

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Satisfacción Profesional en las Mujeres Ejecutivas del Sector Financiero

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Ericka Fernanda Patazca Gal' Lino

Peter Erick Thompson Devia

Juan Carlos Venegas Zevallos

Luis Enrique Esquerre Chanamé

Asesora: Esther García Pedroche

Santiago de Surco, Febrero 2017

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento a la doctora Esther García Pedroche, nuestra asesora de Centrum Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por la dedicación, el tiempo valioso, y por compartir con excelencia su experiencia profesional en la investigación, con el carisma y profesionalismo que reconocemos enormemente.



Dedicatoria

A nuestras familias quienes aceptaron este reto con nosotros convirtiendo nuestro tiempo en momentos de calidad llenos de amor.



Resumen Ejecutivo

La investigación identificó los factores que motivan la satisfacción profesional de las mujeres ejecutivas en empresas del sector financiero en Lima Metropolitana mediante la exploración de sus características demográficas y familiares, su perfil profesional y académico, los estímulos que incrementan su satisfacción laboral, su actitud frente a los retos laborales, sus habilidades gerenciales, y los obstáculos que afectan su trayectoria profesional.

El estudio servirá como una guía para desarrollar programas de retención que impulse el crecimiento y la participación de las mujeres en las empresas. Utilizó el estudio de casos con las mujeres ejecutivas entrevistadas, las cuales han desarrollado sus carreras profesionales en el sector financiero, tienen bajo su responsabilidad como mínimo a dos colaboradores y cuyas decisiones afectan a los resultados de la organización.

Los resultados de la investigación presentaron a una población heterogénea en la edad de las mujeres ejecutivas entrevistadas, donde los estímulos de la satisfacción profesional están orientados principalmente a factores organizacionales tales como: salarios y compensaciones, características y condiciones de trabajo, sistema de beneficios laborales, liderazgo del jefe, clima laboral y línea de carrera. Se encontró también que los factores mencionados se complementan con el reconocimiento personal, que es clasificado como un factor individual y es considerado de alto impacto en las ejecutivas.

Las mujeres ejecutivas que trabajan en el sector financiero demuestran estar interesadas en las expectativas que las empresas les ofrecen. Atributos como la humildad, integridad, empoderamiento y visión, son considerados como importantes y decisivos para definir la permanencia en la institución.

Abstract

The research identifies the factors that motivates the professional satisfaction of executive women in business financial sector in Metropolitan Lima by exploring their demographic characteristics and family, their professional and academic profile, stimuli that increase their job satisfaction, labor challenges attitudes, management skills and obstacles that affects theirs affecting his careers.

The study serves as a guide to develop retention programs that could drive growth and participation of women in business. It used the case study method with the interviewed executive women, which have developed their careers in the financial sector, have positions from headquarters to senior levels, have responsibility at least with two employees and whose decisions affect organization results.

Research results shows an age heterogeneous population of the interviewed executive women, where the stimuli of job satisfaction are geared mainly to organizational factors such as wages and compensation, characteristics and working conditions, system of employee benefits, chief leadership, work environment and career line. It was also found that the mentioned factors are complemented by personal recognition, which is classified as a single factor and is considered high-impact for the executive women.

Executive women working in the financial sector prove to be interested in expectations that companies offer them. Attributes such as humility, integrity, empowerment and vision, were considered important and decisive to define the stay on the organization.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xi
Lista de Figuras.....	xii
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del Problema.....	4
1.3 Propósito de la Investigación.....	5
1.4 Importancia de la Investigación.....	5
1.5 Naturaleza de la Investigación.....	6
1.6 Preguntas de Investigación.....	7
1.7 Definición de Términos.....	7
1.8 Supuestos.....	9
1.9 Limitaciones.....	10
1.10 Delimitaciones.....	10
1.11 Resumen.....	11
Capítulo II: Revisión de Literatura.....	13
2.1 La Mujer Ejecutiva.....	16
2.1.1 Definición de mujer ejecutiva.....	16
2.1.2 Características de la mujer ejecutiva.....	17
2.1.3 Rol de la mujer ejecutiva.....	17
2.2 Satisfacción Profesional.....	18
2.2.1 Definición de satisfacción profesional.....	19
2.2.2 Factores que afectan a la satisfacción profesional.....	20
2.2.3 Importancia de la satisfacción profesional.....	21
2.3 El Sector Financiero.....	22

