

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



**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS GLOBALES
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
Y
MASTER IN BUSINESS ADMINISTRATION
OTORGADO POR LA
ESCUELA DE ALTA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN, EADA**

(ROL DE LA MUJER EN LA GRAN EMPRESA EN COLOMBIA)

PRESENTADA POR:

Sr. ANDRÉS GUTIERREZ BONNET

Sr. JUAN CARLOS LÓPEZ SILVA

Sr. SERGIO MORALES SÁNCHEZ

Srta. MANUELA SALCEDO PORRAS

Asesora: Beatrice Avolio Alecchi

Bogotá, junio de 2011

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	v
Lista de Figuras.....	vii
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Definición del Problema.....	9
1.3 Preguntas de Investigación.....	9
1.3.1 Pregunta general.....	9
1.3.2 Preguntas específicas	9
1.4 Objetivos de la Investigación	10
1.4.1 Objetivo general.....	10
1.4.2 Objetivos específicos.	11
1.5 Importancia de la Investigación	11
1.6 Naturaleza de la Investigación	13
1.7 Limitaciones	15
1.8 Delimitaciones.....	16
1.9 Resumen	17
Capítulo II: Revisión de la Literatura	20
2.1 Las Mujeres Ejecutivas en el Mundo	21
2.2 Las Mujeres Ejecutivas en Latinoamérica	28
2.3 Las Mujeres Ejecutivas en Chile.....	36
2.4 Las Mujeres Ejecutivas en Colombia.....	43
2.5 Principales Barreras que Afrontan las Mujeres en su Desarrollo Profesional ...	51

2.6 Gran Empresa	54
2.7 Alta Dirección	54
2.8 Emprendedor	57
2.9 Liderazgo.....	59
2.10 Resumen	64
2.11 Conclusiones	65
Capítulo III: Metodología	67
3.1 Diseño de la Investigación	68
3.2 Justificación del Diseño	70
3.3 Preguntas de la Investigación.....	72
3.4 Población.....	73
3.5 Consentimiento Informado.....	74
3.6 Selección de los Casos	75
3.6.1 Muestreo.....	75
3.6.2 Estrategias.	76
3.7 Confidencialidad	76
3.8 Procedimiento de Recolección de Datos.....	77
3.8.1 Múltiples fuentes de información.	78
3.8.2 Observación directa.....	79
3.8.3 Entrevista.	80
3.8.4 Esquema de las entrevistas.....	81
3.8.5 Revisión documental.....	83
3.9 Instrumentos	84
3.10 Procedimiento de Registro de Datos	86
3.11 Análisis e Interpretación de Datos	88

3.11.1 Análisis individual de los casos.	88
3.12 Validez y Confiabilidad	90
3.13 Resumen	92
Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados.....	94
4.1 Perfil de los Entrevistados.....	94
4.2 Presentación y Discusión de los Resultados	102
4.2.1 ¿Los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales?	102
4.2.2 ¿Cuáles factores afectan el desarrollo profesional de las mujeres en la gran empresa?.....	109
4.2.3 ¿Existen ámbitos más permeables que otros a la participación de las mujeres?	117
4.2.4 ¿El estilo directivo de las mujeres que participan en la gran empresa obedece a la identidad femenina o se encuentra adaptado a una cultura tradicionalmente masculina?.....	128
4.2.5 ¿A qué se atribuye la situación de desigualdad de las mujeres frente a los hombres en la gran empresa?	134
4.2.6 ¿Cómo están enfocando las empresas el tema de la participación femenina en la alta dirección?.....	141
4.2.7 ¿Existe alguna valoración respecto a la incidencia que tiene el contar con mujeres en altos cargos directivos en el éxito de la empresa?	145
4.2.8 ¿Cuál es la actitud por parte de la dirección general de la compañía frente a la incorporación de mujeres en las altas esferas de la misma?	149
4.2.9 ¿Son las compañías lideradas por mujeres más proclives a la inclusión de mujeres y a fomentar su desarrollo profesional?	153

4.2.10 ¿Las mujeres en altos cargos directivos promueven la feminidad en las organizaciones?.....	157
4.2.11 ¿Cuál es la visión de los pares hombres respecto a los estilos de dirección de las mujeres en la gran empresa y al rol que ellas desempeñan?.....	160
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	165
5.1 Conclusiones	165
5.2 Recomendaciones.....	172
Referencias.....	174
Apéndice A: Guía de la Entrevista (Mujer)	191
Apéndice B: Guía de la Entrevista (Hombre)	211
Apéndice C: Consentimiento Informado (Mujer)	215
Apéndice D: Consentimiento Informado (Hombre)	216
Apéndice E: Formato de Notas de la Entrevista	217

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Brecha Salarial Femenina.</i>	34
Tabla 2. <i>Tasa de Respuesta de las Mujeres que Conformaron la Muestra.</i>	96
Tabla 3. <i>Características Sociodemográficas de las Mujeres Entrevistadas.</i>	97
Tabla 4. <i>Mujeres Entrevistadas por Edad Actual.</i>	98
Tabla 5. <i>Lugar de Nacimiento de las Mujeres Entrevistadas.</i>	98
Tabla 6. <i>Estado Civil de las Mujeres Entrevistadas.</i>	98
Tabla 7. <i>Profesión de las Mujeres Entrevistadas.</i>	99
Tabla 8. <i>Sector al que Pertenece la Empresa de cada una de las Mujeres Entrevistadas.</i>	99
Tabla 9. <i>Área en que Trabajan las Mujeres Entrevistadas.</i>	100
Tabla 10. <i>Características Sociodemográficas de los Hombres Entrevistados.</i>	101
Tabla 11. <i>Lugar de Nacimiento de los Hombres Entrevistados.</i>	101
Tabla 12. <i>Estado Civil de los Hombres Entrevistados.</i>	101
Tabla 13. <i>Profesión de los Hombres Entrevistados.</i>	102
Tabla 14. <i>Sector al que Pertenece la Empresa de cada uno de los Hombres Entrevistados.</i>	102
Tabla 15. <i>¿Los Puestos de Alta Dirección Resultan Metas Atractivas y Deseables para las Mujeres en Términos Profesionales?</i>	104
Tabla 16. <i>¿Cuáles Factores Afectan el Desarrollo Profesional de las Mujeres en la Gran Empresa?</i>	109
Tabla 17. <i>Identificación de Ámbitos más Permeables a la Participación de las Mujeres.</i> ...	118
Tabla 18. <i>Sectores de Mayor Participación Femenina.</i>	119
Tabla 19. <i>Áreas Organizacionales con Mayor Participación Femenina.</i>	120
Tabla 20. <i>Influencia de la Conducta por Género en el Estilo Directivo de las Entrevistadas.</i>	128

Tabla 21. <i>¿A Qué Se Atribuye la Situación de Desigualdad de las Mujeres frente a los Hombres en la Gran Empresa?</i>	135
Tabla 22. <i>¿Cómo Están Enfocando las Empresas el Tema de la Participación Femenina en la Alta Dirección?</i>	142
Tabla 23. <i>¿Existe Alguna Valoración Respecto a la Incidencia que Tiene el Contar con Mujeres en Altos Cargos Directivos en el Éxito de la Empresa?</i>	147
Tabla 24. <i>¿Cuál Es la Actitud por Parte de la Dirección General de la Compañía frente a la Incorporación de Mujeres en las Altas Esferas de la Misma?</i>	150
Tabla 25. <i>¿Son las Compañías Lideradas por Mujeres Más Proclives a la Inclusión de Mujeres y a Fomentar su Desarrollo Profesional?</i>	156
Tabla 26. <i>¿Las Mujeres en Altos Cargos Directivos Promueven la Feminidad en las Organizaciones?</i>	158
Tabla 27. <i>Percepción de los Hombres en Altos Cargos Directivos sobre sus Pares Mujeres.</i>	161

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Porcentaje de Mujeres en la Alta Dirección, 2009.	22
<i>Figura 2.</i> Posiciones Corporativas de Fortune 500 Asumidas por Mujeres.	24
<i>Figura 3.</i> Evolución Retributiva en las Posiciones Directivas. Hombres y Mujeres.	28
<i>Figura 4.</i> Mujeres en Cargos Gerenciales.	30
<i>Figura 5.</i> Porcentaje de Mujeres en Posiciones Específicas.	31
<i>Figura 6.</i> Brecha de Género en Educación por Generaciones en América.	33
<i>Figura 7.</i> Ingreso Medio Salarial de los Hombres Comparado con el Ingreso Medio de las Mujeres. Zonas Urbanas. Valores Observados y Proyectados 1990 – 2015.	35
<i>Figura 8.</i> Carga de Trabajo Total. Horas de Trabajo Remunerado más Horas Destinadas al Trabajo Doméstico.	35
<i>Figura 9.</i> Dimensiones del indicador <i>Global Gender Gap</i>	41
<i>Figura 10.</i> Distribución Porcentual de Mujeres en Cargos Directivos.	46

Capítulo I: Introducción

El papel de la mujer en el mercado laboral ha evolucionado a lo largo del tiempo, de manera tal que actualmente ocupa posiciones que antes eran reservadas sólo para los hombres y a su vez reclama, cada día más, una mayor participación en la vida social, siendo estos comportamientos y actuaciones diferentes a las que reflejó en el pasado. Hoy por hoy, las empresas se están volviendo cada vez más femeninas pues día a día aumenta el énfasis en las habilidades interpersonales de las mujeres lo cual se constata al contar actualmente con doce de las 500 empresas más importantes del mundo, dirigidas por mujeres (Fortune, 2010). Esta importante participación, busca un equilibrio con la combinación de rasgos masculinos y femeninos en la dirección de los negocios, más allá de propiciar una competencia entre los dos géneros (McCrimmon, citado por Franco, 2010).

Las mujeres están hoy mejor educadas y desempeñan más puestos de trabajo en el mundo que en ninguna época anterior. Hoy las mujeres constituyen un poco más del 40% de la mano de obra mundial, no obstante, su participación global en los puestos directivos pocas veces supera el 20%, bajando hasta el 2 o 3% en las más grandes empresas y organizaciones (Organización Internacional del Trabajo - OIT, 2011). En Colombia, a pesar de considerarse el país latinoamericano con la mayor proporción de mujeres en posiciones de dirección, en relación con nueve países estudiados, entre un 10% y un 12% de los cargos directivos de las empresas son ocupados por mujeres (Maxfield, 2005).

El presente estudio exploratorio, basado en un enfoque cualitativo, busca identificar cuáles es el rol que desempeñan las mujeres dentro de la gran empresa en Colombia, comprendiendo cuáles han sido los factores que las han estimulado a hacer parte de una gran organización, cuáles han sido sus aspiraciones para llegar a ocupar altos cargos ejecutivos dentro de sus organizaciones, sus características más comunes al ocupar estas posiciones y sus estilos de

liderazgo. También pretende explorar el interés que tiene la gran empresa en promover el crecimiento profesional de estas mujeres. De esta manera, esta investigación intentará proporcionar algunas respuestas relacionadas con el papel que desempeña la mujer ejecutiva en la gran empresa en Colombia, como una contribución importante al conocimiento de la actividad ejecutiva femenina en cargos de alta dirección en el país.

1.1 Antecedentes

La preocupación por la calidad, eficiencia, productividad y competitividad que existe hoy, tanto en el ámbito mundial como nacional, es el resultado de cambios internos y externos que han afectado fundamentalmente a la economía mundial en las últimas décadas. Este nuevo entorno está caracterizado por el desarrollo económico y social y la creciente y dinámica globalización de los mercados mundiales, en la cual aún cuando existen países disímiles, es permitido el libre intercambio comercial y cultural, obligando a que cada miembro de este mercado mundial sea cada vez más eficaz y eficiente a objeto de competir al más alto nivel de productividad y calidad (Mafud, 2010). Es así como en las últimas décadas, las relaciones económicas internacionales se han intensificado y las empresas, los gobiernos y los organismos internacionales actúan basados en una perspectiva de mercado mundial y de economía globalizada.

Esta nueva economía, ha impulsado el desarrollo de la actividad empresarial y a través de ella busca cómo las personas con perfil de directores, gerentes y/o consultores, pueden mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas, en donde una óptima gestión no pretende sólo hacer las cosas mejor, sino identificar permanentemente los factores que influyan en el éxito de la misma o en sus mejores resultados (León, Amorós, Becerra, Díaz y Huarachi, 2007). Dentro de la búsqueda del éxito, estas empresas requieren ser conscientes de la importancia de su personal, siendo éste su activo máspreciado en el diseño y desarrollo de la estrategia global, la cual ejecutarán sus más

altos ejecutivos. Dichos ejecutivos tendrán este rol dentro de la empresa y alcanzarán dichas posiciones siempre que demuestren un potencial empresarial.

Según Shaspero (1981), citado por Toribio, Rodríguez y García (2003) en el Boletín ICE Económico, el potencial empresarial es un concepto con el que se hace referencia a la capacidad latente en los individuos de una sociedad, que resulta fundamental para que la misma sea económicamente «autorrenovada» o sostenible a largo plazo. Así, este autor considera que el desarrollo económico de una sociedad no depende del volumen existente de empresarios en un momento determinado, sino de su potencial para aumentar la actividad empresarial (Toribio et al., 2003) y en este sentido, según Krueger y Brazeal (1994) citados por el mismo Boletín (2003), la existencia de estos empresarios potenciales, será un requisito fundamental para el desarrollo económico social.

Compaginando los rasgos de una sociedad globalizada con los estímulos de desarrollo de la actividad empresarial, es preciso evaluar cómo cada vez más este potencial empresarial tiene cabida dentro de la gran empresa, dando impulso al espíritu empresarial de los empleados, tanto hombres como mujeres. De esta manera, uno de los cambios más significativos que está ocurriendo en estos tiempos, es la demanda por mayor conocimiento en el lugar de empleo, en donde las estructuras y lo predecible en ellas, rápidamente está cambiando a flexibilidad, innovación e imaginación (De León, 2009). Esto exige sobremanera la necesidad de un espíritu empresarial en los empleados, en donde tiene cada vez más relevancia, el valor que las personas pueden aportar a su entorno. Para lograr esto en la fuerza laboral, el espíritu empresarial tiene que ser fomentado por la empresa en la manera de pensar de sus empleados pues alguien que actúa como empresario es innovador, asume responsabilidades (De León, 2009) y piensa más allá de su propio interés. Aquellos que piensan como empresarios logran encajar más fácilmente en altos cargos directivos dentro de la organización y con su

esfuerzo contribuyen en cualquier propuesta de cambio que se presente, en la toma de importantes decisiones y hasta en la planeación estratégica de la compañía.

El tener personas con espíritu empresarial dentro de la organización significa contar con gente que guía el potencial de la empresa, que ayuda a reclutar el talento correcto y que imprime vigor a la organización como un todo. No obstante, según De León (2009), todos los individuos tienen potencial empresarial y el reto de las organizaciones es identificar, nutrir y movilizar su talento.

Este espíritu empresarial, está acompañado por lo atractivo que resulte para la persona la necesidad de encontrar un desarrollo profesional dentro de la empresa. Dicho espíritu se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva (Werther y Davis, 1995). Detrás de esto están los grandes cambios sociales, culturales, económicos, tecnológicos y laborales que han modificado sustancialmente los intereses de la vida de las personas y sobre todo los de las mujeres en este último siglo en donde el aumento de la esperanza de vida, su mayor nivel promedio de educación y la tendencia a tener menos hijos, son factores que han influido en su creciente participación laboral (Daeren, 2000). A pesar que es evidente dicha participación femenina empresarial, particularmente en Latinoamérica, es escaso el conocimiento y los estudios relacionados con el fenómeno de la vinculación de la mujer al mundo empresarial y el rol que desempeñan dentro de las organizaciones.

Para 2009, la representación femenina en el mundo laboral es evidente al observar que alrededor de 1,200 millones de los 3,000 millones (40.4%) de trabajadores del mundo son mujeres según el informe *Global Employment Trends for Women 2009*, citado por la *International Labour Organization* (2009). De esta representación, no es ajena Colombia, donde a pesar de ser una sociedad machista por naturaleza y que durante muchos años no aceptó el ingreso de la mujer al mundo laboral (Vega, 1998), hoy la mujer en Colombia es

parte fundamental de la fuerza laboral, demostrado entre otros estudios, por la encuesta de hogares del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en la que se evidencia un incremento constante de las mujeres en la población económicamente activa. En los años 80, las mujeres ocupadas representaban el 38.6% de la población económicamente activa en las 13 principales ciudades del país, mientras que cifras recientes, reflejan que la proporción de mujeres ha llegado a niveles del 47% (DANE, 2010).

De acuerdo con la misma entidad, (DANE), citada por El Espectador (2010), en Colombia el total de mujeres representa un poco más del 50% de su población, es decir, existen 22 millones 150 mil mujeres al cierre del año 2009, en donde el 56.8% de ellas son jefas de hogar y las actividades en donde mayor presencia tiene su mano de obra son: industria manufacturera (14.8%), comercio, hoteles y restaurantes (31.4%) y servicios, comunales, sociales y personales (33.2%).

Con el ánimo de comprender el potencial trabajador de la mujer en Colombia, el DANE reportó que el 78.9% de las mujeres colombianas están en edad de trabajar, comprendiendo mujeres mayores de 12 años en las zonas urbanas y mayores de 10 años en las zonas rurales. No obstante, la tasa global de participación femenina se ubica en el 49.8%, es decir, la relación porcentual entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar (El Espectador, 2010).

Un estudio de la Asociación de Gestión Humana (Acip), citado por RCN Radio (2010), entidad que tiene afiliadas a más de 600 empresas nacionales y multinacionales de todos los sectores económicos, muestra que entre un 10% y un 12% de los cargos directivos de las empresas son ocupados por mujeres en Colombia. Por su parte, en dicho estudio se reconoce que incluso hay marcadas diferencias salariales en los cargos

directivos donde las mujeres tienen salarios entre un 10 y un 15% por ciento por debajo de los de los hombres.

La académica titular y coordinadora del Programa Conciencia Femenina y Liderazgo de la Universidad de Los Andes en Colombia, María Consuelo Cárdenas (Sánchez, 2010), explica que entre la tranquilidad y la felicidad por un lado, y el poder y la fama por otro, varias prefieren lo primero, lo cual desata un problema en este proceso: mujeres con talento que podrían contribuir al desarrollo de las compañías abandonan el mercado o se quedan en posiciones por debajo de sus posibilidades, lo que origina una dificultad más para promover el desarrollo profesional de la mujer en el país.

Continuando con el análisis de la participación laboral de la mujer en Colombia frente al resto de Latinoamérica, se destaca a Colombia como el país latinoamericano con la mayor proporción de mujeres en posiciones de dirección (Maxfield, 2005), nivel que ha consolidado gracias a sus características: pujante y trabajadora, con alto sentido de responsabilidad y perseverancia según el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (El Espectador, 1996). Estas cualidades le han permitido entrar a jugar un papel importante en la economía, dejando atrás su rol de ama de casa para convertirse en mujer ejecutiva y/o empresaria. Es así como en los últimos años muchas de ellas han liderado grandes compañías del sector público y privado, diversos proyectos de generación de empresas, ocupado altos cargos gubernamentales y ministerios e inclusive han dirigido el Senado de la República.

Uno de los motivadores de dicho crecimiento es el grado de educación de la mujer, el cual ha registrado un importante avance sustentado en indicadores como el Índice de Desarrollo Relativo al Género, IDG¹ por el PNUD (Programa de las Naciones Unidas

¹ El índice de desarrollo humano relativo al género (IDG), es un indicador elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que mide las desigualdades sociales y económicas entre hombres y mujeres y se basa en los siguientes aspectos: a)

para el Desarrollo) que pasa de 0.64 a mediados de los años 80, a 0.78 en 2006. En complemento a lo anterior, estadísticas del DANE demuestran que para el periodo comprendido entre 2001 y el 2004 ingresaron a la educación superior un 51% de mujeres contra un 49% de hombres, con un incremento en la preferencia de las mujeres por profesiones que antes eran inminentemente masculinas como las ingenierías, el derecho y las relaciones internacionales (Lopera, 2010).

El fenómeno de crecimiento de la participación de las mujeres en la economía colombiana, tiene su principal origen en la lucha de la mujer por la igualdad de derechos, reforzada por la inclusión de la igualdad de derechos de ambos sexos en la Constitución Política de Colombia del año 1991, y que posteriormente se vio refrendada en políticas específicas, que buscan la no discriminación de las mujeres en el ámbito educativo, social, empresarial, laboral y cultural. Ejemplos de éstas son la legislación laboral que vela por la protección de las mujeres en embarazo, lactantes y jefas de hogar; la ley 581 de 2000 que reglamenta la adecuada y equitativa participación de las mujeres en los niveles de decisión de las ramas y órganos del poder público; la ley 82 de 1993 que favorece a las mujeres cabeza de familia con acceso preferencial a créditos, programas de capacitación y protección de sus derechos fundamentales; la ley 823 de 2003 por medio de la cual se dictan normas para la igualdad de oportunidades de las mujeres; la ley 1009 de 2006 por medio de la cual se crea con carácter permanente el observatorio de asuntos de género en aras de buscar el mejoramiento de la situación de las mujeres y de la equidad de género en Colombia, entre otras (Lopera, 2010).

Las grandes empresas en Colombia tienen características importantes para soportar el desarrollo de la economía del país; características tales como (i) la alta participación y

vida larga y saludable; b) educación y c) nivel de vida digno. Mientras mayor sea la disparidad de género en cuanto al desarrollo humano básico, menor es el IDG de un país.

contribución en el PIB, las exportaciones y el empleo; (ii) importante solidez financiera; y (iii) capacidad dinamizadora de los sectores productivos (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2010). De esta manera, la empresa privada contribuye aproximadamente con el 41% del PIB con un 22.59% aportado por la gran empresa, un 15.90% por las pymes y un 2.6% por las microempresas, mientras que el gobierno contribuye con el 21.3% y los hogares con el 37.5% según el estudio del DANE, la Asociación Colombiana de las micro, pequeñas y medianas empresas (ACOPI) y FEDESARROLLO en el 2007 (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2010).

La sostenibilidad de las grandes empresas en Colombia, es sin duda uno de los mayores retos de la economía pues su actividad exportadora es uno de sus principales pilares, en donde las micro, pequeñas y medianas empresas contribuyen con el 23% de esta actividad exportadora y el 77% restante proviene de las grandes empresas, según el DANE (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2010).

De acuerdo con América Economía citada por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2010), las grandes empresas en Colombia son un gran motor de desarrollo puesto que (i) introducen nuevas y mejores dinámicas al sistema productivo nacional; (ii) crean redes de proveedores y negocios; (iii) fomentan la colaboración e incentivan la formalización empresarial; (iv) tienen una alta participación en el pago de impuestos; y (v) están integradas a las dinámicas de internacionalización, posición que han alcanzado el 82% de las grandes empresas en Colombia.

Estos datos muestran la importancia de la gran empresa en Colombia y la multiplicidad de oportunidades que tienen hoy las mujeres de ocupar altos cargos directivos dentro de estas organizaciones, tendencia que cada vez tiene más fuerza no sólo en el país sino en su entorno latinoamericano. Sin embargo, en Latinoamérica y especialmente en Colombia, existen pocos estudios sobre la incursión de la mujer en la gran empresa en altos cargos

directivos enfocados en la mujer ejecutiva, espacio que permite continuar con la presente investigación.

1.2 Definición del Problema

Para poder diseñar programas y políticas de apoyo liderados por la gran empresa y dirigidos a las mujeres, se requiere estudiar en profundidad cuáles son sus intereses y motivaciones en la búsqueda de altos cargos directivos y a su vez cuáles son sus más frecuentes obstáculos para llegar a éstos. Por eso, la identificación de las características más relevantes de las mujeres ejecutivas vinculadas a la gran empresa en Colombia y el rol que juegan dentro de sus organizaciones, proveerá conocimientos que permitirán el desarrollo de políticas corporativas, orientadas a motivar sus intereses, a incrementar las probabilidades de realizar una carrera directiva, a hallar beneficios organizacionales en equipos dirigidos por ellas, a encontrar un equilibrio entre su vida laboral y familiar y a contribuir en la generación de una sociedad más equitativa y moderna.

1.3 Preguntas de Investigación

1.3.1 Pregunta general.

¿Qué rol juegan las mujeres en la gran empresa en Colombia? Éste, como interrogante esencial en el presente estudio cualitativo, pretende entender qué papel desempeña la mujer ejecutiva que ocupa altos cargos directivos en la gran empresa en Colombia.

1.3.2 Preguntas específicas

¿Los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales?

¿Cuáles factores afectan el desarrollo profesional de las mujeres en la gran empresa?

¿Cuál es la visión de los pares hombres respecto a los estilos de dirección de las mujeres en la gran empresa y al rol que ellas desempeñan?

¿Existen ámbitos más permeables que otros a la participación de las mujeres?

¿El estilo directivo de las mujeres que participan en la gran empresa obedece a la identidad femenina o se encuentra adaptado a una cultura tradicionalmente masculina?

¿A qué se atribuye la situación de desigualdad de las mujeres frente a los hombres en la gran empresa?

¿Cómo están enfocando las empresas el tema de la participación femenina en la alta dirección?

¿Existe alguna valoración respecto a la incidencia que tiene el contar con mujeres en altos cargos directivos en el éxito de la empresa?

¿Cuál es la actitud por parte de la dirección general de la compañía frente a la incorporación de mujeres en las altas esferas de la misma?

¿Son las compañías lideradas por mujeres más proclives a la inclusión de mujeres y a fomentar su desarrollo profesional?

¿Las mujeres en altos cargos directivos promueven la feminidad en las organizaciones?

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo general.

Identificar el rol que desempeñan las mujeres que ocupan puestos dentro de la alta dirección en la gran empresa en Colombia y determinar los factores que podrían explicar el por qué han llegado a participar en estas esferas, con el objetivo de entender el grado de influencia que éstas mujeres imprimen en el desarrollo de la actividad económica empresarial cuando se enfrentan a múltiples y exigentes desafíos presentes en la gran empresa, entre ellos, el manejo de poder.

1.4.2 Objetivos específicos.

Entender el papel que juegan las mujeres en los puestos de alta dirección en la gran empresa en Colombia.

Identificar las funciones que desempeñan las mujeres en los puestos de alta dirección en la gran empresa en Colombia.

Identificar los sectores en los que se desenvuelven las mujeres en los puestos de alta dirección en la gran empresa en Colombia.

Identificar los estilos de dirección de las mujeres en los puestos de alta dirección en la gran empresa en Colombia.

Analizar la situación de las mujeres en la gran empresa en Colombia en comparación con la de sus pares hombres.

Identificar cómo las empresas están enfocando la participación femenina en la alta dirección.

Identificar la influencia que ejercen las mujeres objeto de este estudio sobre las políticas y decisiones en las grandes empresas en Colombia respecto a la inclusión de mujeres y su desarrollo personal y profesional.

Identificar los principales desafíos que enfrentan las mujeres para llegar a los altos cargos directivos en las grandes empresas en Colombia.

1.5 Importancia de la Investigación

Estudiar el rol que desempeñan las mujeres ejecutivas que ocupan altos cargos directivos en la gran empresa es importante por varias razones. La primera de ellas, es que cada vez toma más fuerza en el mercado laboral y al interior de las organizaciones el liderazgo femenino, lo que necesariamente le abre nuevas posibilidades de desarrollo a la mujer en general. De acuerdo con Goleman (2000) citado por El empleo.com (2009) en su tesis del liderazgo femenino, son los estilos del gerente visionario, democrático y

carismático, los que tienen el mayor impacto positivo sobre las organizaciones. Las investigaciones demuestran que aquellas personas que movilizan e inspiran con alta confianza en sí mismas son las que logran los mejores resultados mientras que los autoritarios y coercitivos, en cambio, han quedado atrás en la escala del impacto organizacional. Una confirmación más de la importancia de su participación en el mundo empresarial, lo presenta Tom Peters, autor de *En busca de la excelencia*, al aconsejar a los hombres estudiar el estilo de dirección de las mujeres, como mecanismo para ser exitosos (El empleo.com, 2009).

En segundo lugar, entre 25% y 35% de las empresas formales en Latinoamérica y el Caribe son operadas y dirigidas por mujeres (Weeks J. y Seiler D., 2001) Recalcando su importancia, según Peters (2002), no es que las mujeres deban ocupar puestos directivos en pro de la igualdad de derechos sino por motivos de rentabilidad empresarial, pues sus habilidades innatas, reconocidas como el talento femenino, superan las de los hombres en una amplia gama de capacidades, indispensables para tener éxito en la economía actual; razón por la cual las empresas deberían ver una necesidad imperiosa en incluir mujeres en sus cuadros directivos de alto nivel. Una de las habilidades más destacadas en la investigación de Peters (2002), es la administración femenina, al resaltar que también las mujeres son el principal poder del mercado ya que controlan gran parte de las compras que realizan las empresas y las familias.

En tercer lugar y de acuerdo con Peters (2002), las mujeres están mejor preparadas que los hombres para los nuevos negocios ya que por naturaleza, son más conscientes de la importancia del diseño, un factor clave en un mercado en el que todas las empresas producen bienes y servicios muy similares entre sí y el diseño y el *branding* son una de las herramientas más fuertes en la diferenciación. Las mujeres tienen una mayor

inclinación, también innata, hacia la comunicación, el trabajo en equipo y la delegación, todas ellas características de las nuevas empresas de éxito.

En cuarto lugar, los estudios sobre mujeres que tienen una posición en cuadros directivos de alto nivel en Latinoamérica y en particular en Colombia, son pocos. Esta falta de investigación representa un problema para entender la relevancia que tiene el hecho de que el género femenino integre la planeación y dirección corporativa y a su vez dificulta el diseño de programas y políticas de apoyo que motiven su vinculación y/o crecimiento dentro de la gran empresa en Colombia.

El presente estudio provee información y conocimiento importante para caracterizar el rol que juegan las mujeres ejecutivas en la gran empresa en Colombia, y contribuye al conocimiento de sus necesidades, características y aspiraciones para que las organizaciones encuentren de manera más clara la verdadera importancia y el gran valor que tiene el contar con mujeres en sus cuadros directivos.

1.6 Naturaleza de la Investigación

La investigación tiene un propósito exploratorio y ha utilizado el enfoque cualitativo para explorar el rol que desempeñan las mujeres ejecutivas que ocupan altos cargos directivos en la gran empresa en Colombia. El enfoque cualitativo se denomina holístico pues se precia de considerar el todo, sin reducirlo al estudio de sus partes (Cuenya y Ruetti, 2010), por lo general se utiliza al inicio de la investigación como una forma de obtener la información que permitirá conocer el fenómeno de la participación femenina en la gran empresa en altos cargos sin anticiparse a formular preguntas o hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, tales como las descripciones, las observaciones no estructuradas, las entrevistas abiertas, la revisión de documentos, la discusión grupal y muchas otras (Cuenya y Ruetti, 2010). Su propósito

consiste en “reconstruir” la realidad tal y como la observan los actores de un determinado sistema social, según Hernández (2004), citado por Cuenya y Ruetti (2010).

Los estudios cualitativos a diferencia de los cuantitativos no pretenden generalizar a partir de los resultados a poblaciones más amplias ya que no se interesan por obtener muestras representativas, se fundamentan más en un proceso inductivo orientado de lo particular a lo general (Cuenya y Ruetti, 2010).

La población de mujeres ejecutivas comprende a aquellas mujeres que hoy hacen parte de los equipos directivos de la organización, entendiendo esta posición no más allá de un tercer nivel después de la presidencia de la compañía. Son mujeres que están activamente involucradas en la dirección estratégica de la empresa y que tienen un rol influyente en los resultados de la misma. Debido a que no existen bases oficiales de datos de mujeres ejecutivas en Colombia, se han utilizado diversas fuentes para identificar potenciales participantes en el presente estudio: mujeres destacadas en publicaciones de periódicos y revistas, referidos de contactos personales y referidos de las mismas ejecutivas. En consecuencia, la muestra ha sido construida utilizando una combinación de las técnicas de muestreo: *bola de nieve* y *máxima variación*, donde la primera hace referencia a una técnica que se basa en la idea de red social y consiste en ampliar progresivamente los sujetos entrevistados partiendo de los contactos facilitados por éstos (Salamanca y Martín-Crespo, 2007) y la segunda, permite explorar e identificar los rasgos comunes, presentes en muestras pequeñas y muy heterogéneas analizando los datos gracias a la obtención de descripciones detalladas y de alta calidad en cada caso, útiles para explicar y documentar los atributos que los hacen distinguibles (Bacallao, Alerm, y Artiles, 2002).

La muestra ha sido establecida para reflejar la diversidad de situaciones experimentadas por las mujeres ubicadas en altos niveles directivos teniendo en cuenta las siguientes dimensiones: edad, estado civil, nivel educativo, sector económico de la

empresa a la que está vinculada, forma de vinculación al cargo actual, tiempo de permanencia en la empresa y en el cargo directivo y tamaño de la empresa.

La recolección de datos se ha realizado mediante entrevistas a profundidad, en varias sesiones, en diversos lugares. Las entrevistas han sido de naturaleza abierta, conducidas por medio de una guía y han sido grabadas y transcritas manteniendo una apropiada cadena de evidencias en el análisis a través de la documentación de las mismas. La información ha sido codificada, categorizada y analizada utilizando la inducción analítica según Strauss y Corbin (1998) y los procedimientos sugeridos por Miles y Huberman (1994). Para procesar la información, se ha utilizado el software *Excel*, buscando alcanzar un acercamiento entre las narrativas y la codificación de la información.

1.7 Limitaciones

Al analizar las limitaciones de la investigación cualitativa, según Sykes y Collins en su artículo "*Quality and Qualitative Research*" citado por Covarrubias (2005), se resalta que este tipo de investigación no permite aplicarse en la forma estadística que se aplica la investigación cuantitativa, y de esta gran diferenciación resulta que características como la validez, la confiabilidad y la generalización, sean las metas básicas de la investigación cualitativa.

Otra limitación encontrada en este método, es que la recolección de datos está basada en entrevistas en profundidad, y las mujeres podrían no haber compartido razones personales y profundas acerca de sus motivos reales para vincularse laboralmente a la empresa o para buscar pertenecer a su cuadro directivo.

Al evaluar en sí mismo el uso de la entrevista como técnica de investigación, se encuentra otro limitante en este método. En primera instancia, la conceptualización de la entrevista así como su práctica, están determinadas por las diferentes perspectivas y posturas que se adopten para hacerla, y en segunda instancia, la comprensión de las

perspectivas o situaciones, tal como las expresan en la presente investigación, las mujeres ejecutivas, debe interpretarse con la menor subjetividad posible (Blasco y Otero, 2008).

En cuanto a la población a evaluar, una dificultad imperante es la ausencia de una base de datos sobre la cual seleccionar una muestra representativa de mujeres ejecutivas ubicadas en altos cargos directivos dentro de la gran empresa en Colombia, por lo que la investigación usa un muestreo definido como muestreo de propósito que disminuye la generalización de los resultados según Avolio, (2008).

1.8 Delimitaciones

Siendo las delimitaciones los límites que fija el propio investigador, para enmarcar el objeto de su estudio, las delimitaciones de la presente investigación son: (a) el estudio es válido en Colombia teniendo presente que las mujeres entrevistadas trabajan o han trabajado en los últimos dos años en las principales ciudades del país, en grandes empresas con presencia nacional e incluso internacional; (b) el estudio solamente analiza el sector formal de las mujeres ejecutivas; (c) la investigación sólo contempla mujeres ejecutivas que pertenezcan a empresas privadas; (d) se considera gran empresa a aquella organización cuya planta de personal es mayor a 200 trabajadores y cuenta con activos totales por un valor superior a 30.000 salarios mínimos legales vigentes (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010), definición que tiene implícita dos limitaciones: (i) delimita la elección de las mujeres objetivo de la investigación al evaluar las empresas en las que laboran y (ii) de no contar con información oficial sobre dichas empresas, se debe confiar en la información entregada por la entrevistada sobre las características de la compañía en la cual trabaja.

Si bien las entrevistas se realizarán a mujeres residentes en las principales ciudades del país, su mayor representación se concentrará en mujeres radicadas en la ciudad de Bogotá, capital del país destacada por múltiples características según la Dirección de Estudios e

Investigación de la Cámara de Comercio de Bogotá citada por Bogotá - Convention Bureau (2009). De esta manera, Bogotá es resaltada como la sexta ciudad en población de América Latina, después de Ciudad de México, Sao Pablo, Buenos Aires, Río de Janeiro y Lima. Es considerada una de las economías más grandes de América Latina y con un PIB de US\$66,754 millones superando a ciudades como Monterrey, Brasilia, Caracas, Lima, Medellín y Montevideo. La región comprendida por el departamento de Cundinamarca, donde se encuentra Bogotá, es la principal economía del país al representar el 32% de la producción nacional concentrando el 22% de la población nacional. Detallando exclusivamente a Bogotá, ésta alberga el 16.14% de la población del país. Por su parte, la capital concentra el 31% de las empresas del país y es la región con el PIB Per Cápita (US\$9,701) más alto de Colombia (promedio US\$5,473), concentra el 76% de los flujos de inversión extranjera directa del país y se consolida como una región de servicios (74% del PIB), síntesis expuesta por América Economía Intelligence 2009 citada por Bogotá - Convention Bureau, (2009).

En términos laborales la región es el primer mercado de trabajo de Colombia con 4.4 millones de ocupados, lo que representa el 25% del empleo del país. En 2009 por séptimo año consecutivo, Bogotá avanzó en el escalafón de las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina, ubicándose en el sexto lugar entre 50 ciudades y en cuanto a su composición demográfica, siendo la ciudad más densamente poblada, se encuentra distribuida entre una población masculina del 48.15% y una población femenina del 51.84% (Bogotá - Convention Bureau, 2009).

1.9 Resumen

Cada día aumenta la participación de la mujer dentro de los cuadros directivos de alto nivel en la gran empresa en Colombia, sin embargo, este importante posicionamiento que da un equilibrio no sólo empresarial sino económico y social, ha sido estudiado

mínimamente sin alcanzar la profundidad y magnitud necesaria para comprender completamente este fenómeno. Las investigaciones adelantadas en el tema son escasas, lo que dificulta el entendimiento de esta evolución social y a su vez empaña el interés de la gran empresa en Colombia por promover programas de desarrollo de alto nivel para la mujer en su desarrollo profesional.

El estudio tiene como propósito comprender el rol que desempeña la mujer en la gran empresa en Colombia comprobando la existencia de barreras que dificultan el acceso a posiciones de alta dirección en estas grandes organizaciones, a través de una investigación cualitativa.

La presente investigación responderá a ocho propósitos: (a) comprender el rol que juegan las mujeres en los puestos de alta dirección en la gran empresa en Colombia; (b) identificar las funciones que desempeñan estas mujeres al ocupar puestos en la alta dirección en la gran empresa en el país; (c) identificar los sectores en los que se desenvuelven dichas mujeres; (d) identificar sus estilos de dirección; (e) analizar la situación de las mujeres en la gran empresa en comparación con la de sus pares hombres; (f) identificar cómo las empresas están enfocando la participación femenina en la alta dirección y si muestran interés o cuentan con programas de desarrollo de alto nivel para la mujer en su desarrollo profesional; (g) identificar la influencia que ejercen las mujeres en altos cargos directivos sobre las políticas y decisiones en las grandes empresas en Colombia respecto a la inclusión de mujeres y su desarrollo personal y profesional; y (h) identificar los principales desafíos que enfrentan las mujeres para llegar a los altos cargos directivos en las grandes empresas en Colombia.

Si bien las entrevistas se realizarán a mujeres residentes en las principales ciudades del país, su mayor representación se concentrará en mujeres radicadas en la ciudad de Bogotá, capital de Colombia, considerando solamente aquellas que además de tener una clara y

definida posición dentro de los cuadros directivos de alto nivel de sus empresas, éstas son consideradas “grandes empresas”, con administraciones privadas y pertenecientes al sector formal empresarial.



Capítulo II: Revisión de la Literatura

El papel de la mujer en el mundo laboral ha evolucionado a lo largo del tiempo, de tal manera que ésta actualmente reclama una mayor participación en la vida social y ocupa posiciones que antes eran reservadas sólo para los hombres, siendo éstas actuaciones diferentes a las que tuvo en el pasado. Según McCrimmon (2010) citado por Franco (2010), las empresas se están volviendo cada vez más femeninas pues cada vez hacen más énfasis en las habilidades interpersonales de las mujeres. Cada día aumenta la participación de ellas dentro de los cuadros directivos de alto nivel en las grandes empresas, sin embargo, este importante posicionamiento que da un equilibrio no sólo empresarial sino económico y social, aún presenta una amplia senda para la investigación, con mayores oportunidades de exploración en algunas regiones del mundo en comparación con otras, en donde el objetivo común consiste en comprender cuál es el rol que juega la mujer en la gran empresa.

Las investigaciones encontradas sobre mujeres ejecutivas pertenecientes a los altos cuadros directivos en grandes empresas, han estado orientadas a conocer sus perfiles, las barreras que típicamente enfrentan en ese crecimiento profesional, sus habilidades y estilos de liderazgo como estrategia de éxito, las diferencias de género incluida la brecha salarial, la naturaleza económica de las empresas en las que laboran y la intensión de las mismas por promover la participación de mujeres en sus altas esferas directivas. Estructuralmente algunas investigaciones se han basado en encuestas y en estudios del caso siendo especialmente descriptivas y testimoniales; por su parte otras utilizan estudios económicos y *ranking's* empresariales, tomando como referencias organizaciones exitosas económica y/o socialmente responsables a la vanguardia de una o más mujeres. En consecuencia con lo anterior, es preciso comprender que aún cuando estos estudios han aportado importantes conocimientos sobre el papel que juega la mujer en el mundo empresarial, existe una amplia senda para investigación en este campo.

En el presente capítulo se exponen algunos estudios sobre las mujeres ejecutivas en la gran empresa comentando los principales resultados obtenidos de los mismos a nivel internacional y posteriormente en aquellos realizados en Latinoamérica, detallando de manera específica lo que se conoce sobre las mujeres ejecutivas en Chile y en Colombia. En cada uno de estos apartes se exponen estadísticas acerca del número de mujeres en la alta dirección, la importancia de su participación en la gran empresa y las diferencias de género, en especial la salarial. Posteriormente se presentan otros estudios sobre el entorno laboral que rodea a estas mujeres, incluyendo las principales barreras que enfrentan al asumir posiciones de liderazgo y emprendimiento dentro de la alta dirección en la gran empresa.

2.1 Las Mujeres Ejecutivas en el Mundo

Cada vez más en el mundo empresarial se está perfilando una nueva percepción de las mujeres, en donde algunas forman parte de sus negocios y otras se vinculan con su aporte a la empresa. Dicha percepción habla del talento femenino contra la recesión, de las nuevas formas de gestión sostenible, del liderazgo responsable que asumen muchas emprendedoras, entre otros importantes roles (Vallejo, 2009). No obstante lo anterior, de acuerdo con diferentes investigaciones y estudios, estas son algunas estadísticas y cifras relevantes:

- El Grant Thornton's *International Business Report* (IBR), (2011) citado por Cullinan (2011) muestra que, globalmente la proporción de mujeres en la alta dirección a pesar de mostrar una evidente evolución en los últimos 40 años, se ha reducido de nuevo en 2011 a los niveles de 2004, (19%), comparado frente a los años 2007 y 2009 donde se alcanzaron niveles del 24%. Adicionalmente este reporte demuestra que hoy el interés entre países es diferente en materia laboral femenina, ya que algunos parecen fomentar activamente ejecutivas exitosas, mientras que otros luchan por aumentar la diversidad en juntas directivas.

De acuerdo con el mismo reporte, al evaluar cuáles son aquellos países que cuentan con mayor presencia de mujeres en altos cargos directivos, cuáles presentan índices más bajos de participación femenina y cuáles con mayor representación de mujeres como *Chief Executive Officer* (CEO), Tailandia resulta como el país que cuenta con el mayor porcentaje de mujeres en puestos directivos (45%), seguido por Georgia (40%), Rusia (36%), Hong Kong y Filipinas (ambos 35%) y a nivel internacional sólo el 8% de las empresas con mujeres en altos puestos de dirección tienen una ejecutiva principal o CEO, estadística nuevamente liderada por las economías asiáticas, pues una vez más Tailandia encabeza la lista con el 30% de empresas que emplean a mujeres presidentes, seguido por China (19%), Taiwán (18%) y Vietnam (16%).

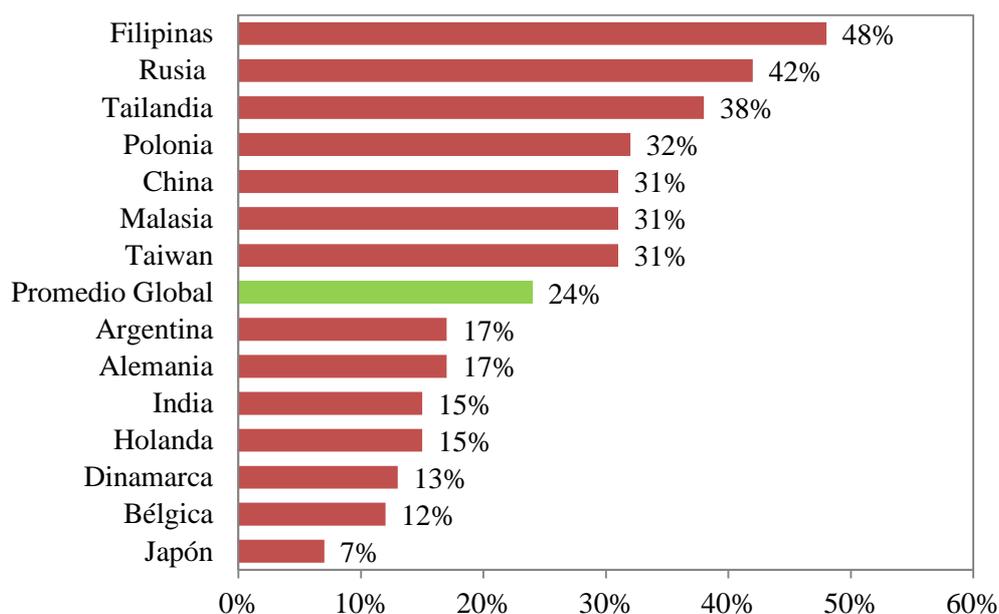


Figura 1. Porcentaje de Mujeres en la Alta Dirección, 2009.

