

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



**Diferencia Salarial por Género en Ejecutivos Peruanos en  
Lima Metropolitana**

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

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Robert Efrain Gómez Flores**

**Milagros del Carmen Huapaya Ames**

**Jhon Alexander Rojas Zegarra**

**Eder Verver Salinas Valencia**

**Asesora: Gloria Zambrano Aranda**

**Surco, febrero de 2017**

## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Nuestra asesora de CENTRUM Católica, la profesora Gloria María Zambrano Aranda, por su permanente apoyo, guía y constante motivación para el logro de nuestro objetivo. Estamos seguros que sin su dirección y asesoría este trabajo nunca hubiera sido terminado.



## Dedicatorias

A mis padres, mi familia y mis amigos, por ser la fuente de energía, motivación y soporte que hicieron posible completar este trabajo.

Robert Gómez

A mi madre Ruth por su amor, enseñanzas y motivación. A mis hermanos Miguel y José por su amor, apoyo y ejemplo de superación. A mi esposo Percy por su amor, compañía, comprensión y apoyo incondicional.

Milagros Huapaya

A Dios por su bondad, amor y bendición con salud para lograr mis objetivos, y por poner en mi camino a las personas que me dieron el ánimo y soporte durante los estudios de la maestría. A mis amados padres Angel y Elsa, por su gran amor, enseñanzas y su ejemplo de superación. Su apoyo incondicional en mi formación, y la motivación constante. A mis amados hijos, por aquellas veces que no tuvieron a papá a tiempo completo, son mi gran amor, mi inspiración, mi motor y motivo. A mis familiares y amigos por su compañía, comprensión y palabras de apoyo.

Jhon Rojas

A mis padres, Gilvia y Camilo, y a mi hermano Lenin, por su apoyo y confianza incondicional. Ellos son la fuente de inspiración para el logro de mis objetivos.

Eder Salinas

## Resumen Ejecutivo

En la presente investigación se describen cuáles son los factores que determinan la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos en Lima Metropolitana y su impacto en cada factor. Dicho estudio se realizó considerando los siguientes factores: (a) estereotipos por género, (b) prejuicios por género, (c) cultura organizacional y (d) educación. Asimismo, esta investigación se basó en un estudio cualitativo, con propósito descriptivo y explicativo, y sustentado en casos múltiples bajo un diseño holístico, con 27 casos de estudio de ejecutivos peruanos. Los resultados muestran, en primer lugar que, *ausencia por maternidad y prioridad familiar de la mujer* son los factores con mayor relevancia relacionados a los prejuicios por género; y en segundo lugar, *el hombre provee y la mujer encargada de la casa* son factores que impactan en dicha diferencia relacionados a los estereotipos. Cabe mencionar que la *decisión de la mujer de no crecer gerencialmente* es un factor relevante encontrado en la investigación y que no fue considerado inicialmente. Por lo antes mencionado, se recomienda que el Estado y las instituciones involucradas hagan fuerza en pro de la equidad salarial por género, enfocados en factores sociales y culturales, así como en el trabajo con las futuras generaciones, desde la formación en casa hasta la educación en los diferentes niveles. Además, las organizaciones, a través de políticas de equidad, deben fomentar un ambiente laboral óptimo, mediante condiciones que permitan encontrar un equilibrio entre la vida laboral y familiar, y en beneficio de una sociedad justa e igualitaria.

## Abstract

This research describes which factors determine the income difference, based on gender, of the Peruvian executive managers in Metropolitan Lima and its impact in each of those factors. This study was conducted considering the following factors: (a) the stereotypes per gender, (b) the prejudices per gender, (c) the organizational culture and (d) the education. Also, this research was based on a qualitative study, with descriptive and explanatory purposes, and supported by multiple cases under a holistic design, with 27 case studies of Peruvian executive managers. The results show, first of all, that *maternity leave of absence and the prioritization of the family by women* are the most relevant factors related to the prejudices per gender; and secondly, *the man is the provider and the woman is entrusted with the household* are factors that cause impact in such difference involving the stereotypes. It is worth mentioning that the *woman's decision not to grow in management* is a relevant factor observed in the research and that it had not been taken into account from the very beginning. Accordingly, it is recommended that the state and the institutions involved may join forces in favor of salary equity, based on gender, focused in social and cultural factors, as well as in the work with the future generations, from homeschooling up to the education at the different levels. Furthermore, the organizations should foster an optimal work environment through equity policies, as well as conditions that may allow finding a balance between work and family life, in order to achieve a fair and equal society.

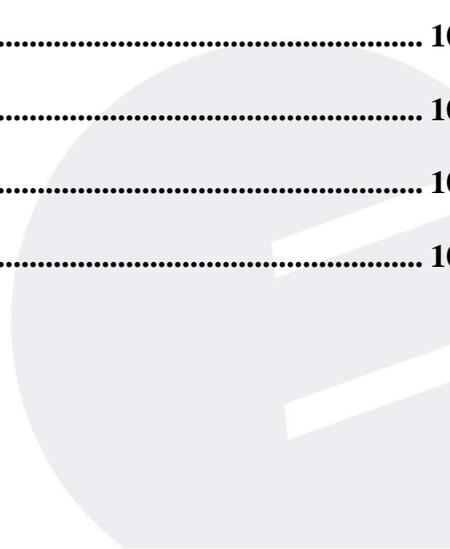
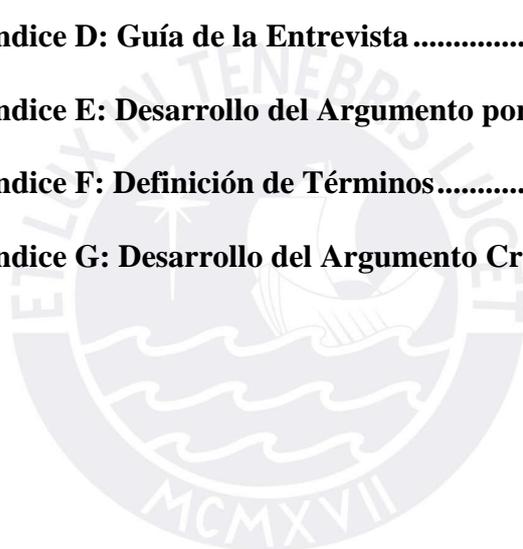
## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>vii</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Definición del Problema .....	5
1.3 Propósito de la Investigación .....	6
1.4 Importancia de la Investigación .....	6
1.5 Naturaleza de la Investigación .....	8
1.6 Preguntas de la Investigación.....	9
1.7 Definición de Términos.....	9
1.8 Supuestos.....	10
1.9 Limitaciones .....	11
1.10 Delimitaciones.....	11
1.11 Resumen.....	122
<b>Capítulo II: Revisión de Literatura.....</b>	<b>14</b>
2.1 Diferencia Salarial.....	16
2.2 Diferencia por Género.....	18
2.2.1 Mercado laboral .....	19
2.2.2 Sociedad.....	20
2.2.3 Discriminación laboral .....	21
2.3 Diferencia Salarial por Género.....	22
2.4 Ejecutivo Peruano .....	24
2.5 Resumen.....	25
2.6 Conclusiones .....	26

<b>Capítulo III: Metodología .....</b>	<b>28</b>
3.1 Diseño de la Investigación .....	28
3.2 Consentimiento Informado.....	29
3.3 Población y Selección de los Casos .....	30
3.3.1 Muestreo.....	30
3.3.2 Estrategias .....	31
3.4 Confidencialidad .....	31
3.5 Procedimientos de Recolección de Datos .....	32
3.5.1 Fuentes de evidencia .....	32
3.5.2 Protocolo del caso .....	33
3.5.3 Esquema de las entrevistas.....	33
3.6. Instrumentos.....	34
3.7 Procedimientos de Registro de Datos .....	34
3.8 Análisis e Interpretación de Datos .....	35
3.9 Validez y Confiabilidad .....	37
3.10 Resumen.....	38
<b>Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....</b>	<b>40</b>
4.1 Perfil de los Informantes .....	40
4.2 Presentación y Discusión de Resultados .....	45
4.2.1 Estereotipos por género como factor que impacta en la diferencia salarial por género .....	45
4.2.2 Prejuicios por género como factor que impacta en la diferencia salarial por género .....	49
4.2.3 Cultura organizacional como factor que impacta en la diferencia salarial por género .....	588

4.2.4 Educación como factor que impacta en la diferencia salarial por género.....	62
4.3 Hallazgos Adicionales de la Investigación .....	666
4.3.1 Propuesta de equidad.....	666
4.3.2 Complemento de género como un beneficio de la propuesta .....	711
4.3.3 Decisión de la mujer de no crecer gerencialmente.....	72
4.4 Análisis Transversal de la Diferencia Salarial por Género en los Ejecutivos	
Peruanos en Lima Metropolitana .....	744
4.4.1 Factores determinantes de la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos y el nivel educativo por género. ....	744
4.4.2 Factores determinantes de la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos y el rango de edades. ....	766
4.4.3 Factores determinantes de la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos y el rango de salario .....	788
4.5 Resumen.....	80
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>811</b>
5.1 Conclusiones .....	811
5.1.1 Sobre los estereotipos que impactan en la diferencia salarial por género.....	811
5.1.2 Sobre los prejuicios que impactan en la diferencia salarial por género .....	822
5.1.3 Sobre los factores de la cultura organizacional que impactan en la diferencia salarial por género .....	833
5.1.4 Sobre los factores de la educación que impactan en la diferencia salarial por género .....	844
5.1.5 Sobre la decisión propia de la mujer a no crecer gerencialmente y su impacto en la diferencia salarial por género .....	855
5.2 Contribuciones .....	855

5.2.1 Contribuciones teóricas .....	855
5.2.2 Contribuciones prácticas .....	866
5.3 Limitaciones .....	866
5.4 Recomendaciones.....	877
5.4.1 Recomendaciones prácticas .....	877
5.4.2 Recomendaciones para futuras investigaciones .....	879
<b>Referencias.....</b>	<b>91</b>
<b>Apéndice A: Hoja de Información para Participar en la Investigación .....</b>	<b>988</b>
<b>Apéndice B: Hoja de Consentimiento para Participar en el Estudio.....</b>	<b>99</b>
<b>Apéndice C: Preguntas de Clasificación .....</b>	<b>100</b>
<b>Apéndice D: Guía de la Entrevista .....</b>	<b>101</b>
<b>Apéndice E: Desarrollo del Argumento por Análisis .....</b>	<b>104</b>
<b>Apéndice F: Definición de Términos.....</b>	<b>105</b>
<b>Apéndice G: Desarrollo del Argumento Cronológico.....</b>	<b>106</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Perfil de los Informantes.....</i>	41
Tabla 2.	<i>Informantes por Género, Rango de Edad, Nivel Académico, Cargo, Rango de Ingresos, Años de Experiencia Previa Gerencial y Rango de Número de Empleados.....</i>	44
Tabla 3.	<i>Estereotipos como Factor de la Diferencia Salarial por Género.....</i>	46
Tabla 4.	<i>Prejuicios como Factor de la Diferencia Salarial por Género.....</i>	51
Tabla 5.	<i>Cultura Organizacional como Factor de la Diferencia Salarial por Género.....</i>	58
Tabla 6.	<i>Educación como Factor de la Diferencia Salarial por Género.....</i>	62
Tabla 7.	<i>Factores que Impactan en la Propuesta de Equidad.....</i>	67
Tabla 8.	<i>Decisión de la Mujer de no Crecer Gerencialmente como Factor de la Diferencia Salarial por Género.....</i>	73
Tabla 9.	<i>Factores Determinantes de la Diferencia Salarial por Género en Ejecutivos Peruanos y el Nivel Educativo por Género.....</i>	75
Tabla 10.	<i>Factores Determinantes de la Diferencia Salarial por Género en Ejecutivos Peruanos y el Rango de Edades por Género.....</i>	77
Tabla 11.	<i>Factores Determinantes de la Diferencia Salarial por Género en Ejecutivos Peruanos y el Rango de Salarios.....</i>	79

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Matriz de Exploración de Literatura.....	14
<i>Figura 2.</i>	Matriz de Exploración de Literatura para Diferencia Salarial por Género en Ejecutivos Peruanos.....	15
<i>Figura 3.</i>	Red de factores generadores de los estereotipos.....	46
<i>Figura 4.</i>	Red de factores generadores de los prejuicios.....	50
<i>Figura 5.</i>	Red de factores generadores de la cultura organizacional.....	58
<i>Figura 6.</i>	Red de factores generadores de educación.....	62
<i>Figura 7.</i>	Red de factores que impactan en la propuesta de equidad.....	66



## Capítulo I: Introducción

La diferencia salarial por género es el reflejo de la discriminación y desigualdad en América Latina, producto de factores culturales y sociales. A pesar de que dicha diferencia se redujo en los últimos 25 años, no ha sido suficiente para lograr una equidad salarial por género; inclusive, en niveles educativos de mayor grado, la diferencia salarial es más amplia, lo cual genera un obstáculo para la autonomía económica de las mujeres y la superación de la pobreza y la desigualdad en la región (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2016).

Por lo antes mencionado, la presente investigación empleará un enfoque cualitativo del tipo descriptivo con la finalidad de analizar y describir los factores que influyen en la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos en Lima Metropolitana. En ese sentido, en el primer capítulo se describe la problemática de esta investigación, el objeto de la misma, el propósito, la importancia, la naturaleza y las preguntas de investigación. Además de ello se define el marco conceptual, los supuestos, limitaciones y delimitaciones de la presente investigación.

### 1.1 Antecedentes

En la ciudad de Beijing, en el año 1995, se realizó la cuarta Conferencia Mundial de la Mujer donde se definió una plataforma global de acción para la equidad de género y empoderamiento de la mujer, con la finalidad de desarrollar plenamente el potencial femenino dentro de la sociedad, apuntando a su participación equitativa en las diferentes actividades económicas. Después de 20 años es importante establecer el progreso y la evolución de la participación de la mujer en la actividad económica y productiva con el objetivo de conocer y comprender su situación y, por ende, establecer políticas en búsqueda de la equidad de género en el mundo laboral (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP], 2014).

Ahora bien, se han realizado diferentes estudios y publicaciones sobre la equidad entre las personas con el propósito de demostrar la relevancia de conocer y considerar las diferencias de género para lograr una sociedad latinoamericana equitativa. Para ello, se ha realizado un balance de la situación de mujeres y hombres en la década de los noventa logrando encontrar numerosas características económicas de las inequidades que afectan a las mujeres, como las siguientes: (a) su ingreso global es menor que el de los hombres, (b) menor tasa de actividad, (c) menor ingreso por hora trabajada, y (d) mayor tasa de desempleo.

A pesar de la dinámica del mercado de trabajo en los años noventa y la incorporación relativa de la mujer al ámbito laboral, esto no ha sido suficiente para reducir la diferencia salarial, dado que se ven afectadas principalmente por la globalización, los prejuicios y la cultura que todavía impiden que las mujeres accedan a puestos de trabajo acorde a su preparación, por ende, las más educadas acceden al mercado laboral, pero sistemáticamente se sitúan en los sectores de baja productividad (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2001).

La diferencia salarial por género es un problema crónico difícil de superar si no se tienen claro los conceptos e implicaciones en lo referente a las organizaciones y para la sociedad en su conjunto. Esto representa un problema universal ya que persiste desde que las mujeres pasaron a ser parte de la población activa, inclusive en algunos países el salario de la mujer era considerado simplemente como un complemento, puesto que los maridos eran quienes “llevaban el pan a la casa”. Por ello, promover la igualdad salarial por género es vital para los países y, en general, para la sociedad, dado que ayudará a cambiar estereotipos impregnados en las diferentes culturas sobre las aspiraciones, habilidades y capacidades de las mujeres para determinados puestos, en busca de un sistema más justo de reconocimientos y remuneraciones donde se beneficie la sociedad en su conjunto (Oelz, Olney, & Tomei, 2013).

Puesto que la presente investigación se centra en la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos en Lima Metropolitana, tres trabajos pueden ser considerados como antecedentes directos. En primer lugar, se cuenta con el estudio realizado por Williams, Paluck y Spencer (2010), quienes realizaron una investigación empírica de por qué los hombres ganan salarios más altos que las mujeres, fenómeno conocido como el efecto de estimación de salario. En este estudio se expone que los hombres son quienes tienen mayores ingresos a comparación de las mujeres, hecho que ha llevado a un estereotipo que asocia a la riqueza con los hombres. Este estereotipo puede servir para perpetuar la diferencia salarial en los niveles conscientes y no conscientes de las personas.

En segundo lugar, se toma como referencia un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2009) referente a las brechas de ingresos por género y etnicidad en América Latina y El Caribe. En dicho estudio se comparan los salarios de hombres y mujeres con los mismos atributos como: (a) misma edad, (b) misma educación, (c) si viven en la misma zona, (d) mismo tipo de empleo, y (e) mismas horas de trabajo. La diferencia de género en los ingresos en el periodo de 1992 a 2007 no ha cambiado mucho en la región, ya que se ha pasado de 34% en 1992 a 30% en 2007, mientras que en el mismo periodo en el Perú se ha reducido la brecha de 23% a 20%. Además, es preciso acotar que las mujeres enfrentan diferentes barreras para acceder a altas posiciones en los mercados de trabajo. Por ejemplo, en países como Paraguay, Bolivia, Guatemala y Nicaragua, las mujeres se encuentran con barreras que les dificultan el acceso a posiciones directivas en las organizaciones. Por otro lado, en segmentos de mercado menor calificado y menos remunerado, los hallazgos indican que en países como Ecuador, Colombia, Perú, Argentina, El Salvador, Costa Rica y Panamá el encierro de mujeres en estos segmentos poco deseables son más marcados.

En tercer lugar, un antecedente importante es el trabajo realizado por la Comisión Europea (2011), donde se manifestó que la diferencia salarial entre hombres y mujeres es un problema complejo que está determinado por diferentes factores, como los que se exponen a continuación:

1. La discriminación en el lugar de trabajo: Situación que ocasiona que tanto hombres como mujeres reciban un salario diferenciado a pesar de realizar un mismo trabajo.
2. Las prácticas laborales y sistemas salariales: Que generan una discriminación a raíz de factores culturales e históricos que impactan en la asignación de salarios, creando así el efecto de “techo de cristal” que impide que las mujeres accedan a una mejor posición laboral y con ello un mejor ingreso.
3. La escasa presencia de mujeres en puestos de liderazgo y de alto nivel: Hecho que genera que exista una menor exposición de la mujer en puestos de mayor responsabilidad y con mejores remuneraciones. Esto último se debe a factores culturales, estereotipos y actitudes ante el género femenino.
4. Las tradiciones y roles de género: Lo cual pueden influir en la elección de los estudios de las mujeres, las cuales son influenciadas por sus posiciones y valores tradicionales sobre los puestos que pueden desempeñar.
5. La conciliación de la vida familiar y laboral: Dado que las mujeres trabajan menos horas para poder compensar sus responsabilidades familiares, lo cual traba las oportunidades que tiene la mujer para progresar y recibir con ello mejores salarios.

Estos datos muestran la importancia de la diferencia salarial por género, situación similar a lo que ocurre en otros países del mundo, y que además son un punto de partida para investigaciones más específicas y dirigidas como la presente, la cual está referida a la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos. Sin embargo, en Latinoamérica y, en

especial, en el Perú existen muy pocos estudios sobre la diferencia salarial por género en ejecutivos, por lo que será de gran relevancia el desarrollo de la presente investigación.

## 1.2 Definición del Problema

La diferencia salarial por género existe a escala mundial y se estima su presencia en un 23% debido a diversas razones subjetivas que generan esta disparidad (Addati, Bonnet, Ernst, Merola, & Pei Man, 2016). En América Latina, al 2014, la diferencia salarial fue de 16.1% en promedio, reflejo de la desigualdad y discriminación en el mercado laboral (Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe, 2016). En el Perú la diferencia salarial por género en promedio es de 27.8%, bajo el análisis de 24 regiones a nivel nacional. Para la capital Lima, la diferencia es de 26.3% ligeramente menor al promedio nacional (Instituto Peruano de Economía, 2016). Tanto a nivel global como a nivel local, actualmente la mujer aún percibe un salario menor en relación al del hombre por causas subjetivas, originándose con ello una desigualdad que desfavorece a la mujer, principalmente en su independencia económica.

Dada la importancia de la mujer en el mercado laboral peruano, cuya participación se ha incrementado en 8.6%, al pasar de 54.7% en el año 1997 a 63.3% en el 2014 (INEI, 2015). Sin embargo, la diferencia salarial por género aún persiste influenciada por diferentes factores, donde a partir de ciertas posiciones gerenciales el ascenso se torna más complicado para las mujeres, lo cual representa un problema en pro de la equidad salarial por género y la inclusión de la mujer en puestos directivos en las empresas peruanas (Banco Mundial, 2015; CEPAL, 2016; Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2014).

Para lograr la equidad salarial por género, resulta clave conocer los factores determinantes de la diferencia salarial por género con la finalidad de modelar mecanismos que permitan lograr dicha equidad. Sin embargo, la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos no ha sido estudiada a profundidad lo que dificulta el desarrollo de la

equidad salarial por género. Por ello, el análisis de los factores que determinan dicha diferencia proveerá de conocimientos que permitirán mejorar la economía de la mujer, del mercado y del país, en pro de una sociedad más justa e igualitaria.

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

El propósito de la presente investigación es describir cuáles son los factores que determinan la diferencia salarial en ejecutivos peruanos en Lima Metropolitana y cuál es el impacto de cada uno de ellos, con la finalidad de obtener información y conocimiento que sirva como base para que el Estado, instituciones privadas y todos los interesados, establezcan programas y políticas en pro de la equidad salarial por género y una sociedad más justa e igualitaria.

El estudio describe y analiza los factores determinantes de la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos, a través de la exploración cualitativa de (a) la cultura organizacional, (b) la educación, (c) los prejuicios, y (d) los estereotipos. Todo lo mencionado mediante la recolección de información a través de entrevistas a ejecutivos peruanos en Lima Metropolitana. Además tiene tres propósitos. El primero, describir y establecer los factores que determinan la diferencia salarial por género (cultura organizacional, educación, estereotipos y prejuicios). El segundo, determinar qué variables de cada factor son las que impactan en mayor o menor proporción en la diferencia salarial por género. El tercero, establecer un marco teórico que sustente y explique por qué aún persiste la diferencia salarial por género, tomando en cuenta los antecedentes y los factores que hoy dificultan la reducción de dicha diferencia.

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

Estudiar la diferencia salarial por género en ejecutivos es importante por varias razones. En primer lugar, estudios previos indican que las diferencias salariales por género, de ser acortadas, permitirán un mayor crecimiento económico y fomentarán aún más a que

posiciones de mayor nivel ejecutivo sean ocupadas por los mejores talentos sin sesgo de género, lo cual favorecerá al propio mercado laboral mediante una mejora en la competitividad. Por ello, la igualdad de género resulta un factor clave que contribuye a la competitividad, creación de empleo y recuperación económica (Comisión Europea, 2011).

En segundo lugar, el aporte laboral de la mujer a la sociedad es relevante ya que hoy cuenta con mayores oportunidades que le permiten ejercer posiciones y cargos con mayor responsabilidad y poder, conllevando una mejor remuneración. Por ello, la participación activa de la mujer es clave en la economía de un país, como es el caso de Cataluña en España, donde se estudió que la contribución de los salarios de las mujeres juega un rol muy importante en la prevención de la pobreza en determinados hogares (Ayllón, 2013).

En tercer lugar, la reducción de la brecha permitirá que las empresas se beneficien con un mejor capital humano, esto asociado a la productividad que esta genera, donde independientemente del género la meritocracia es un elemento clave. Una mayor inversión en el capital humano favorece al crecimiento económico dando mayores posibilidades reales a los trabajadores de obtener ingresos más elevados. Esto mejora no solo la economía del trabajador, sino también a la empresa, la cual se beneficia (Araujo, 2015).

En cuarto lugar, si bien ya hace mucho tiempo que la desigualdad de género se puso de manifiesto, esta situación actualmente no solo persiste sino que parece que las características estructurales que la generan se vienen transformando o, inclusive, apareciendo algunas nuevas. Entre las diversas razones que sustentarían esta transformación está la afectación a la calidad del empleo y de las condiciones laborales; asimismo, se tienen otros factores extra laborales (Torns & Recio, 2012). Conocer y entender estos factores estructurales en el mercado peruano permitirán también reforzar las políticas laborales.

En quinto lugar, los niveles de pobreza y desigualdad de los países de América Latina se reducirían si las mujeres participaran de igual forma que los hombres en el mercado

laboral. Los mayores beneficios los obtendrían los países cuya diferencia salarial entre hombres y mujeres es mayor, pues los ingresos medios de los hogares presentarían mayor incremento. Si se considera que hombres y mujeres ganan lo mismo teniendo en cuenta que la calificación es la misma, los niveles de pobreza presentarían una mayor reducción (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2014).

La presente investigación provee información y conocimiento importante referente a los factores que determinan o influyen en la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos en Lima Metropolitana, lo cual contribuye al conocimiento de sus características para que las políticas gubernamentales y las instituciones involucradas puedan orientar y promover la reducción de la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos.

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

La investigación tiene un propósito descriptivo, explicativo y un enfoque cualitativo para investigar las diferencias salariales por género en ejecutivos peruanos. El enfoque cualitativo se eligió con el fin de explorar los factores que influyen en la diferencia salarial en ejecutivos en Lima Metropolitana. La estrategia cualitativa es escogida debido a la naturaleza del problema que se investiga, pues este método se puede usar para obtener detalles de fenómenos como sentimientos, procesos de pensamientos y emociones que son difíciles de obtener por otro método (Strauss & Corbin, 2002).

La estrategia cualitativa utilizada se dio a través del estudio de casos múltiples bajo un diseño holístico. Dicha estrategia de estudio se considera como la más adecuada por las siguientes razones: (a) permite obtener respuestas adecuadas a las preguntas “¿cuáles?” y “¿por qué?”, (b) permite conocer información sobre las diferencias salariales por género en ejecutivos peruanos, (c) permite identificar los factores que dificultan o favorecen la reducción de la diferencia salarial por género, y (d) permite identificar el impacto que tienen los factores que determinan la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos.

## 1.6 Preguntas de la Investigación

El presente estudio describe cualitativamente los factores que determinan la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos en Lima Metropolitana. Para lograr este fin se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los factores que influyen en la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos de Lima Metropolitana?
- ¿Cuáles son los estereotipos por género que impactan en la diferencia salarial por género?
- ¿Cuáles son los prejuicios por género que impactan en la diferencia salarial por género?
- ¿Qué factores de la cultura organizacional impactan en la diferencia salarial por género?
- ¿Qué factores de la educación impactan en la diferencia salarial por género?

## 1.7 Definición de Términos

A continuación se definen los principales términos usados en la presente investigación:

- El término *ejecutivo* se refiere a la “persona que forma parte de una comisión ejecutiva o que desempeña un cargo de alta dirección en una empresa” (“Ejecutivo,” 2014). El término *trabajador dependiente* es aquella persona que presta sus servicios retribuidos dentro de una organización a cargo de otra persona que es denominada empleador o empresario (Martínez, Arufe, & Carril, 2006).
- El término *cultura* puede entenderse como una programación mental común que diferencia a un grupo humano de otros (Mondragón & Mondragón, 2008).
- El término *género*, se refiere a los “conceptos sociales de las funciones, comportamientos, actividades y atributos que cada sociedad considera apropiados

para los hombres y mujeres. Las diferentes funciones y comportamientos pueden generar desigualdades de géneros, es decir, diferencias entre los hombres y las mujeres” (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2015, párr. 1). El término *equidad de género* se refiere a la igualdad entre mujeres y hombres como principio jurídico universal, de los derechos y responsabilidades que como seres humanos tienen todas las personas, lo que implica brindar las mismas condiciones, trato y oportunidades sin distinción de clase, sexo, edad, creencias, etnia o cultura (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerable, 2012).