2.3.1 Definición.....	22
2.3.2 Características del sector financiero.....	23
2.3.3 Importancia del sector financiero para un país.....	24
2.4 Satisfacción Profesional de la Mujer Ejecutiva.....	24
2.4.1 Satisfacción profesional de la mujer ejecutiva en el ámbito internacional....	26
2.4.2 Satisfacción profesional de la mujer ejecutiva en el Perú.....	29
2.5 Situación de la Mujer Ejecutiva en el Sector Financiero.....	29
2.5.1 Situación de la mujer ejecutiva en el sector financiero internacional.....	30
2.5.2 Situación de la mujer ejecutiva en el sector financiero en el Perú.....	32
2.6 Satisfacción Profesional en el Sector Financiero.....	35
2.6.1 Satisfacción profesional en el sector financiero internacional.....	36
2.6.2 Satisfacción profesional en el sector financiero en Lima – Perú.....	37
2.7 Resumen.....	38
2.8 Conclusiones.....	40
Capítulo III: Método.....	43
3.1 Diseño de la Investigación.....	44
3.2 Justificación del Diseño.....	45
3.3 Preguntas de Investigación.....	46
3.4 Población.....	47
3.5 Consentimiento Informado.....	47
3.6 Selección de los Casos.....	47
3.6.1 Muestreo.....	47
3.6.2 Estrategias.....	48

3.7 Confidencialidad.....	49
3.8 Procedimiento de Recolección de Datos.....	49
3.9 Fuentes de Evidencia.....	49
3.9.1 Protocolo del caso.....	50
3.9.2 Casos piloto.....	50
3.9.3 Esquema de entrevista.....	51
3.10 Instrumentos.....	51
3.11 Procedimientos de Registros de Datos.....	52
3.12 Análisis e Interpretación de Datos.....	52
3.13 Análisis Transversal de Casos.....	53
3.14 Validez y Confiabilidad.....	53
3.15 Resumen.....	54
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....	55
4.1 Perfil de las Informantes.....	55
4.2 Presentación y Discusión de los Resultados.....	64
4.2.1 ¿Cuáles son los estímulos que afectan la satisfacción laboral?.....	64
4.2.2 ¿Cuáles son las actitudes frente a los retos laborales?.....	76
4.2.3 ¿Cuáles son las habilidades gerenciales?.....	79
4.2.4 ¿Cuáles son los obstáculos que consideran afectan la trayectoria profesional?.....	84
4.3 Análisis Transversal de los Casos.....	93
4.3.1 Características demográficas y estímulos que incrementan la satisfacción profesional.....	93
4.3.2 Perfil profesional y académico y estímulos que incrementan la satisfacción profesional.....	94

4.3.3 Características demográficas y obstáculos que afrontan durante su trayectoria profesional.....	95
4.3.4 Perfil profesional y académico y obstáculos que afrontan durante su trayectoria profesional.....	95
4.3.5 Características demográficas y la actitud frente a los retos laborales.....	96
4.3.6 Perfil profesional y académico y la actitud frente a los retos laborales.....	96
4.3.7 Características demográficas y las habilidades gerenciales.....	96
4.3.8 Perfil profesional, académico y las habilidades gerenciales.....	96
4.3.9 Actitud frente a los retos laborales y las habilidades gerenciales.....	97
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....	98
5.1 Conclusiones.....	98
5.1.1. Respecto a las características demográficas y familiares.....	98
5.1.2. Sobre el perfil profesional y académico.....	99
5.1.3. Sobre los estímulos que incrementan la satisfacción profesional.....	99
5.1.4. Sobre la actitud frente a los retos laborales.....	100
5.1.5. Sobre las habilidades gerenciales.....	100
5.1.6. Sobre los obstáculos consideran afecta su trayectoria profesional.....	101
5.2 Contribuciones.....	101
5.2.1 Contribuciones teóricas.....	101
5.2.2 Contribuciones prácticas.....	101
5.3 Recomendaciones.....	102
5.3.1 Recomendaciones teóricas.....	102
5.3.2 Recomendaciones prácticas.....	102
5.3.3 Investigaciones futuras.....	104
Referencias.....	105

Apéndice A: Matriz de Desarrollo de Argumento Cronológico.....	118
Apéndice B: Matriz de Desarrollo de Argumento por Análisis.....	120
Apéndice C: Formato de Notas de Entrevista y Formato de Notas de Campo.....	123
Apéndice D: Consentimiento Informado.....	125
Apéndice E: Preguntas de Clasificación.....	126
Apéndice F: Guía de la Entrevista.....	127
Apéndice G: Protocolo del Caso.....	130
Apéndice H: Red de Códigos (Atlas.ti).....	131