Nota. De Grant Thornton's IBR (2009) según MacBeath (2009).

Por su parte, los países que tienen una menor tasa de representación de mujeres en cargos directivos son la India, los Emiratos Árabes Unidos y Japón, donde menos del 10% de los puestos de alta dirección son ocupados por mujeres. En complemento, los países del G7 (Alemania, Canadá, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón y Reino Unido) no

alcanzan la media mundial (24%), y sólo el 16% de sus mujeres ocupan puestos de alto rango como se puede observar en la Figura 1 (IBR, 2011).

- Evaluando particularmente la economía de los Estados Unidos, según Pellegrino, D'Amato y Wellsberg (2011), las mujeres abarcan la mitad de la fuerza laboral, y por más de dos décadas, han constituido la mitad de los graduados universitarios. Sin embargo, la Oficina del Gobierno de los Estados Unidos (GAO) según Fortune 500 citado en el mismo reporte, en su informe acerca del progreso de la mujer en su lugar de trabajo entre el año 2000 y 2007 en 13 industrias, no encontró ningún cambio en el porcentaje de mujeres no directivas y únicamente un punto porcentual de incremento, del 39 al 40%, en mujeres de la alta dirección.
- Por su parte, de acuerdo a Ilene H. Lang, citada por Pellegrino et al. (2011), como presidente y CEO de Catalyst, organización líder en la investigación del contexto empresarial y femenino, asegura que el ritmo actual de participación de la mujer en la empresa podría tomar hasta el año 2075 para lograr la paridad con los hombres en las juntas directivas y precisa a la vez, que las mujeres conforman el 13.5% de las presidencias de las compañías en Fortune 500 porcentaje que se mantiene desde el año 2005 como se evidencia en la Figura 2.
- La situación es similar en otras regiones desarrolladas. En Europa, las mujeres conforman el 45% de la fuerza laboral, y más de la mitad de los graduados universitarios, sin embargo, sólo representan el 11% de los ejecutivos corporativos según Pellegrino et al. (2011). Estos mismos autores aseguran que de acuerdo al ritmo actual de progreso, la participación de las mujeres en alta dirección no llegará al 20% hasta algún tiempo después del año 2035.

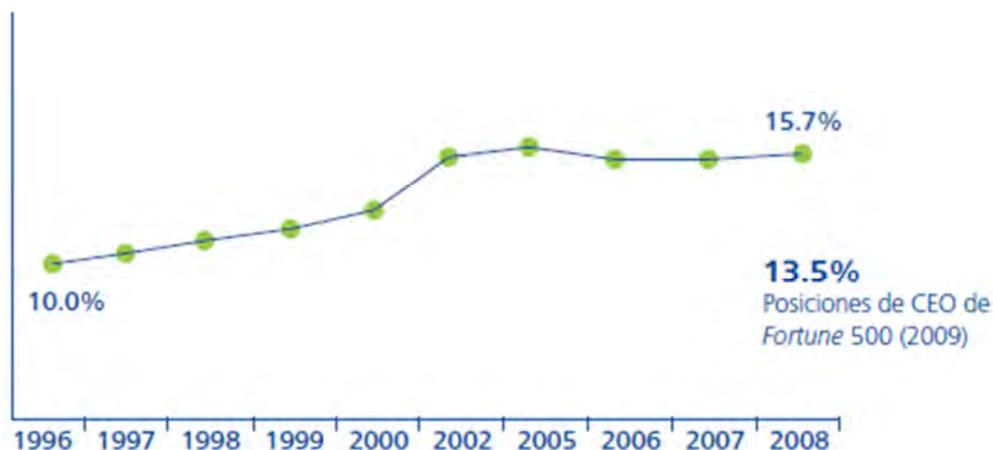


Figura 2. Posiciones Corporativas de Fortune 500 Asumidas por Mujeres.

Nota. De informe emitido por Deloitte Estados Unidos (2011).

- Detallando el escenario español según Ferrero (2010) citado por García y Oroz (2011), de los 500 consejeros de las empresas que cotizan en el Ibex 35, sólo 54 son lideradas por mujeres, equivalente al 10.2% a 2009, siendo esto un gran avance si se tiene en cuenta que en 2005 eran sólo el 3.5% del total. No obstante, la realidad es mucho más exigente en materia legal pues estas empresas están obligadas a cumplir la Ley Orgánica 3 de 2007, para la igualdad efectiva entre hombres y mujeres y el Código del Buen Gobierno, los cuales buscan una presencia equilibrada entre hombres y mujeres en los órganos directivos a 2015. La situación actual se encuentra lejos de ese status ya que un 68.9% de las compañías a nivel nacional carece de mujeres en sus consejos de administración, según un estudio realizado por Informa D&B con datos de 2010 citado por García y Oroz (2011).
- Según Bujaldón (2010) citada por García y Oroz (2011), explica que de cada diez puestos de alta dirección en España, sólo uno es ocupado por una mujer, lo cual contrasta con el grado de formación, pues el 60% de los títulos universitarios y de doctorado son obtenidos por mujeres.

En cuanto a la importancia de la participación de la mujer en la gran empresa, distintos autores presentan casos de éxito por contar con ellas en sus cuadros directivos:

- Según Allen, presidente de Deloitte Estados Unidos, citada por Pellegrino et al. (2011) en su informe sobre la ganancia de género, evidencia por qué las mujeres y el crecimiento económico son una realidad que se ha protagonizado de forma silenciosa por siglos. Ya sea que esta realidad se haya llevado a cabo en las economías mundiales más avanzadas o en aquellas en vías de desarrollo o aún subdesarrolladas, hay una constante: la participación de las mujeres en la actividad económica ha sido y continuará siendo un estímulo para el crecimiento económico. Pellegrino et al. (2011) en su reporte preparado para Deloitte, destacan cómo en la India y América del Sur, organizaciones visionarias como el Banco Grameen y Pro Mujer brindan micro-préstamos para la mujer encontrando como resultado un incontable número de negocios establecidos, los cuales están empezando a prosperar; y comentan a su vez cómo en los Estados Unidos, la cara cambiante del negocio pertenece a las mujeres, y no únicamente debido al surgimiento reciente de ellas como mayoría en la fuerza laboral de los Estados Unidos.
- Una organización liderada con una representación de mujeres importante, alcanza una cultura de valores, alto rendimiento y flexibilidad individual según el reporte elaborado para Deloitte, al encontrar en la diversidad de pensamiento la mejor fórmula para liderar. Por su parte, en el reporte destacan los beneficios de esta diversidad, cuando recalca que son las juntas directivas las responsables de agendar los asuntos de talento y la diversidad de forma regular en las discusiones con la alta dirección.
- En complemento, según un reporte realizado por David Gaddis Ross, y Cristian Dezsö, para la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia (2008)

citado por Vallejo (2009), se ha demostrado que las empresas en las que hay mujeres en puestos de dirección *senior* obtienen mejores resultados económicos. Para analizar la conexión entre el comportamiento de una empresa y el hecho de que al frente de ella esté una mujer, sus autores examinaron los resultados (ventas anuales y crecimiento, entre otras) de las 1,500 principales empresas de los Estados Unidos entre los años 1996 y 2006. En concreto estudiaron la relación entre esas mediciones y el porcentaje de mujeres en posiciones de dirección *senior* (excluyendo el puesto de presidenta ejecutiva) y, por separado, estudiaron sólo aquellas corporaciones cuya presidencia ejecutiva estaba ocupada por una mujer. Sus resultados han puesto de manifiesto que un alto porcentaje de mujeres en posiciones directivas (en la mayor parte de los casos con una sola mujer) está relacionado positivamente con un mejor comportamiento de la empresa.

- Además de sus datos estadísticos, en el reporte para Deloitte (Pellegrino et al., 2011) también se comenta que para comprender por qué es tan importante que las mujeres desempeñen un papel clave en la construcción y reconstrucción de las economías de todo el mundo, es de vital trascendencia considerar el aumento del talento como una cuestión dominante del negocio. Evaluando al talento en términos de género, las mujeres son una fuerza creciente en el ámbito laboral, de ahí que la diversidad de género está también indisolublemente ligada a la importancia creciente de las mujeres como consumidores. El tener tanto a hombres como mujeres en los puestos de toma de decisión ofrece a las organizaciones la perspectiva necesaria para aumentar las ventas y dar alas al crecimiento.

Analizando factores tan sensibles como desigualdad, otros investigadores presentan sus conclusiones sobre las diferencias de género, en especial la salarial:

- De acuerdo con la Comisión Europea (2001) citada por BBC News (2007), Europa ha avanzado poco hacia el fin de la discriminación sexual en el mercado laboral durante la última década. No obstante, los resultados del año 2010 han seguido el patrón visto en los últimos años, donde la brecha cada vez se hace más corta aún cuando sea lentamente y así lo demuestran las cifras: en 1997, la brecha salarial de género en los ingresos promedio de tiempo completo fue de alrededor de 17% y al año 2010 se ha reducido a cerca de un 10%. A pesar de lo anterior, la Comisión sustenta que "La brecha salarial por género va mucho más allá de la cuestión de un pago igual para un trabajo igual" (BBC News, 2010).
- Adam Marshall, de la Cámara de Comercio Británica (BBC News, 2010), complementa lo anterior al precisar que las cifras alcanzadas a 2010 en materia de disminución de brecha salarial de género, muestra cómo las empresas están trabajando fuertemente para ofrecer igualdad en el lugar de trabajo, sin la necesidad de auditorías obligatorias.
- Puntualmente sobre la remuneración de los altos cargos, según García y Oroz, (2011) de acuerdo con el Instituto de Ciencias Sociales y Administración (ICSA) y la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas de España (ESADE) (2010), los datos apuntan que la crisis económica ha reducido la brecha salarial entre hombres y mujeres en la alta dirección desde un 17% en 2009 a un 12% en 2011, sustentando tal reducción en un recorte a la retribución masculina con dureza, en contraposición a una mayor valoración del trabajo de las mujeres tal como se observa en la Figura 3. Estos datos proporcionados, también señalan que la brecha salarial se reduce en la categoría de directivos del 11% al 9.7%, mientras que para el resto de los empleados ha caído del 15% al 11%.

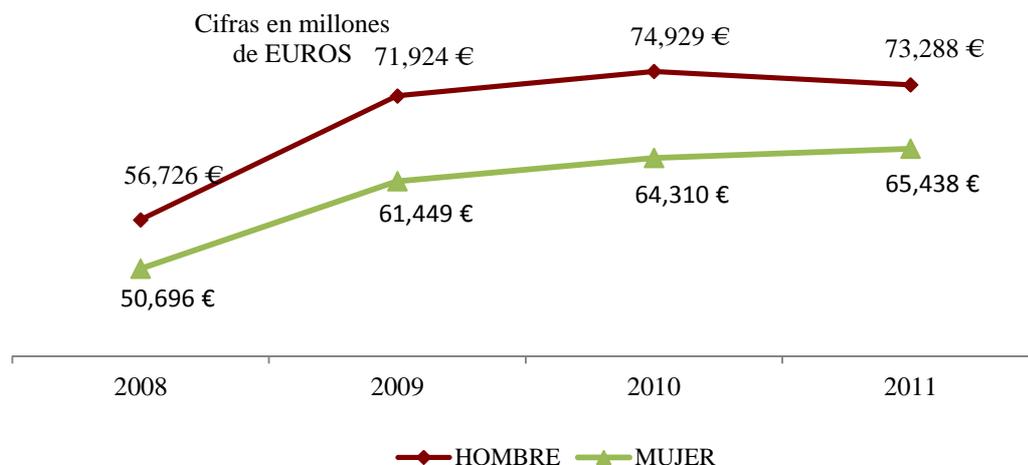


Figura 3. Evolución Retributiva en las Posiciones Directivas. Hombres y Mujeres.

Nota. De “Cuanto más alto llegan las mujeres en el mundo empresarial, más hay que mirar sus apellidos” (García y Oroz, 2011).

- Por su parte, según BBC News (2007), las estadísticas muestran que la brecha salarial crece con la edad, la educación y los años de servicio. Así lo demuestran las estadísticas: (a) la brecha en edades entre los 50 y los 59 años es cercana al 30% cuando para aquellos menores de 30 años de edad la brecha salarial no supera el 7%; (b) la brecha para aquellos con educación superior supera el 30% mientras que para aquellos con menor nivel, la brecha se sitúa en un 13% y; (c) cuando el trabajador tiene 30 años o más de servicio en una compañía, la brecha salarial es del 32% mientras que para aquellos que han trabajado en una compañía entre uno y cinco años, la brecha salarial se disminuye al 22%.

2.2 Las Mujeres Ejecutivas en Latinoamérica

Con el objetivo de conocer y comprender el rol que ha sido estudiado sobre la mujer ejecutiva en la gran empresa en Latinoamérica, es preciso exponer algunas estadísticas acerca del número de mujeres en la alta dirección, la importancia de su participación en la

gran empresa y las diferencias de género, en especial la salarial, de acuerdo con diferentes estudios, investigaciones y opiniones sobre el entorno latinoamericano.

Si bien en el apartado anterior se comentó que la media mundial sobre mujeres que ocupan puestos de altos rangos es del 24%, es oportuno tener una visión más detallada sobre Latinoamérica. Aquí algunas de estas estadísticas:

- De acuerdo con el ranking de las 500 mayores empresas de Latinoamérica publicado por América Economía (2010), citado por Cárdenas, Eagly, Heller, Jauregui, Rivadeneira y Salgado (2010), menos del 14% de los puestos en juntas administrativas están ocupados por mujeres. No obstante lo anterior, existe una tendencia al aumento del número de mujeres en los puestos de decisión, y es Colombia donde se ha encontrado la mayor proporción de mujeres en dichos cargos, tal como lo confirma Maxfield (2005) en su estudio *Women on the Verge*.
- Dicho estudio es una de las más importantes investigaciones que se han realizado en Latinoamérica donde se analizan diversos factores de la mujer ejecutiva en la región. Este estudio se basa en una investigación que cubre 75 compañías y más de 120 mujeres ejecutivas entrevistadas en siete países (Colombia, México, Argentina, Ecuador, Perú, Brasil, Venezuela).
- Maxfield en su estudio muestra que hay un crecimiento importante en la representación de las mujeres en cargos directivos en las organizaciones privadas, a tal punto que en la actualidad las mujeres ya ocupan alrededor del 30% de los cargos directivos. Este estudio también muestra que el 25% de las empresas tienen programas específicos para que las mujeres puedan desarrollarse y llegar a cargos superiores. Cuando se analiza la representación que tienen las mujeres como jefes de área, se encuentra que su participación está cercana a la de los hombres. Sin

embargo esto no sucede en cargos de dirección y presidencia, pues sólo el 10% de las organizaciones tienen como presidente a mujeres.

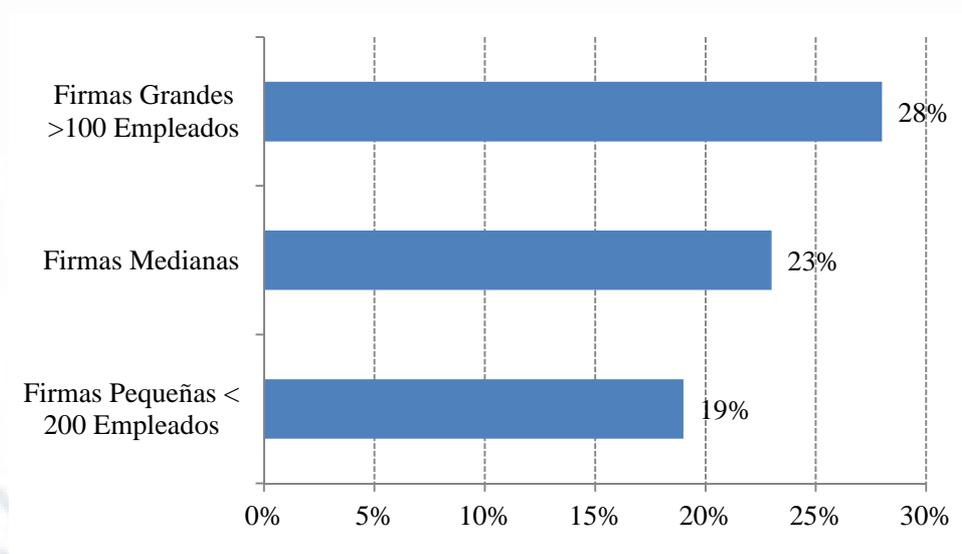


Figura 4. Mujeres en Cargos Gerenciales.

Nota. De Maxfield (2005).

También es importante recalcar que el estudio de Maxfield (2005) hace una comparación entre los países en los cuales se realizó la investigación. En este estudio, se puede observar que Argentina y Brasil son los países con menor número de mujeres en cargos directivos y de jefes de área, mientras que Colombia es el país que tiene mayor representación del género femenino en cargos directivos. Maxfield a su vez muestra que entre más grandes son las compañías hay más mujeres que ocupan cargos en la alta dirección lo cual se refleja en la Figura 4, y lo explica al analizar cómo las grandes firmas pueden justificar con mayor facilidad los esfuerzos encaminados al avance de la mujer en la gerencia.

En cuanto a la importancia de la participación de la mujer en la gran empresa en Latinoamérica, más que hallar estudios reveladores, se encuentran los sectores en donde más predomina su participación y su forma de liderar:

- Según Maxfield (2005) en relación con las actividades realizadas por las mujeres en los cargos directivos, la principal tendencia latinoamericana es hacia cargos de servicio al cliente, recursos humanos, legal y mercadeo y ventas, siendo menor hacia cargos en áreas de operaciones, finanzas, ingeniería y comunicaciones tal como se presenta en la Figura 5.

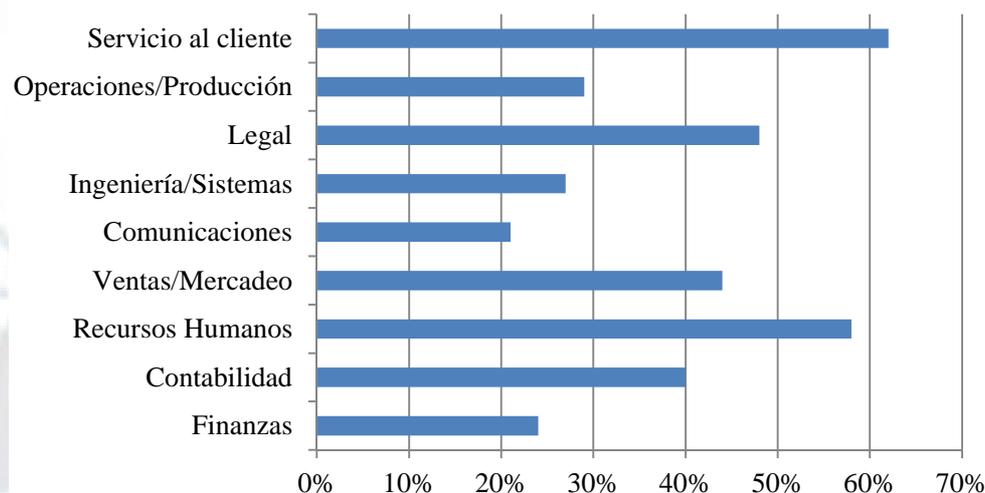


Figura 5. Porcentaje de Mujeres en Posiciones Específicas.

Nota. De Maxfield (2005).

- En relación con la forma de liderar de las mujeres directivas latinoamericanas, algunas encuestas realizadas a las mismas en compañías del sector privado encuentran que sus principales características en comparación con los hombres son: (a) ser más claras y directas; (b) ser más comprometidas con la obtención de resultados en el menor plazo posible; y (c) realizar las tareas de manera perfecta atendiendo en la mayoría de las veces hasta el más mínimo detalle de manera personal (Cárdenas, 2009).

Sobre el interés por la problemática de la desigualdad, variados estudios en Latinoamérica presentan importantes comentarios sobre las diferencias de género, en especial la brecha salarial:

- Los primeros estudios sobre la diferencia de género en las organizaciones en Latinoamérica y el Caribe, comienzan a desarrollarse de manera aislada a comienzos de los años 90, a través de investigaciones realizadas por analistas principalmente colombianos, chilenos, argentinos y venezolanos especializados en distintas disciplinas (Yoshioka, 2007).
- En general estos estudios demuestran que al igual que en otras regiones, en Latinoamérica hay una situación de desigualdad entre hombres y mujeres sobre la que se concluyen temas críticos tales como: (a) a pesar de la participación creciente de la mujer en el mercado laboral en la región, hay inequidad en el acceso y en la permanencia en el mercado laboral; (b) el conflicto entre la vida laboral y las responsabilidades familiares inciden en una mayor carga de trabajo para la mujer; y (c) las mujeres están en una situación desventajosa respecto al acceso a los recursos productivos tales como la propiedad de la tierra, las empresas, el capital productivo y el crédito (Yoshioka, 2007).

No obstante lo anterior, millones de mujeres han ingresado al mercado laboral en las últimas tres décadas incrementando la tasa de participación femenina en la fuerza laboral del 35% en 1980 al 53% en 2007, situación que ha permitido impulsar el crecimiento económico de la región, apoyar a la igualdad de género y reducir los índices de pobreza que se estima estarían en el orden del 40% versus el 26% real (Pages y Piras, 2010). A pesar de este ingreso al mercado laboral, las inequidades de género existen en el status de empleo y en la calidad de los trabajos respecto a los de los hombres, toda vez que las mujeres en muchos casos deben ocupar trabajos de tiempo parcial o temporales (Yoshioka, 2007).

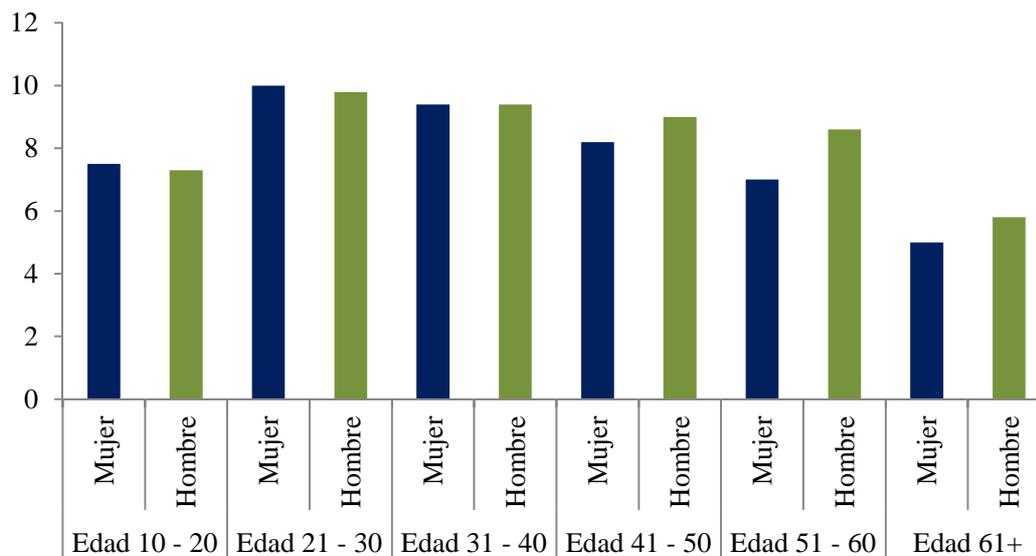


Figura 6. Brecha de Género en Educación por Generaciones en América.

Nota. De Pages y Piras, (2010).

- Según Pages y Piras (2010), esta nueva fuerza laboral que se destaca por permanecer más tiempo en las escuelas y ser más propensa a asistir a la formación universitaria que los hombres, está accediendo al mercado con mejores niveles de educación. En el estudio realizado por esas autoras, tomando como base los datos socioeconómicos de febrero de 2010 para América Latina y el Caribe, se observó cómo en las generaciones más jóvenes, los años de educación de la mujeres son mayores que los de los hombres, tal como se observa en la Figura 6, exceptuando los casos de Bolivia, Guatemala y Haití donde aún las mujeres jóvenes no han alcanzado el nivel educativo de los hombres.

- Al igual que en otras latitudes, en Latinoamérica los hombres ganan en promedio un 10% más que las mujeres, y se incrementa al 17.2% si la comparación se efectúa entre hombres y mujeres de la misma edad y del mismo nivel de educación (Ñopo, Atal, Winder, 2009). En la Tabla 1 se observa que la brecha salarial varía mucho entre los países de Latinoamérica, siendo la más alta en Brasil

(29.7%) y la mínima en países como Bolivia y Guatemala (-1.8% y 0.3% respectivamente).

Tabla 1

Brecha Salarial Femenina.

País	%	Edad y Educación %
Argentina	0.5	14.2
Bolivia	-5.5	-1.8
Brasil	20.5	29.7
Colombia	-0.9	7.1
Costa Rica	-5.8	13.7
República Dominicana	-3.1	16.6
Ecuador	-3.2	16.4
Guatemala	-3.3	0.3
Honduras	5.6	16.3
México	2.6	7.8
Nicaragua	1.5	20.3
Panamá	-8.6	13.6
Perú	18.3	19.4
Paraguay	6.2	16.0
El Salvador	3.3	11.9
Uruguay	5.7	26.3
Venezuela	0.4	13.9
Latinoamérica	10.0	17.2

Nota. De Ñopo et al. (2009).

- El estudio de Ñopo et al. (2009) también se mencionó que la brecha de género varía entre los distintos perfiles de trabajadores y trabajos, siendo la más amplia entre los trabajadores con salarios más bajos y más acotada entre personas más jóvenes con estudios universitarios. Esto último lleva a prever que un punto crítico en la diferencia de género en las organizaciones como lo es la brecha salarial, se podría ir cerrando con el tiempo. Al respecto la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2008) ha determinado que la brecha en los ingresos salariales entre hombres y mujeres en Latinoamérica podría estar desapareciendo hacia el año 2015 como se puede apreciar en la Figura 7.

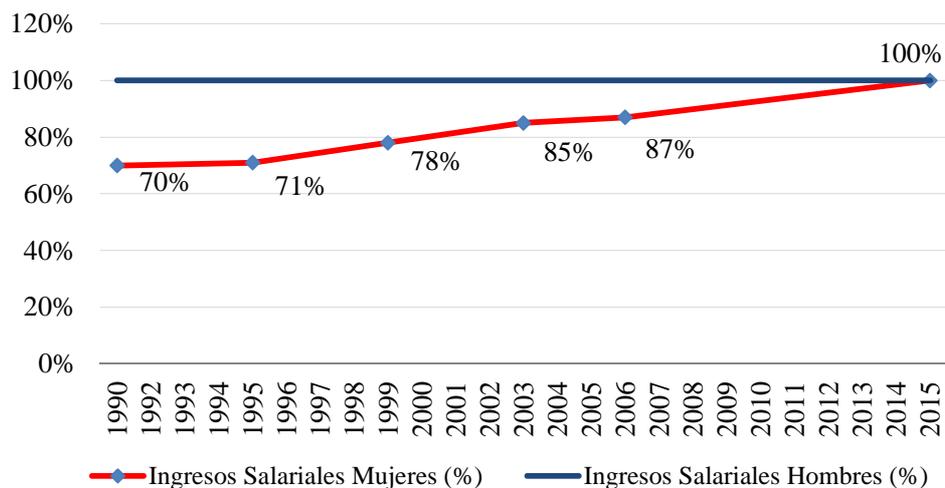


Figura 7. Ingreso Medio Salarial de los Hombres Comparado con el Ingreso Medio de las Mujeres. Zonas Urbanas. Valores Observados y Proyectados 1990 – 2015.

Nota. Adaptado de CEPAL (2008).

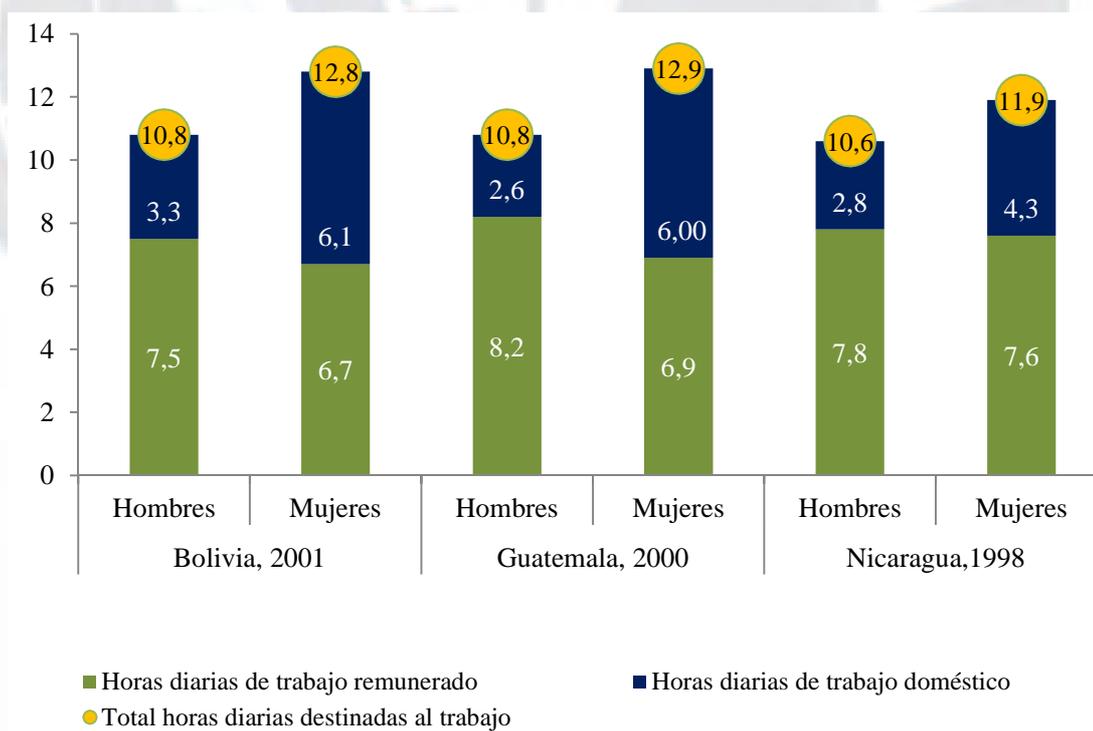


Figura 8. Carga de Trabajo Total. Horas de Trabajo Remunerado más Horas Destinadas al Trabajo Doméstico.

Nota. De CEPAL (2008).

- Los estudios también muestran un aspecto crítico fundamental, como es la mayor carga de trabajo para la mujer como consecuencia del conflicto entre la vida laboral y las responsabilidades familiares. Sobre el particular, tal como se observa en la Figura 8, las mujeres en Latinoamérica trabajan muchas más horas que los hombres cuando se contabiliza el trabajo remunerado y el no remunerado. Esta mayor carga de trabajo total repercute negativamente en su permanencia en el empleo y en sus oportunidades profesionales de ascenso y de diseño de carrera laboral, salvo que cuente con apoyos externos o el mismo grupo familiar para atender las tareas domésticas (Yoshioka, 2007).

2.3 Las Mujeres Ejecutivas en Chile

Luego de conocer algunas cifras sobre la participación de la mujer en Latinoamérica, su aporte y contribución a la región y también las desigualdades de género, es pertinente comentar la investigación realizada por Pizarro y Guerra en el año 2010 sobre el Rol de la Mujer en Chile, con el objetivo de hacer de la presente investigación en Colombia, una extensión del estudio del papel que juegan las mujeres en la gran empresa.

El objetivo de la investigación realizada en Chile consistió en caracterizar a las mujeres que ocupan puestos de alta dirección en la gran empresa y determinar qué factores podían explicar por qué las mujeres llegan a éstas esferas. Para alcanzar este objetivo, los autores Pizarro y Guerra (2010) realizaron una investigación cualitativa que tuvo en cuenta mujeres que desempeñaban cargos gerenciales o de alta dirección en empresas chilenas de gran tamaño. En este estudio buscaban, por medio de entrevistas a profundidad semi-estructuradas, abarcar la complejidad del fenómeno de estudio y reconstruir el sentido social y económico que rodea la vida de las mujeres entrevistadas. Para esto los investigadores se centraron en indagar sobre cinco grandes temas, que buscaban además de recabar la información objetiva, poder ahondar en las dimensiones

emocionales de estas mujeres: (a) características personales; (b) condiciones académicas; (c) trayectoria profesional; (d) grado de incidencia en las decisiones de la compañía; y (e) estilo y forma de liderazgo.

Con el ánimo de cumplir las expectativas en cada entrevista, se diseñó un marco muestral conformado por once mujeres de diferentes sectores de la industria chilena, que de acuerdo con los autores representaban el 40% del universo de las mujeres que se desempeñaban en la alta dirección de grandes empresas para el 2009 en Chile. Por su parte y en complemento, también se tuvo en cuenta la opinión de cinco hombres en cargos similares a los de las mujeres, con el fin de contrastar las respuestas obtenidas por la muestra principal.

Continuando con la misma relación y análisis de la información, a continuación se destacan temas relevantes del estudio en Chile como similares estadísticas a las presentadas anteriormente acerca del número de mujeres en la alta dirección, la importancia de su participación en la gran empresa y las diferencias de género.

Según Pizarro y Guerra (2010) y las diferentes fuentes usadas en su estudio, a nivel mundial, el promedio de participación femenina en altos cargos directivos en las principales empresas privadas alcanza el 24%. Los más altos porcentajes de mujeres en la alta dirección se registran en Filipinas (47%), Rusia (42%) y Tailandia (38%), mientras que los más bajos se encuentran en Dinamarca (13%), Bélgica (12%) y Japón (7%). Por su parte, apoyados en el IBR (2009) los autores exponen que en Latinoamérica esta cifra se ubica en promedio en un 28%, mientras que Chile alcanza un 24%, bajo el promedio latinoamericano, hecho que guarda relación con la baja tasa de participación histórica de la mujer chilena en el mercado laboral, en relación con otros países de la región y del mundo. Dicha participación varía según el sector económico; el sector de servicios financieros concentra un gran número de mujeres, llegando al 46% de la planta laboral

según SBIF (2008) citado por los autores y sectores como comercio, recursos humanos, comunicaciones, responsabilidad social empresarial y otros servicios (comunales y sociales) también cuentan con una alta representación de mujeres. No obstante, es importante resaltar que en sectores como el de servicios financieros, comenta Pizarro y Guerra (2010) en su estudio, la mujer aún no ha penetrado suficientemente el nivel superior de la organización y por el contrario, la participación de mujeres a nivel jerárquico es acotada y significativamente menor a la participación que el mismo grupo exhibe a nivel general, lo que se confirma al observar que apenas el 7% de los funcionarios que se desempeñan a nivel de directorio son mujeres, que a su vez constituyen el 0,1% de las mujeres presentes en dicho sector. Esto muestra que aún en sectores con alta densidad laboral femenina, existen limitantes que dificultan que la mujer se desempeñe en los altos niveles de decisión.

Evaluando la importancia de la participación femenina en el ámbito empresarial, Pizarro y Guerra (2010), apoyados en McKinsey (2007) analizan cómo el promover la diversidad de género, así como la variedad de liderazgos es de importancia estratégica para las empresas. No obstante, aún cuando los autores son conscientes que el desarrollo y formalización de políticas empresariales en Chile es todo un desafío, el concepto de conciliación pasa por un cambio cultural en donde hombres y mujeres deben ser capaces de reorganizarse y compartir de manera equilibrada tanto las responsabilidades del hogar como sus tareas laborales, a fin de no crear barreras a causa de este desbalance de responsabilidades no compartidas.

Evaluando las capacidades de las mujeres entrevistadas y su perfil general, los autores en su estudio en Chile observan personas altamente preparadas de altos niveles socioeconómicos que en su mayoría han recibido formación profesional de cinco años en una o dos carreras. Unido a esto, la flexibilidad, adaptación y formación complementaria

más especializada y corta, es lo que les permite estar preparadas para enfrentar retos de mayor responsabilidad y jerarquía alcanzando cargos gerenciales luego de un promedio de doce años de experiencia laboral y una excelente preparación profesional.

Por su parte, es interesante observar cómo estas mujeres prefieren una formación no tradicional respecto a realizar maestrías y especializaciones, pues con ésta adquieren las competencias necesarias para poder desempeñarse en su trabajo y tener acceso a cargos superiores y a su vez tener mayor flexibilidad de tiempo y poder articular los diferentes roles en los que se desenvuelven.

Según los autores, además de la formación académica, el capital cultural con el que cuentan las mujeres les da una ventaja competitiva frente a los hombres, el cual es transmitido por otros miembros de la familia. Esto se traduce en un alto sentido de estima y de seguridad que se ve reflejado en la voluntad, en el sentido de trabajo bien hecho, la determinación, la responsabilidad, el compromiso y en el sentido de unión que tienen las mujeres frente a su trabajo, y que les hace desempeñarse como líderes de una manera más natural.

Ahora bien, también observan que para las mujeres entrevistadas la familia y el hogar ocupan un lugar central. No obstante, este rol es asumido de manera no convencional si se piensa que pese a su importancia, para estas mujeres el trabajo es considerado como un tiempo dedicado a ellas que no sólo les da la satisfacción de la remuneración económica, sino que también les proporciona crecimiento y satisfacción personal. Estas mujeres encuentran en sus madres, hermanas, suegras y empleadas domésticas, la red de apoyo que legitima la identidad de género en el hogar. En consecuencia, la familia es el punto de partida para tomar las decisiones a nivel profesional, siendo asumidas como una decisión de familia y de pareja.

Siendo un t3pico de total relevancia en el estudio de Pizarro y Guerra (2010), la desigualdad de g3nero, en especial la salarial se expone, sustentando las cifras presentadas por varias investigaciones tenidas en cuenta por los autores. As3 el estudio presenta que el indicador que mide la brecha de g3nero en el mundo del *World Economic Forum* es el *Global Gender Gap* resaltando que Chile obtuvo el puntaje de 0.6884 ubic3ndose en el puesto 64 a nivel mundial y el puesto 17 a nivel de Latinoam3rica y el Caribe en el a3o 2009, estudio que est3 basado en el an3lisis de cuatro dimensiones: educaci3n, salud, pol3tica y econom3a.

En cuanto a las dimensiones de educaci3n y salud, se observ3 que Chile logr3 una muy buena calificaci3n siendo lo contrario en las dimensiones de econom3a y pol3tica. Puntualmente resaltando la dimensi3n de econom3a, que mide las diferencias entre hombres y mujeres a nivel salarial que se desempe3an en un cargo similar, Chile se ubic3 en el puesto 112 dentro de las 134 econom3as involucradas en el estudio, constatando la posici3n de desigualdad en la que se encuentra la mujer en t3rminos salariales comparado con los otros pa3ses participantes en el mismo. En la Figura 9 se puede observar que aunque existen oportunidades para que la mujer se desarrolle con miras a ocupar cargos a nivel gerencial y directivo, la discriminaci3n laboral medida en t3rminos de diferencias salariales, es lo que est3 afectando el indicador en este pa3s objeto de estudio seg3n el *World Economic Forum* (2009) citado por Pizarro y Guerra (2010).

Dentro del an3lisis de la desigualdad de g3nero, Pizarro y Guerra (2010) analizaron cu3l es la raz3n por la cual las mujeres no tiene acceso a mayores y m3s cargos dentro de las compa3a3as y encontraron estas conclusiones: (1) es la mujer quien activamente decide hasta donde puede y quiere llegar, aspecto que siempre est3 relacionado con el balance de su vida profesional y personal, y hasta qu3 punto el trabajo realizado es lo suficientemente retador y reconfortante de manera que amerite un esfuerzo adicional y (2) dado que no es

posible hablar de discriminación, los autores proponen que las empresas deberían generar políticas de apertura que ofrezcan posibilidades más equitativas y transparentes para que las mujeres puedan acceder a ellas.

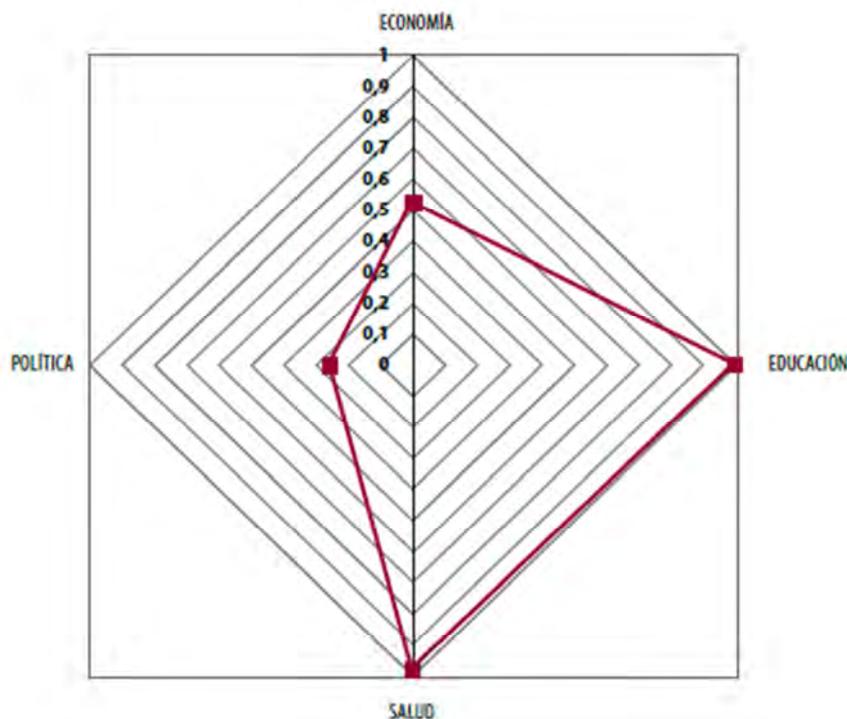


Figura 9. Dimensiones del indicador Global Gender Gap

Nota: De World Economic Forum (2009). Global Gender Gap.

En este mismo contexto, los autores del estudio en Chile evaluaron los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres encontrando diferencias significativas en la forma como cada género enfrenta el poder. Según Helgesen (1995), el estilo de liderazgo de las directivas está enmarcado en características como disponer de tiempo para actividades diferentes al trabajo, mantener una amplia red de relaciones al interior de la organización y preferir encuentros personales reservando tiempo para atender el correo. Por lo contrario, los directivos trabajan sin pausa todo el día, reservan poco tiempo para actividades que no están relacionadas con el trabajo, mantienen una red de relaciones por fuera de la organización y no comparten la información fácilmente. Las diferencias en la forma de liderar se ven claramente en los cambios de la cultura organizacional, haciendo

que en las empresas lideradas por mujeres se encuentre mayor cooperación, trabajo en equipo, y la creación de redes internas. Otro resultado muestra que las mujeres están en mayor capacidad de consensuar de tal manera que puede llegar a ser intermediadora en los procesos de tensión.

De la mano con el análisis de estilos de liderazgo, en el estudio de Chile también se analizó si para acceder a posiciones de liderazgo las mujeres tienen que tomar un perfil con actitudes masculinas. En este sentido la investigación arrojó opiniones diferentes entre hombres y mujeres, pues mientras los hombres opinan que las mujeres sí han tenido que asumir algunas actitudes masculinas, las mujeres consideran que conservan su propio estilo asumiendo ligeros cambios, tales como el lenguaje utilizado pasando de un lenguaje sensitivo a uno práctico pues lo sensitivo es asociado por los hombres a debilidad.

En complemento sobre los hallazgos de los estilos de liderazgo, los autores afirman que se puede ver en repetidas entrevistas que el estilo de liderazgo de las mujeres está más enfocado al trabajo en equipo, a la mayor comunicación, y la generación de vínculos, contribuyendo a un ambiente abierto.

Uno de los temas más sensibles en desigualdad de género es la brecha salarial, siendo éste otro tópico abarcado por Pizarro y Guerra (2010) en su estudio. Las diferencias en la remuneración económica entre directivos masculinos y femeninos con similares responsabilidades es explicado por los autores, al encontrar que los hombres negocian su salario con mayor frecuencia que las mujeres o que la valoración salarial de las mujeres también puede tener factores intrínsecos tales como rango social y el deseo de desarrollo profesional.

Las principales conclusiones del estudio son: (a) las mujeres directivas son minoría en Chile y son protagonistas de un cambio cultural que avanza lentamente; (b) las empresas no han entregado suficientes oportunidades a las mujeres para el avance y desarrollo de

las mismas en cargos de alta dirección; (c) al tener las mujeres un rol mucho más protagónico en el entorno familiar, ellas establecen su propio techo de cristal al decidir no tomar decisiones que afecten dicho medio; (d) las mujeres se perciben como personas con mayor conciencia sobre los riesgos, lo que lleva a que sean más prudentes en la toma de decisiones importantes, sin que esto se pueda interpretar como carencia de ambición; y (e) las mujeres entrevistadas en el estudio se sintieron realizadas con su profesión, su vida y su familia y están dispuestas a seguir escalando en la organización.