- El término *prejuicio* se refiere a “opinión previa y tenaz, por lo general desfavorable, acerca de algo que se conoce mal” (Real Academia Española, 2015). “En psicología, se ve como un prejuizar sin haber tenido contacto directo con el tema” (Palacios, 2013).
- El término *estereotipo* se refiere a “imagen o idea aceptada comúnmente por un grupo o sociedad con carácter inmutable” (Real Academia Española, 2015). El término *educación* se refiere a “crianza, enseñanza y doctrina que se da a los niños y a los jóvenes” (Real Academia Española, 2015). El término *cultura organizacional* se refiere a “al conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan la actividad (el día a día) de una organización o empresa” (Gan & Berbel, 2007).

## 1.8 Supuestos

La investigación supone que la diferencia salarial entre hombres y mujeres se hace considerando que hombres y mujeres se encuentran en situaciones similares con respecto a actividades laborales, el tipo de jornada, la ocupación, el tipo de contrato y otros factores que son importantes en el salario. Además, para poder analizar dicha diferencia salarial, se debe considerar el salario por hora (Instituto Nacional de Estadística de España, 2016).

Asimismo, se supone que la diferencia de género se refiere a los conceptos sociales de las funciones y comportamientos que pueden generar desigualdades de género, es decir, que favorecen sistemáticamente a uno de los dos grupos. Al mismo tiempo, esas desigualdades pueden crear una inequidad entre los hombres y las mujeres con respecto al salario, salud y educación (Organización Mundial de la Salud, 2015).

### **1.9 Limitaciones**

Las limitaciones de la presente investigación son cinco. Estas se señalan a continuación:

- Se recurre a la percepción del ejecutivo peruano dado que la recolección de datos se hace en base a entrevistas, en consecuencia la información obtenida es la percepción de dichos informantes.
- A través de las entrevistas pueden presentarse temas personales que el informante puede omitir.
- El hecho de tratar un tema sensible como el salario puede generar cierta resistencia a brindar información fiable.
- El informante puede guardar información fidedigna respecto a la organización a la cual pertenece para proteger la imagen de la misma.
- No se hacen generalizaciones estadísticas acerca de la población.

### **1.10 Delimitaciones**

Las delimitaciones del presente estudio son las que se listan a continuación:

- El estudio es realizado en Lima Metropolitana y los resultados solo son válidos para esa ciudad.
- Se considera a ejecutivos que laboran en empresas con más de 200 trabajadores.
- El estudio se realizará a ejecutivos peruanos en Lima Metropolitana que laboran en el sector privado.

- Se consideran medianas y grandes empresas.
- El estudio se dirigirá a ejecutivos peruanos dependientes.
- El estudio considera el género masculino y femenino.
- Se considera a ejecutivos peruanos que ocupan puestos de subgerencia y gerencia.
- Se considera a ejecutivos peruanos entre 30 y 50 años.
- Se considera a ejecutivos peruanos con ingresos mayores a S/ 10,000.
- Se considera solo empresas formales.

### 1.11 Resumen

La mujer ha tenido una gran relevancia e inclusión en el mercado laboral en los últimos años, dado que están mejor educadas que hace 35 años y desempeñan puestos que antes eran reservados exclusivamente para varones. Sin embargo, la participación de las mujeres ejecutivas es todavía baja en comparación con la de los varones en puestos directivos y esto se debe a diferentes factores (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2014).

El propósito de la presente investigación es identificar cuáles son los factores que influyen en la diferencia salarial por género que existe en ejecutivos peruanos en Lima Metropolitana. Por ende, el estudio va a explorar lo siguiente: (a) cultura organizacional, (b) educación, (c) prejuicios, y (d) estereotipos.

Se considera que la presente investigación es importante dado que permitirá conocer cuáles son los factores que influyen en la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos. El hecho de identificar dichos factores aportará a la sociedad la información que contribuya a reducir la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos, de manera que se logre contar con una mujer ejecutiva mejor remunerada que aportará con ello a la economía peruana.

En la investigación se plantea una pregunta general: ¿Cuáles son los factores que influyen en la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos de Lima Metropolitana?

En tanto que, específicamente, se trata de identificar de manera descriptiva y argumentativa lo siguiente: (a) cuáles son los estereotipos por género que impactan en la diferencia salarial por género, (b) cuáles son los prejuicios por género que impactan en la diferencia salarial por género, (c) qué factores de la cultura organizacional impactan en la diferencia salarial por Género, y (d) qué factores de la educación impactan en la diferencia salarial por género.

El principal supuesto de la investigación es la diferencia salarial entre hombres y mujeres considerando que se encuentran en situaciones similares con respecto a actividades laborales, el tipo de jornada, la ocupación, el tipo de contrato y otros factores que son importantes en el salario para poder analizar dicha diferencia (Instituto Nacional de Estadística de España, 2016).

Las limitaciones principales de esta investigación son las siguientes: Primero, se recurre a la percepción del ejecutivo peruano dado que la recolección de datos se hace en base a entrevistas, en consecuencia la información obtenida es la percepción de dicho informante; y segundo, el hecho de tratar un tema sensible como el salario puede generar cierta resistencia a brindar información fiable.

Las delimitaciones que se han considerado son 10. Estas son las siguientes: (a) el estudio es realizado en Lima Metropolitana y los resultados solo son válidos para esa ciudad, (b) se considera a ejecutivos que laboran en empresas con más de 200 trabajadores, (c) el estudio se realizará a ejecutivos peruanos en Lima Metropolitana que laboran en el sector privado, (d) se consideran medianas y grandes empresas, (e) el estudio se dirigirá a ejecutivos peruanos dependientes, (f) el estudio considera el género masculino y femenino, (g) se considera a ejecutivos peruanos que ocupan puestos de subgerencia y gerencia, (h) se considera a ejecutivos peruanos entre 30 y 50 años, (i) se considera a ejecutivos peruanos con ingresos mayores a S/ 10,000, y (j) se considera solo empresas formales.

## Capítulo II: Revisión de Literatura

El objetivo principal de la revisión de la literatura es analizar las investigaciones previas y aquellas teorías desarrolladas y ligadas al tema de investigación. Ello permitirá conocer los métodos utilizados y sus desenlaces, así como la evolución y desarrollo de los conceptos relacionados. En este capítulo también se describen los diferentes procesos relacionados a la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos, así como su situación actual.

Ahora bien, en base a evidencia teórica se brinda información sobre la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos mediante la técnica del mapeo del cual se construye el argumento. La Figura 1 corresponde a la Matriz de Exploración de la Literatura, donde se muestran los cuatro temas principales que se descomponen del título de la investigación: (a) diferencia salarial, (b) diferencia de género, (c) diferencia salarial por género, y (d) ejecutivos peruanos.

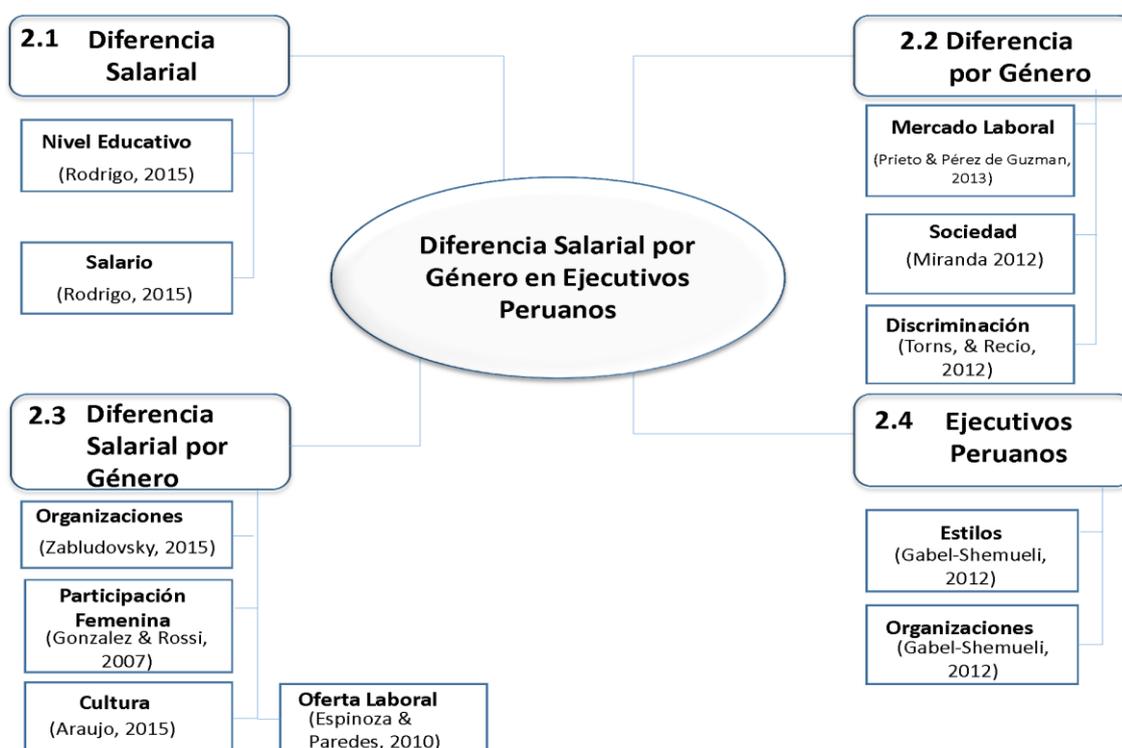


Figura 1. Matriz de Exploración de Literatura.

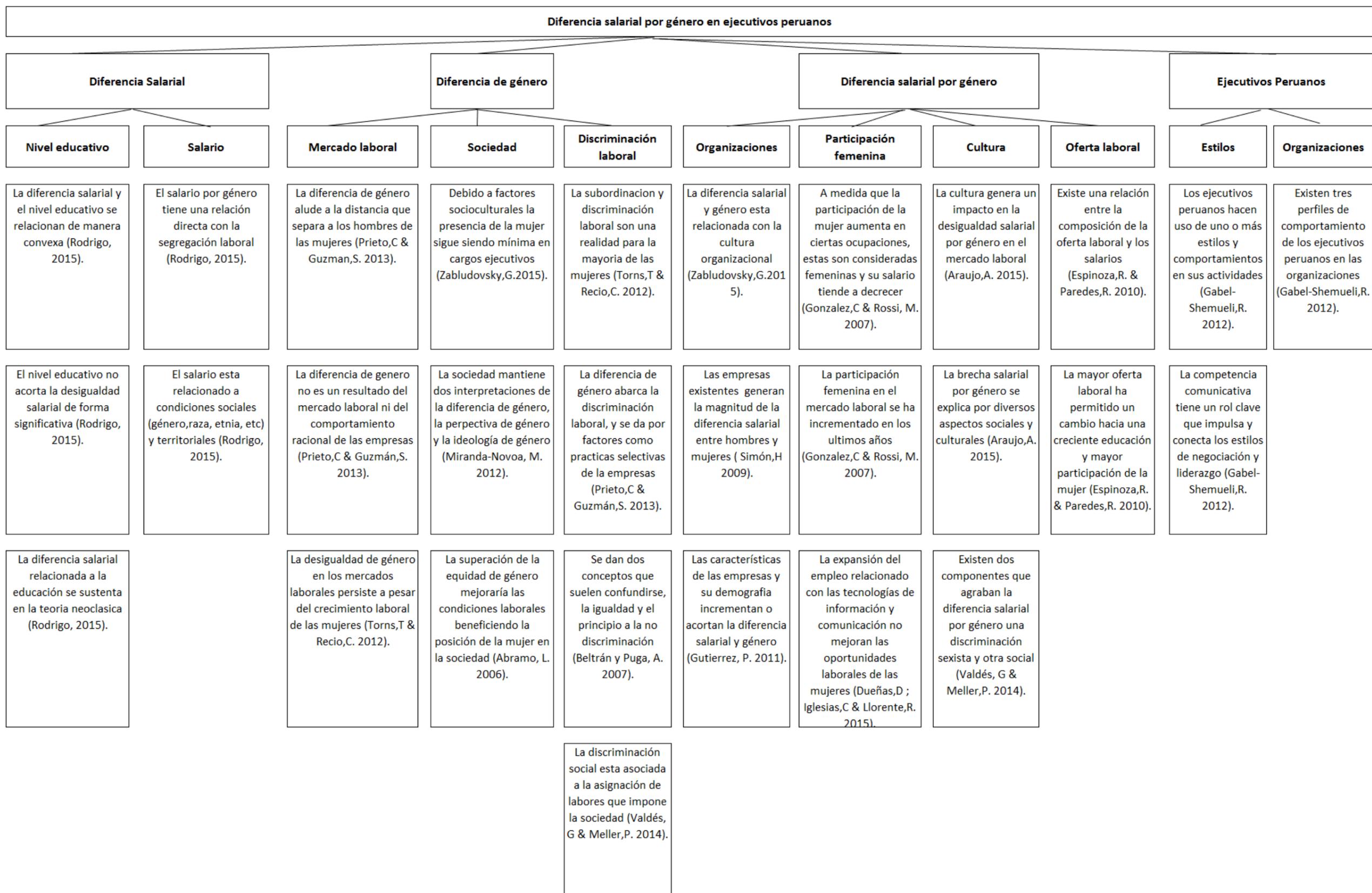


Figura 2. Matriz de Exploración de Literatura para Diferencia Salarial por Género en Ejecutivos Peruanos.

Tal como se ha podido apreciar en la Figura 2, se ha construido una nueva matriz de la exploración de la literatura, donde el tema central es el título de la investigación, de donde se desprenden sub-temas que se relacionan entre sí. Asimismo, se desarrolla el análisis de la literatura, seleccionándose los principales autores de la literatura revisada a partir de los argumentos complejos provenientes de argumentos simples desarrollados en el Apéndice E, evidenciando que la diferencia salarial por género en ejecutivos está relacionada a factores culturales y sociales.

## **2.1 Diferencia Salarial**

La remuneración o salario en el mercado laboral tiene una relación directa acorde a la labor o función a desempeñar donde intervienen diversos aspectos como los niveles de responsabilidad, tipo de función, entre otros. Sin embargo, la existencia de una diferencia salarial en sectores similares o industrias comunes va asociada a determinantes como nivel educativo, especialización y experiencia que distinguen los salarios unos de otros. Ahora bien, en un ámbito en la que la brecha o diferencia se da por razones de género, cultura o etnia, esta va más ligada a factores discriminatorios que están aún arraigados en la sociedad. Acorde a estudios realizados en Latinoamérica, como el de Borraz y Robano (2010), existe una diferencia salarial por género en Uruguay, donde los varones perciben un mayor ingreso que las mujeres, quienes aún presentan dificultades para el ejercicio de labores de alta jerarquía, y esto a pesar de que la presencia de la mujer en este país ha crecido. Es así que se tiene el efecto “techo de cristal” donde las mujeres logran progresar y subir en la escala salarial, pero no acceden a posiciones con altos sueldos. En el comparativo, las mujeres demostraban un menor nivel educativo y experiencia que los varones (Borraz & Robano, 2010).

La diferencia de la remuneración va asociada también a factores sociales como el de segregación de determinadas labores, encasillándolas a cierto tipo de características como en

el género a través de feminizar las funciones o labores. Sin embargo, Williams et al. (2010) asociaron la diferencia salarial acorde a la asignación per se de la misma donde, a través de estereotipos, se vincula la masculinidad a la riqueza, dándose preferencia al varón a obtener una mejor remuneración respecto a la mujer, lo cual manifiesta este fenómeno de una manera natural e inconsciente.

Ahora bien, la diferencia salarial no solo va ligada a una diferenciación acorde al género, sino a otros factores que ensanchan la brecha a través de la historia. Es así que teorías económicas como la neoclásica asocia directamente dicha brecha a la productividad individual de los trabajadores basados principalmente en el nivel educativo, convirtiéndose así en un referente mundial explicativo de la diferencia salarial. Pero, acorde al análisis empírico, se observa que existe un común denominador en todas las sociedades donde el salario se asocia a factores sociales como la etnia, género, origen social y territorial (Rodrigo, 2015).

Complementaria a la teoría neoclásica existen modelos como el de la teoría del capital humano, la cual postula que cuanto más conocimiento adquiera un individuo, este será más productivo y, por ende, percibirá un mayor ingreso, contando así con una relación causal muy marcada de conocimiento, productividad individual y salario. Bajo esta premisa, el conocimiento adquirido ha de ser rentabilizado en el tiempo a través de dos maneras: (a) la primera ligada a la educación recibida por medio del sistema educativo, y (b) la segunda ligada a la formación en la empresa, entendiéndose ambas como inversiones a largo plazo donde el capital es la preparación o conocimiento adquirido que se asocia al costo de oportunidad, en la que existirán personas que estén dispuestas a renunciar a ingresos de corto plazo para incrementar su capital humano.

Al mismo tiempo, existen otro tipo de personas que van a priorizar el ingreso de corto plazo, dejando de lado el hacer crecer su capital humano. Esta diferencia permite explicar,

acorde a este modelo, que la diferencia salarial se da por el factor de conocimiento. Sin embargo, Rodrigo (2015), en su estudio *Determinantes del salario en Chile*, mostró que la relación entre el salario y el nivel educativo es convexa y no lineal, donde se privilegia con un mayor salario a los que tienen más años de estudio. El estudio refleja que el modelo neoliberal chileno no proporciona salarios a partir de la capacidad de productividad individual, sino principalmente por medio de sus propiedades sociales.

La diferencia salarial no solo es medida en un contexto único de mercado, industria o espacio geográfico. Esta se viene dando a nivel mundial de diversas maneras expresadas en aspectos de productividad individual y, sobretodo, en factores sociales. Sin embargo, la inversión en el capital social se muestra como la opción válida para sortear las trampas de la pobreza. Ningún país ha logrado un camino de alto crecimiento económico sin una inversión continua en capital humano (Accinelli, Brida, & London, 2007).

## **2.2 Diferencia por Género**

Históricamente los roles sociales eran determinados por los aspectos biológicos. Las actividades socialmente importantes o de gran valor como la economía, o el realizar trabajos bien remunerados eran asumidas por el varón; en tanto que la mujer asumía las obligaciones de crianza y educación de los hijos, las labores domésticas y las menos valoradas por la sociedad. Este hecho, a lo largo del tiempo, trajo consigo consecuencias de nivel jurídico y social, hasta que en la edad contemporánea surgieron los primeros movimientos por el derecho de la mujer. Si bien a través de dichos movimientos se lograron grandes avances, la igualdad, sobre todo en el ámbito económico, aún se encontraba muy lejos. En la era moderna, a pesar de surgir diversas tendencias que buscaban esta igualdad, se puede distinguir en el fondo dos formas de emprender esta búsqueda, una relacional y otra individualista, originando lo que actualmente se conoce como perspectiva de género e ideología de género (Miranda, 2012).

En las últimas décadas, a pesar de continuar con los avances de la participación de las mujeres en el mercado laboral y con mayor nivel educativo, la presencia de mujeres en cargos gerenciales y ejecutivos es menor en relación a la participación de mujeres en el mercado laboral, lo cual reflejaría que la diferencia de género en cuanto a representatividad aún persiste. Un claro ejemplo es el reporte del Corporate Gender Gap Report (citado en Zabudovsky, 2015), el cual mostró que en el año 2010 las mujeres representaban el 45% de la fuerza de trabajo europea. Sin embargo, en los altos cargos directivos de las empresas, las mujeres solo alcanzaban el 11%. Desde una perspectiva de diferencia de género, los factores sociales generales como la profesión o la educación y la propia cultura organizacional explicarían esta diferencia (Zabudovsky, 2015), lo cual hace alusión a los estudios de Burrell y Hearn (1989) y de Zabudovsky y De Avelar (2001).

Los panoramas antes mencionados ayudan a entender la diferencia de género. No obstante, establecer una definición exacta, ya sea en términos generales o en el ámbito laboral, no es tarea fácil. En este sentido, apoyados en el estudio de Sallé y Molpeceres (2009) relacionado a la diferencia salarial entre hombres y mujeres, se puede decir también que esta diferencia se refiere al espacio que separa a unos y otros en los diversos aspectos del mercado laboral. Un ejemplo de esta diferencia sería la discriminación laboral, ya que no se justifica por el desempeño sino por el sexo de la persona que lo realiza (Prieto & Pérez de Guzmán, 2013).

### **2.2.1 Mercado laboral**

Bajo la perspectiva del mercado laboral, una de las teorías que explica la diferencia en las condiciones de trabajo y empleo de hombres y mujeres propone incorporar dentro de su análisis las relaciones y las diferencias de género que ocurren en cuanto a la relación salarial y, a la vez, fuera del mercado laboral, específicamente en la institución doméstica y familiar. Prescindir del entendimiento de esta teoría es clave, pues las razones de estas desigualdades

laborales de género no se explicarían por el comportamiento calculador y racional de la empresa, ni por el funcionamiento de un mercado de trabajo autónomo. Una contrastación empírica a esta tesis, acotándolo a un tiempo y contexto preciso, es decir, dentro de un entorno de orden económico capitalista actual, es la *Encuesta de Empleo del Tiempo 2009-2010* realizada por el Instituto Nacional de Estadística de España. A través de ella se evidenció el incremento de la actividad laboral femenina dentro del mercado laboral español y la ruptura de los patrones que mantenían a las mujeres dentro del hogar (Prieto & Pérez de Guzmán, 2013).

Comprobar qué rasgos marcan el mercado femenino podría ayudar a aclarar el camino de la diferencia de género en el mercado laboral. Uno de estos atributos cambiantes es el aumento del nivel educativo que sugiere ser una condición necesaria para una mejor oportunidad laboral, aunque en la actualidad ya no es una condición suficiente. Otro rasgo con mayor cambio que ha habido en el siglo XX es el continuo incremento de las mujeres en el mercado laboral. Si bien ambos aspectos mencionados parecieran ser condiciones favorables para una mejor coyuntura laboral femenina, diversos estudios no reflejan esta realidad, por el contrario, manifiestan que aparecen nuevas dificultades laborales con la llegada de la carga familiar (Torns & Recio, 2012).

### **2.2.2 Sociedad**

En el ámbito laboral, educativo y lo político la participación de las mujeres ha tenido un incremento significativo; sin embargo, dentro del sustento familiar, aun cuando se cuenten con modelos más coparticipativos, la actividad económica de las mujeres sigue siendo condicionada negativamente. En la esfera educativa los estudiantes de sexo femenino en los niveles medios y superiores están a la par de los hombres, incluso hubo un incremento de profesiones consideradas tradicionalmente masculinas; pero en el otro extremo, también se han pronunciado claramente carreras identificadas como femeninas.

En México, las fuentes estadísticas nacionales muestran que el porcentaje de mujeres con responsabilidades directivas a nivel ejecutivo privado, están muy lejos de representar la cantidad de mujeres graduadas en las universidades, en tanto que en las grandes corporaciones este porcentaje es mucho menor. Esta diferencia en los cargos de alta dirección de las empresas no es propio de México, sino también es coherente con lo que ocurre mundialmente, y se explicaría tanto por factores socioculturales de carácter general y por la cultura organizacional (Zabludovsky, 2015).

Según el estudio de Aurelia Martin (citado en Miranda, 2012), el entendimiento de cómo se generan y se reproducen las desigualdades sociales, determinadas jerarquías o la construcción cultural de la identidad personal tienen que ver con el enfoque relacional desde una perspectiva de género, el cual tiene como objetivo conseguir entre el varón y la mujer la igualdad de oportunidad y de derecho sin homogenizarlos. Junto con esta perspectiva, siguiendo el modelo impuesto por la modernidad, también prevaleció un planteamiento individualista sobre los derechos entre el hombre y la mujer, cuyo objetivo principal fue el igualitarismo o la voluntad de asimilar social y jurídicamente al varón y a la mujer (Miranda, 2012).

### **2.2.3 Discriminación laboral**

Para la mayoría de las mujeres activas en el mercado laboral la discriminación y subordinación son una realidad. Incluso parecería que se agrava con el incremento de la actividad femenina debido a algunos nuevos rasgos que aparecen. Bajo este enfoque, si bien se mantienen las desigualdades de orden social, se percibe o toman más vigor otros tipos de desigualdad como las siguientes: (a) etnia, marcadamente en mujeres emigradas y autóctonas; y (b) edad, específicamente del corte generacional, con edades comprendidas entre 16 y 35 años. Con ello se deduce que la diferencia de género no desaparece sino que se transforma. Una de las posibles razones que inciden en esta transformación son las causas que afectan las

condiciones laborales y la calidad del empleo, así como también causas extra laborales como la superioridad de lo masculino y la prevalencia de lo productivo sobre lo reproductivo (Torns & Recio, 2012).

Prieto y Pérez de Guzmán (2013) plantearon que en el mercado de trabajo español, la perspectiva de género es la que permite comprender las desigualdades entre hombres y mujeres, la cual coincide en parte con la investigación realizada por Ibáñez (2008), quien manifestó que el tipo de trabajo realizado es la variable que posibilita predecir mejor qué trabajos están segregados.

Bajo este enfoque se argumenta teóricamente que la forma más común de explicar la desigualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral son las que siguen: (a) las consideraciones a los rasgos individuales y colectivos, (b) la rentabilización al máximo de sus rasgos diferenciales como hombre y mujer, y (c) el tratamiento que las empresas dan de manera diferenciada a los hombres y mujeres en busca de la mayor rentabilidad en la explotación del capital humano, mediante prácticas selectivas empresariales.

### **2.3 Diferencia Salarial por Género**

La diferencia salarial se debe primordialmente a las empresas y a los puestos de trabajo, es decir, a los cambios que se han producido en la fuerza de trabajo del mercado español. Entre dichos cambios de la fuerza de trabajo se encuentra el incremento de la presencia de las mujeres, así como el aumento de los contratos temporales, parciales y el aumento del nivel educativo de los trabajadores. En este sentido, estos factores vienen influyendo a que España sea uno de los países europeos cuya diferencia salarial decrece con mayor rapidez que los demás países europeos (Simón, 2009). Por otro lado, se encuentran también estudios como el de Goldin (1990), en el que se indicó que el incremento del ingreso de las mujeres en el mercado de trabajo brasileño contribuyó para que se incremente la diferencia salarial (citado en Araujo, 2015).

De acuerdo con González y Rossi (2007), la diferencia salarial por género se debe en gran parte a la feminización del trabajo, esto se refiere a que se tienen trabajos destinados solo para mujeres, así como la masculinización del trabajo que se refiere a que ciertas labores deben ser ejecutados solo por hombres. Sin embargo, la feminización de una ocupación hace que la valorización de dicha actividad sea minimizada a diferencia de los trabajos masculinizados que hacen que se valoricen más. A pesar de ello, si un hombre ocupa un puesto que se considera feminizado recibirá un sueldo mayor que las mujeres, aunque estará recibiendo un sueldo menor que el de los hombres que ocupan un puesto no feminizado. También es importante señalar que la participación femenina de la mujer en el mercado laboral se ha ido incrementando.

Las empresas dedicadas al rubro de tecnología de información y comunicación no están exentas a la diferencia salarial debido al género. Sin embargo, esta diferencia puede ser percibida como menor debido a los efectos positivos derivados de este rubro. Estos puestos de trabajo pagan un mayor salario en comparación con otros puestos laborales, aunque en el caso de los hombres este salario básico es mayor al de las mujeres. En términos generales, si se aprecia un incremento del salario femenino que al ser comparado con el salario de hombres que trabajan en otros rubros, la diferencia salarial es menor. Ahora bien, si se compara este salario con el sueldo de sus pares se evidencia una diferencia salarial que continua siendo importante (Dueñas et al., 2015).