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Distribución de la Población en Edad de Trabajar según Condición de Actividad</i>	33
Tabla 2. <i>Número de Gerentes y Número de Gerentes Mujeres por Empresa de la Banca Múltiple</i>	35
Tabla 3. <i>Distribución de las Respuestas de las Informantes</i>	55
Tabla 4. <i>Estadística de los Casos de Estudio</i>	56
Tabla 5. <i>Características Demográficas de las Informantes</i>	57
Tabla 6. <i>Edad en la que las Informantes Empezaron a Tener Personal a Cargo</i>	58
Tabla 7. <i>Características Familiares de las Informantes</i>	60
Tabla 8. <i>Perfil Académico de las Informantes</i>	62
Tabla 9. <i>Perfil Profesional de las Informantes</i>	63
Tabla 10. <i>Factores Individuales de la Satisfacción Laboral</i>	65
Tabla 11. <i>Factores Organizacionales de la Satisfacción Laboral</i>	69
Tabla 12. <i>Actitudes de la Mujer Ejecutiva Frente a Retos Laborales</i>	76
Tabla 13. <i>Habilidades Gerenciales de la Mujer Ejecutiva</i>	80
Tabla 14. <i>Limitaciones Individuales</i>	85
Tabla 15. <i>Limitaciones Situacionales</i>	88

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de la literatura.....	14
<i>Figura 2.</i> Matriz de exploración de la literatura.....	15
<i>Figura 3.</i> Red de factores individuales que afectan la satisfacción laboral.....	64
<i>Figura 4.</i> Red de factores organizacionales que afectan la satisfacción laboral.....	68
<i>Figura 5.</i> Red de actitudes frente a los retos.....	76
<i>Figura 6.</i> Red de habilidades gerenciales.....	79
<i>Figura 7.</i> Red de limitaciones individuales.....	85
<i>Figura 8.</i> Red de limitaciones situacionales.....	87
<i>Figura A1.</i> Red de códigos (Atlas. ti).....	131



Capítulo I: Introducción

1.1 Antecedentes

Es cada vez más frecuente que las personas poseedoras de conocimientos valiosos trabajen en empresas donde son efectivas en la medida en que son capaces de contribuir positivamente a dichas organizaciones. La inteligencia, la imaginación y el saber son esenciales, pero únicamente la efectividad les permite obtener resultados. Todo trabajador efectivo es un ejecutivo, si en virtud de su posición o conocimientos, es responsable de un aporte tangible en el funcionamiento y los resultados de la organización. El ejecutivo desempeña un rol importante en las organizaciones pues adopta decisiones que tienen impacto en la ejecución y en los resultados globales. Tal como señaló Drucker (1989) “en rigor, como es de suponer en virtud de su posición y sus conocimientos, la toma de decisiones que hacen significativo impacto en toda la organización – en su funcionamiento y en sus resultados- define al ejecutivo” (p.126).

El prospecto de ejecutivo en la empresa es un profesional en constante crecimiento cuya experiencia, la forma de ejecutar su trabajo y sobre todo su formación profesional son muy importantes para alcanzar el éxito y la satisfacción profesional. Según Delfino (2005) las mujeres ejecutivas le atribuyen al trabajo un alto valor como fuente de independencia, autonomía y realización personal, justificando un mayor bienestar familiar a cambio de desenvolvimiento individual.

La satisfacción laboral es conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables sobre la base del cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por algo. Tiene una fuerte relación con su propio medio cultural y social y con la forma en que su entorno percibe el trabajo. (Alles, 2010, p.59)

La presente investigación utilizó un enfoque cualitativo para indagar, desde la perspectiva de las mujeres ejecutivas, el significado de la satisfacción profesional y los factores que incrementan o disminuyen la misma. Asimismo exploró los factores de éxito de las mujeres ejecutivas para identificar si existe alguna relación entre dichos factores y las características de este grupo de mujeres. En ese sentido es importante mencionar que el estudio sobre los factores de éxito y su relación con las características de las mujeres ejecutivas de las empresas del sistema financiero de Lima Metropolitana es apropiado puesto que de acuerdo a The World Economic Forum (2015) en el Perú, en el año 2015, el 14% de empresas tenían a mujeres en cargos de alta dirección, con un puntaje de 3.6 para calificar la habilidad de las mujeres peruanas que ocuparon cargos de liderazgo en las empresas. Este puntaje va del 1 al 7, donde 1 es el peor puntaje y 7 es el mejor puntaje.

