machista
		Contactos	Escucha activa	Respeto	Satisfacción del cliente	Motivación	Comunicación efectiva
	Satisfacción Personal	Analiza	Estar alineado	Habilidades interpersonales	Recompensa		
	Experiencia		Entrenamiento del personal				
	Innovación						
Lorena de Surco	Motivación Inspiracional	Motivación	Innovación	Respeto	Metas que no se alcanzan	Orgullo	Restricción de espacio
		Recorrido amplio	Analiza	Habilidades interpersonales	Estar alineado	Trabajo en equipo	Adaptación a contexto machista
		Detallista	Resolutiva		Cumplir con los plazos		Cambio cultural
		Oportunidades de aprendizaje	Se anticipa		Visión		
		Competitividad	Proactividad		Se anticipa		
		Entorno Machista	Oportunidad de demostrar capacidad				
		Proactividad	Oportunidades de aprendizaje				
Cualidades superiores							

*Nota.* P = pregunta realizada en la entrevista cualitativa a ejecutivas.

<sup>a</sup> ¿Cuáles fueron las experiencias o situaciones que le permitieron acceder al cargo de ejecutiva?. <sup>b</sup> ¿Cómo reacciona generalmente ante las dificultades en el desempeño de su gestión?. <sup>c</sup> ¿Cuáles son sus principales lineamientos, directivas o consignas que orientan su desempeño para obtener logros en su gestión?. <sup>d</sup> ¿Cuáles es su principal temor o temores que debe afrontar cuando quiere lograr sus metas?. <sup>e</sup> ¿Qué piensa o siente cuando evalúa que su desempeño ha tenido frutos para la empresa o institución?. <sup>f</sup> En relación con ejecutivos varones, ¿Cuáles son las experiencias donde se ha sentido en desventaja?.

Tabla 17 (continuación)

*Matriz de Resultados de los Casos con tendencia al Liderazgo Transformacional*

Caso	Subvariables de Liderazgo	Códigos actitudinales					
		P1 <sup>a</sup>	P2 <sup>b</sup>	P3 <sup>c</sup>	P4 <sup>d</sup>	P5 <sup>e</sup>	P6 <sup>f</sup>
Medalid de Miraflores	Motivación Inspiracional Influencia Idealizada conducta Consideración Individualizada	Diferencia generacional - edad Mentor que promueve Experiencia Condiciones para el acceso Trabajo en equipo Aprovechar oportunidades Oportunidades de aprendizaje Solución de problemas Proactividad Adaptación a contexto machista Barreras de comunicsción Cambio cultural Especialización	Control emocional Equilibrio con la madurez Entorno machista Reacción ligado a experiencia Experiencia	Innovación Motivación Incentivo Estar alineado Innovación Competitividad Compartir visión Especialización Estar actualizado Experiencia Trabajo en equipo Habilidades interpersonales Sinergia Compartir objetivos Planificación	Sin temores Motivación Estar alineado Visión Compartir visión Habilidades interpersonales Competitividad Tomadora de riesgos	Satisfacción personal Motivación Recompensa Trabajo en equipo	Nivel de sueldo Cambio cultural Barrera de comunicación Más ordenadas Diferencia generacional Entorno machista

*Nota.* P = pregunta realizada en la entrevista cualitativa a ejecutivas.

<sup>a</sup> ¿Cuáles fueron las experiencias o situaciones que le permitieron acceder al cargo de ejecutiva?. <sup>b</sup> ¿Cómo reacciona generalmente ante las dificultades en el desempeño de su gestión?. <sup>c</sup> ¿Cuáles son sus principales lineamientos, directivas o consignas que orientan su desempeño para obtener logros en su gestión?. <sup>d</sup> ¿Cuáles es su principal temor o temores que debe afrontar cuando quiere lograr sus metas?. <sup>e</sup> ¿Qué piensa o siente cuando evalúa que su desempeño ha tenido frutos para la empresa o institución?. <sup>f</sup> En relación con ejecutivos varones, ¿Cuáles son las experiencias donde se ha sentido en desventaja?.

Tabla 18

*Matriz de Resultados de los Casos con tendencia al Liderazgo Transaccional*

Caso	Subvariables de Liderazgo	Códigos actitudinales					
		P1 <sup>a</sup>	P2 <sup>b</sup>	P3 <sup>c</sup>	P4 <sup>d</sup>	P5 <sup>e</sup>	P6 <sup>f</sup>
Katherine de Callao	Dirección por excepción activa	Motivación Experiencia Condiciones para el acceso Oportunidades de aprendizaje Responsabilidad Aprovechar oportunidad Mayor esfuerzo Capacidad de gestión	Escucha activa Analiza Busqueda de información Asesoría	Se anticipa Solución de problemas	Diferencias de género	Satisfacción personal Trabajo en equipo Oportunidades de aprendizaje	Autoconfianza Entorno machista
Angela de Santa Anita	Recompensa contingente	Experiencia Recorrido amplio Aprovechar oportunidades Posición retadora Trabajo en equipo	Objetividad Estar alineado	Innovación Competitividad Trabajo en equipo Escucha activa Motivación	Metas realistas Solución de problemas	Satisfacción personal Motivación Orgullo	Diferencia de género Es un reto
Diana de San Isidro	Dirección por excepción activa	Aprovechar oportunidades Entorno Machista Asumiendo mas responsabilidades Se anticipa	Distingue responsabilidades Posicionamiento como lider Escucha activa Busqueda de información Barreras de comunicación Elección de alternativas Medidas inmediatas	Responsabilidad Entrenamiento del personal Comunicación efectiva Empoderamiento Posicionamiento como lider Trabajo en equipo Escucha activa Oportunidades de aprendizaje	Trabajo en equipo Decisiones técnicas Respaldos profesionales Solución de problemas	Satisfacción personal Incentivo Participativo Trabajo en equipo Retroalimentación Autoconfianza Se anticipa	Entorno machista Actitud positiva Barrera de comunicación Mas ordenadas Diferencia de genero

*Nota.* P = pregunta realizada en la entrevista cualitativa a ejecutivas.

<sup>a</sup> ¿Cuáles fueron las experiencias o situaciones que le permitieron acceder al cargo de ejecutiva?. <sup>b</sup> ¿Cómo reacciona generalmente ante las dificultades en el desempeño de su gestión?. <sup>c</sup> ¿Cuáles son sus principales lineamientos, directivas o consignas que orientan su desempeño para obtener logros en su gestión?. <sup>d</sup> ¿Cuáles es su principal temor o temores que debe afrontar cuando quiere lograr sus metas?. <sup>e</sup> ¿Qué piensa o siente cuando evalúa que su desempeño ha tenido frutos para la empresa o institución?. <sup>f</sup> En relación con ejecutivos varones, ¿Cuáles son las experiencias donde se ha sentido en desventaja?.

Tabla 18 (Continuación)

*Matriz de Resultados de los Casos con tendencia al Liderazgo Transaccional*

Caso	Subvariables de Liderazgo	Códigos actitudinales					
		P1 <sup>a</sup>	P2 <sup>b</sup>	P3 <sup>c</sup>	P4 <sup>d</sup>	P5 <sup>e</sup>	P6 <sup>f</sup>
Zulema de Barranco	Recompensa Contingente	Experiencia	Conocimiento	Eficiencia	Falta de recursos	Motivación	Nivel de sueldo
		Especialización	Escucha activa	Apertura y confianza	Cumplir los objetivos	Trabajo en equipo	Restricción de espacio
		Aprovechar oportunidades	Busqueda de información	Responsabilidades claras			Entorno machista
		Oportunidades de aprendizaje		Trabajo en equipo			
		Responsabilidad		Escucha activa			
		Competitividad					
		Solución de problemas					
		Habilidades interpersonales					
Patricia de Callao	Recompensa Contingente	Motivación	Escenarios	Control emocional	Estar alineado	Satisfacción personal	Entorno machista
		Experiencia	Escucha activa	Entrenamiento del personal	Habilidades interpersonales	Motivación	Eficiencia
		Recorrido amplio	Analiza	Conocimiento		Autoconfianza	
		Sinergia	Objetividad	Empoderamiento			
		Buena instrucción	Se anticipa	Oportunidades de aprendizaje			
			Solucion de problemas	Asertiva			
				Expresar optimismo			
Carmen de San Isidro	Dirección por excepción activa	Aprovechar oportunidad	Trabajo en equipo	Eficiencia	Cumplir con los plazos	Satisfacción personal	
		Experiencia	Resolutiva	Cumplir objetivos			

*Nota.* P = pregunta realizada en la entrevista cualitativa a ejecutivas.

<sup>a</sup> ¿Cuáles fueron las experiencias o situaciones que le permitieron acceder al cargo de ejecutiva?. <sup>b</sup> ¿Cómo reacciona generalmente ante las dificultades en el desempeño de su gestión?. <sup>c</sup> ¿Cuáles son sus principales lineamientos, directivas o consignas que orientan su desempeño para obtener logros en su gestión?. <sup>d</sup> ¿Cuáles es su principal temor o temores que debe afrontar cuando quiere lograr sus metas?. <sup>e</sup> ¿Qué piensa o siente cuando evalúa que su desempeño ha tenido frutos para la empresa o institución?. <sup>f</sup> En relación con ejecutivos varones, ¿Cuáles son las experiencias donde se ha sentido en desventaja?.

Tabla 18 (Continuación)

*Matriz de Resultados de los Casos con tendencia al Liderazgo Transaccional*

Caso	Subvariables de Liderazgo	Códigos actitudinales					
		P1 <sup>a</sup>	P2 <sup>b</sup>	P3 <sup>c</sup>	P4 <sup>d</sup>	P5 <sup>e</sup>	P6 <sup>f</sup>
Roxana de Callao	Recompensa Contingente	Experiencia	Trabajo en equipo	Responsabilidad	Sin temores	Satisfacción personal	Restricción de espacio
		Responsabilidad	Escenarios	Eficiencia	Estar alineados	Orgullo	Falta de recursos
		Competitividad	Analiza	Cumplir los objetivos		Recompensa	Lado materno
		Solución de problemas	Busqueda de información	Estar alineados		Trabajo en equipo	Entorno machista
		Actitud positiva					Consejería
Giovanna de la Victoria	Dirección por excepción activa	Experiencia	Trabajo en equipo	Responsabilidad	Sin temores	Satisfacción personal	Entorno machista
			Escenarios	Innovación	Contratar personal idóneo	Motivación	
			Resolutiva	Respeto	Apertura y confianza		
			Objetividad	Eficiencia			
				Innovación			
			Apertura y confianza				
			Contratar personal idóneo				

*Nota.* P = pregunta realizada en la entrevista cualitativa a ejecutivas.

<sup>a</sup> ¿Cuáles fueron las experiencias o situaciones que le permitieron acceder al cargo de ejecutiva?. <sup>b</sup> ¿Cómo reacciona generalmente ante las dificultades en el desempeño de su gestión?. <sup>c</sup> ¿Cuáles son sus principales lineamientos, directivas o consignas que orientan su desempeño para obtener logros en su gestión?. <sup>d</sup> ¿Cuáles es su principal temor o temores que debe afrontar cuando quiere lograr sus metas?. <sup>e</sup> ¿Qué piensa o siente cuando evalúa que su desempeño ha tenido frutos para la empresa o institución?. <sup>f</sup> En relación con ejecutivos varones, ¿Cuáles son las experiencias donde se ha sentido en desventaja

Las ejecutivas entrevistadas, tienen como actitud común al cumplimiento de objetivos, el cual es marcadamente transaccional debido a que está orientado a las tareas y resultados (Charo y Nuñez, 2012). De este modo, en el ámbito cognitivo, las ejecutivas tienden más a tener creencias y pensamientos acorde con el estilo transformacional.

En el aspecto conductual, que de acuerdo a Ajzen (2005) considera a la actitud como una fuerza que lleva a la acción frente a un estímulo concreto o abstracto, podemos notar que el entorno machista, habilidades interpersonales, aprovechamiento de oportunidades y el análisis son códigos actitudinales comunes entre las ejecutivas de ambos estilos de liderazgo.

Las actitudes conductuales más valoradas por las líderes transformacionales son las habilidades personales, las oportunidades y la escucha activa, lo cual marca el patrón de su accionar, que están más orientados a las personas (Charlo y Nuñez, 2012). Para las líderes transaccionales las actitudes propias de su estilo de liderazgo son la solución de problemas, búsqueda de información, competitividad, que de acuerdo con Northouse (2013) busca cumplir con la agenda y lograr resultados. De este modo, la parte conductual posee elementos transaccionales con mayor frecuencia, que hace que ese estilo de liderazgo sea de mayor influencia.

Finalmente se puede notar que en cada uno de los aspectos existe presencia de ambos estilos de liderazgo. Sin embargo en los dos primeros aspectos, afectivo y cognitivo, la preponderancia transformacional es notoria, no así en el último aspecto conductual. Por lo tanto, podemos decir que la muestra de ejecutivas entrevistadas poseen actitudes con mayor tendencia al liderazgo transformacional, inclusive las ejecutivas con liderazgo transaccional se ven influenciadas en sus actitudes por características transformacionales, lo cual ratifica el análisis cuantitativo inicial realizado a las 46 ejecutivas utilizando el cuestionario MLQ 5X Versión corta, donde también se vio el predominio del liderazgo transformacional.