2.4 Las Mujeres Ejecutivas en Colombia

Luego de comprender el panorama de la mujer ejecutiva en Chile, es preciso, conocer el contexto de la mujer ejecutiva en la gran empresa en Colombia como preámbulo para el desarrollo de la presente investigación. De esta manera, se expondrán antecedentes de la mujer en Colombia para luego analizar cifras en materia laboral, posteriormente evaluar la importancia de su participación en la gran empresa y su representación en los distintos sectores económicos y finalmente ahondar en la desigualdad de género en el país.

Como antecedente general, un estudio del 2008 realizado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), evaluó la situación de las mujeres en Colombia bajo tres elementos fundamentales: (a) la brecha que existe en la normatividad vigente en relación con los derechos humanos de las mujeres y su ejercicio real; (b) la diversidad de las mujeres que significa diferenciar las mujeres de grupos específicos; y (c) el impacto del conflicto armado en la situación de violencia contra las mujeres. Con dicha evaluación, se identificaron las principales problemáticas que afectan la libertad y los derechos humanos de las mujeres de acuerdo con AECID (2008), siendo estas:

Violencia intrafamiliar: según el Instituto Nacional de Medicina Legal, de las 61,015 víctimas por violencia intrafamiliar en el 2006, el 60.7% fueron mujeres. De

los 37,047 casos de violencia entre parejas en el 2006, el 91.1% de los casos la víctima fue una mujer.

Violencia sexual: este es un factor muy preocupante ya que en el 2006, de los 19,596 dictámenes por esta causa, el 75.7% de las víctimas fueron menores de edad de las cuales, 84.4% eran mujeres.

Trabajo y generación de ingresos: durante los períodos 2003 a 2006 la economía colombiana registró un crecimiento acumulado de 19.9%, sin embargo este crecimiento no representó una disminución en la tasa de desempleo. Para el segundo trimestre del 2007, la población económicamente activa (20'419,816 personas) estaba compuesta por 59% hombres y 41% mujeres. Aunque el desempleo para el 2007 estuvo en el 11.1%, si se analiza por género, el desempleo en los hombres llegó al 8.6% y para mujeres se ubicó en el 14.7%.

Participación política: las mujeres en cargos por elección pública no llegan al 15%. Sólo ocho de las 32 ciudades capitales han tenido alcaldesa y desde 1991 sólo siete han desempeñado el cargo de gobernadores. El Congreso de la República al momento del estudio tenía una representación femenina del 11.1%.

Conflicto armado: el vivido en Colombia durante muchas décadas aumenta el riesgo de violencia contra las mujeres. Con los fenómenos de desmovilización que se han vivido en los últimos años, el riesgo de la violencia hacia las mujeres ha aumentado en las zonas donde se ubican estos desmovilizados. En las zonas de violencia, las mujeres cabeza de familia representan el 49.7% de los hogares siendo 19% más alto que el promedio nacional.

De acuerdo con los antecedentes presentados, hay una situación clara de desigualdad para la mujer en Colombia, lo que hace inferir que el terreno laboral es en general más complejo para ellas.

A pesar de esto, al analizar las estadísticas de la representación femenina en Colombia, el país se destaca por tener una participación laboral de mujeres por encima de aquella de la mayoría de países de Latinoamérica e incluso por encima de la de algunos países desarrollados (Maxfield, 2007). Esto se ve condensado en la Figura 10. De igual manera aunque las mujeres no son la mayoría, ocupan posiciones de dirección en diferentes esferas de la vida social y aunque continúan teniendo una participación minoritaria, tienen mayor participación en el mundo ejecutivo. Como ejemplo, a nivel gubernamental la participación de las mujeres en el parlamento y gobierno es el segundo más alto de Latinoamérica después de Costa Rica. De acuerdo con lo anterior, la mujer en Colombia día tras día está compitiendo para ocupar una posición social equivalente a la de los hombres y con esto ha logrado demostrar que está en capacidad de desempeñarse igual o mejor que los hombres en posiciones que tradicionalmente han estado reservadas para ellos.

A la luz de la reciente crisis económica global, tres de los indicadores de empleo estudiados entre 2008 y 2009 por la Oficina Regional de la OIT, en su estudio denominado *Panorama Laboral 2009 América Latina y el Caribe*, muestran que para la actividad laboral de las mujeres en Colombia, la tasa de participación pasa del 46.7 al 49%, la tasa de ocupación crece del 39.4 al 41.1% e igualmente la tasa de desempleo se incrementa del 15.2 al 16.1%. De los tres indicadores mencionados, sólo la variación en la tasa de ocupación es inferior a la variación del mismo indicador para el caso de los hombres, permitiendo observar que los efectos de la crisis fueron superiores para las mujeres dado que el incremento en la tasa de desempleo fue un 50% superior al de los hombres.

A pesar de lo anterior, si se contempla un periodo de tiempo más amplio, en Colombia la participación de la mujer en el mercado laboral en los últimos veinte años se ha

mantenido estable, figurando alrededor del 40% dentro de la población ocupada según las encuestas del DANE de 1991 y del último trimestre de 2010 (DANE, 2011, 2011a y 2011b).

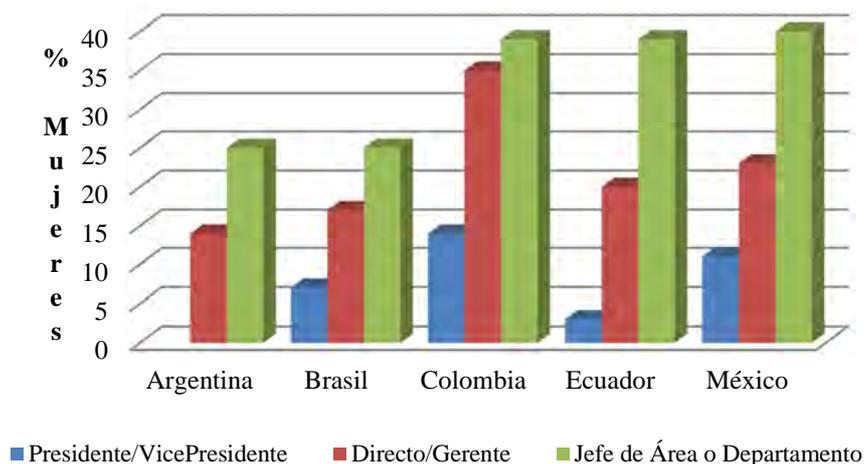


Figura 10. Distribución Porcentual de Mujeres en Cargos Directivos.

Nota. De Maxfield (2007).

Si se revisan las cifras de participación laboral según género y nivel en los organigramas empresariales en Colombia frente a Latinoamérica, presentadas por la OIT en 2001 y el PNUD en 2000, se resalta el hecho de que el país sobresale por la tasa de participación de la mujer respecto a la del hombre, así como por el índice de mujeres en puestos ejecutivos y administrativos, duplicando en este último a las de países como Venezuela y México (Maxfield, Cárdenas y Heller, 2008).

En general en Colombia ha habido una evolución de las mujeres en la actividad laboral y en la ocupación de cargos en gerencias medias y altas, llegando inclusive a participar en cierta medida dentro de las juntas directivas de las principales empresas del país según Revista Dinero (2005) citado por Guáqueta y Sanint (2005). Esta evolución puede estar relacionada con el acceso y el incremento en la participación de la mujer en la educación superior. Dicho incremento comienza desde la década de los 60, cuando en el país se

masifica la educación superior, brindando acceso a una población que antes se veía excluida de las aulas. Con el ingreso a la universidad se comienzan a abrir oportunidades laborales y especialmente en cargos ejecutivos gracias a la elección de carreras administrativas como la economía, la contabilidad y la administración de empresas. La elección de estas carreras mostró un fuerte crecimiento entre mediados de los 70 y mediados de los 80, pasando del 9 al 29% de preferencia entre las mujeres colombianas que optaron por realizar sus estudios universitarios en esa época (Arango, Bernal y Viveros, 1995).

En Colombia en el nivel de educación secundario y medio, la participación de las mujeres es superior a la de los hombres, representando un 51% del total de alumnos matriculados aunque dicha tendencia es inversa si se contempla el grado de educación primaria, donde los hombres representan el 52% de los alumnos matriculados. En el caso de jóvenes y adultos, la participación académica está todavía más inclinada hacia las mujeres, quienes representan el 54% de los alumnos matriculados (DANE, 2009). De esta tendencia, se podría inferir que el grado de deserción escolar de los hombres hacia el mercado laboral es superior y que adicionalmente son las mujeres quienes más se preocupan por obtener una formación académica alta.

No obstante lo anterior, el mercado laboral no refleja dicha situación donde en principio se podría pensar que las mujeres, por contar con un grado de educación superior al de los hombres, se encuentran más calificadas para desempeñar las tareas requeridas por el mercado en altos cargos directivos. Al respecto Cárdenas (2008), en el libro editado por Maxfield et al. (2008), dijo: “Precisamente, los resultados de la presente investigación corroboran la hipótesis del valor e importancia de la educación como factor decisivo para acceder a posiciones directivas, pero muestran también que la proporción de mujeres en

ellas, si se tiene en cuenta su formación educativa, no corresponde a esa mayor participación académica ni al nivel alcanzado”.

Otro elemento que puede haber apoyado la evolución de la participación de las mujeres en cargos directivos es el interés de los últimos gobiernos por darles oportunidades en los mismos, comenzando desde 1974. Tras los primeros nombramientos en dicho gobierno, los demás han permitido que la dinámica continúe (Maxfield et al., 2008), e inclusive se han formulado leyes, algunas expuestas anteriormente en el presente estudio.

En cuanto a las tendencias de trabajo por sector o actividad económica, para 1991 las mujeres colombianas de tres de las principales ciudades del país (Bogotá, Bucaramanga y Medellín), se encontraban distribuidas en un 95% en cuatro de ellos así: entre el 38 y el 40% en el sector servicios, entre el 21 y el 26% en la industria, del 24 al 30% en el comercio y finalmente entre el 4 y el 8% en el sector financiero (Arango et al., 1995). Esta distribución no ha cambiado mucho con los años pues para el año 2000, la participación del sector servicios aumentó al 50%, aunque contemplando dentro de éste al sector financiero, que había sido considerado como un sector distinto en el estudio anteriormente mencionado según Revista Dinero (2005) citado por Guáqueta y Sanint (2005).

En relación al sector financiero, es éste donde las mujeres han tenido desde hace más de 45 años un papel importante, pasando a mediados de los años 70 a ejercer cargos ejecutivos y directivos (Umaña, 2004). A partir de 1960, este sector ha proporcionado la oportunidad a las mujeres de desempeñar cargos directivos llegando a tener en la actualidad una participación mayor que los hombres. En cuanto al sector salud, los hospitales y centros de atención han sido manejados tradicionalmente por hombres (Rozo, 2004). Este fenómeno puede ser explicado por su parte porque hasta los años 40 se graduaron las primeras médicas y sólo hasta 1961 lograron alguna especialización. A su

vez la investigación adelantada por Rozo (2004), determinó que de las 14 entidades prestadoras de salud, sólo el 21% está dirigido por mujeres, mientras que de las 12 empresas de medicina prepagada el 16.6% está dirigido por mujeres. En clínicas de tercer nivel y en empresas de ambulancias, la dirección de mujeres es del 20% y el 50% respectivamente. Por su parte, en el sector de consumo masivo sucede algo similar que en el sector salud pues pocas son las mujeres que logran llegar a cargos directivos. Sin embargo, Rozo (2004) hizo un estudio sobre la participación femenina en este sector y llegó a la conclusión que hay una tendencia a que las mujeres tengan mayor participación en este sector.

Autores como Bernal (1989) estudiaron durante muchos años a las mujeres ejecutivas en Colombia intentado caracterizar a la mujer ejecutiva mediante su nivel educativo, su origen socio-económico y su percepción personal de acuerdo con el estado civil. Dentro de sus estudios encontró que el 86% de las ejecutivas completó estudios universitarios y que sus profesiones son diversas: 17% administradores, 15% psicólogas, 10% abogadas y el 40% restante se distribuye en una gama de profesiones y oficios (Bernal, 1989). A nivel demográfico del total de la muestra, 55% eran casadas, 80% tenían hijos, 12% eran separadas y 30% eran solteras. A nivel de su origen regional el 35% eran bogotanas, 15% antioqueñas y 15% santandereanas.

En el mismo estudio, Bernal analiza las diferencias entre los ejecutivos masculinos y femeninos donde se encuentran diferencias significativas en las actitudes de hombres y mujeres. Encontró por ejemplo, que los hombres son más felices en sus matrimonios y en su vida sexual, pero están interesados en relaciones extramaritales. Las mujeres consideran que ya tomaron las decisiones más importantes de su vida y piensan menos en su futuro que los hombres. También se encontró que las mujeres sienten mayor

preocupación por su autoimagen. Los ejecutivos de ambos sexos prefieren a las personas que los aprecian por lo que valen.

Otro tópico analizado por Bernal (1989) ha sido el de las mujeres ejecutivas y su estado civil, donde se tipifica a las solteras como aquellas que se consideran las personas más importantes de su vida, y sus padres y amigos ocupan el segundo nivel dentro de su escala de prioridades. Se caracterizan por ser personas que tienen una dedicación laboral alta y buscan su aceptación social a través de logros. En contraste, las ejecutivas casadas hacen de sus hijos el centro de su vida y ven en su compañero una fuente de apoyo, cuentan con ayuda de empleadas domésticas lo que les permite el desarrollo profesional. En cuanto a las mujeres ejecutivas divorciadas o separadas, se afirma que son claramente ellas las más diferentes a las demás analizadas. Al igual que las casadas tienen como prioridad sus hijos pero le dan mayor relevancia a su trabajo y vida profesional. En síntesis, las relaciones personales juegan papeles decisivos para llegar a cargos de alto nivel y generalmente no vienen de un desarrollo al interior de la empresa (Bernal, 1989).

A pesar de la creciente incursión de las mujeres en el mercado laboral en Colombia y especialmente en cargos directivos, su participación sigue estando acompañada por la inequidad en los ingresos laborales, frente a los percibidos por los hombres. Dicha brecha salarial osciló entre el 36 y el 21% en el periodo entre 1976 y 1995 según Ribero y Meza (1997) citados por Fernández (2006). La cifra presentada por Ribero y Meza fue actualizada en un estudio realizado por el Observatorio Laboral del Ministerio de Educación, el cual siguió el desempeño laboral de 884 mil egresados que obtuvieron título entre el 2001 y el 2007. Este seguimiento reveló que las mujeres reciben un salario 17% inferior que el de los hombres. Así mismo, el estudio reveló que a pesar que son las mujeres quienes más se matriculan y más pronto se gradúan de la educación superior, la diferencia salarial crece en la medida en que es más alto el nivel de estudios pues los

hombres con maestrías reciben en promedio un salario 21% superior al de mujeres con igual grado de educación (Oquendo, 2008).

Recientemente doce gremios industriales adquirieron un compromiso tácito, sin metas ni indicadores, con la Consejería Presidencial para la Equidad del gobierno colombiano, que busca disminuir la brecha salarial entre mujeres y hombres y estimular la inclusión de las mujeres en el mercado formal. Como parte integral de este acuerdo, se buscará promover el acceso de las mujeres a los niveles directivos más altos (Castellanos, 2011).

A pesar de las intenciones del gobierno y las organizaciones, la brecha sigue existiendo y se debe trabajar por solucionarlo. "Se observa que aunque ya no hay una brecha educativa sigue existiendo una brecha salarial, aunque es un fenómeno no sólo de Colombia sino que también se da en Suecia y Dinamarca. Muchos empleadores consideran que las mujeres pueden ser más costosas laboralmente", explicó Mauricio Santamaría en la entrega del informe mencionado por Oquendo (2008).

2.5 Principales Barreras que Afrontan las Mujeres en su Desarrollo Profesional

Según Wirth (2001) en su estudio "*Breaking through the glass ceiling. Women in management*" publicado por la OIT, se observan importantes diferencias entre hombres y mujeres en cargos de gerencia. En este estudio se encontró entre otras cosas que: (a) las mujeres sólo desempeñan del 1 al 3% de los máximos puestos ejecutivos en las empresas más grandes del mundo; (b) las mujeres representan un 40% de los miembros de las organizaciones sindicales, sin embargo sólo el 1% de las organizaciones están lideradas por ellas, (c) las mujeres trabajan mucho más que los hombres en casi todo los países; y (d) son ellas quienes siguen realizando la mayor parte del trabajo no remunerado. Estos datos llevan a analizar en mayor detalle las razones por las cuales se han creado estas barreras que impiden que a nivel laboral se encuentre igualdad entre hombres y mujeres.

Diversos estudios han estado analizando las barreras o inhibidores que han encontrado las mujeres directivas. Un primer aspecto a analizar es la barrera que encuentra la mujer directiva al enfrentarse a manejar la relación familia-trabajo. En particular, los estudios han mostrado que las mujeres que ocupan puestos de alta dirección, están expuestas a mayor estrés que los hombres (Cooper y Davidsson, 1982).

En este sentido Mattis (2004) agrupa las diferentes barreras en tres segmentos: las barreras conductuales que reúnen las características como percepciones estereotipadas, barreras estructurales como la falta de contactos o de asesoramiento, y las barreras de autoselección que agrupan a todas aquellas restricciones en las que las directivas tienen inherencia sobre ellas.

Por otro lado, Hewlett (2007), asegura que la mayoría de las mujeres que ocupan puestos de alta dirección tienen que decidir entre mantener su carrera profesional y la familia. En otro estudio denominado “Frenos e Impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas”, realizado por la escuela de posgrado de la Universidad de Ibarra (Chinchilla, León, Torres y Canela, 2008), se encontró principalmente lo siguiente: (a) falta de confianza de las directivas en sí mismas, (b) falta de apoyo de sus superiores, (c) responsabilidades familiares generando menor disponibilidad para promoción, (d) flexibilidad de políticas por parte de la empresa y (e) la cultura de empresa como obstáculo para el desarrollo o el llamado “techo de cristal”.

Este último fenómeno, es una de las barreras más ampliamente estudiadas; según la definición de Mabel Burín, Doctora en psicología y experta en estudios de género y salud mental en Argentina, el techo de cristal es una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que les impide seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes, políticas tácitas, dispositivos sociales establecidos, ni códigos visibles que impongan a las mujeres esta

limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar (2009).

Por otra parte, un estudio realizado en España, que intenta comprender las razones por las cuales existe el techo de cristal, concluye que el 43% encuentra como obstáculo en el desarrollo profesional la escasa representación de la mujer en puestos de dirección, un 32% lo atribuye a los estilos rígidos de dirección, un 13% a las reuniones a última hora de la tarde y un 12% lo imputa a discriminación salarial. En complemento a lo anterior, el estudio intenta organizar los criterios que más han incidido en la toma de decisiones trascendentales de las ejecutivas y encuentra que el 68% afirma que es muy importante el equilibrio de vida personal y familiar, mientras que sólo el 18% toma la decisión basada en las posibilidades de promoción y el 17% las toma por la opinión y carrera del cónyuge. Este techo creado por barreras impuestas por las mismas ejecutivas o establecidas por la sociedad, es la principal restricción que enfrentan ellas para obtener igualdad entre hombres y mujeres en la dirección de empresas (Chinchilla, Poelmans y Leon, 2005). No obstante, si una organización desea que las mujeres lleguen a la cima de las mismas Eagly y Carli (2007):

- Identificar los prejuicios hacia las líderes mujeres y trabajar para desaparecerlos.
- Cambiar la larga jornada laboral dando flexibilidad de horarios.
- Reducir la subjetividad de las evaluaciones de desempeño.
- Abrir los procesos de selección sin limitarse a los referidos.
- Asegurar una cantidad de posiciones representativas para las mujeres en la alta dirección.
- Evitar tener solamente una mujer en un equipo de trabajo.
- Ayudar a mejorar el capital social.
- Preparar mujeres para la alta dirección con asignaciones exigentes.

- Establecer políticas de recursos humanos que favorezcan la vida familiar.
- Brindar más tiempo para los ascensos a las personas que tienen una carga familiar significativa.
- Dar la oportunidad de integrarse a la organización a mujeres que dejaron el mundo laboral.
- Promover a los hombres en participar de los beneficios concernientes a mejorar la vida familiar.

De esta forma Eagly y Carli (2007) concluyen al precisar que es mucho más sencillo encontrar la manera de traspasar las barreras existentes si se analiza desde fuera y si se logra que las mujeres las conozcan y las sepan enfrentar.

2.6 Gran Empresa

Se considera gran empresa a aquella organización cuya planta de personal es mayor a 200 trabajadores y cuenta con activos totales por un valor superior a 30.000 salarios mínimos mensual legales vigentes (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2010) Dicha definición comprende el salario mínimo como la remuneración establecida legalmente para un periodo laboral (hora, día o mes), que los empleadores colombianos deben pagar a sus trabajadores por sus labores. Tal salario se expresa en unidades monetarias por jornada de trabajo. En Colombia el salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV) aplicable para el año 2011 es de COP 535.600 equivalente a USD 290 (Ministerio de Protección Social, 2011).

2.7 Alta Dirección

Siendo un término utilizado en el medio empresarial, se considera alta dirección a las personas con cargos más altos dentro de una organización, con puestos habituales como presidente, vicepresidente, gerente general y/o directores, según el informe conceptual de la Revista *Business Week* (2003) citada por el portal Los Recursos Humanos (2008).

En las empresas casi siempre privadas o de capital mixto, la alta dirección forma habitualmente parte del Comité de Dirección o Comité Ejecutivo, órgano que se reúne con determinada periodicidad delineando el camino estratégico que debe seguir la organización tanto en el corto, como en el mediano y largo plazo. En otros escenarios, puede reconocerse como alta dirección a los líderes de un sindicato, o a los secretarios y directores de un organismo estatal según el mismo informe de la Revista *Business Week* (2003) citada por el portal Los Recursos Humanos (2008).

Hoy por hoy, quienes ocupan estos altos cargos, son ejecutivos que manejan dos o más idiomas, son profesionales comúnmente de carreras de administración de empresas, ingenieros o economistas y en menor medida, abogados y contadores. Son personas con una larga, fructífera y exitosa trayectoria, con una formación cultural y educativa importante, mayores de 40 años y con conexiones no sólo en el mundo empresarial sino también en la política y la cultura. Tienen sueldos generosos y beneficios exclusivos como seguros médicos para ellos y sus familias, acciones de la compañía y reconocimientos o premios regionales si se trata de empresas transnacionales o multinacionales. Estos altos ejecutivos, son directores responsables de las diferentes áreas que conforman la compañía tales como comercial, finanzas, planeación estratégica, contabilidad, compras, mercadeo, sistemas y recursos humanos. Se caracterizan por tener un perfil especializado con una profunda formación y experiencia relacionada con su área; además tienen vocación de líderes, ya que deben dirigir equipos de alto desempeño de acuerdo a la revista *Business Week* (2003) (Los Recursos Humanos, 2008).

Una vez identificado el perfil de los ejecutivos en la alta dirección, es preciso comprender que la función y responsabilidad fundamental de la misma es crear valor económico, el cual se obtiene al restar el costo del capital empleado de las utilidades operativas después de impuestos, mediante el crecimiento financiero (Marín, 2010). Es

tan importante el rol que desempeñan estos altos ejecutivos en la dirección de la empresa, que amerita que sus acciones, actitudes o decisiones sean previamente planificadas y estudiadas (Sánchez, 2010a), pues típicamente repercutirán en alguno de los distintos ámbitos de la empresa. En la mayoría de los casos, cuando no es consciente y estructurada la toma de decisiones, se puede llegar a incurrir en errores significativos. Sin embargo, la intuición y la experiencia son valores asociados al alto directivo en la toma de decisiones.

Describiendo concretamente al alto ejecutivo, Drucker (2002) señala que es aquel que logra evaluar y decidir cuáles son las acciones más importantes que debe tomar en una determinada situación, siendo capaz de tomar decisiones efectivas y promoviendo al personal de acuerdo con las fortalezas de cada uno de los miembros de su equipo. En complemento, en otro estudio elaborado por Ríos, Santaro y Soto (2003) en Chile, se identificó que las principales competencias que están presentes en la mayoría de los ejecutivos investigados son: comprensión interpersonal, impacto e influencia, desarrollo de otros, trabajo en equipo, asertividad, iniciativa, orientación al logro y pensamiento conceptual. Unido a lo anterior, Koontz y Weihrich (1998) explican que un exitoso alto ejecutivo es aquella persona que tiene cuatro capacidades: (a) hacer uso eficaz y responsable del poder; (b) comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones dependiendo del momento y la situación; (c) inspirar a los demás; y (d) actuar a favor de una atmósfera como respuesta a una motivación.

Analizando el contexto de la mujer ejecutiva, según, un informe de la firma mexicana Consultores en Administración CEBM y Asociados SCP (2005), la mujer tiene la fórmula para ser altamente efectiva en el trabajo, pues a través de una permanente capacitación logra los puestos de más alto nivel en las empresas. En dicho estudio se destaca también su participación en la toma de decisiones importantes, entre otras capacidades, llegando a desarrollar esquemas de trabajo altamente eficientes, que en muchos casos sirven de

modelo para el sucesor de su puesto. Situaciones cambiantes que han permitido a la mujer formar parte activa de las empresas, siendo hoy características de la mujer ejecutiva, son la reducción del número de hijos en el núcleo familiar y la habilidad para soportar tanto los cambios en el ritmo de vida actual, como las actividades diarias que le impiden educar, mantener, atender y crecer a su familia.

En consecuencia, la mujer ejecutiva ha tenido que convertirse poco a poco en una buena administradora de su tiempo, sobrellevando en el ámbito laboral, muchas veces la desconfianza sobre su capacidad y preparación, obligándola entonces a capacitarse de manera constante y a aportar con un mayor número de horas laborales que algunos de sus compañeros.

2.8 Emprendedor

El término *entrepreneur* fue introducido a la literatura económica en el siglo XVII por el economista francés Richard Cantillon, y se considera que su aporte ha sido importante para comprender el concepto de emprendedor y el rol que éste juega dentro de la economía (Castillo, 1999). Según Burnett (2000) citado por Formichella (2004), el economista francés Say afirmó que “*entrepreneur*” es un individuo líder, previsor, tomador de riesgos y evaluador de proyectos, que se moviliza de una zona de bajo rendimiento a una de alta productividad.

De acuerdo con lo anterior, un ejecutivo exitoso es aquel emprendedor que ocupa altas posiciones de liderazgo y de poder. El mismo debe tener una fuerte competencia de emprendimiento y por ende cumplir con los atributos mencionados. Dentro de múltiples definiciones, una de las más destacadas es aquella donde Ludwig Von Mises, citado por Gunning (2000) en el estudio llevado a cabo por Formichella (2004) establece que el emprendedor cuenta con las siguientes competencias esenciales: (a) es evaluador; es decir que calcula los costos y beneficios de sus acciones y realiza elecciones; (b) construye la

decisión para producir mercaderías; (c) soporta la incertidumbre; y (d) actúa sin conocer los resultados hacia el futuro; es decir que tiene toda la capacidad de tomar decisiones bajo presión sin contar con toda la información adecuada.

Por su parte, otros autores como Drucker (1985), quien es considerado como uno de los investigadores más importantes sobre el tema de emprendimiento, sugiere que ser innovador y emprendedor no es un rasgo propio de la personalidad sino del individuo, y considera que la base del emprendimiento es teórica y no intuitiva, vislumbrando que es un rasgo que puede ser adquirido si se tienen las competencias necesarias. Una definición más es la expuesta por Rodríguez (2010), director de consultoría en emprendimiento en La Pampa, España, quien define un emprendedor como aquella persona que identifica una oportunidad, la analiza y la proyecta en un plan de negocios o también aquella persona que es capaz de desenvolverse de forma autónoma, que tiene miedo pero no lo paraliza, y se enamora de lo que hace enfrentando riesgos y obstáculos para lograr lo que quiere. Con sus definiciones Rodríguez asegura que todo alto ejecutivo es un emprendedor, pero un emprendedor no necesariamente llegará a ser un alto ejecutivo. Entre tanto, según Lezana y Tonelli (1998), los emprendedores son personas innovadoras y que persiguen el beneficio a través del trabajo individual o colectivo, pueden ser definidos como individuos que inventan, identifican y crean oportunidades de negocios, montan y coordinan nuevas combinaciones de recursos, para extraer los mejores beneficios de sus innovaciones en un medio incierto. Una definición más puntual, de acuerdo con Arrázola (2003), es aquella en la que define al emprendedor como una persona que hace que las cosas pasen.

2.9 Liderazgo

Enlazando las definiciones de emprendedor visto como un alto ejecutivo con una de las mayores habilidades que éste debe tener, es preciso ampliar el concepto de líder y liderazgo.

Líder es aquel que debe y puede influir positivamente sobre las decisiones de los demás, es creativo, flexible y carismático y debe preocuparse por la estrategia, dominar la gestión por los objetivos y ser buen negociador (Berenstein, 2008). El concepto de liderazgo, ha sido analizado ampliamente por las ciencias sociales. Durante el siglo XX la literatura abandonó el enfoque individual del líder e integró a las personas que han sido lideradas (Cardona, 2000). De esta manera, un líder puede tener todas las características antes mencionadas, pero sin la presencia de seguidores un líder no puede desarrollarse.

Un buen líder no necesariamente es un ejecutivo exitoso o un emprendedor; un líder puede ser un alto influenciador de equipos de alto rendimiento, generar engranajes y desarrollar a otros sin ocupar un papel protagónico en el logro de resultados. Por su parte, un emprendedor puede ser un excelente estratega, pero si no sabe trabajar en equipo y no tiene habilidades de liderazgo, es probable que no pueda surgir como alto directivo. De acuerdo con lo anterior, para que un ejecutivo sea exitoso, debe contar sin duda alguna con tres componentes claves: (a) debe ser líder para influenciar a su equipo creando un ambiente de trabajo con alta responsabilidad individual y grupal y generar resultados; (b) debe ser emprendedor para generar nuevas ideas y estrategias de crecimiento y de mantenimiento del negocio; y (c) debe ser innovador para poder mantener una ventaja competitiva frente a otros (Berenstein, 2008).

Son muchas las teorías que han pretendido diferenciar los estilos de hombres y mujeres al momento de dirigir empresas. Clavería (2010) dijo: “si el hombre busca más la cultura del éxito personal, la mujer fomenta más el trabajo en equipo” y “si el género masculino

es más conflictivo, el femenino es más participativo”, lo que abre la discusión por intentar “distinguir las conductas directivas” de hombres y mujeres, “y su respectiva eficacia cuando lideran a otros”.

En complemento a lo anterior, Cardona (2000) explica la teoría de Pérez y López, donde indica que hay tres tipos de liderazgo en función de los diversos tipos de influencia que el líder tiene sobre su colaborador. Así, define que el tipo de liderazgo que una persona tiene, está relacionado con la interacción, la influencia y el cambio que ejerce sobre las demás personas, llegando a concluir tres tipos de liderazgo relacional: (a) el transaccional; (b) el transformacional; y (c) el trascendental. El primero se asocia más con los hombres, el segundo con los mujeres (Clavería, 2010) y el tercero es adoptado por cualquier género.

El líder transaccional, es aquel que hace negociaciones con sus subalternos a partir de las responsabilidades adscritas, administra el premio y el castigo, el reconocimiento y la exigencia según los resultados, y ejerce el poder a partir de la jerarquía y la autoridad (Clavería, 2010). Es así que la base del liderazgo transaccional es un proceso de intercambio entre los líderes y sus seguidores. El líder transaccional reconoce las necesidades y los deseos de los seguidores y, después, explica con claridad cómo podrán satisfacer esas necesidades y deseos, a cambio de que cumplan los objetivos especificados y que realicen ciertas tareas. Por tanto, los seguidores reciben premios por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con las tareas. Los líderes transaccionales se concentran en el presente y son muy buenos para conseguir que la organización funcione sin problemas y con eficiencia. Son excelentes en las funciones tradicionales de la administración como la planeación y la preparación de presupuestos, y generalmente se concentran en los aspectos impersonales del desempeño de los trabajos (Valda, 2010).

En contraste, según Koestenbaum (2008), el liderazgo transformacional, es aquel que requiere de un cambio en la forma de actuar, precedido de una metamorfosis de cómo se piensa y se siente; el liderazgo requiere de un reenfoque mental. La gente trabajará para disfrutar sus logros, desarrollar su potencial y porque su auto respeto lo demanda.

Complementando esta definición, de acuerdo con González (2000) mencionado por Azocar (2008), se define el liderazgo transformacional como aquel en el que predomina la satisfacción de las necesidades económicas en la búsqueda de la satisfacción de otras necesidades superiores a través de la autorrealización. Para Gorrochotegui (1997), el liderazgo transformacional busca la evolución del equipo hacia el logro de las metas y se da cuando los líderes estimulan a sus seguidores para que vean nuevas perspectivas y generen conciencia de la misión y visión del equipo y la organización.

Por su parte, el liderazgo trascendental es definido como una relación de influencia de contribución en donde el líder alinea las motivaciones de los colaboradores con los de la organización, y hace que el trabajo generado por el equipo logre trascender los límites del mismo (Santiago, 2004).

Reflexionando sobre el papel de los altos ejecutivos y sus estilos de liderazgo en relación con el rol de la mujer, son pocos los estudios disponibles sobre su caracterización. Sin embargo uno de los autores que más se ha dedicado a investigar sobre el tema, la profesora Cárdenas (2009) encontró algunas características que ponen en evidencia un tipo diferente de liderazgo: el liderazgo femenino. Este nuevo tipo de liderazgo lo define como la forma particular en que actúan las mujeres, caracterizado por ser abierto y directo, orientado al desarrollo de los equipos de trabajo, dirigido a lograr consenso, dispuesto a compartir el poder con sus colegas y subalternos, comunicativo, que presta atención al equilibrio entre el trabajo y la dimensión personal, orientado al cumplimiento eficiente y confiable y organizado. Dentro de su investigación Cárdenas

(2009) agrega que el estilo de liderazgo ejercido por las mujeres en altos cargos ejecutivos va mucho más allá de las definiciones de liderazgo habituales, y que por el contrario el liderazgo femenino tiene el poder de generar un nivel de compromiso y entrega más alto en los equipos de trabajo a los cuales ellas pertenecen.

Además de lo anterior, si se analizan otros resultados dentro de las investigaciones de Cárdenas (2009), se observa que las definiciones encontradas, ponen en evidencia que la mujer directiva actúa de forma femenina pudiendo influir con su ejemplo, al cambio en colaboradores y colegas. A su vez, confirma que las mujeres son capaces de renunciar a una postura a favor del resultado, sin aferrarse a la forma de pensar o hacer las cosas, concluyendo que las mujeres están más dispuestas a mirar, evaluarse y cambiar para el beneficio de la mayoría.

Así mismo dijo Clavería (2010):

Si bien hombres y mujeres pueden ejercer cualquiera de estos liderazgos, incluido el liderazgo femenino, a juicio de los expertos el tema va mucho más allá de determinar las desigualdades o similitudes de ambos géneros, o de establecer cuál es la mejor forma de dirigir.

Es así como en el mundo de hoy donde el éxito empresarial muchas veces depende de los cambios continuos, los líderes eficaces también utilizan otras formas de dirigir. Más allá de cada forma y orientación de dirección, "hoy en día no se aprecian diferencias relevantes, ni factores críticos en cuanto al desempeño de hombres y mujeres en materia de liderazgo. Ambos géneros han demostrado similares capacidades y resultados en este sentido", dijo Brzovic citado por Clavería (2010), académico de la Universidad Mayor de Chile, quien agregó que "se pueden apreciar diferencias más bien de estilos como, por ejemplo, en materia de inteligencia relacional, en donde las mujeres tienden a conducir de

forma más empática y equilibrada entre su orientación al cumplimiento de objetivos productivos, y a las personas que conforman su equipo”.

Extractando relevancias del tipo directivo de género, “las capacidades comunicacionales de las líderes femeninas suelen ser más ricas que las de los hombres, especialmente respecto al buen manejo de los aspectos emocionales, y muy en particular, en lo aplicable al dominio persuasivo y perceptivo” (Brzovic, 2010) citado por Clavería (2010). De la misma manera, Brzovic precisó que “los liderazgos masculinos tienden a manejar mejor las situaciones conflictivas que se generan al interior de sus grupos, probablemente por un mayor énfasis en los componentes racionales sobre los emocionales en el tratamiento de divergencias” (Clavería, 2010). Pese a que características como la modestia y la orientación al servicio se asocian con las mujeres y la agresividad y confrontación con los hombres, Molinari (2010), directora académica del Programa Ejecutivo de Recursos Humanos de la Universidad Torcuato Di Tella citada por Clavería (2010), comenta que se habla de una feminización de la dirección, lo que significa que lo que se valora no es de qué género es la persona, sino que posea habilidades relacionadas con lo femenino. La experta aclaró que esta "feminización", se relaciona con esa inteligencia emocional que se enfoca en que “la dirección del siglo XXI, se destacará por características más asociadas a la mujer, como la capacidad de escucha, preocupación por los otros, empatía y orientación a generar un buen clima, entre otras”. Aunque estas diferencias puedan, en ocasiones, predeterminar los estilos de dirección de hombres y mujeres, los expertos coinciden en que lo importante es reconocer y aceptar las particularidades de cada uno en la dirección empresarial. Y para ello se debe partir por aceptar la validez de los tipos de liderazgo y de la diversidad de las contribuciones respectivas.

“Si cada uno se reconoce con sus dimensiones masculina y femenina, entonces el liderazgo puede ser igual de efectivo, integrado e integrador. El problema está en que el mundo del trabajo está hecho por hombres, entonces con frecuencia, la posible contribución de la mujer puede no ser aceptada. Las mujeres líderes a veces se asimilan a los hombres y manifiestan esa energía a costa de su energía femenina”, dijo Cárdenas, académica de la Universidad de Los Andes de Colombia, según Clavería (2010).

2.10 Resumen

Sin lugar a dudas la participación de la mujer en el mundo laboral ha crecido de manera importante en las últimas décadas, y es cada día más relevante su gestión al interior de las organizaciones. Esta situación no es un fenómeno aislado y exclusivo de los países más desarrollados, sino que se extiende a todas las regiones del globo, incluyendo por supuesto a Latinoamérica.

No obstante, a pesar de esta mayor participación en el mercado laboral, es un hecho que el sexo femenino no está logrando acceder de manera importante a ocupar posiciones en las altas esferas de las organizaciones, bien sea por fenómenos particularmente discriminatorios, o bien porque el mismo género se ha fijado un límite máximo en su carrera que no está dispuesto a cruzar por tener otras prioridades en su desarrollo personal, familiar y profesional. En consecuencia, los niveles de participación actuales de las mujeres en los altos cargos directivos son muy bajos, y definitivamente escasos en el caso de los órganos máximos de dirección de las organizaciones como son las juntas directivas.

En general las diversas investigaciones que sobre la participación de la mujer en las organizaciones se han realizado en la región, reflejan que el género ha estado incursionado en los altos cargos directivos de los sectores de la economía relacionados con la prestación de servicios, en especial los financieros, y con una marcada tendencia a

liderar áreas relacionadas con recursos humanos, legales y de mercadeo. Su estilo de liderazgo se caracteriza por ser muy participativo, comunicativo, conciliador y orientado al desarrollo de los equipos de trabajo. Dispone de unas marcadas competencias para el logro de resultados y es muy conservador en sus decisiones, posiblemente por ser menos adepto al riesgo que el género masculino.

De igual manera las investigaciones han demostrado que es más común la participación de las mujeres en los altos cargos directivos de la gran empresa que de la mediana y pequeña empresa, entendiéndose como gran empresa en Colombia aquella con una planta de personal superior a los 200 trabajadores y niveles de activos que superan los 16.000 millones de pesos colombianos (aproximadamente USD 8.7 millones).

Para finalizar, es evidente que para que un ejecutivo sea exitoso, debe contar sin duda alguna con tres componentes claves: (a) ser líder para influenciar su equipo creando un ambiente de trabajo en equipo con alta responsabilidad individual y grupal y generar resultados; (b) ser emprendedor para generar nuevas ideas y estrategias de crecimiento y de mantenimiento del negocio; y (c) ser innovador para poder mantener una ventaja competitiva frente a otros. El género femenino no es ajeno a estos tres componentes, siendo su propio reto y el de la sociedad misma, permitirle ahondar su incursión en las organizaciones. Dicha incursión va a ser fundamental para el logro de una diversidad de pensamientos que conlleven a unos mejores valores, alto rendimiento y flexibilidad individual.

2.11 Conclusiones

Aún cuando existe un número importante de investigaciones realizadas durante los últimos años tanto a nivel mundial como regional sobre la situación laboral de la mujer, estas están enfocadas a establecer, cuantificar y entender la desigualdad de género existente, y cómo esta discriminación se está manifestando en el acceso al mercado, el

crecimiento profesional y la remuneración de la mujer respecto al género masculino. Las investigaciones de manera reiterada y consistente confirman que en efecto, a lo largo de los años ha existido tal discriminación, la cual conlleva que la presencia de la mujer en la empresa sea menor que la de los hombres y que su acceso a cargos directivos sea limitado. No obstante lo anterior, también se ha constatado que con el paso de los años la brecha de género en el marco laboral viene disminuyendo y, por tanto hay expectativas para que en un horizonte no muy lejano, la misma desaparezca en su totalidad.

De igual manera, en la búsqueda de antecedentes, estudios e investigaciones, se encontró material sobre el perfil de ellas en el mercado laboral, estadísticas de su representación en las organizaciones y algunas barreras a las que se enfrentan. Sin embargo, son muy pocos los estudios que analizan el rol de la mujer en la gran empresa, las dificultades que ellas están experimentando para crecer profesionalmente hacia altos cargos directivos y si ese crecimiento es realmente su meta. De esta manera hay lugar a profundizar aún más en cómo comprender dicho rol, ahondando en tópicos adicionales como comprender su aporte a la empresa en términos de diversidad de pensamiento, las características principales de sus estilos de liderazgo, entender si ellas mismas mantienen sus rasgos y características femeninas en el desempeño de sus actividades, entre otros.

De acuerdo con lo anterior, este estudio de naturaleza cualitativa buscará entender el rol de la mujer en la gran empresa en Colombia, haciendo una extensión del estudio realizado por Pizarro y Guerra (2010) en Chile con el fin de contribuir a la ampliación de dicha investigación.

Capítulo III: Metodología

La presente investigación tiene un propósito exploratorio y ha utilizado el enfoque cualitativo para estudiar el rol que desempeñan las mujeres que ocupan altos cargos directivos en la gran empresa en Colombia. El método de investigación utilizado está soportado en casos de estudio múltiples con un enfoque holístico al permitir el análisis de toda la información recolectada, intentando comprender el fenómeno de la participación femenina en la gran empresa en altos cargos en Colombia. La población de mujeres ejecutivas objeto de la investigación, incluye a aquellas que hoy pertenecen a altos cargos directivos dentro de grandes empresas en Colombia o bien que ocuparon dichos cargos en pasado reciente. Son mujeres que están involucradas activamente en la dirección estratégica de la empresa y que tienen un rol influyente en los resultados de la misma. Debido a que no existen bases oficiales de datos de mujeres ejecutivas en Colombia, se han utilizado diversas fuentes para identificar potenciales participantes en el presente estudio: mujeres destacadas en publicaciones de periódicos y revistas, referidos de contactos personales y referidos de las mismas ejecutivas.

La muestra ha sido construida utilizando una combinación de las técnicas: *bola de nieve* y *máxima variación*, técnicas anteriormente expuestas. Ésta ha sido estructurada para reflejar la diversidad de situaciones experimentadas por las mujeres ubicadas en altos niveles directivos, teniendo en cuenta dimensiones tales como: edad, estado civil, nivel educativo, sector económico y tamaño de la empresa a la que está vinculada, trayectoria en la misma y en el cargo directivo, entre otras.

La recolección de datos se ha realizado mediante entrevistas a profundidad, de naturaleza abierta, conducidas por medio de una guía semi-estructurada. Éstas han sido grabadas y transcritas y se ha mantenido una apropiada cadena de evidencia en el análisis a través de la documentación de la entrevista, del consentimiento informado, de las notas de la entrevista y

de la revisión documental. La información ha sido codificada, categorizada y analizada utilizando tablas de en *Excel* para facilitar dicho proceso.

3.1 Diseño de la Investigación

El propósito del presente estudio es exploratorio y se concentra en caracterizar el rol que desempeñan las mujeres que ocupan altos cargos directivos en la gran empresa en Colombia. De acuerdo con Kerlinger (1988), los estudios exploratorios buscan hechos sin el objetivo de predecir las relaciones existentes entre las variables y son utilizados en situaciones en las que prácticamente no se dispone de información. Entre tanto, son considerados como los antecedentes de investigaciones de orden descriptivo, correlacional y experimental (Ávila, 2006). Según Stake (1975) citado por Chavarría, Hampshire y Martínez (2004), en su análisis del estudio de casos, comenta que las intenciones pueden cambiar a lo largo del estudio siendo esta la razón por la cual sugiere una comunicación continuada entre el investigador y la persona entrevistada con la finalidad de descubrir, investigar y comprender las situaciones expuestas.

El enfoque cualitativo ha sido utilizado en la presente investigación ya que es un método que trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades y su estructura dinámica, en donde lo cualitativo no se opone a lo cuantitativo, sino que lo integra especialmente donde sea importante (Martínez, 2000). Según Goetz y Le Compte (1981) citados por Osses, Sánchez e Ibáñez (2006), el análisis de esta información debe ser abordado de forma sistemática, orientado a generar bases sólidas, ordenando y relacionando lógicamente la información obtenida en la práctica, constituyéndose esta metodología, en un camino para llegar de modo coherente a la teorización.