El interés por estudiar la participación de las mujeres en actividades empresariales tomó importancia en la década de los ochenta en países como Inglaterra, Suecia, Canadá y Estados Unidos. Durante las últimas tres décadas se ha observado que la participación de las mujeres en el mercado laboral y empresarial se ha incrementado de manera notable (Hernández, 2010). Al respecto Cárdenas, Eagly, Heller, Jaúregui, Rivadeneira y Salgado (2010) destacaron el incremento de dicha participación en el sector empresarial a pesar de los obstáculos que enfrentan las mujeres para lograr el desarrollo de sus actividades económicas; en América Latina en los últimos 10 años la participación de las mujeres en el mercado laboral pasó del 32% al 53%.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2014) en su *Informe Sobre el Panorama Laboral en América Latina y El Caribe* que toma como referencia a 14 países en los que se encuentra el Perú, mostró que es más evidente el efecto que ha tenido el cambio de las condiciones económicas sobre el desempleo en las mujeres, donde las transiciones entre

actividad e inactividad son más frecuentes, que en los hombres (la tasa de desempleo de las mujeres es 30% más alta que la de los hombres y la tasa de participación es 30% más baja). Así mismo esta entidad mencionó que la participación de la mujer en el mercado laboral de América Latina y El Caribe se redujo en 0.7%. Sin embargo, en las últimas tres décadas la mujer había incrementado su tasa de participación, sin embargo esta reducción en la participación laboral de las mujeres podría ser coyuntural, por lo que no debería continuar a la baja en los próximos años.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2015) en América Latina el 49% de la Población Económicamente Activa (PEA) son mujeres, sin embargo estas cifras no son sinónimo de igualdad y paridad, puesto que en Latinoamérica las mujeres son minoría en los cargos más altos de las organizaciones. Como señaló García (2010) al revisar el ranking de las 500 mayores empresas de América Latina publicado por América Economía, menos del 14% de los puestos en las juntas administrativas estaban ocupados por mujeres en el año 2010. La Agencia Efe (2015) indicó que en los consejos de administración de las cien mayores empresas en América Latina, sólo el 6.4 % fue ocupado por mujeres, y el 47% de las mencionadas empresas no tenían mujeres en sus consejos de administración. Sin embargo, para Palacios (2013) la mujer en Latinoamérica se encuentra ampliamente representada tanto en jerarquía, en sectores, como en funciones laborales; especialmente en áreas como finanzas, ingeniería y operaciones.

El Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA, 2014) mencionó, que a pesar de que los ingresos laborales se incrementaron tanto en hombres como en mujeres, las brechas salariales entre las mujeres y los hombres se mantuvieron. Para los cargos ejecutivos, los hombres estuvieron mejor remunerados que las mujeres en un 32,9%, de ese porcentaje el 3,8% se debió a características individuales, mientras que el 29,1% se atribuyó a la

discriminación. Teniendo en cuenta los pesos de dichos porcentajes gran parte del diferencial remunerativo se argumenta por la discriminación por género.

Los estudios previos sobre mujeres ejecutivas décadas atrás han tenido que enfrentarse a varios obstáculos; desde la falta de información, hasta el acceso limitado a fuentes fidedignas y confiables que permitan hacer un diagnóstico sobre su evolución. Para García y Oliveira (1994) hasta 1970 esto estuvo explicado por la escasez de estudios sobre trabajos femeninos y que esto a su vez se sustentó por la presencia reducida de las mujeres en las actividades extradomésticas. Según explicaron Zabludovsky y De Avelar (2001) con la marcada expansión de mujeres en el mercado laboral mundial los estudios sobre el tema ganaron importancia. Desde inicio de los setenta en donde la participación de la mujer en cargos ejecutivos permaneció casi desapercibida, siendo considerado como un tema sin importancia, fue cambiando a mediados de los años setenta conforme comienzan a adquirir cierta visibilidad, originándose primero un interés por el tema en Estados Unidos, luego a principios y a mediados de los años ochenta en Europa Occidental y Asia, posteriormente a finales de la misma década en Europa Oriental y la República de China, hasta llegar a Latinoamérica en la década del noventa; donde tímidamente se comienza a manifestar interés por dicha problemática.

Las cifras anteriormente descritas muestran que es necesario impulsar en el Perú el incremento de la participación de la mujer en el mercado laboral y para ello se requiere conocer con mayor profundidad los motivos que impulsan a la mujer a mantenerse en el mismo y facilitar su crecimiento profesional, en especial, en cargos ejecutivos.

1.2 Definición del Problema

La mayor participación de las mujeres en las planas directivas de las empresas permite a las mismas reportar mayores resultados sobre el capital en un 53%. Así se indicó en un estudio realizado según Catalyst (2007) a las empresas ubicadas en el Fortune 500. Así

mismo, The World Economic Forum (2015) indicó que en el Perú el 14% de empresas contaban con mujeres en cargos de alta dirección, mientras que en el resto del mundo el promedio de empresas con mujeres en cargos de alta dirección era del 20%.

Estos indicadores muestran que la participación de la mujer es cada vez más importante en el entorno empresarial y que el Perú presenta una brecha frente al resto del mundo. Por ello es relevante que exista mayor conocimiento sobre los factores que afectan la satisfacción profesional de las mujeres ejecutivas, para así incrementar la misma y apoyar al desarrollo de estrategias en las empresas del sistema financiero que impulsen el incremento de la productividad.