Tabla 19

*Análisis Transversal*

Aspectos de la actitud	Liderazgo Transformacional		Liderazgo Transaccional	
	Códigos	f <sub>0</sub>	Códigos	f <sub>0</sub>
Afectivo	Satisfacción Personal	6	Satisfacción Personal	7
	Motivación	5	Motivación	5
	Control emocional	5		
Cognitivo	Experiencia	6	Experiencia	7
	Trabajo en equipo	5	Trabajo en equipo	7
	Estar alineado	4	Eficiencia	5
	Innovación	4	Cumplir los objetivos	3
	Comunicación efectiva	3	Escenarios	3
	Cumplir los objetivos	3	Estar alineado	3
	Especialización	3		
Conductual	Sinergia	3		
	Entorno machista	6	Entorno machista	7
	Habilidades interpersonales	5	Solución de problemas	6
	Aprovechar Oportunidades	4	Aprovechar Oportunidades	5
	Escucha Activa	4	Escucha Activa	5
	Oportunidades de aprendizaje	4	Responsabilidad	5
	Responsabilidad	3	Oportunidades de aprendizaje	4
	Analiza	3	Busqueda de Información	4
	Barreras de comunicación	3	Analiza	3
	Proactividad	3	Competitividad	3
		Objetividad	3	
		Se anticipa	3	

#### **4.5 Marco Conceptual Sugerido**

##### **Una nueva perspectiva de análisis para comprender a las ejecutivas de hoy**

Sin embargo para efectos del presente estudio esta organización pareciera que no fue suficientemente útil, por lo cual se reorganizaron las variables en tres niveles: aquellas actitudes relacionadas con la dimensión personal, la social, y la cultura empresarial. Esta nueva organización se explica en el marco conceptual sugerido obtenido en este estudio.

Este nuevo marco teórico sugerido permitió comprender que aún existen barreras muy sutiles, en el plano personal y social que limitan el ascenso de las mujeres a posiciones ejecutivas a pesar que las empresas en la actualidad se enfocan en contratar profesionales por su talento.

En los últimos años, las empresas se han liberado de prejuicios que durante muchos años originaban grandes desventajas a las mujeres para postular a cargos ejecutivos; resultado de ello es que las oportunidades laborales han dado énfasis a la identificación del talento humano. Hasta aquí pareciera suponer que ya no existe el famoso “techo de cristal” ni las barreras y laberintos que las mujeres tenían que sortear para poder acceder a puestos de alto nivel.

Sin embargo, en la presente investigación se identificaron manifestaciones de una fuerte tendencia machista en nuestro medio y que las oportunidades de acceso implican someterse a una cultura machista. También se observa que el entorno social brinda oportunidades a las mujeres para demostrar sus capacidades, la evidencia obtenida no se relaciona con el talento, sino por situaciones que podríamos denominar “oportunidades inesperadas”; pero ello igual implica sueldos menores, limitaciones de acceso a espacios de negociación que aún se reservan los hombres o desplegar mayor esfuerzo, incluso físico, para obtener la misma valoración de las metas alcanzadas.

No obstante, esta nueva e interesante perspectiva que supera la reclamada marginación a las mujeres y en la actualidad adoptada cada vez por más organizaciones, que se enfocan en identificar el talento por sobre el género, no han considerado dos elementos importantes para que se generen condiciones equitativas.

En primer lugar –desde el punto de vista personal-, convertirse en líder es mucho más que asumir un papel de liderazgo, implica adquirir nuevas habilidades y adaptar el propio estilo a las nuevas exigencias. Se trata de un cambio fundamental de identidad; es decir en el plano personal. Las organizaciones que han optado por disminuir brechas entre hombres y mujeres, no tienen en cuenta que esto origina un desajuste entre cómo se ven o perciben las mujeres y las expectativas sociales esperadas de un líder.

El segundo aspecto, -observando la dimensión social- debe tenerse en consideración que persiste un sesgo sutil de género que se mantiene en el imaginario social y que interrumpe el normal ciclo de aprendizaje en las mujeres para convertirse en lideresas: justamente son las características que se cree debe tener un líder a partir de un modelo sesgado que se mantiene en el tiempo, la idea de cómo debe ser un líder a partir de las estructuras construidas en torno al hombre y no a partir de un modelo de líder que se base en un nuevo paradigma de mujer líder (por ejemplo un modelo familiar).

En este escenario de cambio, en el cual las apreciaciones obtenidas de las ejecutivas participantes del presente estudio, evidenciaron que las barreras que antes impedían que accedan a puestos ejecutivos han cambiado desde una exclusión deliberada hasta el sutil sesgo de género, casi invisible, pero que se encuentra en las estructuras sociales y personales. Este sesgo se ha tornado poderoso pero bajo la figura de barreras sutiles e invisibles para las mujeres. Ello se origina en supuestos culturales y estructuras organizativas, prácticas, y patrones de interacción que sin querer benefician a los hombres mientras que ponen a las mujeres en desventaja.

En base a lo descrito, fue posible reorganizar las variables identificadas en el presente estudio agrupándolas en tres entornos para el análisis: el personal, el empresarial y el social. Si no cambian el primero y el tercero, toda iniciativa no logrará generar cambios en los ámbitos empresariales; es decir, la mujer se encuentra en un contexto que la favorece por el talento identificado, puede competir con los hombres sin dificultades, su productividad y estrategias de gestión son equiparables, entre otros.

Pero el peso de la cultura que impregna la estructura psicológica de las mujeres es significativamente limitante a pesar de todo el entrenamiento y formación que se les pueda brindar. La mujer ya no tiene que sortear laberintos, la mujer ejecutiva puede acceder a posiciones de alta gerencia; pero ello no se concreta por los dos elementos mencionados, que la mujer ejecutiva se identifique como tal a partir de la aceptación de sus características personales y, por otro lado, la cultura o entorno social vaya cediendo ante la necesidad de contar con profesionales competentes y con características que demuestren eficacia.

A manera de conclusión pareciera que las empresas han definido sus metas, objetivos y visión que demanda el concurso de personas de un perfil determinado, como por ejemplo el transformacional que contribuye al crecimiento de la empresa y al empoderamiento de su personal; mientras que el modelo tradicional o transaccional, se enfoca en cumplir metas con una visión mínima del desarrollo de las personas.

Frente a ello, la mujer ejecutiva tiene una gran ventaja porque posee características que le permiten desarrollar un liderazgo de tipo transformacional; sin embargo, la influencia social, la falta de modelos, la cultura que define las creencias y cosmovisión del mundo desde una perspectiva machista, se ha convertido en una barrera sutil y poco perceptible por lo que se replica una estructura y organización social a partir de un paradigma construido desde la perspectiva de líder hombre. Si bien, en la actualidad se puede observar que las empresas saben del talento de las mujeres como ejecutivas e invierten en el desarrollo de su potencial;

sin embargo, a pesar de lo que se les pueda brindar para desarrollarse, existen elementos de la cultura que se expresa en lo personal que limitan o no contribuyen a la transformación esperada porque no se comprende que lo necesario es un cambio de paradigma.

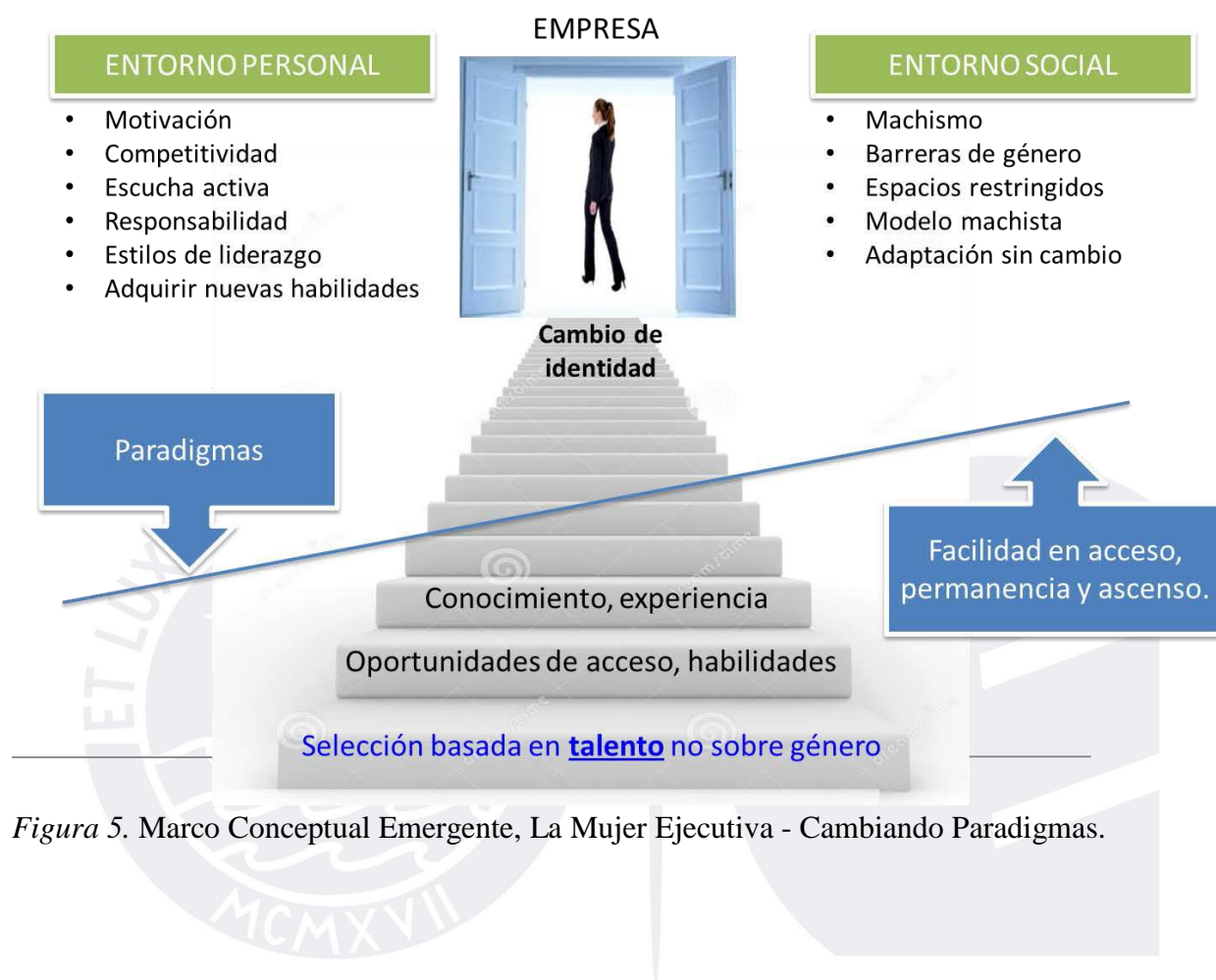


Figura 5. Marco Conceptual Emergente, La Mujer Ejecutiva - Cambiando Paradigmas.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo muestra las conclusiones, limitaciones y recomendaciones del estudio de investigación.

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto con la finalidad de responder a las siguientes preguntas de investigación, las cuales han permitido articular los resultados obtenidos aplicando los enfoques cualitativo como cuantitativo: ¿cuáles son las actitudes identificadas en las mujeres en el proceso de alcanzar y desarrollar sus cargos ejecutivos? y ¿Cuáles son las actitudes con mayor tendencia presentadas por las mujeres ejecutivas organizadas según sus estilos de liderazgo?

### 5.1 Conclusiones

Las conclusiones de estudio son:

*Sobre las actitudes que adoptan las mujeres para alcanzar y desarrollar sus cargos ejecutivos*

- a) De la investigación realizada se encontró que para alcanzar el ascenso laboral a ejecutiva, las entrevistadas concluyen como causas preponderantes la experiencia y conocimiento ganado durante el tiempo de desarrollo laboral previos. Dejándose de mencionar como factor importante, o posiblemente un supuesto evidente, que la especialización y actualización permanente de sus capacidades profesionales juegan un rol importante para acceder a posiciones ejecutivas. Se identifica que la obtención de oportunidades laborales que manifiestan las mujeres ejecutivas entrevistadas no se liga a la especialización y actualización permanente, más bien se considera relevante la experiencia, el conocimiento de la materia y el recorrido al interior de una organización.
- b) De la investigación, pareciera que en la vida laboral de las ejecutivas existe distinciones de género respecto a sus derechos –como igualdad de salarios- y trato

igualitario, esto prevalece sobre sus capacidades y logros alcanzados, los cuales tienen relevancia solo si existe la oportunidad de demostrarlo.

- c) En el estudio pareciera que el marco teórico de las actitudes deja escapar algunas características propias de la realidad en las mujeres ejecutivas investigadas, donde solo indagar en los aspectos cognitivos, afectivo y conductual pareciera insuficiente. Razón por la cual se sugirió un marco conceptual propuesto.
- d) Pareciera existir una posible clasificación de aspectos actitudinales, desde la perspectiva del contexto, esta nueva agrupación podría ser: (a) aspecto personal: asumiendo una actitud positiva y proactiva, desplegando capacidad de gestión, asumiendo más responsabilidades, explotando cualidades superiores, aprovechando su red de contactos, promoviendo la sinergia; (b) aspecto empresarial: la práctica de la asesoría, eliminar barreras de comunicación, aspirar a la integración, evaluando el personal y seleccionando los más idóneos, promoviendo el trabajo en equipo; y (c) aspecto social: adaptación al contexto machista preponderante con la finalidad de generar un cambio cultural en el contexto. Un aspecto importante identificado en los casos estudiados fue la necesidad de un mentor que promueva actitudes para acceder, desarrollarse y ascender como ejecutiva.
- e) Las ejecutivas evaluadas parecieran percibir a la cultura machista en nuestro país como significativamente influyente. Si bien ya se vienen superado barreras importantes como el reconocimiento del talento, existen todavía aspectos más sutiles existentes como las limitaciones de espacios de negociación, la necesidad de contar con un mentor que promueva el ascenso o “tener la oportunidad” de acceder a una posición y demostrar sus capacidades que dificultan a las mujeres hacer carrera hacia cargos ejecutivos.