Este enfoque ha sido empleado en la presente investigación en primer lugar, porque no sólo permite capturar la expresión de las mujeres entrevistadas, sino también captar su voz evidenciando matices emocionales en sus respuestas, y al tratarse de entrevistas

abiertas como guía general, el entrevistador tiene toda la libertad para manejar, dirigir y orientar cada diálogo (Hernández (2007), citado por Bravo, 2010). De esta manera, según Inman (2000), a su vez, se hace evidente la autonomía que otorgan los estudios cualitativos al investigador al permitir analizar las respuestas de los entrevistados de la forma más cercana posible a un estudio cuantitativo.

En segundo lugar, el enfoque cualitativo ha sido utilizado porque al visualizar la entrevista como el “arte de conversar” (Díaz, 2010), se logra conceder a las mujeres un espacio para escuchar y comprender las razones y/o motivaciones que las han llevado a convertirse en ejecutivas, pertenecientes a la gran empresa y participes de cuadros directivos de alto nivel en éstas organizaciones. En concordancia, con este espacio de diálogo, según Hernández (2003) citado por Díaz (2010), el investigador logra reconstruir la realidad de estas experiencias, aún cuando él no haya sido participe de estas.

Como tercer lugar, el enfoque cualitativo resulta apropiado por la importancia que las mujeres participantes en cada entrevista dan a los sucesos, situaciones y acciones en las que están involucradas, y de lo que relatan de sus vidas y experiencias, pues de acuerdo a esta información, el investigador logra recrea la perspectiva del participante (Maxwell, 1996), en este caso, comprendiendo el contexto de la mujer ejecutiva. No obstante, el investigador debe tener presente que la perspectiva sobre los sucesos y acciones producidos por el entrevistado, no consisten simplemente en sus relatos sobre los sucesos y acciones para ser evaluados en términos de su veracidad o falsedad, sino que ésta, es parte de la realidad que se está tratando de entender (Maxwell, 1996), realidad que se enfoca en las razones y/o motivaciones que han impulsado a cada una de las mujeres entrevistadas a formar parte de los cuadros directivos de alto nivel en la gran empresa en Colombia.

Por cuarto y último lugar sin ser menos importante que los anteriores, el enfoque cualitativo se ajusta a la presente investigación gracias a la adaptabilidad de la entrevista a profundidad en el método de caso múltiple, pues la entrevista cualitativa, es una opción que resulta enriquecedora para comprender diferentes fenómenos de interés desde una perspectiva más profunda tanto para el entrevistado como para el entrevistador, al ser una herramienta útil para la recopilación de información y generación de conocimiento (Díaz, 2010), especialmente cuando no se cuenta con profundos estudios sobre el tema investigado, como es el caso del fenómeno de la mujer en altos cargos directivos en la gran empresa en Colombia.

3.2 Justificación del Diseño

La justificación del diseño tiene como objetivo comprender los diferentes tipos de investigaciones existentes, con el fin de identificar la metodología ideal para desarrollar el presente estudio

Según Montero y León (2002) quienes han segmentado las diferentes formas de investigación psicológica, han definido nueve grandes categorías: (a) estudios teóricos; (b) estudios descriptivos mediante observación; (c) estudios descriptivos mediante encuestas; (d) estudios cualitativos; (e) estudios experimentales; (f) estudios cuasi experimentales; (g) estudios *ex post facto*; (h) experimentos de caso único; e (i) estudios instrumentales, las cuales es preciso describir:

- (a) Los estudios teóricos son aquellos donde la investigación en sí no aporta datos específicos.
- (b) Los estudios descriptivos utilizan la observación sistemática para explicar un fenómeno y generalmente no parte de una hipótesis.

- (c) Los estudios descriptivos mediante encuestas con muestras probabilísticas, son todos aquellos cuyo objetivo es describir poblaciones y generalmente dentro de su planteamiento se incluyen hipótesis.
- (d) Los estudios cualitativos tienen varias subcategorías: (i) la etnográfica, en la cual se recoge la evidencia mediante un conjunto de técnicas no estructuradas donde la observación toma mayor relevancia; (ii) el estudio de casos, el cual hace una aproximación descriptiva no estructurada donde se refiere a una única unidad muestral; y (iii) estudio de investigación-acción el cual es un proceso donde al mismo tiempo que se investiga, se interviene.
- (e) Los estudios experimentales son de carácter cuantitativo y requieren que al menos una de las variables independientes estudiadas sea manipulada explícitamente por el investigador.
- (f) Los estudios cuasi-experimentales son aquellos cuyo objetivo es contrastar una hipótesis de relación casual y por lo tanto no pueden ser controlados por el investigador.
- (g) Los estudios *ex post facto* se caracterizan por incluir variables intrínsecas a la investigación donde la variable independiente no puede ser manipulada.
- (h) Los estudios instrumentales los cuales están encaminados al desarrollo de pruebas tanto al diseño como a sus funcionalidades.

Según Yin (2009) los casos de estudio se definen en seis posibles dimensiones las cuales dependen del objeto de la investigación (singular o múltiple) y del tipo de la misma (exploratoria, descriptiva o explicativa). En complemento explica que la investigación exploratoria es aquella cuyo objetivo es llegar a responder preguntas mediante la observación de un fenómeno social en su forma más simple, siendo la preferida cuando se

tiene preguntas relacionadas con el “cómo” y “el por qué” y donde el investigador tiene poco control sobre los eventos.

Teniendo en cuenta lo anterior y la revisión de la literatura en capítulos previos, el tipo de estudio que más se acomoda a las necesidades de la presente investigación, es exploratoria basada en el estudio de casos múltiples con enfoque cualitativo.

A través de entrevistas semi-estructuradas se cubrirán los principales aspectos a tratar ofreciendo la flexibilidad suficiente para incluir temas nuevos si es necesario. De esta manera se podrá llegar a determinar cuáles son los factores que las han estimulado a hacer parte de una gran organización, cuáles son las aspiraciones para llegar a ocupar cargos directivos e intentar identificar los estilos de liderazgo presentes en ellas.

Este estudio utiliza la misma lógica de un estudio cualitativo; es inductivo pues el investigador obtiene información a partir de observaciones individuales a pequeña escala que sólo se representan a sí mismos; tiene un enfoque holístico pues considera el fenómeno como un todo (mujeres ejecutivas en la gran empresa); la base está en la intuición pues la investigación es de naturaleza flexible, evolucionaria y recursiva; y los investigadores participan en la investigación a través de interacciones con los sujetos estudiados (Mendoza, 2008).

3.3 Preguntas de la Investigación

La pregunta principal de la investigación es: ¿Qué rol juegan las mujeres en la gran empresa en Colombia? Éste, como interrogante esencial en el presente estudio cualitativo, pretender entender qué papel desempeña la mujer ejecutiva que ocupa altos cargos directivos en la gran empresa en Colombia. Para poder llegar a este resultado se han planteado preguntas específicas que se relacionan a continuación: (a) ¿Los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales?; (b) ¿Cuáles factores afectan el desarrollo profesional de las mujeres en la

gran empresa?; (c) ¿Cuál es la visión de los pares hombres respecto a los estilos de dirección de las mujeres en la gran empresa y al rol que ellas desempeñan?; (d) ¿Existen ámbitos más permeables que otros a la participación de las mujeres?; (e) ¿El estilo directivo de las mujeres que participan en la gran empresa obedece a la identidad femenina o se encuentra adaptado a una cultura tradicionalmente masculina?; (f) ¿A qué se atribuye la situación de desigualdad de las mujeres frente a los hombres en la gran empresa?; (g) ¿Cómo están enfocando las empresas el tema de la participación femenina en la alta dirección?; (h) ¿Existe alguna valoración respecto a la incidencia que tiene el contar con mujeres en altos cargos directivos en el éxito de la empresa?; (i) ¿Cuál es la actitud por parte de la dirección general de la compañía frente a la incorporación de mujeres en las altas esferas de la misma?; (j) ¿Son las compañías lideradas por mujeres más proclives a la inclusión de mujeres y a fomentar su desarrollo profesional?; y (k) ¿Las mujeres en altos cargos directivos promueven la feminidad en las organizaciones?

3.4 Población

Aunque una dificultad imperante es la ausencia de una base de datos sobre la cual se pueda seleccionar una muestra representativa de mujeres ejecutivas ubicadas en altos cargos directivos dentro de la gran empresa en Colombia, la presente investigación usa un método definido como muestreo de propósito el cual según Avolio (2008), disminuye la generalización de los resultados.

Para enmarcar el objeto de estudio, las delimitaciones de la población a investigar son: (a) que sean mujeres ubicadas en cargos de responsabilidad de primer a tercer nivel cuyo periodo mínimo de permanencia en dichos cargos no sea inferior a dos años o que hayan estado vinculadas en dichos cargos por un periodo igual sin haberse retirado de los mismos por más de un año al momento del estudio; (b) que las organizaciones para las cuales trabajan sean empresas que se encuentren operando formalmente al momento del

estudio; (c) que dichas empresas cuenten con al menos 200 empleados; (d) que estas organizaciones sean de carácter privado bien sean nacionales o multinacionales y; (e) que los activos de las mismas sean como mínimo equivalentes a 30 mil salarios mínimos mensuales vigentes en Colombia durante el periodo de la investigación.

Los objetivos de dicha delimitación son seleccionar mujeres: (a) cuyas decisiones sean trascendentales para su organización; (b) quienes cuenten con personas a cargos sobre las cuales ejerzan liderazgo; (c) que hayan podido participar en un gran número de experiencias y retos laborales en la arena de grandes organizaciones; y (d) que hayan tenido o tengan un compromiso de mediano a largo plazo con su empresa.

Debido a limitaciones de recursos, el estudio se concentró principalmente en Bogotá, que es el primer mercado de trabajo en Colombia el cual representa el 25% del empleo del país (Bogotá - Convention Bureau, 2009). No obstante, se contemplaron también algunas empresarias radicadas en otras ciudades del país. Dentro de la población estudiada, se incluyen mujeres radicadas en Bogotá, pero de diferentes orígenes.

Solamente aquellas mujeres que han cumplido con los criterios fueron seleccionadas para el estudio.

3.5 Consentimiento Informado

Todos los participantes leyeron, comprendieron y firmaron en señal de aprobación el Consentimiento Informado tanto para hombres como para mujeres mostrado en el Apéndice A y B, el cual claramente expresa los objetivos de la investigación, el instrumento de recopilación de la información, los procedimientos de las entrevistas, el compromiso de confidencialidad sobre la información y sobre la publicación de los resultados del estudio. A cada uno de los participantes se les entregó su copia del Consentimiento Informado, quedando otra copia ha archivada en la base de datos del estudio.

3.6 Selección de los Casos

A continuación se describen los procedimientos utilizados para selección de los casos.

3.6.1 Muestreo.

Según Serbia (2007), “El procedimiento de muestreo en los estudios cualitativos no debería encuadrarse en la tipología muestral clásica, proveniente de los estudios cuantitativos. Para el abordaje de las subjetividades y sus pautas de organización (en ideologías) los muestreos preplanificados, cerrados a lo imprevisto, resultan inconvenientes, ya que el investigador necesita, por un lado, sumergirse en la problemática, desde el trabajo de campo”.

Los estudios cualitativos evitan el muestreo probabilístico debido a la calidad de informantes buscados y prefieren la no utilización del muestreo por conveniencia, ya que es clave la extracción de la mayor cantidad posible de información de unos pocos casos de muestra. Por lo general dichos estudios se basan en un muestreo teórico o intencionado, donde a pesar de iniciar con voluntarios como en el muestreo por conveniencia y pasar luego a un muestreo nominado gracias a los referidos de los primeros voluntarios, normalmente se avanza en torno a una estrategia de muestreo deliberado, según las necesidades de información halladas con los primeros resultados o entrevistas (Salamanca y Martín-Crespo, 2007).

De acuerdo con lo anterior el presente estudio se inclina por este tipo de muestreo, también conocido como *muestreo a propósito*, eligiendo a individuos que cumplen con características específicas (Miles y Huberman, 1994), donde se busca explotar el conocimiento y las experiencias de los entrevistados, para enriquecer el estudio (Patton, 1990).

3.6.2 Estrategias.

La muestra ha sido construida utilizando una combinación de las técnicas de muestreo: *bola de nieve* y *máxima variación*, donde la primera hace referencia a una técnica que se basa en la idea de red social y consiste en ampliar progresivamente los sujetos entrevistados, partiendo de los contactos facilitados por éstos (Salamanca y Martín-Crespo, 2007); y la segunda, permite explorar e identificar los rasgos comunes presentes en muestras pequeñas y muy heterogéneas, analizando los datos gracias a la obtención de descripciones detalladas y de alta calidad en cada caso, útiles para explicar y documentar los atributos que los hacen distinguibles (Bacallao et al., 2002).

No hay reglas sobre el número necesario de casos debido a que la investigación sigue la *lógica de réplica*, en donde se seleccionan los casos para que revelen resultados similares para hacer una réplica literal, o casos que generen resultados contrastantes generando una réplica teórica (Yin, 2009).

Se han utilizado diversas fuentes para identificar potenciales participantes en el estudio, principalmente referidos y la información obtenida de las panelistas de la *Conferencia Women CEO Colombia 2011*, organizada por la *Fundación Mujeres por Colombia* y la *Corporación Mundial de la Mujer-Colombia* y realizada el día viernes 11 de marzo de 2011.

Finalmente se seleccionaron 20 casos, permitiendo obtener información suficiente para analizar y responder las preguntas de la presente investigación.

3.7 Confidencialidad

Buscando proteger la privacidad de los participantes, se han usado pseudónimos en lugar de sus nombres tanto en la transcripción de las respuestas como en la identificación de los registros digitales. Se ha procurado publicar la información de forma que no lleve a la identificación de los participantes.

3.8 Procedimiento de Recolección de Datos

El proceso de recolección de datos necesarios para poder responder las preguntas de la investigación según la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Chile (2010), debe iniciar una vez exista un planteamiento satisfactorio de la misma, cuando la metodología propuesta sea coherente y la revisión de la literatura permita tener una base conceptual sólida del tema a estudiar. En consecuencia, en esta etapa de la investigación es esencial tener claridad sobre el amplio rango de datos que existe puesto que cualquier pieza unitaria de información, desde las aparentemente sencillas de observar y medir hasta aquellas más complejas, son datos posibles de utilizar en una investigación. Sin embargo, lo anterior no significa que cualquier variable o concepto sea siempre susceptible de convertirse en datos de la investigación (Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad de Chile, 2010).

Por su parte y de acuerdo con lo establecido por la misma facultad, es pertinente recalcar que los datos que se recolectan en esta etapa no equivalen a los resultados de una investigación, pues por si solos no responden a las preguntas de la misma, sino que por el contrario constituyen la información necesaria para poder llegar a dichos resultados. Entretanto, en una investigación los resultados provienen del proceso de análisis e interpretación de los datos y de la relación existente entre estos, siendo crucial el comprender que las preguntas de investigación no se resuelven con el análisis directo de los mismos, sino con el relacionamiento entre los diferentes datos obtenidos.

Entrando a detallar los distintos instrumentos de recolección de datos útiles y necesarios para cualquier investigación, es importante mencionar que algunos son propios de estudios con enfoque cuantitativo, otros de enfoques cualitativos y otros adaptables a ambos enfoques de investigación. A continuación se describen los instrumentos o procedimientos más usuales para la recolección de datos en una investigación cualitativa.

Según Martínez (2006), “Yin (1989:29) recomienda la utilización de múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. Esto permitirá verificar si los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información guardan relación entre sí (principio de triangulación); es decir, si desde diferentes perspectivas convergen los efectos explorados en el fenómeno objeto de estudio”.

“En consecuencia, el investigador podrá utilizar diferentes fuentes de información: bases de datos, Internet, entrevistas a investigadores del área, organismos públicos o privados, documentos y estadísticas relacionadas con el fenómeno abordado en la investigación” (Martínez, 2006).

Adicional a la utilización de múltiples fuentes de información como fuente de evidencia, Martínez (2006) comenta que otros procedimientos como la observación directa, la entrevista, la revisión documental, entre otros, son también instrumentos importantes en la recolección de datos. Lo anterior es ratificado por Shaw (1999) citado por Martínez (2006) quien indica que “la investigación conducida dentro del paradigma cualitativo está caracterizada por el compromiso para la recolección de los datos desde el contexto en el cual el fenómeno social ocurre naturalmente y para generar una comprensión que está basada en las perspectivas del investigador”.

3.8.1 Múltiples fuentes de información.

El uso de múltiples fuentes de información ayuda al investigador a desarrollar lo que se conoce como líneas convergentes de indagación, lo cual hace referencia a que cualquier hecho o conclusión relacionada con el estudio de casos es más convincente que cualquier otra confirmación proveniente de otras fuentes diferentes de información (Marin, 2009). En sí mismo, Marin (2009) describe la triangulación de fuentes de datos, como una práctica común donde el investigador confirma ciertos

hallazgos consultando por lo menos otras dos fuentes de información. En el presente estudio, el investigador ha corroborado los puntos de vista expresados durante las entrevistas en profundidad a las participantes elegidas, a través de otros medios tales como la observación participativa por medio del comportamiento de cada una de ellas y el análisis documental, consultando documentos que permitan verificar ciertas posiciones expresadas. Como complemento a este instrumento de recolección de datos, los expertos en el tema recomiendan que el investigador cree una base de datos formal o record de casos, que organice y documente toda la información recolectada, lo cual se ha hecho en esta investigación.

Una correcta utilización de esta herramienta se obtiene cuando al separar la documentación en dos grupos diferentes, la base de datos y el reporte final de casos, se verifica la evidencia directamente y no sólo se realiza una validación limitada al reporte escrito, logrando así aumentar la confiabilidad de todo el estudio. De esta manera quien lea el informe definitivo final, deberá ser capaz de evaluar la evidencia citada en el reporte final de casos (Marin, 2009).

Por su parte, para incrementar la confiabilidad del reporte de casos según Marin (2009), los investigadores deben mantener una cadena lógica de evidencia que haga explícitos los lazos entre las preguntas de investigación formuladas, la información recopilada, y las conclusiones finiquitadas, tal como se ha realizado en la presente investigación.

3.8.2 Observación directa.

Según Bile, Díaz, Pajpach, Sánchez y Seidel (2009), la observación directa forma parte de las técnicas cualitativas porque se ocupa más de la descripción y la explicación que de la medición y la cuantificación, y se usa para interpretar el

comportamiento de las personas observadas y generar información para la investigación.

De esta manera el primer acercamiento a las mujeres ejecutivas objeto de esta investigación ha sido a través de la observación directa, en donde el investigador ha concretado encuentros (visitas de campo), para obtener un conocimiento inicial sobre ellas. En algunos casos dichos encuentros se han dado en sus empresas logrando percibir la forma como trabajan y más detalladamente la naturaleza de sus empresas.

3.8.3 Entrevista.

La entrevista en la investigación cualitativa, especialmente la semi-estructurada, es un instrumento técnico que se ajusta adecuadamente con dicho enfoque y también con su metodología, la cual se caracteriza por ser un diálogo coloquial entre el investigador y la persona entrevistada y posteriormente puede ser complementada con otros procedimientos de recolección de datos (Martínez, 2006a).

La importancia del diálogo como esencia de este instrumento, se fundamenta en el conocimiento entre las personas según Martínez (2006a). Según el autor, en la medida que el encuentro avanza, la estructura de la personalidad de quien está siendo entrevistado va tomando forma en la mente del investigador, momento en el que se graban las primeras impresiones con la observación de sus movimientos, la comunicación no verbal, la audición de su voz y toda la amplia gama de contextos verbales por medio de los cuales se puede aclarar términos, descubrir ambigüedades, definir problemas, manifestar intenciones, evidenciar la irracionalidad de una proposición, ofrecer criterios de juicio o recordar hechos necesarios.

De acuerdo con lo anterior, en la presente investigación la principal fuente de recolección de información ha sido la realización de entrevistas a profundidad de naturaleza abierta, desarrolladas en varias sesiones, en diversos lugares y conducidas

por medio de una guía. Éstas han sido grabadas y transcritas manteniendo una apropiada cadena de evidencia en el análisis través de la documentación de las mismas.

3.8.4 Esquema de las entrevistas.

En la presente investigación, algunas de las mujeres fueron contactadas inicialmente por teléfono y otras personalmente. A quienes no se pudo ubicar en un comienzo, se les comentó la intención de la investigación y la petición de ser entrevistadas vía correo electrónico; ninguna de las mujeres contactadas se opuso a conceder la entrevista. Cuando se estableció el contacto con ellas, se les explicó brevemente el propósito del estudio mencionando los temas en los que se quería profundizar, así como la importancia de la investigación para el establecimiento de programas de apoyo orientados a mejorar la actividad empresarial de las mujeres, siendo un estudio esencial y requisito como estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Perú y de la Escuela de Alta Dirección y Administración, EADA, para obtener el título de Magíster en Administración de Negocios Globales y *Master in Business Administration* respectivamente. De esta manera se establecieron la fecha y el lugar más convenientes para cada entrevista tratando que el tiempo dedicado para la misma no afectara la actividad laboral de la ejecutiva. Aún cuando previamente al contacto inicial se hizo una preselección en función de las características principales (mujer ejecutiva ubicada hasta en el tercer nivel de dirección en su compañía, siendo ésta catalogada como gran empresa, al contar con más de 200 trabajadores y un nivel de activos totales por un valor superior a 30,000 salarios mínimos mensuales legales vigentes), al momento del contacto se confirmaron estas particularidades, clasificando el 85% de los contactos al ser empresas y personas que cumplían con los criterios de la definición de ejecutiva y gran empresa.

El objetivo de las entrevistas fue capturar las motivaciones de las mujeres, comprender el rol que desempeñan en sus organizaciones y si han enfrentado dificultades a lo largo del desarrollo de su carrera profesional, por lo que fue esencial generar confianza y un sentido de cooperación en las entrevistadas para que pudieran revelar la información requerida. El desarrollo de la entrevista fue relajado, haciendo que las ejecutivas se sintieran cómodas, por lo que se les solicitó que fueran ellas quienes sugirieran el lugar y el horario más convenientes para realizar la entrevista. Debido a esto, algunas fueron realizadas en sus lugares de trabajo, otras en sus hogares y otras en otro lugar. Algunas mujeres prefirieron ser entrevistadas al inicio de la mañana o durante el mediodía, en su tiempo de almuerzo, momento en el que tenían más tiempo disponible mientras que otras prefirieron ser entrevistadas en la noche o en el transcurso del fin de semana para no interrumpir sus horas de trabajo. Las entrevistas fueron hechas en una sola sesión con un tiempo promedio de una hora y media, no obstante, algunas mujeres sólo pudieron dedicar un tiempo limitado al estudio donde se aprovechó el espacio de tiempo, de la mejor manera posible.

Al inicio de la entrevista, se explicaron los objetivos generales del estudio, el consentimiento informado, la confidencialidad y el procedimiento de la entrevista. Una vez firmado el consentimiento, se procedió a grabar cada entrevista de acuerdo con la guía presentada en el Apéndice C.

Cada persona entrevistada aportó una contribución única al estudio, y luego de superar los temores iniciales, especialmente en los casos menos cercanos, todas fueron sumamente amistosas y colaboradoras, interesadas en la oportunidad de conversar sobre sus experiencias como mujeres ejecutivas. De esta manera se recolectó información suficiente e importante generando siempre un ambiente de cordialidad con la entrevistada. Después de cada entrevista, el grupo de investigación se reunió

para intercambiar las experiencias obtenidas y las interpretaciones captadas en cada sesión. A medida que se realizaron las entrevistas, se fue obteniendo mayor experiencia en la forma de hacer las preguntas a las mujeres y al haber sido en general dos personas las que las realizaron, se logró aumentar la creatividad potencial del estudio al complementar las conclusiones con las diversas perspectivas de cada miembro del grupo entrevistador, aumentando así la confiabilidad de los resultados.

Para tener una percepción de los hombres sobre el rol de la mujer se entrevistaron a hombres que cumplieran las mismas características que las mujeres entrevistadas. Al inicio de la reunión con cada hombre, se explicaron los objetivos generales del estudio, el consentimiento informado, la confidencialidad y el procedimiento de la entrevista. Una vez firmado el consentimiento, se procedió a grabar cada entrevista de acuerdo con la guía presentada en el Apéndice D.

3.8.5 Revisión documental.

La revisión documental es importante en la construcción de antecedentes, en la revisión de estudios e investigaciones anteriores, en la revisión de la literatura y como técnica de recolección de datos pues permite contrastar la información recolectada con otras técnicas. La revisión documental permite rastrear, ubicar, inventariar, seleccionar y consultar las fuentes y los documentos que se utilizan como materia prima en una investigación. Las fuentes se clasifican en primarias y secundarias y funcionan como verificadores que soportan la información (Aristizábal, 2008).

De acuerdo con el autor, las fuentes primarias se encuentran en archivos públicos o privados, contienen documentos históricos y de primera mano, fotografías, mapas, cartas, declaraciones, procesos judiciales, documentos notariales y eclesiásticos. Por su parte, las fuentes secundarias, denominadas también otras versiones incluyen

monografías, informes de investigación, biografías, cartografías, memorias de personajes y obras generales sobre la región o grupo de estudio.

Una de las grandes ventajas en el uso de la revisión documental según Aristizábal (2008), es el bajo costo de la consecución del material informativo pues no se requiere producir el material y su tarea consiste en ubicarlo, recopilarlo, seleccionarlo y analizarlo. El autor destaca otras ventajas de esta técnica: (a) minimización de la reactividad, es decir que a diferencia de datos que se construyen mediante el contacto directo con informantes o actores sociales, la consecución del material documental no suele producirse en contextos naturales de interacción social; (b) exclusividad, en la cual la información que proporcionan algunos materiales documentales tiene un carácter único, original e irrepetible y es diferente de la que puede obtenerse de otras fuentes; y (c) historicidad, en donde los escritos, las imágenes y las voces grabadas permanecen en el tiempo si se archivan y conservan.

No obstante lo anterior, la técnica de la revisión documental tiene para el autor una limitación principal, la cual no está relacionada con el material documental en sí mismo, sino con el uso inadecuado de la información (Aristizábal, 2008).

3.9 Instrumentos

Las entrevistas han sido realizadas con una guía diseñada para obtener información acerca del rol que desempeñan las mujeres ejecutivas dentro de las organizaciones en las que trabajan, así como también información sobre sus empresas, guía que se presenta en el Apéndice A. Las variables incluidas en la guía de entrevista son los resultados de una detallada revisión de la literatura, determinando variables que pueden llegar a reflejar el papel que desarrollan estas mujeres dentro de los cuadros directivos de sus compañías, sus motivaciones en el ascenso a estas jerarquías, posibles dificultades a las que se pueden enfrentar en su desarrollo profesional y su equilibrio laboral y familiar.

La guía de entrevista está basada en ideas de estudios hechos en diversos países tales como Chile (Pizarro y Guerra, 2010), Colombia (Arango et al., 1995; Rozo, 2004; Umaña, 2004; Guáqueta y Sanint 2005; Yoshioka, 2007; Cárdenas, 2008, 2009; Maxfield et al., 2008), Estados Unidos (Maxfield, 2005; Eagly y Carli, 2007; Ñopo et al., 2009; Pages y Piras, 2010; Cullinan, 2011; Pellegrino et al., 2011) y Perú (Avolio, 2008). Es preciso anotar que han sido incluidas dentro de la guía variables demográficas como la edad, el estado civil, el nivel de educación y el número de hijos, pues las investigaciones indican que éstas juegan un rol importante en la decisión de las mujeres al convertirse en directivas de alto nivel.

Como recomienda Yin (2009), las preguntas de la guía se han orientado al investigador y no al entrevistado, con el objeto de establecer la información que tiene que ser recolectada y su justificación. Esta característica es lo que diferencia claramente a una guía de entrevista de una encuesta. De esta manera las preguntas de la guía comprenden la información necesaria para responder a las preguntas de la investigación. Algunas preguntas están relacionadas con aspectos personales de las mujeres ejecutivas y en aquellos casos en los que les resultó difícil reflexionar o expresar verbalmente las circunstancias y los motivos por los que se convirtieron en directivas de alto nivel, se ha utilizado la técnica conocida como *probing* para permitirles reflexionar y explicar sus respuestas. La técnica consiste en mantener una entrevista en marcha mientras se obtienen más detalles sin cambiar el punto central del interrogatorio según Rubin (1995). Por esto, se han incluido preguntas de “prueba” (*probing*) en la guía de entrevista con el objeto de que las mujeres puedan seguir hablando sobre el tema objeto de estudio, completen sus ideas, esclarezcan lo que han dicho y/o obtengan ejemplos y pruebas de detalles particulares sobre lo que están comentando.

Las preguntas iniciales de la guía se han orientado a establecer el contacto inicial con el entrevistado, permitirle compartir aspectos relacionados con sus organizaciones y establecer una relación de confianza con el entrevistador. La guía de la entrevista se ha desarrollado sobre la base de las preguntas de la investigación y comprende cinco partes: (a) el objetivo de la entrevista; (b) datos personales dentro de los cuales se indaga información demográfica, antecedentes educativos y laborales; (c) caracterización general con la que se pretende conocer su historia de vida, riesgos, sacrificios, expectativas y/o motivaciones futuras a nivel laboral y personal; (d) exploración cotidiana tanto laboral como personal y; (e) exploración específica desde su experiencia como mujer ejecutiva conociendo motivos para convertirse en altas ejecutivas, su rol dentro de los cuadros de alto nivel y el enfoque de su organización frente a programas de talento femenino y la no discriminación de género. La primera parte de la entrevista comprendida por la sección (a) y (b) considera los datos generales de las entrevistadas y el propósito de las mismas. Las secciones (c), (d) y (e) han sido diseñadas para comprender el rol que ellas desempeñan dentro de sus compañías. Si bien estos factores no pueden ser modificados, el estudio analiza las circunstancias en que las mujeres se han convertido en altas ejecutivas. Al final de la entrevista, se le preguntó a cada mujer por posibles referidos y la factibilidad de contactarla nuevamente para clarificar algún aspecto de la entrevista.

3.10 Procedimiento de Registro de Datos

Una vez realizada cada una de las entrevistas, las mismas son almacenadas de forma independiente en una base de datos que permite garantizar la organización y confiabilidad de la información y su rápida y fácil consulta. Estas entrevistas que fueron grabadas y transcritas, se almacenan incluyendo todas las observaciones y comentarios que fueron obtenidos por los entrevistadores durante el desarrollo de éstas.

La base de datos para almacenar la información incluye los siguientes documentos archivados tanto de manera física como digital: (a) información generalizada de cada una de las entrevistas; (b) formato de consentimiento informado debidamente suscrito por el entrevistado o entrevistada (Apéndices C y D); (c) formato de notas de entrevista que incluyen los apuntes personales que pudieron ser tomados por los entrevistadores al momento de la realización de la entrevista (Apéndice E) y; (d) transcripción de la grabación de las entrevistas.

Adicionalmente atendiendo lo sugerido por Yin (2009), se mantuvo una cadena de evidencia en el análisis en la que se muestra claramente la relación entre las preguntas realizadas a las entrevistadas en el desarrollo de la investigación, la información obtenida durante las entrevistas y las conclusiones del estudio. El objetivo del mantenimiento de esta cadena de evidencia es permitir reconstruir el caso para que éste sea más confiable, al seguir la secuencia establecida entre evidencia, preguntas a ser contestadas por el estudio y las conclusiones resultantes (Villareal y Landeta, 2010).

La cadena de evidencia del análisis se ha soportado con lo siguiente: (a) documentando en los datos generales de cada una de las entrevistas realizadas, la fecha, día, hora y ubicación del lugar donde se realizó cada una de las entrevistas; (b) incluyendo el formato de consentimiento informado donde se evidencia la participación y conformidad de las mujeres directivas de la gran empresa colombiana para participar en el estudio realizado; (c) anexando información generalizada sobre la empresa donde se desempeña la empresaria; (d) incluyendo formato de entrevista que ilustra sobre el desarrollo de la entrevista; (e) anexando las grabaciones de las entrevistas y; (f) cuidando que la evidencia entre las narrativas y la codificación de la información procesada, se mantenga clara al momento de la digitalización de la información que se realizó con el *software Excel*.

3.11 Análisis e Interpretación de Datos

El análisis es la actividad precedente a la interpretación de los datos y se refiere al proceso de ordenar, estructurar e interpretar la información recolectada según Marshall y Rossman (1999).

En la presente investigación el proceso de análisis se inició una vez fue completada la base de datos y la transcripción de las entrevistas, consistiendo en un proceso interactivo compuesto por tres actividades: (a) reducción; (b) presentación de la información y; (c) análisis tal como lo sugieren Miles & Huberman (1994). Esta información además se analizó siguiendo las seis fases a continuación relacionadas de conformidad con lo señalado por Marshall y Rossman (1999): (a) organizar y preparar la información para el análisis; (b) generar categorías, temas y patrones mediante la revisión exhaustiva de la información; (c) codificar las categorías y los temas marcando citas en la información; (d) someter a prueba los hallazgos iniciales; (e) buscar explicaciones alternativas para la información; y (f) finalmente escribir el reporte.

La investigación se soportó en el análisis descriptivo para organizar las entrevistas que tienen como base las preguntas de la investigación como son: (a) las características demográficas los hombres y mujeres directivas de la gran empresa colombiana entrevistadas; (b) antecedentes educativos, laborales y familiares de las entrevistadas; (c) sus habilidades gerenciales y de liderazgo; (d) motivaciones que han tenido las entrevistadas para ascender a cargos de dirección; y (f) los obstáculos que han tenido las entrevistadas para llegar a la posición actual en sus empresas.

3.11.1 Análisis individual de los casos.

De acuerdo con Rialp (1998) citado por Villareal y Landeta (2010), el objetivo principal de la fase de análisis individual de casos es manipular la información confrontándola de manera directa con las proposiciones iniciales de la investigación.

Considerando lo anterior, lo primero que se realizó fue ingresar las transcripciones en tablas de *Excel* para realizar el análisis cualitativo. En esta fase se procedió a revisar la información de manera repetitiva para familiarizarse con todos los aspectos generales y particulares de cada entrevista y obtener una idea general de la información y su significado.

Posteriormente se realizó un análisis que comprendió el proceso de reducción de la información mediante la creación de marcas en los principales párrafos de las entrevistas transcritas. Con lo anterior se pretendió generar categorías, temas y patrones que posteriormente permitieron realizar análisis cruzados de evidencias.

En la tercera fase del análisis individual de los casos, se codificó la información etiquetándola. Ésta fue codificada de acuerdo con una lista inicial provisional conforme a lo sugerido por Miles y Huberman (1994). Esta lista inicial fue creada sobre la base de las preguntas de la investigación y se ordenó de acuerdo con los temas listados anteriormente

A partir de las anteriores categorías, se identificaron patrones y se ordenaron los códigos en determinados temas. Sobre la base de la información, se construyeron matrices que fueron utilizadas para identificar los patrones, hacer comparaciones y verificar tendencias.

De conformidad con la estrategia sugerida por Yin (2004) citado por Villareal y Landeta (2010), posteriormente a efectuarse el análisis individual del caso se procedió con una actividad general de análisis que permitiera comparar las proposiciones técnicas que llevaron a la realización de la investigación, con las evidencias disponibles.

3.12 Validez y Confiabilidad

Los estándares usuales de cualquier estudio deben incluir elementos de validez y confiabilidad. Los estudios cualitativos no se exoneran del rigor metodológico que debe tener todo proceso de búsqueda científica. De esta manera, para garantizar la validez y confiabilidad es necesario que durante todo el proceso se establezca un esquema de verificación que lleve a una congruencia metodológica, definida como la relación entre la pregunta de la investigación y los componentes del método usado y el muestreo apropiado.

Este último es uno de los factores primordiales que certifican que se siga con rigor el proceso garantizando la validez y confiabilidad del estudio. Para avalar esto, se deben entrevistar a los participantes que tengan el mejor conocimiento del fenómeno que se quiere analizar. Lo anterior garantiza una saturación efectiva de la calidad óptima con el mínimo desperdicio, recogiendo y analizando información concurrente entre lo que se conoce y lo que se necesita conocer. La interacción entre la recolección y el análisis de información es lo que se conoce como validez y confiabilidad (Castillo y Vásquez, 2003).

La saturación de información se alcanza cuando hay información que se repite una y otra vez. Esta redundancia se puede llevar a la práctica cuando los informantes o entrevistados ya no están aportando ingredientes nuevos a la investigación.

Según Yin (2009), para desarrollar un estudio de alta calidad se debe garantizar cuatro condiciones: *validez del constructo*, *validez interna*, *validez externa* y *confiabilidad*. De acuerdo con Yin (2009), la *validez interna* sólo es aplicable para estudios de tipo cuantitativo y dado que la naturaleza de este estudio es cualitativa, esta condición no puede analizarse, dejando sólo tres aspectos por revisar.

La *validez de constructo*, intenta garantizar que el método utilizado o la pregunta realizada, tenga que ver con la información buscada. En un esquema muy simplista

durante una investigación cualitativa, se debe garantizar que las preguntas realizadas a los investigadores son comprendidas por el informante. Un buen trabajo de investigación cualitativa significa que el instrumento utilizado tiene sentido, es decir los datos son entendidos tanto por el investigador como por el entrevistado (Erickson, 1986).

La *validez externa o generalización* significa que las conclusiones pueden ser generalizadas más allá del caso de estudio realizado. De acuerdo con Yin (2009), la generalización en los estudios cualitativos se realiza a través de la estadística, mientras que los estudios de caso se basan en la generalización analítica. Los resultados empíricos pueden ser considerados generalizables si los casos respaldan la misma teoría. La generalización analítica se logra relacionando los asuntos particulares con una guía más amplia. Según Gálvez (2003), la validez externa depende de la credibilidad que pueda tener un determinado estudio, es decir, las conclusiones representan una realidad empírica. En ese sentido, para dar credibilidad a los estudios cualitativos se debe poder responder a preguntas tales como: ¿es fiable la teoría?, ¿representan los resultados algo de la realidad?, ¿es válido y fiable el estatus del investigador?, ¿se seleccionaron los informantes de manera adecuada?, ¿son válidos los instrumentos de recolección de la información?, ¿son creíbles las conclusiones?. Por otra parte, según Álvarez-Gayou (2003), la validez implica que la observación, apreciación o medición se enfoquen en la realidad que se busca conocer y no en otra.

La *confiabilidad* en estudios cualitativos está relacionada con resultados estables, seguros, congruentes, iguales a sí mismos en diferentes tiempos y previsibles. La confiabilidad se considera externa cuando diferentes investigadores han llegado a conclusiones muy parecidas en condiciones iguales, y se considera interna cuando varios observadores concuerdan con los hallazgos al estudiar la misma realidad (Álvarez-Gayou,

2003). Para este estudio se utilizará la confiabilidad interna ya que no se cuenta con información de otros autores que permita hacer las comparaciones externas.

Para garantizar la validez y confiabilidad se utilizará el concepto de *triangulación*, que se ha considerado como la utilización de métodos, materiales empíricos, perspectivas y observadores para agregar rigor y amplitud a cualquier investigación. Denzin y Lincoln (1998) citados por Álvarez-Gayou (2003), proponen cuatro tipos de triangulación: (a) triangulación de datos, la cual hace referencia a la utilización de diversas fuentes de datos en un estudio; (b) triangulación de investigadores, la cual hace referencia a la utilización de diferentes investigadores para evitar sesgarla; (c) triangulación de teorías, la cual hace referencia a la utilización de diversas perspectivas para analizar el mismo grupo de datos; y (d) triangulación metodológica, que busca utilizar diferentes métodos para estudiar un mismo problema. Según Álvarez-Gayou (2003), el valor de la triangulación se encuentra en el momento que se entra a interpretar los datos.

A lo largo de esta investigación se han tenido en cuenta las diferentes formas de triangulación que garantizan minimizar los errores a través de un estudio juicioso de la validez y de la confiabilidad de la investigación.

3.13 Resumen

La presente investigación tiene un propósito exploratorio y utilizó un enfoque cualitativo para estudiar el rol que desempeñan las mujeres que ocupan altos cargos directivos en la gran empresa en Colombia y su relación con sus características demográficas, sus antecedentes educativos, laborales, y familiares, sus habilidades administrativas y/o gerenciales, la naturaleza de las empresas en las que trabajan, los factores que las motivaron a convertirse en mujeres ejecutivas y desarrollar una carrera directiva, y los principales obstáculos enfrentados para alcanzar estas posiciones.

El método de investigación está soportado en casos de estudio múltiples con un enfoque holístico al permitir el análisis de toda la información recolectada.

Debido a la ausencia de una base de datos sobre la cual se pueda seleccionar una muestra representativa de mujeres ejecutivas ubicadas en altos cargos directivos en la gran empresa colombiana, las potenciales participantes fueron identificadas por diversas fuentes tales como, mujeres destacadas en publicaciones de periódicos y revistas, referidos de contactos personales y referidos de las mismas ejecutivas, entre otras. La muestra se construyó utilizando una combinación de las técnicas: *bola de nieve* y *máxima variación*.

La población de mujeres ejecutivas investigadas incluyó todas aquellas mujeres ubicadas en cargos directivos de primer a tercer nivel o que estuvieron vinculadas en dichos cargos en un pasado reciente en grandes empresas en Colombia, entendiéndose como grandes empresas aquellas que cuentan al menos con 200 empleados y cuyos activos superan los COP 16,000 millones (aproximadamente USD 9 millones).

La recolección de datos se realizó mediante entrevistas a profundidad, de naturaleza abierta, conducidas por medio de una guía semi-estructurada. Una vez efectuada dicha recolección y transcritas las entrevistas, la información fue codificada, categorizada y analizada utilizando el software *Excel* para facilitar dicho proceso. El proceso de análisis de la información se realizó de conformidad con el proceso interactivo sugerido por Miles & Huberman (1994).

Capítulo IV: Presentación y Análisis de Resultados

Después de realizar y finalizar el trabajo de campo, los resultados obtenidos de cada una de las entrevistas realizadas han sido analizados, resumidos y organizados según las preguntas de la investigación. De esta manera, el análisis de resultados se ha basado en identificar y agrupar las distintas respuestas a lo largo del desarrollo de la guía de entrevista orientando así la información obtenida hacia cada una de las preguntas de la investigación. Posteriormente como análisis transversal, se ha realizado una interpretación de tendencias relacionando las respuestas conseguidas con algunos rasgos demográficos de las mujeres entrevistadas. Es de resaltar que todos los casos han sido codificados guardando la confidencialidad de los mismos, se han presentado ejemplos puntuales como evidencia tangible de la información obtenida y ninguno de los casos se ha presentado de manera individual. El propósito del capítulo es presentar y discutir los resultados obtenidos del estudio.

4.1 Perfil de los Entrevistados

Para el presente estudio se realizaron 26 entrevistas, las cuales estuvieron concentradas en 20 casos de mujeres y seis casos de hombres, ambos ejecutivos desempeñando cargos de alto nivel en grandes empresas en Colombia, casos que fueron suficientes para obtener la información necesaria y responder las preguntas de la investigación.

Debido a razones de confidencialidad, los nombres de las mujeres y de sus compañías han sido modificados y cada caso ha sido enumerado del 1 al 20 anteponiendo la letra M para las entrevistas concedidas por mujeres. Utilizado la misma lógica, se ha antepuesto la letra H para los casos de los hombres enumerándolos de la H1 a la H6.

Para obtener una base inicial de mujeres directivas, se asistió el 11 de marzo de 2011 a la Conferencia *Women CEO Colombia 2011* organizada por la Fundación Mujeres - Colombia y la Corporación Mundial de la Mujer, donde asistieron más de 100 mujeres

ejecutivas y presidentas de organizaciones. Durante el evento se estableció contacto con varias de ellas, se les explicó el propósito de la investigación y a aquellas que aceptaron participar, se les contactó luego para coordinar las respectivas citas. Adicionalmente a estos contactos, cada uno de los integrantes del grupo de tesis se remitió a sus conocidas desde su experiencia laboral, personal y familiar y así mismo no sólo se invitó a otras mujeres sino también a algunos hombres a participar de la investigación.

De acuerdo con la base de datos obtenida, se seleccionaron 76 casos; se eliminaron 14 de estos principalmente porque las empresas para las cuales trabajaban estas mujeres no cumplían la condición de gran empresa en Colombia. Contando con 62 casos, no se logró ubicar a 19 mujeres bien fuese telefónicamente o vía correo electrónico y no se pudo concretar cita con 23 más especialmente por disponibilidad de sus agendas, con lo cual más que rechazos puntuales y expresar no interesarles participar en la investigación, se encontraron limitaciones para concretar las entrevistas. La Tabla 2 presenta el alcance de la muestra para la cual se consideró como tasa de aceptación las mujeres finalmente entrevistadas sobre la totalidad de mujeres que aceptaron participar, llegando así a un ratio del 46.5%. Por su parte, se consideró como tasa de rechazo aquellas mujeres con las cuales no se logró concretar una cita sobre la totalidad de mujeres que aceptaron participar, alcanzando un ratio del 53.5% (esta tasa de rechazo no incluye las mujeres a quienes no fue posible ubicar ni telefónicamente ni vía correo electrónico ni aquellas que no cumplían con los criterios de la investigación).