1.3 Propósito de la Investigación

El propósito de la investigación que se ha determinado es identificar los factores que motivan la satisfacción profesional de las mujeres ejecutivas en empresas del sector financiero en Lima Metropolitana. Para tal fin el estudio se enfoca en explorar: (a) las características demográficas y familiares, (b) el perfil profesional y académico, (c) los estímulos que incrementan la satisfacción laboral, (d) la actitud frente a los retos laborales, (e) las habilidades gerenciales, y (f) los obstáculos que consideran que afectan su trayectoria profesional.

1.4 Importancia de la Investigación

Conocer los factores que motivan la satisfacción profesional de la mujer es importante por diversos motivos. El primero es porque el crecimiento de la participación de las mujeres como miembros ocupados económicamente activos de la sociedad es cada vez más determinante. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2015a) en el Perú la PEA ha crecido del 2004 al 2013 en un 23% y en Lima Metropolitana ha crecido en un 35%. El segundo es porque en Lima Metropolitana las empresas catalogadas como medianas y grandes empresas (más de 50 colaboradores) están teniendo mayor concentración

de la PEA. Según INEI (2015b) en el 2004 concentraban el 21% de la PEA y en el 2014 concentraron el 30% de la PEA. En este tipo de empresas, es donde se requiere mayor volumen de ejecutivos. El tercero es porque, según Punnett, Duffy, Fox, Gregory, Lituchy, Monserrat, Olivas-Luján y Bastos (2006) tanto hombres como mujeres tienen comportamientos distintos a nivel de liderazgo que son complementarios para incrementar el éxito de una empresa. Según Fernández (2010) los hombres despliegan más liderazgo de tareas, y las mujeres más liderazgo motivacional, y ambos son requisitos necesarios para dirigir una empresa.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva y utilizó un enfoque cualitativo para indagar los factores que motivan la satisfacción profesional de las mujeres ejecutivas en el sector financiero. Se utilizó el enfoque cualitativo con el fin de obtener detalles de los sentimientos, las experiencias vividas, los comportamientos, el proceso de pensamiento y las emociones que son difíciles de extraer y capturar por otros métodos de investigación más convencionales (Strauss & Corbin, 2002).

La estrategia cualitativa aplicada es la de estudio de caso múltiple, bajo un diseño holístico. Se considera la estrategia más adecuada porque: (a) permite obtener respuestas sobre las preguntas “cuál” y “porqué”; (b) no se tiene control de aspectos personales, motivacionales y estímulos; y (c) permite conocer información sobre los aspectos motivacionales y personales de la mujer ejecutiva que influyen positivamente en la satisfacción profesional. (Yin, 2013, p.2)

En el presente estudio, la población de mujeres ejecutivas la conforman aquellas cuyo perfil profesional se desenvuelve en el sector financiero, además poseen cargos de jefatura en cualquier nivel jerárquico, cuentan con subordinados y sus decisiones afectan a los resultados de la organización. Para identificar a las candidatas que calzan con el perfil de mujeres

ejecutivas del presente estudio se ha utilizado la relación de empresas del sector financiero obligadas a presentar información financiera a la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), así como las incluidas en la búsqueda de empresas por sector de la Bolsa de Valores de Lima (BVL) que cuentan con valores inscritos y listados. Para garantizar la representatividad de la muestra, las técnicas de muestreo no probabilístico utilizadas fueron: *muestreo por conveniencia*, *bola de nieve* y de *máxima variación*, reflejando las diversas situaciones que experimentan las mujeres ejecutivas. La recolección de datos se realizó principalmente mediante entrevistas en profundidad documentadas vía medios digitales y utilizando los procedimientos de análisis e interpretación directa (Stake, 2007), posteriormente las entrevistas fueron transcritas y procesadas con el programa Atlas. ti.

1.6 Preguntas de Investigación

La pregunta fundamental que se ha determinado es la siguiente: ¿Cuáles son los factores que motivan la satisfacción profesional de las mujeres ejecutivas en empresas del sector financiero en Lima Metropolitana del Perú?

El estudio es una exploración cualitativa del perfil de las mujeres ejecutivas en empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en la que se intentó determinar: (a) ¿cuál es su perfil?, (b) ¿cuáles son los estímulos que incrementan su satisfacción laboral?, (c) ¿cuál es la actitud frente a los retos laborales?, (d) ¿cuáles son sus habilidades gerenciales?, y (e) ¿cuáles son los obstáculos que consideran que afectan su trayectoria profesional?