- f) De los resultados de la investigación es posible concluir que las mujeres ejecutivas estudiadas parecieran percibir que sus similares varones utilizan estilos de comunicación distintos, lo que les permite afrontar de manera diferente las negociaciones en su gestión como ejecutiva.
- g) Pareciera que en el mediano plazo, las empresas que requieran profesionales de alto nivel y con talento, deberán cambiar sus modelos de organización para que se ajusten a las necesidades de las mujeres, ya que sin ello se perdería la oportunidad de contar con profesionales talentosos independientemente de su género.
- h) Las mujeres ejecutivas estudiadas parecieran darle importancia al cumplimiento de objetivos, poniendo énfasis en la eficiencia del desarrollo de las labores, al trabajo en equipo y prestar atención a la información de su entorno como principales lineamientos de su desempeño como ejecutiva.
- i) Pareciera que contar con la información correcta es muy importante para las mujeres ejecutivas de la investigación, lo cual soportado con un eficiente equipo de trabajo le permite lograr sus objetivos en el tiempo adecuado.
- j) Pareciera que las mujeres ejecutivas del estudio, valoran la actitud objetividad frente a las dificultades de su cargo, lo que les permite no enfrascarse en los problemas y por el contrario tener una visión holística en la búsqueda de la solución; lo cual realizan analizando a profundidad los casos y escuchando activamente a los involucrados.
- k) Del análisis de actitudes de las ejecutivas de esta investigación, pareciera que éstas tienden a seguir como guías de desarrollo profesional a modelos masculinos, lo cual le impide explotar al máximo su liderazgo femenino.
- l) De la investigación pareciera que alguna de las restricciones que tienen las ejecutivas en su relación con líderes, colaboradores o colegas varones en general, se

deba a intentar evitar indicios de favoritismo amical o personal y que esto afecte su toma de decisiones.

- m) Parecería que las ejecutivas entrevistadas poseen un temor intrínseco de no tener la capacidad de poder persuadir a su equipo en la búsqueda de objetivos.

*Sobre las actitudes que se presentan, según los estilos de liderazgo de las ejecutivas*

- a) Para las mujeres ejecutivas entrevistadas, las actitudes más importantes para la obtención de cargos ejecutivos son la *experiencia* y el *aprovechamiento de oportunidades*, siendo estas independientes al estilo de liderazgo que ejercen.
- b) En las ejecutivas entrevistadas, la metáfora del techo de cristal pareciera no ejercer mucha influencia, esto debido a que las actitudes que evidenciaron con respecto hacia la obtención de cargos ejecutivos no están relacionadas con obstáculos o barreras.
- c) El liderazgo transformacional de las ejecutivas entrevistadas, pareciera tener una actitud más ecuánime con capacidad de sobrellevar dificultades, siendo menos drásticas y pudiendo orientar un comportamiento emocional más asequible hacia sus subordinados.
- d) El aspecto cognitivo de las ejecutivas entrevistadas pareciera ser más transformacional. Es decir que este estilo de liderazgo guía sus creencias y las percepciones.
- e) La forma en que las ejecutivas entrevistadas canalizan sus acciones pareciera ser más transaccional debido a la influencia de más actitudes de esa índole como la *solución de problemas, análisis, competitividad y búsqueda de información*.
- f) Finalmente, pareciera que existe una dicotomía en las mujeres ejecutivas entrevistadas, donde el aspecto de creencias, emociones y percepciones dominado por lo transformacional, no termina por convertirse en potenciales conductas, ya que

estas se encuentran dominadas por lo transaccional. Lo cual sugiere que las ejecutivas entrevistadas sienten, en su mayoría, que deben ocultar algunos rasgos transformacionales por transaccionales.

## **5.2 Contribuciones**

### **5.2.1 Contribuciones Teóricas**

La presente investigación ha contribuido al conocimiento de las actitudes en las ejecutivas en tres aspectos. Primero: Se utilizó el marco conceptual utilizando los aportes de Allport (1935), Melendez (2003) y Ajzen (2005) con el fin de dar profundizar los conocimientos de la complejidad de las actitudes en las mujeres ejecutivas. Segundo: contribuye con una definición clara de actitudes separándola de la concepción netamente individual (basado en lo afectivo, cognitivo y conductual), complementándola con otros factores como el cultural empresarial y el social. Tercero: los resultados permiten elaborar hipótesis que sirvan como base para investigaciones futuras.

Finalmente, las características y resultados encontrados contribuyen a la literatura de ejecutivas peruanas sobre sus perfiles, actitudes y liderazgo.

### **5.2.2 Contribuciones Prácticas**

La presente investigación proporciona conocimiento sobre la actividad ejecutiva de las mujeres en el Perú, para ello evidencia determinados patrones en sus actitudes de acuerdo a su tipo de liderazgo

Por otro lado permite elaborar propuestas de modelos organizacionales que se ajusten a las necesidades de las mujeres ejecutivas de acuerdo a sus actitudes y liderazgo, estimulando de esta manera el creciente protagonismo de las mujeres en altos cargos.

## **5.3 Limitaciones del Estudio**

La presente investigación tiene varias limitaciones, las cuales pueden ser consideradas como base para mejorar investigaciones futuras:

Primero, no es posible generalizar los resultados hacia la población de mujeres ejecutivas dado el tipo de selección intencional de las quince ejecutivas que accedieron a ser consultadas sobre aspectos actitudinales y estilos de liderazgo.

Segundo, futuras investigaciones pueden analizar los resultados encontrados del enfoque cualitativo que ha permitido iniciar una línea de trabajo relacionada con las actitudes hacia puestos ejecutivos por parte de las mujeres; sin embargo luego del análisis realizado se obtuvieron lo que denominamos elementos actitudinales como base para construir instrumentos que puedan medir con mayor precisiones.

Tercero, el estudio está concentrado en Lima Metropolitana, lo cual podría ser tomado solo como referencia para esta área geográfica. Por lo mismo no es posible generalizar este estudio para todo el Perú, dado que la población que aceptó realizar las preguntas semiestructuradas sobre actitudes como el instrumento multifactorial, fueron 15 personas.

Cuarto, el estudio solo considera el sector formal de las mujeres ejecutivas a pesar de la importancia del sector informal, en la economía del país.

Quinto, el estudio estuvo centrado en ejecutivas cuyas edades fluctúan entre 31 y 65 años de edad, teniendo más frecuencia de ejecutivas menores a 50 años. Esto podría sesgar algunos resultados.

Sexto, el estudio solo analiza las mujeres ejecutivas sin compararlas con los ejecutivos varones; no aprovechando las informaciones importantes producto de esta comparación que permitan enriquecer el factor social propuesto.

Séptimo, en vista que no existe una base de datos oficial de las mujeres ejecutivas del Perú la investigación se realiza a través de un muestreo intencional y aplicado a ejecutivas que laboran en Lima Metropolitana.

## **5.4 Recomendaciones**

### **5.4.1 Recomendaciones prácticas**

Sobre la base de los resultados del presente estudio de investigación, se presentan las siguientes recomendaciones prácticas.

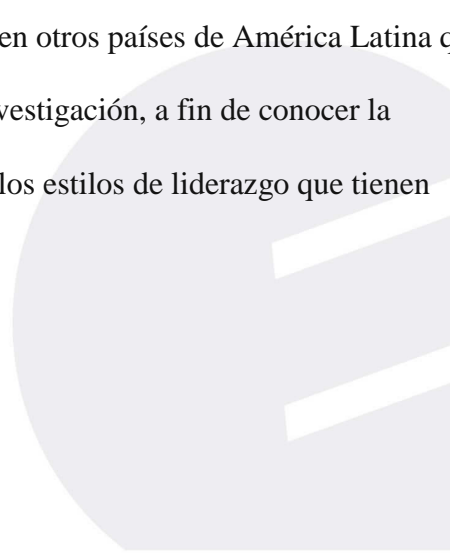
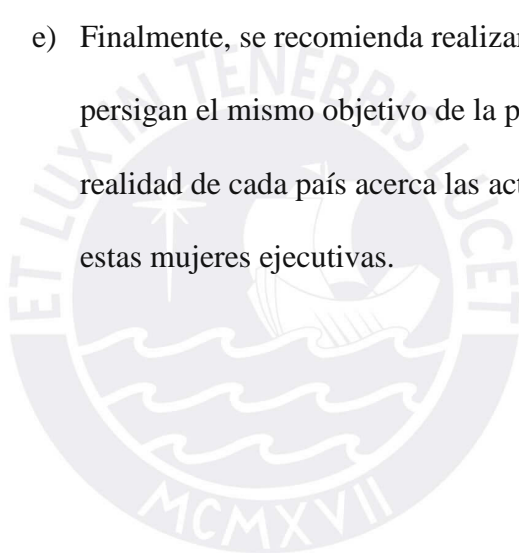
- a) Ampliar la concepción de las actitudes, diferenciándola de la concepción individual y estudiándola en su interrelación con otros factores.
- b) Ampliar el estudio de investigación de las actitudes y estilos de liderazgo en mujeres ejecutivas adicionando clasificaciones diversas como por el tipo de perfil de ejecutivas, estado civil, años de antigüedad y otros que se crea convengan.
- c) Se recomienda que entes estatales establezcan bases de datos oficiales nacionales, regionales y departamentales sobre la participación de las mujeres ejecutivas en las grandes empresas, medianas y pequeñas. Las mismas deben ser difundidas y estar disponibles para consultas sobre posteriores estudios.
- d) Los ascensos y promociones en las empresas en general deberían estar basados en los méritos y cualidades suaves de los trabajadores, es decir se debería acceder a una mejor posición por los propios logros, independientemente del género. Ello contribuiría a generar un mejor lugar para trabajar donde se dé equidad de géneros y explotar al máximo las capacidades de las ejecutivas para el bien de las empresas e instituciones del Perú.

#### **5.4.2 Recomendaciones para futuras investigaciones**

Sobre la base de los resultados del presente estudio de investigación, se presentan las siguientes recomendaciones para futuras investigaciones.

- a) Debido a que el estudio realizado a un grupo de mujeres ejecutivas tuvo un carácter descriptivo, no podemos generalizarlo a toda la población de ejecutivas en Perú. Sin embargo, si permite ampliar el conocimiento sobre actitudes y liderazgo. Se deberían abordar una muestra representativa donde se pueda obtener y concluir con una riqueza de información más compleja.

- b) Un estudio comparativo con sus pares masculinos sería un complemento ideal a la presente investigación, así enriquecer la información encontrada al respecto, enfocada en el ámbito afectivo de las actitudes.
- c) Se recomienda ampliar la investigación en el lado cuantitativo, utilizando una muestra representativa para el análisis de los estilos de liderazgo en ejecutivas; lo cual permitirá, a través de un diseño exploratorio secuencial, explicar las actitudes en los estilos de liderazgo de las ejecutivas en el Perú.
- d) Ampliar este tipo de investigaciones en todo el Perú, a nivel regional, con la finalidad de conocer que actitudes en los estilos de liderazgo predominan en las mujeres ejecutivas de acuerdo a su cultura y creencias particulares.
- e) Finalmente, se recomienda realizar estudios en otros países de América Latina que persigan el mismo objetivo de la presente investigación, a fin de conocer la realidad de cada país acerca las actitudes en los estilos de liderazgo que tienen estas mujeres ejecutivas.



## Referencias

- Alcalá, P., Rurush, M., Vilca, P. y Zelaya, D. (2012). Estrategias para el Desarrollo Profesional de las Mujeres Ejecutivas en el Perú (Tesis magister). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Allport, G.W. (1935). Attitudes. In C. Murchison (Ed) Handbook of Social Psychology, Worcester, Mass: Clark University Press
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14(3), 261. doi:10.1016/S1048-9843(03)00030-4
- Antonakis J. & Cianciolo A. & Sternberg R. (2004). The nature of leadership. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ajzen, I. (2005). Attitudes, personality and behavior. USA: Open University Press.
- Ajzen, I. Fishbein, M. (1970). The prediction of behavior from attitudinal and normative variables. *Journal of Experimental Social Psychology*, 6, 466-487. doi: 10.1016/0022-1031(70)90057-0
- Avolio, B., Granda, L., Guerrero, B., Gutiérrez, A., Infantas, P., López, J., Morales, S., Salcedo, M. (2013). *Mujeres Ejecutivas en Grandes Empresas*. Lima: Aguilar.
- Avolio, B. (2008). Un Estudio Exploratorio del Perfil de las Mujeres Empresarias en el Perú (Tesis doctoral). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Avolio, B. & Bass, B. (2004). *Multifactor leadership questionnaire. Manual and sampler test* (3era ed.). Redwood City, CA: Mind Garden.
- Barberá, E., Candela, C., López, M., Ramos, A., Sarrió, M., Albertos, P., Benítez, I.J., Díez, J.L. & Lacort, J.A. (2005). *Género y diversidad en un entorno de cambio*. Valencia, VL: Universidad Politécnica de Valencia.