La diferencia salarial por género puede ser el resultado de los prejuicios y las prácticas conscientes o inconscientes en las decisiones de contratación, promoción, de rendimiento y de remuneración tanto en el lugar de trabajo como en la sociedad. Este sesgo de género surge a menudo porque la mujer es percibida como un ser más comunitario y los hombres como agénticos, es decir, ambiciosos, enérgicos y autosuficientes. Estos estereotipos pueden conllevar a la pérdida de oportunidades de promoción o exclusión de la mujer en la alta

dirección, acentuándose con mayor fuerza en las mujeres que están embarazadas o que recientemente regresaron de una licencia de maternidad. La negociación salarial es asociada generalmente a lo agéntico, es decir, como un comportamiento masculino, por lo que cuando los empleadores negocian con las mujeres tienden a ofrecer un menor salario (Agency Workplace Gender Equality, 2014).

La diferencia salarial por género también es explicada por aspectos sociales, culturales, el capital humano, el control de la ocupación del empleador y el estado civil. Esta diferencia salarial entre hombres y mujeres siempre ha existido en Brasil, pero se ha hecho más evidente con el incremento de las mujeres en la fuerza laboral. Sin embargo, los estudios han demostrado que lo más urgente es disminuir el efecto “techo de cristal” que hace que las mujeres no puedan tener mayores sueldos. Además se logró determinar que la diferencia salarial no se debe al nivel de educación, pues a pesar de que hombres y mujeres cuenten con el mismo nivel de escolaridad aún persiste la diferencia salarial entre ellos, con lo cual se determina que el capital humano no afecta el salario recibido. Con respecto al capital social y cultural se hace evidente que ambos afectan en mayor medida a las mujeres (Araujo, 2015).

#### **2.4 Ejecutivo Peruano**

Aspectos tales como interacción e interrelación, comunicación, manejo de conflictos, liderazgo y toma de decisiones son competencias esenciales para el éxito de los ejecutivos en el contexto organizacional y empresarial. Por ello, al explorar los posibles perfiles de comportamiento de los ejecutivos peruanos en el entorno empresarial, se ha detectado que existen tres grupos de ejecutivos que difieren de manera significativa en todos los estilos de negociación, comunicación y estilo de liderazgo. A continuación se detalla cada uno de ellos.

El primer grupo, ejecutivos reactivos, que tienden a practicar estilos de negociación acomodativos y un estilo de liderazgo pasivo. El segundo grupo, ejecutivos eficientes, los cuales tienden a practicar un estilo de negociación colaborativo y un estilo de liderazgo

transformacional y transaccional. El tercer grupo, ejecutivos competitivos, los cuales tienden a practicar un estilo de negociación competitivo y un estilo de liderazgo de estimulación intelectual. En cuanto a las diferencias de las características demográficas y ocupacionales en los tres perfiles de comportamiento solo se encontró diferencias por el género. En las mujeres predominan los perfiles de ejecutivos reactivos y eficientes, en tanto que los varones tienden a predominar los perfiles del ejecutivo eficiente y competitivo (Gabel-Shemueli, 2012).

## 2.5 Resumen

En el presente capítulo se observa que la diferencia salarial por género ha sido estudiada en diversas partes del mundo, coincidiendo en algunos factores determinantes de la diferencia salarial como la discriminación salarial, estereotipos y factores socioculturales en general. Asimismo, se mantiene la percepción de la sociedad acerca de la diferenciación tanto del trabajador como de la labor en sí, donde algunos trabajos quedan feminizados o masculinizados. Un aspecto igual de importante y que es mencionado en las investigaciones es que lo cultural en la sociedad es relevante en cuanto a la diferencia salarial, donde la percepción juega un rol considerable al hacer la comparación entre el salario de un hombre y una mujer. Los estudios previos muestran que la diferencia salarial por género se ha acortado, siendo la educación un aporte importante pero no suficiente para disminuir la diferencia.

De acuerdo con la información de la Unión Europea, las principales causas de la diferencia son la discriminación en el lugar de trabajo, diferentes sectores y empleos, prácticas laborales y sistemas salariales, además de la infravalorización del trabajo y las capacidades de las mujeres, escasa presencia de la mujer en puestos de liderazgo y de alto nivel, tradiciones y roles de género arraigadas y la conciliación de la vida familiar y laboral.

Trabajar en los factores antes mencionados será el aporte más relevante en aras de la eliminación de la diferencia salarial y en pro de una sociedad más justa e igualitaria. Por ello, la evolución de la participación de la mujer en el mercado laboral ha permitido que la brecha

se acorte con mayor preparación de las mismas y con mayores aspiraciones. Esto ha permitido que se pase de una mujer que solo asumía las obligaciones de crianza, educación de los hijos y actividades de labores domésticas y menos valoradas por la sociedad, a una participación mucho más activa en el mercado laboral.

Algunos de los estudios revisados han demostrado que lo más urgente es disminuir el efecto “techo de cristal” que hace que las mujeres no puedan tener mayores sueldos en posiciones de mayor jerarquía. Además se logró determinar que la diferencia salarial no se debe al nivel de educación, dado que a pesar de que hombres y mujeres tengan el mismo nivel educativo, aún persiste la diferencia salarial entre ellos, con lo cual se refuerza que el capital humano no afecta el salario recibido. Con respecto al capital social y cultural se hace evidente que estos afectan en mayor medida a las mujeres.

Ahora bien, otro punto a considerar es que al explorar los posibles perfiles de comportamiento de los ejecutivos peruanos en el entorno empresarial se han identificado tres grupos de ejecutivos con distintos estilos de negociación, comunicación y liderazgo. La diferencia persiste, pero se acorta, y quedan por trabajar en los factores que determinan la diferencia salarial como (a) educación, (b) estereotipos por género, (c) prejuicios por género, y (d) cultura organizacional.

## **2.6 Conclusiones**

En el presente capítulo se ha revisado la literatura existente relacionada a la diferencia salarial por género en la mayoría de países del mundo, lo cual está relacionado a factores culturales a través de los prejuicios y la discriminación de la mujer en el mercado laboral; y factores sociales, a través de estereotipos y la segregación laboral, lo cual ha permitido concluir que la diferencia salarial es determinada por el nivel educativo, la especialización y la experiencia, que a su vez están relacionados directa o indirectamente a factores

discriminatorios por género, cultura o etnia. Cabe mencionar que el efecto “techo de cristal” es una barrera para lograr la equidad salarial y la inclusión de la mujer en cargos gerenciales.

La diferencia por género está influenciada históricamente por la asignación de roles tanto para hombres como para mujeres, encasillando a la mujer en labores domésticas menos valoradas por la sociedad, lo cual trajo consigo consecuencias a nivel jurídico y social. Por otro lado, los factores sociales como la educación y la cultura organizacional explicarían la diferencia salarial por género, donde además la discriminación laboral está relacionada al género, y no al desempeño, de forma subjetiva.

La diferencia salarial por género está relacionada a la feminización o masculinización del trabajo, lo cual conlleva a la segregación laboral que es explicada por aspectos sociales y culturales. El nivel educativo no es suficiente para explicar la diferencia salarial por género, sin embargo influye en una mayor oportunidad y en el crecimiento profesional.

Finalmente se concluye que la mayoría de autores de los estudios previos coinciden en que la diferencia salarial por género está determinada por factores sociales y culturales como la educación, la cultura organizacional, segregación laboral, estereotipos y prejuicios relacionados al género, lo cual dificulta lograr la equidad de género y la inclusión de la mujer en cargos gerenciales.

### Capítulo III: Metodología

La investigación tiene un propósito exploratorio con un enfoque cualitativo para explorar la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos de Lima Metropolitana y los factores que la estimulan. La estrategia cualitativa utilizada es la de casos de estudio múltiple bajo un diseño holístico, dado que la investigación analiza la diferencia salarial por género en ejecutivos. Debido a que no existen bases de datos de diferencia salarial por género en ejecutivos en el Perú, se tomó una muestra utilizando las estrategias de *bola de nieve* y muestreo de propósito. Dicha muestra ha sido estructurada de manera tal que refleje la realidad de los ejecutivos peruanos considerando las delimitaciones establecidas para el presente estudio. La recolección de datos se ha realizado mediante entrevistas semiestructuradas hechas a profundidad en diversos lugares, llevándose a cabo principalmente en las empresas donde laboran los ejecutivos, en lugares públicos y en sus propios hogares, con el objetivo de dar mayor facilidad a los informantes. Las entrevistas han sido de naturaleza abierta, conducidas por medio de una guía de preguntas semiestructuradas y con una duración aproximada de 20 a 60 minutos cada una. Las entrevistas han sido grabadas y transcritas de manera detallada y cuidadosa con la finalidad de hacer un análisis a profundidad de los comentarios y percepciones de cada ejecutivo. Se ha utilizado el *software* ATLAS.ti para analizar la información.

#### 3.1 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación utilizado es cualitativo con un propósito descriptivo, orientado a describir y analizar cuáles son los factores que influyen en la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos. La estrategia cualitativa utilizada es la de casos de estudio múltiples bajo un diseño holístico debido a que no se cuenta con información de diferencia salarial por género de ejecutivos peruanos.

El estudio cualitativo fue seleccionado dado que permitió la recolección de datos para conocer cuáles son los factores que determinan la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos, además que permitirá ayudar a describir detalladamente las situaciones, los eventos, las manifestaciones de todos los informantes y llegar así a describir los hechos encontrados. Además es abierto y flexible lo que permite que sea constituido durante el desarrollo del estudio (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2010). Por otro lado, según Rubin y Rubin (citados en Avolio, 2008), con las entrevistas cualitativas es posible entender las experiencias y reconstruir los eventos en los que no se participa.

El propósito es descriptivo pues únicamente se busca recoger información de manera independiente sobre los conceptos de estudio, es decir, no se evalúan la relación entre ellos. En este momento se debe ser capaz de definir lo que se quiere medir y sobre quienes se hará la recolección de datos (Hernández et al., 2010). El estudio es exploratorio pues las preguntas de la investigación se centran principalmente en las preguntas “qué” como por ejemplo ¿Cuáles son los factores que influyen en la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos de Lima Metropolitana?, este tipo de preguntas es justificación suficiente para la realización de un estudio exploratorio (Yin, 2003).

### **3.2 Consentimiento Informado**

Para poder dar inicio a la recolección de la información es necesario solicitar a los participantes que lean, comprendan y firmen en señal de conformidad el Consentimiento Informado que se muestran en el Apéndice A y Apéndice B. El documento señala de forma explícita que los participantes conocen lo siguiente: (a) los objetivos de la investigación, (b) los procedimientos de la entrevista, (c) el compromiso de confidencialidad sobre la información, y (d) el compromiso de confidencialidad sobre la publicación de los resultados finales. Una copia del Consentimiento Informado ha quedado en poder de los informantes y la otra copia ha sido archivada en la base de datos del caso.

### 3.3 Población y Selección de los Casos

La población de informantes comprende a los ejecutivos peruanos en Lima Metropolitana, casados o solteros, con edades entre 30 y 50 años, que ocupen puestos de subgerencia o gerencia, que laboren en empresas formales y que tengan un ingreso salarial mayor a S/ 10,000. A continuación se describen los procedimientos que se utilizaron para seleccionar los casos, de acuerdo con lo sugerido por Avolio (2015).

#### 3.3.1 Muestreo

Debido a la naturaleza del estudio cualitativo se utiliza un muestreo de propósito y no uno del tipo probabilístico, por cuanto el interés no es hacer generalizaciones sino conocer lo que sucede con una muestra específica. En este sentido, en función a la estrategia de muestreo indicada por Maxwell (1996), la selección de las personas para las entrevistas se realizó de manera intencional, identificando quienes pueden proveer información relevante al estudio, que de otra forma no podría obtenerse en la misma cantidad o calidad por cualquier otro método. Es esencial que el muestreo seleccionado esté en posición de responder a las interrogantes de la investigación.

Se ha utilizado muestreo en cadenas o por redes, conocido también como *bola de nieve* que ha permitido contactar y reconocer participantes claves que se han ido sumando a la muestra específica, para aportar datos más amplios (Hernández et al., 2010). Según Maxwell (1996), los objetivos del muestreo elegido son los siguientes: (a) conseguir representatividad y reconocer los casos típicos de la diferencia salarial por género en los ejecutivos peruanos, (b) captar adecuadamente la heterogeneidad de la población de estos ejecutivos, con el fin de avalar que las conclusiones representen adecuadamente las diversas categorías de posibilidades, y (c) investigar los casos que son cruciales para las hipótesis consideradas o que se desarrollarán en el estudio.

### **3.3.2 Estrategias**

Además de ser muy dificultoso, no se ha localizado una base de datos que contenga a todos los ejecutivos peruanos con las características requeridas. Por tanto se ha confeccionado esta muestra enfocada en buscar ejecutivos con disponibilidad de colaboración y con suficiente información en lugar de conseguir o considerar una muestra de representatividad. Miles y Huberman (1994) indicaron que en los estudios cualitativos, los investigadores se transforman en detectives buscando contestación a las interrogantes de la investigación. Bajo esta óptica, se ha realizado observaciones e indagaciones con diversas personas para llegar a obtener una muestra de gerentes y subgerentes.

La muestra se edificó mediante el uso de la técnica de muestreo conocida como bola de nieve. Según Hernández et al. (2010), se han de identificar a ejecutivos que conocen a otras personas, las cuales poseen información complementaria o cuantiosa para el estudio. Se han empleado diversas fuentes para reconocer a los potenciales participantes en la investigación, las entrevistas se efectuaron desde el mes de marzo a julio del 2016. Se han considerado a ejecutivos peruanos con distintos perfiles profesionales y sectores. No se ha seguido una regla específica sobre la cantidad de muestras de investigación, por lo que se ha considerado un punto de saturación empírica, es decir, los análisis de las respuestas habrán llegado a un tope cuando los análisis de las respuestas lleguen a un punto de repetición.

### **3.4 Confidencialidad**

La protección de la privacidad de los participantes seleccionados es crucial, por ello se les explicó a detalle sobre el consentimiento informado. Para garantizar lo mencionado, los nombres fueron suplantados por pseudónimos, utilizando abreviaturas como VA para identificar al pseudónimo Vanessa, MA para identificar al pseudónimo Marco, y así sucesivamente. Las entrevistas grabadas también fueron etiquetadas con estos pseudónimos y

no con el nombre real del informante. Igualmente, los investigadores están comprometidos a no difundir ninguna información que pueda ser atribuible a algún participante en particular.

### **3.5 Procedimientos de Recolección de Datos**

En la presente sección se explica a detalle el procedimiento seguido para la recolección de datos empleado en la investigación. Se tiene la explicación que brindó Avolio (2008) con base en Yin (2003), acerca de los tres principios que guían la recolección de datos al emplear la metodología de estudio de casos: (a) usar múltiples fuentes de información, (b) crear una base de datos, y (c) mantener una cadena de evidencia en el análisis que exponga explícitamente la relación entre las preguntas de la investigación, los datos recuperados, la información lograda y las conclusiones. Se hará uso de los procedimientos descritos por Avolio (2015) aplicados a la presente investigación: (a) fuentes de evidencia, (b) protocolo del caso, y (c) esquemas de las entrevistas.

#### **3.5.1 Fuentes de evidencia**

En la recolección de información se han empleado entrevistas del tipo semiestructuradas, las mismas que permitieron conglomerar una cantidad considerable de información relevante en un periodo de tiempo corto, siendo ello un factor limitante de la presente investigación. La entrevista como herramienta clave permitió establecer información particular de cada informante, contacto personal y la observación del informante. Se debe tener presente que la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta (King & Horrocks, 2009). Además, al ser del tipo semiestructurado, permitió introducir preguntas adicionales para obtener mayor información o precisar conceptos de los temas deseados, permitiendo enriquecer la información obtenida de los informantes (Hernández et al., 2010). La entrevista, acorde a Marshall y Rossman (citados en Avolio, 2008), es una forma práctica y rápida de conseguir mucha información junto a la observación, lo cual brinda a la investigación una visión más amplia.

Ahora bien, las entrevistas también presentan debilidades ligadas a razones de no cooperación total por parte de los informantes, quienes se sienten incómodos por compartir información que busca el entrevistador, esto a pesar de que los informantes accedieron a colaborar desde un principio. De acuerdo a la investigación de Avolio (2008) se logra hacer frente a estas dificultades mediante entrevistadores hábiles que logren una adecuada interacción personal, con capacidad de escucha y que logren formular preguntas adecuadas.

### **3.5.2 Protocolo del caso**

El protocolo del caso viene dado por la agenda que se lleva a cabo durante la investigación de campo, donde cada estudio debe elaborar su propio protocolo de caso (Avolio, 2015). Antes del inicio de las entrevistas se requiere lo siguiente: (a) explicar al informante sobre el propósito de la investigación, (b) informarle sobre los principales aspectos de los que tratará la entrevista, y (c) proporcionarle el Consentimiento Informado para que el informante lo firme. El protocolo del caso se indica en el Apéndice C, el cual contiene las generalidades del estudio, procedimiento de campo, preguntas del caso y el reporte del caso.

### **3.5.3 Esquema de las entrevistas**

La recolección de datos se llevó a cabo mediante entrevistas semiestructuradas realizadas a profundidad en lugares como las empresas donde laboran los ejecutivos, lugares públicos o incluso en sus hogares, todo ello con el objetivo de dar mayor facilidad al informante brindándole un ambiente que le resulte agradable, confortable y acorde a su disponibilidad. Las entrevistas fueron grabadas y transcritas con el fin de que se pueda realizar un análisis al detalle.

El estudio se realizó en Lima Metropolitana, considerando a ejecutivos que laboran en medianas y grandes empresas del sector privado con más de 200 trabajadores. El estudio estuvo dirigido a ejecutivos peruanos dependientes de entre 30 y 50 años, de género

masculino y femenino, que ocupan puestos de subgerencia y gerencia, y con ingresos mayores a S/ 10,000. Cabe mencionar que el estudio consideró solo empresas formales.

### **3.6 Instrumentos**

Las entrevistas han sido realizadas con una guía diseñada para obtener información relevante sobre la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos, para ello se han incluido variables resultado de una revisión profunda de la literatura respecto a los factores que impactan en la diferencia salarial por género. La guía de entrevista está basada en estudios realizados por Williams et al. (2010) en Estados Unidos; Comisión Europea (2011) en Europa; Banco Interamericano de Desarrollo (2009) en Latinoamérica; Zabludovsky (2015) en México; Prieto y Pérez de Guzmán (2013) en España; Ibáñez (2008) en España; Araujo (2015) en México; Gabel-Shemueli (2012) en Perú; Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (2014) en Perú, entre otros.

Las preguntas buscan recopilar la información necesaria para responder a las preguntas de la investigación, dado que algunas están relacionadas con los factores que determinan la diferencia salarial por género en los ejecutivos peruanos y su impacto. Cabe mencionar que las preguntas están orientadas al investigador y no al informante, esto con la finalidad de establecer la naturaleza de la información que tiene que ser recolectada y su justificación (Yin, 2003). Es por ello que las preguntas serán planteadas verbalmente por el investigador y no leídas por el informante. Las preguntas iniciales están orientadas a establecer la apertura con el informante permitiéndole compartir aspectos relacionados con su trabajo y experiencia laboral a fin de establecer una relación de confianza con el entrevistador, lo cual permitirá realizar una entrevista efectiva y amigable.

### **3.7 Procedimientos de Registro de Datos**

Después de cada caso, los datos de la información obtenida serán registrados según los protocolos necesarios con el fin de mostrar la cadena de evidencia que requiere el proceso

de investigación (Avolio, 2015). Para aumentar la confiabilidad del estudio se desarrolló una base de datos para cada caso, con la finalidad de que la evidencia pueda revisarse de forma ordenada y directa. Los documentos que componen la base de datos son: (a) datos generales de las entrevistas y del informante, (b) consentimiento informado firmado por el informante, (c) formato de nota de entrevista, (d) transcripción de las entrevistas, y (e) reporte final del investigador. Estos documentos se encuentran archivados tanto de forma física como digital.

Para asegurar la confiabilidad del estudio se sugiere mantener una cadena de evidencia en el análisis de la investigación, la información obtenida y las conclusiones (Yin, 2003). Esto asegura lo siguiente: (a) el reporte del investigador incluye todas las referencias que indiquen de donde se ha extraído la información, (b) la base de datos permite identificar en qué condiciones se obtuvo la información, y (c) que la información haya sido recopilada de acuerdo con los procedimientos establecidos en el protocolo.

La cadena de evidencia se expresa abiertamente a través de lo siguiente: (a) detalle de la fecha, hora y lugar de cada entrevista realizada a los ejecutivos con edades de entre 30 y 50 años que laboran en empresas privadas con más de 200 trabajadores y que por lo menos el 40% de los informantes sean mujeres ejecutivas, (b) contar con el consentimiento informado y firmado por cada uno de los informantes en señal de conformidad con su participación en la investigación, (c) tomar nota de todo lo observado durante las entrevistas, las cuales se registraron utilizando el formato de notas de entrevista; (d) las grabaciones de las entrevistas deben ser transcritas, (e) la información debe ser recolectada por los investigadores de acuerdo a los procedimientos del protocolo, y (f) la información debe ser procesada con el uso del *software* ATLAS.ti.

### **3.8 Análisis e Interpretación de Datos**

El propósito del análisis cualitativo es darle una estructura a los datos, lo cual implica organizar las unidades en categorías, temas y patrones para luego entender y comprender la

profundidad del contexto que rodea los datos (Hernández et al., 2010). Para Namakoroosh (2013), el análisis de datos es una técnica que permite la manipulación de hechos y números de ciertas informaciones con el fin de ayudar al administrador a tomar una decisión apropiada.

La investigación ha utilizado como estrategia de análisis un marco descriptivo para organizar el caso. Dicho marco descriptivo se basa en las variables analizadas en el capítulo dos, las cuales están relacionadas con lo siguiente: (a) diferencia salarial, (b) diferencia de género, (c) ejecutivos peruanos, y (d) diferencia salarial por género. Como estrategia específica se ha utilizado el análisis transversal de los casos, dado que permite identificar patrones en los mismos y establecer conclusiones. El proceso de análisis se ha constituido en un proceso interactivo de reducción de información, presentación de la información y su análisis en base a seis categorías: (a) organizar y preparar la información para el análisis, (b) generar categorías y patrones a través de la revisión exhaustiva de la información, (c) codificar las categorías y los temas marcando citas en la información, (d) comprobar los hallazgos iniciales, (e) buscar explicaciones alternativas para la información, y (f) escribir el reporte (Avolio, 2015).

La primera fase del análisis individual de los casos consiste en ingresar las transcripciones de las entrevistas en el *software* ATLAS.ti para el análisis cualitativo, el cual permite manejar fácil y ordenadamente la información. En esta fase la información fue revisada repetidas veces con la finalidad de familiarizarse con la mayor cantidad de aspectos y tener una idea general de la información y su significado completo. Luego se procede al análisis transversal relacionado con las variables claves de la investigación: (a) diferencia salarial, (b) diferencia de género, (c) ejecutivos peruanos, y (d) diferencia salarial por género con el objeto de forzar comparaciones que puedan formar nuevas categorías o conceptos no anticipados anteriormente.

### 3.9 Validez y Confiabilidad

Existen dos formas básicas de validez: la validez externa de los hallazgos de una investigación que se refiere a la generalización de sus conceptos y la validez interna que permite determinar que un instrumento de investigación ha medido lo que se ha propuesto medir (Namakoroosh, 2013). La manera de lograr esta validez es utilizando distintos métodos o aproximaciones para analizar los datos, verificando que se derive a las mismas conclusiones. Sin embargo, para que haya validez el reto es que haya validez en la presentación de datos y que obedezcan a la realidad sin la influencia de la opinión del investigador. Además, hay que garantizar la validez del instrumento que es su utilidad para recabar información que lleve a alcanzar los objetivos del estudio. Esto se conoce desde que se hace la prueba inicial o piloto.

Si existe una relación entre un instrumento de medición y un marco teórico para determinar si el instrumento empleado está ligado a los conceptos y a las consideraciones teóricas; y además si las medidas de escala se relacionan con la forma antes mencionada y con las otras proposiciones, entonces se infiere que hay validez de constructo (Namakoroosh, 2013).

La confiabilidad es el grado en el cual una medición contiene errores variables; estas son diferencias entre observaciones o entre mediciones entre cualquier momento de medición y que varían de vez en cuando para una unidad dada de análisis al ser medidas más de una vez por el mismo instrumento. (Namakoroosh, 2013, p. 229)

Confiabilidad se refiere a que otros investigadores deben alcanzar resultados similares si estudian el mismo caso y utilizando los mismos procedimientos que el investigador original. La confiabilidad tiene como objetivo minimizar los errores de estudio y para ello se usan tres estrategias: (a) un protocolo del caso donde se establezcan los procedimientos de campo, (b) una base de datos para cada caso con una estructura estandarizada que permita

formar una fuente sólida, y (c) un investigador externo que se encargue de verificar el contenido y la lógica del análisis de la información.

En la presente investigación se han usado tres estrategias para asegurar la confiabilidad. Primero, el uso del protocolo del caso donde se establecen los procedimientos de campo y se incluyen procedimientos para las entrevistas, técnicas para crear una atmósfera de confianza con el entrevistado y manejo del tiempo de la entrevista. Se utiliza una misma guía de entrevista para todos los casos. Segundo, el uso de una base de datos de cada caso con un formato estandarizado lo cual permite transferir y analizar los datos de forma detallada y completa. Tercero, el uso de un investigador externo encargado de verificar el contenido y el análisis de la información, comparando los resultados obtenidos en el estudio con las que el investigador considera que surgen de la investigación. Este rol lo asumirá el asesor de tesis, quien no participa en las entrevistas.

### **3.10 Resumen**

En este capítulo se establecieron los lineamientos para el desarrollo de la investigación de modo cualitativo con propósito exploratorio y descriptivo con el fin de analizar la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos. Para ello se utilizaron estrategias del método de caso de estudios múltiples bajo un diseño holístico. La metodología que se seleccionó permite responder a las preguntas de la investigación, ya que a través del estudio de casos, utilizando una guía de entrevista a profundidad, se recopiló información relevante y de calidad. La población se ha seleccionado en base a las limitaciones de la investigación como, por ejemplo, ejecutivos de entre 30 y 50 años que laboren en empresas privadas.

El muestreo se realizó de manera intencional, identificando quienes pueden proveer información relevante para la investigación utilizando la estrategia de *bola de nieve* dado que se identificó casos de interés de personas que conocen a otras personas que saben que la

información sobre dichos casos es rica. Además se buscó que los casos elegidos abarquen la mayor cantidad de situaciones relacionadas a la investigación.

La estrategia general de la presente investigación es el análisis a través de un marco exploratorio descriptivo que permita organizar el caso. Para asegurar la confiabilidad del estudio se mantendrá una cadena de evidencia en el análisis de la investigación, la información obtenida y las conclusiones (Yin, 2003). Esto asegura que el reporte del investigador incluya todas las referencias que indiquen de dónde se ha extraído la información, también asegura que la base de datos permita identificar en qué condiciones se obtuvo la información, y que la información haya sido recopilada de acuerdo con los procedimientos establecidos en el protocolo.



## Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

Una vez terminado el trabajo de campo se resumen y organizan los resultados de las entrevistas realizadas, de acuerdo con las preguntas de investigación y el análisis transversal de los casos. La presentación de los casos está dada como un todo y no de forma individual, e incluye reportes que contienen ejemplos de la casuística explicada. Es así que el presente capítulo tiene como objetivo exponer los resultados obtenidos de la investigación y discutirlos.