La muestra ha sido cuidadosamente elegida de tal manera que refleja la heterogeneidad de las mujeres directivas en la gran empresa en Colombia. Se han incluido casos que reflejan las siguientes dimensiones: (a) edad y lugar de nacimiento, para poder comparar si se evidencian diferencias en los comportamientos o formas de pensar de las mujeres en sus diferentes etapas de la vida y con relación a su lugar de procedencia; (b) estado civil y

su desarrollo familiar, con el objetivo de analizar si existe alguna relación entre dicho estado y el impacto que este puede llegar a tener en el desarrollo profesional de la mujer y en su rol al interior de la organización; (c) primera carrera profesional cursada (pregrado) y otros estudios realizados intentando comprender si el éxito profesional alcanzado se fundamenta en dichos estudios; y (d) sector al que pertenece la empresa donde labora la entrevistada comprendiendo si existe algún rasgo que favorezca su desarrollo dentro del mismo. De esta manera la Tabla 3 muestra las principales características socio demográficas de las mujeres entrevistadas.

Tabla 2

Tasa de Respuesta de las Mujeres que Conformaron la Muestra.

	Número de mujeres ejecutivas
Mujeres ejecutivas potenciales en base de datos	76
Mujeres que no cumplían con los criterios	14
Mujeres que no fue posible contactarlas	19
Mujeres contactadas y que aceptaron participar	43
Mujeres con las cuales no se concretó cita	23
Mujeres entrevistadas	20
Mujeres contactadas que no aceptaron participar	0
Tasa de aceptación (mujeres entrevistadas / mujeres contactadas y que aceptaron participar)	46,5%
Tasa de rechazo (mujeres con las cuales no se concretó cita / mujeres contactadas y que aceptaron participar)	53,5%

Evaluando las mujeres entrevistadas, se puede observar que existe diversidad de edad en el grupo seleccionado pues tal como se presenta en la Tabla 4 existe participación de mujeres desde los 30 hasta los 60 años. Es de precisar que no se encontró ninguna mujer que tuviera menos de 30 años de edad.

Analizando el lugar de nacimiento de cada una de las entrevistadas, se encontraron participantes provenientes de los cinco principales departamentos del país.

Adicionalmente, se contó con una participante del Perú que resultó estar laborando en Colombia para una multinacional. La tabla 5 muestra en detalle el origen de las participantes entrevistadas.

Tabla 3

Características Sociodemográficas de las Mujeres Entrevistadas.

Casos	Edad	Lugar de Nacimiento	Estado Civil	Hijos	Profesión	Estudios adicionales	Sector económico al que pertenece la empresa
M1	34 años	Bogotá	Casada	0 hijos	Psicología	Maestría (parcial)	Farmacéutico
M2	43 años	Bogotá	Casada	2 hijos	Admon.de Empresas	Especialización y MBA	Farmacéutico
M3	37 años	Atlántico	Casada	2 hijos	Admon.de Empresas	Postgrado	Retail
M4	32 años	Bogotá	Casada	0 hijos	Ingeniería Industrial	MBA	Consumo Masivo
M5	40 años	Valle	Casada	2 hijas	Finanzas y Relaciones Internacionales	Especialización y Posgrado	Telecomunicaciones
M6	48 años	Santander	Casada	2 hijos	Mercadeo	Especialización y Posgrado	Servicios
M7	51 años	Antioquia	Soltera	0 hijos	Contaduría Pública	Especialización	Retail
M8	31 años	Bogotá	Casada	Embarazada	Psicología	Maestría	Farmacéutico
M9	34 años	Bogotá	Casada	0 hijos	Ingeniería Civil	Especialización	Consultoría
M10	36 años	Bogotá	Casada	2 hijos	Ingeniería Industrial	Maestría	Tecnología
M11	55 años	Bolívar	Casada	2 hijos	Derecho	Especialización	Consumo Masivo
M12	36 años	Perú	Casada	1 hijo	Admon.de Empresas	MBA	Telecomunicaciones
M13	49 años	Antioquia	Divorciada	1 hijo	Ingeniería Electrónica	Doctorado	Telecomunicaciones
M14	52 años	Valle	Casada	3 hijos	Contaduría Pública	MBA	Consultoría
M15	54 años	Valle	Casada y Divorciada	3 hijos	Contaduría Pública	-	Consultoría
M16	52 años	Bogotá	Casada	3 hijos	Matemáticas	Especialización	Industria
M17	49 años	Bogotá	Casada y Divorciada	2 hijos	Economía	Especialización	Servicios
M18	43 años	Antioquia	Casada	2 hijos	Derecho	Especialización	Industria
M19	46 años	Valle	Casada	1 hijo	Derecho	MBA	Servicios
M20	55 años	Valle	Casada y Divorciada	2 hijos	Ingeniería Química	Especialización (parcial)	Industria

Aunque la mayoría de las participantes se encuentra casada, es importante para los fines del estudio aclarar que varias de las mujeres que participaron se encuentran casadas

por segunda o tercera vez. La Tabla 6 expone el estado civil actual y muestra que el 85% de las entrevistadas se encuentra casada, un 10% divorciada y un 5% está soltera.

Tabla 4

Mujeres Entrevistadas por Edad Actual.

Rango de Edad	Número de participantes	Porcentaje de participación
Entre 30 y 39 años	7	35%
Entre 40 y 49 años	7	35%
Entre 50 y 60 años	6	30%

Tabla 5

Lugar de Nacimiento de las Mujeres Entrevistadas.

Lugar de Nacimiento	Número de participantes	Porcentaje de participación
Antioquia	3	15%
Atlántico	1	5%
Bogotá	8	40%
Bolívar	1	5%
Perú	1	5%
Santander	1	5%
Valle	5	25%

Tabla 6

Estado Civil de las Mujeres Entrevistadas.

Estado Civil	Número de participantes	Porcentaje de participación
Casada	17	85%
Divorciada	2	10%
Soltera	1	5%

Se encontró una amplia gama de profesiones dentro de las mujeres entrevistadas lo cual se refleja en la Tabla 7 visualizando la carrera de pregrado estudiada por cada una de ellas. Por su parte, el 90% cuenta con al menos un postgrado como máximo nivel educativo. Adicionalmente, un 60% ha realizado al menos dos cursos de postgrado (ya sea especialización, maestría, o doctorado) y un 30%, tres cursos. Con lo anterior se demuestra que las mujeres directivas entrevistadas tienen un nivel alto de estudios.

Tabla 7

Profesión de las Mujeres Entrevistadas.

Profesiones	Número de participantes	Porcentaje de participación
Administración	3	15%
Contaduría	3	15%
Derecho	3	15%
Economía	1	5%
Finanzas	1	5%
Ingeniería	5	25%
Matemáticas	1	5%
Mercadeo	1	5%
Psicología	2	10%

Tabla 8

Sector al que Pertenece la Empresa de cada una de las Mujeres Entrevistadas.

Sectores	Número de participantes	Porcentaje de participación
Consultoría	3	15%
Consumo masivo	2	10%
Farmacéutico	3	15%
Industria	3	15%
Retail	2	10%
Servicios	3	15%
Tecnología	1	5%
Telecomunicaciones	3	15%

La industria a la que pertenecen las mujeres entrevistadas es diversa. No hay un sector que tenga una participación notoria. La Tabla 8 muestra la composición por sectores a los cuales pertenece cada una de las empresas en las que trabaja cada mujer entrevistada. Por su parte, la Tabla 9 muestra la composición de las entrevistadas con respecto al área funcional de la organización a la que pertenecen.

Tabla 9

Área en que Trabajan las Mujeres Entrevistadas.

Áreas	Número de participantes	Porcentaje de participación
Auditoría	1	5%
Comercial	3	15%
Financiera	1	5%
Gerencia - Presidencia	4	20%
Legal	2	10%
Mercadeo	2	10%
Operaciones	1	5%
Planeación	2	10%
Producción	1	5%
Recurso Humanos	1	5%
Relaciones	2	10%

Los hombres representan una participación bastante menor sobre las mujeres entrevistadas, pues el objetivo es contrastar la información suministrada por ellas para determinar si se encuentran diferencias importantes entre las consideraciones y percepciones que tiene la mujer en su rol directivo, en contraste con la apreciación que tienen sus pares hombres sobre el mismo rol desempeñado por la mujer en la gran empresa en Colombia. En este sentido, se entrevistaron a cinco hombres cuyas características se describen en la Tabla 10.

Analizando el lugar de nacimiento de los hombres, se encuentra que el 60% de los participantes ha nacido en la capital de la República y un 40% tiene como origen el Valle del Cauca en la región sur de Colombia, lo cual se presenta en la Tabla 11.

Tabla 10

Características Sociodemográficas de los Hombres Entrevistados.

Casos	Edad	Lugar de Nacimiento	Estado Civil	Hijos	Profesión	Estudios adicionales	Sector económico al que pertenece la empresa
H1	34 años	Bogotá	Soltero	0 hijos	Ingeniería Industrial	Especialización	Industria
H2	46 años	Valle	Casado	2 hijos	Ingeniería Mecánica	Especialización y Maestría (parcial)	Industria
H3	33 años	Bogotá	Casado	0 hijos	Ingeniería Mecánica	Especialización y Maestría (parcial)	Industria
H4	39 años	Valle	Casado	1 hija	Ingeniería Industrial	MBA	Industria
H5	46 años	Bogotá	Casado	3 hijos	Derecho	Posgrado	Telecomunicaciones

Tabla 11

Lugar de Nacimiento de los Hombres Entrevistados.

Lugar de Nacimiento	Número de participantes	Porcentaje de participación
Bogotá	3	60%
Valle	2	40%

La Tabla 12 muestra el estado civil de los entrevistados y muestra que el 80% de ellos son casados. Adicionalmente, en la Tabla 13 se presenta la carrera de pregrado estudiada por los entrevistados, concluyendo así que el 80% de ellos estudió alguna Ingeniería.

Tabla 12

Estado Civil de los Hombres Entrevistados.

Estado Civil	Número de participantes	Porcentaje de participación
Casado	4	80%
Soltero	1	20%

Tabla 13

Profesión de los Hombres Entrevistados.

Profesión	Número de participantes	Porcentaje de participación
Derecho	1	20%
Ingeniería	4	80%

A nivel de composición de sectores donde laboran los hombres entrevistados, se encuentra en la Tabla 14 que al ser una muestra mucho más pequeña, la diversidad es menor. Así el 80% de los entrevistados trabaja en el sector industrial.

Tabla 14

Sector al que Pertenece la Empresa de cada uno de los Hombres Entrevistados.

Sectores	Número de participantes	Porcentaje de participación
Industria	4	80%
Servicios	1	20%

4.2 Presentación y Discusión de los Resultados

Los resultados del estudio son presentados de acuerdo con las preguntas de la investigación y al ser ésta un estudio cualitativo, la información obtenida es presentada en un resumen narrativo en donde se exponen ejemplos tangibles contados por las mujeres y los hombres entrevistados como experiencias de sus vivencias.

4.2.1 ¿Los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales?

Evaluando si los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales, la presente investigación destaca la coexistencia de tres realidades principales en el grupo de mujeres ejecutivas encuestadas, realidades que hacen evidente el interés de la mayoría de ellas por

alcanzar y mantenerse en estas posiciones de alto nivel. Adicional a estas tres razones en las cuales las mujeres identificaron su interés por alcanzar puestos en la alta dirección, se encontraron otras dos motivaciones: una de ellas es la actitud, motivación identificada por un poco más de la tercera parte de las mujeres entrevistadas, quienes consideraron que el cargo en si mismo no es atractivo sino es la actitud con que se asume el rol para desempeñarse en el mismo. Por su parte, la otra motivación identificada considerada así por una tercera parte de las encuestadas, es el querer, sentir y tener retos profesionales, lo cual las anima a proyectarse en cargos de alto nivel. Estos cinco factores identificados se exponen en la Tabla 15 en donde en la mayoría de los casos una misma mujer se vio identificada con más de uno de estos cinco factores como razones importantes para ver atractivos y deseables los cargos de alto nivel en la gran empresa en Colombia.

Una de las realidades identificadas siendo una de las más relevantes para las mujeres entrevistadas, es el relacionamiento con otras personas tanto dentro como fuera de la organización, lo cual lo demostró un poco mas de la mitad de las entrevistadas, cada una con una manera diferente de expresarlo. Estas fueron algunas de las respuestas dadas por M4, M5, M6, M13 y M19:

Lo más atractivo para mi es el contacto con toda la compañía pues con ello logro un aprendizaje constante (M4).

¿En el cargo que actualmente ocupas que es lo que más te gusta de lo que haces?

¿De lo que hago?, el contacto con el mundo (M5).

Me encanta el acelere, me encanta ir a toda y me gusta pensar rápido. Exijo de buena manera, comprometo, capacito todo el tiempo que sea necesario, pero me gustan los resultados buenos, me gustan los resultados (M6).

Me gusta tener gente a mi alrededor, que tenga iniciativa y que actúe y le doy mucha autonomía a las persona para que actúen. No soy una jefe auto clásica (M13).

Todo al final se reduce en el manejo de relaciones incluso en la vida laboral (M19).

Tabla 15

¿Los Puestos de Alta Dirección Resultan Metas Atractivas y Deseables para las Mujeres en Términos Profesionales?

Casos	Relacionamiento con otras personas tanto dentro como fuera de la organización	Visión global sobre el negocio mismo y sobre el entorno	Oportunidad de poder tener personas a cargo, enseñar, capacitar y poder crecer con el propio desarrollo del equipo	No es el cargo en si mismo, es la actitud	No es el cargo en si mismo, es cuestión de reto profesional
M1	x			x	x
M2		x			
M3			x	x	
M4	x	x			
M5	x				x
M6	x		x		
M7	x	x	x		x
M8	x	x	x	x	
M9	x				x
M10		x	x		x
M11				x	
M12		x	x		
M13	x			x	
M14		x			x
M15	x		x		
M16	x		x		
M17		x		x	
M18		x			
M19	x	x	x		
M20		x	x	x	
Frecuencia	11	11	10	7	6
Porcentaje	55%	55%	50%	35%	30%

La segunda realidad que evidenció que los cargos de alto nivel resultan metas atractivas para las ejecutivas, es la visión global que se tiene sobre el negocio mismo y sobre el entorno, visión que algunas ya tienen y que otras están construyendo.

Siendo ésta una competencia que sin lugar a dudas las lleva a tener un involucramiento de alto impacto en la planeación estratégica de sus compañías y en la dirección de las mismas, ha sido una constante motivadora en cerca de la mitad de las entrevistadas. Es así como de acuerdo con las respuestas obtenidas se resaltan las respuestas de M8, M10, M4 y M18:

Hacer parte del equipo directivo es lo que más me gusta, saber que valoran mis opiniones y poder opinar en asuntos estratégicos (M8).

Visión y ejecución. La visión sin la ejecución no sirve para nada. Tener una visión gerencial de hacia donde vamos y establecer unas metas de equipo y compañía y luego lograr aterrizarlas para lograr ejecutar la estrategia.... (M10).

Creo que los que son realmente exitosos son los que logran que se ejecute esa visión... que logren ese balance entre tener una visión a largo plazo y poder tener esa palancas de corto plazo para que en realidad esa visión se pueda ejecutar (M4).

Esta posición me da visión y se debe tener claridad sobre el destino de la organización si se quiere participar en decisiones estratégicas, trabajar en proyectos grandes y hacer parte de decisiones que impactan a la organización (M18).

La tercera realidad que confirma que los cargos de alta dirección sí resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales es la oportunidad de poder tener personas a cargo, enseñar, capacitar y poder crecer con el propio desarrollo de sus equipos, aspecto relevante para las entrevistadas quienes lo demostraron con sus respuestas:

Si lo haces con pasión y si haces que un grupo te crea, te admire por lo que tu estas proyectando y que tu puedas llevar a ese grupo pero a la vez que los llevas les puedas generar la convicción de hacer las cosas con amor, hacer las cosas con honestidad, con respeto y creyendo que lo que vas a hacer va a ser bien (M3).

Poder influir en los demás y crecer a través del crecimiento de otros para así tener satisfacción por los logros alcanzados por el equipo (M8).

Mi estilo es ser una guía pero que ellos se peguen, se estrellen y aprendan de ello.

Soltar a la gente y que ellos logren hacer cosas mejor a lo que seguramente lo habrían hecho acompañados, es lo más bonito (M10).

Sacar lo mejor de ellos es la única forma ósea de saber delegar y sacar lo mejor de su equipo, es la única forma que el trabajo que hacen..... sea un buen trabajo (M12).

De acuerdo con los resultados obtenidos y adicionalmente con los aspectos anteriormente analizados, como se ha comentado, hay dos factores que más que demostrar que los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales, reflejaron que hay características de la personalidad del ser humano que hace de los cargos en la alta dirección una meta atractiva, siendo éstos la actitud, y el reto y las ganas de progresar.

En cuanto a la actitud estas son algunas de las respuestas entregadas por las entrevistadas M1, M3, M8, M13 y M11:

Depende de la actitud, de cómo tú haces tu trabajo y no tanto porque yo lo justificara, sino porque los demás me lo decían, cuando se dio oficial el cambio, sentí que el tema era la actitud con que tú haces tu trabajo (M1).

Gran parte del éxito laboral de uno es el poder cambiar de acuerdo a la situación.

Los sueños dependen de uno mismo, lo que tu sueñas y creas, creo mucho en la actitud, creo mucho en lo que uno piensa, en lo que uno siente y eso te dice a donde quieres llegar y si lo haces con pasión, si lo haces con amor, allá llegas y creo mucho en luchar, en defender lo que uno siente si tiene la razón, cuando uno tiene los argumentos (M3).

Es esencial creerse capaz de hacer las cosas (M8).

Ser capaz y creer que uno tiene todo para poder lograrlo (M13).

La persona debe estar bien consigo misma para generar buenas ideas y buenos resultados, tu actitud frente a la vida, eso para mí es determinante en cualquiera situación en donde tú estés, más allá del conocimiento. Mi lema de vida es pasión, convicción y acción: pasión por todo lo que tú haces en la vida, convicción para estar convencida de que lo que tú estás haciendo está bien, porque si tu no amas lo que haces, no tienes nada que hacer y acción para no dejar nada para mañana (M11).

El reto y las ganas de progresar, siendo otra forma de ver deseables y atractivos los cargos de alta dirección, fue otro motivador que identificaron la tercera parte de las entrevistadas, aquí algunos de los comentarios de M1, M10 y M15:

¿Qué te ha llevado a querer seguir avanzando a nivel laboral?

Yo creo que el reto profesional, ósea el saber que tu puedes hacerlo, que puedes y que puedes dar más, creo que es así (M1).

Quiero llegar hasta donde pueda estarme retando para desarrollar capacidades nuevas, me gusta tener retos (M10).

Más que el cargo, lo atractivo es la realización y la búsqueda de la excelencia (M15).

Luego de analizar las respuestas de las mujeres entrevistas se observó que para todas, los puestos de alta dirección sí resultan metas atractivas en su desarrollo profesional, bien sea desde un punto de vista mas personal como lo es el verlo y/o hacerlo por reto y con la mejor actitud, o bien desde otros puntos inclinados más hacia lo profesional como el poder relacionarse con otras personas, tener visión del negocio

y del entorno y contar con la oportunidad de tener personas a cargo, enseñar, capacitar y crecer con el propio desarrollo del equipo.

Examinando la literatura expuesta en la presente investigación sobre el rol de la mujer en la gran empresa, autores como Pizarro y Guerra a través de su estudio realizado en Chile, al evaluar las capacidades de las mujeres entrevistadas y su perfil general, observaron en ellas personas altamente preparadas, flexibles, adaptables, de altos niveles socioeconómicos y que en su mayoría han recibido formación profesional y otros estudios complementarios, condiciones que les permite estar preparadas para enfrentar retos de mayor responsabilidad y jerarquía, alcanzando cargos gerenciales luego de un promedio de doce años de experiencia laboral y una excelente preparación profesional.

Teniendo en cuenta lo anterior, al analizar el perfil de las entrevistadas en la presente investigación realizada en Colombia, en donde fue posible ver que los cargos de alta dirección sí resultan metas atractivas para ellas, es posible encontrar similitud en los perfiles encuestados en materia sociodemográfica, en comparación con los perfiles de la investigación llevada a cabo en Chile. Así en Colombia se encontraron mujeres seguras de ellas mismas y con actitud positiva y de progreso, preparadas académicamente, motivadas por la voluntad de afrontar retos laborales, familiares y personales, con gran afinidad en el relacionamiento con personas e interés en su desarrollo e inquietas por buscar y/o mantener un balance en su vida. No obstante, en cuanto a su experiencia laboral, se encontró que, las mujeres entrevistadas en Colombia cuentan en promedio con 20 años de experiencia laboral, siendo esta trayectoria mucho mayor que la tendencia identificada en la investigación de Chile.

4.2.2 ¿Cuáles factores afectan el desarrollo profesional de las mujeres en la gran empresa?

Analizando las respuestas obtenidas, es preciso mencionar que sí se identificaron factores que influyen en el crecimiento laboral de las entrevistadas tal como se presenta en la Tabla 16.

Tabla 16

¿Cuáles Factores Afectan el Desarrollo Profesional de las Mujeres en la Gran Empresa?

Factores	Mujeres que han respondido					Porcentaje
Cuando las mujeres son consientes que sus opiniones son tenidas en cuenta en decisiones estrategicas dentro de sus compañías y que así mismo creen en ellas.	M4	M8	M1			35%
	M7	M12	M12	M20		
Preparación académica	M2					10%
	M9					
Reto Profesional	M2	M7	M9	M14		40%
	M3	M5	M10	M15		
Habilidad de acercarse a la gente y la empetía y sensibilidad con las personas, muchas veces en temas más alla de los laborales	M1	M3	M5	M6	M7	60%
	M8	M10	M12	M15	M16	
Necesidad de contar con suficiente tiempo para alcanzar un balance entre su vida laboral y familiar	M2	M9	M11	M5	M19	45%
	M4	M10	M8	M6		
Percepción de machismo	M10					10%
	M3					
Por el simple hecho de ser mujer	M12	M6				15%
	M1					
Actitud	M14	M8	M3	M5		40%
	M15	M10	M6	M1		

Cuando las mujeres son conscientes de que sus opiniones son tenidas en cuenta en decisiones estratégicas dentro de sus compañías y que así mismo creen en ellas, se

sienten identificadas con uno de los factores que afecta o influye considerablemente su desarrollo profesional. Así lo confirmaron M1 y M17:

Cuando ya te empiezan a incluir en decisiones importantes del negocio, por lo objetiva, por la forma de ver las cosas, pienso que construir eso es un logro que para mí es importante (M1).

La ventaja es que hubo personas que creyeron en mí (M17).

Por su parte, otras mujeres consideraron como factores que influyen en su desarrollo profesional, la preparación académica, pues ésta marca un camino positivo en la construcción de su carrera directiva. De esta manera lo comentaron M2 y M9:

Debe haber continuidad, preparación académica y experiencia laboral como un complemento (M2).

Las mujeres tienen mejor preparación y por eso logran llegar más lejos (M9).

Otro factor encontrado, siendo éste influyente en el desarrollo profesional de las mujeres, es aquel relacionado con el reto personal y allí se destacan las respuestas de M2, M3 y de M7:

Eso hace que te esfuerces para hacer mejor las cosas, que te disciplines. Que esto digamos es lo más arraigado, eso es lo que le permite a uno el crecimiento (M2).

La mujer es muy, muy multifuncional, la mujer hace de todo (M3).

Ser responsable y deber responder por la vida de otros (M7).

Un factor predominante e influyente en el desarrollo profesional de las mujeres entrevistadas, es la habilidad que tienen para acercarse a la gente y la empatía y sensibilidad con las personas, muchas veces en temas más allá de los laborales. Como muestra de ello, se presentan algunos comentarios:

Las mujeres escuchamos más a las personas, somos más dadas a la gente. Yo siento que tenemos empatía, por ejemplo, ayudar y siento que eso puede ser una característica para lograr un mayor desarrollo (M1).

Si haces que un grupo te crea, te admire por lo que tu estas proyectando, les puedes generar la convicción de hacer las cosas con amor (M3).

¿Cómo consideras tu estilo directivo?

Yo considero que soy muy exigente con la labor, pero a veces muy suave con la gente. Mi jefe me critica mucho porque dice que yo soy la mama de los pollitos porque es que a mí ninguno me los tiene que tocar. Esta es una de las grandes ventajas de ser mujer, es ir más fácilmente a la parte personal de la persona que está a cargo tuyo, sin perder absolutamente nada, e igualmente soy muy, muy exigente con los resultados obviamente (M5).

Uno de los factores interesantes identificados y que las mujeres entrevistadas consideran que puede afectar el desarrollo profesional de la mujer, es la necesidad de contar con suficiente tiempo para alcanzar un balance entre su vida laboral y su vida familiar. Es de precisar que no por el hecho de identificar este factor, ellas sienten insatisfacción por la carrera profesional que hasta ahora han desarrollado; por el contrario, observan que ha habido muchos factores positivos en este crecimiento laboral. Aquí algunos comentarios sobre la necesidad de tiempo y su balance de vida:

No me interesa crecer más laboralmente, mis hijos y mi familia necesitan tiempo.

Muy probablemente soltera sería un poco más sencillo que casada (M2).

Es necesario tener un balance entre el trabajo y la familia. He dejado opciones de desarrollo profesional muy aceleradas por tener una vida más balanceada (M4).

Los hijos y tener tiempo para la oficina y la familia es un factor que resta opciones de crecimiento laboral (M9).

Hay pocas mujeres que están dispuestas a sacrificar tanto tiempo y a enfrentar tanta presión. Las mujeres tenemos prioridades distintas y eso hace que tendamos a manejar un balance entre la vida personal y la laboral (M10).

Hay factores determinantes que impiden ese crecimiento, tu hogar, tus hijos y tu pareja, estos factores te impulsan a tener una estabilidad y esto requiere de tiempo. Se trata de calidad de tiempo y no de cantidad de tiempo (M11).

Los hijos o el hecho de estar embarazada pueden ser un obstáculo en mi crecimiento laboral (M8).

El tener hijos de pronto puede no ser un obstáculo pero tal vez sí implique ir un poco más lento en ese desarrollo profesional de la mujer (M4).

Dentro de esta misma necesidad de tiempo y búsqueda de equilibrio, un pequeño grupo de mujeres relacionó que el hecho de estar casadas limita la posibilidad de viajar y una carrera directiva requiere disponibilidad de tiempo en este aspecto. Así lo comentaron M5, M16 y M19:

El estar casada limita tener mucha disponibilidad para viajar (M5).

Si uno tiene que viajar mucho se complican las cosas y la estabilidad familiar (M16).

Una mujer casada tiene limitaciones para moverse (M19).

Así como se caracterizó la falta de tiempo como uno de los factores que para las mujeres entrevistadas ha afectado su crecimiento profesional, otras mujeres han identificado que la percepción de la existencia del machismo en Colombia influye en el desarrollo profesional de la mujer. He aquí algunas respuestas:

En los altos niveles hay machismo y círculos cerrados entre los hombres, lo cual es una gran limitante (M10).

Yo pienso que al hombre le molesta que la mujer salga adelante y para mí aún hay machismo en la sociedad colombiana (M13).

Otro factor que algunas mujeres también identificaron que afecta el desarrollo profesional de las mismas, es el relacionado con el simple hecho de ser mujeres. Así lo comentaron M12, M1 y M6:

El ser mujer ejecutiva es difícil y esto hace que uno sea más fuerte como mujer (M12).

Te puedes encontrar barreras, desde personas que obstaculizan tu carrera sin argumentos o personas que no están de acuerdo contigo sólo por ser mujer (M1).

Creo que por la naturaleza de la mujer, uno se enfrenta a pérdida de oportunidades y cuando son cabeza de familia se observa que les toca muy duro y por esto mismo muchas no estudian pues la responsabilidad económica es muy grande (M6).

Adicional a los factores antes identificados, hay otra serie de respuestas entregadas por las mujeres entrevistadas que vale la pena mencionar, resaltando una vez más su estrecha cercanía con la actitud de la mujer en su crecimiento laboral como factor influyente en su mismo desarrollo.

Algunas veces la competencia es un factor que afecta ese desarrollo (M14).

Algunas veces la competencia es un obstáculo para ascender (M15).

Hay mujeres que no creen en su potencial (M8).

Las mujeres debíamos tener mayor inteligencia emocional para hacer más sencillas las situaciones laborales (M10).

Hay veces la sensación es de limitación de posibilidades y prejuicios (M15).

Un obstáculo puede estar en que uno se enfoque en la parte técnica y no en la parte estratégica (M10).

Más que ser mujer, es tu desempeño lo que te lleva a desarrollarte profesionalmente. Lo que importan son las capacidades de la persona, no su estado ni su género (M1).

Si tú no tienes una salud familiar, tú no tienes una salud laboral para crecer (M3).

Cuando uno no está bien con la familia, no puede estar bien en el trabajo ni aportar (M6).

No hay obstáculos como tal, es más cuestión de organizarse muy bien y exigirse más, inclusive más que su mismo esposo (M5).

Luego de analizar las respuestas de las mujeres entrevistadas acerca de cuáles factores afectan el desarrollo profesional de las mujeres en la gran empresa, se observó una gran diversidad de respuestas, en donde se precisó destacar como factor más predominante, la habilidad que tienen las mujeres de acercarse a la gente, empatía y sensibilidad con las personas, muchas veces más allá de lo laboral factor que identificaron el 60% de las entrevistadas. Seguido de este factor, el 45% las mujeres entrevistadas identificaron como factor influyente en su desarrollo profesional la necesidad de tener tiempo suficiente para alcanzar un balance entre su vida laboral y familiar y un 40% también identificaron que el reto profesional y actitud, determina el crecimiento laboral de la mujer. Si bien cada mujer asintió a más de una respuesta, los otros factores identificados fueron comentados por cerca de la tercera parte de ellas.

Realizando una comparación de los resultados obtenidos sobre el tema, con la literatura expuesta en la presente investigación, es posible encontrar similitudes relacionadas con el factor de necesidad de tiempo por buscar un balance entre la vida laboral y familiar como factor que afecta el desarrollo profesional de las mujeres en la gran empresa en Colombia; muestra de ello lo evidencian algunos autores:

(a) Según Yoshioka (2007), el conflicto entre la vida laboral y las responsabilidades familiares inciden en una mayor carga de trabajo para la mujer. Esta conclusión de la autora en mención se ha constatado de alguna manera con las apreciaciones de las mujeres entrevistadas en el presente estudio, en donde ellas coinciden en requerir más tiempo que los hombres para atender tanto sus responsabilidades familiares como laborales.

Yoshioka (2007) asegura y agrega en su estudio que las mujeres en Latinoamérica trabajan muchas más horas que los hombres cuando se contabiliza el trabajo remunerado y el no remunerado y esta mayor carga de trabajo total repercute negativamente en su permanencia en el empleo y en sus oportunidades profesionales de ascenso y de diseño de carrera laboral, lo que coincide con las opiniones de las mujeres entrevistadas en el presente estudio, tal como se mencionó anteriormente.

(b) Desde otra perspectiva, Pizarro y Guerra (2010) apoyados en McKinsey (2007), a través de su estudio desarrollado en Chile, comentan que el concepto de conciliación pasa por un cambio cultural en donde hombres y mujeres deben ser capaces de reorganizarse y compartir de manera equilibrada tanto las responsabilidades del hogar como sus tareas laborales, a fin de no crear barreras a causa de este desbalance de responsabilidades no compartidas, teoría sobre la que Colombia va un poco más allá en lo relacionado con mujeres ejecutivas jóvenes en donde de acuerdo con las respuestas obtenidas de las encuestadas más jóvenes, hoy las responsabilidades familiares están menos concentradas en la mujer.

(c) De manera muy similar a los resultados obtenidos en la presente investigación, Pizarro y Guerra (2010) encontraron que es la mujer quien activamente decide hasta donde puede y quiere llegar, aspecto que siempre está relacionado con el balance de

su vida profesional y personal, y hasta qué punto el trabajo realizado es lo suficientemente retador y reconfortante de manera que amerite un esfuerzo adicional.

(d) Por otro lado, Hewlett (2007), asegura que la mayoría de las mujeres que ocupan puestos de alta dirección tienen que decidir entre mantener su carrera profesional y la familia. Al respecto, el estudio realizado en Colombia arroja que más que tener que decidir entre un rol u otro, la mujer ejecutiva logra atender de manera responsable ambos escenarios.

(e) En otro estudio denominado “Frenos e Impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas”, realizado por la escuela de postgrado de la Universidad de Ibarra (Chinchilla et al., 2008), se encontraron factores que afectan el desarrollo profesional de la mujer. Uno de ellos fue la falta de confianza de las directivas en ellas mismas, con lo cual dos de las entrevistadas en Colombia coincidieron. Otro factor identificado por Chinchilla et al. (2008) fue la falta de apoyo de sus superiores, factor que en Colombia no se identificó en las entrevistadas. Un factor más fue aquel por el cual las responsabilidades familiares generan menor disponibilidad para promoción, con lo cual el presente estudio encontró opiniones similares en términos de la necesidad de tiempo. Los autores identificaron que la cultura de la empresa es un obstáculo para el desarrollo profesional, a lo cual el presente estudio en Colombia encontró en unas pocas mujeres ese factor como influyente para su crecimiento laboral. Finalmente, Chinchilla et al (2008) observaron que existe el llamado techo de cristal y al respecto el análisis de las respuestas obtenidas por las mujeres en la presente investigación, coincide en la existencias de dicho techo de cristal no como obstáculos provenientes de sus organizaciones sino por motivos o razones personales y familiares.

4.2.3 ¿Existen ámbitos más permeables que otros a la participación de las mujeres?

Con el ánimo de identificar aquellos ámbitos en los que a juicio de las directivas se facilita la participación de las mujeres en la empresa privada en Colombia y de reconocer aquellos en los que la misma es más compleja, se procedió a preguntarles sobre el tema.

A continuación se presentan las diferentes respuestas analizadas desde tres enfoques: (a) reconocimiento de ámbitos más permeables (Tabla 17), (b) identificación de sectores económicos (Tabla 18), y (c) hallazgo de áreas organizacionales (Tabla 19).

De acuerdo con la Tabla 17, se observa que el 80% de las entrevistadas respondieron encontrar *a priori*, ámbitos más permeables para la participación de las mujeres en el mercado laboral, mientras que el 20% del total de las mujeres no encontraron dichos espacios de mayor permeabilidad a pesar de que algunas de ellas si ven sectores y áreas con mayor acceso, adaptación y participación de mujeres. Esto último se puede verificar en las Tablas 18 y 19, sobre las cuales es importante resaltar que incluyen valores positivos y negativos, siendo los positivos aquellos donde las mujeres reconocían mayor participación femenina, mientras que los números negativos corresponden a aquellos sectores o áreas donde existe una mayor participación de hombres o es más difícil el desempeño de las mujeres según las entrevistadas.

En cuanto al cuestionamiento de la existencia de ámbitos más permeables que otros en relación con la participación de las mujeres, dentro de la muestra estudiada se encontró que si bien existe una mentalidad que alcanzar las metas depende exclusivamente de los talentos, la voluntad y el empeño de las mujeres, la mayoría

Tabla 17

Identificación de Ámbitos más Permeables a la Participación de las Mujeres.

¿Existen ámbitos más permeables que otros a la participación de las mujeres?

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10		TOTAL
SI		X		X	X	X		X	X	X	SI	16
NO	X		X				X				NO	4
	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20		PORCENTAJE
SI		X	X	X	X	X	X	X	X	X	SI	80%
NO	X										NO	20%

de las entrevistadas observaron la existencia de facilidades y/o ventajas en algunos sectores económicos y en algunas áreas de la organización en cuanto a la mayor aceptación o adaptación para ellas y su vinculación y desarrollo profesional. Por su parte el 20% de las encuestadas consideraron que no existen ámbitos más permeables que otros para la mujer ni en términos de sectores económicos ni de áreas organizacionales y por el contrario afirmaron que el desarrollo profesional de las mujeres es ajeno al sector y al área a la cual se esté vinculada. Esto es lo que dijeron algunas de ellas:

Nada, nada, yo veo a las mujeres comerciales, veo a las mujeres operativas, logísticas, estratégicas, financieras (M3).

Tabla 18

Sectores de Mayor Participación Femenina.

Sectoros identificados por las entrevistadas como aquellos con mayor o menor participación de mujeres

Sector	Servicios	Financiero o bancario	Consultoría	Organización de eventos	Consumo masivo	Infraestructura	Militar	Industria	Donde se aprovecha su sentido de responsabilidad natural	Petróleo, gas, minería y energía
M1										
M2									+	
M3										
M4			-		+					
M5				+						
M6	+							-		
M7										
M8					+					
M9			+							-
M10										-
M11										-
M12										
M13	+									
M14	+					-	-			
M15		+								-
M16	+	+								
M17		+						-		-
M18	+							-		
M19		+								
M20		+								-
Frecuencia	+5	+5	+1 y -1	+1	+2	-1	-1	-3	+1	-5
Porcentaje	25%	25%	5% y 5%	5%	10%	5%	5%	15%	5%	25%

Tabla 19

Áreas Organizacionales con Mayor Participación Femenina.

Áreas identificadas por las entrevistadas como aquellas con mayor o menor participación de mujeres

Área	Recursos humanos	Planeación	Finanzas o Tesorería	Comercial	Marketing	Legal	Operaciones o producción	Asuntos corporativos	Comunicaciones	Que implique viajes largos
M1	+									
M2										
M3										
M4	+	+					-			
M5										
M6			+	+			-			
M7			+	-	+					
M8					+					
M9										
M10				-						
M11										
M12										
M13			+		+	+	-	+	+	
M14	+									-
M15	+		+							
M16	+						-			
M17			+	+						
M18	+									
M19	+		+							
M20										
Frecuencia	+7	+1	+6	+2 y -2	+3	+1	-4	+1	+1	-1
Porcentaje	35%	5%	30%	10% y 10%	15%	5%	20%	5%	5%	5%

Yo no creo. He tenido muchas experiencias que yo puedo decir que es que no que la mujer es la débil o sea en gestión humana. No, no la veo. A mi pónganme en gestión humana y yo creo que no soy capaz (M5).

He aquí algunos comentarios de las mujeres entrevistadas que sí encuentran algunas áreas y sectores más permeables a su participación y desarrollo:

¿Desde tu experiencia ves algunos sectores económicos que sean más proclives al crecimiento de las mujeres que otros?

M2 generalizó que son aquellos en los que se pueda aprovechar su sentido de responsabilidad natural.

Sí hay sectores, sí hay actividades en las que hay más mujeres que hombres por ejemplo el tema de la organización de eventos, me parece que hay más mujeres en esa parte (M6).

Por supuesto que sí, también por la naturaleza la diferencia de la naturaleza síquica entre el hombre y la mujer lo hay (M20).

Dentro de los sectores mencionados como propensos a la vinculación de mujeres y a la promoción de su desarrollo profesional, se encontró una mayor representación en las respuestas del sector de servicios en general y el sector financiero o bancario.

Creo que el sector de servicios si es abierto a más espacio para las mujeres (M13).

Obviamente en sectores como el bancario donde el trabajo es más sedentario, digamos, de pronto hay más oportunidades para la mujer (M20).

Sí, creo que hay más habilidades en los sectores de servicios por el carisma y veo a más hombres en la industria (M6).

El sector financiero muestra ventajas para las mujeres debido a un sentimiento de confianza hacia ellas (M15).

El sector financiero en Colombia creció en torno a la mujer, en las corporaciones de ahorro y vivienda (M17).

En Colombia prevalecen mujeres en el sector financiero por percepción de honestidad (M19).

M16 también coincidió expresando que los servicios son más abiertos a las mujeres y que Colombia está migrando de ser un país industrial a uno con más opciones en servicios.

Otros sectores mencionados por M8 y M9 fueron el de consumo masivo y el de consultoría, respectivamente.

En consumo masivo... muchas veces pienso que como compañía multinacional, tiene programas de diversidad y el objetivo de llevar a mujeres a posiciones directivas (M4).

Así como destacan sectores más proclives, las entrevistadas mencionan algunos en los que la participación de mujeres es reducida como el industrial, el petrolero y la minería.

La industria petrolera es muy machista y complicada por el trabajo de campo (M9).

Son menos abiertos los sectores de infraestructura y el militar (M14).

El trabajo en campo es más complejo, especialmente aquel que implica tiempo de ausencia de su hogar (M15).

La industria pesada es menos abierta a permitir mujeres (M17).

En sectores donde hay más necesidad de de esfuerzo físico seguramente hay más oportunidad para hombres (M20).

También mencionaron otros sectores donde la participación de hombres es mayor:

Pues en consultoría digamos definitivamente para llegar a ser socia en una compañía de consultoría no es fácil porque es un trabajo que implica mucho

sacrificio personal. Son muy pocas las que están dispuestas a hacer semejante sacrificio personal para llegar hasta allá, entonces definitivamente el *lifestyle* de consultoría no es fácil, o pues terrible para la mujer (M4).

Son menos abiertos los de infraestructura y especialmente el militar (M14). Los sectores de trabajo de naturaleza física son menos amables para las mujeres (M20).

Al igual que unas entrevistadas identificaron facilidades para la mujer en algunos sectores económicos, otras vieron esas ventajas en las áreas dentro de la organización. Así la mayoría de las mujeres entrevistadas encuentran predominio de mujeres en las áreas de recursos humanos y finanzas.

¿Encuentras ventajas o desventajas para que la mujer se desempeñe en algún área de la organización?

Creo que por el área por la que yo arranqué, que es recursos humanos que es un área de muchas mujeres. Si tu miras el 80% somos mujeres en recursos humanos.

De pronto por ahí hay una influencia por el área de trabajo (M1).

Pero sí veo áreas de la compañía que están ocupadas por mujeres, no sé, recursos humanos, la misma planeación, hay muchas que son mujeres... mientras que ya en el área de operaciones...se ve en el día a día que son principalmente hombres; creo que es mucho sin querer generalizar porque los hombres son más agresivos como negociadores... pues un cargo de operaciones... si algo así, creo tal vez que se les facilita más a los hombres. En planeación, necesitas algo como más estratégico, estructurado, organizado; hay como más mujeres pero no es que lo veo ni como una barrera ni una ventaja sino más por características de los hombres y de las mujeres que los hacen mejores para ciertos roles (M3).

Veo mujeres en finanzas y en áreas comerciales y más hombres en áreas operativas (M6).

Sí, yo creo que es más fácil para una mujer estar en un cargo directivo desde el área financiera, que desde las otras áreas, pero en términos de marketing, pues porque muchas veces la mujeres pueden, hablando de marketing dentro de la compañía, una mujer como liderando ese tipo de cosas (M7).

Así mismo lo consideró M8 al decir que el área de mercadeo es un área donde hay muchas mujeres por sus cualidades estratégicas y analíticas. Sin embargo, ella misma afirmó:

En ventas se cree que un hombre funciona mejor (M8).

Dijo no imaginarse a una mujer como directiva de ventas en su empresa, pues es una posición que requiere de mucha firmeza, poca emocionalidad y que además genera mucho estrés.

En áreas sí hay diferencias, ventas... equitativa, pero a nivel directivo sí hay poco porque hay pocas mujeres que estén dispuestas a sacrificar tanto tiempo y presión.

Las mujeres tenemos prioridades distintas. Tienden a manejar un balance entre la vida personal y laboral (M10).

Pues creo que áreas de mercadeo, áreas de finanzas, áreas legales, esa área como la que yo estoy que es responsabilidad corporativa y asuntos corporativos de comunicaciones pero es mucho más fácil que una mujer pueda ascender en una área de esas, a áreas donde digamos un área de operación o de producción (M13).

M15 coincidió con la tendencia presentada, reconociendo mayor presencia de mujeres en las áreas de finanzas y recursos humanos. Yendo un poco más allá, M14 no sólo encontró más presencia de mujeres en algunas áreas sino que afirmó que las mujeres son mejores para algunas áreas como las de manejo de personas, mientras que se les dificulta trabajar en áreas que involucren viajes largos que le impidan desarrollar su familia.

El área de recursos humanos, donde la sensibilidad de la mujer es importante, incluye más mujeres (M16).

M17 dijo encontrar una apertura hacia la mujer en las áreas de ventas y tesorería.

M18 identificó dos áreas genéricas mencionando las de relaciones laborales y de servicios como aquellas más adeptas para mujeres. Por su lado, M19 enfatizó que la mayor presencia de mujeres está en las áreas de recursos humanos y financieras.

Aún cuando las reflexiones anteriores han sido sobre preferencias o facilidades para las mujeres en sectores económicos y áreas de la organización, en las respuestas dadas por las entrevistadas, se encontró otro gran grupo de posiciones en donde las mujeres no ven identificados ámbitos más permeables que otros para el desarrollo profesional de la mujer sino que se inclinan más por un tema de competencias y habilidades. Así una de las abanderadas de que no hay sectores específicos es M3.

Eso va de acuerdo a lo que uno quiere...uno debe estar abierto a todo y no hay un sector específico para que las mujeres se desarrollen. Es de acuerdo a sus talentos y a las actitudes que uno tenga...y cuando se ve una mujer mecánica, ajá, si su talento es la mecánica, es en eso en lo que tiene que trabajar. Mija, ¿qué está esperando si su talento es manejar carro?, vaya y sea taxista pero sea la mejor. ¿Si me entienden? Si su talento es construir y levantar bultos, bueno entonces vaya a construir y no alce bultos porque de pronto no puede, porque no tiene la fuerza del hombre, porque sabes que las mujeres tenemos menos fuerzas que las del hombre, entonces estudie algo relacionado con eso pero eso tiene que ver de acuerdo con los talentos de uno y en eso es lo que tiene que estar o si no, estamos mal (M3).

Yo creo que es indiferente, para mí es indiferente, y de hecho hemos visto mujeres en todas las posiciones en todos los sectores (M7).

No depende de un ámbito como tal, es cuestión de voluntad y dedicación (M11).

Yo creo que más bien si usted es capaz, hágalo, lo que quiera hacer no viene por géneros sino por capacidades (M5).