- Barberá, H., Ramos, A. y Candela, C. (2011). *Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres*. *Psicothema*, 23(2), 173-179.
- Barr, S. (1996). Up against the glass. *American Management Association*, September: 12–17.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Nueva York, NY: The Free Press.
- Bass, B.M. (1998). Transformational and transactional leadership of men and women. En B.M. Bass, *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. En *Public Administration Quarterly*, 17(1), 11-120.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985/1997). *Leaders: The strategies for taking charge*. Nueva York, NY: The Fress Press.
- Bowman, G., Worthy N. & Greyser, S. (1965). Are Women Executives People? Cited by Dawn, C., Kacmar, K. & Whitten, D. (2009). What Men Think They Know About Executive Women. *Harvard Business Review* (2006, Septiembre). Recuperado de <http://hbr.org/2006/09/what-men-think-they-know-about-executive-women/ar/1>
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Bromme, R., Pieschl, S., Stahl, E. (2010). Epistemological beliefs are standards for adaptive learning: A functional theory about epistemological beliefs and metacognition. *Metacognition and Learning*, Vol 5(1), Apr 2010, 7-26. doi: 10.1007/s11409-009- 9053-5
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
- Burns, J. M. (1979). Two excerpts from leadership. En *Educational Leadership*, 36(6), 380-383.

- Buttner, H. y Moore, D. (1997): "Women's Organizational Exodus to Entrepreneurship: Self-Reported Motivations and Correlates with Success", *Journal of Small Business Management*, 34-46.
- Byford, T. T. (2013). A qualitative exploration of the experiences through the labyrinth for empowered women holding executive administrative positions in land-grant doctoral institutions of higher education. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, Vol 74(4-A (E)), 2013, No Pagination Specified.
- Cárdenas de Santamaría, M. (2005). La conciencia femenina de la mujer colombiana y su liderazgo empresarial. (Spanish). *Revista De Empresa*, (11), 24-38.
- Catalyst (2014). *Women CEOs of the Fortune 1000*. Recuperado de <http://www.catalyst.org/knowledge/women-ceos-fortune-1000>
- Cavazza, N., Butera, F. (2008). Bending without breaking: Examining the role of attitudinal ambivalence in resisting persuasive communication. *European Journal of Social Psychology*, Vol 38(1), Jan-Feb 2008, 1-15. doi: 10.1002/ejsp.424
- Chrazman, K. (2013). *Constructing Grounded Theory*. London: SAGE Publications, Inc.
- CEPAL (Comision Economica para America Latina y el Caribe) (2008a), El aporte de las mujeres a la igualdad en America Latina y el Caribe (LC/L.2738 (CRM.10/3) Rev.1), Santiago de Chile, mayo.
- Charlo, M. y Nuñez M. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios Gerenciales*, 28(124), p87-105.
- Claartje J. Vinkenburg, Marloes L. van Engen, Alice H. Eagly, Mary C. Johannesen-Schmidt (2010). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*.
- Cohen, W. (1990). *The art of the leader*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Consuelo, M., Eagly, A., Salgado, E., Goode, W., Heller, L. I., Jaúregui, K., Galarza, N.,

- Gormaz, N., Bunse, S., Tunqui, R. (2014).
- Creswell, J.M. (2013). *Research Design. Choosing Among Five Approaches*. London: SAGE Publications, Inc.
- Creswell, J.W. (2014). *Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods approaches*. London: SAGE Publications, Inc.
- Cuevas, J., & Gutiérrez, J. (2008). Comportamiento de las mujeres empresarias: una visión global. *Revista De Economía Mundial*, (18), 381-392.
- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales*. México D.F.: Pearson.
- Dawn, C., Kacmar, K. & Whitten, D. (2009). What Men Think They Know About Executive Women. *Harvard Business Review* (2006, Septiembre). Recuperado de <http://hbr.org/2006/09/what-men-think-they-know-about-executive-women/ar/1>
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Nueva York, NY: Harper & Row.
- Drucker, P. (2002). *The Effective Executive Revised*. [Kindle DX Version]. Recuperado de <http://www.amazon.com>
- Eagly, A. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31 (1), 1-12. Doi: 0361-6843/07.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 63-71. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=fcae06bf-fdf3-427e-a10a-321dea34026c%40sessionmgr112&vid=1&hid=108>.
- Ely, R.J. & Petriglieri, J. (2007). *Impossible Selves: Image Strategies and Identity Threat in Professional Women's Career Transitions*. INSEAD, Fontainebleau, France.
- Executive. (2007). *Bloomsbury Business Library - Business & Management Dictionary*, 2917.
- Executive Women. *Harvard Business Review*. Sep. 2006.
- Executive director. (2003). *Essential Director*, 90-91.

- Ezzedeen, Souha R. (2013). The portrayal of professional and managerial women in North American films: Good news or bad news for your executive pipeline?. *Organizational Dynamics*, Vol 42(4), Oct-Dec 2013, 248-256. doi: 10.1016/j.orgdyn.2013.07.002
- Festinger, L. (1954). *A theory of social comparison processes*. *Human Relations*, 7, 117-140. doi:10.1177/001872675400700202
- Freund, P. A., & Kasten, N. (2012). How smart do you think you are? A meta-analysis on the validity of self-estimates of cognitive ability. *Psychological Bulletin*, 138(2), 296-321. doi:10.1037/a0026556
- García, M. (2010, agosto). Tierra de hombres. En *América Economía*, 390, 38-49.  
Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/revista/internacional/390?impresa>
- Gatewood, E.J, Gartner, W.B., y Shaver, K.G. (1995): “A Longitudinal Study of Cognitive Factors Influencing Start-Up Behaviours and Success at Venture Creation”. *Journal of Business Venturing*, 10 (5), 11-31.
- Godoy, L., & Mladinic, A. (2009). *Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección*. *Psykhe*, 18(2), 51-64.
- Gracia, T., & Pasten, J. (2006). Diagnóstico del estilo de liderazgo de los directivos de las empresas públicas y privadas del Estado de Hidalgo, México. (Spanish). *Folletos Gerenciales*, 10(5), 4-13.
- Granda, L., Guerrero, B. & Infantas, P. (2012). *Rol de la Mujer en la Gran Empresa en Perú* (Tesis magistral). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.
- Grant Thornton Internacional Business Report (2013). Presencia de mujeres en puestos directivos: retroceso en España. Recuperado de:  
<http://www.grantthornton.es/publicaciones/estudios/Grant-Thornton-Estudio-IBR-2013-mujer-en-puestos-directivos.pdf>
- Groysberg, B. (2008). How Star Women Build Portable Skills. *Harvard Business Review*.

Feb. 2008.

Gutiérrez, S. (2013). *Liderazgo, clave del crecimiento. Latin Trade (Spanish)*, 21(5), 8.

Heider, J. D., & Skowronski, J. J. (2007). Improving the predictive validity of the Implicit

Association Test. *North American Journal of Psychology*, 9, 53-76

Hernández, Fernández, & Baptista (2010).

Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior* (5.<sup>a</sup> ed.).

Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Hoyos, A. y Ñopo, H (2010). *Evolution of Gender Gaps in Latin America at the Turn of the*

*Twentieth Century: An Addendum to "New Century, Old Disparities"*. Inter-American

Development Bank Department of Research and Chief Economist.

Hosokawa, M. C. Sahler, O. J. Z. (Ed); Carr, J. E. (Ed); Frank, J. B. (Ed); Nunes, J. V. (Ed),

(2012). *Social behavior and groups. The behavioral sciences and health care* (3rd ed.). ,

(pp. 133-138). Cambridge, MA, US: Hogrefe Publishing, xii, 537 pp.

Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013). Women Rising: The Unseen Barriers Persistent gender

bias too often disrupts the learning process at the heart of becoming a leader. Here's

how to correct the problem. *Harvard Business Review* (2013, Septiembre). Recuperado

de: <http://hbr.org/2013/09/women-rising-the-unseen-barriers/ar/1>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI 2013). Estadísticas con Enfoque de

género: trimestre: julio-agosto-setiembre, 2013. Recuperado de

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estadisticas-de-genero-jul-set-](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estadisticas-de-genero-jul-set-2013.pdf)

[2013.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/estadisticas-de-genero-jul-set-2013.pdf)

Jáuregui K. (2010, setiembre 21). *Liderazgo de la mujer peruana: todavía a mitad del*

*camino*. Conexión Esan. Recuperado de

[http://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/direccion-de-personas/2010/09/liderazgo-](http://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/direccion-de-personas/2010/09/liderazgo-de-la-mujer-peruana-todavia-a-mitad-del-camino/)

[de-la-mujer-peruana-todavia-a-mitad-del-camino/](http://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/direccion-de-personas/2010/09/liderazgo-de-la-mujer-peruana-todavia-a-mitad-del-camino/)

- Kaplan, R. S. (2011). Los altos ejecutivos necesitan retroalimentación. *INCAE Business Review*, 2(3), 8+. Recuperado de <http://go.galegroup.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ps/i.do?id=GALE%7CA273614713&v=2.1&u=centrum&it=r&p=IFME&sw=w&asid=d192fe4b8ed883bbf94a9807892dc635>
- Katz, Cindi (2004). *Growing up Global Economic Restructuring and Children's Everyday Lives*. USA: The University of Minnesota
- Kolb, D. M. (2013). Negotiating in the Shadows of Organizations: Gender, Negotiation, and Change. *Ohio State Journal on Dispute Resolution*. 28 (2)
- Korabik, K. (1990): "Androgyny and Leadership Style", *Journal of Business Ethics*, 9, 283-292.
- Lord, R. G. & Maher, K.J. (1991). *Leadership and information processing*. London: Routledge.
- Madrigal, B., Palos, H., Madrigal, R., Cervantes, M. y Reyes, M. (2011). Liderazgo Femenino en los negocios ¿Cómo se percibe?. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*. 6(2), 1513-1523.
- María, C. C., Eagly, A., Salgado, E., Goode, W., Heller, L. I., Jaúregui, K. & Aguilera, Y. (2014). Latin american female business executives: An interesting surprise. *Gender in Management*, 29(1), 2-24. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/GM-06-2013-0067>
- Maxwell, J.A. (2013). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach*. London: SAGE Publications, Inc.
- Maxfield, E. (2008). *Basics of Research Methods for Criminal Justice and Criminology*. USA: Wadsworth Publishing
- McDonagh, K., & Paris, N. (2012). The Leadership Labyrinth: Career Advancement for Women. *Frontier of Health Services Management*, 28(4), 22-28.

- Mc Kinsey & Company. (2013). Women Matters 2013: Gender diversity in top management: Moving corporate culture, moving boundaries. Recuperado de [http://www.mckinsey.com/features/women\\_matter](http://www.mckinsey.com/features/women_matter)
- Meléndez, L. (2003). La actitud del profesor universitario desde una perspectiva psicológica. En *Omnia*, Vol 9, No 2. Venezuela: Universidad del Zulia.
- Mertens, D. (2005). *Research and evaluation in education and psychology. Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (2nd edition). Thousand Oaks: Sage.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA, 2009). La mujer en el mercado laboral peruano. Lima, Perú. Recuperado de: [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/peel/publicaciones/la\\_mujer\\_campo\\_laboral.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/peel/publicaciones/la_mujer_campo_laboral.pdf)
- Molero, F.; Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495–501.
- Newman W. L (2009). *Social research methods: Quantitive and qualitative methods*. Boston, MA, EE.UU
- Northouse, P. (2013). *Leadership theory and practice*. 6th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Northouse, P. (2007). *Leadership theory and practice*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Offor, E. E. (2012). Analysis of sex stereotyping on women's positive evaluation and promotion to executive leadership roles. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, Vol 73(1-A), 2012, 260.
- Otte, J. (2004). *Changing the corporate landscape: a woman's guide to cultivating leadership excellence*. Georgia: Longstreet Press.

- Onwuegbuzie, A., & Johnson, R. (2006). The validity issue in mixed research. *Research in the Schools*, 13(1), 48–63.
- Peralta, A. C. (2007). *Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones*. *Universum*, 22(2), 42-58. Recuperado de:  
<http://search.proquest.com/docview/748442254?accountid=28391>
- Perugini, M., & Solano, A. (2008). Liderazgo y género. Identificación de Prototipos de liderazgo efectivo. (Spanish). *Perspectivas En Psicología: Revista De Psicología Y Ciencias Afines*, 5(1), 69-77.
- Piaget (1950). *The Psychology of Intelligence*. New York: Routledge.
- Ramirez, D. (2013). En busca del ejecutivo ideal. (Spanish). *Latin Trade (Spanish)*, 21(5), 68-72.
- Ramos, M. (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Valencia: Universitat de València.
- Ramos, M. A. (2009). Mujeres y Liderazgo. Una Nueva forma de Dirigir. *La Aljaba*, Vol. 3, 247 – 249.
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española*. 22a edición. Obtenido el 9 de enero de 2014 de <http://www.rae.es>.
- Reicher, S.D, Haslam, A., Platow, M. J. (2007, August/September). The new psychology of leadership. *Scientific American Mind*, 22-29.
- Ridenour, C., & Newman, I. (2008). *Mixed methods research: Exploring the interactive continuum*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Rost, J. C. (1994). Leadership development for the twenty-first century. En *Holistic Nursing Practice*, 9(1), 1-8.
- Rueda, M. (2007). Abriendo puertas. (Spanish). *Latin Trade (Spanish)*, 15(8), 20-21.

RPP (Marzo, 2012). Cada año Ingresan al Mercado Laboral 187 mil mujeres en el Peru.

*Economía* .Recuperado de: [http://www.rpp.com.pe/2012-03-06-cada-ano-ingresan-al-mercado-laboral-187-mil-mujeres-en-el-peru-noticia\\_458551.html](http://www.rpp.com.pe/2012-03-06-cada-ano-ingresan-al-mercado-laboral-187-mil-mujeres-en-el-peru-noticia_458551.html).