### 4.1 Perfil de los Informantes

El resumen del perfil de los ejecutivos informantes se muestra en la Tabla 1. Para ello, se realizaron 27 entrevistas a ejecutivos peruanos de empresas privadas de diferentes sectores, lo que permitió conseguir información relevante que responde a las preguntas de investigación. Por razones de confidencialidad, los nombres de los ejecutivos informantes han sido modificados y se han utilizado seudónimos.

Asimismo, los ejecutivos fueron seleccionados por medio de contactos laborales, compañeros de trabajo, compañeros de estudios y una lista de referidos, brindada por los propios informantes. Se seleccionó a todos los que cumplían el perfil requerido para la investigación y se coordinó la fecha de la entrevista. Además, todos los ejecutivos que aceptaron participar en el estudio completaron al 100% las entrevistas. Igualmente, se enfatizó que la muestra no fue representativa, sino por propósito, y según la metodología del caso desarrollada en el Capítulo III. Es decir, los informantes han sido seleccionados minuciosamente según el propósito de estudio, con la finalidad de obtener las diferentes percepciones acerca de la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos en Lima Metropolitana.

Se debe mencionar que cada caso de estudio reúne el perfil requerido, que comprende diversos aspectos de los ejecutivos informantes. La edad muestra su rango de edad, y el

Tabla 1

*Perfil de los Informantes*

Pseudónimo	Abreviatura	Género	Edad	Nº empleados en la empresa	Nivel académico	Cargo	Años de experiencia previa gerencial	Ingresos (miles de soles)
Marco	MA	M	43	250	Postgrado	Gerente Operaciones	12	20 -25
Sandra	SA	F	49	310	Postgrado	Gerente de Finanzas	15	20 -25
Lucía	LU	F	35	200	Postgrado	Gerente de Propuestas	7	10 - 15
Jhon	JH	M	40	200	Pregrado	Subgerente Proyectos	8	15 - 20
Milagros	MI	F	41	800	Postgrado	Gerente de Exportaciones	10	15 - 20
Rosario	RO	F	45	4,000	Postgrado	Gerente de Análisis de la Competencia	9	10 - 15
Mónica	MO	F	37	290	Postgrado	Gerente de Tecnología de Información	4	10 - 15
Vanessa	VA	F	47	350	Postgrado	Gerente de RR. HH.	10	10 - 15
Juan	JU	M	40	280	Postgrado	Gerente de Unidad Servicios Gestionados	14	15 - 20
Néstor	NE	M	35	5,500	Pregrado	Subgerente Auditoría	5	10 - 15
Fanny	FA	F	47	2,000	Pregrado	Gerente de Exportaciones	29	15 - 20
Ana	AN	F	34	7,000	Postgrado	Subgerente Comercial	11	10 - 15
Félix	FE	M	46	7,000	Postgrado	Director de Maestrías	10	10 - 15
Eder	ED	M	43	17,000	Pregrado	Subgerente de Tecnología de la Información	10	10 - 15
César	CE	M	47	500	Postgrado	Gerente Comercial	14	15 - 20
Rubén	RU	M	34	220	Pregrado	Gerente General	7	15 - 20
Percy	PE	M	39	490	Pregrado	Gerente de Tecnología de la Información	18	10 - 15
Omar	OM	M	42	4,000	Postgrado	Gerente de Consultoría y Diseño	11	10 - 15
Iván	IV	M	47	250	Pregrado	Gerente de Ventas	15	10 - 15
Laura	LA	F	38	650	Pregrado	Gerente de TI	10	10 - 15
Gustavo	GU	M	43	1,500	Postgrado	Gerente de RR. HH.	6	20 -25
Gonzalo	GO	M	41	1,000	Postgrado	Gerente Legal Corporativo	6	20 -25
Natalia	NA	F	39	800	Postgrado	Subgerente de Planta	7	10 - 15
Efraín	EF	M	50	200	Postgrado	Gerente de Supervisión	20	10 - 15
Nicolás	NI	M	48	800	Postgrado	Gerente Comercial	7	25 - más
Carlos	CA	M	49	4,000	Postgrado	Gerente de Ventas Corporativas	8	15 - 20
Esteban	ES	M	36	3,500	Postgrado	Gerente de Proyectos	6	15 - 20

género evidencia la cantidad de los entrevistados según sean varones o mujeres. El nivel educativo muestra cuál es su grado educativo, y el nivel educativo por género brinda información del grado de preparación académica según el género de los ejecutivos informantes. En cuanto a su cargo, se refiere a cuál desempeñan en la empresa y el grado de responsabilidad que implica, y la experiencia previa gerencial muestra los años que les tomó a los ejecutivos informantes asumir un cargo gerencial.

El género de los cargos de gerencia general sugiere cómo está compuesta la alta dirección de las empresas donde laboran los ejecutivos informantes, tomando como base el género. El rango de ingresos brinda las escalas salariales de los informantes. Adicionalmente, el rango de ingresos por género indica las escalas salariales de los informantes por género. Por último, el número de empleados en la empresa manifiesta el rango de trabajadores que tienen las empresas donde laboran los informantes.

De la muestra de los 27 informantes, en la Tabla 2, se observa que (a) dos informantes tienen entre 30 y 34 años de edad, (b) siete informantes tienen entre 35 y 39 años de edad, (c) ocho informantes tienen entre 40 y 44 años de edad, y (d) 10 informantes tienen entre 45 y 50 años de edad. Por lo tanto, la edad con mayor incidencia de los ejecutivos informantes está entre 35 y 44 años, que representa el 55.6% de la muestra. También, se aprecia que de los 27 ejecutivos informantes 10 ejecutivos son de género femenino y 17 ejecutivos son de género masculino. Por ende, se puede deducir que en la presente investigación se tiene un enfoque con base en la percepción del género masculino, dado que representan el 63% del estudio.

Por otro lado, se puede deducir que en su mayoría los ejecutivos tienen un postgrado, lo que representa el 70.4% de los informantes, y solo la tercera parte de los informantes tiene un nivel educativo de pregrado. Incluso, se aprecia que el nivel educativo de los informantes según género es el siguiente: (a) 11 de los 17 informantes de género masculino cuentan con postgrado y seis, con pregrado, y (b) ocho de los 10 informantes femeninos cuentan con

postgrado y dos, con pregrado. Por lo tanto, se puede afirmar que los ejecutivos de género femenino y masculino (70.4%) han ampliado su nivel educativo a través de un postgrado. Además, se encontró que los ejecutivos de género femenino (80.0%) tienen un postgrado, mientras que los ejecutivos informantes de género masculino tienen un postgrado en menor proporción (64.7%).

También, se puede deducir que las gerencias generales de los ejecutivos informantes están ocupadas en su gran mayoría por hombres, lo que refleja la poca participación de la mujer en cargos directivos. En la Tabla 2, además, se puede apreciar el rango de empleados que tiene cada empresa donde trabajan los ejecutivos informantes. Por lo tanto, se puede deducir que, en su mayoría (63%), los ejecutivos laboran en empresas que tienen entre 200 y 1,000 empleados; sin embargo, hay un 29.6% de los ejecutivos que trabaja en grandes corporaciones que tienen más de 2,000 trabajadores. Se muestra que el 81.5% de los informantes ocupa el cargo de gerente; en consecuencia, los aportes brindados para la presente investigación serán muy ricos en información

Otro aspecto que se puede apreciar es la cantidad de años que les tomó a los ejecutivos informantes asumir cargos gerenciales: para el 55.6% de los informantes les tomó entre 6 y 10 años. El tiempo más corto para hacerse cargo de un puesto gerencial fue menor a los cinco años y el mayor tiempo, de más de 20 años. Finalmente, se puede deducir que el rango de ingreso va desde S/ 10,000 hasta más de S/ 25,000; sin embargo, la mayor proporción de los informantes, que representa el 81.5% ganan entre S/ 10,000 y S/ 20,000. También, se evidencia que los ejecutivos masculinos informantes ganan más que los ejecutivos de género femenino. Esto se debe a que el 30% de las ejecutivas gana entre S/ 15,000 y S/ 25,000; mientras que el 52.9% de los ejecutivos, entre S/ 15 y S/ 25,000. Por lo tanto, en el mercado laboral todavía existe una diferencia salarial por género.

Tabla 2

*Informantes por Género, Rango de Edad, Nivel Académico, Cargo, Rango de Ingresos, Años de Experiencia Previa Gerencial y Rango de Número de Empleados*

Rango de edad	Nivel académico	Cargo	Rango de ingresos (miles de soles)	Años de experiencia previa gerencial	Rango N° de empleados	Género	
						Fem.	Masc.
30 - 34	Postgrado	Subgerente	10 - 15	11 - 15	5,000 - a más	1	
	Pregrado	Gerente	15 - 20	6 - 10	200 - 500		1
35 - 39	Postgrado	Gerente	10 - 15	1 - 5	200 - 500	1	
			15 - 20	6 - 10	200 - 500	1	
		Subgerente	15 - 20	6 - 10	2,000 - 5,000		1
	Pregrado	Gerente	10 - 15	16 - 20	200 - 500		1
		Subgerente	10 - 15	6 - 10	500 - 1,000	1	
40 - 44	Postgrado	Gerente	10 - 15	1 - 5	5,000 - a más		1
			10 - 15	11 - 15	2,000 - 5,000		1
			15 - 20	11 - 15	200 - 500	1	
	Pregrado	Subgerente	6 - 10	11 - 15	500 - 1,000		1
			20 - 25	6 - 10	200 - 500		1
			10 - 15	6 - 10	1,000 - 2,000		1
			15 - 20	6 - 10	500 - 1,000		1
45 - 50	Postgrado	Gerente		16 - 20	5,000 - a más		1
			10 - 15	6 - 10	200 - 500	1	
			10 - 15	6 - 10	2,000 - 5,000	1	
	Pregrado	Gerente	15 - 20	11 - 15	5,000 - a más		1
			20 - 25	6 - 10	200 - 500		1
			25 - más	11 - 15	2,000 - 5,000	1	
			10 - 15	6 - 10	200 - 500		1
	Pregrado	Gerente	15 - 20	11 - 15	500 - 1,000		1
			10 - 15	11 - 15	200 - 500		1
			15 - 20	21 a más	1,000 - 2,000	1	
Total						10	17

## 4.2 Presentación y Discusión de Resultados

En el presente capítulo, se muestran los resultados de la investigación. Esta ha sido organizada en base a las cuatro perspectivas que se hallaron durante la investigación y que responden a determinadas preguntas de investigación: (a) ¿Cuáles son los estereotipos por género que impactan en la diferencia salarial por género?, (b) ¿Cuáles son los prejuicios por género que impactan en la diferencia salarial por género?, (c) ¿Qué factores de la cultura organizacional impactan en la diferencia salarial por género? y (d) ¿Qué factores de la educación impactan en la diferencia salarial por género?

No obstante, como resultado de este estudio, se halló que la decisión de la mujer a no crecer gerencialmente es un factor que incide de manera destacable en la diferencia salarial por género. Se trata de un quinto factor relevante no contemplado inicialmente en la investigación, basado en la prioridad familiar, por lo que existe una autolimitación. De igual manera, la investigación permitió recoger las propuestas de equidad basadas en la mayor oportunidad a la mujer, el cambio generacional y la intervención del Estado; lo que conduciría a múltiples beneficios, como el complemento de género. En consecuencia, se mejoraría la competitividad en el mercado laboral.

### 4.2.1 Estereotipos por género como factor que impacta en la diferencia salarial por género

Los estereotipos por género como un factor para la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos en Lima Metropolitana tienen diversos motivos que lo generan. Dicha información ha sido identificada durante toda la investigación. En la Figura 3, se presenta la red de factores producidos por los estereotipos.

A lo largo de las entrevistas realizadas a los ejecutivos peruanos en Lima Metropolitana se identificaron cinco factores considerados como estereotipos por género. Estos son: (a) el hombre provee, (b) mujer emocional, (c) mujer encargada de la casa, (d)

hombre exitoso y (e) mujer sexo débil. De ellos, solamente *el hombre provee* fue identificado durante la revisión de la literatura.

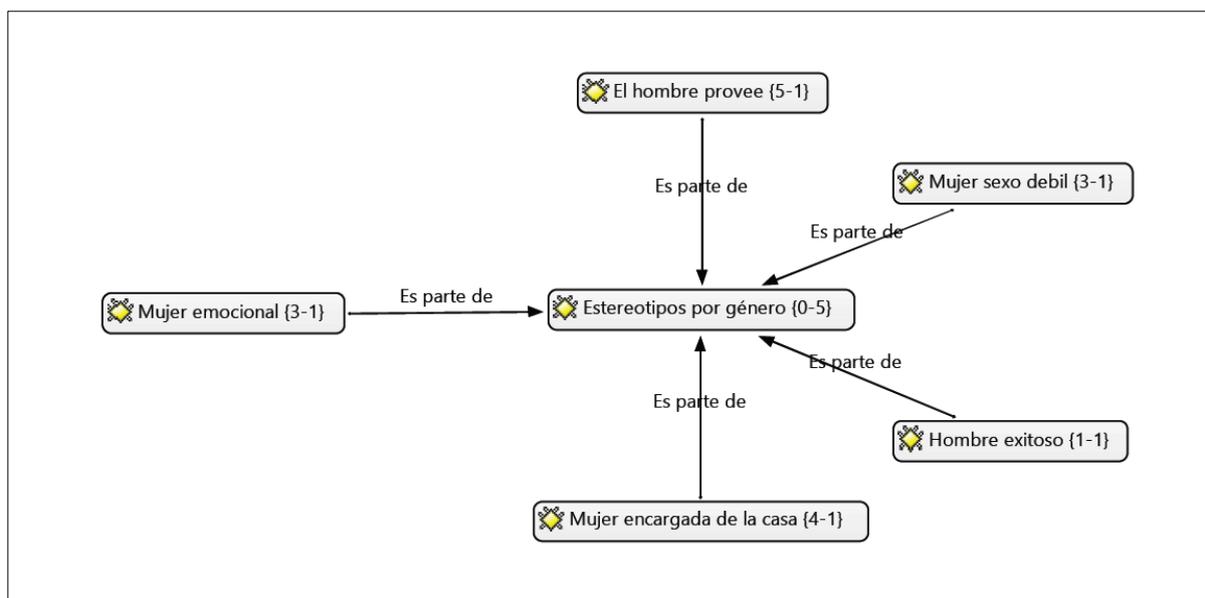


Figura 3. Red de factores generadores de los estereotipos.

Además, del resultado de las entrevistas se observó que tres de los estereotipos tienen mayor incidencia en la diferencia salarial por género. Estos se mencionan a continuación: (a) el hombre provee, (b) la mujer encargada de la casa y (c) mujer sexo débil (ver Tabla 3). El factor más relevante es *el hombre provee*.

Tabla 3

*Estereotipos como Factor de la Diferencia Salarial por Género*

Factores	Casos de estudios	Q
El hombre provee	RO, GO, JU, NE, GU	5
Mujer encargada de la casa	MA, SA, OM, NE	4
Mujer sexo débil	VA, FA, RU	3
Mujer emocional	MA, ES, OM	3
Hombre exitoso	VA	1

***El hombre provee.*** Williams et al. (2010) asociaron la diferencia salarial a los estereotipos como un factor que vincula la masculinidad a la riqueza y que, por lo tanto, dan preferencia al varón para la obtención de una mejor remuneración respecto a la mujer. Esta

idea subjetiva ha perdurado en el tiempo de manera consciente y no consciente en la sociedad. Adicionalmente, ha sido influenciada por el entorno cultural, manteniendo con ello la diferencia salarial por género.

De las mujeres entrevistadas el 10% cree que el estereotipo *el hombre provee* es un factor que impacta en la diferencia salarial por género; mientras que el 23.5% de los ejecutivos coincide en el mencionado estereotipo. Con respecto a este factor, Rosario y Juan consideraron que es un tema cultural, debido a una sociedad machista en la que se cree que el hombre debe ser el sustento de la casa y, por ello, el que debe ganar más que la mujer. Néstor consideró que no solo es un problema que lo crea el hombre, sino que la mujer ayuda a que eso influya. A continuación, se presenta lo que sostuvieron los informantes en relación con lo anteriormente mencionado.

—Yo creo que son varias cosas. Una que casi siempre se evidencia, como la sociedad todavía es machista, es que, en realidad, se piensa que el hombre es el sustento de la casa, que necesita ganar muy bien. Y la mujer es como que un segundo sueldo, que no es el principal; entonces, se va a conformar con menos. Creo que es lo que ellos piensan (Rosario, 87:87).

—Factores culturales; probablemente, un hombre gane más que una mujer en la misma posición, porque culturalmente la mujer depende del hombre. Se considera que el hombre debe ganar más, pues es el sostén de la casa (Juan, 97:97).

—Sí, yo creo que influye. Es más, creo que la mujer ayuda a que eso influya; no es un tema que solo los hombres creemos, que somos el macho dominante y quienes tienen que traer plata a la casa (Néstor, 115:115).

***Mujer encargada de la casa.*** En la asignación tradicional de roles por género, se considera que las mujeres tienen la obligación de abandonar el trabajo para pasar a ocuparse de las responsabilidades familiares. También, se cree que son las mujeres las que deben dejar

de trabajar luego del nacimiento del primer bebé. Nuevamente, se impone la creencia que es la mujer la que debe encargarse del rol familiar (Ochaíta & Espinosa, 2006).

Para el 10% de las mujeres entrevistadas, este estereotipo impacta en la diferencia salarial por género; mientras que para el 17.64% de los ejecutivos varones informantes coinciden en que este factor impacta en dicha diferencia. Con respecto a ello, Marco y Omar indicaron que este estereotipo se debe a una cultura machista, donde la mujer es quien debe permanecer en casa al cuidado de los hijos y con labores domésticas. Sandra indicó que una mujer que trabaje con personas que piensen de ese modo fracasará.

—Los estereotipos por género se han producido porque uno se ha criado bajo una cultura machista, bajo una cultura donde la mujer debe estar en casa, criando a los hijos, haciendo labores domésticas y se han fijado este tipo de estereotipos; pero la verdad es que en la práctica tanto los hombres como las mujeres tienen las mismas obligaciones, las mismas responsabilidades y las mismas obligaciones que hacer dentro y fuera de la casa (Marco, 103:103).

—La cultura sí es machista. Influye mucho; hay una cultura en que el hombre es el que tiene que trabajar y la mujer tiene que estar en casa, cuidar a los hijos (Omar, 91:91).

—Él pensaba que la mujer estaba para su casa. Entonces, con esos tipos ya estás fracasada (Sandra, 159:159).

**Mujer sexo débil.** Se plantea el problema de haber convertido a la mujer en el sexo débil, pues, aunque es importante tener leyes claras, ese no es el problema real; es mucho más importante hacer un cambio a nivel de la sociedad, una concientización de la diversidad que implica más que una diferencia de género (García, 2015). Para el 5.8% de los ejecutivos varones, el estereotipo *mujer sexo débil* impacta en la diferencia salarial por género; mientras que el 20% de las mujeres ejecutivas entrevistadas considera que tal estereotipo incide en la

diferencia salarial por género. Con respecto a este factor, los informantes indicaron lo siguiente:

—Es como que dicen “esta no sabe nada”, pero luego se dan cuenta de que las mujeres sí entendemos de fierro; o como, por ejemplo, siendo mujer no puedes ir a una mina o cosas así. Bueno, si puedes ir a una mina, meterte a un socavón o manejar una cuatro por cuatro; o que tienes más miedo, o que eres más frágil, o que es una vida muy ruda como para ponerte un mameluco es la primera percepción equivocada que los hombres tienen automáticamente. Mira, puede ser una coincidencia. Como te comenté, mi papá es mecánico; entonces, he vivido con fierros, grasa de instalaciones eléctricas; además, mi papa nos enseñó a mis hermanas y yo a valernos por nosotras mismas, así que nunca tuve un problema en treparme un cerro o a la camioneta con tacos o sin tacos, (risas...) (Vanessa, 53:53).

—Porque siguen viendo a la mujer como el sexo débil, o que necesita más preparación, o porque no quieren forzar a la mujer a hacer trabajos más duros porque las ven débiles (Fanny, 115:115).

—Por el machismo y otra parte que dice que la mujer es débil, también, se hace que el hombre gane más (Rubén, 12:121).

#### **4.2.2 Prejuicios por género como factor que impacta en la diferencia salarial por género**

Acorde a lo mencionado en el Capítulo II de la revisión de la literatura acerca de los factores que explicarían la diferencia salarial por género, Zabudovsky (2015) indicó que, debido a factores socioculturales, la presencia de la mujer sigue siendo mínima en cargos ejecutivos. Según señalaron Prieto y Pérez de Guzmán (2013), esta poca participación de la mujer representa una densidad menor comparada a la del hombre. Contrastando las causas

generadoras de dicha incursión, la diferencia salarial por género no es el resultado del mercado laboral ni del comportamiento racional de las empresas.

Por otro lado, Araujo (2015) no consideró factores objetivos, sino subjetivos; por lo que se tiene mucha influencia social y cultural que engloba las razones de la brecha. Es así que, mediante un estudio de campo, se ha investigado los prejuicios como uno de los factores sociales asociados a la diferencia salarial por género. Los resultados de las entrevistas revelan que los participantes coinciden en ocho factores que se relacionan a los prejuicios.

Así, los factores identificados están dentro de la categoría de prejuicios como factores de la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos. Estos son los que siguen: (a) ausencia por maternidad, (b) prioridad familiar de la mujer, (c) mayores concesiones, (d) mujer menos capacitada, (e) mujer menos valorada, (f) indisponibilidad para viajar de la mujer, (g) baja capacidad de negociación de la mujer y (h) menor oportunidad para la mujer. En la Figura 4, se explica esta información.

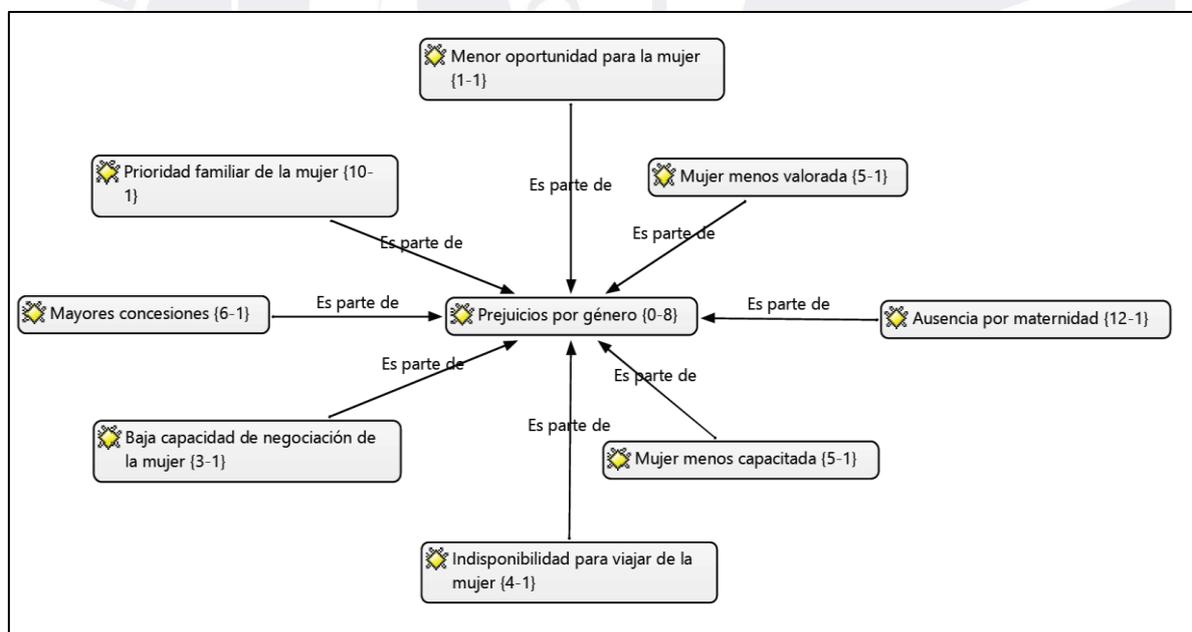


Figura 4. Red de factores generadores de los prejuicios.

Se han tomado para el análisis los cinco factores con mayor incidencia en los informantes. Estos son (a) ausencia por maternidad, (b) prioridad familiar de la mujer, (c) mayores concesiones, (d) mujer menos capacitada y (e) mujer menos valorada (ver Tabla 4).

La diferencia en la frecuencia presentada en la Figura 4 y en la Tabla 4 está dada porque, en algunos casos, un mismo informante tiene más de una cita respecto a un mismo factor.

Tabla 4

*Prejuicios como Factor de la Diferencia Salarial por Género*

Prejuicios	Casos de estudio	Q
Ausencia por maternidad	ES, RO, MO, GO, JU, NE, FA, JH, EF, ED, MI, NI	12
Prioridad familiar de la mujer	MA, SA, NA, CA, VA, NE, AN, EF, RU, MI	10
Mayores concesiones	ES, NA, MO, GO, MI, NI	6
Mujer menos capacitada	MO, OM, LA, GO, VA	5
Mujer menos valorada	SA, NA, OM, LU, MI	5
Indisponibilidad para viajar de la mujer	RO, CA, CE, RU	4
Baja capacidad de negociación de la mujer	PE, AN, CE	3
Menor oportunidad para la mujer	LA	1

**Ausencia por maternidad.** El rol de la mujer se ha ampliado en el tiempo, dejando de lado la única función del cuidado de los hijos y el hogar, y ha expandido su presencia en ámbitos empresariales, políticos y otras áreas. Sin embargo, culturalmente, en el sistema de organización patriarcal y en la segmentación tradicional de los roles productivos y reproductivos, la mujer propensa a la maternidad, las que fueron madres y pueden serlo otra vez, y las que no lo han sido aún son percibidas en sociedad como individuos con incapacidad temporal. A ello se le agrega que se les ve como personas con limitaciones en el desempeño laboral en actividades riesgosas para la gestación, y más vulnerables a enfermedades y malestares propios de su estado. Tal concepción de mujer, por motivos culturales, perdura durante su vida, pues la crianza y cuidado de los hijos es vista como responsabilidad de ella (Frías, 2011).

La condición de maternidad puede ser tomada de forma negativa por las empresas, con presencia de discriminación por embarazo bajo la percepción de los empleadores ante el

riesgo potencial de embarazo, como lo expresó el estudio de Frías (2011). En este, el investigador señaló que se puede asociar a la maternidad a una disminución del desempeño laboral y productividad, ausentismo laboral por complicaciones asociadas a la gestación, atenciones médicas rutinarias, y al costo laboral adicional involucrado para el empleador ante la ausencia de la mujer a causa de ello, así como la licencia que indica la legislación. Todo esto genera que se le pague menos a la mujer en comparación al varón.

La maternidad puede ser vista a través de las personas como un factor de la diferencia salarial por género, dado como un prejuicio que ha perdurado en el tiempo. Entre las mujeres entrevistadas, el 40% cree que la maternidad es un factor como prejuicio que determina la diferencia salarial por género; mientras que el 47% de los varones coincide en dicho factor. Desde la percepción de los ejecutivos, la disponibilidad laboral de la mujer ante la maternidad es uno de los principales factores en la diferencia salarial, como indicaron Esteban y Néstor.