1.7 Definición de Términos

1.7.1 Definición de mujer ejecutiva.

Para Drucker (2009) cualquier trabajador del conocimiento de una organización moderna, es un ejecutivo, siempre que, en el cumplimiento de sus funciones sea responsable de contribuir y aportar beneficios a la organización. Para que un ejecutivo sea eficaz debe seguir las ocho reglas prácticas siguientes:

(a) ¿Qué hay que hacer?, (b) ¿Qué le conviene a la empresa?, (c) desarrollar planes de acción, (d) asumir la responsabilidad de sus acciones, (e) asumir la responsabilidad de comunicar, (d) centrar la atención en oportunidades en vez de problemas, (f) conducir reuniones productivas y (g) pensar y decir “nosotros” en vez de “yo” (Drucker, 2004, p.3).

Así mismo cabe señalar que Mondy y Noe (2005) definieron como ejecutivo a un gerente de alto nivel que reporta al director general de una corporación o al jefe de una división importante. Se debe de reconocer que los ejecutivos realizan importantes aportes para las empresas de tipo técnico y de gestión; es importante destacar también a Pérez (2005) quien indicó que los ejecutivos asumen ciertas decisiones que un empresario asumiría de igual manera en su organización, sin embargo no arriesgan con sus decisiones su propio capital. Por otra parte, para Mercado y Salgado (2008) el rol del ejecutivo se caracteriza por enfrentar luchas permanentes para alcanzar los objetivos de la empresa, así mismo por tomar decisiones importantes que definen la continuidad de las organizaciones, dichas contribuciones que cada ejecutivo ofrece, generan una amplia diversidad de opiniones.

De las definiciones anteriormente descritas, la descripción del término ejecutivo se refiere a la persona encargada de ejecutar o realizar actividades que generen valor agregado a la empresa y que desempeña un cargo en la toma de decisiones en la organización. El presente estudio define como ejecutivo a aquel profesional que desarrolla y ejecuta funciones de alto nivel en las empresas, sea en el ámbito operacional, económico, financiero o en sistemas, y éstas funciones se basan en la toma de decisiones que repercuten directamente en la consecución de los objetivos trazados por las organizaciones.

1.7.2 Definición de satisfacción profesional.

De acuerdo a Wright y Bonett (2007) la satisfacción profesional es probablemente la más común y la más antigua forma de hacer operativa la felicidad en el trabajo. Así mismo

Morillo (2006) define la satisfacción profesional como la perspectiva favorable o desfavorable que tienen los trabajadores sobre su trabajo, expresada a través del grado de concordancia que existe entre las expectativas de las personas respecto al trabajo, las recompensas que éste les ofrece, las relaciones interpersonales y el estilo gerencial. Para Wright y Davis (2003) la satisfacción profesional representa la interacción entre empleados y su ambiente de trabajo, donde se busca una consistencia entre lo que recibe el empleado de su trabajo y lo que realmente espera del mismo, mientras que para Lee y Chang (2008) la satisfacción profesional responde a la actitud general que el empleado tiene hacia su trabajo. Así mismo, Andresen, Domsch y Cascorbi (2007) indicaron que la satisfacción profesional es un estado emocional placentero o positivo que resulta de la experiencia del trabajo y que es alcanzado satisfaciendo los requerimientos propios de cada empleado.

1.7.3 Definición de sector financiero.

El sector financiero, según Metaute y Gonzáles (2015) es uno de los sectores con mayor desarrollo en la economía de Latinoamérica, presenta mayor fortaleza, genera un número importante de empleos y tiene una gran cantidad de usuarios. Por estos motivos, la estrategia corporativa de las entidades bancarias está reformulándose para ganar una posición diferenciadora frente a la competencia. Sobre la base de los términos anteriores, se define para esta investigación la satisfacción profesional como la percepción positiva de la mujer ejecutiva, generada por el grado de cumplimiento de sus expectativas y de las retribuciones que la empresa le brinda a través de las funciones, responsabilidades y tareas asignadas.

1.8 Supuestos

La presente investigación supone que la satisfacción profesional de las mujeres ejecutivas en Lima Metropolitana es muy particular y obedece a estímulos diferentes a la de los hombres ejecutivos. Ramírez y Lee (2012) evidenciaron en un estudio para medir el clima y la satisfacción laboral en la ciudad de Arica, Chile; diferencias entre hombres y mujeres en

relación a una serie de variables asociadas al síndrome de Burnout, entre ellas la satisfacción laboral, en donde las mujeres encontraban un mayor compromiso intrínseco con respecto al clima organizacional, tendencia que se mantuvo en las variables de satisfacción laboral, como por ejemplo, aspectos de supervisión, satisfacción con la remuneración y satisfacción con la calidad de trabajo producida en comparación con los hombres. Según mencionó Claes (1999) las mujeres poseen cualidades como la capacidad de establecer relaciones y la aptitud para el trabajo en equipo, las cuales son muy valoradas en una atmósfera de gestión empresarial cooperativa e innovadora.