Sánchez-Apellániz, M. (1997). *Mujeres, dirección y cultura organizacional*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas y Fedepe.

Sandberg, Sh. (2013). *Vamos adelante. Las mujeres, el trabajo y la voluntad de liderar*.

Madrid: Random House Mondadori.

Scott, D. & Ashford, S. (2010). “Who Will Lead and Who Will Follow? A Social Process of Leadership Identity Construction in Organizations,” by D. Scott DeRue and Susan J. Ashford (Academy of Management Review, October 2010).

Schor, S. (1997). Separate and unequal: the nature of women’s and men’s career-building relationships. *Business Horizons*. 40, no. 5: 51–8.

Seidman, I. (2013). Interview as Qualitative Research. *A guide for Researchers in Education and the Social Science*. New York: Teachers College.

Staats, A. W. (1988). Skinner’s theory and the emotion-behavior relationship: Incipient change with major implications. *American Psychologist*, 43(9), 747-748.

doi:10.1037/0003-066X.43.9.747.b

Staats, Arthur W.; Gross, Michael C.; Guay, Peter F.; Carlson, Carl G. (1973). Personality and social systems and attitude-reinforcer-discriminative theory: Interest (attitude) formation, function, and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 26(2), May 1973, 251-261. doi: 10.1037/h0034399

Tan, A. (2013, Marzo 5). El liderazgo social de la mujer peruana. *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/edicion/noticia-el-liderazgo-social-de-mujer-peruana-2748.aspx#.Uumjxj15OHY>

Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *En Harvard*

*Business Review*, 36(2), 95-101.

Valentina, G. H. (2005, Nov 20). El decálogo de los altos ejecutivos. *El Mercurio*. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/336500279?accountid=28391>

Van Harreveld, Frenk; Schneider, Iris K.; Nohlen, Hannah; van der Pligt, Joop Gawronski, Bertram (Ed); Strack, Fritz (Ed), (2012). The dynamics of ambivalence: Evaluative conflict in attitudes and decision making. Cognitive consistency: A fundamental principle in social cognition. , (pp. 267-284). New York, NY, US: Guilford Press, xiii, 494 pp.

Victoria Bellou (2011) Do women followers prefer a different leadership style than men?, *The International Journal of Human Resource Management*, 22:13, 2818-2833, DOI: 10.1080/09585192.2011.599677.

Vinkenburg, C., Van Engen, M., Eagly, H. y Johannesen-Schmidt, M. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*. 22 (2011) 10–21.

Vroom, V. H. & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburg Press.

Weidenfeller, N. (2012) Breaking through the glass wall: the experience of being a woman enterprise leader, *Human Resource Development International*, 15:3, 365-374, DOI: 10.1080/13678868.2012.688361.

Wellington, S., Kropf, M. y Gerkovich, P. (2003). What's holding women back? *Harvard Business Review* 81, no. 6: 18–9.

Yin, R.K. (2014). *Case Study Research. Desing and Methods*. London: SAGE Publications, Inc.

## Apéndice A: Consentimiento Informado

### Investigación: Estilos de Liderazgo y Actitudes en Ejecutivas en el Perú

Estimada Profesional:

Mucho agradeceré nos conceda algunos minutos de su tiempo para contribuir a la investigación de tesis que estamos realizando, mediante la absolución de cuestionarios especialmente preparados para este fin.

El propósito general de nuestra investigación es analizar los estilos de liderazgo adoptado por mujeres ejecutivas del Perú. Así mismo el estudio permitirá conocer las actitudes que les permiten avanzar en su desarrollo gerencial, así como su contribución a la obtención de resultados para su institución a partir de cómo afrontan sus relaciones dentro de las empresas donde son líderes.

Garantizamos que su participación será anónima y sus respuestas tendrán carácter confidencial y que solo serán utilizadas para los fines de esta investigación, que presentará información generalizada sin ninguna posibilidad de identificación de las personas que contribuyeron con sus respuestas.

De manera anticipada, les agradecemos por el tiempo dedicado al desarrollo de esta investigación. En caso de que usted tenga alguna pregunta o sugerencia, por favor, háganoslo saber mediante un correo electrónico a las direcciones después señaladas.

Cordialmente,

#### Equipo de Investigación:

- Jorge Julio Cobian Cruz cobian.jj@pucp.edu.pe
- Carlos Ronald Solis Falcon carlos.solis@pucp.pe
- Milagros del Pilar Depaz milagros.depaz@pucp.pe
- Victor Martin Celis Chavez victor.celis@pucp.pe

#### Favor completar.

_____ Firma en señal de consentimiento	_____ Fecha (dd.mm.aa)
_____ Dirección electrónica	

Nota: Devolver al momento de recibir el cuestionario.

Apéndice B: Cuestionario Corto

## ESTILO DEL LIDERAZGO Y ACTITUDES EN EJECUTIVAS EN EL PERÚ

CARGO:	
CARGO AL QUE REPORTA:	
EDAD:	
EMPRESA:	
ESTADO CIVIL:	
PROFESIÓN:	
AÑO DE EXPERIENCIA EN CARGOS EJECUTIVOS: (*)	

(\*) Cargos Ejecutivos: El término ejecutivo también se puede utilizar como una alternativa al gerente, consultor o agente. Como última definición, ejecutivo es la persona capacitada con las habilidades y cualidades de tomar decisiones efectivas e importantes dentro de la organización y promover el desarrollo de su equipo (Drucker, 2002).

## Apéndice C: Guía de la Entrevista

La guía de entrevista ha sido diseñada para obtener información de las actitudes de un grupo seleccionado de mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana.

A continuación las preguntas abiertas que se realizaron:

P1. Por favor, le agradecería que me cuente brevemente cuáles fueron las experiencias o situaciones fundamentales que le permitieron acceder a este cargo de ejecutiva.

P2. ¿Cómo reacciona generalmente ante las dificultades en el desempeño de su gestión?

P3. ¿Cuáles son sus principales lineamiento, directivas o consignas que orientan su desempeño para obtener logros en su gestión?

P4. ¿Cuál es su principal temor o temores que debe afrontar cuando quiere lograr sus metas?

P5. ¿Qué piensa y qué siente cuando evalúa que su desempeño ha tenido frutos para la empresa o institución?

P6. En relación con ejecutivos varones, ¿podría compartir las experiencias dónde se ha sentido en desventaja?

## Apéndice D: Protocolo del Caso

- a) Generalidades del estudio
  - A1 Antecedentes del estudio
  - A2 Objetivos del estudio y preguntas de investigación
  - A3 Rol del entrevistador
- b) Procedimientos de campo
  - B1 Datos de las mujeres ejecutivas a entrevistarse
  - B2 Consentimiento Informado
  - B3 Calendario de entrevistas
  - B4 Documentos disponibles antes de la entrevista
- c) Preguntas del caso
  - C1 Guía de la entrevista
- d) Reporte del caso
  - D1 Datos generales de las entrevistas realizadas
  - D2 Formato de Consentimiento firmado por el entrevistado
  - D3 Formato de notas de las entrevistas
  - D4 Grabación de la entrevista
  - D5 Transcripción de la entrevista

**Apéndice E: Validación de Expertos**

Tabla D1

Formato de Validación de Expertos

Documento para la evaluación y corrección de reactivos Cuestionario para  
 evaluación de expertos  
 CENTRUM-Católica  
 (Derechos Reservados por Dr. Daniel E. Guevara)

El propósito de este documento es que usted evalúe los reactivos de esta entrevista. Se le solicita que para cada reactivo evalúe si lo considera esencial y si lo considera adecuado. Al evaluar **si es esencial**, por favor tome en consideración que se pretende medir actitudes de mujeres en su posición de ejecutiva.

Evalúe **cuán adecuada le parece la redacción** del reactivo (redacción). Si usted considera que el reactivo no es esencial, explique su respuesta en el espacio que se provee. Si usted considera que la redacción no es adecuada, por favor, presente la propuesta de redacción que le parecería apropiada.

**Por favor haga una marca de cotejo en el espacio que refleje su evaluación. Muchas gracias por su colaboración y por su aportación al evaluar esta escala**

REACTIVO	ESENCIAL			Comentarios/Explicación	REDACCIÓN		Propuesta de redacción (si considera que la redacción no es apropiada)
	Esencial	Útil, pero no esencial	No necesario		Apropiada	No apropiada	
1. Por favor, le agradecería que me cuente brevemente cuáles fueron las experiencias o situaciones fundamentales que le permitieron acceder a este cargo de ejecutiva.							
2. ¿Cómo reacciona generalmente ante las dificultades en el desempeño de su gestión?							
3. ¿Cuáles son sus principales lineamiento, directivas o consignas que orientan su desempeño para obtener logros en su gestión?							

Tabla D1 (continuación)

*Formato de Validación de Expertos*

4. ¿Cuál es su principal temor o temores que debe afrontar cuando quiere lograr sus metas?							
5. ¿Qué piensa y qué siente cuando evalúa que su desempeño ha tenido frutos para la empresa o institución?							
6. En relación con ejecutivos varones, ¿podría compartir las experiencias dónde se ha sentido en desventaja?							

## Apéndice F: Autorizaciones

### Multifactor Leadership Questionnaire

La autorización del cuestionario MLQ 5X-Versión corta se realizó el 29 de Mayo del 2014. Este permiso fue otorgado a Jorge Cobian Cruz para la reproducción de 50 copias autorizadas. Este permiso fue concedido por Bernard Bass y Bruce Avolio a través de Mind Garden Inc.



## Apéndice G: Instrumento para Medir el Liderazgo

### CUESTIONARIO DE LIDERAZGO DE FACTORES MÚLTIPLES

Por Bernard M. Bass y Bruce J. Avolio

Este cuestionario consiste en describir su estilo de liderazgo que usted percibe de sí mismo. Por favor responda a todas las preguntas. En el caso de que una afirmación no proceda, o no esté seguro o no sepa la respuesta, déjela en blanco.

En las páginas siguientes se indican cuarenta y cinco situaciones descriptivas. Juzgue con qué frecuencia se ajusta mejor con usted. La palabra "otros" pueden significar que sus compañeros, clientes, subordinados, supervisores o todas estas personas.

Utilice la escala de valores que se muestra a continuación:

	<b>0</b> Definitivamente NO	<b>1</b> De vez en cuando	<b>2</b> Algunas veces	<b>3</b> A menudo	<b>4</b> Frecuentemente o casi siempre
1.	Proporciono ayuda a los demás a cambio de sus esfuerzos				0 1 2 3 4
2.	Reexamino suposiciones críticas para plantearme si son las adecuadas				0 1 2 3 4
3.	No intervengo a no ser que los problemas revistan gravedad				0 1 2 3 4
4.	Presto atención a las irregularidades, los errores, las excepciones y las desviaciones de la norma				0 1 2 3 4
5.	Evito involucrarme cuando surgen cuestiones de importancia				0 1 2 3 4
6.	Hablo sobre mis creencias y mis valores más importantes				0 1 2 3 4
7.	Me ausento cuando se me necesita				0 1 2 3 4
8.	Al resolver problemas busco perspectivas contrapuestas				0 1 2 3 4
9.	Soy optimista cuando hablo del futuro				0 1 2 3 4
10.	Infundo orgullo en los demás por relacionarse conmigo				0 1 2 3 4
11.	Discuto detenidamente quién es el responsable de alcanzar los objetivos de rendimiento				0 1 2 3 4
12.	Espero a que las cosas vayan mal antes de tomar medidas				0 1 2 3 4
13.	Hablo con entusiasmo de las cosas que deben llevarse a cabo				0 1 2 3 4
14.	Hago hincapié en la importancia de tener una sólida visión de propósito				0 1 2 3 4
15.	Dedico tiempo a enseñar y a instruir				0 1 2 3 4
16.	Dejo muy claro lo que uno puede esperar recibir cuando se alcanzan los objetivos de rendimiento				0 1 2 3 4
17.	Demuestro creer profundamente en "Si no está roto, no lo arregles"				0 1 2 3 4
18.	Por el bien del grupo, sobrepaso el interés propio				0 1 2 3 4
19.	Trato a los demás como individuos más que como miembros del grupo				0 1 2 3 4

	0 Definitivamente NO	1 De vez en cuando	2 Algunas veces	3 A menudo	4 Frecuentemente o casi siempre
20.	Demuestro que los problemas deben llegar a crónicos para tomar medidas				0 1 2 3 4
21.	Mi modo de actuar hace que los demás sientan respeto hacia mí				0 1 2 3 4
22.	Centro toda mi atención en resolver los errores, las quejas y los fallos que se producen				0 1 2 3 4
23.	Considero las consecuencias morales y éticas de las decisiones				0 1 2 3 4
24.	Sigo con atención todos los errores				0 1 2 3 4
25.	Hago ostentación de un sentido de poder y de confianza				0 1 2 3 4
26.	Trasmito una visión convincente del futuro				0 1 2 3 4
27.	Dirijo mi atención hacia los casos que no cumplen las normas				0 1 2 3 4
28.	Evito tomar decisiones				0 1 2 3 4
29.	Considero que cada individuo tiene necesidades, aptitudes y aspiraciones distintas a los demás				0 1 2 3 4
30.	Hago que los demás enfoquen los problemas desde muchos ángulos distintos				0 1 2 3 4
31.	Ayudo a los demás a desarrollar sus puntos fuertes				0 1 2 3 4
32.	Sugiero nuevas formas de considerar la realización de las tareas				0 1 2 3 4
33.	Me retraso en dar respuesta a cuestiones urgentes				0 1 2 3 4
34.	Recalco la importancia de tener un sentido colectivo de misión				0 1 2 3 4
35.	Expreso satisfacción cuando se cumplen las expectativas de los demás				0 1 2 3 4
36.	Manifiesto mi confianza de que se alcanzarán los objetivos				0 1 2 3 4
37.	Soy eficaz en satisfacer las necesidades de índole laboral de los demás				0 1 2 3 4
38.	Utilizo métodos de liderazgo agradables				0 1 2 3 4
39.	Hago hacer a los demás más de lo que esperaban hacer				0 1 2 3 4
40.	Soy eficaz en representar a mi grupo ante la autoridad superior				0 1 2 3 4
41.	Trabajo satisfactoriamente con los demás				0 1 2 3 4
42.	Realzo en los demás el deseo de triunfar				0 1 2 3 4
43.	Soy eficaz en satisfacer los requisitos de la empresa				0 1 2 3 4
44.	Aumento la voluntad de los demás para poner el máximo empeño				0 1 2 3 4
45.	Lidero un grupo que es eficaz				0 1 2 3 4