Adicionalmente a esta evaluación de ámbitos más permeables que otros para el desarrollo profesional de las mujeres orientados a sectores económicos y áreas de la organización, algunas opiniones de las entrevistadas complementaron el análisis al hacer hincapié en la existencia de áreas organizacionales más que sectores, en donde la presencia de las mujeres es reducida o se dificulta la participación de las mismas. De esta manera, los sectores de baja participación más mencionados por las mujeres entrevistadas, fueron los de manufactura, producción, minería, petróleo y gas.

Los sectores de petróleo, gas y energía en general tienen menor presencia de mujeres (M20).

Resumiendo, a pesar de que algunas mujeres no encontraron ámbitos más o menos proclives a la participación de mujeres y consideran que depende de sus habilidades y competencias, la mayoría de mujeres entrevistadas sí los identificaron entre sectores económicos y áreas organizacionales. Los sectores catalogados como más incluyentes para las mujeres en la gran empresa en Colombia, son el financiero y el de servicios.

En contraposición, los sectores más reacios a fomentar la participación de mujeres son los de minería, petróleo y energía, así como los industriales. Respecto a las áreas organizacionales, estas fueron las más recurrentes: finanzas, tesorería y recursos humanos. Al igual que en el caso los sectores, las áreas menos proclives fueron aquellas que implicaban una limitación de tipo físico como las de producción u operaciones o el que implicara sacrificar el tiempo con sus familias.

Evaluando la literatura presentada sobre el tema, a continuación se exponen algunas comparaciones:

(a) Según Maxfield (2005) en relación con las actividades realizadas por las mujeres en los cargos directivos, la principal tendencia latinoamericana identificada esta dirigida hacia cargos de servicio al cliente, recursos humanos, legal y mercadeo y ventas, siendo menor hacia cargos en áreas de operaciones, finanzas, ingeniería y comunicaciones. Esta mayor tendencia encontrada por Maxfield en la región, concuerda parcialmente con los hallazgos de este estudio en términos del sector de servicios, áreas de recursos humanos, legal y mercadeo, así como la menor tendencia en áreas de operaciones e ingeniería. Sin embargo, al parecer las mujeres ejecutivas en Colombia a diferencia de varios países del continente, tienen mayor espacio en el sector financiero y en las áreas de finanzas de las compañías, siendo estos ámbitos identificados por las entrevistadas como los de mayor participación femenina. Inclusive alguna de las participantes del estudio manifestó haber encontrando barreras para ser reconocida por pares de género masculino en organizaciones de Argentina y Chile con las que su compañía pensaba hacer negocios conjuntos.

(b) Por su parte, según Pizarro y Guerra (2010) y las diferentes fuentes usadas en su estudio, la participación de la mujer en el entorno laboral varía según el sector económico; el sector de servicios financieros concentra un gran número de mujeres, llegando al 46% de la planta laboral según SBIF (2008) citado por los autores y sectores como comercio, recursos humanos, comunicaciones, responsabilidad social empresarial y otros servicios (comunales y sociales), también cuentan con una alta representación de mujeres.

(c) Al igual que Pizarro y Guerra (2010), Guáqueta y Sanint (2005) mencionaron que los sectores de servicios y financieros concentraban un 50% de las mujeres empleadas en Colombia para el año 2000.

De este modo, se encuentra que tanto la participación mencionada en el estudio de Pizarro y Guerra, como la descrita por el de Guáqueta y Sanint, están de acuerdo con las opiniones de las mujeres entrevistadas para la presente investigación, quienes mencionaron al sector de servicios y al financiero como aquellos donde encuentran mayor participación de mujeres.

4.2.4 ¿El estilo directivo de las mujeres que participan en la gran empresa obedece a la identidad femenina o se encuentra adaptado a una cultura tradicionalmente masculina?

Al preguntar a las mujeres sobre su estilo directivo y la influencia ejercida en el mismo por una identidad femenina o por su adaptación a una cultura tradicionalmente masculina, se encontró que no hay una opinión generalizada pues algunas intentan mantenerse neutras en conducta, otras han asumido conductas masculinas y otras están muy orgullosas de tener una conducta muy femenina y promoverla.

Tabla 20

Influencia de la Conducta por Género en el Estilo Directivo de las Entrevistadas.

¿El estilo directivo de las mujeres corresponde a una conducta femenina?

Conducta	Total	Porcentaje
Femenina M3 M4 M5 M6 M7 M9 M11 M14 M15 M17 M18 M19	12	60%
Masculina M8 M10 M12 M13 M16	5	25%
Neutro M1 M2 M20	3	15%

En la Tabla 20 se percibe la diversidad de respuestas de las entrevistadas agrupadas en filas según si consideraron que su estilo directivo obedece a una conducta femenina, neutra o masculina. En la misma se evidencia una tendencia hacia la influencia del género femenino con el 60% de participación en las respuestas, mientras que las que reconocen la influencia de una conducta masculina corresponden al 25% y aquellas que profesan una conducta neutra son tan sólo el 15%. A

continuación se presentan algunas de las respuestas sobre el tema en particular, así como algunas que mencionan características de los estilos directivos tanto de hombres como mujeres, según las entrevistadas:

Mi estilo es muy inclusivo, de preguntar, de validar; nunca de disponer, de esto va a ser así y ya, así entras perdiendo, y creo que es uno de los factores de éxito que hace que funcione realmente y puedas influenciar. Yo pienso que las mujeres podemos más como escuchar a las personas, somos como más dadas a la gente, yo siento que tenemos empatía. Por ejemplo ayudar, siento que eso puede ser una característica, creo que más es la forma en la que las mujeres podemos hacerlo, de llegar a la gente, siento que esa apertura que tienes con las demás personas como mujer es lo que estás buscando, tener esa apertura, esa empatía, pero uno de mujer. Nos esmeramos un poco más (M1).

Tú tienes que valorar el trabajo de cada una de las personas y entenderlo y saber llevarlo de la mano y saberle identificar los talentos que cada uno tiene, esas aptitudes que uno tiene; porque hay gente que es apta para una cosa pero no es apta para la otra (M3).

Creo que va más hacia el lado femenino (aunque), creo que es un poco más por el tipo de personalidad que por el género (M4).

Se impone más una conducta masculina y yo promuevo más una conducta femenina (M6).

Mis características de liderazgo son muy femeninas. Informal, sin incumplir la parte de procedimientos. Aquí se pueden dar discusiones de todo tipo. Somos abiertos, hay respeto pero no jerarquización (M17).

Como “labor aglutinadora”, M18 describió una de las características femeninas involucradas en su estilo directivo. Con tendencia femenina se presentó M19, al

afirmar que su forma de dirigir es consensuada y muy humana así como menos orgullosa y soberbia. Del mismo modo añadió que las mujeres tienen mejores formas y que su sexto sentido les ayuda para las labores gerenciales. Finalmente concluyó que en su organización a pesar de destacarse la conducta femenina, se promueve más la conducta empresarial basada en los valores y principios de la compañía.

La influencia de su feminidad fue identificada por M9 en su estilo de liderazgo participativo y de apoyo, aunque confesó promover las conductas masculinas que prevalecen en la empresa.

M5 resaltó que puede tener dos facetas, una masculina y una femenina:

En la empresa a mí me molestan mucho pues porque yo soy un amigo más... pero o sea yo siento que en la parte de directores y todo eso nos tratamos muy a la par. Ya comercialmente hablando, ya cuando uno sale a una reunión y todo eso, si hay una gran diferencia de cómo lo tratan a uno, a como tratan a quien no es mujer; a uno lo tratan amablemente... el hecho que uno al cliente lo salude de beso, no de mano, pues así lejos ya hay una distancia diferente y cuando uno tiene que saludar de beso, los clientes lo abrazan a uno, cosa que entre hombres eso no se da. Entonces eso permite como acercarse más a la gente y en este negocio a pesar de que sean empresas, las empresas son representadas por gente y la gente importa mucho porque la gente es la que toma la decisión. Por último, la gente, yo voy es a ganarme más a la gente tal vez. Ya en la parte comercial como que facilita un poco acercarse más, acercarse un poquito más... Yo promuevo que se acerquen más a la gente (M5).

Algunas manifestaron manejar un estilo más neutro.

Digamos que trato de mantener ese aspecto bastante neutro para competir en unas condiciones más estándares (M2).

Sí yo diría que sí o sea yo soy muy, yo tengo conductas femeninas muy marcadas en unas cosas pero en otras no tanto. A mí por ejemplo se me pasan todos los cumpleaños y eso es un detalle muy femenino. Así la niña de personal es muy pendiente y cada mes es la tortica para los que cumplieron años y yo no voy a las tortas porque estoy ocupada o porque estoy de viaje o porque... O sea yo no le doy tanto valor a eso y en algunas otras cosas si o sea soy muy balanceada (M20).

Por su parte M8 declaró encontrarse adaptada a la cultura masculina e inclusive practicar y promover algunas de las conductas asociadas a los hombres como la practicidad, sin olvidarse de su calidez femenina, su capacidad de ser empática, su inteligencia emocional, un estilo más participativo y de vez en cuando usar sus “encantos para que los temas caminen”. M10 manifestó tener una conducta más masculina pero también dijo buscar hombres que tengan el lado femenino.

Finalmente se considera destacable la opinión de M13 quien dividió el tema por generaciones manifestando lo siguiente:

Hay veces las mujeres y sobre todo las de alguna generación, asumimos como un rol masculino de que tenemos que tener un rol y empezar a mostrar más visiones más masculinas para tratar de conseguir cosas y creo que eso es destructivo en las personas... cuando tu no asumes tus responsabilidades y tus roles que sean coherentes con tu personalidad y con tu manera de liderar... se termina mal en algún momento, terminas saliendo y eres tú y creo que las mujeres sí en algunos momentos asumimos unos roles tratando de mostrar una cosa que no son. No lo digo por mí pero lo veo en otros directivos dentro de las organizaciones, porque lo he visto en muchas organizaciones aunque creo que la generación que viene detrás no tiene ese problema y es por lo que te digo o sea nosotros, nuestras mamás no trabajaban entonces en el imaginario que hay es que la mujer está para quedarse en

la casa en esta generación nuestra. Entonces nosotros somos el *bumper* de transición y sí creo que la gente tiene un rol distinto, sí creo que hacemos un rol distinto en algunos momentos pero no generalizaría. Creo que es un tema más de generación que de género (M15).

En términos generales, si bien se encuentra dentro de las respuestas un mayor número de mujeres que manifiestan sentirse identificadas y cómodas un estilo directivo descrito como abierto, inclusivo, empático, dado a la gente, consensuado, humano, emocional y menos orgulloso, basado en una conducta femenina, hay algunas que promueven rasgos masculinos como la practicidad, y varias que prefieren manejar sus organizaciones desde un punto de vista neutro, sin olvidar sus rasgos femeninos.

Al respecto estas son algunas comparaciones del tema con los estudios presentados en el capítulo dos de la presente investigación:

(a) Los autores del estudio en Chile encontraron diferencias en la forma de liderar de hombres y mujeres vistas en los cambios de la cultura organizacional, haciendo que en las empresas lideradas por mujeres se encuentre mayor cooperación, trabajo en equipo, y creación de redes internas. Otro resultado muestra que las mujeres están en mayor capacidad de consensuar de tal manera que pueden llegar a ser intermediadoras en los procesos de tensión. En complemento sobre los hallazgos de los estilos de liderazgo, los autores afirman que se puede ver en repetidas entrevistas que el estilo de liderazgo de las mujeres está más enfocado al trabajo en equipo, a la mayor comunicación, y la generación de vínculos, contribuyendo a un ambiente abierto.

Estos hallazgos concuerdan con los resultados presentes en la investigación actual, resaltando la capacidad de consenso, la calidez y la capacidad de inclusión aunque las

mujeres entrevistadas en Colombia no manifestaron ninguna característica especial frente al trabajo en equipo.

(b) De la mano con el análisis de los estilos de liderazgo, en el estudio de Chile también se analizó si para acceder a posiciones de liderazgo las mujeres tienen que tomar un perfil con actitudes masculinas. En este sentido la investigación de Pizarro y Guerra arrojó opiniones diferentes entre hombres y mujeres, pues mientras los hombres opinan que las mujeres sí han tenido que asumir algunas actitudes masculinas, las mujeres consideran que conservan su propio estilo asumiendo ligeros cambios, tales como el lenguaje utilizado pasando de un lenguaje sensitivo a uno práctico pues lo sensitivo es asociado por los hombres a debilidad.

En cuanto a la necesidad de asumir posiciones masculinas, unas pocas mujeres entrevistadas dentro del presente estudio reconocieron haberlas asumido en su entorno laboral y sólo una de ellas manifestó que podía tratarse de un tema generacional más que de un tema general, pues dicha conducta no estaba tan presente en las nuevas generaciones de mujeres trabajadoras, concordando con el estudio chileno.

(c) Por su parte, Cárdenas (2009) definió un nuevo tipo de liderazgo, el liderazgo femenino, como la forma particular en que actúan las mujeres, caracterizado por ser abierto y directo, orientado al desarrollo de los equipos de trabajo, dirigido a lograr consenso, dispuesto a compartir el poder con sus colegas y subalternos, comunicativo, que presta atención al equilibrio entre el trabajo y la dimensión personal, orientado al cumplimiento eficiente y confiable y organizado.

Gran parte de la definición de Cárdenas expuesta en el párrafo anterior, fue descrita por las respuestas de las entrevistadas en Colombia dentro del marco del presente estudio, quienes sólo dejaron de mencionar de manera explícita algunas de las

características como el enfoque en el trabajo en equipo y la utilización conjunta del poder.

4.2.5 ¿A qué se atribuye la situación de desigualdad de las mujeres frente a los hombres en la gran empresa?

En relación con la pregunta de a qué se atribuye la situación de desigualdad de las mujeres frente a los hombres en la gran empresa, la investigación realizada muestra que las respuestas de las mujeres en altos cargos directivos de las grandes empresas en Colombia se dividen entre las que consideran que definitivamente no hay desigualdad en términos de crecimiento y oportunidades laborales de las mujeres frente a los hombres, y las que consideran que sí existe esa desigualdad, y que la misma se atribuye a un problema de machismo.

Cuando se analiza si existe desigualdad de las mujeres frente a los hombres en términos salariales, las mujeres de altos cargos directivos en las grandes empresas en Colombia se dividen en dos grupos, las que consideran que no existe desigualdad, atribuyendo que si lo hay es porque la mujer es menos negociadora que el hombre, o las que perciben que la desigualdad proviene de un tema de discriminación porque la empresa considera que la mujer puede ser más costosa para una compañía. Los anteriores factores identificados se exponen en la Tabla 21 en la cual las respuestas están tabuladas de acuerdo con la percepción de igualdad en términos de crecimiento y oportunidades laborales y luego en términos salariales.

En efecto de las respuestas de las entrevistadas, hay un importante consenso en afirmar que tanto las mujeres como los hombres tienen igualdad de oportunidades para su crecimiento profesional, y el mismo básicamente está condicionado a las capacidades, habilidades y experiencia. Estas fueron algunas de las respuestas dadas por M3, M5, M13, M2.

Yo pienso que todos tenemos las mismas oportunidades (de crecimiento) no puede haber discriminación de que tu eres hombre o eres mujer (M3).

No creo que haya ni desigualdad ni discriminación pues yo no he sentido ni desigualdad ni discriminación (M5).

¿Consideras que el género es un condicionante para la promoción a cargos de alta dirección?

Tabla 21

¿A Qué Se Atribuye la Situación de Desigualdad de las Mujeres frente a los Hombres en la Gran Empresa?

Casos	No hay desigualdad en términos de género. El crecimiento profesional, metas, remuneración esta exclusivamente basado en capacidades.	No hay desigualdad en términos de género sin embargo hay inequidad en términos salariales lo que se atribuye a que la mujer es menos negociadora que el hombre	No hay desigualdad en términos de género sin embargo hay inequidad salarial por la percepción de que contratar mujeres es más costoso por temas de lactancia, embarazo, permisos etc. o sencillamente porque la mujer necesita ganar menos que el hombre	Existe desigualdad solamente en algunos sectores de la economía o si se trata de llegar a cargos directivos y se atribuye a la cultura machista. La inequidad salarial se debe principalmente a que el hombre tiene mejor poder de negociación y más habilidad para pedir.	Existe desigualdad generalizada porque la sociedad tiende a ser todavía muy machista. En materia salarial la desigualdad se atribuye a que la mujer debe aceptar las condiciones para tener una oportunidad laboral.
M1	x				
M2	x				
M3	x				
M4	x				
M5	x				
M6					x
M7				x	
M8	x				
M9	x				
M10	x				
M11					x
M12					x
M13	x				
M14					x
M15					x
M16			x		
M17				x	
M18			x		
M19	x				
M20		x			
FRECUENCIA	10	1	2	2	5
Porcentaje	50%	5%	10%	10%	25%

No como te digo... no o sea...creo que en un país como Colombia y en organizaciones maduras el género no es competencia (M13).

Creo que cuando las compañías son grandes, depende de la capacidad (M2)

No obstante lo anterior, se observa que las mujeres directivas de grandes empresas consideran que el crecimiento profesional de las mujeres es más lento que el de los hombres, pero lo anterior se debe a temas externos al mundo laboral y que se relacionan con las prioridades personales y familiares de las mujeres. Sobre el particular se destacan las respuestas de M2 y M4.

Sí el crecimiento profesional de las mujeres no es igual al de los hombres, es por la constante decisión de las mujeres de abandonar sus cargos para atender temas personales y familiares (M2).

El desarrollo profesional de las mujeres es más lento que el de los hombres, pero el mismo se origina en temas netamente personales porque la mujer debe asumir también el rol de madre y eso le implica en muchos casos postergar su crecimiento profesional (M4).

De todas maneras, aún cuando es un hecho que las nuevas generaciones de mujeres encuentran un espacio abierto hoy en el mercado laboral para crecer, y no perciben alguna desigualdad de género, también es cierto que en el pasado no fue así, y precisamente lo anterior lo ratifican aquellas mujeres directivas que participaron en el estudio, y cuyas fechas de nacimiento son de principios de los 70's o anteriores. En general estas generaciones coinciden en afirmar que existe una desigualdad de género, y que la misma es definitivamente atribuible a una cultura machista en la que el hombre no puede aceptar que la mujer este inmersa en el mercado laboral, y que es exitosa. Al respecto se tienen las respuestas de M6 y M11.

Los hombres sienten envidia cuando ven que a la mujer tiene un exitoso desempeño y que los resultados son mejores (M6).

Tu sabes que cuando van a escoger un directivo en una empresa siempre piensan en el hombre siempre piensan en hombres.... ya hoy podría decir que es un 70, no un 60 y un cuarenta pero y la verdad es que los cargos de la mayoría de las empresas en Colombia son de hombres.... son cargos masculinos (M11).

También se pudo observar en el estudio que las entrevistadas que han tenido la oportunidad de estudiar o trabajar en el exterior y/o compartir proyectos laborales con personas de otras latitudes y en particular de otros países de Latinoamérica, son claras en afirmar que en Colombia a diferencia de otros países de Latinoamérica casi no hay desigualdad en temas de oportunidades ni exigencias para las mujeres, y lo anterior se explica porque Colombia a diferencia de otros países de la región, es menos influenciada por el machismo, tal como lo aseguró M14, y lo validó M15, al afirmar que en Colombia existe cierto grado de desigualdad por el machismo reinante en Latinoamérica, pero definitivamente es muy inferior al de otros países de la región.

Es importante por otra parte anotar que entrevistadas que laboran o han laborado en alguna momento en compañías de sectores económicos tales como el petrolero, cementero, industria e incluso tecnología, los cuales tradicionalmente han sido reservados para los hombres, consideran que si bien a nivel laboral no han sentido algún tipo de discriminación por género, son conscientes que en sus empresas siguen ponderando conductas machistas en las que las oportunidades de ascensos a altos cargos directivos son más evidentes para los hombres que para las mujeres, porque sus actuales directivos todavía tienen algún grado de reserva sobre el buen desempeño de las mujeres tal como lo afirmaron M10 o M14.

Los hombres trabajan porque deben sostener un hogar, mientras que las mujeres trabajan por hobby (M14).

En lo que respecta a temas salariales, el estudio pudo identificar que además que en general no hay desigualdad para la remuneración de los colaboradores en términos de género, las grandes empresas han establecido un esquema de bandas salariales para cada cargo, lo cual permite que se disponga de un rango para negociar la contratación de un colaborador, o estimularlo por sus resultados de desempeño. Sobre el particular ninguna de las entrevistadas manifestaron que en la actualidad se esté viendo afectada su remuneración por un tema de discriminación género, pero sí fueron contundentes en afirmar que si los hombres en algún momento tienen mejores salarios que las mujeres por desempeñar un mismo cargo, se debe exclusivamente a la mejor capacidad de negociación de los hombres o a que las mujeres se conforman más fácilmente con las condiciones salariales inicialmente ofrecidas para acceder al mercado laboral. . Al respecto se resaltan las afirmaciones de M7, M14 y M15.

La mujer es más conformista que el hombre quien tiene mejor poder de negociación y más habilidad para pedir (M7).

La mujer debe aceptar las condiciones para asumir el reto, sin poder exigir (M14).

Los hombres son más llorones y por eso logran más remuneración (M15).

Es interesante a lo anterior agregar que sólo la entrevistada M16 manifestó que en su empresa existe la percepción que la mujer es costosa por los temas de embarazo, lactancia, mayores permisos etc., lo cual es un factor que se considera en el momento de contratación de personal, y que puede resultar en un factor determinante para elegir un nuevo colaborador.

Del análisis de las respuestas de las mujeres directivas entrevistadas, se podría indicar que en la gran empresa en Colombia no se presenta un fenómeno de

desigualdad de género evidente que impida que las mujeres puedan acceder al mercado laboral y crecer a cargos directivos. Es un hecho que en el pasado por temas de machismo como lo afirman las entrevistadas, existió desigualdad en términos de crecimiento y oportunidades laborales de las mujeres frente a los hombres, pero en la medida que la mujer ha tenido oportunidad de acceder a más educación, tal como se verifica al revisar los niveles de educación de las entrevistadas, esta brecha se ha ido cerrando y las nuevas generaciones ya poco o nada perciben dicha desigualdad. En relación con el tema salarial, las mujeres en general tampoco consideran que en la gran empresa haya desigualdad y que si la misma existe, se debe precisamente a que la mujer es menos negociadora que el hombre o es más conformista.

Realizando una comparación de los resultados obtenidos con la literatura expuesta en el Capítulo II de la presente investigación, se puede verificar lo siguiente:

(a) El presente estudio ratifica parcialmente los resultados presentados por BBC News (2007) en el sentido que la brecha salarial crece con la edad, la educación y los años de servicio. En efecto en la presente investigación se observó que en la medida que las mujeres eran de mayor edad, las mismas coincidieron en afirmar que existe algún grado de desigualdad salarial de las mujeres respecto a los hombres. Sin embargo el estudio no muestra ninguna evidencia que la brecha salarial crezca con la educación, donde por el contrario algunas de las mujeres entrevistadas coincidieron en afirmar que, precisamente el mayor acceso a la educación les ha permitido crecer profesionalmente y eliminar la desigualdad de género existente.

(b) Los resultados de esta investigación también validan parcialmente los resultados presentados por Yoshioka (2007) en el sentido que uno de los temas críticos para la situación de desigualdad entre hombres y mujeres es la inequidad en el acceso y en la permanencia en el mercado laboral. Sobre el particular las mujeres de

altos cargos directivos entrevistadas, confirmaron que el acceso, permanencia y crecimiento en el mercado laboral está condicionado exclusivamente a las capacidades, habilidades y experiencia y no a temas de género. No obstante lo anterior, los resultados muestran que la constante decisión de las mujeres de abandonar sus cargos para atender temas personales y familiares, podría ocasionar que en efecto la permanencia y el crecimiento en el mercado laboral pueda llegar a ser crítico.

(c) Se validan los resultados de la CEPAL (2008) en el sentido que la brecha en los ingresos salariales entre hombres y mujeres en Latinoamérica podría estar desapareciendo hacia el año 2015. De los resultados obtenidos, se observa que en general todas las entrevistadas nacidas después de los años 70, confirman que no existe alguna brecha salarial entre hombres y mujeres, por lo cual es de esperarse que en la medida que nuevas generaciones sigan ingresando al mercado laboral, habrá una total igualdad entre hombres y mujeres en términos de género.

(d) Se reafirman las conclusiones de Pizarro y Guerra (2010) en el sentido que las diferencias en la remuneración económica entre directivos masculinos y femeninos con similares responsabilidades, es explicado porque los hombres negocian su salario con mayor frecuencia que las mujeres. En la presente investigación se confirma que un número importante de las entrevistadas consideran que si existe una brecha salarial, lo anterior se explica exclusivamente en el hecho que los hombres tienen un mejor poder de negociación y más habilidad para pedir.

(e) En los estudios presentados por Ñopo et al. (2009) al respecto de la brecha salarial en países de Latinoamérica, se verifica que después de Guatemala y Bolivia, Colombia es el país de mayor igualdad salarial entre hombres y mujeres. La presente investigación permite ratificar dichos resultados, considerando que en general las

mujeres directivas manifestaron que no existe brecha salarial respecto a sus pares hombres, y que en algunos casos de mujeres con experiencia en Latinoamérica, ellas mismas manifiestan que Colombia a diferencia de otros países de Latinoamérica ha estado menos influenciada por temas de machismo.

4.2.6 ¿Cómo están enfocando las empresas el tema de la participación femenina en la alta dirección?

En relación con la pregunta de cómo están enfocando las empresas el tema de la participación femenina en la alta dirección, la investigación realizada muestra que las respuestas de las mujeres de altos cargos directivos en las grandes empresas en Colombia, se dividen entre las que manifestaron que en sus empresas no hay iniciativas específicas para promover mujeres a cargos superiores o a cargos directivos, las que afirman que en sus empresas existen políticas específicas para el crecimiento profesional de las mujeres, y las que manifiestan que aún cuando no existen políticas empresariales, entre las mismas mujeres se apoyan para el crecimiento profesional del género. En la Tabla 22 se presenta la tabulación con los anteriores factores identificados.

En el caso de las entrevistadas que manifestaron que la promoción es un tema exclusivamente de capacidades y para lo cual todos los colaboradores tienen igualdad de oportunidades, se destaca las respuestas de M1, M7 y M14 quienes reflejan el sentimiento general de las mujeres entrevistadas, que el crecimiento a altos cargos directivos básicamente está condicionado a las capacidades, habilidades y experiencia.

El crecimiento no es una cuestión de género...es de capacidades (M7).

Esta es una empresa donde el sueño es muy neutral y adonde no hay preferencia por mujeres o por hombres (M14).

La compañía es indiferente en el tema del desarrollo si es hombre o si es mujer
(M1).

Tabla 22

¿Cómo Están Enfocando las Empresas el Tema de la Participación Femenina en la Alta Dirección?

Casos	No hay ningún tipo de políticas ni que fomenten ni perjudiquen la participación femenina en cargos de alta dirección. El tema es netamente de capacidades.	Se están impulsando iniciativas de empresa tales como <i>Career Watch</i> o <i>The Women's Network</i> o con horarios flexibles	No hay iniciativas propias de empresa pero entre las mismas mujeres se apoyan para crecer profesionalmente
M1	x		
M2	x		
M3	x		
M4	x		
M5	x		
M6	x		
M7	x		
M8	x		
M9		x	
M10			x
M11	x		
M12	x		
M13	x		
M14	x		
M15		x	
M16	x		
M17		x	
M18			x
M19	x		
M20		x	
FRECUENCIA	14	4	2
Porcentaje	70%	20%	10%

Se exceptúa de lo anterior las respuestas de entrevistadas que laboran en algunas empresas globales que manifestaron que en sus empresas se están impulsando iniciativas particulares tales como el *Career Watch*, en la que se busca que el crecimiento profesional de las mujeres no se vea estancado, o iniciativas globales de

apoyo a las minorías tales como el *Women's Network*, mediante el cual se pretende promover específicamente la carrera de las mujeres.

Al respecto M1, M4 y M20 manifestaron lo siguiente:

Parte de la política de identidad ha sido tratar de incluir más a las mujeres y tener mínimo..., ahorita no tengo el porcentaje, que mínimo en cada equipo de cada región, hayan un tanto % que sea mujer (M1).

Se están dando más ventajas a las mujeres que a los hombres, por lo programas de diversidad que hay, ósea como por las compañías buscando mujeres que lleguen a cargos directivos (M4).

El objetivo de este (Women's Network) es promover la carrera de la mujer de estar ahí ósea no es hacer labor social como muchas organizaciones de mujeres que se que se promueven para que la mujer haga labor social y que las mujeres tenemos más corazón aquí el objetivo específicamente y exclusivamente el desarrollo de carrera (M20).

Se pudo observar también que en general las entrevistadas reconocen que las grandes empresas son conscientes de la necesidad de apoyar a sus colaboradores con horarios flexibles, los cuales les permiten mantener un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral, para lo cual se han establecido iniciativas tales como *flex time* o *home office* en las que los trabajadores pueden manejar el horario laboral de acuerdo con sus necesidades particulares, e inclusive atender las actividades laborales en algunos días hábiles desde su lugar de residencia. Esta iniciativa que aún cuando no es dirigida específicamente a las mujeres, pues es dirigida a todas los colaboradores sin distinción de género, es una iniciativa que otorga a las mujeres la oportunidad para desarrollarse profesionalmente y adicionalmente atender sus obligaciones de esposa y madre en su hogar tal como lo reconocen M15 y M17.

Es importante destacar lo indicado por M14, quien manifestó que son las mujeres las que más participan en los programas de *coaching* empresarial, los cuales aún cuando no son programas específicos para las mujeres, sí reflejan el interés de las mismas por su capacitación continua.

Del análisis de las respuestas de las entrevistadas se puede observar que en general no hay iniciativas específicas de las grandes empresas en Colombia para promover mujeres a cargos superiores o a cargos directivos, siendo la promoción un tema exclusivamente de capacidades y para lo cual todos los colaboradores tienen igualdad de oportunidades. Se exceptúa de lo anterior, algunos casos de empresas multinacionales o globales que han adoptado políticas específicas para el crecimiento profesional de las mujeres o iniciativas encaminadas a mantener un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral de los trabajadores, que al final redundan en un apoyo para la mujer profesional que adicionalmente en su rol de madre es responsable de los temas del hogar.

Realizando una comparación de los resultados obtenidos con la literatura expuesta en el Capítulo II de la presente investigación, se destaca lo siguiente:

(a) Se reconfirma la conclusión de Pizarro y Guerra (2010) que las empresas no han entregado suficientes oportunidades a las mujeres para el avance y desarrollo de las mismas en cargos de alta dirección. En efecto la presente investigación refleja que en general en las grandes empresas en Colombia no hay iniciativas específicas para promover mujeres a cargos superiores o a cargos directivos, y que este tipo de iniciativas solamente se observan en ciertas compañías de carácter global principalmente.

(b) En los resultados presentados por Yoshioka (2007), se establece que uno de los temas críticos para el crecimiento profesional de las mujeres lo representa el conflicto

entre la vida laboral y las responsabilidades familiares que inciden en una mayor carga de trabajo para la mujer. En la presente investigación se valida lo anterior, entendiendo que precisamente el aporte de alguna de las empresas para el crecimiento femenino se está reflejando en iniciativas encaminadas a mantener un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral.

4.2.7 ¿Existe alguna valoración respecto a la incidencia que tiene el contar con mujeres en altos cargos directivos en el éxito de la empresa?

En relación con la pregunta de si existe alguna valoración respecto a la incidencia que tiene el contar con mujeres en altos cargos directivos en el éxito de la empresa, la investigación realizada muestra que las respuestas de las mujeres de altos cargos directivos en las grandes empresas en Colombia se dividen entre quienes manifiestan que en sus empresas no hay valoraciones sobre el impacto de las mujeres y en las que manifiestan que sí los hay. De igual manera para el caso de las respuestas de las entrevistadas que afirmaron que en sus empresas no hay una valoración, las respuestas igualmente se subdividen de acuerdo con los resultados de las mujeres respecto a los de los hombres de acuerdo con la percepción de las entrevistadas. En la Tabla 23 se presenta la tabulación con los anteriores factores identificados.

En el caso de las empresas en que no hay valoraciones sobre el impacto de las mujeres, se destaca la respuesta de M10 quien afirmó:

No, de hecho está prohibido porque sería discriminación. Llegan a identificar algún tipo de discriminación puede dar motivo de despido (M10)

No obstante que en general las entrevistadas coincidieron en que en sus empresas no hay este tipo de valoraciones, algunas de estas directivas si reconocieron que en sus empresas se efectúan valoraciones periódicas de resultados de los colaboradores y

mediciones de clima laboral, y los resultados tienden a ser similares por género. Al respecto M7, M13 y M15 mencionan:

Yo sí hago un seguimiento a las personas que trabajan conmigo, sean hombres o sean mujeres, y si la respuesta es mirar quien tiene mejores resultados, pues vuelve y juega, a veces son hombres, a veces son mujeres, no es una cosa que yo diga no es que con las mujeres es mejor que con los hombres, a veces yo he tenido algunas experiencias que son hombres muy... buenos, o también unas experiencia con mujeres muy buenas (M7).

He tenido la oportunidad de trabajar con hombres absolutamente espectaculares como hombres que no sirven para nada y lo mismo en el caso de las mujeres, mujeres brillantes y espectaculares y mujeres que no sirven para nada, ósea he tenido las dos condiciones en los dos lados y en esas condiciones yo no podría discriminar hacia un lado antes de poder realmente... es más un tema de persona que de género (M13).

Las evaluaciones por resultados reflejan resultados similares por género, pero en los estudios de clima laboral se observa que las mujeres tienen más sentido de pertenencia con lo social (M15).

Para finalizar es importante resaltar que también algunas de las entrevistadas expusieron sus opiniones propias sobre los resultados de las mujeres, y al respecto M4 y M6 indicaron:

Los hombres son más ambiciosos que las mujeres y eso a veces, es lo que los hace llegar más lejos que a las mujeres (M4).

Tengo la percepción que las mujeres lo hacen mejor (M6).

Las mujeres manejan con delicadeza las negociaciones. Son más astutas y saben cuándo deben ser racionales y cuando deben ser sentimentales. Ser mujer hace que de alguna manera maneje con más delicadeza y de mejores resultados (M6).

Tabla 23

¿Existe Alguna Valoración Respecto a la Incidencia que Tiene el Contar con Mujeres en Altos Cargos Directivos en el Éxito de la Empresa?

Casos	Se han efectuado evaluaciones pero no hay variaciones significativas en los resultados por genero	No existe ningun tipo de evaluación	No hay evaluaciones propias de empresa pero se tiene percepción personal o estudios externos que muestran que los hombres son mejores que los mujeres	No hay evaluaciones propias de empresa pero se tiene percepción personal o estudios externos que muestran que las mujeres son mejores que los hombres	No hay evaluaciones propias de empresa pero se tiene percepción personal o estudios externos que muestran que los resultados son similares por genero
M1		x			
M2	x				
M3		x			
M4			x		
M5	x				
M6				x	
M7					x
M8		x			
M9		x			
M10		x			
M11					x
M12		x			
M13					x
M14		x			
M15		x			
M16		x			
M17		x			
M18		x			
M19					x
M20		x			
FRECUENCIA	2	12	1	1	4
Porcentaje	10%	60%	5%	5%	20%

Del análisis de las respuestas de las entrevistadas se puede observar que en general en las grandes empresas en Colombia no se evidencia que hoy se estén adelantando estudios específicos para entender los resultados de las mujeres en cargos directivos e incluso poder contrastarlos contra los de los hombres. No obstante lo anterior, en algunas de las grandes empresas se realizan continuamente mediciones de valoración de resultados y/o de clima laboral, que si bien no son efectuados con el fin de medir específicamente el impacto de la mujer en el cargo directivo, sí reflejan que los resultados de los hombres y mujeres son muy similares, aún cuando se destaca la competencia de trabajo en equipo de las mujeres y el importante apoyo que las mujeres directivas dan a su equipo de trabajo.

Revisando los resultados obtenidos con la literatura expuesta en el Capítulo II, se observa que la presente investigación no permite verificar si efectivamente en las empresas en las que hay mujeres en puestos de dirección *senior* se obtienen mejores resultados económicos tal como lo determinó Cristian Dezsö, para la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia (2008) citado por Vallejo (2009), toda vez que en las empresas de las mujeres investigadas no hay valoraciones formales del aporte de las mujeres directivas en los resultados de la empresa. Sin embargo algunas de las respuestas de las entrevistadas, pueden validar las siguientes conclusiones de Pizarro y Guerra (2010) en relación con los resultados profesionales de hombres y mujeres: (a) las mujeres se perciben como personas con mayor conciencia sobre los riesgos, lo que lleva a que sean más prudentes en la toma de decisiones importantes y (b) las empresas lideradas por mujeres se encuentra mayor cooperación, trabajo en equipo, y la creación de redes internas.

4.2.8 ¿Cuál es la actitud por parte de la dirección general de la compañía frente a la incorporación de mujeres en las altas esferas de la misma?

Con el objetivo de conocer y entender cuál es la percepción de las mujeres sobre la actitud de la dirección general respecto de la participación de mujeres en la alta dirección, se les consultó a las entrevistadas sus opiniones sobre el tema.

La Tabla 24 suministra las diferentes respuestas que fueron entregadas por los sujetos de estudio respecto a la pregunta a analizar.

A lo largo de las diversas entrevistas se pudo observar una tendencia en las organizaciones a tener una posición imparcial con respecto al género. La mayoría de las entrevistadas están de acuerdo con que el factor principal para la contratación, desarrollo y promoción de las personas en las organizaciones, está más relacionado con las capacidades y habilidades de cada persona que con el género. Al respecto, M1 comentó:

Tu capacidad de aprendizaje, de estarse actualizando, esa rapidez con la que se adapte a nuevos contextos y a nuevas demandas que tiene la organización (M1).

Sin embargo, varias entrevistadas reconocen que el machismo puede llegar a interferir entre lo que quiere mostrar la organización y lo que realmente ocurre tal como lo afirma M13.

Creo que la mujer ha venido ascendiendo profesionalmente y ha demostrado que tiene la capacidad y también creo que existe (la mujer) en una sociedad machista (M13).

Por otra parte, aún cuando hay todavía muestras de machismo dentro de las organizaciones, este tipo de conductas no han impedido que aquellas mujeres que tienen capacidades, muestren con resultados su potencial y lleguen a cargos directivos. Unido a lo anterior, se encontró que las entrevistadas tienen dos posiciones

diferentes sobre el papel que tienen las organizaciones en el desarrollo de la mujer dentro de la empresa. Se reporta que algunas empresas tienen cierto tipo de apoyo para trabajar por el desarrollo de las mujeres, y aquellas organizaciones que no lo tienen, aducen que al generar éste tipo de políticas se estaría aceptando que hay discriminación de género dentro de las empresas. Al respecto M9 comentó que hay una iniciativa para monitorear específicamente a las mujeres con alto potencial con el

Tabla 24

¿Cuál Es la Actitud por Parte de la Dirección General de la Compañía frente a la Incorporación de Mujeres en las Altas Esferas de la Misma?

Casos	Empresa trabaja competencias y capacidades, indistinto al género	Opina que hay discriminación de género en decisiones de alta dirección	Hay políticas específicas para evitar la discriminación por raza, seXo y edad.	Hay políticas específicas para desarrollar mujeres en la organización.	Sí hay discriminación pero hacia los hombres
M1	X			X	
M2	X		X		
M3	X				
M4	X		X		
M5	X			X	
M6				X	
M7	X				
M8	X				
M9	X		X	X	
M10	X			X	
M11				X	X
M12	X				
M13	X	X	X		
M14	X	X		X	
M15	X			X	
M16		X			
M17	X				
M18		X			
M19	X				
M20	X	X	X	X	
FRECUENCIA	16	5	5	9	1
Porcentaje	80%	25%	25%	45%	5%

objetivo de no perder estos talentos por el camino, ya que al ser una empresa de consultoría, capacitar a personas con gran potencial toma mucho tiempo y la organización ha visto que el grado de deserción es mayor en mujeres que en hombres. Adicionalmente, M10 explicó que no pueden darse diferencias entre hombres y mujeres porque sería aceptar la discriminación.

Está totalmente prohibido porque sería discriminación. Si llegan a identificar algún tipo de discriminación puede ser un motivo de despido (M10).

Intentando comprender qué enfoque le están dando las organizaciones a la participación de mujeres en la alta dirección, la inquietud por comprender si existe igualdad entre hombres y mujeres deja ver algunos rasgos de las organizaciones a las que pertenecen las mujeres entrevistadas. De acuerdo con las respuestas obtenidas, se identificaron diferentes percepciones entre las ejecutivas jóvenes y las ejecutivas mayores. Aquellas entrevistadas cuyo rango de edad es superior a los 40 años, perciben una marcada diferencia entre hombres y mujeres a nivel profesional y a nivel salarial, mientras que las ejecutivas jóvenes cuya edad oscila entre los 30 y 40 años, sienten que están al mismo nivel que los hombres y que en sus empresas no hay lugar para la desigualdad. De este modo M15, directiva de 52 años, expresa que la participación de mujeres en cargos directivos no es igual en mujeres y hombres.

Porque todavía los directivos (hombres) de empresas especialmente en la industria son mayores. Cuando venga el cambio generacional creo que facilitará eso (M15).

Por otro lado M4, M9 y M10 que están con rangos de edad entre 30 y 35 años no encuentran dentro de la organización motivos que las lleven a concluir que hay discriminación dentro de la empresa. Para finalizar M4 comentó:

No siento que he tenido barrera alguna por ser mujer (M4).

Desde otra visión muy global, se puede observar que la mayoría de las mujeres directivas que han tenido la oportunidad de trabajar en otros países concluyen firmemente que Colombia es el país en la región donde las organizaciones han avanzado más hacia la igualdad de género. M16 y M17 comentaron:

Colombia tiene facilidad de aceptar a mujeres (M16).

A nivel internacional sí he tenido dificultades. En Chile y Argentina he tenido ese problema pero no lo he vivido en Colombia (M17).

Luego de analizar las diversas entrevistas y relacionarlas con la actitud por parte de las organizaciones sobre la inclusión de mujeres en alta dirección, se verifica que la mayoría de los informantes opina que no hay una tendencia general a promover mujeres u hombres en cargos directivos, y que más bien la decisión de impulsar el ascenso de las personas está más relacionada a las competencias y aptitudes de los candidatos.

Contrastando los resultados obtenidos en esta pregunta con los diversos estudios analizados en el capítulo II, se pueden realizar las siguientes comparaciones:

(a) De acuerdo con los estudios de Deloitte de Pellegrino et al. (2011), una organización liderada con una representación de mujeres importante, alcanza una cultura de valores, alto rendimiento y flexibilidad individual al encontrar en la diversidad de pensamiento, la mejor fórmula para liderar. En la presente investigación se puede observar que las mujeres entrevistadas aceptan que la diversidad de género le aporta diversidad de pensamiento a la empresa y que en efecto ésta es necesaria para liderar las compañías. Considerando lo anterior se verifica que las grandes empresas sí están actuando en áreas de permitir el acceso de las mujeres a la alta dirección, cuando buscan garantizar la igualdad de género que permita el libre acceso de las mujeres a cargos directivos siempre y cuando tengan la experiencia, competencias y habilidades

necesarias, o promulgando iniciativas encaminadas a mantener un equilibrio entre la vida personal y la vida laboral de los trabajadores y/o estableciendo algunas políticas específicas para el crecimiento profesional de las mujeres tales como el *Career Watch* o el *Women's Network*.

(b) Pizarro y Guerra (2010) analizaron cuáles son las razones por las cuales las mujeres no tienen acceso a mayores cargos dentro de la compañía llegando a las siguientes conclusiones: (1) es la mujer quien activamente decide hasta donde puede y quiere llegar, aspecto que siempre está relacionado con el balance de su vida profesional y personal, y hasta qué punto el trabajo realizado es lo suficientemente retador y reconfortante de manera que amerite un esfuerzo adicional y (2) dado que no es posible hablar de discriminación, los autores proponen que las empresas deberían generar políticas de apertura que ofrezcan posibilidades más equitativas y transparentes para que las mujeres puedan acceder a ellas. Contrastando el estudio de Pizarro y Guerra con este estudio se puede corroborar que algunas empresas colombianas sí han generado políticas flexibles para lograr un balance entre la vida profesional y personal y sobre el segundo punto mencionado por los autores Chilenos no se encontró evidencia que indique que los procesos de selección de directivos no sean transparentes o equitativos en Colombia.

4.2.9 ¿Son las compañías lideradas por mujeres más proclives a la inclusión de mujeres y a fomentar su desarrollo profesional?

En términos de desarrollo y fomento del crecimiento profesional de las mujeres, se quiso conocer si existe alguna relación evidente entre el liderazgo femenino y una mayor inclinación organizacional por promover el desarrollo del talento femenino. Al respecto se encontró una tendencia marcada por el análisis de competencias siendo

este el factor predominante en la contratación y promoción laboral al interior de las organizaciones donde trabajan las mujeres entrevistadas.

Para responder a la pregunta de investigación planteada se analizaron diversos aspectos y posiciones de los informantes entre los que se encontraban entre otros aspectos las siguientes preguntas: (a) ¿prefiere como jefe a una mujer o a un hombre?, (b) ¿prefiere seleccionar mujeres u hombres para su equipo de trabajo?, y (c) ¿es proclive a fomentar el desarrollo de la mujer? La Tabla 25 muestra los resultados más relevantes.