—He escuchado algunos casos, por ejemplo, de eso, sí he escuchado. A mí, particularmente, no me ha tocado vivirlos; o sea, en las empresas en las que he estado. Pero sí he escuchado casos en los que, de repente, como que el tema de maternidad les trae un costo adicional a la empresa. Porque, nuevamente, viéndolo de manera fría, en teoría, la empresa paga un recurso que tiene cierta disponibilidad; entonces, sale embarazada la niña, y, prácticamente, de los 12 meses del año, va a contar con ese recurso ocho meses (Esteban, 149:149).

—Yo creo que es el principal foco y después ya vienen los temas que tienen que ver con la idiosincrasia. El gerente que está viendo cuáles son sus candidatos también está pensando quién no le va a trabajar los 365 días de año, pero sí todos los días hábiles del año, y con una mujer casada tienes en la cabeza que vas a perder cinco meses por el tema de embarazo (Néstor, 113:113).

—Yo te digo que sí por algo. Por ejemplo, en el comercio exterior de las empresas exportadoras, en la parte comercial, generalmente, el equipo de ventas tiene que viajar mucho a ferias fuera del país que pueden durar una semana. Yo he escuchado a personas que toman la decisión de contratar pensando: “Oye, pero espérate: esta persona se va a casar, puede salir embarazada y va a ser un problema si es que queremos que participe de ferias”. Y con la cantidad de viajes, normalmente, tienden a contratar al hombre. Yo, inclusive, he participado en toma de decisiones y se basa, para el equipo de ventas, en contratar a un hombre y no a una mujer (Fanny, 51:51).

—Seguro deben haber estado pensando: “Pucha, salió embarazada”, “un año que no va a poder viajar”, “va a estar tres meses fuera de la empresa, no la vamos a poder llamar porque va a estar con un genio de miércoles”, “después de todo un año, se va a ir una hora antes, no le puedo decir nada”; porque no me pueden botar, porque estoy en lactancia. Entonces, yo genero pérdida a la empresa, definitivamente, viéndolo desde el punto de vista del negocio (Milagros, 151:151).

**Prioridad familiar de la mujer.** Existen diversos estudios asociados al balance de la vida familiar y laboral como el mostrado por Martínez (2011). En este, indicó que existen roles e identidades de género diferenciados, donde la mujer es un ser con funcionalidades que abarcan a toda la familia, lo cual es su rol principal para la sociedad. Por lo contrario, al hombre se le da el rol de proveedor de recursos para la familia, reforzando estereotipos de género que han hecho que estos roles se mantengan en el tiempo.

Sin embargo, con la mayor participación de la mujer en el ambiente laboral, existe una corresponsabilidad, reduciendo de una forma más equilibrada las gestiones de administración de tareas en ambos géneros. El no contar con un balance de la responsabilidad familiar y laboral trae complicaciones laborales, ya que la excesiva prioridad que puede tomar una mujer puede encasillarlas de forma negativa, perjudicando de por sí en las oportunidades que

pueda tener en un contexto laboral y ejecutivo. La razón es que los empleadores percibirían una reducción del grado de compromiso laboral con la organización, por lo que la mujer recibirá una menor remuneración en comparación al varón.

Los cambios de la prioridad de la mujer pueden ser tomados negativamente como demérito de la *performance* laboral, debido al cambio de prioridad del aspecto familiar sobre el trabajo. De la investigación realizada en campo, se obtuvo que el 50% de las mujeres ejecutivas cree que la prioridad familiar de ellas es un factor que determina la diferencia salarial por género, mientras que solo el 29% de los ejecutivos varones coinciden en ello. En lo percibido por los ejecutivos, el tema del cambio de prioridades de la mujer sería uno de los principales prejuicios asociados a la diferencia, como sostuvieron Marco y Natalia, quienes coinciden en que se tiene la idea preconcebida de que la mujer no tendrá la misma disponibilidad dado que le da prioridad a la familia.

—Porque generalmente, a veces, un puesto gerencial o directivo implica muchas veces viajes y los viajes implican, a veces, desplazarse por una o dos semanas fuera del país de origen donde está la familia, y muchas mujeres, a veces, tienden a sufrir con esta expectativa; pues la mujer está mucho más preocupada por lo que sucede en su hogar, lo que sucede en su casa, con sus hijos, en la mayoría de los casos. No todos los casos son así. En mi caso, considero que es igual, pero para la mayoría, es diferente (Marco, 77:77).

—Cambia totalmente. Entonces, si bien en el trabajo no hay alguna diferencia, no siento que tenga un trato distinto. Yo sí me siento distinta, porque ya no me puedo quedar más allá de las horas de trabajo como solía hacerlo de manera libre. Ahora ya no, porque tengo una responsabilidad y tengo que llegar derecho a las labores con el bebé, y en las mañanas lo mismo si quisiera venir súper temprano por alguna razón

como solía hacerlo antes o por algo importante. No puedo, porque ¿con quién dejo a mi bebé pequeñito? (Natalia, 70:70).

—La mujer como que, normalmente, tiene más preocupaciones, ya que se tiene que encargar de los hijos y de la casa. Eso también frena que le ofrezcan puestos con más responsabilidades (Ana, 37:37).

—Las mujeres, sobre todo madres, probablemente, tienen más preocupación por regresar más rápido a casa; entonces, las prioridades son otras; entonces, eres más eficiente porque tienes que ir a ver a los hijos; mientras que el papá no necesariamente, porque la mujer está cuidando a los hijos (Vanessa, 63:63).

—Mira, no es porque sea mujer o porque sea hombre dices que la mujer va a llegar tarde, o de repente la mujer se puede ir más temprano. Todo depende del caso en que se dé en la mujer; pues, obviamente, si la mujer tiene un hijo o tiene una familia, ya está mirando las cinco de la tarde para irse; pero si no, no me quejo de las arquitectas que tengo, trabajan hasta tarde (Rubén, 105:105).

—No tiene comparación. Lo que antes era lo más importante en tu vida, tu segundo hogar, que estabas aquí todo el día metida; ves por los ojos de la empresa. Las prioridades te cambian en la vida cuando eres madre y quizás ahí sea el quid de la diferencia entre un ejecutivo mujer y un ejecutivo hombre. A mí, José Luis siempre me decía que estaba muy orgulloso de trabajar conmigo, pero que para ser una mujer exitosa tienes que ser soltera y me ponía los ejemplos: “Mira a la Meche Araoz: divorciada; mira a la Lourdes Nano: no se casó” y, si te das cuenta, la gran mayoría o son divorciadas o nunca se casaron (Milagros, 69:69).

—Bueno principalmente lo que te decía hace un rato porque las mujeres priorizan más el tema de la familia (Nestor, 111:111).

**Mayores concesiones.** En estudios como el realizado por Prieto y Pérez de Guzmán (2013), se mencionó que la diferencia de género abarca la discriminación laboral dada por factores como prácticas selectivas en las empresas y que han perdurado en el tiempo. Teniendo en cuenta que son las personas las que deciden las condiciones de empleo y que dichas prácticas se aplicarán a hombres y mujeres, existen factores subjetivos asociados a ello. Uno de estos es la diferenciación salarial acorde al género.

Aspectos como el de la conciliación de la vida familiar y laboral pueden surgir como un refinadísimo mecanismo de defensa masculino, donde se intenta ayudar a la mujer a compatibilizar el rol social del cuidado de la familia con el de trabajadora (Cabeza, 2010). Este balance en los roles le permite mantener un buen desempeño laboral sin descuidar su vida personal y familiar; pero un desbalance puede repercutir en una merma de la productividad, y ante los permisos, licencias, ausencia laboral o salir temprano, inclusive, se pueden generar problemas de clima laboral. Al respecto, hay una percepción negativa entre los ejecutivos acerca de los permisos por diversos motivos personales y familiares, o el uso excesivo de este beneficio así esté sustentado, que son más recurrentes en mujeres que en hombres. Estos prejuicios se asocian con pagarle menos a la mujer en relación con el varón.

Los prejuicios por género vienen dados por todas aquellas valoraciones negativas que se tienen acerca de la mujer, y abarcan aspectos de su desempeño, prioridades, capacidad de liderazgo, entre otros. Es así que los prejuicios acerca de las concesiones con las que cuenta una mujer, resultan percibidos de manera negativa entre los ejecutivos, y son parte de los prejuicios de género encontrados en el trabajo de campo. Asimismo, los resultados de la investigación indican que el 18% de los varones creen que las concesiones de la mujer generan la diferencia salarial; en cambio, el 30% de las mujeres señala que las concesiones de la mujer son prejuicios generadores de la diferencia salarial. Los prejuicios de las concesiones

que tendría la mujer, como de irse temprano, se perciben como problemas potenciales; así lo señalaron Natalia, Mónica, Gonzalo y Nicolás.

—Sobre todo por el tema de permisos. Si bien el área de acondicionado hay, básicamente, mujeres, en planta cerrada hay, básicamente, hombres; entonces, como que entre todo, producción como que tenemos mitad y mitad o 60-40. Sin embargo, todos los permisos por niños enfermos, que le pasó algo a alguien, que tiene que ir al médico o todo lo demás... Es muy raro que un hombre falte directamente, porque tuvo que llevar a su hijito al hospital o al doctor. En general, quienes asumen esa carga siempre son las mujeres (Natalia, 102:102).

—Porque, muchas veces, creo que algunos gerentes o jefaturas piensan que una mujer es mucho problema y que debe ganar menos, porque va a pedir de repente... Tienen la mala percepción que va a pedir mayor cantidad de permisos, muchas concesiones que le tienen que dar por el hecho de ser mujer (Mónica, 75:75).

—Probablemente tenga más permisos, más periodos sin trabajar, probablemente no se quede hasta las 9 o 10 de la noche cuando se requiera entonces por ello se podría decir que los hombres van a rendir o aportar más (Gonzalo, 49:49).

—Claro, hay prejuicio en el sentido que te digo que es un mal prejuicio. A ver, por qué a una mujer le pueden pagar menos, porque dicen la mujer, al final, va a pedir licencia, el hijito se le enfermó. No va a venir, entonces se le paga menos. Pero eso es un prejuicio, porque yo conozco mujeres que trabajan, que no faltan, que están ahí. Que obviamente salen embarazadas, se tienen que ir, dan a luz, pero hay un mal prejuicio con respecto a ese tema; yo creo que todos tenemos las mismas oportunidades, todos tenemos las mismas capacidades. Si una mujer es más capaz que un hombre, ¿por qué no va a tener la misma oportunidad de trabajar? Y yo te digo que cada vez es más; todavía no es lo que debería ser (Nicolás, 123:123).

### 4.2.3 Cultura organizacional como un factor que impacta en la diferencia salarial por género

La brecha en los cargos en la alta dirección de las empresas de las grandes corporaciones a nivel mundial se explica por diversos factores, y uno de ellos es la cultura organizacional (Zabludovsky, 2015). A lo largo de la investigación realizada, la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos se da por la contribución de una serie de factores que se originan en la cultura organizacional (ver Tabla 5). Algunos de estos factores relacionados han sido identificados según se muestra en la Figura 5.

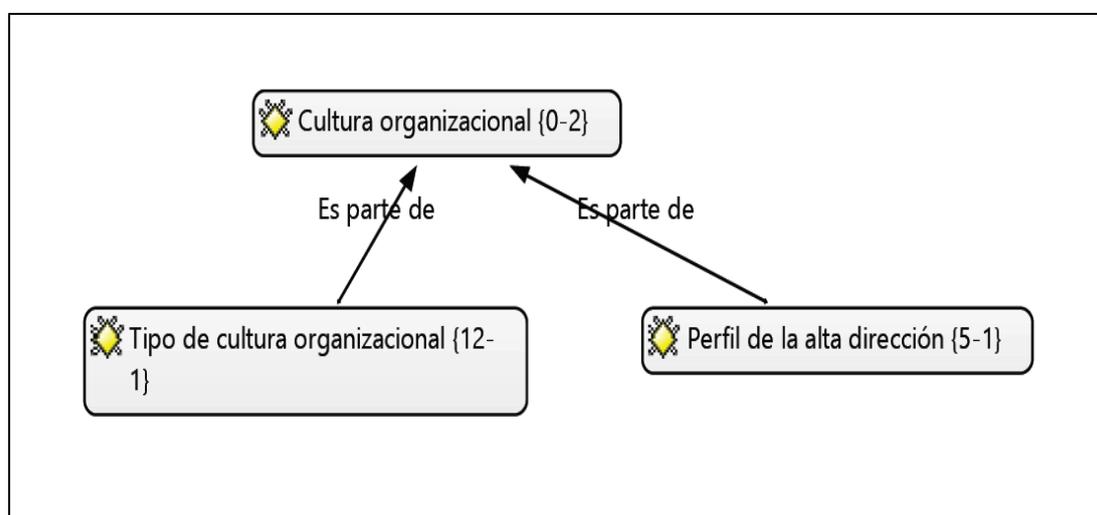


Figura 5. Red de factores generadores de la cultura organizacional.

En el análisis de las entrevistas realizadas a los ejecutivos peruanos se determinaron dos factores que son parte de la cultura organizacional. Estos son los que siguen: (a) perfil de la alta dirección y (b) tipo de cultura organizacional. Como se puede ver en la Tabla 5, el factor más relevante encontrado es el tipo de cultura organizacional, dado que ha sido mencionado con mayor incidencia por los participantes de la investigación.

Tabla 5

#### *Cultura Organizacional como Factor que impacta en la Diferencia Salarial por Género*

Factores	Casos de estudio	Q
Tipo de cultura organizacional	MA, IV, MO, LA, GO, VA, JU, FA, AN, JH, EF, CE,	12
Perfil de la alta dirección	SA, OM, LU, GO, ED	5

**Tipo de cultura organizacional.** Generalmente, las organizaciones no establecen remunerar a los hombres y a las mujeres de manera diferente para un mismo trabajo; sin embargo, la realidad es que estas diferencias están presentes en casi todas las organizaciones. Al igual que el tipo de cultura organizacional, los diversos factores propios de cada empresa como las diferencias de género en la contratación, la promoción, el rendimiento y las decisiones sobre la remuneración pueden conducir a la incidencia de la desigualdad salarial en casi todas las empresas (Agency Workplace Gender Equality, 2014). A través de la investigación realizada, se encontró que el 41.2% de los hombres cree que el tipo de cultura organizacional sí influye, en general, en la diferencia salarial.

Manifestaciones como la de Marco y Jhon, quienes señalaron que los parámetros establecidos como vallas definidas o influencias típicas de las organizaciones nacionales o extranjeras, pueden correlacionarse con los factores teóricos antes indicados y, por ende, también con la diferencia salarial por género. Adicionalmente, otros comentarios como el de Ana y Vanesa coincidieron en que la promoción u oportunidad que da la cultura organizacional de una empresa a la mujer o a sus trabajadores impacta en el aumento o la reducción de la diferencia salarial. El porcentaje de mujeres que relacionan el tipo de cultura organizacional con la diferencia salarial por género es del 50%.

—Correcto, yo creo que la cultura organizacional es la que define si es que las personas pueden crecer en la empresa; define las vallas salariales para poder remunerar de manera mejor o menor a un hombre o a una mujer; de manera equitativa, también (Marco, 101:101).

—En las empresas que he trabajado, que son canadienses, americanas y, principalmente, las anglos o americanas, no tiene mayor influencia; pero sí pude trabajar en una empresa argentina, donde sí influía ¿no? O sea, va a depender mucho

de la cultura de donde sea la empresa, la forma como se maneja, y eso está claro en la distribución de gerencias. Por ejemplo, en la empresa argentina, solamente había una Gerente y cuando ingresé a las otras empresas de formación americanas o canadienses, ya había mucha más presencia de mujeres en posición de gerencia; depende mucho de cómo ellos lo visualicen (Jhon, 87: 88).

— Ah que no hay una cultura de promoción de la mujer, no existen leyes y si existen no están bien promovidas, hace poco estaba hablando con alguien de Scotiabank y me decía, ellos por política si tiene que en todas las ternas de una posición siempre tiene que haber una mujer. Esta es una empresa multinacional que viene de otras latitudes y tienen otra manera de pensar y localmente estoy seguro que no existe nada de eso (Juan, 105:105).

—Sí, claro, de todas maneras y debería empezar desde la cabeza. Si ves que la primera línea son hombres y la segunda línea hombres, ya está claro que no se le está dando la oportunidad a las mujeres (Ana, 81:81).

—Claro que sí, porque tu cultura promueve que la diversidad es importante, impacte; cómo se aplica en la vida real los valores y los objetivos (Vanessa, 114: 114).

**Perfil de la alta dirección.** El perfil de la alta dirección puede influir directa o indirectamente en la diferencia salarial por género. Asimismo, en diversos momentos de la vida laboral, las causas como la desigualdad al momento de la contratación, el sesgo en las calificaciones de desempeño o rendimiento, o la discriminación por género consciente e inconsciente, que se indicaron en el estudio realizado por la Agency Workplace Gender Equality (2014), son solo algunos ejemplos. De la investigación efectuada, el 17.65 % de los participantes hombres observa el perfil de la alta dirección como un factor que impacta en la diferencia salarial por género. Este porcentaje es casi similar al de las entrevistadas, que alcanza a un 20%.

Por otra parte, la participante entrevistada, identificada con el seudónimo de Sandra, expresó que la postura que caracteriza la alta dirección influye a favor de la mayor participación de mujeres en cargos directivos, lo cual directa o indirectamente influye en los sueldos. Otras respuestas, como lo manifestado por Omar, Lucía y Eder, que si bien no detallan largamente cómo el perfil que sigue la alta dirección se refleja en una diferencia salarial, sí coinciden afirmando que la cultura organizacional depende de las cabezas de la organización. Además, manifestaron que las preferencias e imparcialidad de estas, respecto a la diferencia salarial, se van a reflejar lo largo de toda la organización.

—Sí, por ejemplo, antes, cuando había un gerente general que era alemán, él era un tipo que eliminó los chismes de la compañía. Nadie podía venir a quejarse de alguien. Si te quejabas de alguien él decía: “A ver, tráeme a la otra persona”. Erradicó eso. Él fue, por ejemplo, el que me ascendió; nunca pensó que Martha mujer, Martha hombre. Él se preocupó de que no lo vaya a hacer bien porque me estaban ascendiendo a una posición que, de repente, me iban..., o sea, si no lo hacía bien, me tenían que sacar de la empresa; pero lo pensó por mi posición, por la responsabilidad que iba a asumir, no por ser mujer o por ser hombre, y como era así todo el directorio, se acomodó a su estilo, o sea, el cambió la cultura; pero luego ya vino un peruano y de nuevo la cambió. Porque yo he visto que el gerente general puede cambiar la cultura de la empresa, eso lo leí una vez y después acá (Sandra, 101:101).

—Yo creo que sí, yo creo y como pasa; si el gerente general fuese mujer, obviamente, yo creo que habría más gerentes, habría más mujeres. Sí, yo creo que sí. (Omar, 87:87).

—Sí, porque la cultura organizacional depende de la ideología de la gente donde trabaja, de las cabezas de las empresas. No en todas es así, pero sí hay algunas donde todavía hay sesgo por estas diferencias (Lucía, 141:141).

—Sí, definitivamente; si las cabezas de la organización de una empresa, tienen alguna imparcialidad respecto al género; esto lo van a transmitir a sus mandos medios y estos van a reflejar lo que realmente las cabezas dan a conocer o tienen la preferencia y eso influye; normalmente, la cultura viene desde arriba (Eder, 101:101).

#### 4.2.4 Educación como factor que impacta en la diferencia salarial por género

Se han encontrado dos factores relevantes que están relacionados con la educación. Este hallazgo se dio con base en las entrevistas y teniendo a la educación como factor de la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos en Lima Metropolitana. El detalle se presenta, a continuación, en la Figura 6.

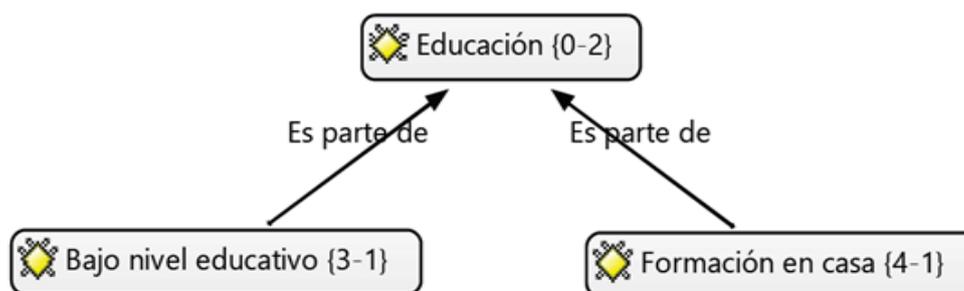


Figura 6. Red de factores generadores de educación.

Como se mencionó, de las entrevistas realizadas, se han encontrado dos factores relevantes que determinan la diferencia salarial por género relacionados a la educación. Estos son los que siguen: (a) bajo nivel educativo, con tres incidencias en los informantes y (b) formación en casa, con cuatro incidencias en los informantes. Por lo tanto, para el análisis se toma en cuenta los dos factores mencionados (ver Tabla 6).

Tabla 6

#### *Educación como Factor que impacta en la Diferencia Salarial por Género*

Factores	Casos de estudios	Q
Formación en casa	MO, CA, VA, RU	4
Bajo nivel educativo	IV, GU, VA	3

**Bajo nivel educativo.** De todos los informantes, ocho coinciden en que el nivel educativo es un factor que determina la diferencia salarial en consecuencia para ellos. Mientras las mujeres vayan teniendo un mayor nivel educativo irán reduciendo la diferencia salarial, pues tendrán más oportunidades en el mercado laboral. Por ejemplo, en el estudio de CEPAL titulado *Descomponiendo la desigualdad salarial en América Latina: ¿Una década de cambios?* se mencionó que la diferencia salarial por género se está acortando y los factores determinantes para ello son, principalmente, la educación y la experiencia (Contreras & Gallegos, 2007). La reducción de la brecha se refleja con el incremento de las mujeres con un mayor nivel educativo en el mercado laboral. Esto es beneficioso para los países, dado que se promueve la competitividad entre hombres y mujeres. Cabe mencionar que solo el 10% de las mujeres y el 12 % de los varones informantes creen que el *bajo nivel educativo* es un factor determinante de la diferencia salarial por género.

Por otro lado, Rodrigo (2015) se basó en dos modelos para hacer un análisis sobre la diferencia salarial por género en Chile. En primer lugar, se asocia a la teoría económica neoclásica, donde se relaciona la diferencia salarial directamente a la productividad individual de los trabajadores basados, principalmente, en el nivel educativo. En segundo lugar, se relaciona a la teoría del capital humano, que postula que mientras más conocimiento adquiera la persona, será más productivo y, por ende, recibirá mayores ingresos. Es así que, el conocimiento adquirido debe ser rentabilizado a través de la educación y la formación en la empresa.

Para Gonzalo y Vanessa, la educación es importante, dado que mientras más alto sea el nivel educativo, las mujeres tendrán mayores oportunidades para ocupar puestos gerenciales. Además, una mejor educación les dará las herramientas para cuestionarse que debe nacer de ellas mismas el cambio y, así, romper paradigmas con la finalidad de asumir nuevos puestos y responsabilidades. En consecuencia, reducirán la diferencia salarial por

género. A continuación, se detallan los comentarios más relevantes de los informantes con referencia al nivel educativo.

—Creo que sí, porque escuchas esto: “Mira, tiene un MBA y es mujer”, y cuando un hombre tiene un MBA es normal, y mientras se vayan educando más, irán teniendo mayores oportunidades (Gonzalo 61: 61).

—Claro, por supuesto que sí. Si una mujer está más preparada que un hombre, por supuesto, tiene que ganar más (Iván 129:129).

—Sí, porque creo que la educación puede ayudar; porque en algún momento nos va a dar herramientas para cuestionarnos lo suficiente y para darnos cuenta que no deberíamos hacer lo mismo; sin esa educación es mucho más difícil darnos cuenta, pero estamos avanzando. El tema es que debemos reconocer que debe nacer de nosotras mismas. Nosotras solitas, sin darnos cuenta, tenemos metido el chip en la cabeza, que no lo vas a poder hacer; entonces, automáticamente, asumimos y aceptamos posiciones que así es (Vanessa 109:110).

**Formación en casa.** Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016), la diferencia salarial por género se presenta en mayor proporción en la población con un nivel educativo más alto, dado que los hombres aún ganan 25.6% más que las mujeres. Esto significa que el incremento de inversión en educación y capacitación de las mujeres no es suficiente para alinear sus ingresos al de los hombres con el mismo nivel educativo. En base a ello, se deduce que la educación no es suficiente a nivel de instrucción por lo que se debe trabajar en la formación en las nuevas generaciones.

Por otra parte, la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos tiene su origen en la formación en casa que se les da a los niños. Dicha educación está influenciada, en la mayoría de los casos, por una cultura machista, donde la mujer es quien tiene que estar en la cocina y encargarse de la casa bajo ideas preconcebidas de roles por género que existe en la

sociedad, y el hombre es quien debe trabajar y tener mayores ingresos, así lo comentaron Mónica, Carlos y Vanessa. Es importante mencionar que el 20% de las mujeres y solo el 12% de los varones creen que la formación en casa es un factor que determina la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos. Respecto a este tema los informantes comentaron lo siguiente:

—Más que la educación, creo que la crianza en general ¿no? En realidad, el tema de diferencia de género ya se va a un tema como que de machismo ¿no?; entonces, depende de la formación que uno tenga en casa. Eso es desde mi punto de vista (Mónica 89: 89).

—Muchos temas que vienen de la propia familia, la formación en casa; a la mujer se le dice que ellas tienen que estar en la cocina y el hombre es que tiene que salir a trabajar. Todo eso arrastra (Carlos 81: 81).

—Creo que tiene que ver mucho con la formación que tenemos de pequeños, me ha tocado ver casos o comentarios de gerentes que deciden el aumento de alguien y te dicen: “A esta chica no hay que aumentarle mucho; porque a su esposo lo acaban de ascender y es el quien tiene que traer la plata; ella no puede ganar más que él”. Entonces, era como que tú no le estás pagando porque su esposo trabaja o por donde trabaja; sino le estás pagando porque trabaja en la compañía y es buena en lo que hace. Para eso está la evaluación de desempeño y porque el mercado paga por la posición independientemente del género (Vanessa 95: 95).

—Creo que todo viene desde cuándo salen de su casa para empezar estudiar. Hay familias que hacen que la mujer solamente estudie en un instituto o algo menor, pues creo que viene desde casa. Tanto la mujer como el hombre tienen que estudiar en la universidad, o tienen que llevar un curso y allí tienen que especializarse; todo viene desde casa (Rubén 171: 171).

## 4.3 Hallazgos Adicionales de la Investigación

### 4.3.1 Propuesta de equidad

De la investigación realizada, se ha encontrado que los participantes han manifestado propuestas para conseguir una equidad salarial por género, a través de diversas iniciativas. Las propuestas se convierten en el camino a la igualdad, donde se respeta y reconoce las diferencias; además, incentiva un trato justo y equitativo para todas las personas independientemente del género. Los beneficios de la equidad serían diversos, desde crear una sociedad más justa e igualitaria, con empleos de calidad y personal altamente motivado. También, favorece la promoción de la competitividad entre hombres y mujeres, lo cual generaría beneficios para las empresas, trabajadores y la economía. Sin embargo, se requerirá un análisis más profundo para poder validar esta teoría.

En resumen, las propuestas de equidad encontradas son las siguientes: (a) cambio generacional, (b) mayor nivel educativo de la mujer, (c) mayor oportunidad a la mujer, (d) cambio de cultura organizacional, (e) conciencia de equidad en la alta dirección de las empresas, (f) intervención del Estado y (g) cambio cultural. En la Figura 7, se presenta cada una de estas.