## Apéndice H: Diagrama de Red de la Entrevista de Estudio de Casos

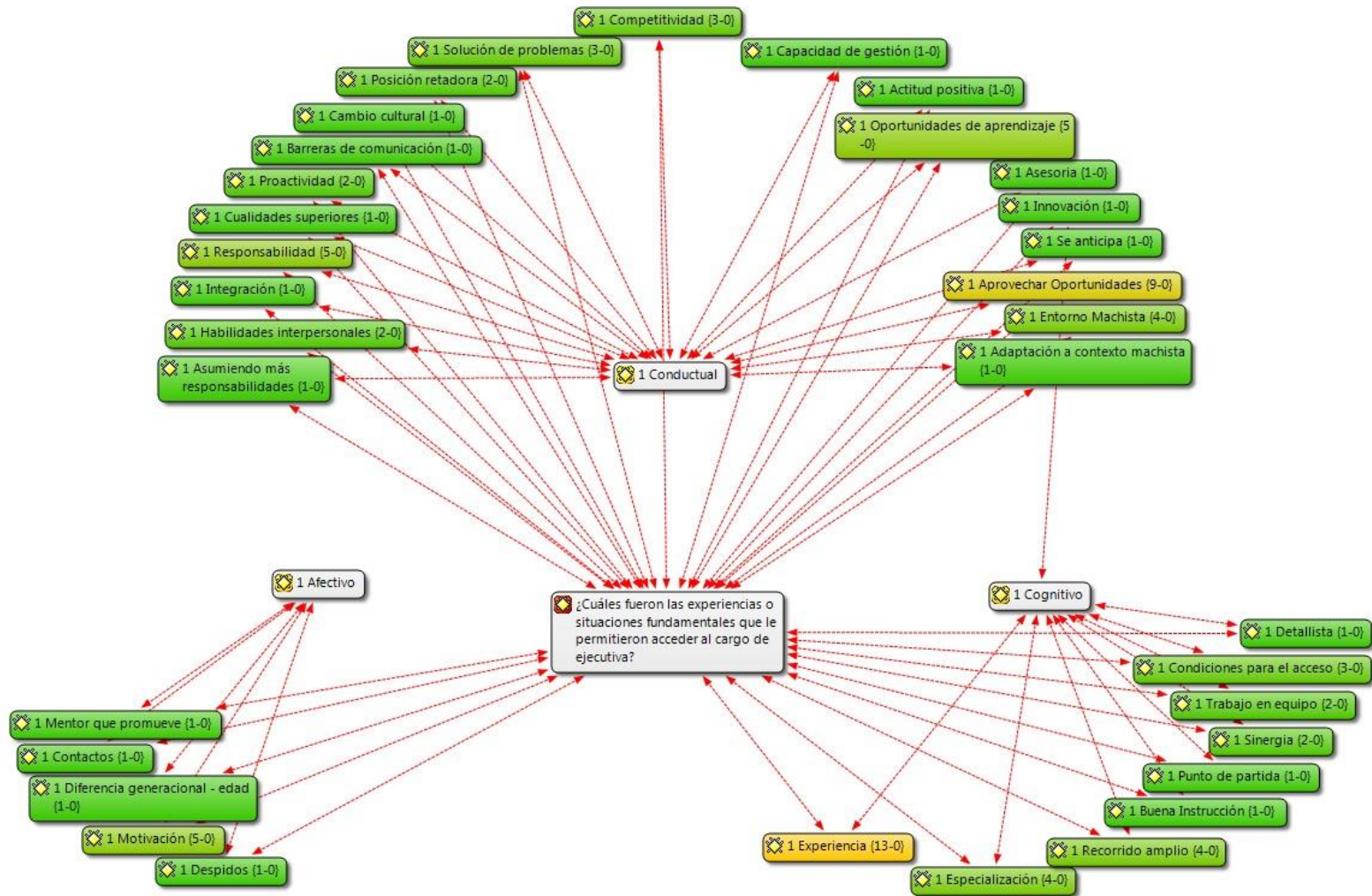


Figura 6. Diagrama de red que muestran cuales fueron las experiencias o situaciones fundamentales que le permitieron acceder al cargo de ejecutiva

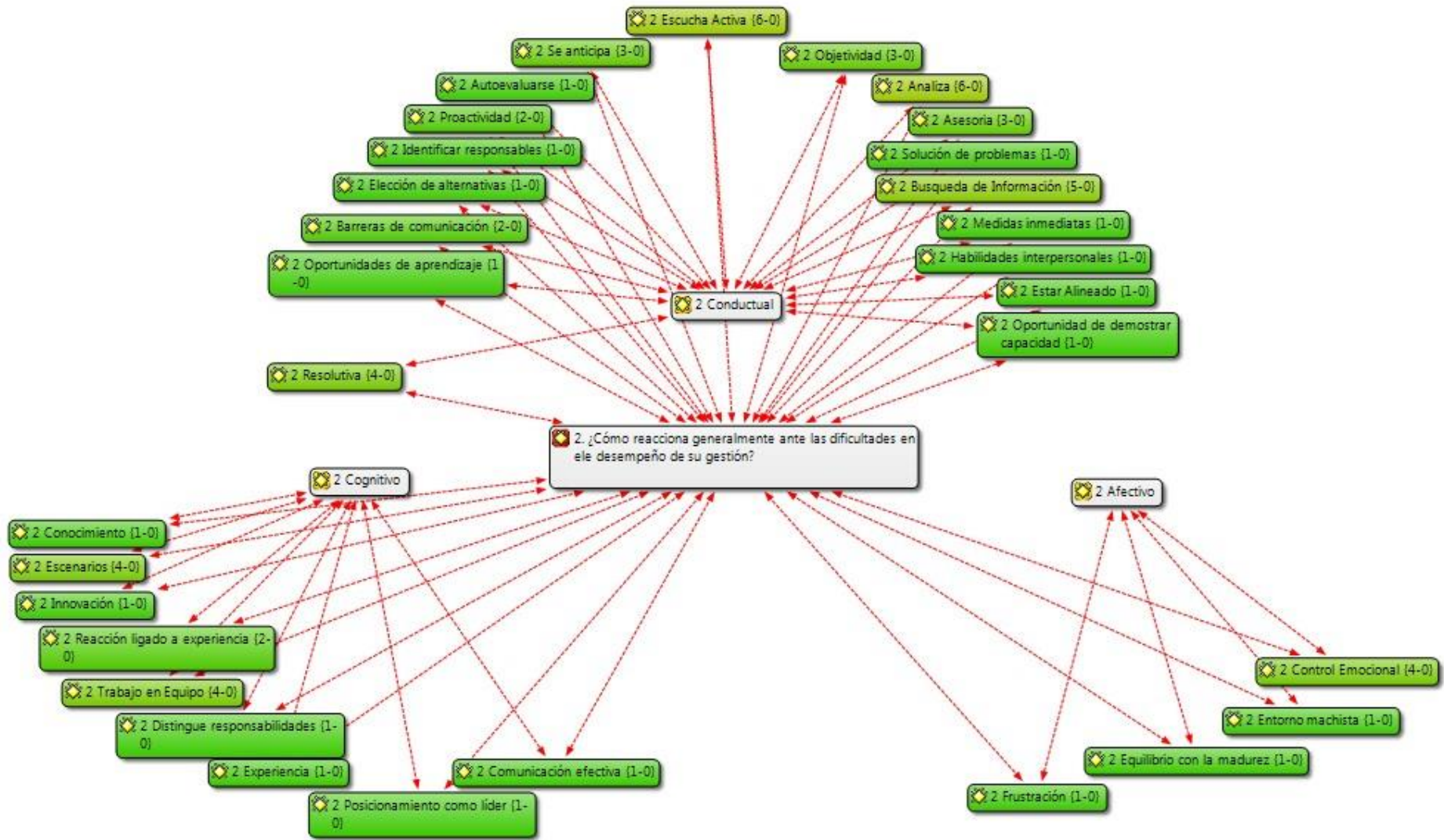


Figura 7. Diagrama de red que muestra cómo reaccionan generalmente las ejecutivas ante las dificultades en el desempeño de su gestión

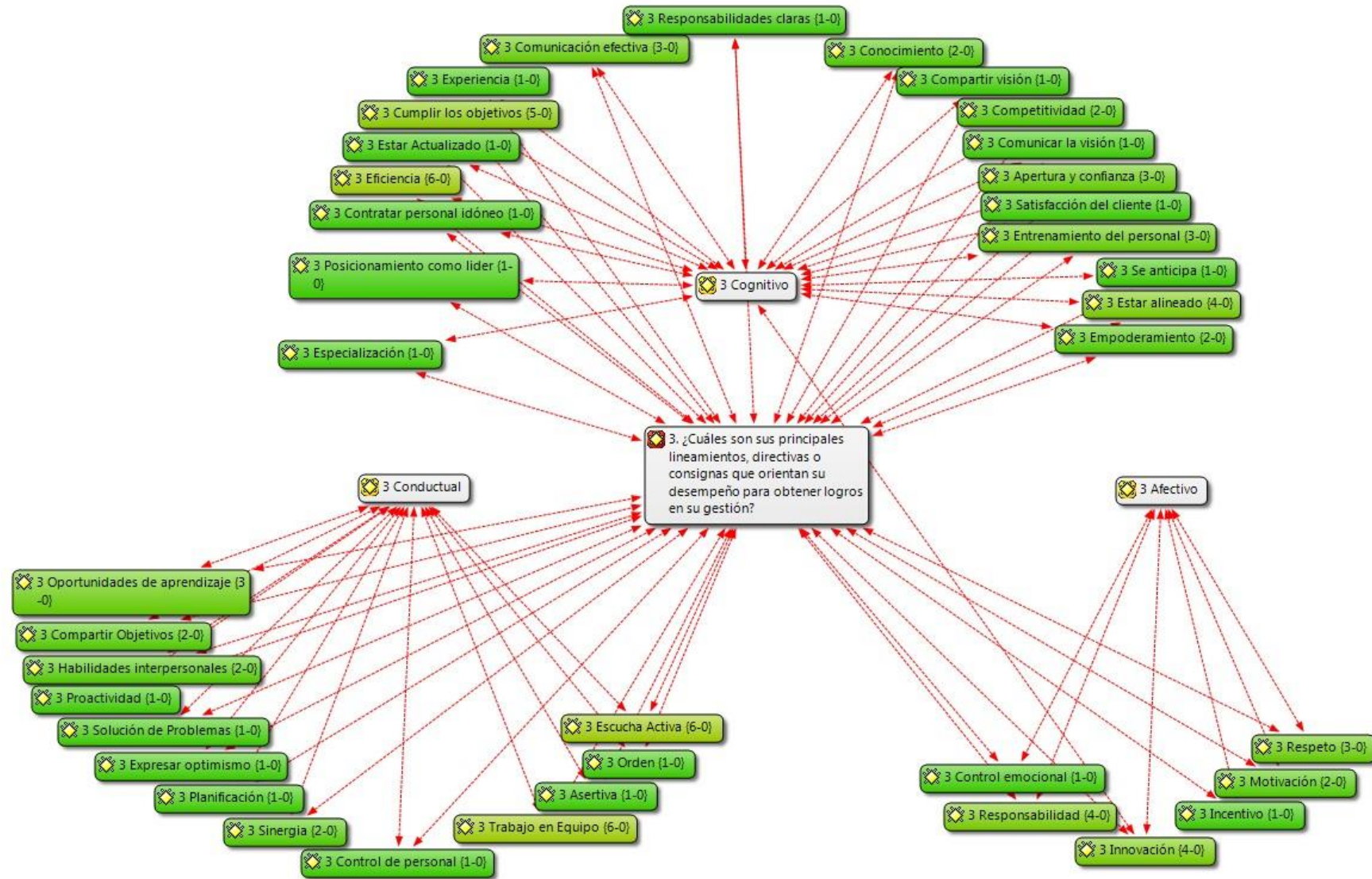


Figura 8. Diagrama de red que muestran cuáles son los principales lineamientos que orientan el desempeño de las ejecutivas para obtener logros en su gestión