Así, dependiendo de la actividad que vaya a desempeñar la persona y de los requerimientos específicos del cargo, se busca encontrar a alguien que pueda desempeñarlo de mejor manera sin importar el género. Al respecto M4 y M5 opinan:

Digamos que no me iría a buscar particularmente hombres o mujeres, sino más bien de lo que necesite y del rol que necesite (M4).

Tenemos un modelo de gestión por competencias entonces eso es lo que me permite a mí olvidarme del género o de la edad... hay veces en que yo tengo ya los dos finalistas a un hombre y a una mujer, si él está más calificado que ella yo me voy por porcentaje de ajuste de las competencias, no por el hecho de que sea mujer (M5).

Adicionalmente, las mujeres que tienen un equipo de trabajo conformado mayoritariamente por hombres explican que no lo hacen por predilección o favoritismo, sino porque durante el proceso de selección históricamente ellos son los que más se han ajustado al perfil buscado.

Si hubiese encontrado muchas mujeres que cumplieran las competencias, sí las habría contratado (M8).

Por su parte M17, aunque expuso abiertamente que acepta y apoya la inclusión de mujeres y fomenta su desarrollo profesional, explica que a la hora de contratar o decidir un ascenso, el género no tiene influencia y en consecuencia comentó que a ella le gusta fomentar los dos y recomendar al que más voluntad muestre.

Todos tenemos las mismas oportunidades, no puede haber discriminación porque tú eres hombre o eres mujer.(M3)

Pese a lo anterior, llama la atención que durante las entrevistas, las ejecutivas participantes comentaron que para determinados cargos las mujeres cuentan con unas competencias más fuertes que los hombres, cualidades que las pueden hacer más deseadas para ciertas posiciones. Especialmente se encontró que las entrevistadas tienen una idea de que la mujer puede hacer muchas más cosas al mismo tiempo, es más ordenada, tiene una dedicación mayor en sus actividades que los hombres, y tiene un mayor nivel de atención al detalle:

La polifuncionalidad de las mujeres, es que es verdad, porque nosotras tenemos como la mente partida como en tantas cosas, estamos aquí pero también estamos allá (M3).

Mi percepción obviamente es que las mujeres son más responsables y cuidadosas más pendientes del detalle, de que las cosas no queden mal hechas y en la parte de responsabilidad (M5).

Las mujeres son más organizadas, tienen mayor intuición (M15).

Evaluando las respuestas obtenidas en un contexto más general, se pudo observar que no es que las mujeres apoyen la inclusión y promoción laboral de mujeres sólo por el hecho de ser del mismo género; por el contrario, apoyan a aquellas mujeres que tienen características y competencias necesarias para ocupar un cargo determinado siendo cargos que pueden llegar a ser ocupados por hombres igualmente capaces.

Tabla 25

¿Son las Compañías Lideradas por Mujeres Más Proclives a la Inclusión de Mujeres y a Fomentar su Desarrollo Profesional?

Casos	Busca competencias y características quitando el género como factor de selección .	Sí es más proclive a fomentar el desarrollo de la mujer profesional	Prefiere estructurar su equipo de trabajo con con Hombres	Prefiere estructurar su equipo de trabajo con mujeres	Busca equilibrio de género en el equipo de trabajo	Prefiere Jefe Hombre	Prefiere Jefe Mujer	Ha generado políticas para facilitar compatibilidad entre el rol de familia y laboral
M1	X					X		
M2	X							
M3	X			X		X		
M4	X		X			X		
M5	X							
M6		X		X			X	
M7	X							
M8	X		X					
M9	X					X		
M10	X	X				X		
M11		X					X	
M12	X				X	X		
M13	X							
M14	X				X			X
M15	X	X						X
M16								
M17		X		X	X			X
M18		X		X				
M19	X							
M20	X							
FRECUENCIA	17	6	2	4	4	7	2	4
Porcentaje	85%	30%	10%	20%	20%	35%	10%	20%

Por lo tanto no se evidenció una clara discriminación por parte de las organizaciones con respecto al género para la contratación y promoción de mujeres hacia altos cargos directivos.

4.2.10 ¿Las mujeres en altos cargos directivos promueven la feminidad en las organizaciones?

Evaluando si las mujeres en altos cargos directivos promueven la feminidad en las organizaciones, se encontró una tendencia interesante: la mayoría de las mujeres entrevistadas promueven la feminidad dentro de las organizaciones de una manera natural haciéndolo de una forma casi inconsciente.

La Tabla 26 muestra los principales factores analizados para determinar si la mujer promueve o no la feminidad dentro de la organización.

Sin embargo, un poco menos de un tercio de las mujeres la promueve de una manera evidente y en muchos casos dedican parte de su tiempo para el desarrollo de la mujer en la organización. Dichas entrevistadas, tienen una imagen muy positiva sobre el género femenino y hasta consideran que son mejores empleados.

Prefiero mujeres porque las hojas de vida de ellas son más interesantes y son más responsables (M6).

Es un trabajo que necesita pensar y ejecutar bien. Sin embargo la diferencia radica en los detalles y para eso creo que las mujeres tienen mayores capacidades que los hombres. Cuando busco hombres miro que tengan el lado femenino. (M10)

Más que promover activamente el desarrollo de la mujer con programas específicos para tal fin, se pudo observar que la mayoría de las mujeres entrevistadas al tener dentro de sus prioridades a la familia y la construcción de espacios que promuevan la importancia del núcleo familiar, ayudan a generar un ambiente que no vaya en contra del rol de la mujer en la misma.

Tabla 26

¿Las Mujeres en Altos Cargos Directivos Promueven la Femenidad en las Organizaciones?

Casos	En la organización se impone más la cultura Masculina	En la organización se impone más la cultura Femenina	No hay una claridad sobre el tipo de cultura que se impone ne la organización	La entrevistadas impone más la cultura Masculina	La entrevistada impone más la cultura femenina
M1			X		
M2			X		
M3			X		
M4	X				X
M5	X				X
M6		X			X
M7	X				X
M8		X		X	
M9	X				X
M10	X			X	
M11		X			X
M12	X			X	
M13			X	X	
M14		X			X
M15	X				X
M16	X			X	
M17		X			X
M18	X				X
M19		X			X
M20		X			
FRECUENCIA	10	7	4	5	12
Porcentaje	50%	35%	20%	25%	60%

He generado políticas de flexibilidad, compensación y validación teniendo en cuenta la condición de la mujer y la importancia del hogar (M17).

La hora de entrada es las 9 de la mañana y es muy flexible. Si yo quisiera entrar a las 7 y salir más temprano, podría (M4).

Esta flexibilidad en el horario y las métricas enfocadas en resultados más que la cantidad de horas trabajadas ayudan a las mujeres a poder llevar a cabo los dos roles: el familiar y laboral.

Aquellas mujeres que consideran que es indiferente su posición sobre promover a las mujeres, indican que su interés es promover a las personas que tienen mayores capacidades y competencias sin importar el género. Sin embargo, aún cuando se percibe que el estilo de dirección de las mujeres promueve el trabajo en equipo y construye mejores relaciones humanas, más de dos terceras partes de las mujeres prefieren como jefes a los hombres, ya que les atribuyen el ser mucho más directos mientras que las mujeres son celosas y competitivas. Al respecto M4, M12 y M2 expusieron:

En los distintos trabajos que he tenido, he trabajado mucho mejor con hombres.

Lamentablemente las mujeres somos como a veces más, no sé si emocional es la palabra, como que los hombres son más frescos con muchas cosas; entonces hay un ambiente de trabajo mejor, las mujeres son un poco celosas, a veces son un poco más complicadas (M4).

El hombre es más... no se hace tanto problema entonces las mujeres son más jodidas, entonces yo sí me siento más cómoda con un jefe hombre (M12).

En general se me hace que las mujeres pelean más (M2).

Se logra identificar que por la personalidad y características de la mujer, las organizaciones de una u otra forma se ven influenciadas por el género femenino. Sin embargo, la feminidad en la organización es más notoria dependiendo del género de quien las lidera. Se identificó que las organizaciones lideradas por una mujer tienen un comportamiento más femenino que aquellas organizaciones lideradas por un hombre.

Revisando los resultados obtenidos en esta pregunta de investigación frente a la teoría planteada en el Capítulo II se pueden comparar los siguientes factores:

(a) Según Peters (2002), las mujeres tienen habilidades innatas, reconocidas como el talento femenino, que superan las de los hombres en una amplia gama de

capacidades, indispensables para tener éxito en la economía actual. En ese sentido, las entrevistadas en su mayoría expresaron que las mujeres tienen algunas habilidades más desarrolladas que los hombres, tales como realizar tareas de manera simultánea, mayor atención al detalle, promover el trabajo en equipo y construir mejores relaciones humanas, las cuales le dan una ventaja sobre los hombres a nivel de competencias. Estos resultados también corroboran la investigación realizada por Clavería (2010), en la cual establece que el hombre está más enfocado al éxito personal mientras que la mujer fomenta más el trabajo en equipo y la participación. Sin embargo, se encuentra una diferencia significativa pues el estudio de Clavería (2010) indica que los hombres son conflictivos mientras que en el presente estudio la mayoría de los indicios sugieren que las mujeres son las que hacen que las relaciones dentro de la organización sean más conflictivas y se enfoque en problemas más que en lo realmente importante.

(b) Cárdenas (2009) agrega que el estilo de liderazgo ejercido por las mujeres en altos cargos ejecutivos va mucho más allá de las definiciones de liderazgo habituales, y que por el contrario el liderazgo femenino tiene el poder de generar un nivel de compromiso y entrega más alto en los equipos de trabajo a los cuales ellas pertenecen. Estas mismas percepciones fueron las que se pudieron identificar en las diversas entrevistas realizadas, pues las mujeres explicaban que ellas eran las que estaban pendientes del equipo de trabajo y sus problemas personales, exponiendo un estilo de liderazgo claramente diferente al de los hombres.

4.2.11 ¿Cuál es la visión de los pares hombres respecto a los estilos de dirección de las mujeres en la gran empresa y al rol que ellas desempeñan?

Buscando conocer y comprender la percepción de los hombres directivos sobre la el comportamiento de las mujeres en altos cargos, sus estilos directivos y el rol que

desempeñan las mismas, se les pidió a los entrevistados que compartieran sus opiniones sobre el tema.

La Tabla 27 suministra las diferentes respuestas que fueron entregadas por los sujetos de estudio.

Tabla 27

Percepción de los Hombres en Altos Cargos Directivos sobre sus Pares Mujeres.

¿Cuál es la visión de los pares hombres respecto a los estilos de dirección de las mujeres en la gran empresa y al rol que ellas desempeñan?

Casos	Las mujeres son hábiles para manejar relaciones y personas.	Existen diferencias en los estilos de liderazgo de hombres y mujeres	Las mujeres son más organizadas, consistentes y detallistas	Las mujeres aprovechan el poder que ostentan	Las mujeres tienen barreras para ascender
H1	X	X		X	
H2				X	X
H3	X	X	X		X
H4	X		X	X	
H5	X	X	X		X
Frecuencia	4	3	3	3	3
Porcentaje	80%	60%	60%	60%	60%

Como se puede observar de la Tabla 27, si bien las percepciones son diversas y los hombres contemplan varios temas, se pueden agrupar en cinco grandes temas donde los directivos coinciden en su mayoría. Estos son: (a) la habilidad de las mujeres directivas para manejar relaciones y personas; (b) la existencia de diferencias en los estilos de liderazgo de hombres y mujeres; (c) las características de organización y enfoque al detalle de las mujeres; (d) el manejo del poder por parte de las mujeres; y (e) la presencia de barreras que se les presentan a las mujeres para ascender.

De esta manera los ejecutivos resaltan en las mujeres directivas principalmente su habilidad para manejar las relaciones y las personas debido al componente emocional que le imprimen, así algunos comentaron:

Otra facilidad que tienen las mujeres es el tema personal y humano, cuando un líder trabaja con un colaborador puede tener una mejor empatía con las personas que está trabajando y eso genera una mayor cercanía y genera ese mayor respeto hacia el líder. Las mujeres pueden generar más empatía (H1).

Del mismo modo H3 resaltó la habilidad que tienen para relacionarse con sus pares y superiores, así como los intentos que realizan para fomentar el desarrollo emocional de sus subalternos hombres.

Las mujeres tienden a ser más detallistas, organizadas y meticulosas (H4).

Las mujeres son honestas, consistentes y poseedoras de un buen sentido del humor (H3).

Su nivel de trabajo es excelente, tiene calidad en el detalle, son cuidadosas y supremamente críticas en la elaboración de proyectos (H5).

Yo creo que las mujeres por el hecho de ser mujeres son un poco más sensibles entonces las decisiones que ellas toman son a veces impulsadas por el corazón y las que tratan de ser más racionales se parecen más a los hombres (H2).

En cuanto al poder, los entrevistados manifestaron:

Yo he visto e momentos que las mujeres podrían abusar del poder y otras que inspiran esa autoridad que permite que el desempeño de su área que sea más adecuado (H1).

Las mujeres con poder lo usan muy inteligentemente, ellas a diferencia del hombre, mueven sus fichas y mueven lo que tengan que mover para beneficio suyo...o por sus propias creencias...de una manera que no es muy perceptible en la organización (H2).

Hoy la mujer se abre a muchos campos a nivel de cargos directivos y eso uno lo ve todos los días tanto en la parte privada como en la pública, pero me parece que las

mujeres en ocasiones utilizan mejor el poder que los hombres, porque a veces nosotros los hombres somos muy ligeros con los valores... la mujer en eso es más sentada, en conservarlos y me parece que lo maneja más veces con más integridad (H4).

Sobre los estilos de liderazgo dijeron:

Con respecto a si hay una diferencia entre hombre y mujeres, pienso que es independiente, depende mucho de los estilos de liderazgo de cada persona y eso puede ser diferente entre una mujer y un hombre (H1).

Por su parte, H3 afirmó que las mujeres tienden a ser motivadoras de su equipo de trabajo:

Son exitosas motivando (H3).

Respecto a las dificultades que pueden tener las mujeres que deciden perseguir el desarrollo profesional dijeron:

La mujer que se dedica a ser exitosa, ejecutiva exitosa, tiene que sacrificar la parte familiar. Cuando emprenden un proyecto de vida familiar, en la mujer se presenta mucho ese conflicto y las que son exitosas, (profesionalmente), o son solas o no tienen hijos. La mujer normalmente no llega a esos cargos, por la calidad y cantidad de tiempo que hay que dedicarle para escalar en esos casos (H2).

Cuando deciden ser madres es un obstáculo, que no debería ser así (H5).

Sobre el mismo tema, H3 mencionó la existencia de barreras debido a la condición machista de las organizaciones.

Destacando otros rasgos positivos, H1 encontró un mayor componente de creatividad en las mujeres con relación a los hombres y al respecto mencionó:

Yo veo en mi experiencia laboral que la diferencia entre hombres y mujeres es de pronto un elemento como de creatividad, ellas pueden tener un poquito más. Al

hombre lo veo como más metódico como más de estructuración en sus procesos, en sus tareas y en sus organizaciones, la mujer también tiene esas cualidades pero puede ser un poco más creativa bajo una misma posición; creo que podría ser una diferencia de creatividad. La facilidad de pronto de pensar más allá de los esquemas mentales en los que una organización se está trazando, la mujer puede tener más facilidades en estos esquemas y tener un poquito más de creatividad. (H1).

En resumen los hombres reconocen en las mujeres, capacidades respecto al estilo de liderazgo que ellos no tienen tan desarrolladas como el manejo de relaciones humanas y la capacidad para motivar. Una gran parte encontró barreras para el ascenso de las mujeres como el machismo y la decisión de tener hijos debido a la escasez de tiempo para destinarles. En cuanto al manejo del poder, los hombres manifestaron encontrar diferencias de forma, en cuanto a que las mujeres le dan un uso más inteligente y aprovechan su posición para fines adicionales a alcanzar las metas de la empresa. Así mismo llegaron a un consenso sobre las características presentes en las mujeres directivas al mencionar su enfoque al detalle y lo organizadas que son.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

El presente capítulo expone las conclusiones y recomendaciones del estudio, las cuales se han alcanzado en el proceso de intentar comprender cuál es el rol que desempeñan las mujeres ejecutivas dentro de la gran empresa en Colombia.

5.1 Conclusiones

Luego de analizar y comprender los resultados de la presente investigación y evaluarlos a la luz de la teoría encontrada sobre el tema, se pretende responder a los propósitos planteados en este estudio. Dichos propósitos son: (a) comprender el rol que juegan las mujeres en los puestos de alta dirección en la gran empresa en Colombia; (b) identificar las funciones que desempeñan estas mujeres al ocupar puestos en la alta dirección en la gran empresa en el país; (c) identificar los sectores en los que se desenvuelven dichas mujeres; (d) identificar sus estilos de dirección; (e) analizar la situación de las mujeres en la gran empresa en comparación con la de sus pares hombres; (f) identificar cómo las empresas están enfocando la participación femenina en la alta dirección y si muestran interés o cuentan con programas de desarrollo de alto nivel para la mujer en su desarrollo profesional; (g) identificar la influencia que ejercen las mujeres en altos cargos directivos sobre las políticas y decisiones en las grandes empresas en Colombia respecto a la inclusión de mujeres y su desarrollo personal y profesional; y (h) identificar los principales desafíos que enfrentan las mujeres para llegar a los altos cargos directivos en las grandes empresas en Colombia.

Según los resultados obtenidos, fue posible identificar diferentes roles en las conductas de las ejecutivas entrevistadas que laboran en la gran empresa en Colombia. Entre los roles identificados se destacan los siguientes:

- (a) Rol unificador y conciliador: es aquel que busca unificar posiciones y llegar a acuerdos, no sólo con el cuadro directivo de la organización, sino también con

las diferentes áreas de la compañía, buscando asumir riesgos compartidos y decisiones colegiadas.

- (b) Rol motivador: es aquel por medio del cual las mujeres directivas logran el compromiso de su gente a través de actitudes, incentivos, discursos motivadores y el ejemplo en busca de lograr los objetivos propuestos.
- (c) Rol con énfasis en relaciones humanas: es aquel en el cual la ejecutiva es mucho más sensible al estado del ánimo de las personas y a sus problemas, con lo cual logra una mayor empatía y relaciones de largo plazo.
- (d) Rol orientado a resultados: este tipo de comportamiento se caracteriza por quienes tienen conductas enfocadas hacia el cumplimiento de metas, objetivos y seguimiento a través de indicadores.
- (e) Rol individualista: es aquel demostrado por mujeres seguras de ellas mismas y orientadas a su propio desarrollo, en algunos casos a costa de su balance de vida.
- (f) Rol de responsabilidad social: este tipo de comportamiento es el demostrado por mujeres cuyo interés principal presenta un enfoque social, con apoyo a la comunidad y de permanente servicio a las personas que más lo necesitan.
- (g) Rol maternal: es aquel por medio del cual las ejecutivas buscan proteger a su equipo de trabajo, cuidando y defendiendo sus intereses, a veces haciéndolos propios.

De acuerdo con los roles anteriormente identificados, pareciera evidenciarse que éstos no son ejercidos por cada ejecutiva de manera excluyente, es decir, que puede manifestarse más de una conducta en cada una de ellas. Al respecto se observó que si bien más de un rol está presente en el comportamiento de cada mujer, en su actuar unos predominan más que otros. Así mismo se pudo percibir, que en algunos casos pueden ser

conductas permanentes o presentarse de manera transitoria de acuerdo con una situación en particular.

Es importante resaltar que al identificar estos roles ejercidos por las mujeres ejecutivas dentro de la gran empresa, se encuentra también que al parecer ellas no se olvidan de los demás roles que desempeñan a nivel familiar, social y espiritual, siendo precisamente la conjugación de los mismos su principal conflicto para aceptar el ascenso en su carrera profesional.

Dentro de las principales funciones identificadas en las ejecutivas encuestadas, se percibió que éstas se relacionan con el establecimiento de objetivos, definición del plan estratégico, estructuración de equipos de trabajo, delegación de funciones, seguimiento y control de resultados, y el manejo de relaciones a nivel interno y externo de la compañía. Complementando lo anterior, se encontró diversidad de áreas en las cuales laboran las mujeres encuestadas, sin embargo mostraron mayor inclinación hacia áreas de servicios y de soporte.

Evaluando los sectores a los cuales pertenecen las mujeres ejecutivas, se evidenció que no hay un sector específico en el que se desempeñen, sino que laboran en múltiples segmentos de la economía. No obstante lo anterior, existe una marcada percepción de poca participación femenina en sectores productivos e industriales tales como el petróleo, energía, gas y minería, entre otros.

Revisando los estilos de dirección de las mujeres entrevistadas, se observó que no existe un estilo predominante entre ellas para ejercer su liderazgo. A pesar de lo anterior se identificaron dos tendencias: (a) El estilo paternalista, que se caracteriza porque la ejecutiva está muy pendiente de las necesidades personales y laborales de sus colaboradores, y del bienestar de su equipo de trabajo; y (b) el estilo participativo que pretende fomentar un clima en el que se permite a sus colaboradores participar en la toma

de decisiones. Es de resaltar que no se percibe dentro de las mujeres directivas entrevistadas que haya un estilo de dirección autocrático en el cual se impongan normas y criterios propios.

En cuanto a la situación actual de las mujeres en altos cargos directivos frente a la de sus pares hombres, a partir de los testimonios tanto de hombres como de mujeres, se puede observar que los entrevistados no perciben mayor diferencia entre unos y otros. Si bien son conscientes que sus conductas tienen rasgos característicos femeninos y/o masculinos, hombres y mujeres las valoran y las asumen indistintamente. Es así que la mayoría de los entrevistados manifestaron no tener preferencia de género para la conformación de sus equipos basando su escogencia en la evaluación por competencias principalmente.

Si se evalúa la llamada brecha salarial, se podría percibir que más que un tema de discriminación de género al interior de las grandes empresas, los entrevistados tanto hombres como mujeres, encuentran en la mayor habilidad negociadora de los hombres, la explicación para los pocos casos en los que existe una diferencia en su remuneración. Es de anotar que algunas mujeres, especialmente las de mayor edad, manifestaron que en el pasado percibieron diferencias significativas, pero que al día de hoy en las organizaciones que dirigen no existen diferencias de remuneración por género.

Así mismo se percibe que todavía hace falta recorrer un camino para alcanzar una participación equitativa en las juntas directivas de las organizaciones, las cuales hoy están compuestas principalmente por hombres.

En relación a cómo las empresas están enfocando la participación femenina en la alta dirección, se pudo percibir que los directivos entrevistados reconocen que hay un interés en las grandes empresas por contar con colaboradores de ambos géneros en los altos cargos, toda vez que esa diversidad de género le aporta diversidad de pensamiento a las

mismas. Sin embargo se observa que no se han definido iniciativas específicas, salvo algunos apoyos muy particulares en empresas multinacionales o globales, para promover a las mujeres hacia cargos superiores o a cargos directivos, considerando que la promoción en las grandes empresas en general, es un tema que depende exclusivamente de capacidades, experiencia y competencias, para lo cual todos los colaboradores deben tener igualdad de oportunidades.

De igual manera se pudo percibir que las mujeres en altos cargos directivos no ejercen un papel influyente en el establecimiento de políticas y toma decisiones respecto a la inclusión de mujeres y su desarrollo personal y profesional en las grandes empresas en Colombia, pues son ecuanímes respecto al género en los procesos de selección, promoción y capacitación de personal.

Buscando comprender los principales desafíos que enfrentan las mujeres para llegar a ocupar altos cargos directivos en la gran empresa en Colombia, fue posible interpretar que tales sí existen y que el superarlos depende en gran parte de la propia mujer. A continuación algunos desafíos identificados por las encuestadas:

- (a) Lograr que sus opiniones sean tenidas en cuenta en decisiones estratégicas dentro de su compañía y generar confianza al interior del equipo directivo.
- (b) Tener preparación académica, experiencia laboral y continuidad, lo cual siendo un complemento, marca un camino positivo en la construcción de sus carreras directivas.
- (c) Administrar su tiempo de la mejor manera posible para mantener un balance entre su vida laboral y su vida familiar cumpliendo a cabalidad con las responsabilidades que ello implica. Es de precisar que si bien este es uno de los desafíos a los que se ven enfrentadas la mayoría de mujeres entrevistadas, esto no quiere decir que ellas sientan insatisfacción por la carrera profesional que hasta

ahora han desarrollado; por el contrario, observan que ha habido muchos factores positivos en este crecimiento laboral al buscar permanentemente dicho equilibrio.

- (d) La percepción de tener que convivir con conductas machistas dentro de las organizaciones puede ser identificada como un desafío más al que se puede enfrentar una mujer al ocupar puestos en la alta dirección. Esta situación se interpreta como un gran influyente en el desarrollo profesional de la mujer y en la adquisición de conductas masculinas.

Evaluando la teoría expuesta sobre la existencia del techo cristal en la carrera profesional de la mujer, a la luz de los resultados obtenidos en la presente investigación, es preciso mencionar que las mujeres entrevistadas llegan al cuestionamiento de su desarrollo y crecimiento profesional especialmente cuando piensan en la búsqueda del balance entre su vida laboral y familiar. No obstante lo anterior, logran encontrar la mejor manera de administrar su tiempo para cumplir con sus responsabilidades como madres (siendo esta la prioridad para muchas), esposas y directivas.

En consecuencia se podría afirmar que el techo de cristal es endógeno a la mujer siendo éste determinado por ellas, entendiéndose que no son las empresas ni el entorno los que deciden hasta dónde llegan sus carreras.

Comprendiendo a profundidad el gran avance que ha tenido Colombia en materia de participación e igualdad de mujeres ejecutivas en la gran empresa, al comparar los resultados de investigaciones previas sobre la condición laboral de la mujer, se percibe que el país ha mejorado al menos en términos de oportunidades laborales y sectores en los cuales participan las mujeres. Probablemente esto se debe a que la participación de mujeres en carreras tradicionalmente consideradas como exclusivamente masculinas ha aumentado en los últimos tiempos, abriéndoles las puertas a más sectores económicos donde antes no se desempeñaban.

Evaluando la percepción sobre la participación femenina en sectores económicos aparentemente reservados para hombres por argumentos tales como la exigencia de fuerza física y/o la necesidad de alejarse de su familia por periodos prolongados de tiempo, la presente investigación identifica que las entrevistadas vetan por completo estos sectores al no contemplar el espacio abierto en los niveles directivos, carentes de esas exigencias. Es así que debido a un paradigma, se alejan de participar en dichos sectores a pesar de que en Colombia sí se encuentran mujeres en estas posiciones.

Otra evidencia del mejoramiento en las condiciones laborales de las mujeres, parece ser el crecimiento vivido durante los últimos años, en la participación de las mismas en los diferentes estamentos gubernamentales, abonando el terreno para la promulgación de leyes que fomentan su inclusión.

De otro lado se han identificado las siguientes diferencias y semejanzas frente al estudio chileno ampliamente discutido:

- a) En el sector financiero la participación de las mujeres directivas en Chile es baja, mientras que al parecer la percepción de las mujeres entrevistadas en Colombia muestra al sector financiero como uno de los sectores con mayor facilidad de participación.
- b) Las directivas en Chile prefieren estudios de posgrado no formales pues indican que éstos proveen las competencias necesarias para enfrentar el cargo. Por su parte, las ejecutivas colombianas prefieren la educación de posgrado formal, pues la mayoría de ellas cuenta al menos con una maestría o especialización.
- c) La brecha salarial en las mujeres directivas en Chile al parecer es un factor aún existente, situación diferente a la percibida en Colombia por las mujeres entrevistadas quienes la encuentran en contadas ocasiones.

- d) Para las directivas entrevistadas en ambos países, al parecer la familia y el hogar ocupan un lugar central dentro de sus vidas. Sin embargo, han tenido que recurrir a hacer cosas de manera diferente y apoyarse en terceras personas como sus madres, empleadas de servicio y conductores para lograr un equilibrio.
- e) A nivel del análisis de desigualdad de género, se percibe tanto en Chile como en Colombia que es la mujer quien activamente decide hasta donde puede y quiere llegar, aspecto que casi siempre está relacionado con la búsqueda del balance entre su vida laboral y personal.

Para finalizar parece ser que las situaciones encontradas en el presente estudio reflejan diferencias considerables con las investigaciones realizadas en Latinoamérica. Por lo tanto probablemente se puede concluir que no se debería tratar Latinoamérica vista de manera general sino que cada país tiene características particulares que obligan a realizar estudios individuales.

5.2 Recomendaciones

En complemento a las conclusiones obtenidas en la presente investigación es preciso identificar algunas recomendaciones:

Entendiendo que la conducta femenina también está presente en el estilo de liderazgo de los hombres, se recomienda ahondar en el tema, buscando analizar la influencia que los mismos ejercen en el desarrollo de políticas que buscan transformar el entorno laboral y el equilibrio en la participación de hombres y mujeres en las juntas directivas.

Así mismo se recomienda establecer bases de datos oficiales departamentales y nacionales sobre la participación de la mujer tanto en la grande, como en la mediana y pequeña empresa.

Del mismo modo se recomienda no generar evaluaciones ni estudios comparativos de desempeño laboral en materia de género pues esto conlleva a demostrar escenarios de desigualdad y discriminación.

Ampliar la investigación en Colombia con el objetivo de entender si el rol de la mujer ejecutiva en la pequeña y la mediana empresa es similar al desempeñado por la misma en la gran empresa sería otra de las recomendaciones.

Finalmente se recomienda realizar estudios locales con el mismo objetivo de tal manera que se conozca la realidad de cada país latinoamericano sobre este tema.



Referencias

Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo – AECID. (2008).

Estrategia de Igualdad de Género de la Cooperación española en Colombia. Obtenido el 3 de febrero de 2011 en

http://www.aecid.org.co/2008/genero/documentos_genero/situacionmujeresaecid.pdf

Álvarez-Gayou, J. (2003). *Cómo hacer Investigación Cualitativa: Fundamentos y metodología*. Obtenido el 18 de abril de 2011 en

<http://tecnoeduka.110mb.com/documentos/investiga/articulos/hacer%20investigacion%20-%20alvarez-gayou.pdf>

Arango, L., Bernal, R. y Viveros, M. (1995). *Mujeres ejecutivas. Dilemas comunes, alternativas individuales*. Bogotá: Ediciones Uniandes – Ecoe Ediciones.

Aristizábal, C. (2008). *Teoría y Metodología de Investigación*. Obtenido el 20 de marzo de 2011 en <http://www.funlam.edu.co/administracion/modulo/NIVEL-06/TeoriaYMetodologiaDeLaInvestigacion.pdf>

Arrázola, A. (2003). *Emprendedurismo*. Obtenido el 5 de Abril de 2011 en

<http://www.mific.gob.ni/LinkClick.aspx?fileticket=RExADxpSSeI%3D&tabid=574&language=es-NI>

Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación. Los métodos de investigación social*. Obtenido el 2 de febrero de 2011 en

<http://www.eumed.net/libros/2006c/203/2b.htm>

Avolio, B. (2008). *Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias en el Perú*. Surco, Perú

Azocar, R. (2008). *Liderazgo Transaccional y Transformacional*. Obtenido el 13 de enero de 2011 en <http://ramneazcara.blogspot.com/2008/11/liderazgo-transaccional-y.html>

- Bacallao J., Alerm, A. y Artiles, L. (2002). *Investigación Cualitativa*. Obtenido el 29 de enero de 2011 en http://www.google.com.co/#hl=es&biw=1362&bih=555&rlz=1W1SKPB_es&q=muestreo+por+variacion+maxima+%2B+la+habana+2002&aq=f&aqi=&aql=&oq=&fp=4b7925f7cd15af04
- BBC News. (2007). *EU Gender Pay Gap 'Not Narrowing'*. Obtenido el 4 de abril de 2011 en <http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/6904434.stm>
- BBC News. (2010). *Pay gap between men and women narrows, says ONS*. Obtenido el 2 de abril de 2011 en <http://www.bbc.co.uk/news/business-11947127>
- Bernal, R. (1989). *Identidad y desarrollo de mujeres profesionales colombianas: estudio de la punta del iceberg*, Facultad de Administración Universidad de Los Andes, 1989.
- Berenstein, M. (2008). *Las siete cualidades del liderazgo*. Obtenido el 28 de marzo de 2011 en <http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/las-siete-cualidades-del-liderazgo.html>
- Bile, A., Díaz, I., Pajpach, C., Sánchez, M. y Seidel, M. (2009). *Consumo y Audiencias en Comunicación*. Obtenido el 8 de marzo de 2011 en http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es&q=cache:skPZRrLpniEJ:http://de.mos.usal.es/main/document/document.php?cidReq=14048&action=download&id=%2FResumen_Temas_CAC%2FResumen_Tema_4_CAC_2008-2009.doc+que+es+la+observacion+directa+%2B+investigaci%C3%B3n+cualitativa&ct=clnk
- Blasco, T. y Otero, L. (2008). *Técnicas conversacionales para la recogida de datos en investigación cualitativa: La entrevista (I)*. Centro Nacional de Medicina Tropical. Instituto de Salud Carlos III. Obtenido el 18 de enero de 2011 en

http://www.fuden.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/formet_332622008133517.pdf

Bravo, M. (2010). *El Proceso de la Investigación*. Obtenido el 5 de febrero de 2011 en

<https://www.u->

[cursos.cl/icei/2010/2/ICEI61/2/material_alumnos/previsualizar?id_material=1814](https://www.u-cursos.cl/icei/2010/2/ICEI61/2/material_alumnos/previsualizar?id_material=1814)

Burín, M. (2009). *El techo de Cristal*. Comisión Nacional de Investigación Científica y

Tecnológica de Chile. Obtenido el 23 de marzo de 2011 en:

<http://www.conicyt.cl/573/article-33654.html>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2010). *Gran empresa: soporte de la economía en Antioquia*. Obtenido el 17 de enero de 2011 en

http://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Documents/2010/anif_lina_velez.pdf

Cárdenas, M. (2008). *Participación de la mujer en el mundo del Trabajo, Tendencias Laborales y Retos para la Sociedad Colombiana*. Universidad de Los Andes.

Cárdenas, M. (2009). *Las mujeres directivas son más...*. Obtenido el 31 de marzo de 2011 en

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/las-mujeres-directivas-son-mas>

Cárdenas, M., Eagly, A., Heller L., Jauregui K., Rivadeneira W. y Salgado E. (2010).

Percepción de Mujeres Latinoamericanas sobre Determinantes de su Ascenso. Obtenido el 1 de abril de 2011 en

http://www.prigepp.org/congreso/documentos/ponencias/1_Cardenas_Eagly_Heller_Jauregui_Rivadaneira_Salgado.pdf

Cardona, P. (2000). *Liderazgo Relacional*. División de investigación IESE: Universidad de Navarra.

Castellanos, A. (2011). *Colombia: Para disminuir la brecha salarial entre mujeres y hombres*. Bogotá: Servicio de Noticias de la Mujer de Latinoamérica y el Caribe.

Obtenido el 25 de marzo de 2011 en

http://www.redsemlac.net/web/index.php?option=com_content&view=article&id=385

Castillo, A. (1999). *Estado del arte en la enseñanza del emprendimiento. Programa Emprendedores como creadores de riqueza y desarrollo regional INTEC Chile.*

Obtenido el 20 de febrero 2011 en http://www.intec.cl/documentos_linea/ARI2487-INV-ENSE.pdf

Castillo, E. y Vásquez, M. (2003). *El rigor metodológico en la investigación Cualitativa.*

Colombia Médica, Corporación Médica del Valle, 34 (3), 164 - 167.

Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional.

(2010). *Mujeres en puestos directivos - Peldaños perdidos en la escala profesional.*

Obtenido el 19 de enero de 2011 en

http://www.cinterfor.org.uy/mujer/doc/cinter/pacto/cue_gen/muj_dire.htm

Chavarría, X., Hampshire, S. y Martínez F. (2004). Una aproximación a los estudios de caso desde la práctica. *Investigación Educativa*, 22 (2), 443-458. Obtenido el 12 de febrero de

2011 en <http://revistas.um.es/rie/article/download/98661/94331>

Chinchilla, N., León, C., Torres, E. y Canela, M. (2008). *Trayectoria, conciliación y rol de los directivos.* Obtenido el 28 de febrero de 2011 en

<http://www.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-49.pdf>

Chinchilla, N., Poelmans, S. y León, C. (2005). *Mujeres directivas bajo el techo de cristal.*

Centro Internacional Trabajo y Familia, IESE Business School, Universidad de Navarra.

Obtenido el 7 de mayo de 2011 en

<http://insight.iese.edu/doc.aspx?id=00435&ar=6&idioma=1>

Clavería, A. (2010). *Liderazgo masculino y femenino: ¿es posible complementarlos?*

América Económica [en línea]. Obtenido el 24 de octubre de 2010 en

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/liderazgo-masculino-y-femenino-es-posible-complementarlos>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL (2008). *El aporte de las mujeres a la igualdad en América Latina y el Caribe. X Conferencia Regional Sobre la Mujer de América Latina y el Caribe*. Obtenido el 2 de abril de 2011 en

<http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/29399/ElaporteMujeresConsenso.pdf>

Consultores en Administración CEBM y Asociados SCP. (2005). *La Mujer Ejecutiva. Retos y Logros de la mujer en el siglo XXI*. Obtenido el 12 de enero de 2011 en

<http://www.cebm.com.mx/newsletter/MujerEjecutiva.pdf>

Cooper, C. y Davidson, M. (1982). *Occupational Stress in Female Managers: A Comparative Study*. Obtenido el 27 de diciembre de 2010 en

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1984.../pdf>

Covarrubias, A. (2005). *Validez, Confiabilidad y Generalización ¿En los Cualitativos?*

Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública A.C.

[en línea]. Obtenido el 27 de diciembre de 2010 en http://www.amai.org/pdfs/revista-amai/revista-amai-articulo-20050428_144621.pdf

Cuenya, L. y Ruetti, E. (2010). *Controversias epistemológicas y metodológicas entre el paradigma cualitativo y cuantitativo en psicología*. *Revista Colombiana de Psicología*, 19 (2) [en línea]. Obtenido el 20 de noviembre de 2010 en

<http://www.google.com.co/search?q=Controversias+epistemol%C3%B3gicas+y+metodo%C3%B3gicas+entre&hl=es&source=hp&aq=f&aql=&aql=&oq=>

Cullinan, F. (2011). *International Women's Day: which countries are best for women in business?* Grant Thornton [on line]. Obtenido el 18 de marzo de 2011 en:

<http://www.grant->

thornton.co.uk/thinking/emergingmarkets/index.php/emergingmarkets_templates/article/international_womens_day_which_countries_are_best_for_women_in_business/

Daeren, L. (2000). Mujeres empresarias en América Latina: El difícil equilibrio entre dos

mundos de trabajo. Desafíos para el futuro. Obtenido el 15 de enero de 2011 en

[http://www.google.com.co/search?q=hombre+y+mujeres+dentro+de+la+gran+empresa+](http://www.google.com.co/search?q=hombre+y+mujeres+dentro+de+la+gran+empresa+%2B+OIT&hl=es&prmd=ivns&ei=Kmm0TZ--K8WclgeS863-)

[CQ&sa=N&aq=f&aqi=&aql=&oq=](http://www.google.com.co/search?q=hombre+y+mujeres+dentro+de+la+gran+empresa+%2B+OIT&hl=es&prmd=ivns&ei=Kmm0TZ--K8WclgeS863-CQ&sa=N&aq=f&aqi=&aql=&oq=)

De León, V. (2009). El Espíritu Empresarial en los Empleados. Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas. Obtenido el 15 de enero de 2011 en

http://www.asopymes.org/index.php?option=com_content&view=article&id=181%3Ael-espiritu-empresarial-en-los-empleados&catid=60%3Asolidaridad-social&Itemid=693

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2009). Mercado laboral por sexo - Gran encuesta integrada de hogares - Trimestre móvil Septiembre - Noviembre de 2009. *Boletín de Prensa*. Obtenido el 22 de octubre de 2010 en

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_sex09_nov09.pdf

DANE. (2010). *Mercado Laboral por Sexo: Gran encuesta Integrada de Hogares –*

Trimestre Octubre a Diciembre. Obtenido el 11 de febrero de 2011 en

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_sex0 oct dic10.pdf

DANE. (2011). *Históricos: Encuesta Nacional de Hogares – Total siete áreas*

metropolitanas, Septiembre 1991 – 2000. Tasas de ocupación según grupos de edad y sexo. Obtenido el 25 de marzo de 2011 en

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/empleo/enh/diciembre2000/C2_enh_7areas_Dic00.xls

- DANE. (2011a). *Información definitiva – año 2009: Educación Formal – Número de alumnos matriculados, por nivel educativo y sexo*. Obtenido el 25 de marzo de 2011 en [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/educacion/educacion_formal/EFormal Alumnos_Sexo_2009.xls](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/educacion/educacion_formal/EFormal_Alumnos_Sexo_2009.xls)
- DANE. (2011b). *Mercado Laboral por Sexo: Gran encuesta Integrada de Hogares – Trimestre Octubre a Diciembre 2010*. Obtenido el 25 de marzo de 2011 en http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_sex0_oct_dic10.pdf
- Díaz, G. (2010). *El arte de conversar: la entrevista cualitativa*. Investigación en la Universidad Mesoamericana. Obtenido el 4 de febrero de 2011 en <http://investigacionuniversidadmesoamericana.blogspot.com/2010/04/el-arte-de-conversar-la-entrevista.html>
- Dirección de Estudios e Investigación de la Cámara de Comercio de Bogotá. (2009). *Bogotá en Cifras*. Bogotá - Convention Bureau. Obtenido el 20 de enero de 2011 en http://www.bogotacvb.com/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=81
- Drucker, P. (1985). *La Innovación y el empresario innovador*. Editorial Edhasa. Pág. 25-26; 35-44.
- Drucker, P. (2002). *El Ejecutivo Eficaz*, Editorial Suramericana.
- Eagly, A. y Carli, L. (2007). *Women and the Labyrinth of Leadership*. Harvard Business Review. Obtenido el 28 de marzo de 2011 en http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml?id=R0709C
- El empleo.com. (2009). *Se impone el liderazgo femenino*. Obtenido el 19 de enero de 2011 en http://noticias.empleo.com/colombia/mundo_empresarial/se-impone-el-liderazgo-femenino/6584761

- El Espectador. (1996, 3 de agosto). La familia. Fascículo 7.
- El Espectador. (2010, 5 de marzo). *Así es la mujer, en estadística, según el Dane*. EL ESPECTADOR [en línea]. Año 2010. Obtenido el 12 de enero de 2011 de <http://www.elespectador.com/articulo191356-asi-mujer-estadistica-segun-el-dane>
- Erickson, F. (1986). *Qualitative methods in research on teaching*. New York: MacMillan.
- Fernández, M. (2006). *Determinantes del diferencial salarial por género en Colombia, 1997-2003*. Tesis. Bogotá: Facultad de Economía. Universidad de Los Andes.
- Formichella, M. (2004). *El concepto del Emprendimiento y su Relación con la Educación, el Empleo y el Desarrollo Local*. Obtenido el 27 de febrero de 2011 en http://www.inta.gov.ar/barrow/info/documentos/desarrollo_local/emprendydesarrollolocal.pdf
- FORTUNE 500. (2010, 26 de julio). *Our annual ranking of the world's largest corporations – Women CEOs*. FORTUNE 500 [en línea]. Año 2010. Obtenido en 25 de abril de 2011 en <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/womenceos/>
- Franco, C. (2010). Las empresas se están volviendo cada vez más femeninas. *Estrategia & Negocios*, (21). Obtenido el 23 de noviembre de 2010 en <http://estrategiaynegocios.net/analisis/Default.aspx?option=15817>
- Gálvez, A. (2003). Lectura Crítica de un Estudio Cualitativo Descriptivo. *Index de Enfermería*, edición digital, 40-41. Obtenido el 13 de abril de 2011 en http://www.index-f.com/index-enfermeria/40-41revista/40-41_articulo_51-57.php
- García, C., y Oroz, S. (2011). *Cuanto más alto llegan las mujeres en el mundo empresarial, más hay que mirar sus apellidos*. Obtenido el 22 de marzo de 2011 en: <http://www.cotizalia.com/en-exclusiva/2011/consejo-apellidos-mujeres-brecha-salarial-20110308-65894.html>

- García M. (2010). *Tierra de Hombres*. América Economía [en línea]. Obtenido el 2 de febrero de 2011 en http://rankings.americaeconomia.com/2010/top_ceo/tierra_hombres.php
- Gorrochotegui, A. (1997). *Manual de liderazgo para directivos escolares*. Obtenido el 24 de octubre de 2010 en <http://www.priceminister.es/offer/buy/20482154/Gorrochotegui-Alfredo-Antonio-Manual-De-Liderazgo-Para-Directivos-Escolares-Libro.html>
- Guáqueta, C. y Sanint, N. (2005). *Conciencia Femenina y Estilo de Liderazgo en el Desempeño de la Mujer Ejecutiva*. Bogotá: Facultad de Administración. Universidad de Los Andes.
- Harold, K. (2003). *Administración, una perspectiva global*, 12ª ed., México, Ed. McGraw-Hill.
- Helgesen, S. (1995). *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. Primera Edición, Nueva York, Doubleday Currency.
- Hewlett, S. (2007). *Off-ramps and on-ramps: keeping talented women on the road to success*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Inman, K. (2000). *Women's resources in business start-up, a study of black and white women entrepreneurs*. New York: Garland Publishing.
- International Labour Organization. (2009). *Global Employment Trends for Women*. Obtenido el 24 de noviembre de 2010 en [http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09275/09275\(2009\).pdf](http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09275/09275(2009).pdf)
- Katz, L. (1974). *Habilidades para una administración efectiva*. Biblioteca Harvard (edición original en 1955, revisada en 1974).
- Kerlinger, F. (1988) *Investigación del Comportamiento*. 2ª Edición. México: McGraw-Hill.
- Koestenbaum, P. (2008). *El Liderazgo Transformacional. Una fuente de humanismo para la empresa*. Obtenido el 15 de enero de 2011 en

<https://encrypted.google.com/search?hl=es&biw=1076&bih=444&q=Koestenbaum%2C+el+liderazgo+transformacional%2C+requiere+de+un+cambio+en+la+forma+de+actuar&aq=f&aqi=&aql=&oq=>

Koontz, H. y Weihrich, H. (1998). *Administración, Una Perspectiva Global*. 11ª Edición. México: MacGraw Hill.