1.9 Limitaciones

Las limitaciones de la investigación fueron: (a) no se hacen generalizaciones estadísticas acerca de la población; (b) la recolección de datos está basada principalmente en entrevistas en profundidad, por lo que los factores se determinan en función a la percepción de las mujeres entrevistadas y en función a las prioridades para cada una de ellas; y (c) al tratarse de mujeres ejecutivas de las empresas del sistema financiero de Lima Metropolitana pueden existir temas asociados a sus motivaciones que no deseen mencionar.

1.10 Delimitaciones

Las delimitaciones de la investigación fueron: (a) la investigación se realizó en Lima Metropolitana y los resultados son válidos sólo para esta ciudad; (b) la investigación sólo investigó empresas del sector financiero obligadas a presentar información financiera a la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), así como las incluidas en la búsqueda de empresas por sector de la Bolsa de Valores de Lima (BVL) que cuentan con valores inscritos y listados; y (c) la investigación estuvo dirigida a mujeres ejecutivas que poseen cargos de jefatura, que gestionen un presupuesto y tengan por lo menos a 2 personas a su cargo.

1.11 Resumen

En los últimos años la participación de la mujer se ha incrementado de forma notable en el mercado laboral, y a pesar de los obstáculos existentes, su presencia en el sector empresarial ha sido destacada, pero con escaso porcentaje en los altos cargos directivos. La satisfacción en el trabajo es un tema importante en el que las mujeres tienen características distintas a las de los hombres y en el que se observa de igual manera la existencia de motivadores distintos entre géneros. Es importante estudiar los factores que han impulsado que las mujeres se movilen dentro de la jerarquía de las empresas para garantizar su permanencia en las empresas. La presente investigación fue de tipo descriptiva, con un enfoque cualitativo y tuvo como propósito reconocer que factores motivan la satisfacción profesional de las mujeres ejecutivas en el sector financiero. El enfoque cualitativo considera el estudio de caso desde un diseño holístico, para explorar los diferentes aspectos que se relacionan con la satisfacción profesional, como las características demográficas y familiares, el perfil profesional y académico, los estímulos que la incrementan, la actitud frente a los retos laborales, las habilidades gerenciales de la ejecutiva profesional, y los obstáculos que consideran que afectan su trayectoria profesional.

La recolección de datos se realizó principalmente mediante entrevistas en profundidad documentadas y posteriormente fueron transcritas y procesadas con el programa Atlas. ti. La revisión de la literatura nos permitió enfocar el concepto de mujeres ejecutivas y de satisfacción profesional para este trabajo de investigación; así, la mujer ejecutiva es aquella profesional que desarrolla y ejecuta funciones de alto nivel en las empresas del sector financiero, cuyas decisiones son necesarias para alcanzar los objetivos trazados en las organizaciones. La satisfacción profesional de la mujer ejecutiva está definida como la percepción positiva generada por el grado de cumplimiento de sus expectativas, y de las retribuciones que la empresa le brinda a través de las funciones, responsabilidades y tareas

asignadas. El estudio se enfocó en las mujeres ejecutivas que trabajan en las empresas del sector financiero, poseen cargos de jefatura, cuentan con al menos dos o más subordinados y tienen poder de decisión como se menciona al inicio de este capítulo. Se consideraron a las empresas del sector financiero de Lima Metropolitana obligadas a presentar información financiera a la SMV e incluidas en la búsqueda de empresas por sector financiero de la BVL.



Capítulo II: Revisión de la Literatura

El presente capítulo expone la literatura relativa a la satisfacción profesional, la mujer ejecutiva y el sector financiero. El desarrollo del capítulo comprende desde la definición de los conceptos generales, hasta la relación entre ellos. En primer lugar, se describe la definición, las características y el rol de la mujer ejecutiva. Se continúa con la descripción de la satisfacción profesional, los factores que la afectan y su importancia. En tercer lugar, se menciona el concepto del sector financiero, sus características, su estructura e importancia del mismo para un país. En cuarto lugar, se continúa con la información referente a la satisfacción profesional de la mujer ejecutiva en el ámbito internacional, en el Perú y finalmente, en Lima Metropolitana. Posteriormente en quinto lugar, se describe la situación de la mujer ejecutiva en el sector financiero en el ámbito internacional y nacional. Finalmente en sexto lugar, se presentan estudios que abordan la satisfacción profesional en el sector financiero internacional y en Lima-Perú.