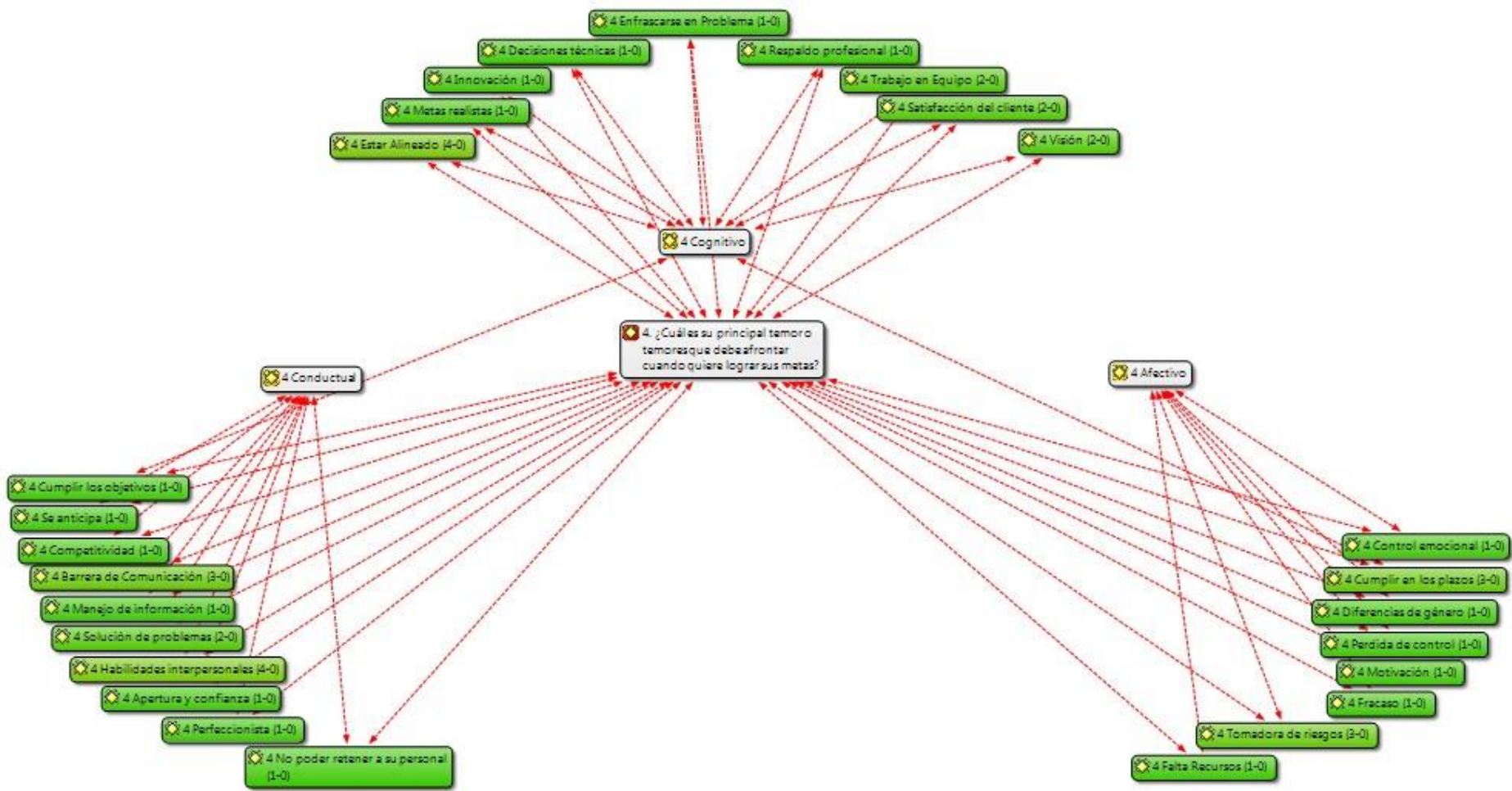


Figura 9. Diagrama de red que muestran cuál son los principales temores que debe afrontar las ejecutivas para el logro de sus metas

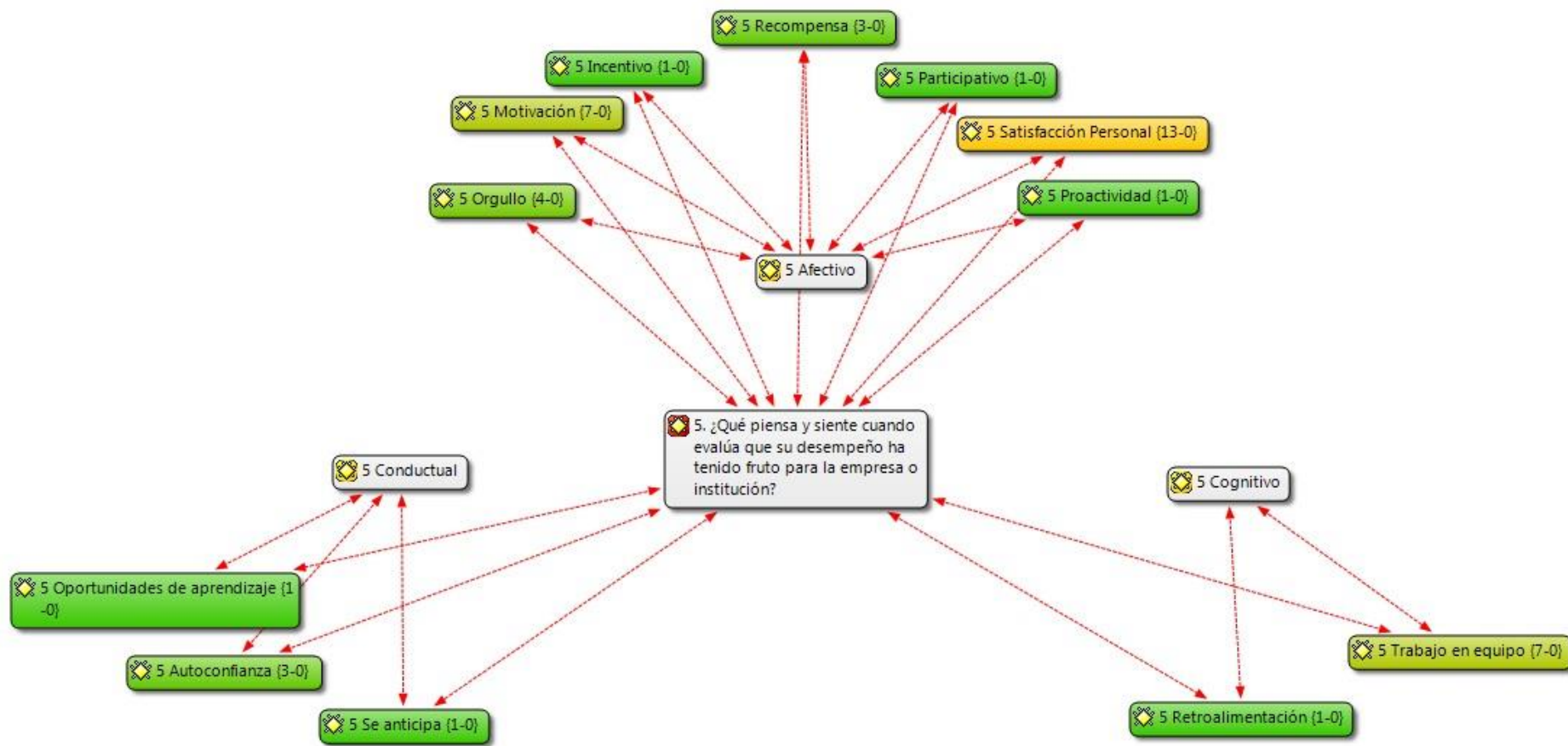


Figura 10. Diagrama de red que muestran el pensamiento y sentimiento de las ejecutivas cuando evalúan su desempeño éxito en su centro laboral

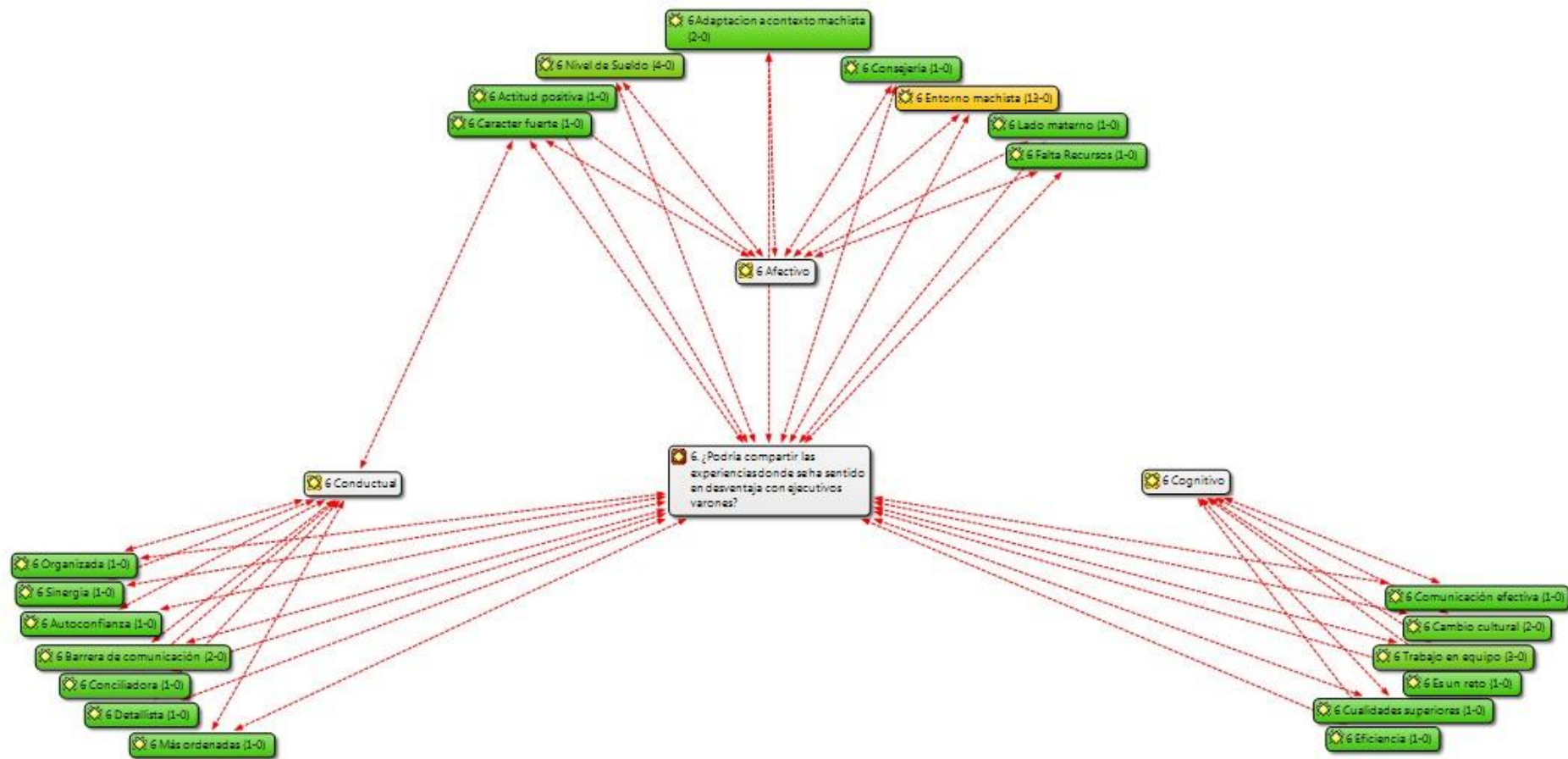


Figura 11. Diagrama de red que muestran las situaciones donde las ejecutivas se han sentido en desventaja frente a sus pares varones