León, C., Amorós, E., Becerra, J., Díaz, D. y Huarachi, J. (2007). *Gestión empresarial para agronegocios*. Obtenido el 15 de enero de 2011 en www.eumed.net/libros/2007c/318/

Lezana, A. y Tonelli, A. (1998). *Emprender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio*. Florianópolis: ENE – UFSC.

Lopera, M. (2010) Mujeres, derechos y derecho. El derecho a los Derechos. *Diálogos de Derecho y Política. Balance de la consejería presidencial para la equidad de la mujer*. Obtenido el 22 de octubre de 2010 en <http://equidad.presidencia.gov.co/Es/Paginas/Consejeria.aspx>

LosRecursosHumanos.com. (2008). Definición de Alta Dirección. Obtenido el 22 de noviembre de 2010 en <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/79-definicion-de-alta-direccion.html>

MacBeath, A. (2009). *Privately held businesses: the lifeblood of the global economy*. *International Business Report*. Obtenido el 18 de marzo de 2011 en http://www.internationalbusinessreport.com/files/ibr%202009_global_overview_final.pdf

Mafud, S. (2010). *La calidad y el contexto actual de la Educación Superior*. Obtenido el 15 de enero de 2011 en <http://mafudconsultores.com/2010/07/31/la-calidad-y-el-contexto-actual-de-la-educacion-superior/>

- Marin, A. (2009). *Métodos Cualitativos, uso del estudio de casos en la investigación periodística*. Obtenido el 3 de marzo de 2011 en <http://periodismo-informe-especial.blogspot.com/2009/09/metodos-cualitativos-uso-del-estudio-de.html>
- Marín, J. (2010). *La principal función de la alta dirección es crear renta económica*. América Economía, (386) [en línea]. Obtenido el 13 de febrero de 2011 en http://www.bacysociados.com/download/La_principal_funcion_de_la_alta_direccion.doc
- Marshall C. y Rossman G. 1999. *Designing qualitative research*. Obtenido el 18 de abril de 2011 en <http://www.jeffreylonghofer.com/resources/Dissertation-Seminar/Required-Readings-PDFS/building-the-conceptual-framework.pdf>
- Martínez, M. (2000). La investigación cualitativa etnográfica en educación. *Educere*, 10 (35), 175. Obtenido el 12 de febrero de 2011 en http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-49102006000400020&lng=en&nrm=iso
- Martínez, M. (2006). Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 20, 165-193. Obtenido el 10 de marzo de 2011 en [http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es&q=cache:e319FmqT4scJ:http://cielo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf+Seg%C3%BAAn+Yin+\(1989%3A29\)+citado+por+Mart%C3%ADnez+\(2006\)+%2Butilizaci%C3%B3n+de+m%C3%BAltiples+fuentes+de+informaci%C3%B3n&ct=clnk](http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es&q=cache:e319FmqT4scJ:http://cielo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf+Seg%C3%BAAn+Yin+(1989%3A29)+citado+por+Mart%C3%ADnez+(2006)+%2Butilizaci%C3%B3n+de+m%C3%BAltiples+fuentes+de+informaci%C3%B3n&ct=clnk)
- Martínez, M. (2006a). La Investigación Cualitativa. *Revista IIPSI, Facultad de Psicología UNMSM*, 9 (1), 123 – 146. Obtenido el 5 de marzo de 2011 en http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf
- Mattis, M. (2004). *Women entrepreneurs: out from under the glass ceiling*. *Women in Management Review*, 19, 154-163.

Maxfield, S. (2005). *Women on the Verge: Corporate Power in Latin America. Report of the Women's Leadership Conference of the Americas in Collaboration with the Center for Gender in Organizations*, Simmons College. Boston, MA.: Center for Gender in Organizations, Simmons College.

Maxfield, S. (2007). *Women on the Verge: Corporate Power in Latin America. Report of the Women's Leadership Conference of the Americas in Collaboration with the Center for Gender in Organizations*, Simmons College. Boston, MA.: Center for Gender in Organizations, Simmons College.

Maxfield, S., Cárdenas, M. y Heller, L. (2008). *En Colombia las mujeres hacen la tarea. Mujeres y Vida Corporativa en Latinoamérica. Retos y Dilemas*. Bogotá: Universidad de Los Andes.

Maxwell, J. (1996). "*Qualitative Research Design. An Interactive Approach*". Obtenido el 2 de febrero de 2011 en <http://www.ceil-piette.gov.ar/docfor/docpos/materias/08cualitativa/MAXWELL2.doc>

Mendoza, R. (2008). *Investigación Cualitativa y Cuantitativa – Diferencias y limitaciones*. Obtenido el 13 de abril de 2011 en <http://www.monografias.com/trabajos38/investigacion-cualitativa/investigacion-cualitativa.shtml>

Miles, M. y Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Republica de Colombia. (2010). *Gran Empresa*. Obtenido el 20 de enero de 2011 <http://www.mincomercio.gov.co/mipymes/granempresa/CategoryDetail.asp?IDCategory=150&Name=Gran%20Empresa&idCompany=46>

- Ministerio de Protección Social. (2011). *En 3.4 por ciento fijó el gobierno aumento del salario mínimo para 2011*. Obtenido el 31 de marzo de 2011 en <http://www.minproteccionsocial.gov.co/comunicadosPrensa/Paginas/En34porcientofij%C3%B3elgobiernoaumentoelsalariom%C3%ADnimopara2011.aspx>
- Montero, I. y León, O. (2002). Clasificación y descripción de las metodologías de investigación en Psicología. *Revista Internacional de Psicología Clínica y de la Salud / International Journal of Clinical and Health Psychology*, 2, 503-508.
- Ñopo, H., Atal, J. y Winder, N. (2009) *New Century, Old Disparities. Gender and Ethnic Wage Gaps in Latin America*. Obtenido el 2 de abril de 2011 en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=2208929>
- Oquendo, C. (2008). *Así tengan maestría, mujeres ganan menos que hombres*. Bogotá: Alta Consejería Presidencial para la Equidad de la Mujer. Obtenido el 25 de marzo de 2011 en http://equidad.presidencia.gov.co/Es/Prensa/2008/Paginas/080514b_mayo.aspx
- Organización Internacional del Trabajo OIT. (2009). *Panorama Laboral 2009 América Latina y el Caribe*. Lima: Organización Internacional del Trabajo.
- OIT. (2011). *Mujeres en puestos directivos, peldaños perdidos en la escala profesional*. Obtenido el 29 de marzo de 2011 en http://www.oitcinterfor.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/pacto/cue_gen/muj_dire.htm
- Osses, S., Sánchez, I. e Ibáñez, F. (2006). Investigación cualitativa en educación. Hacia la generación de teoría a través del proceso analítico. *Estudios Pedagógicos*, 32 (1). Obtenido el 10 de febrero de 2011 en http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=s0718-07052006000100007&script=sci_arttext

- Pages, C. y Piras, C. (2010). *El Dividendo de Género. Como Capitalizar el Trabajo de las Mujeres*. Obtenido el 2 de abril de 2011 en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35117327>
- Pasquale E. y Atucha A. (2003). *Brechas salariales: Discriminación o diferencias de productividad*. Momento Económico Num.126. Marzo-Abril 2003. Pg. 23-33.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park : Sage Publications.
- Pellegrino, G., D'Amato, S. y Weisberg, A. (2011). *La ganancia de género. Preparando un caso de negocios para invertir en las mujeres*. Obtenido el 21 de marzo de 2011 en <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents/General%202011/Estudios/110301-cr La ganancia de genero.pdf>.
- Peters, T. (2002). Las mujeres arrasan en el mundo empresarial. *Resumen*. Obtenido en <http://www.bing.com/search?q=las+mujeres+arrasan+en+el+mundo+empresarial&form=QBRE&filt=all>
- Pizarro, O. y Guerra, M. (2010). *Rol de la Mujer en la Gran Empresa*. Universidad del Desarrollo, Centro de Estudios Empresariales de la Mujer.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD, (2000). *Informe sobre desarrollo humano 2000*. Nueva Cork: Tercer Mundo Editores.
- RCN Radio. (2010). *Menos del 12% de las mujeres alcanza cargos directivos*. Asociación de Gestión Humana, Acrip. Obtenido el 10 de enero de 2011 en <http://www.rcnradio.com/node/17340>
- Rios, Y., Santaro, S. y Soto, C. (2003). *Perfil sobre éxito de ejecutivos comerciales en venta de intangibles Bancarios*. Universidad Santiago de Chile. Obtenido el 200 de febrero de 2011 en <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/html/208/20821009/20821009.html>

Rodríguez, M. (2010). *¿El Significado de ser Emprendedor? Emprendedor se nace y se hace.*

Obtenido el 27 de marzo de 2011 en <http://www.monografias.com/trabajos38/ser-emprendedor/ser-emprendedor.shtml#enque>

Rozo, S. (2004). *Liderazgo de altas ejecutivas en el sector salud.* Tesis Universidad de Los Andes. Escuela de posgrados.

Rubin, H. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data.* Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Salamanca, A. y Martín-Crespo, C. (2007). *El Muestreo en la Investigación Cualitativa.* Nure Investigación. Obtenido el 15 de abril de 2011 en:

http://www.fuden.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/FMetodologica_27.pdf

Sánchez, F. (2010, 24 de marzo). *Los nuevos incentivos para atraer ejecutivas a la alta dirección.* América Económica [en línea]. Obtenido en

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/los-nuevos-incentivos-para-atraer-ejecutivas-la-alta-direccion>

Sánchez, F. (2010a, 5 de marzo). *Los siete pecados capitales de la alta dirección.* América Económica [en línea]. Obtenido en

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/los-siete-pecados-capitales-de-la-alta-direccion>

Santiago, G. (2004). *Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria.*

Obtenido el 30 de marzo de 2011 en

<http://www.gobernabilidad.cl/modules.php?name=News&file=print&sid=406>

Serbia, J. (2007). *Diseño, Muestreo y Análisis en la Investigación Cualitativa.* Hologramática

- Facultad de Ciencias Sociales UNLZ Año VI, 2 (7), 123-146. Obtenido el 15 de abril

de 2011 en <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=759>

- Strauss, A. y Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory*. 2nd. Edition, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Toribio, M., Rodríguez M., y García G. (2003). El potencial empresarial femenino y los factores empresariales que lo condicionan. *Boletín Económico de ICE*, (2801). Obtenido el 15 de enero de 2011 en http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/BICE_2801_45-63_A44234F1D1FE1A5A6BD63AA1DD44221D.pdf
- Umaña, C. (2004). *Liderazgo y participación laboral femenina en el sector financiero colombiano: un cambio*. Tesis. Bogotá: Facultad de Administración. Universidad de Los Andes.
- Universidad de Chile, Facultad de Arquitectura y Urbanismo. (2010). *¿Qué técnicas de recolección de datos existen?* Obtenido el 12 de marzo de 2011 en https://www.u-cursos.cl/fau/2010/1/AO1001/12/material_docente/objeto/6956
- Valda, J. C. (2010). *Liderazgo transaccional vs. Liderazgo transformacional*. Obtenido el 23 de octubre de 2010 en <http://jcvalda.wordpress.com/2010/05/20/tabla-comparativa-liderazgo-transaccional-vs-liderazgo-transformacional/>
- Vega, R. (1998). Una historia de mujeres en un país de “machos”. *Boletín Cultural y Bibliográfico*, (46), *Biblioteca Luis Ángel Arango - Banco de La República*. Obtenido el 22 de octubre de 2010 en <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/publicacionesbanrep/boletin/boleti1/bol46/mujhist.htm>
- Vallejo, C. (2009). La presencia de la mujer en el mundo empresarial: el talento y la gestión responsable. *Sostenibilidad y Responsabilidad Social* [en línea]. Obtenido el 20 de marzo de 2011 en

http://www.madrimasd.org/blogs/sostenibilidad_responsabilidad_social/2009/03/03/1137

85

- Villarreal, O. y Landeta, J. (2010). *El Estudio de Casos Como Metodología de Investigación Científica en Dirección y Economía de la Empresa. Una Aplicación a la Internacionalización*. Obtenido el 16 de abril de 2011 en <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v16/163031.pdf>
- Weeks, J. y Seiler, D. (2001). *Actividad empresarial de la mujer en América Latina: Una exploración del conocimiento actual*. Obtenido el 15 de diciembre de 2010 en <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=384476>
- Werther, B. y Davis, H. (1995). *Planeación de la Carrera Profesional*. Administración de Personal y Recursos Humanos. Obtenido el 15 de enero de 2011 en http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrGobFed/documentos/plan_de_carrera.htm
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling. Women in management*. Obtenido el 20 de marzo de 2011 en http://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/2001/101B09_102_engl.pdf
- Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods*. 4th ed. Thousand Oaks: Sage 2009.
- Yoshioka, A. (2007). *Las Mujeres en las Organizaciones de América Latina y el Caribe. Aspectos Teóricos y Experiencias Concretas*. Publicado por Pontificia Universidad Javeriana, Cali, Colombia Primera Edición, Abril de 2007

Apéndice A: Guía de la Entrevista (Mujer)

La guía de la entrevista ha sido elaborada con el objetivo de obtener información de mujeres ejecutivas que ocupan cargos directivos en la gran empresa en Colombia. En algunos casos, se han considerado preguntas de prueba que son relevantes para el estudio y que pueden proveer información adicional importante.

La entrevista está dividida en cinco partes en donde cada una de éstas, está compuesta por preguntas que pretenden en conjunto lograr el objetivo de la presente investigación: (a) presentación de los objetivos de la entrevista: pregunta en donde se expone la finalidad de la misma, se presentan brevemente las personas que entrevistarán a la mujer ejecutiva y se procede con la firma del consentimiento informado; (b) datos personales de la entrevistada; (c) caracterización general: apartado en el cual se pretende conocer cuál es su estilo y algunas relevancias de la vida de la entrevistada; (d) exploración general por medio de la cual se quiere ahondar en el aspecto personal, familiar y laboral de la entrevistada y; (e) exploración específica: apartado en el cual se indaga sobre el rol que tiene la entrevistada en su cargo y dentro de la organización a la cual pertenece, sus motivaciones y dificultades para desarrollar una carrera profesional directiva y si la compañía en la que trabaja promueve la vinculación de mujeres en altos cargos a través de políticas y/o programas puntuales.

Cada uno de los interrogantes planteados tanto en la entrevista dirigida a mujeres ejecutivas (Apéndice A) como la dirigida a hombres ejecutivos (Apéndice B), responde a una o más de las preguntas específicas de la investigación, preguntas que han sido expuestas en el capítulo uno.

Guía de entrevista: Mujer ejecutiva:

Parte I: Presentación de los objetivos de la entrevista

Información Presentada	Pregunta
Finalidad de la	P1- ¿De acuerdo con la

entrevista y aceptación finalidad de esta
de la misma a través del investigación, accede
consentimiento usted a ser
informado. entrevistada?
Presentación de las P2
personas que harán la
entrevista

Parte II: Datos personales de la entrevistada (se iniciará con algunas preguntas para saber
quién es la mujer ejecutiva entrevistada)

Información Requerida	Pregunta
Nombre y procedencia	P3 - Nombre, fecha y lugar de nacimiento
Estado Civil	P4 - ¿Cuál es su estado civil?
Nivel de educación de la ejecutiva	P5 - ¿Cuál es su nivel educativo? (el más alto obtenido) Prueba P5 - ¿Tiene planificado llevar a cabo algún otro estudio? Prueba P6. ¿Quién financió sus estudios? P7 - ¿Habla otros idiomas? Si es afirmativa su respuesta, ¿Cuáles?

Años de experiencia laboral P8- ¿Cuántos años de experiencia laboral tiene?

Parte III: Caracterización general: cómo es el estilo de la entrevistada, relevancias de su vida

Información Pregunta

Requerida

Estilo de la ejecutiva P9 - ¿Quién es usted? Describese a usted misma brevemente.

Estilo de la ejecutiva Prueba P10 - Cuéntenos dos aspectos relevantes que considere hayan marcado su vida (riesgos, sacrificios, decisiones).

Modelo a seguir por la ejecutiva P11 - ¿Cuál es su modelo a seguir (estilo, comportamientos, valores, líderes)? Razones

¿El estilo directivo de las mujeres que participan en la gran empresa obedece a la identidad femenina o se encuentra adaptado a una cultura tradicionalmente masculina?

Parte IV: Exploración general. Se indagará sobre aspectos de tipo personal, familiar y laboral de la ejecutiva

Información Pregunta

Requerida

A nivel personal

Un día a nivel personal en la vida de P12- ¿Cómo es un día a nivel personal en la vida de

¿Existen ámbitos más permeables que otros a la participación de las

<p>vida de la ejecutiva</p>	<p>_____? ¿Durante su día hay tiempo para temas personales? ¿En qué proporción?</p>	<p>mujeres? ¿Son las compañías lideradas por mujeres más proclives a la inclusión de mujeres y a fomentar su desarrollo profesional?</p>
<p>Influencia del estado civil de la ejecutiva en su vida profesional</p>	<p>P13 - ¿Cuál cree que es la principal influencia de su estado civil en su vida profesional?</p> <p>Prueba P13 - Si es casada, ¿qué papel juega su pareja?</p> <p>Prueba P13 - Si es divorciada, ¿existen motivaciones de tipo laboral que la hayan impulsado a tomar esta decisión?</p> <p>Prueba P13 - Si está soltera, ¿existe alguna razón para esto relacionada con el ámbito laboral?</p>	<p>¿Los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales??</p> <p>¿Cuáles factores afectan el desarrollo profesional de las mujeres en la gran empresa?</p>
<p>Meta personal no alcanzada al</p>	<p>P14 - ¿Qué meta personal considera que no ha podido</p>	<p>¿Cuáles factores afectan el desarrollo profesional de</p>

día de hoy por la ejecutiva	alcanzar al día de hoy? Razones	las mujeres en la gran empresa?
Principales metas de la ejecutiva a corto, mediano y largo plazo a nivel personal	P15 - ¿Cuáles son sus principales metas a corto, mediano y largo plazo a nivel personal?	¿Los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales??
Sueño o aspiración de la ejecutiva	Prueba P16 -¿Tiene algún sueño o aspiración en especial?	¿Los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales??
Hobbies o pasatiempos de la ejecutiva	P17 - ¿Tiene hobbies o pasatiempos? Si los tiene, ¿esas actividades tienen alguna repercusión en su vida laboral?	¿Existen ámbitos más permeables que otros a la participación de las mujeres?

A nivel familiar

Descripción de la familia de la ejecutiva y rol de sus miembros en su cotidianidad	P18 - Describa su familia (miembros -hijos, hermanos, padres-, edad, ocupación, nivel de educación). ¿Qué rol juega cada uno los miembros de su familia en su cotidianidad?	¿Existen ámbitos más permeables que otros a la participación de las mujeres?
--	---	--

Acerca de sus hijos	Prueba P19 - Si tiene hijos, ¿cómo maneja la educación de ellos? ¿Quién se encarga de ellos? ¿Quién los cuida?	¿Existen ámbitos más permeables que otros a la participación de las mujeres?
Responsabilidades que tiene la ejecutiva en su hogar	P20 - ¿Qué responsabilidades tiene en el hogar en el que vive?	¿Existen ámbitos más permeables que otros a la participación de las mujeres?
Responsabilidad sobre la carga económica en su hogar	Prueba P21 - ¿Está usted a cargo del 100% de la carga económica de su hogar? Si la comparte, ¿con quién la comparte? y ¿en qué porcentaje?	
Meta familiar no alcanzada al día de hoy por la ejecutiva	P22 - ¿Qué meta familiar considera que no ha podido alcanzar al día de hoy? Razones	¿Los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales??
		¿Cuáles factores afectan el desarrollo profesional de las mujeres en la gran empresa?
Principales metas de la ejecutiva a corto, mediano	P23 - ¿Cuáles son sus principales metas a corto, mediano y largo plazo a nivel familiar?	¿Los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales??

y largo plazo a

nivel familiar

A nivel laboral

Historia laboral de la ejecutiva P24 - ¿Cuál es su historia laboral? Breve descripción (áreas en las que se ha desempeñado y posiciones que ha ocupado) ¿Los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales??

Influencia de los estudios de la ejecutiva en su posición actual P25 - ¿Los estudios que usted ha realizado hasta hoy, considera que han tenido influencia en su posición actual? ¿Cuáles factores afectan el desarrollo profesional de las mujeres en la gran empresa?

Actividad laboral de la ejecutiva P26 - ¿Cómo es un día laboral en la vida de ____? ¿Cuáles son sus funciones? ¿Cuántas personas tiene usted a cargo? ¿A quién reporta? ¿Cómo es su horario laboral? ¿Cómo maneja temas familiares dentro de su horario laboral? ¿Cuáles factores afectan el desarrollo profesional de las mujeres en la gran empresa? ¿Son las compañías lideradas por mujeres más proclives a la inclusión de mujeres y a fomentar su desarrollo profesional?

Aspectos relevantes para ocupar el cargo Prueba P27 - ¿Qué aspectos considera usted han sido relevantes para ocupar el cargo? ¿Cuáles factores afectan el desarrollo profesional de las mujeres en la gran empresa?

actual	cargo directivo que actualmente desempeña? Razones	
Logros y fracasos de la ejecutiva a nivel laboral	P28 - Laboralmente, ¿cuál ha sido su mayor logro? y, ¿cuál ha sido su mayor fracaso?	¿Los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales?
Retos e intenciones laborales	P29 - ¿Hasta dónde está dispuesta a llegar laboralmente?	¿Los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales??
Obstáculos o facilidades para llegar al cargo actual	P30 - ¿Qué obstáculos o facilidades tuvo para alcanzar su posición directiva actual?	¿Los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales?? ¿Cuáles factores afectan el desarrollo profesional de las mujeres en la gran empresa?
Prioridad para la ejecutiva	P31 - ¿Cuál es su prioridad, el trabajo o su vida personal o familiar?	¿Cuáles factores afectan el desarrollo profesional de las mujeres en la gran empresa?
Comportamiento de la ejecutiva	P32 - ¿Es usted la misma mujer en el trabajo y en la vida personal? Prueba P33 - ¿Considera	¿Existen ámbitos más permeables que otros a la participación de las mujeres? ¿Existen ámbitos más permeables

	que existe algún conflicto en el desarrollo de estas dos facetas (laboral y personal)?	que otros a la participación de las mujeres?
Manejo del éxito profesional	P34 - ¿Cómo maneja el éxito profesional en todas las facetas de su vida? Razones	¿Los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales?? ¿El estilo directivo de las mujeres que participan en la gran empresa obedece a la identidad femenina o se encuentra adaptado a una cultura tradicionalmente masculina? ¿Los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales??
	Prueba P35 - ¿Qué papel ha jugado su familia en el logro de sus éxitos profesionales?	

Parte V: Exploración específica. Se le preguntará a la ejecutiva sobre el rol de tiene dentro de su cargo y dentro de la organización a la cual pertenece, sus motivaciones y dificultades para desarrollar una carrera profesional directiva y si la compañía en la que trabaja promueve la vinculación de mujeres en altos cargos a través de políticas y/o programas puntuales.

Información	Pregunta
-------------	----------

Requerida

Desde su experiencia como mujer ejecutiva

Definición de directivo y sus	P36 -¿Usted cómo definiría un directivo y	¿El estilo directivo de las mujeres que participan en la gran empresa
-------------------------------	---	---

competencias según la ejecutiva	<p>cuáles son las competencias que considera debe tener?</p> <p>Prueba P37 - ¿Usted se considera una directiva?</p> <p>¿Por qué?</p>	<p>obedece a la identidad femenina o se encuentra adaptado a una cultura tradicionalmente masculina?</p> <p>¿El estilo directivo de las mujeres que participan en la gran empresa obedece a la identidad femenina o se encuentra adaptado a una cultura tradicionalmente masculina?</p>
Cargo actual de la ejecutiva	<p>Prueba P38 - ¿Cómo describiría su estilo directivo?</p> <p>¿Cree que su estilo se ve influenciado por el hecho de ser mujer?</p> <p>P39 - ¿Cuáles son las cosas que más le gustan de ocupar su cargo actual?</p> <p>Mencione por lo menos tres</p> <p>P40 - ¿Qué de lo que usted hace en su trabajo lo hace por el hecho de ser mujer?</p>	<p>¿Existe alguna valoración respecto a la incidencia que tiene el contar con mujeres en altos cargos directivos en el éxito de la empresa?</p> <p>¿Los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales??</p> <p>¿Los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales??</p> <p>¿El estilo directivo de las mujeres que participan en la gran empresa</p>

		obedece a la identidad femenina o se encuentra adaptado a una cultura tradicionalmente masculina?
		¿Son las compañías lideradas por mujeres más proclives a la inclusión de mujeres y a fomentar su desarrollo profesional?
Manejo del poder	P41 - ¿Qué de lo que usted hace en su trabajo lo hace por el hecho de ser mujer?	<p>¿Los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales??</p> <p>¿El estilo directivo de las mujeres que participan en la gran empresa obedece a la identidad femenina o se encuentra adaptado a una cultura tradicionalmente masculina?</p>
Ascenso directivo y crecimiento profesional	<p>P42 -¿Su ascenso ha significado sacrificios?</p> <p>¿Cuáles? ¿Considera que han valido la pena?</p>	<p>¿Los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales??</p> <p>¿Cuáles factores ¿Cuáles factores afectan el desarrollo profesional de las mujeres en la gran empresa?</p>
	Prueba P43 - ¿Su crecimiento profesional le	¿Los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables

	<p>ha generado felicidad y satisfacción?</p> <p>P44 - Si tuviera la posibilidad de pedir un deseo donde sólo puede desempeñar un rol específico como mujer (personal, familiar, social, espiritual y laboral), el cual le garantice la consecución de la felicidad completa, ¿cuál elegiría y por qué?</p>	<p>para las mujeres en términos profesionales??</p> <p>¿Existen ámbitos más permeables que otros a la participación de las mujeres?</p>
Impacto al ser mujer en su ascenso profesional	<p>P45 - ¿Qué ventajas y desventajas le ha representado el ser mujer en su ascenso profesional?</p>	<p>¿A qué se atribuye la situación de desigualdad de las mujeres frente a los hombres en la gran empresa?</p> <p>¿Cómo están enfocando las empresas el tema de la participación femenina en la alta dirección?</p>
Obstáculos en el crecimiento laboral	<p>P46 - ¿Qué obstáculos, si los hay, considera que impiden lograr el crecimiento laboral de la mujer?</p>	<p>¿Cuáles factores afectan el desarrollo profesional de las mujeres en la gran empresa?</p> <p>¿A qué se atribuye la situación de desigualdad de las mujeres frente a los hombres en la gran empresa?</p>

Ventajas o desventajas al ser mujer en el ámbito laboral	<p>Prueba P47 - Si usted ha trabajado en más de un sector económico, ¿considera que hay alguno en el que el ser mujer haya representado alguna ventaja o desventaja para su crecimiento profesional?</p>	<p>¿Existen ámbitos más permeables que otros a la participación de las mujeres?</p>
	<p>Prueba P48 - Si usted ha tenido la oportunidad de trabajar en más de un área a lo largo de su vida laboral, ¿considera que hay alguna en la que el ser mujer haya representado alguna ventaja o desventaja para su crecimiento profesional?</p>	<p>¿Existen ámbitos más permeables que otros a la participación de las mujeres?</p>
Inclinación por mujeres en su equipo de trabajo	<p>P49 - ¿Escogería con mayor inclinación a mujeres al estructurar su equipo de trabajo?</p>	<p>¿Cuál es la actitud por parte de la dirección general de la compañía frente a la incorporación de mujeres en las altas esferas de la misma?</p> <p>¿Son las compañías lideradas por mujeres más proclives a la inclusión</p>

	de mujeres y a fomentar su desarrollo profesional?
Prueba P50 - ¿De su equipo de trabajo, ¿cuántas son mujeres y cuántos son hombres?	¿Cómo están enfocando las empresas el tema de la participación femenina en la alta dirección? ¿Cuál es la actitud por parte de la dirección general de la compañía frente a la incorporación de mujeres en las altas esferas de la misma?
P51 - ¿Le gustaría contar con más mujeres en su equipo de trabajo? ¿Por qué?	¿Cómo están enfocando las empresas el tema de la participación femenina en la alta dirección? ¿Son las compañías lideradas por mujeres más proclives a la inclusión de mujeres y a fomentar su desarrollo profesional?
P52 - ¿Cuáles características profesionales de las mujeres le gustaría que tuvieran los hombres de su equipo y viceversa?	¿El estilo directivo de las mujeres que participan en la gran empresa obedece a la identidad femenina o se encuentra adaptado a una cultura tradicionalmente masculina? ¿Cuál es la actitud por parte de la dirección general de la compañía frente a la incorporación de mujeres en las altas esferas de la misma?

		¿Son las compañías lideradas por mujeres más proclives a la inclusión de mujeres y a fomentar su desarrollo profesional?
Importancia del género en el campo laboral para la ejecutiva	P53 - ¿Qué tipo de decisiones delega en su equipo de trabajo? ¿Tiene en cuenta el género para ésta asignación? ¿Qué tipo de decisiones se reserva? ¿Por qué?	¿El estilo directivo de las mujeres que participan en la gran empresa obedece a la identidad femenina o se encuentra adaptado a una cultura tradicionalmente masculina? ¿Cuál es la actitud por parte de la dirección general de la compañía frente a la incorporación de mujeres en las altas esferas de la misma? ¿Son las compañías lideradas por mujeres más proclives a la inclusión de mujeres y a fomentar su desarrollo profesional?
	P54 - ¿Prefiere como jefe a un hombre o a una mujer? ¿Por qué?	¿El estilo directivo de las mujeres que participan en la gran empresa obedece a la identidad femenina o se encuentra adaptado a una cultura tradicionalmente masculina?
Forma de trabajo y estilo de	P55 - ¿Qué contestaría su jefe si se le pregunta sobre su forma de trabajo y de	¿El estilo directivo de las mujeres que participan en la gran empresa obedece a la identidad femenina o se

liderazgo de la ejecutiva	liderazgo?	encuentra adaptado a una cultura tradicionalmente masculina?
Fortalezas y debilidades de la ejecutiva	P56 - ¿Qué contestaría su jefe si se le pregunta cuáles son sus fortalezas y debilidades a nivel laboral? ¿Qué responderían sus pares? ¿Sus subalternos?	¿El estilo directivo de las mujeres que participan en la gran empresa obedece a la identidad femenina o se encuentra adaptado a una cultura tradicionalmente masculina?
Participación de hombres y mujeres en cargos directivos	P57 - ¿Usted cree que la participación en cargos directivos entre hombres y mujeres es similar? ¿Por qué?	¿El estilo directivo de las mujeres que participan en la gran empresa obedece a la identidad femenina o se encuentra adaptado a una cultura tradicionalmente masculina? ¿A qué se atribuye la situación de desigualdad de las mujeres frente a los hombres en la gran empresa? ¿Cuál es la actitud por parte de la dirección general de la compañía frente a la incorporación de mujeres en las altas esferas de la misma?
Desigualdad entre hombres y mujeres a	Prueba P58 - Desde su experiencia como mujer ejecutiva, ¿percibe usted	¿A qué se atribuye la situación de desigualdad de las mujeres frente a los hombres en la gran empresa?

nivel laboral	desigualdad entre hombres	
	y mujeres a nivel laboral?	
	¿Por qué?	
	Prueba P59 - ¿Percibe	
	usted diferencias en las	
	condiciones salariales de	
	hombres y mujeres? ¿Por	
	qué?	
Relevancia	P60 - ¿Considera que en	¿A qué se atribuye la situación de
del género	su empresa el género es un	desigualdad de las mujeres frente a
para la	condicionante para la	los hombres en la gran empresa?
empresa en la	decisión de contratación o	¿Cómo están enfocando las
cual labora la	promoción a puestos de	empresas el tema de la participación
ejecutiva en	alta dirección? ¿Por qué?	femenina en la alta dirección?
procesos de		¿Cuál es la actitud por parte de la
contratación		dirección general de la compañía
		frente a la incorporación de mujeres
		en las altas esferas de la misma?
Preferencias	Prueba P61 - ¿Usted tiene	¿Son las compañías lideradas por
por	algún grado de preferencia	mujeres más proclives a la inclusión
profesionales	por seleccionar y fomentar	de mujeres y a fomentar su
mujeres	el desarrollo profesional	desarrollo profesional?
	de mujeres dentro de esta	¿Las mujeres en altos cargos
	empresa? ¿Cree que sus	directivos promueven la feminidad
	pares hombres actúan de	en las organizaciones?

	esta misma manera?	
Políticas de estado en el crecimiento profesional de las mujeres	P62 - ¿Considera usted que las políticas actuales de estado benefician o perjudican el crecimiento profesional de las mujeres?	¿Cómo están enfocando las empresas el tema de la participación femenina en la alta dirección?
Iniciativas por motivar el desarrollo profesional de la mujer dentro de la empresa para la cual trabaja la ejecutiva	P63 - ¿En su compañía existen iniciativas para incentivar específicamente el desarrollo profesional de las mujeres?	<p>¿Los puestos de alta dirección resultan metas atractivas y deseables para las mujeres en términos profesionales??</p> <p>¿Son las compañías lideradas por mujeres más proclives a la inclusión de mujeres y a fomentar su desarrollo profesional?</p>
Valoración de los resultados de los subalternos de la ejecutiva y de la empresa	P64 - Usted como directiva, ¿ha hecho alguna valoración de los resultados de sus subalternos mujeres vs subalternos hombres?	¿Existe alguna valoración respecto a la incidencia que tiene el contar con mujeres en altos cargos directivos en el éxito de la empresa?
	P65 - ¿Conoce usted si en su empresa se ha realizado algún análisis sobre la	¿Existe alguna valoración respecto a la incidencia que tiene el contar con mujeres en altos cargos

	<p>incidencia de tener a una mujer en un cargo directivo? ¿En caso de haberlo realizado, cuál es su resultado?</p>	<p>directivos en el éxito de la empresa?</p>
<p>Metas y exigencias de los empleados dentro de la empresa en la cual labora la ejecutiva</p>	<p>¿En su empresa, las metas y exigencias son iguales para hombres y mujeres?</p>	
<p>Diferencias entre la conducta de un hombre y la de una mujer en la empresa donde trabaja la ejecutiva</p>	<p>P67 - ¿Percibe usted diferencias entre la conducta de un hombre frente a la de una mujer a nivel laboral? Si las hay ¿cuáles cree que son?</p>	<p>¿A qué se atribuye la situación de desigualdad de las mujeres frente a los hombres en la gran empresa? ¿Las mujeres en altos cargos directivos promueven la feminidad en las organizaciones?</p>
<p>Conducta de género en la organización en la que</p>	<p>P68 - En la organización qué se impone más: ¿la conducta femenina o la conducta masculina?</p>	<p>¿Las mujeres en altos cargos directivos promueven la feminidad en las organizaciones?</p>

trabaja la ejecutiva	¿Usted promueve más alguna de las conductas mencionadas? ¿Sus jefes o pares femeninas lo hacen?	
Importancia de la diversidad de género para la ejecutiva	P69 -¿Considera que la diversidad en género aporta diversidad en pensamiento para la empresa? ¿Por qué?	¿Existe alguna valoración respecto a la incidencia que tiene el contar con mujeres en altos cargos directivos en el éxito de la empresa?
Confirmación de la información provista en la entrevista	P70 - Quisiéramos saber si ¿habría algún problema en contactarle nuevamente en caso de tener que aclarar algún tema de los mencionados en esta entrevista?	
Otras referidas a entrevistar	P71 - Para terminar, ¿conoce usted alguna otra mujer ejecutiva que trabaje en grandes empresas, que podría participar en el estudio y que usted nos pueda referir?	

Apéndice B: Guía de la Entrevista (Hombre)

La guía de la entrevista ha sido elaborada con el objetivo de obtener información de hombres pares de mujeres ejecutivas en cargos directivos en la gran empresa en Colombia y de esta manera comprender desde otro punto de vista el rol que desempeña la mujer ejecutiva en estas organizaciones. En algunos casos, se han considerado preguntas de prueba que son relevantes para el estudio y que pueden proveer información adicional importante.

La entrevista está dividida en cinco partes en donde cada una de éstas, está compuesta por preguntas que pretenden en conjunto lograr el objetivo de la presente investigación: (a) presentación de los objetivos de la entrevista: apartado en donde se expone la finalidad de la misma, se presentan brevemente las personas que entrevistarán al ejecutivo y se procede con la firma del consentimiento informado; (b) datos personales del entrevistado; (c) exploración general por medio de la cual se quiere ahondar en aspectos de tipo familiar y laboral del ejecutivo y; (d) exploración específica: apartado en donde se le pregunta al entrevistado su percepción sobre el rol que desempeñan las ejecutivas en el ámbito laboral, si percibe o conoce sus motivaciones y/o dificultades para desarrollar una carrera profesional directiva y si la compañía en la que trabaja promueve la vinculación de mujeres en altos cargos a través de políticas y/o programas puntuales.

Cada uno de los interrogantes planteados tanto en la entrevista dirigida a mujeres ejecutivas (Apéndice A) como la dirigida a hombres ejecutivos (Apéndice B), responde a una o más de las preguntas específicas de la investigación, las cuales han sido expuestas en el capítulo uno.

Guía de la entrevista: Hombre ejecutivo:

Parte I: Presentación de los objetivos de la entrevista

Información Presentada

Pregunta

Finalidad de la entrevista y aceptación de la misma a través del consentimiento informado.	P1	¿De acuerdo con la finalidad de esta investigación, accede usted a ser entrevistado?
Presentación de las personas que harán la entrevista	P2	

Parte II: Datos personales del entrevistado (se iniciará con algunas preguntas para saber quién es el ejecutivo entrevistado)

Información Requerida	Pregunta	
Nombre y procedencia	P3	Nombre, fecha y lugar de nacimiento
Nivel de educación del ejecutivo	P4	¿Cuál es su profesión? ¿Cuál es su nivel educativo? (el más alto obtenido).
Años de experiencia laboral	P5	¿Cuántos años de experiencia laboral tiene?
Estado Civil	P6	¿Cuál es su estado civil?

Parte III: Exploración general. Se indagará sobre aspectos de tipo familiar y laboral del ejecutivo

Información Requerida	Pregunta	
A nivel familiar		Describa su familia (miembros - hijos, hermanos, padres-, edad, ocupación, nivel de educación).
Descripción de la familia del ejecutivo y el rol de sus miembros en su cotidianidad	P7	¿Qué rol juega cada uno los miembros de su familia en su

		cotidianidad? (d).
Acerca de sus hijos	Prueba P8	Si tiene hijos, ¿cómo maneja la educación de ellos? ¿Quién se encarga de ellos? ¿Quién los cuida? (d).
Responsabilidades que tiene el ejecutivo en su hogar	P9	¿Qué responsabilidades tiene en el hogar en el que vive? (d).
Responsabilidad sobre la carga económica en su hogar	Prueba P10	¿Está usted a cargo del 100% de la carga económica de su hogar? Si la comparte, ¿con quién la comparte? y ¿en qué porcentaje?
A nivel laboral		
Historia laboral del ejecutivo	P11	¿Cuál es su historia laboral? Breve descripción (áreas en las que se ha desempeñado y posiciones que ha ocupado) (a).
Prioridad para el ejecutivo	P12	¿Cuál es su prioridad, el trabajo o su vida personal? (a y b).

Parte IV: Exploración específica. Se le preguntará al ejecutivo su percepción sobre el rol que desempeñan las ejecutivas en el ámbito laboral, si percibe o conoce sus motivaciones y/o dificultades para desarrollar una carrera profesional directiva y si la compañía en la que trabaja promueve la vinculación de mujeres en altos cargos a través de políticas y/o programas puntuales.

Información Requerida	Pregunta
-----------------------	----------

Desde su experiencia como ejecutivo y su percepción sobre sus pares mujeres

Definición de directivo y sus competencias según el ejecutivo	P13	¿Usted cómo definiría un directivo y cuáles son las competencias que considera debe tener? (e).
Manejo del poder	P14	¿Qué opinión tiene acerca del poder? ¿Cómo considera usted que lo utiliza la mujer en altos cargos directivos? ¿Lo utilizan usted y sus pares hombres, de la misma manera? (a y e).
Percepción sobre la labor de las ejecutivas	P15	¿Qué de lo hacen las mujeres en su trabajo considera usted que lo hacen por el hecho de ser mujeres? (a, e y j).
Obstáculos en el crecimiento laboral de las ejecutivas	P16	¿Qué obstáculos, si los hay, considera usted que impiden lograr el crecimiento laboral de la mujer? (b y f).

Apéndice C: Consentimiento Informado (Mujer)

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Me comprometo a participar en el estudio titulado “El Rol de la Mujer en la Gran Empresa en Colombia” el cual está siendo conducido por los señores Andrés Gutiérrez, Juan Carlos López, Manuela Salcedo y Sergio Morales bajo la supervisión de su asesora Dra. Beatrice Avolio. Entiendo que esta participación es enteramente voluntaria y puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin ningún perjuicio, por lo cual los resultados de dicha participación que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación o destruidos.

Me ha sido explicado lo siguiente:

El motivo de la investigación es identificar el rol que desempeñan las mujeres que ocupan puestos dentro de la alta dirección en la gran empresa en Colombia y determinar los factores que podrían explicar el por qué han llegado a participar en estas esferas, con el objetivo de entender el grado de influencia que éstas mujeres imprimen en el desarrollo de la actividad económica empresarial cuando se enfrentan a múltiples y exigentes desafíos presentes en la gran empresa, entre ellos, el manejo de poder.

No se prevé tener ningún estrés o situación incómoda.

Estoy de acuerdo con el siguiente procedimiento que se va a llevar a cabo:

Tener una entrevista con una duración aproximada de una (1) hora veinte (20) minutos en los cuales los investigadores me harán preguntas relativas a mis características demográficas, mi experiencia laboral y administrativa, los factores que considero me han motivado a convertirme en ejecutiva de alto nivel y desarrollar una carrera directiva, y los principales obstáculos a los que me he enfrentado para alcanzar estas posiciones si cree que los hay.

La información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento. Se utilizará grabadora durante la entrevista, y las respuestas serán transcritas con un código con el fin de proteger mi identidad.

Los investigadores responderán a cualquier pregunta adicional en este momento, o durante el transcurso del proyecto.

Nombre de los Investigadores

Nombre del Participante

Firma de los Investigadores / Fecha

Firma del Participante / Fecha

POR FAVOR, FIRMAR AMBAS COPIAS, RETENER UNA Y DEVOLVER LA OTRA AL

INVESTIGADOR

Apéndice D: Consentimiento Informado (Hombre)

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Me comprometo a participar en el estudio titulado “El Rol de la Mujer en la Gran Empresa en Colombia” el cual está siendo conducido por los señores Andrés Gutiérrez, Juan Carlos López, Manuela Salcedo y Sergio Morales bajo la supervisión de su asesora, la Dra. Beatrice Avolio. Entiendo que esta participación es enteramente voluntaria y puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin ningún perjuicio, por lo cual los resultados de dicha participación que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación o destruidos.

Me ha sido explicado lo siguiente:

El motivo de la investigación es identificar el rol que desempeñan las mujeres que ocupan puestos dentro de la alta dirección en la gran empresa en Colombia y determinar los factores que podrían explicar el por qué han llegado a participar en estas esferas, con el objetivo de entender el grado de influencia que éstas mujeres imprimen en el desarrollo de la actividad económica empresarial cuando se enfrentan a múltiples y exigentes desafíos presentes en la gran empresa, entre ellos, el manejo de poder.

No se prevé tener ningún estrés o situación incómoda.

Estoy de acuerdo con el siguiente procedimiento que se va a llevar a cabo:

Tener una entrevista con una duración aproximada de 45 minutos en los cuales los investigadores me harán preguntas relativas a mis características demográficas, mi experiencia laboral y administrativa, los factores que me motivaron a convertirme en ejecutivo y desarrollar una carrera directiva. Así mismo aportaré mi punto de vista sobre la carrera de mis pares mujeres, el rol que desempeñan en las grandes empresas en Colombia, y los principales obstáculos a los que se enfrentan para alcanzar las posiciones de dirección.

La información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento. Se utilizará grabadora durante la entrevista, y las respuestas serán transcritas con un código con el fin de proteger mi identidad.

Los investigadores responderán a cualquier pregunta adicional en este momento, o durante el transcurso del proyecto.

Nombre de los Investigadores

Nombre del Participante

Firma de los Investigadores / Fecha

Firma del Participante / Fecha

POR FAVOR, FIRMAR AMBAS COPIAS, RETENER UNA Y DEVOLVER LA OTRA AL

INVESTIGADOR

Apéndice E: Formato de Notas de la Entrevista

Formato de Notas de la Entrevista	
Información General:	
Fecha	
Hora de inicio	
Hora de fin	
Lugar de la entrevista	
Nombre del entrevistado	
Nombre de la empresa	
Nombre de los investigadores	
Notas Descriptivas Eventos particulares	Comentario personal de los investigadores (ideas, impresiones y prejuicios).
Firma de los Investigadores	