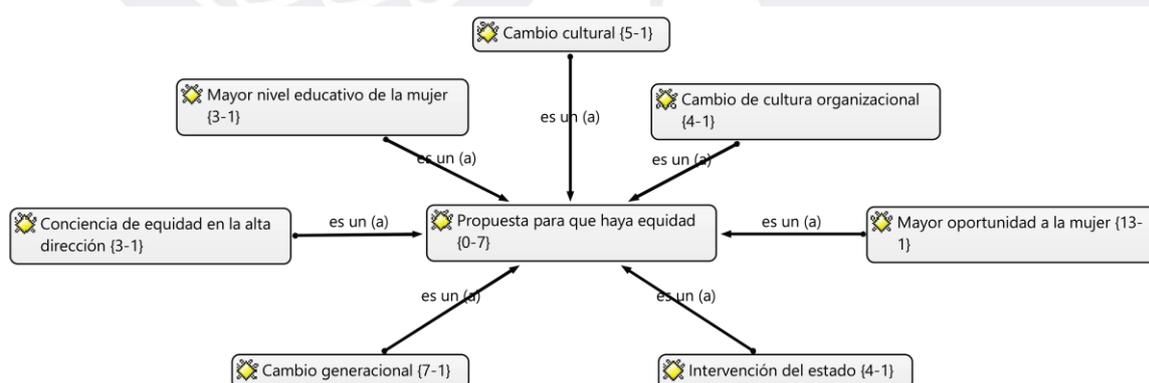


Figura 7. Red de factores que impactan en la propuesta de equidad.

Además, se ha considerado para el análisis, los cuatro factores con mayor incidencia en los informantes. Estos son los que siguen: (a) mayor oportunidad a la mujer, (b) cambio generacional, (c) cambio cultural y (d) intervención del Estado (ver Tabla 7). La diferencia en

la frecuencia presentada en la Figura 7 y en la Tabla 7 está dada porque en algunos casos un mismo informante tiene más de una cita respecto a un mismo factor.

Tabla 7

*Factores que Impactan en la Propuesta de Equidad*

Factores	Casos de estudio	Q
Mayor oportunidad a la mujer	MO, PE, OM, LA, LU, CA, VA, NE, FA, AN, GU, EF, RU	13
Cambio generacional	NA, MO, GO, NE, AN, CE, NI	7
Cambio cultural	MA, CA, GO, EF, NI	5
Cambio de cultura organizacional	RO, OM, LA, EF	4
Intervención del Estado	CA, JU, JH, EF	4
Conciencia de equidad en la alta dirección	MA, SA, ED	3
Mayor nivel educativo de la mujer	FE, RU, NI	3

**Mayor oportunidad a la mujer.** En el análisis de la investigación, los informantes sugieren ciertos factores para lograr una equidad salarial en ejecutivos peruanos. El más destacado de dichos factores es la mayor oportunidad que se debe dar a la mujer para ocupar cargos gerenciales. Esto se da, principalmente, porque los informantes tienen la percepción que, actualmente, no se le está dando oportunidades a la mujer para crecer gerencialmente, por dos factores: (a) se cree que el hombre se desempeña mejor en diferentes ámbitos, y (b) la creencia que la mujer se encuentra limitada para asumir puestos gerenciales por las responsabilidades que tienen con la familia y el hogar, siendo estas su prioridad, como lo confirmaron Lucía y Vanessa.

Cabe mencionar que, de los informantes, el 60% de las mujeres sugiere que se le dé una mayor oportunidad a la mujer con el fin de crecer gerencialmente como factor para lograr la equidad salarial por género en ejecutivos. En cambio, solo el 41% de los varones ejecutivos coincide en ello. A continuación, se presenta lo comentado por los informantes.

—No sé, supongo que el punto de vista de la gente, al pensar que un hombre puede desempeñarse mejor y, por eso, le dan más oportunidades, lo remuneran mejor, es

equivocado. Una mujer puede hacer lo mismo y no gana lo mismo, debemos darle la oportunidad (Lucía 135:135).

—Yo creo que también es responsabilidad nuestra, para enseñarle a las chicas que están debajo y darles las oportunidades, hacer bien su trabajo y ser un ejemplo que las cosas se pueden hacer bien; pero, igualmente, nos corresponde a nosotras tener claro que, si a ti te dieron la oportunidad o la encontraste, las otras chicas también la podrían tener. A veces, pasa que los niveles gerenciales se quedan ahí de por vida y no piensan en preparar gente de abajo que los puedan reemplazar. Las líneas de sucesión o de reemplazo aún no están muy definidas en las empresas (Vanessa 132: 132).

—Yo creo que sí debería haber primero más oportunidades para que más mujeres accedan a estas posiciones, y por tanto estas sean cubiertas por mujeres. Ahora de lo que yo he visto, no sé, normalmente la cantidad de candidatos siempre son hombres, más hombres que mujeres, entonces ahí sí no sabría decir por qué razón (Omar, 104:104).

—No, te habrás dado cuenta que yo soy enemigo de todo lo que es imposición porque al final solo vas a ser por cumplir y eso va terminar siendo peor, lo que sí debe ocurrir es que se debe dar las oportunidades ósea no importa si eres hombre o mujer o marciano si tienes las mismas capacidades deberías estar peleando por el mismo puesto y la decisión debería ser totalmente objetiva (Nestor, 139:139).

**Cambio generacional.** Para los informantes, se trata de otro factor relevante para lograr la equidad salarial por género. La propuesta apunta a un cambio en la forma de pensar respecto al género, en el que se inculque, desde pequeños, y a través de la formación en casa y en las escuelas, acerca de la igualdad de género. Es decir, se espera educar en igualdad de derechos, sin discriminación por género, y dejando de lado los prejuicios y estereotipos para pasar a valorar las habilidades independientemente de este factor. Esto permitirá que las

nuevas generaciones no carguen consigo lo que aún, social y culturalmente, arrastran generaciones pasadas. Así, al contar con una conciencia de equidad de género, cuando estén dentro del mercado laboral y dentro de la sociedad, este aspecto ya no será determinante para el salario.

Al respecto, cerca del 24% de ejecutivos varones informantes cree que el cambio generacional es el camino hacia el logro de una equidad salarial por género, y el 30% de las mujeres ejecutivas coinciden en ello. Desde la percepción de los ejecutivos, ya se observa que en las generaciones más recientes existe un cambio positivo en relación con la equidad de género, que marca una tendencia a que, en un futuro, las diferencias de género se acorten o no existan. Además, los varones y mujeres de las nuevas generaciones ya compiten de igual manera, como lo indicaron Ana y Nicolás.

—Yo creo que viene con el cambio generacional; finalmente, van a ir saliendo generaciones más antiguas y van a ir entrando nuevas generaciones que van a apostar más por el equilibrio (Ana, 91:91).

—O sea, cuánto va a demorar es otro tema. Probablemente, demore 20 o 30 años, pero mi hija de nueve años o mi hija de 28 años ya tienen otro chip, ya tienen otra idea. No sé si la de 28 todavía, pero ya las chicas de 17, 18 años, que están terminando colegio, sabes que ellas salen y compiten igual. Y el hombre de esa edad ya sabe que la mujer no es la mujer sumisa, ya no es y se ha acostumbrado a eso (Nicolás, 159:159).

***Cambio cultural.*** Una transformación continua que afecte a la cultura y a las instituciones sociales, directa o indirectamente da lugar a un cambio en la identidad cultural de cualquier sociedad. Por ende, también se podría decir que un cambio cultural en la sociedad peruana puede influir en la diferencia salarial por género. Cambiar de forma radical la cultura de una sociedad es casi una tarea imposible; por lo que esta transformación, basada, sobre todo, en una formación y educación que fomente la equidad, se realizaría

progresivamente, y recién se lograrían ver los resultados a través de las nuevas generaciones con el paso del tiempo. Las diversas manifestaciones de los informantes, respecto al cambio cultural como una propuesta de equidad, bien podrían reflejarse en lo expresado por Marco durante la entrevista.

—Yo creo que tenemos que cambiar la cultura con la cual estamos fijando la empresa, debemos cambiar la cultura, ya como seres iguales y, sobre todo, tenemos que trabajar en las mujeres; porque las principales machistas que existen en el Perú son las mujeres. Las principales personas que se generan prejuicios, que se generan estereotipos, son las mismas mujeres que dicen: “¿Por qué yo así?”, “¿por qué yo así?”. Ellas mismas se fijan los estereotipos cuando el hombre y la mujer tienen los mismos derechos, los mismos principios, las mismas oportunidades (Marco, 134:134).

***Intervención del Estado.*** Para los informantes la *intervención del Estado* es uno de los factores relevantes para lograr la equidad salarial por género. Esto se daría mediante diversas acciones, como la de establecer políticas para incentivar una mayor participación en cargos gerenciales y políticos. Cambiar lo que opinan los ejecutivos y su manera de actuar no será algo fácil de lograr y que se alcance rápidamente con la intervención del Estado, pero puede ser el inicio de un gran giro. Lo indicado se evidenció con las manifestaciones de los informantes, como las de Juan y Efraín, quienes indicaron lo siguiente:

—Bueno, uno es que la mujer se la crea, quien es la principal interesada y la que tiene que tomar la responsabilidad de ser ella, quien impulse su desarrollo, y lo otro es que el Estado debe crear las bases para que las empresas empiecen a tener diversidad en estos puestos. No sé si cuotas es la solución, pero hay que mover el tema y pasa por ahí, ¿no? (Juan, 134:134).

—Pienso que quien debería fomentar en mayor grado la participación de las mujeres es el Estado (Efraín, 143:143).

#### 4.3.2 Complemento de género como un beneficio de la propuesta

Lograr la equidad salarial por género en los diferentes niveles jerárquicos de las organizaciones traería consigo un impacto positivo para todos. Esto se sustenta en que es un factor clave que contribuiría a la competitividad. Además, beneficiaría a las organizaciones, colaboradores, y a la recuperación y el crecimiento económico de los países, a través de una sociedad más justa e igualitaria que propicien la creación de empleos de calidad (Comisión Europea, 2011).

Adicionalmente, para los informantes el complemento de género en puestos gerenciales es uno de los principales beneficios de lograr la equidad laboral y salarial entre hombres y mujeres. La razón es que las mujeres le darían una visión diferente al negocio, un mayor análisis; incluso, un mejor clima laboral por la empatía y frescura que aportarían a las organizaciones. Con ello, se lograría mejorar la competitividad de las organizaciones y, principalmente, de los trabajadores de diferente género, ya que aprenderán uno del otro y desarrollarán nuevas habilidades generando con ello un beneficio no solo para los propios miembros del equipo, sino para las organizaciones. Respecto a lo comentado, Félix y Vanessa sostuvieron lo siguiente:

—Mira, físicamente hablando, el hombre no solo es diferente por capacidad y habilidad de cargar y de fuerza; nuestros cerebros son distintos. Sería genial incluir más mujeres para que se complementen los enfoques; es decir, la mujer tiende a ser más hábil para el detalle; el hombre no necesariamente, no todos, estoy hablando en general. Va más con el enfoque para llegar a la meta y somos complementarios. ¡Es genial!, porque en realidad para muchas mujeres es más natural el análisis del procedimiento que encaja con el tema de alcanzar un objetivo que podría tener un chico; entonces, es ¡complementario total! De verdad, es una forma tonta de no darte cuenta que nos complementamos en muchas cosas en el mercado laboral y no

aprovechar esos talentos naturales que ya tienes. Es como querer negar lo que la naturaleza te está dotando y no aprovechas ambos talentos (Vanessa 124: 124).

—La mujer ve más aspectos que el hombre, involucra varias cosas. Pero el hombre es más rápido, filtra más, va al objetivo directo. Ella demora un poco más, pero ve más. Por eso, se complementan, no podemos poner puras mujeres, ni puros hombres; no avanzaríamos. La necesidad del mercado es que las mujeres ingresen al mercado, que antes era machista que no permitía ese ingreso. Pero ahora nos damos cuenta que hay, porque se están dando cuenta que las mujeres ven más cosas que los varones y eso es cierto; es natural. El varón filtra más rápido y va directo al objetivo, pero hay cosas que se le escapa. Por eso cuando se juntan, se complementan, hacen un buen equipo (Félix 109: 109).

#### **4.3.3 Decisión de la mujer de no crecer gerencialmente**

La decisión de la mujer a no crecer gerencialmente, de acuerdo con lo encontrado en la investigación, se basa en que la mujer prioriza temas personales y familiares por sobre las laborales y de crecimiento profesional. Dicha prioridad a la familia es el principal factor por el cual las mujeres deciden no crecer. En consecuencia, se genera el “efecto de techo de cristal”, donde las mujeres se autolimitan, debido al cambio de responsabilidades y mayores compromisos asumidos con las organizaciones a las cuales pertenecen. Además, se tienen las largas horas de trabajo que implica ello. Son estas algunas de las razones por las que la mujer puede decidir no asumir posiciones gerenciales, ya que le restaría tiempo que prefiere dedicarle a la familia (ver Tabla 8).

Tabla 8

*Decisión de la Mujer de No Crecer Gerencialmente como Factor de la Diferencia Salarial por Género*

Factores	Casos de estudios	Q
----------	-------------------	---

El 40% de las mujeres ejecutivas entrevistadas coincide en que la decisión de la mujer a no crecer gerencialmente es un factor determinante en la poca participación de la mujer en este ámbito. Igualmente, el 24% de los ejecutivos varones respalda lo antes mencionado. Respecto a este factor se encontraron ocho casos relacionados, como lo afirmaron Vanessa y Milagros.

—Yo no le llamaría débil pero es el instinto maternal el que quiere estar con sus hijos, por ejemplo acá hay sub gerentes mujeres que han renunciado porque quieren estar con sus hijos (Nestor, 73:73).

—Se dan casos, nunca ha pasado acá, pero si he visto en otras empresas que si se da, que cuando ya es mamá se retiran del cargo y ya nunca más vuelven, si he visto esos casos (Ruben, 77:77).

—Yo me imagino que para muchas de nosotras pesa mucho la familia. Yo conozco casos de chicas que me lo han dicho: “Mi jefe quiere que asuma una jefatura, pero no hay forma, no me voy a quedar hasta tarde, quiero ir a ver a mi hija, hijo o esposo”. Puede ser una especie de comodidad o machismo, o las prioridades que para ti sean importantes. Por otro lado, están las chicas jóvenes que van postergando la maternidad porque quieren lograr retos profesionales a toda costa, “antes de”. Y, lógicamente, daña la familia sin querer. Entonces, creo que la idea sería llegar a un punto medio para que ambos nos podamos apoyar; acá está mal visto que un hombre ayude en casa, todavía (Vanessa 120: 120).

—Yo creo que no solamente que te escojan como mujer, sino es la decisión del candidato, no de los empleadores. Si a mí me ofrecen un cargo ahorita, me llama Sanofi Aventis y me dice que voy a ser Gerente Regional para Centroamérica y

Sudamérica, yo bacán. Y ¿qué implica esto? Vas a viajar tres semanas al mes, vas a ganar 50, 000 dólares y vas a tener todos los beneficios; de verdad yo diría muchas gracias, pero no lo puedo aceptar. Yo no podría, no solamente es que no te contraten a ti como mujer porque no quieren, sino que es tu decisión (Milagros165:165).

#### **4.4 Análisis Transversal de la Diferencia Salarial por Género en los Ejecutivos**

##### **Peruanos en Lima Metropolitana**

En base al análisis de la investigación, se identificó la relación entre los factores que determinan la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos y el nivel educativo por género. En un segundo escenario, se observaron dichos factores con el rango de edades por género. En las siguientes líneas, se explicará lo antes mencionado.

##### **4.4.1 Factores determinantes de la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos y el nivel educativo por género**

Después de haber realizado el análisis transversal entre el nivel educativo por género y los factores determinantes de la diferencia salarial por género, se obtuvieron importantes resultados. Estos se presentan en la Tabla 9. Asimismo, a continuación, se explican los datos encontrados durante el estudio.

***Cultura organizacional, prejuicios por género (pregrado por género).*** Al realizar el análisis comparativo entre hombres y mujeres con nivel educativo pregrado, existe una diferencia. En cuanto a las mujeres, el factor más relevante para que exista la diferencia salarial por género en ejecutivos es el *tipo de cultura organizacional*; mientras que para los hombres con el mismo nivel académico, la *ausencia por maternidad* es el factor más relevante. Esto se debe a que el tipo de cultura organizacional aún está influenciado

Tabla 9

## Factores Determinantes de la Diferencia Salarial por Género en Ejecutivos Peruanos y el Nivel Educativo por Género

Nivel educativo		Pregrado										Postgrado																	
		Masculino					Femenino					Masculino					Femenino												
Género		JH	IV	ED	RU	PE	NE	LA	FA	MA	JU	FE	CE	OM	GU	GO	EF	NI	CA	ES	SA	LU	MI	RO	MO	VA	AN	NA	
Factores																													
Educación	Bajo nivel educativo	x													x													x	
	Formación en casa				x															X					x		x		
Cultura Organizacional	Tipo de cultura organizacional	x	x					x	x	x	x		x			x	x								x	x	x		
	Perfil de la alta dirección			x										x		x						x	x						
Estereotipos	El hombre provee						x				x				x	x								x					
	Mujer encargada de la casa						x				x			x								x							
	Mujer sexo débil				x				x																		x		
	Mujer emocional										x			x							x								
	Hombre exitoso																										x		
Prejuicios	Ausencia por maternidad	x		x			x		x		x					x	x	x		x			x	x	x				
	Prioridad familiar de la mujer				x		x				x						x		X		x		x			x	x	x	
	Mayores concesiones															x		x		x			x		x			x	
	Mujer menos capacitada							x						x		x									x	x			
	Mujer menos valorada													x								x	x	x				x	
	Indisponibilidad para viajar de la mujer				x									x						X					x				
	Baja capacidad de negociación de la mujer						x						x															x	
	Menor oportunidad para la mujer								x																				

fuertemente por la cultura machista a través de la alta dirección, y los prejuicios relacionados a la ausencia por maternidad están aún muy arraigados en la sociedad. Por ello, se genera una barrera en el crecimiento profesional de las mujeres y una diferencia de sus ingresos respecto a los varones.

*Cultura organizacional, prejuicios por género (postgrado por género).* En el análisis los resultados, se muestra que tanto hombres como mujeres con un nivel educativo de postgrado consideran que los prejuicios por género constituyen el factor más relevante en la diferencia salarial por género en ejecutivos. Sin embargo, las mujeres ejecutivas consideran que la *prioridad familiar de la mujer* es el factor principal; por el contrario, para los varones es la *ausencia por maternidad*, lo cual coincide con la percepción que tienen los varones con pregrado. Asimismo, los varones con postgrado consideran al *tipo de cultura organizacional* como un factor que determina la diferencia salarial en ejecutivos peruanos en la misma proporción que la *ausencia por maternidad*.

#### **4.4.2 Factores determinantes de la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos y el rango de edades.**

Después de haber realizado el análisis transversal entre el rango de edad por género y los factores determinantes de la diferencia salarial por género, se obtuvieron los resultados que se aprecian en la Tabla 10. En las siguientes, líneas se explicarán los datos encontrados.

*Prejuicios por género por edad entre 30-39 años.* Los resultados del análisis muestran que, para la generación de los ejecutivos más jóvenes con edades entre 30 y 39 años, la diferencia salarial por género está influenciada en mayor grado por la prioridad familiar de la mujer. En este sentido, se tiene la idea que la mujer no encuentra el equilibrio entre la vida familiar y laboral. En consecuencia, existe la percepción que la mujer no se compromete completamente con el trabajo o, inclusive, que reduzca su productividad, por cuanto su mayor prioridad es la familia. Asimismo, tomando como base dicha percepción, la

Tabla 10

*Factores Determinantes de la Diferencia Salarial por Género en Ejecutivos Peruanos y el Rango de Edades por Género*

Género		Masculino														Femenino												
Rango de edad		30 – 39							40 – 50							30 – 39			40 – 50									
Factores		RU	NE	ES	PE	JH	JU	IV	ED	MA	FE	CE	OM	GU	GO	EF	NI	CA	AN	LU	MO	LA	NA	FA	MI	RO	SA	VA
Educación	Bajo nivel educativo							x						x														x
	Formación en casa	x																x			x							x
Cultura Organizacional	Tipo de cultura organizacional					x	x	x		x	x				x	x			x		x	x		x				x
	Perfil de la alta dirección								x					x		x					x							x
Estereotipos	El hombre provee		x				x							x	x												x	
	Mujer encargada de la casa		x							x			x															x
	Mujer sexo débil	x																							x			x
	Mujer emocional				x					x			x															
	Hombre exitoso																											x
Prejuicios	Ausencia por maternidad		x	x		x	x		x						x	x	x				x			x	x	x		
	Prioridad familiar de la mujer	x	x							x						x		x	x					x	x		x	x
	Mayores concesiones				x											x		x				x		x	x			
	Mujer menos capacitada												x		x							x	x					x
	Mujer menos valorada												x								x			x	x		x	
	Indisponibilidad para viajar de la mujer	x										x							x								x	
	Baja capacidad de negociación de la mujer					x						x								x								
	Menor oportunidad para la mujer																											x

mujer tiende a recibir una menor remuneración en comparación a la del hombre.

***Cultura organizacional, prejuicios por edad entre 40-50 años.*** Al realizar el análisis comparativo entre ejecutivos con edades entre 40 y 50 años, estos consideran a dos factores que determinan la diferencia salarial. El primero está basado en el *tipo de cultura organizacional*, influenciado principalmente por una cultura machista, y el segundo es referido al prejuicio de *ausencia por maternidad*, mediante el que se cree que la mujer disminuirá su desempeño laboral y, a su vez, incurrirá en costos adicionales para la empresa. Por ello, se genera una barrera para asumir puestos gerenciales, y en caso los asuman, en su mayoría, lo harían con un ingreso menor en comparación al hombre.

#### **4.4.3 Factores determinantes de la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos y el rango de salario**

El análisis transversal realizado entre los factores determinantes de la diferencia salarial por género y el salario según rangos arrojó la información que se presenta en la Tabla 11. A continuación, se explicarán los resultados de dicho estudio.

***Prejuicios por género por rango de salario entre S/ 15,000 a más.*** La *ausencia por maternidad* es el factor más relevante para la existencia de la diferencia salarial por género, según los ejecutivos con mayores ingresos (ingresos de S/ 15,000 a más). Dichos prejuicios se basan, principalmente, en que la mujer en el periodo de maternidad baja su productividad, genera mayores costos e, inclusive, reduce el nivel de compromiso hacia sus responsabilidades. Esto es considerado de forma negativa al momento de contratar o promover gerentes de género femenino.

***Cultura organizacional por rango de salario entre 10-15,000 soles.*** Al realizar el análisis comparativo entre ejecutivos con salarios entre S/ 10,000 a S/ 15,000, estos consideran al *tipo de cultura organizacional* como el factor que determina la diferencia salarial por género. Esta se ve influenciada por una cultura machista, arraigada aún en la

Tabla 11

*Factores Determinantes de la Diferencia Salarial por Género en Ejecutivos Peruanos y el Rango de Salarios*

Ingresos (miles de soles)		10 – 15															15 a más											
Género		M							F							M			F									
Factores		NE	PE	IV	FE	ED	OM	EF	AN	LU	MO	LA	NA	VA	RO	RU	ES	JH	NI	MA	GU	GO	JU	CE	CA	FA	MI	SA
Educación	Bajo nivel educativo			x										x							X							
	Formación en casa										x			x	x										x			
Cultura Organizacional	Tipo de cultura organizacional			x				x	x		x	x		x			x		x		x	x	x			x		
	Perfil de la alta dirección					x	x			x												x						x
Estereotipos	El hombre provee	x													x						X	x	x					
	Mujer encargada de la casa	x					x														x							x
	Mujer sexo débil													x		x										x		
	Mujer emocional						x										x				x							
	Hombre exitoso													x														
Prejuicios	Ausencia por maternidad	x				x		x			x				x		x	x	x			x	x			x	x	
	Prioridad familiar de la mujer	x						x	x				x	x		x					x				x		x	x
	Mayores concesiones										x		x				x		x			x						x
	Mujer menos capacitada							x			x	x		x								x						
	Mujer menos valorada						x			x			x														x	x
	Indisponibilidad para viajar de la mujer															x	x							x	x			
	Baja capacidad de negociación de la mujer		x						x															x				
	Menor oportunidad para la mujer												x															

sociedad y directamente a las personas que lideran las organizaciones. En consecuencia, dificulta la equidad salarial y el acceso de la mujer a cargos directivos.

#### 4.5 Resumen

En base al análisis transversal, realizado de acuerdo con tres enfoques, se encontró que en los ejecutivos varones con diferente grado académico la *ausencia por maternidad* es el factor más relevante que determina la diferencia salarial por género; en cambio, las mujeres con un nivel educativo pregrado consideran el *tipo de cultura organizacional* como el factor más relevante. Por otra parte, para las ejecutivas con grado académico postgrado, la *prioridad familiar de la mujer* es el factor más importante. En cuanto a los ejecutivos más jóvenes con edades entre 30 y 39 años, estos consideran que un factor relevante es la *prioridad familiar de la mujer*; mientras que para los ejecutivos con edades entre 40 y 50 años, los factores más relevantes en explicar la diferencia son el *tipo de cultura organizacional* y la *ausencia por maternidad*.

Finalmente, los ejecutivos con ingresos entre S/ 10,000 y S/ 15,000 consideran que el *tipo de cultura organizacional* es el factor más relevante que determina la diferencia salarial por género. Sin embargo, los ejecutivos con ingresos superiores a S/ 15,000 consideran a la *ausencia por maternidad* como factor relevante para dicha diferencia. Es importante mencionar que los factores con mayor incidencia en el análisis realizado están relacionados al *tipo de cultura organizacional* y la *ausencia por maternidad*.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo, se presentan las conclusiones, contribuciones y limitaciones.

Asimismo, se exponen las recomendaciones de la investigación. A continuación, se detalla dicha información.

### 5.1 Conclusiones

El presente estudio ha respondido a determinadas preguntas de investigación. Estas son las que siguen: (a) ¿Cuáles son los estereotipos por género que impactan en la diferencia salarial por género?, (b) ¿Cuáles son los prejuicios por género que impactan en la diferencia salarial por género?, (c) ¿Qué factores de la cultura organizacional impactan en la diferencia salarial por género? y (d) ¿Qué factores de la educación impactan en la diferencia salarial por género? Las conclusiones de la investigación se explican a continuación.

#### 5.1.1 Sobre los estereotipos que impactan en la diferencia salarial por género

Los resultados muestran que los estereotipos por género que determinan la diferencia salarial en ejecutivos peruanos son variados. Por ello, no se pueden simplificar u homogenizar los tipos de estereotipos que determinan dicha diferencia. Además, están compuestos por múltiples factores, de los cuales los más relevantes son los que siguen: (a) el hombre provee, (b) mujer encargada de la casa y (c) mujer sexo débil.

El estereotipo más relevante en la diferencia salarial en ejecutivos peruanos es *el hombre provee*. Esto se debe a que está relacionado a la cultura machista, donde el hombre es el sustento de la casa y, por ello, debe ganar más que la mujer. En consecuencia, en iguales condiciones, el ingreso de la mujer ejecutiva queda en un segundo plano.

Asimismo, según la investigación, *la mujer encargada de la casa* es el segundo estereotipo más relevante que determina la diferencia salarial en ejecutivos peruanos. El motivo es que la sociedad, debido al machismo, tiene la percepción de que la mujer es quien

se encarga de las labores de la casa y del cuidado de los hijos. Esto genera una barrera de crecimiento profesional y de obtener mejores ingresos.