## Apéndice I: Diagrama de Red del Análisis de Actitudes

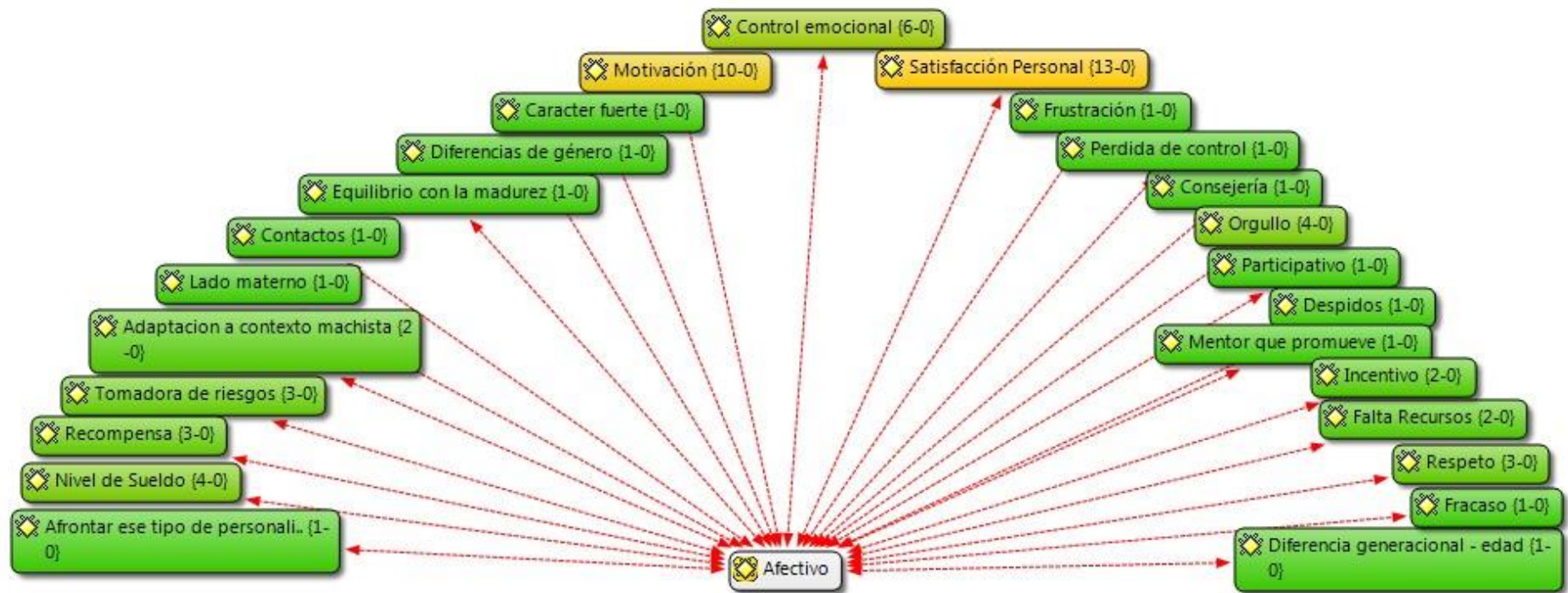


Figura 12. Diagrama de red del análisis de actitudes de aspecto Afectivo

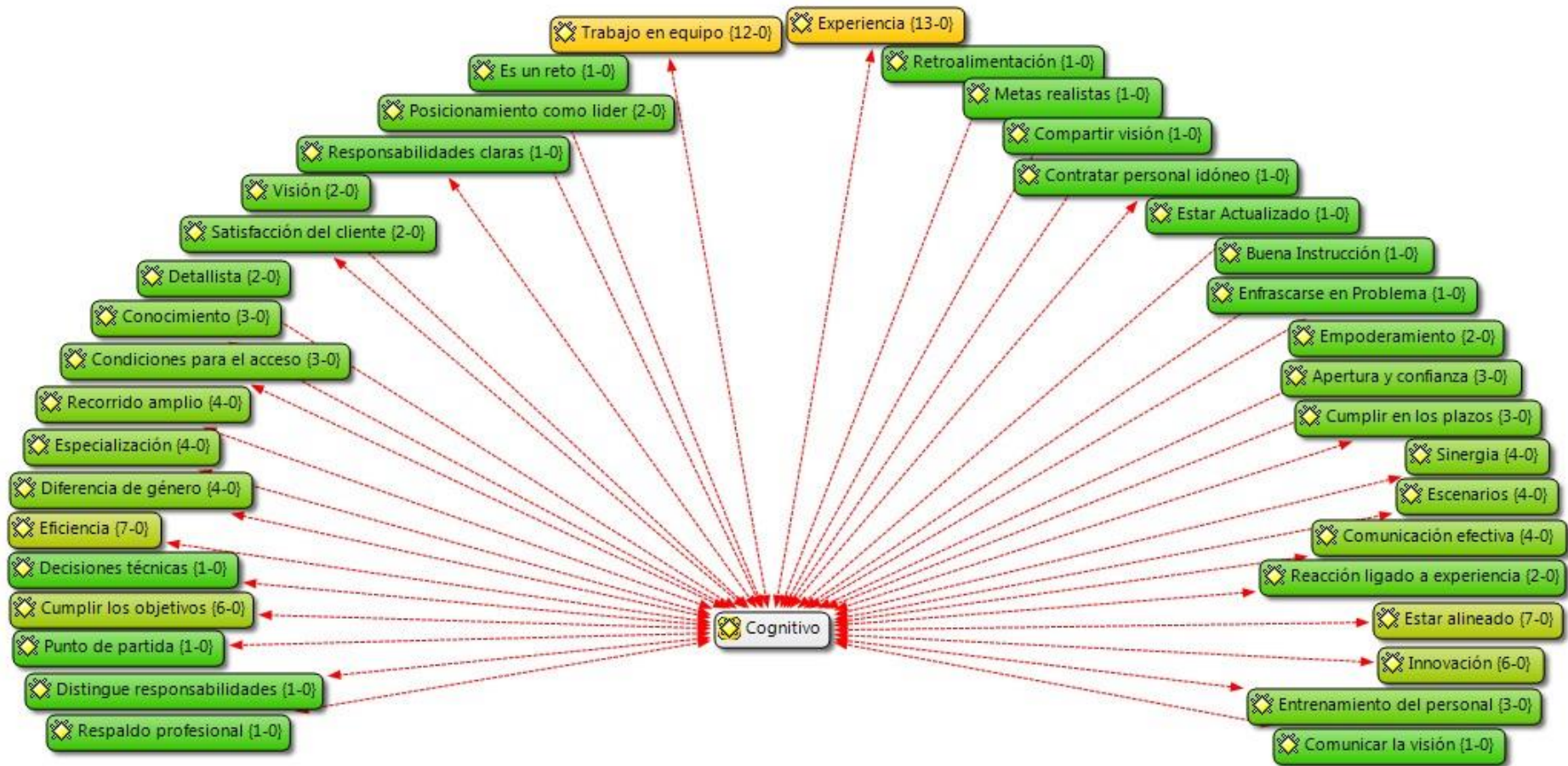


Figura 13. Diagrama de red del análisis de actitudes de aspecto Cognitivo

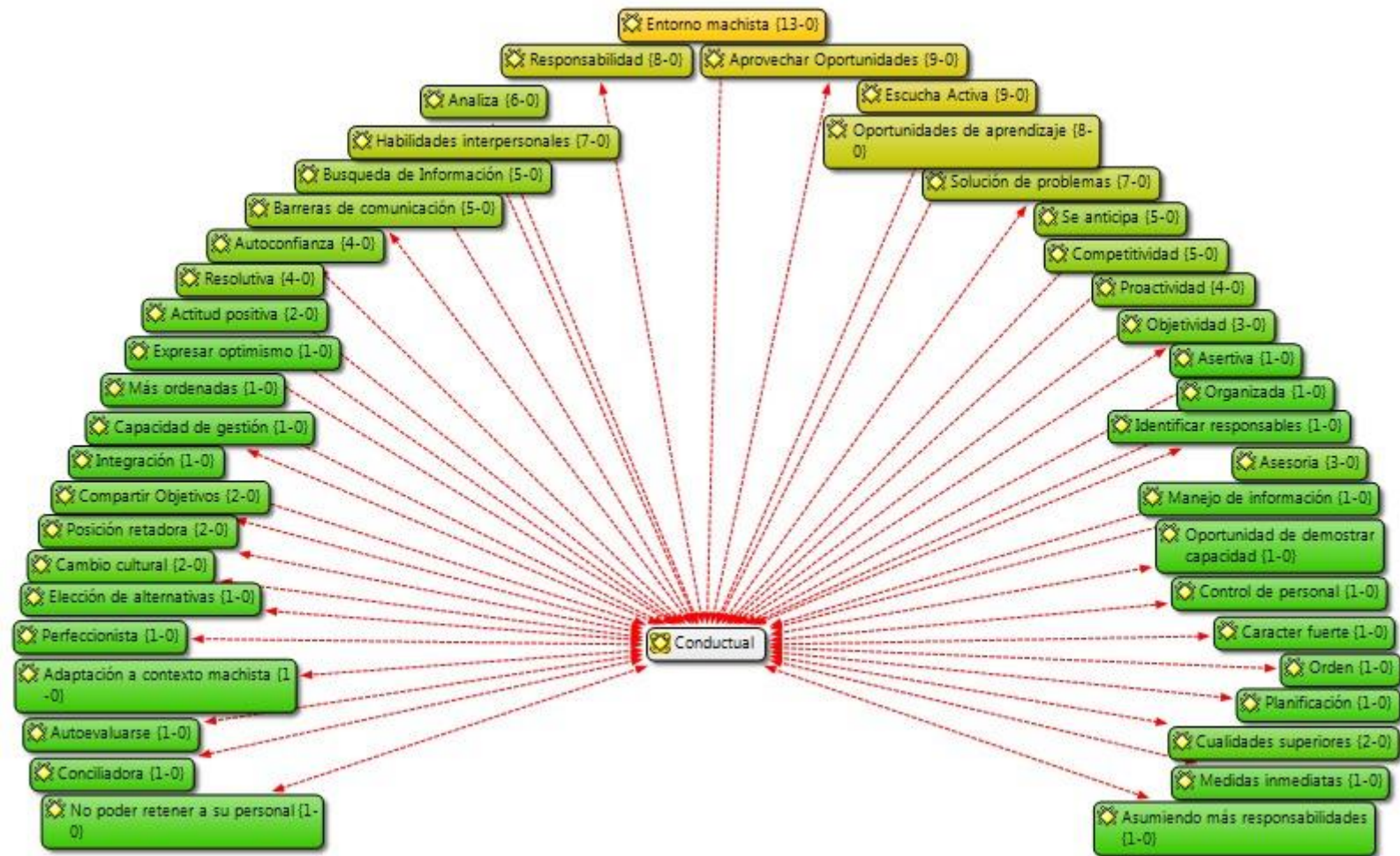


Figura 14. Diagrama de red del análisis de actitudes de aspecto Conductual

## Apéndice J: Notas de las Entrevistas

### Entrevista 1: Cecilia de Surco

- La entrevista se realizó en una de las salas de estudio de la escuela de negocios donde estudia la ejecutiva, durante su horario de descanso de su maestría.
- Se notó que la ejecutiva estaba colaboradora y animosa en responder cada una de las preguntas.
- Se notó seguridad en cada una de sus respuestas.

### Entrevista 2: Diana de San Isidro

- La entrevista se realizó en las oficinas de su centro laboral antes de la hora de almuerzo.
- Se notó que la ejecutiva estaba animosa de colaborar con la entrevista.
- Se notó seguridad en cada una de sus respuestas.

### Entrevista 3: Medalit de Miraflores

- La entrevista se realizó en su oficina de su centro de trabajo, acabado el horario laboral.
- Se notó que la ejecutiva estaba bastante cansada pero motivada por la realización de la entrevista.
- Se notó seguridad en cada una de sus respuestas.

### Entrevista 4: Katherine de Callao

- La entrevista se realizó en su oficina de su centro de trabajo, finalizado el horario laboral.
- La entrevistada estaba cansada, pero se hizo espacio dentro de su agenda para responder la entrevista.
- En la mayoría de las respuestas mostró seguridad. En 2 de sus preguntas pidió aclaración.

#### Entrevista 5: Angela de Santa Anita

- La entrevista se realizó en una oficina compartida de su centro de trabajo, con presencia de un miembro de su equipo, esta fue durante el horario laboral.
- La entrevistada tenía prisa por continuar sus labores.
- En la mayoría de las preguntas mostró seguridad.

#### Entrevista 6: Andrea de Miraflores

- La entrevista se realizó en un café fuera de su centro de trabajo, finalizado el horario laboral.
- La entrevistada está cansada pero mostró buen ánimo para responder las preguntas.
- Se tiene un vínculo de amistad entre entrevistador y la entrevistada.
- Se notó seguridad en cada una de sus respuestas.

#### Entrevista 7: Zulema de Barranco

- La entrevista se realizó en su domicilio por la tarde.
- La entrevistada se encontraba con descanso médico pero mostró buen ánimo para responder las preguntas.
- La entrevistada mostró autoridad y firmeza en la entrevista.
- Se notó avasalladora en cada una de las respuestas.

#### Entrevista 8: Catalina de Miraflores

- La entrevista se realizó en un restaurant después de finalizado el almuerzo.
- La entrevistada estaba ansiosa por responder las preguntas.
- Se cuenta con un vínculo laboral no directo.
- Se notó seguridad en cada una de sus respuestas.

#### Entrevista 9: Carmen de San Isidro

- La entrevista se realizó en su oficina de su centro laboral en la última hora de su horario laboral.

- Se notó que la ejecutiva estaba cansada pero motivada por la realización de la entrevista.
- Existía una voluntad de ayudar por ser amiga de un familiar del entrevistador.
- Sus respuestas fueron cuidadosas y breves.

#### Entrevista 10: Ana de San Isidro

- La entrevista se realizó en su casa por la tarde.
- La entrevistada se encontraba cansada pero relajada.
- La entrevistada mostró conocimiento en el desarrollo de sus labores pero un ligero nerviosismo.
- Sus respuestas fueron amplias y a veces no focalizadas.

#### Entrevista 11: Patricia de Callao

- La entrevista se realizó en su oficina de su centro de trabajo finalizado el horario laboral.
- La entrevistada estaba muy enferma (muy agripada), a pesar de eso mostró mucha disposición en contestar las preguntas.
- Se mostró apasionada en el desarrollo de la entrevista.
- Se notó seguridad en cada una de sus respuestas.

#### Entrevista 12: Roxana de Callao

- La entrevista se realizó en su oficina de su centro de trabajo, durante el horario laboral.
- La entrevistada estaba tranquila y serena.
- Se notó seguridad en cada una de sus respuestas.

#### Entrevista 13: Martha de Jesus María

- La entrevista se realizó en un Restaurante, después de finalizado el almuerzo.
- La entrevistada estaba contenta y dispuesta a responder las preguntas.

- Se notó seguridad en cada una de sus respuestas pero se desenfocaba en varias ocasiones.

#### Entrevista 14: Giovanna de la Victoria

- La entrevista se realizó en su domicilio por la noche.
- La entrevistada se encontraba cansada pero relajada.
- Se tiene un vínculo de amistad entre entrevistador y la entrevistada.
- En la mayoría de las respuestas mostró seguridad. En 2 de sus preguntas pidió aclaración.

#### Entrevista 15: Lorena de Surco

- La entrevista se realizó en una de las salas de estudio de la escuela de negocios donde estudia la ejecutiva, durante su horario de descanso de su maestría.
- Se notó que la ejecutiva estaba colaboradora y animosa en responder cada una de las preguntas.
- La entrevistada mostró autoridad y firmeza en la entrevista.
- Se notó avasalladora en cada una de sus respuestas.