Por último, el estereotipo de *la mujer sexo débil* es también un factor relevante que impacta en la diferencia salarial por género en los ejecutivos peruanos. Esto se debe a que, en la cultura peruana, se tiene la percepción de que la mujer no puede realizar eficientemente ciertas labores como las haría un hombre e, incluso, que no sería capaz de realizarlas. Es por ello que se genera una diferencia salarial.

### **5.1.2 Sobre los prejuicios que impactan en la diferencia salarial por género**

De acuerdo con los resultados obtenidos, se muestra que los prejuicios impactan considerablemente en la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos. De estos, los más significativos son los siguientes: (a) ausencia por maternidad, (b) prioridad familiar de la mujer y (c) mayores concesiones. El prejuicio más relevante es *la ausencia por maternidad*; dado que las mujeres ejecutivas en etapa o con predisposición a ser madres e, inclusive, aquellas con hijos pequeños parecen estar expuestas en mayor grado a sufrir estos prejuicios. A partir de ello, se podría decir que sufren cierta discriminación al momento de ser contratadas o de ascender a posiciones gerenciales.

El prejuicio más relevante encontrado en la investigación como factor que determina la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos es *la ausencia por maternidad* y está asociado a dos factores. El primero es la percepción que la mujer va a disminuir su desempeño laboral y el segundo, el costo adicional que implica la ausencia por maternidad para el empleador. En consecuencia, dicho prejuicio disminuye la posibilidad de que sean contratadas o de que asciendan a puestos ejecutivos. Además, dicho prejuicio genera que se le pague menos a la mujer en comparación al hombre.

El segundo prejuicio más importante es *la prioridad familiar de la mujer*, que explicaría la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos. La razón es que se tiene la

percepción que la mujer no encuentra el equilibrio entre la vida familiar y laboral, pues le da mayor importancia a la familia; lo cual es entendido como una reducción del grado de compromiso laboral. Es por ello que la mujer ejecutiva recibe una menor remuneración en comparación a la del hombre.

El tercer prejuicio más importante que impacta en la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos es *mayores concesiones*. Este se sustenta en la creencia que la mujer pedirá constantemente permisos para cuidar a los hijos, solucionar problemas en casa, salir más temprano, entre otros. Así, al momento de establecer la remuneración, se considera pagarle menos en comparación a un hombre.

### **5.1.3 Sobre los factores de la cultura organizacional que impactan en la diferencia salarial por género**

El factor relacionado a la cultura organizacional tiene un impacto directo en la diferencia salarial por género a través de sus políticas y el perfil de la alta dirección. Asimismo, las políticas inciden en la apertura de la organización a brindar más oportunidades de crecimiento gerencial de la mujer. Además, el perfil de la alta dirección afecta la inclusión de la mujer ejecutiva y al modelamiento subjetivo de la remuneración con un sesgo a pagar menos a una mujer en comparación a un varón, influenciado por aspectos culturales como el machismo. De los resultados obtenidos en la investigación, los factores de la cultura organizacional que marcan la diferencia salarial por género son (a) tipo de cultura organizacional y (b) perfil de la alta dirección, siendo el más relevante el primero.

El *tipo de cultura organizacional* es el factor de mayor relevancia. En este, se ha encontrado que aquellas organizaciones que fomentan una cultura abierta, que son o tienen influencia extranjera, cuentan con promociones o necesidad de presencia de la mujer en cargos ejecutivos con ingresos ya establecidos, independientemente del género. Sin embargo, la mayoría de empresas peruanas están influenciadas por la cultura machista, donde los

ingresos percibidos se dan en base al género u otros prejuicios y no en base a las habilidades o al desempeño de la función en sí; lo cual determina la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos.

Finalmente, el perfil de la alta dirección de las empresas también juega un rol muy importante en la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos. Así, depende de ellos la inclusión de la mujer en cargos directivos y que los sueldos establecidos sean estándar, tanto para hombres y mujeres según el cargo. Sin embargo, el machismo es un factor que influye fuertemente en la cultura organizacional, dado que arrastra comportamientos implícitos de la forma de actuar de los altos directivos al momento de asignar sueldos entre hombres y mujeres. Dicha influencia genera, en la mayoría de los casos, un sesgo a pagar más a un hombre, lo cual conduce a que se mantenga la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos.

#### **5.1.4 Sobre los factores de la educación que impactan en la diferencia salarial por género**

Los factores de la educación que impactan en la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos son *la formación en casa y el bajo nivel educativo*. De ellos, según la investigación, *la formación en casa* es el más relevante, dado que dicha educación está influenciada por una cultura machista. Por ende, para lograr reducir la diferencia salarial por género, debe haber un cambio generacional con una mentalidad más abierta bajo una formación de igualdad de género.

Como complemento, *el nivel educativo* ayudará a las mujeres a tener mayor acceso a puestos ejecutivos con mayores ingresos. Cabe mencionar que el factor educación, inicialmente, fue considerado como uno de los factores más determinantes en la diferencia salarial por género. Sin embargo, en la investigación, se encontró que dicho factor tiene un impacto menos determinante que los factores ya analizados.

### **5.1.5 Sobre la decisión propia de la mujer a no crecer gerencialmente y su impacto en la diferencia salarial por género**

Los resultados muestran que la decisión propia de la mujer a no crecer gerencialmente es uno de los factores que determinan la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos. Sin embargo, no fue mencionado durante el análisis inicial de la investigación, debido a que se desconocía su impacto en dicha diferencia. Por ello, se concluye que las mujeres ejecutivas toman la decisión de no asumir nuevos puestos que las hagan aceptar nuevas responsabilidades, ya que sienten que eso implicaría mayor tiempo y no están dispuestas a disminuir el que dedican a su vida familiar. En consecuencia, prefieren quedarse en su zona de confort y no tomar nuevos retos; lo que a su vez genera que renuncien a su crecimiento profesional y, con ello, a la posibilidad de acceder a mejores sueldos.

## **5.2 Contribuciones**

### **5.2.1 Contribuciones teóricas**

Como área de investigación, la presente investigación contribuye en cinco aspectos al conocimiento de los factores que hoy determinan la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos en Lima Metropolitana. El primero es que el estudio se basa en la verificación empírica para sus elementos propuestos (Orhan & Scott, 2001). El segundo contribuye con la propuesta de un marco conceptual para explicar por qué existe aún diferencia salarial por género en este grupo analizado, integrando los diferentes factores que influyen en que exista dicha diferencia salarial y la relación de estos con los antecedentes. Además, el marco conceptual identifica los diferentes factores relacionados con la diferencia salarial por género en ejecutivos que la literatura no había abordado antes y, más aún, si no existen indicios de estudios acerca de la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos.

El tercer factor se refiere a que la investigación desarrolla los factores determinantes de la diferencia salarial por género e identifica cuatros factores que representan las diferentes

trabas que hoy encuentran los ejecutivos en pro de la igualdad salarial por género. El cuarto factor corresponde a que los resultados proveen información que permite desarrollar mecanismos de medición basados en los factores que influyen en la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos. Por último, el quinto factor indica que, dado que el estudio es de naturaleza exploratoria, los resultados permiten plantear hipótesis para el desarrollo de investigaciones relacionadas a la diferencia salarial por género.

En consecuencia, el estudio se basa en el valor añadido en cuanto a evidencia literaria respecto a los factores que influyen en la diferencia salarial por género en ejecutivos en un contexto único. Este se sustenta en que no había sido estudiado antes. Por ello, contribuirá a trabajar en los factores relevantes para lograr la equidad salarial por género en ejecutivos.

### **5.2.2 Contribuciones prácticas**

La presente investigación brinda información y conocimientos sobre la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos en Lima Metropolitana, mediante la identificación de características con mayor incidencia en sus antecedentes laborales, educativos y familiares. Asimismo, los resultados brindan conocimiento importante sobre los factores más relevantes que hoy determinan la existencia de una diferencia salarial en ejecutivos y, principalmente, cuál es el impacto de cada uno de ellos en dicha diferencia salarial. En consecuencia, este conocimiento permitirá desarrollar políticas que promuevan la equidad salarial por género en ejecutivos peruanos y, también, la equidad salarial por género en todos los niveles jerárquicos dentro de las organizaciones.

### **5.3 Limitaciones**

La investigación realizada presenta limitaciones, las que son expuestas para ayudar a explicar cuán importante podría ser cada una de estas, o como podrían ser superadas en futuras investigaciones. En primer lugar, debido a que la recolección de datos se ha realizado a través de entrevistas, los resultados obtenidos son apreciaciones propias de cada

informante; muchos de los cuales no podrían coincidir con otros participantes. En segundo lugar, durante la entrevista surgieron temas personales inesperados, situaciones en las que el informante puede callar u omitir información. En tercer lugar, siendo el tema del salario un tema muy sensible y personal, puede darse cierta resistencia a proporcionar datos sincerados. Por último, no es factible extender estadísticamente los datos obtenidos a otros ejecutivos peruanos de Lima Metropolitana.

## 5.4 Recomendaciones

### 5.4.1 Recomendaciones prácticas

De acuerdo con los estudios realizados, se presentan las siguientes recomendaciones prácticas, orientadas a las instituciones públicas y privadas involucradas en determinar los factores que contribuyen a disminuir la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos. Esto permitirá tener una base para trabajar en pro de la equidad en todas sus dimensiones.

1. Se recomienda ampliar el estudio a nivel nacional y por sectores sobre la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos, dado que, actualmente, no existen investigaciones a nivel país y tampoco de forma específica por sectores económicos, para ello se deberá tomar en cuenta el plan nacional de igualdad de género reforzando las tres modalidades de articulación: la intersectorial, la intergubernamental y la de planes nacionales. Esto se debe a que la información que se maneja en este momento limita el conocimiento de los factores que determinan dicha diferencia. Es relevante el análisis sectorial, pues hay sectores donde la participación de la mujer es mínima y, en otros, donde la diferencia salarial por género es muy marcada.
2. La diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos se encuentra influenciada por una cultura machista propia de Latinoamérica y en especial del Perú. Por ende, dicha diferencia es avalada por estereotipos ligados al género, como *el hombre*

*provee, ausencia por maternidad, mujer sexo débil*, entre otros; lo que produce una traba para la equidad de ingresos en ejecutivos peruanos. Por este motivo se recomienda tomar como base el enfoque de género y el enfoque de resultados del plan nacional de igualdad de género 2012-2017, donde el Estado y las instituciones involucradas empiecen a trabajar en las futuras generaciones; primero, en la formación en casa y segundo, a través de la educación en los diferentes niveles, con la finalidad de generar un cambio cultural donde prime la equidad de ingresos por género.

3. A partir de los resultados del estudio, los prejuicios son uno de los factores más determinantes en explicar la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos de Lima Metropolitana, los que tienen una influencia muy fuerte de parte de la sociedad machista. Dichos prejuicios, como el de *ausencia por maternidad*, *prioridad familiar de la mujer* y *mayores concesiones de la mujer* fueron los más relevantes de la investigación, y que, de perdurar, agravarían las diferencias. En consecuencia, se convertirían en un obstáculo para conseguir la equidad salarial por género. Es por ello que se recomienda un cambio por parte de las organizaciones a través de políticas de equidad que fomenten un ambiente laboral óptimo, respetándose las horas de trabajo que hagan posible el balance de la vida familiar y laboral, y las condiciones laborales que propicien la competitividad de los empleados. En ese sentido, se espera que las empresas puedan beneficiarse de los mejores talentos, independientemente del género.
4. La cultura organizacional, acorde a los resultados del estudio, es un factor que impacta considerablemente en la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos. En este contexto, el tipo de cultura organizacional y el perfil de la alta dirección, a través de sus políticas, impactan en la apertura de la organización a

brindar más oportunidades de crecimiento gerencial de la mujer. Asimismo, en caso del perfil de la alta dirección incide en un modelamiento subjetivo de la remuneración con un sesgo a pagar menos a una mujer en comparación a un varón, situación influenciada por aspectos culturales como el machismo. Por este motivo, se recomienda alinear los objetivos estratégicos uno, cinco y siete del plan nacional de igualdad de género 2012- 2017 donde se fomente un cambio en la formación de las nuevas generaciones a través de las escuelas y el hogar. Con ello, cuando dichas generaciones ingresen al mercado laboral, no tendrán la influencia negativa de aspectos sociales y culturales, como el machismo. También, se recomienda la intervención del Estado con políticas y legislación que tome medidas correctivas a empleadores que ejerzan medidas discriminatorias por género.

5. A partir de los resultados del estudio, las instituciones deben hacer fuerza en pro de la equidad de ingresos por género en ejecutivos enfocados en los siguientes factores: (a) culturales y sociales, que están ligados, principalmente, a una cultura machista; (b) la cultura organizacional de las empresas, en busca de una cultura abierta con valores y políticas que incentiven la equidad de ingresos por género y, sobre todo, darles la oportunidad a la mujeres a ocupar cargos gerenciales, y (c) decisión de la mujer, lo que origina el punto de inicio para que las mujeres generen mayores ingresos y tengan más oportunidades en el mercado laboral.

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

Considerando los resultados y las limitaciones que se han tenido en esta investigación, se presentan las siguientes recomendaciones para futuras investigaciones:

1. Expandir el estudio hacia una investigación cuantitativa y por sectores, lo que permitirá que los resultados puedan ser generalizados a todo el país.

2. Para el análisis cuantitativo, se recomienda dividir el país en macro regiones, donde se pueda conocer y comparar los resultados de la investigación acorde a las realidades geográficas y culturales; de manera que las acciones de reducción de la diferencia salarial por género puedan aplicarse acorde a dichas realidades y a la heterogeneidad de las mismas.
3. Ampliar la investigación a entidades estatales, de manera que cubra las distintas organizaciones del Estado, donde participa la mujer en puestos directivos a nivel nacional. Esta debería ser vía investigación cualitativa que luego pueda ampliarse a cuantitativa.
4. Expandir el conocimiento sobre la diferencia salarial por género en ejecutivos en Latinoamérica, estudiando los factores considerados en la presente investigación y otros factores relevantes acorde a cada país.
5. Incentivar a las futuras generaciones a desarrollar investigaciones sobre la diferencia salarial por género en ejecutivos, con la finalidad de involucrar activamente al logro de la equidad por género para conseguir una sociedad más justa e igualitaria.

## Referencias

- Addati, L., Bonnet, F., Ernst, E., Merola, R., & y Pei Man, J. (2016). *Las mujeres en el trabajo. Tendencias de 2016*. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- Abramo, L. (Ed.). (2006). *Trabajo decente y equidad de género en América Latina*. Santiago de Chile, Chile: Oficina Internacional del Trabajo.
- Accinelli, E., Brida, J., & London, S. (2007). Crecimiento económico y trampas de pobreza: ¿Cuál es el papel del capital humano? *Investigación Económica*, 66(261), 97-118.
- Agency Workplace Gender Equality. (2014). *Manager briefing: Gender pay equity guide for managers*. Recuperado de [https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/pay\\_equity\\_toolkit\\_managers.pdf](https://www.wgea.gov.au/sites/default/files/pay_equity_toolkit_managers.pdf)
- Araujo, A. (2015). La desigualdad salarial de género medida por regresión cuantílica: El impacto del capital humano, cultural y social. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 60(223), 287-316.
- Arceo, E., & Campos, R. (2014). Evolución de la brecha salarial de género en México. *El Trimestre Económico*, 81(3), 619-653.
- Avolio, B. (2008). *Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias en el Perú* (Tesis doctoral, CENTRUM Católica, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/1601>
- Avolio, B. (2015). *Métodos cualitativos de investigación: Una aplicación al estudio de caso*. México D. F., México: Cengage.
- Ayllón, S. (2013). Discriminación salarial de género y pobreza en Cataluña. *Revista de Economía Aplicada*, 21(62), 37-38.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2009, 12 de octubre). Estudio del BID halla grandes brechas salariales por género y etnicidad en América Latina. *Noticias BID*.

- Recuperado de <http://www.iadb.org/es/noticias/articulos/2009-10-12/estudio-del-bid-halla-grandes-brechas-salariales-por-genero-y-etnicidad-en-america-latina,5678.html>
- Banco Mundial. (2015, 09 de setiembre). Las mujeres en América Latina y el Caribe enfrentan barreras a las oportunidades económicas, señala el informe del Grupo Banco Mundial. *BM Noticias*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2015/09/09/women-in-latin-america-and-caribbean-face-wide-ranging-barriers-to-economic-opportunity-says-wbg-report>
- Beltrán y Puga, A. L. (2008, abril). Miradas sobre la igualdad de género. *Isonomía: Revista de Teoría y Filosofía del Derecho*, (28), 199-205.
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2007). The Gender Pay Gap: Have Women Gone as Far as They Can? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 7-23.
- Borraz, F., & Robano, C. (2010, junio). Brecha salarial en Uruguay. *Revista de Análisis Económico*, 25(1), 49-77.
- Burrell, G., & Hearn, J. (1989). The sexuality of organizations. En J. Hearn, D. Sheppard, P. Tancred-Sheriff, & G. Burrell (Eds.), *The Sexuality of Organization* (pp. 126-138). Londres, Inglaterra: Sage.
- Cabeza, J. (2010). Conciliación de vida privada y laboral. *Temas Laborales: Revista Andaluza de Trabajo y Bienestar Social*, (103), 45-65.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2001, 21 de junio). Aspectos económicos de la equidad de género. *CEPAL-Serie Mujer y Desarrollo*, (35), 7-80.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2014). *Panorama social de América Latina* (LC/G.2635-P). Santiago de Chile, Chile: Autor.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2016, 08 de marzo). Pese a avances en el nivel educacional de las mujeres, persiste brecha salarial de género en la región. *Comunicados de Prensa - CEPAL*. Recuperado de

<http://www.cepal.org/es/comunicados/pese-avances-nivel-educacional-mujeres-persiste-brecha-salarial-genero-la-region>

Comisión Europea. (2011). *Cómo combatir las diferencias salariales entre hombres y mujeres en la Unión Europea*. doi:10.2838/45845

Contreras, D., & Gallegos, S. (2007). *Descomponiendo la desigualdad salarial en América Latina: ¿Una década de cambios?* (Serie estudios estadísticos y prospectivos N° 59). Santiago de Chile, Chile: CEPAL.

Dueñas, D., Iglesias, C., & Llorente, R. (2015). Abordando la desigualdad de género. Empleo en tecnologías de la información y la comunicación y diferencias salariales por género en España. *Ensayos sobre Política Económica*, 33(78), 207- 219.

Ejecutivo. (2014). En *Diccionario de la Lengua Española* (23a ed., versión en línea). Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=ES3gbuJ>

Espinoza, R., & Paredes, R. (2010). Cambios demográficos y estructura salarial. *Trimestre Económico*, 77(306), 343-362.

Frías, S. M. (2011). Hostigamiento, acoso sexual y discriminación laboral por embarazo en México. *Revista Mexicana de Sociología*, 73(2), 329-365.

Gabel-Shemueli, R. (2012). *Los perfiles de comportamiento: Caso de los ejecutivos peruanos*. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/265727633>

Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona, España: UOC.

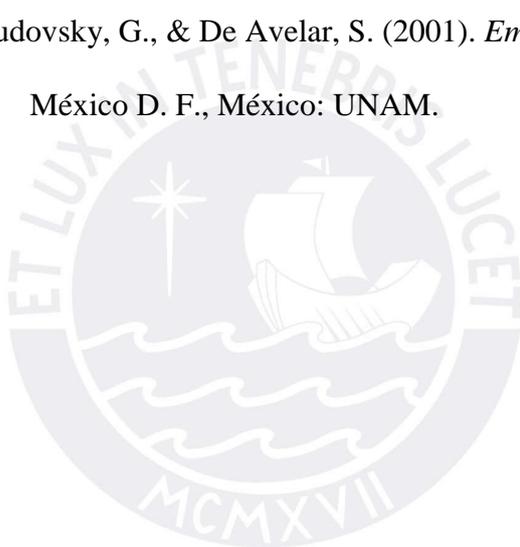
García, J. (2015, 02 de octubre). La relativa igualdad laboral ante la ley. *Cinco Días*. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1718625746/fulltext/B49DAA665DC44DAFPQ/22?accountid=28391>

- González, C., & Rossi, M. (2007). Feminización y diferencias salariales en Uruguay. *Cuadernos de Economía*, 26(46), 74-106.
- Gutiérrez, P. (2011). *Desigualdad laboral en Ecuador: Brechas salariales entre hombres y mujeres en la escala superior jerárquica* (Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/4895>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México D. F., México: McGraw-Hill.
- Ibáñez, M. (2008). La segregación ocupacional por sexo a examen: Características personales, de los puestos y de las empresas asociadas a las ocupaciones masculinas y femeninas. *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (123), 87-122.
- Instituto Nacional de Estadística de España. (2016, 18 de febrero). Salario anual medio, mediano y modal. Brecha salarial de género (no ajustada) en salarios por hora. *Publicaciones INE*. Recuperado de [http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es\\_ES&c=INSEccion\\_C&cid=1259925408327&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout](http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INSEccion_C&cid=1259925408327&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios%2FPYSLayout)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2015). *Perú. Brechas de género 2015: Avances hacia la igualdad entre mujeres y hombres*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1309/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1309/Libro.pdf)
- Instituto Peruano de Economía. (2016). *Índice de competitividad regional - INCORE 2016*. Lima, Perú: Autor.
- King, N., & Horrocks, C. (2009). *Interviews in qualitative research*. Londres Inglaterra: Sage.

- Martínez, J., Arufe, A., & Carril, X. (2006). *Derecho del trabajo* (2a ed.). Madrid, España: Gesbiblo.
- Martínez, M. (2011). Conciliación de vida familiar y laboral: cambios sociales y tendencias de futuro. *Ábaco*, 1(67), 65-76.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design: An integrative approach*. Thousand Oaks. Sage.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2012). *Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017*. Recuperado de [http://www.mimp.gob.pe/files/planes/planig\\_2012\\_2017.pdf](http://www.mimp.gob.pe/files/planes/planig_2012_2017.pdf)
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2014). *Participación de la mujer en actividades productivas y empresariales*. Lima, Perú: Corpo GrafEM.
- Miranda M. (2012). Diferencia entre la perspectiva de género y la ideología de género. *Dikaion*, 21(2), 337-356.
- Mondragón, I., & Mondragón, P. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. *Estudios Gerenciales*, 24(106), 47-64.
- Namakoroosh, M. (2013). *Metodología de la investigación*. México D. F., México: Limusa.
- Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe. (2016, 08 de marzo). Persiste la brecha salarial entre hombres y mujeres. *CEPAL: Nota para la Igualdad N° 18*. Recuperado de [http://www.cepal.org/sites/default/files/news/files/nota\\_18\\_brechas\\_salarios.pdf](http://www.cepal.org/sites/default/files/news/files/nota_18_brechas_salarios.pdf)

- Ochaíta, E., & Espinosa, Á. (2006). Conciliación de la vida familiar y laboral de las madres trabajadoras: Una perspectiva desde el desarrollo infantil y adolescente. *Abaco*, 2(49/50), 168-181.
- Oelz, M., Olney, S., & Tomei, M. (2013). *Igualdad salarial: Guía introductoria*. Turín, Italia: Organización Internacional del Trabajo.
- Organización Mundial de la Salud. (2015). *Temas de salud: Género*. Recuperado de <http://www.who.int/topics/gender/es/>
- Orhan, M., & Scott, D. (2001). Why women enter into entrepreneurship: An exploratory model. *Journal of Management Review*, 16(5/6), 232-242.
- Palacios, F. (2013). *Depresión siglo XXI. Temas que bordean la depresión mental, sus causas y su manejo* (Tercera ed.). Estados Unidos: Palibrio.
- Prieto, C., & Pérez de Guzmán, S. (2013, enero-marzo). Desigualdades laborales de género, disponibilidad temporal y normatividad social. *REIS: Revista Española de Investigación Social*, (141), 113-132.
- Rodrigo, L. (2015). Determinantes del salario en Chile: Un análisis desde el paradigma de la reproducción social. *Revista Internacional de Sociología*, 73(3), 1-18.
- Sallé, M., & Molpeceres, L. (Coords.) (2009). *La brecha salarial: Realidades y desafíos. Las desigualdades salariales entre el hombre y la mujer*. Madrid, España: Colección EME.
- Simón, H. (2009). La desigualdad salarial en España: Una perspectiva internacional y temporal. *Investigaciones Económicas*, 33(3), 439-471.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la Investigación Cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia.

- Torns, T., & Recio, C. (2012). Las desigualdades de género en el mercado de trabajo: Entre la continuidad y la transformación. *Revista de Economía Crítica*, (14), 178-202.
- Valdés, G., & Meller, P. (2014). Análisis de los diferenciales salariales según género entre profesionales chilenos. *Interciencia*, 39(12), 836-842.
- Williams, M., Paluck, E., & Spencer, J. (2010). The masculinity of money: Automatic stereotypes predict gender differences in estimated salaries. *Psychology of Women Quarterly*, 34(1), 7-20.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zabludovsky, G. (2015). Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político de México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 60(223), 61-94.
- Zabludovsky, G., & De Avelar, S. (2001). *Empresarias y ejecutivas en México y Brasil*. México D. F., México: UNAM.



## Apéndice A: Hoja de Información para Participar en la Investigación

Sirva la presente para saludarlos cordialmente y a la vez presentarnos como estudiantes del Programa MBA Gerencial 86, de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Nuestros nombres son Robert Gómez Flores, Milagros Huapaya Ames, Jhon Rojas Zegarra y Eder Salinas Valencia quienes venimos a solicitar vuestra participación en la investigación que se titula ***Diferencia Salarial por Género en Ejecutivos Peruanos***.

El objetivo de la investigación es recoger información de primera mano, que nos permita conocer los determinantes de la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos. Además, pretende dar a conocer los efectos que produce la diferencia salarial.

Para ello, agradeceremos pueda responder libre y voluntariamente una entrevista, de carácter confidencial, la cual consta de preguntas que se enfocan en conocer sus percepciones y experiencias con respecto al tema.

Esta investigación se anticipa como una herramienta para generar mayor conocimiento e interés sobre la diferencia salarial que afecta a las mujeres ejecutivas peruanas, esto contribuirá en la detección de los determinantes de manera que se puedan comenzar a tomar acciones sobre ellas.

Por tal motivo, agradeceremos participar de nuestra investigación y responder de forma anónima a nuestra entrevista, con la hoja de Consentimiento Informado. De requerir alguna otra información adicional, agradeceremos comunicarse a los teléfonos: 950201910, 990829271, 991135162, 997501216 o con nuestra asesora de tesis la profesora Gloria Zambrano al correo electrónico [gzambrano@pucp.pe](mailto:gzambrano@pucp.pe). Muchas gracias por su interés y colaboración.

Muy cordialmente,

---

Robert Gómez Flores,  
Milagros Huapaya Ames,  
Jhon Rojas Zegarra  
Eder Salinas Valencia

Estudiantes del Programa MBA Gerencial 86  
Jr. Daniel Alomía Robles 125, Urbanización Los Álamos de Monterrico. Surco, Lima - Perú

---

Gloria Zambrano

Catedrático y Asesor de Tesis de  
CENTRUM Católica  
Universidad Pontificia Católica del Perú

Si estás dispuesto a participar, favor de leer cuidadosamente el siguiente enunciado y firmar en el espacio correspondiente.

“Entiendo el propósito de este proyecto de investigación titulado: ***Diferencia Salarial por Género en Ejecutivos Peruanos***. Además, que se me ha informado sobre mis derechos de participar o no. Entiendo que la participación es libre, voluntaria, confidencial y anónima. Entiendo que no obtendré ningún beneficio monetario y que puedo retractarme de participar. Entiendo todos mis derechos y deseo participar en este proyecto de investigación”.

---

Firma del Participante

---

Fecha

---

Investigadores

---

Fecha

## Apéndice B: Hoja de Consentimiento para Participar en el Estudio

Yo, \_\_\_\_\_ certifico que he sido informado sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad, de la investigación titulada: *Diferencia Salarial por Género en Ejecutivos Peruanos*.

He leído el documento **Hoja de Información del Estudio** y entiendo claramente cada uno de los aspectos antes mencionados.

Certifico a su vez que he entendido mis derechos como participante de este estudio y voluntariamente consiento a participar en el mismo. Además, entiendo de qué se trata y las razones por las que se está llevando a cabo.

<hr/> Firma del Participante	<hr/> Fecha
<hr/> Investigadores	<hr/> Fecha

### Apéndice C: Preguntas de Clasificación

Información	Preguntas	Fuentes de evidencia	Alternativas
P1 Edad	¿Qué edad tiene?	Verificación en el portal de la RENIEC	Entre 30 y 50 años, pasar a P2. Sino está en el rango discontinuar
P2 Tipo de empresa	¿Usted trabaja en una empresa pública o privada?	Declaración del informante	Privada, a P3 Pública, discontinuar
P3 Actividades formales	¿La empresa opera formalmente?	Verificación de datos del RUC activo en la SUNAT	Si, a P4 No discontinuar
P4 Empleados en la empresa	¿Cuántos colaboradores tiene la empresa en la que labora?	Declaración del informante	Más de 200, a P5 Menos de 200, discontinuar
P5 Puesto actual	¿Qué cargo ocupa?	Declaración del informante y/o comprobado por observación del entrevistador	Subgerente a más, a P6 Menores, discontinuar
P6 Sueldo	Su ingreso bruto mensual se ubica entre los siguientes rangos: (a) menor a 10,000 (b) de 10,000 a 15,000, (c) de 15,000 a 20,000, (d) de 20,000 a 25,000 y (e) de 25,000 a más.	Declaración del informante	Mayor a 10,000

## Apéndice D: Guía de la Entrevista

La guía de entrevista ha sido diseñada para obtener información de los gerentes y sub-gerentes. Para la presente guía, *ejecutivo* se refiere a la persona que ocupa un puesto desde sub-gerencia y superior.

### Parte I: Información general

Ahora nos gustaría iniciar con algunas preguntas generales

Información requerida	Pregunta	
Género	P1	Género
Edad	P2	¿Qué edad tiene?
Estado civil	P3	¿Cuál es su estado civil?

### Parte II: Antecedentes educativos

Ahora nos gustaría hacerle algunas preguntas sobre su educación

Información Requerida	Pregunta	
Nivel de educación	P4	¿Cuál es su nivel de educación?
Tipo de educación	P5	¿Dónde realizo sus estudios?
	P6	¿Cuál es su carrera?
	P7	¿Cuenta con cursos de especialización? ¿Cuáles?

### Parte III: Antecedentes laborales

Ahora nos gustaría hacerle algunas preguntas sobre su experiencia laboral

Información Requerida	Pregunta	
Historial Laboral	P8	¿Cuántos años de experiencia laboral tiene?
	P9	¿Cuál fue su primer empleo?
	P10	¿A qué edad empezó a trabajar?
Sector de experiencia laboral	P11	¿En qué sectores se ha desarrollado profesionalmente?
Tiempo de experiencia laboral previa	P12	¿Cuántos años de experiencia tuvo antes de ocupar cargos gerenciales?
Actividad laboral actual	P13	Actualmente, ¿En qué empresa trabaja?
	P14	¿Cuántos colaboradores tiene a cargo?
	P15	¿Qué cargo ocupa?
Ingreso bruto mensual	P16	Su ingreso bruto mensual se ubica entre los siguientes rangos: (a) de 10,000 a 15,000, (b) de 15,000 a 20,000, (c) de 20,000 a 25,000 y (d) de 25,000 a más.

## Parte IV: Desarrollo gerencial

Información requerida	Pregunta	
Experiencia gerencial	P17	¿Desde cuándo se desempeña en funciones gerenciales?
Factores determinantes y dificultades en su desarrollo gerencial	P18	En base a su criterio ¿Cuáles han sido los factores determinantes para llegar a un cargo gerencial?
	P19	¿Qué dificultades relevantes son las que ha encontrado en dicho camino?
Consideraciones de ascenso	P20	¿Qué aspectos considera usted que la alta gerencia toma en cuenta al momento de contratar o promover gerentes?

## Parte V: Participación por género

Ahora nos gustaría conocer la percepción que tiene usted acerca de la participación por género

Información requerida	Pregunta	
Competencia	P21	¿En su carrera profesional ha tenido que competir mayormente con hombres o mujeres?
Distribución de puestos ejecutivos	P22	¿En su entorno laboral las gerencias están ocupadas en su mayoría por hombres o mujeres?
	P23	¿Qué porcentaje de género femenino tiene el directorio en su empresa?
	P24	¿El gerente general de su empresa es hombre o mujer?
	P25	¿En su división o área cuál es el porcentaje de sus pares según género?
	P26	¿Su jefe directo es hombre o mujer?
Composición de la primera línea	P27	¿Cómo está compuesta la primera línea de su equipo en cantidad y género?
Percepción de diferencia por género	P28	¿Considera que la alta gerencia tiene algún sesgo de género?
	P29	¿Considera que para llegar a su puesto actual tuvo que esforzarse más que un hombre o mujer?
	P30	Si el área de recursos humanos tuviera que escoger entre dos candidatos con el mismo nivel de experiencia y preparación y éstos fueran un hombre y una mujer, ¿Cuál cree usted que elegiría y por qué?
	P31	¿Tiene conocimiento de que en algunas empresas la condición de maternidad pueda disminuir la posibilidad de asumir puestos directivos? Coménteme al respecto.
Preferencia en cargos directivos	P32	En alguna situación de toma de decisiones relacionadas con ascenso, promociones o desvinculaciones ¿Cree que se ha beneficiado o perjudicado por su género?
	P33	¿Cree que es necesario que haya mujeres en cargos directivos? ¿Por qué?

## Parte VI: Diferencia salarial por género

Ahora nos gustaría conocer la percepción que tiene usted acerca de la diferencia

salarial por género

Percepción de la diferencia salarial por género	P34	¿Cree usted que existe diferencia salarial por género en ejecutivos en el mercado laboral peruano? ¿Por qué?
Factores que influyen en la diferencia salarial por género	P35	¿Qué factores considera que influyen en la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos?
	P36	¿Considera a los estereotipos por género como un factor que influye en la diferencia salarial por género en ejecutivos? ¿Por qué?
	P37	¿Considera a los prejuicios de género como un factor que influye en la diferencia salarial por género en ejecutivos? ¿Por qué?
	P38	¿Considera a la cultura organizacional como un factor que influye en la diferencia salarial por género en ejecutivos? ¿Por qué?
	P39	¿Considera a la educación como un factor que influye en la diferencia salarial por género en ejecutivos? ¿Por qué?
	P40	¿Cree usted que la cultura peruana influye en la diferencia salarial por género? ¿Por qué?
Factores que influyen en la diferencia salarial por género	P41	Hoy aproximadamente sólo el 3% de los cargos directivos en Perú son ocupados por mujeres, ¿Qué factores cree que influyen para ello?
Diferencia salarial por género	P42	¿Tiene conocimiento que exista diferencial salarial por género en cargos similares al suyo? ¿Cuánto aproximado? ¿Por qué?
	P43	¿Cree usted que existe un vínculo entre el sueldo y el género de los ejecutivos?

## Parte VI: Preguntas de cierre

Pregunta	
P44	¿Cree usted que el género influye en la competitividad laboral? ¿Por qué?
P45	¿Qué cree usted que debería cambiar en el mercado laboral peruano, para que haya equidad de sueldos entre hombres y mujeres?
P46	¿Cree usted que la diferencia salarial por género ha perdurado en el tiempo? ¿Por qué?
P47	¿Cree usted que la cultura organizacional de las empresas en Perú tiene una relación directa con la cultura peruana? ¿Por qué?
P48	¿Cómo cree usted que se podría incrementar la participación de la mujer en cargos directivos y gerenciales?
P49	¿Cuáles cree usted que son las características de manejo de poder o toma de decisiones de los gerentes hombres, que lo diferencian de las mujeres?
P50	¿Algún comentario final que considera importante mencionar respecto al tema de diferencia salarial por género en los ejecutivos peruanos de Lima Metropolitana?

**Apéndice E: Desarrollo del Argumento por Análisis**

Concepto clave	Etapa 1: Armar los datos recolectados			Etapa 2: Síntesis de la información			Etapa 3: Análisis de los datos		
	Referencia	Idea principal	Calidad de la data	Evidencia	Argumento simple	¿Se acepta la data?	Premisas	Esquema	Argumento complejo
Torns, T. y Recio, C.	Diferencia de género	Torns, T., & Recio, C. (2012). Las desigualdades de género en el mercado de trabajo: Entre la continuidad y la transformación. <i>Revista de Economía Crítica</i> , (14), 178 - 202.	Alta	Investigación cualitativa	La subordinación y la discriminación laboral es una realidad para la mayoría de las mujeres	Sí	Son las personas las que deciden las condiciones de empleo que se aplicarán sobre las mujeres	Las condiciones de la mujer en el ambiente laboral	Las desigualdades de género en los mercados laborales son evidentes desde hace mucho tiempo. Esta situación persiste a pesar de que la participación laboral de las mujeres se está incrementando
Simón, H.	Diferencia salarial y género	Simón, Hipólito (2009). La desigualdad salarial en España: Una perspectiva internacional y temporal. <i>Investigaciones Económicas</i> , 33(3), 439-471.	Alta	Investigación cuantitativa	La desigualdad salarial que se presenta en España depende la magnitud de la diferenciación salarial entre las empresas	Sí	La desigualdad salarial en la economía de un país puede ser fundamental para el funcionamiento del mismo	La diferencia salarial en las empresas	Haciendo una evaluación de empresa-trabajador comparando la evolución de la diferencia salarial en el tiempo en España y su evolución con respecto a los países europeos se evidencia que en España la diferencia salarial y de género depende de la diferencia salarial que existe entre las empresas.
González, C. y Rossi, M.	Diferencia salarial y género	González, C., & Rossi, M. (2007). Feminización y diferencias salariales en Uruguay. <i>Cuadernos de Economía</i> , 26(46), 74-106.	Alta	Investigación cuantitativa	A medida que la oferta de mujeres aumenta para ciertas ocupaciones, estas son consideradas femeninas y su salario tiende a decrecer	Sí	Los aspectos relacionados con la participación femenina en el mercado de trabajo uruguayo	Diferencia salarial y participación femenina en el mercado laboral	A medida que la oferta de la mujer aumentan para ciertas ocupaciones, puede aumentar la diferencia salarial por sexo dado que el salario tiende a decrecer para dichas posiciones ya que se feminizan
Zabludovsky, G.	Diferencia de género	Zabludovsky, G. (2015). Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político de México. <i>Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales</i> , (223), 61-94.	Alta	Investigación cualitativa	La presencia de las mujeres continua siendo minoritaria en los cargos de decisión económica	Sí	El género influye en la ocupación de cargos directivos	La presencia de la mujer en el ámbito directivo	La presencia de la mujer sigue siendo mínima en cargos de decisión económica y se explica por factores socioculturales de carácter general y de la propia cultura organizacional.
Prieto, C. y Pérez de Guzmán, S.	Diferencia de género	Prieto, C., & Pérez de Guzmán, S. (2013). Desigualdades laborales de género, disponibilidad temporal y normatividad social. <i>REIS: Revista Española de Investigación Social</i> , (141), 113-132.	Alta	Investigación cualitativa	Varios factores determinan las desigualdades laborales de género	Sí	La desigualdad laboral por género no puede entenderse por la simple dinámica del mercado laboral.	Determinantes de la desigualdad laboral y género.	Los rasgos y comportamientos según género, y de las prácticas selectivas de las empresas son factores que determinan la desigualdad por género en el mercado laboral.
Ibáñez, M.	Diferencia salarial y género	Ibáñez, M. (2008). La segregación ocupacional por sexo a examen: Características personales de los puestos y de las empresas asociadas a las ocupaciones masculinas y femeninas. <i>Revista Española de Investigaciones Sociológicas</i> , 123, 87- 122.	Alta	Investigación cualitativa	La segregación laboral por sexo del mercado de trabajo genera la diferencia salarial.	Sí	La segregación laboral impacta en la diferencia salarial	La segregación laboral por sexo y su impacto en el salario.	La segregación laboral por sexo en el mercado de trabajo es la materialización de la división sexual de trabajo que hace que ciertas ocupaciones se entiendan como propias de varones y mujeres, generando una diferencia salarial según género.
Dueñas et al.	Diferencia salarial y género	Dueñas, D., Iglesias, C., & Llorente, R. (2015). Abordando la desigualdad de género. Empleo en tecnologías de la información y la comunicación y diferencias salariales por género en España. <i>Ensayos sobre política económica</i> , 33(78), 207-219.	Alta	Investigación cualitativa	Las TIC reducen la brecha salarial de las mujeres con relación a los varones, dado que le da un mayor empoderamiento.	Sí	El empleo en las TIC atenúa la diferencia salarial por género.	Las tecnologías de información y brecha salarial entre hombres y mujeres.	La expansión del empleo relacionado con las TIC mejoran las oportunidades laborales de las mujeres, lo que permite atenuar los fundamentos económicos de la desigualdad salarial por género. Sin embargo, estos efectos positivos parecen ser menos intensos que los esperados.
Blau, F. y Kahn, L.	Diferencia salarial y género	Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2007). The Gender Pay Gap: Have Women Gone as Far as They Can? <i>Academy of Management Perspectives</i> , 21(1), 7-23.	Alta	Investigación cuantitativa	La desaceleración es un efecto temporal a la tendencia	Sí	La diferencia salarial por género ha disminuido	La tendencia de la disminución de la brecha salarial por género	Los ingresos relativos de las mujeres fueron incrementándose generando una convergencia pero ello ha sufrido una desaceleración en la década de 1990. Ello puede ser solo un obstáculo en la tendencia general de la convergencia
Arceo, E. y Campos, R.	Diferencia salarial y género	Arceo E., & Campos, R. (2014). Evolución de la brecha salarial de género en México. <i>El Trimestre Económico</i> , 81(3), 619-653.	Alta	Investigación cuantitativa	Existen estereotipos sociolaborales	Sí	La concentración desproporcionada de mujeres en cierto tipo de ocupaciones	Factores que favorece la diferencia salarial por género	La segregación ocupacional excluye a un género para lograr desenvolverse profesionalmente en determinadas actividades dado que la sociedad asocia al otro género, fomentando la diferencia salarial
Valdés, G. y Meller, P.	Diferencia salarial y género	Valdés, G., & Meller, P. (2014). Análisis de los diferenciales salariales según género entre profesionales chilenos. <i>Interciencia</i> , 39(12), 836-842.	Alta	Investigación cuantitativa	Dos componentes de discriminación agravan la diferencia salarial	Sí	Factores endógenos y exógenos en ascenso terminan sesgando a la mujer	La diferencia salarial por carrera universitaria y por género	La discriminación sexista, está dada solo por el hecho de ser mujer u hombre. La discriminación social está asociada a la asignación de labores que impone la sociedad. Ambas inciden considerablemente en la brecha.
Miranda, M.	Diferencia de género	Miranda, M. (2012). Diferencia entre la perspectiva de género y la ideología de género. <i>Dikaton</i> , 21(2), 337-356.	Alta	Revisión de literatura	La relación de igualdad entre sexo y género bajo dos interpretaciones	Sí	La referencia al género va más allá de una diferencia sexual entre lo masculino y femenino.	El género en su contexto más amplio	La perspectiva de género promueve la igualdad de varón y mujer, respetándose la antropología de cada sexo, potenciando el rol de la maternidad y paternidad en el entorno familiar. La ideología de género defiende el igualitarismo del varón y mujer, ignorando diferencias de sexo, biológicas, de paternidad, maternidad y familiar.
Beltrán y Puga, A.	Diferencia de género	Beltrán y Puga, A. L. (2008, abril). Miradas sobre la igualdad de género. <i>Isonomía: Revista de Teoría y Filosofía del Derecho</i> , (28), 199-205.	Alta	Investigación cualitativa	La desigualdad se da en tratos no justificados de forma razonable y objetiva.	Sí	Dos conceptos que suelen confundirse, la igualdad y el principio a la no discriminación.	La desigualdad de género en la sociedad	La igualdad es un concepto abierto, sensible a la comparación, la igualdad de una persona o circunstancia se expresa en relación a otra. Un trato desigual cuenta con referencias pasadas o signos de comparación con otros en la misma situación, pero tratados de forma distinta sin razones objetivas.
Gabel-Shemuely, R.	Ejecutivo Peruano	Gabel-Shemuely, R. (2012). <i>Los perfiles de comportamiento: Caso de los ejecutivos peruanos</i> . Recuperado de <a href="https://www.researchgate.net/publication/265727633">https://www.researchgate.net/publication/265727633</a>	Alta	Investigación cualitativa	Ejecutivos emplean más de un estilo en la organización.	Sí	Existe más de un estilo de negociación, comunicación y liderazgo	Comportamiento de los ejecutivos peruanos	Los ejecutivos hacen uso de uno o más estilos, comportamientos, para lograr el cumplimiento de las funciones y actividades dentro de la organización, donde la competencia comunicativa tiene un rol clave que impulsa y conecta los estilos de negociación y liderazgo
Abramo, L.	Diferencia de género	Abramo, L. (Ed.). (2006). <i>Trabajo decente y equidad de género en América Latina</i> . Santiago de Chile, Chile: Oficina Internacional del Trabajo.	Alta	Investigación cualitativa	Los estudios de equidad de género es clave en las condiciones laborales	Sí	Estudios de la superación de la equidad de género mejorarían las condiciones laborales	Equidad de género y condiciones laborales	La perspectiva de género siempre deben ser consideradas en temas de: (a) derechos y principios en el trabajo, y la necesidad de crear más y mejores empleos (b)En diagnósticos sobre los déficits de trabajo y cuando se definen las estrategias, políticas y acciones dirigidas a su superación
Espinoza, R., y Paredes, D.	Diferencia salarial y género	Espinoza, R., & Paredes, R. (2010). Cambios demográficos y estructura salarial. <i>Trimestre Económico</i> , 77(306), 343-362.	Alta	Investigación cuantitativa	Una proyección del mercado laboral en principio reduciría la brecha salarial, debido al incremento de la participación laboral femenina	Sí	La diferencia salarial y género en un futuro podría tener tendencia a disminuir	La diferencia salarial y género en la oferta laboral	El estudio resalta una oferta laboral de Chile y de Latinoamérica: hay un cambio hacia una creciente educación y mayor presencia de la mujer. Asimismo, segmenta la fuerza laboral del capital humano considerando educación, edad y sexo.
Gutiérrez, P.	Diferencia salarial y género	Gutiérrez, P. (2011). <i>Desigualdad laboral en Ecuador: Brechas salariales entre hombres y mujeres en la escala superior jerárquica</i> (Tesis de grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito, Ecuador).	Alta	Investigación cuantitativa	Con el ascenso de los ejecutivos se amplía la diferencia salarial y género	Sí	El salario del gerente hombre es mayor al de la mujer en el mercado laboral	El salario de los ejecutivos en el mercado laboral	En ascenso de los ejecutivos y las características demográficas al igual que las características de las empresas, incrementa o acorta la brecha salarial y de género
Rodrigo, L. M.	Diferencia salarial	Rodrigo, L. (2015). Determinantes del salario en Chile: Un análisis desde el paradigma de la reproducción social. <i>Revista Internacional de Sociología</i> , 73(3), 1-18.	Alta	Investigación cuantitativa	La diferencia salarial no solo se sustenta en la teoría neoclásica (productividad individual, experiencia y el grado de educación)	Sí	El salario se relaciona con propiedades sociales (género, raza, etnia, etc.) y territorial	Diferencia salarial y teorías que lo sustentan	Aun cuando la relación entre el salario y el nivel educativo no es lineal sino convexa, el aumento educativo no parece acortar la desigualdad salarial. Asimismo, el salario (Chile) no depende de la capacidad individual sino de sus propiedades sociales
Araujo, A.	Diferencia salarial y género	Araujo, A. (2015). La desigualdad salarial de género medida por regresión cuantitativa: El impacto del capital humano, cultural y social. <i>Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales</i> , 60(223), 287-316.	Alta	Investigación cuantitativa	La brecha salarial por género se explica por diversos factores sociales y culturales.	Sí	La cultura y sociedad determinan la diferencia salarial y género	Elementos condicionantes de la desigualdad salarial	La curva de distribución de los salarios entre hombres y mujeres determina la desigualdad salarial, teniendo como condicionantes al capital humano, la integración en el trabajo, el capital cultural y el capital social.

## Apéndice F: Definición de Términos

Patrón del argumento	Lógica	Condiciones o pre requisitos
Causa y efecto	Para cada causa hay un efecto	¿Cuáles son los factores que se presentan en la sociedad que generan una diferencia salarial por género en los ejecutivos peruanos?
Efectos a causa	Todos los efectos tienen una causa	¿Cómo se puede lograr que desaparezca la diferencia de salario por género en ejecutivos peruanos?
Signo	Identificables síntomas, señales o signos preceden eventos y acciones	¿De qué manera se hace evidente la diferencia salarial por género en ejecutivos peruanos?
Muestra de la población	Lo que es cierto para la muestra es cierto para la población	¿Fue posible recopilar entrevistas homogéneas que sean capaces de representar a la población? ¿Fue posible obtener información adicional que sea relevante para la investigación?
Casos paralelos	Cuando dos casos son similares, lo que es cierto para el primer caso también es cierto para el segundo caso	Si en la perspectiva de los ejecutivos logran la equidad salarial por género en la empresa ¿esto ocurriría de la misma forma en otra empresa?
Analogía	Dado que dos elementos son similares, entonces lo que se concluye con respecto a uno se puede concluir con respecto al otro	¿Si dos ejecutivos tienen la misma perspectiva de diferencia salarial por género se puede concluir que ambas organizaciones son similares en cuanto a la existencia de la diferencia salarial de las mujeres?
Autoridad	Mientras más se conoce sobre un hecho más se puede opinar	¿Se ha investigado suficiente para poder concluir sobre la diferencia salarial por género en los ejecutivos peruanos?
Significados	El resultado es directamente atribuible a cierta acción	¿Puede la perspectiva de los accionistas influir en la diferencia salarial por género de los ejecutivos peruanos?

### Apéndice G: Desarrollo del Argumento Cronológico

Autor	Año	Puntos clave	Contexto	Argumento
Abramo, L.	2006	Diferencia de género	Investigación cualitativa	La diferencias de género siempre deben ser consideradas en temas de: (a) derechos y principios en el trabajo, y la necesidad de crear más y mejores empleos (b) En diagnósticos sobre los déficits de trabajo y cuando se definen las estrategias, políticas y acciones dirigidas a su superación
González, C. y Rossi, M.	2007	Diferencia salarial por género	Investigación cuantitativa	A medida que la oferta de la mujer aumenta para ciertas ocupaciones, puede aumentar la diferencia salarial por género dado que el salario tiende a decrecer para dichas posiciones ya que se feminizan.
Beltrán y Puga, A. L.	2007	Diferencia de género	Investigación cualitativa	La igualdad es un concepto abierto, sensible a la comparación, la igualdad de una persona o circunstancia se expresa en relación a otra. Un trato desigual cuenta con referencias pasadas o signos de comparación con otros en la misma situación, pero tratados de forma distinta sin razones objetivas.
Ibáñez, M.	2008	Diferencia salarial por género	Investigación cualitativa	La segregación laboral por género en el mercado de trabajo es la materialización de la división sexual de trabajo que hace que ciertas ocupaciones se entiendan como propias de varones y mujeres, generando una diferencia salarial según género.
Simón, H.	2009	Diferencia salarial por género	Investigación cuantitativa	Haciendo una evaluación de empresa-trabajador comparando la evolución de la diferencia salarial en el tiempo en España y su evolución con respecto a los países europeos se evidencia que en España la diferencia salarial por género depende de la diferencia salarial que existe entre las empresas.
Espinoza, R. y Paredes, R.	2010	Diferencia salarial por género	Investigación cuantitativa	El estudio resalta una oferta laboral de Chile y de Latinoamérica: hay un cambio hacia una creciente educación y mayor presencia de la mujer. Asimismo, segmenta la fuerza laboral del capital humano considerando la educación, edad y sexo.
Gutiérrez, P.	2011	Diferencia salarial por género	Investigación cuantitativa	El ascenso de los ejecutivos y las características demográficas al igual que las características de las empresas, incrementan o acortan la brecha salarial por género.
Miranda, M.	2012	Diferencia de género	Revisión de literatura	La perspectiva de género promueve la igualdad de varón y mujer, respetándose la antropología de cada sexo, potenciando el rol de la maternidad y paternidad en el entorno familiar. La ideología de género defiende el igualitarismo del varón y mujer, ignorando diferencias de sexo, biológicas, de paternidad, maternidad y familiar.
Torns, T. y Recio, C.	2012	Diferencia de género	Investigación cualitativa	Las desigualdades de género en los mercados laborales son evidentes desde hace mucho tiempo. Esta situación persiste a pesar de que la participación laboral de las mujeres se esta incrementando
Gabel-Shemueli, R.	2012	Ejecutivo peruano	Investigación cualitativa	Los ejecutivos hacen uso de uno o más estilos, comportamientos, para lograr el cumplimiento de las funciones y actividades dentro de la organización, donde la competencia comunicativa tiene un rol clave que impulsa y conecta los estilos de negociación y liderazgo
Prieto, C. & Pérez de Guzmán, S.	2013	Diferencia de género	Investigación cualitativa	Los rasgos y comportamientos según género, y de las prácticas selectivas de las empresas son factores que determinan la desigualdad por género en el mercado laboral.
Arceo, E. y Campos, R.	2014	Diferencia salarial por género	Investigación cuantitativa	La segregación ocupacional excluye a un género para lograr desenvolverse profesionalmente en determinadas actividades dado que la sociedad asocia al otro género, fomentando la diferencia salarial.
Valdés, G. y Meller, P.	2014	Diferencia salarial por género	Investigación cuantitativa	La discriminación sexista, está dada sólo por el hecho de ser mujer u hombre. La discriminación social está asociada a la asignación de labores que impone la sociedad. Ambas inciden considerablemente en la diferencia salarial.
Rodrigo, L.	2015	Diferencia salarial	Investigación cuantitativa	Aun cuando la relación entre el salario y el nivel educativo no es lineal sino convexa, el aumento educativo no parece acortar la desigualdad salarial. Asimismo, el salario (Chile) no depende de la capacidad individual sino de sus propiedades sociales
Zabludovsky, G.	2015	Diferencia de género	Investigación cualitativa	La presencia de la mujer sigue siendo mínima en cargos de decisión económica y se explica por factores socioculturales de carácter general y de la propia cultura organizacional.
Dueñas et al.	2015	Diferencia salarial por género	Investigación cualitativa	La expansión del empleo relacionado con las TIC mejoran las oportunidades laborales de las mujeres, lo que permite atenuar los fundamentos económicos de la desigualdad salarial por género. Sin embargo, estos efectos positivos parecen ser menos intensos que los esperados.
Araujo	2015	Diferencia salarial por género	Investigación cuantitativa	La curva de distribución de los salarios entre hombres y mujeres determina la desigualdad salarial, teniendo como condicionantes al capital humano, la integración en el trabajo, el capital cultural y el capital social.