La metodología empleada para la revisión de la literatura fue la propuesta por Marquina, Álvarez, Guevara y Guevara (MAGG, 2013) la cual se basa en la búsqueda, exploración de la literatura y desarrollo de argumentos. La revisión de la literatura empezó con la búsqueda de referencias en la biblioteca de la Pontificia Universidad Católica del Perú, así como en las diversas bases de datos y webs académicas, entre las que se encuentran Jstor, EBSCO Host y Proquest. El tema central de la investigación se presenta en el mapa de la literatura que se muestra en la Figura 1. El mapa de la literatura muestra los principales conceptos asociados a la mujer ejecutiva en el ámbito profesional, resaltando los antecedentes, los principales factores que afectan su satisfacción profesional, las características que presentan ante los retos y los obstáculos y las habilidades gerenciales que las caracterizan.

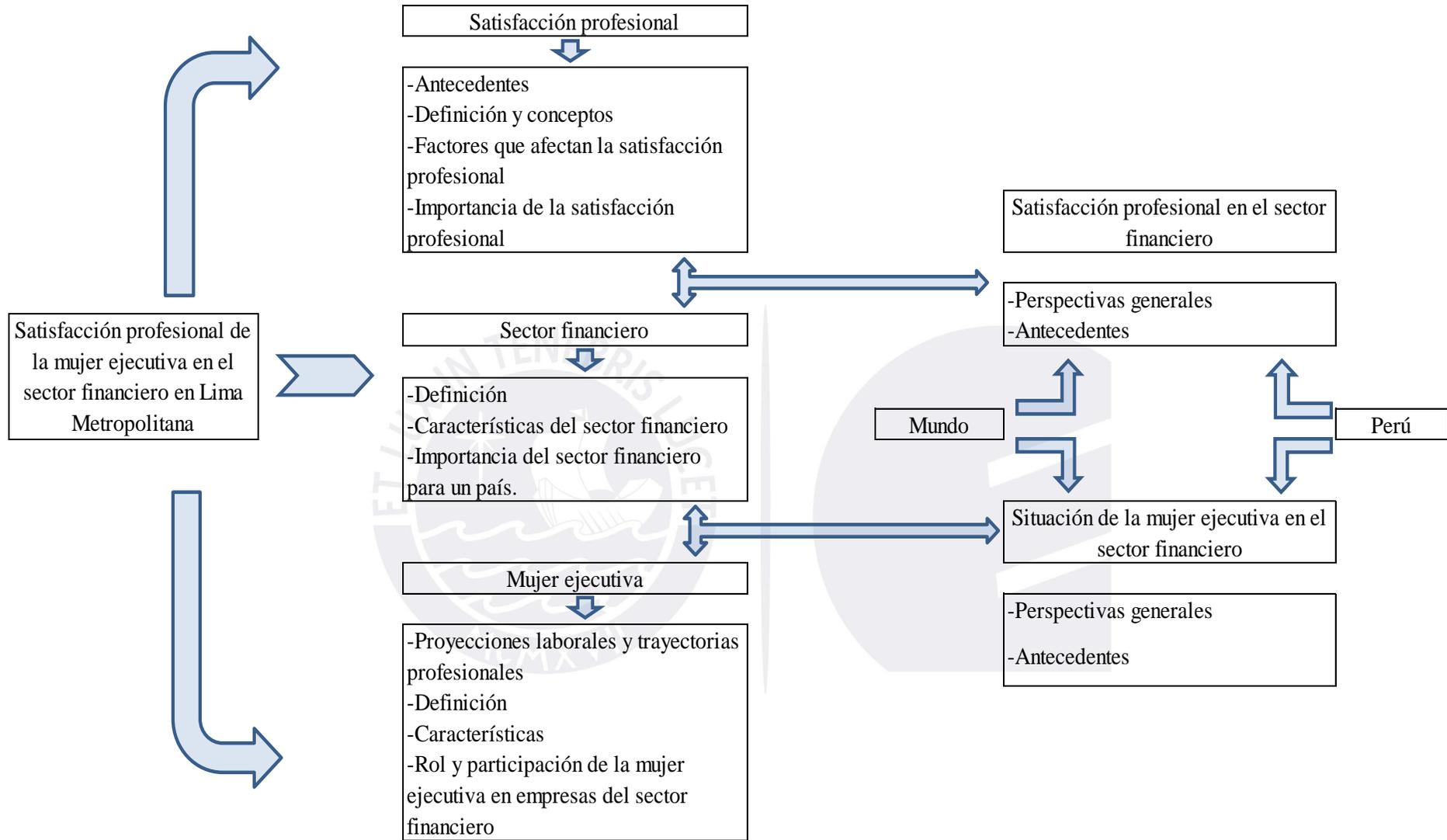


Figura 1. Mapa de la literatura

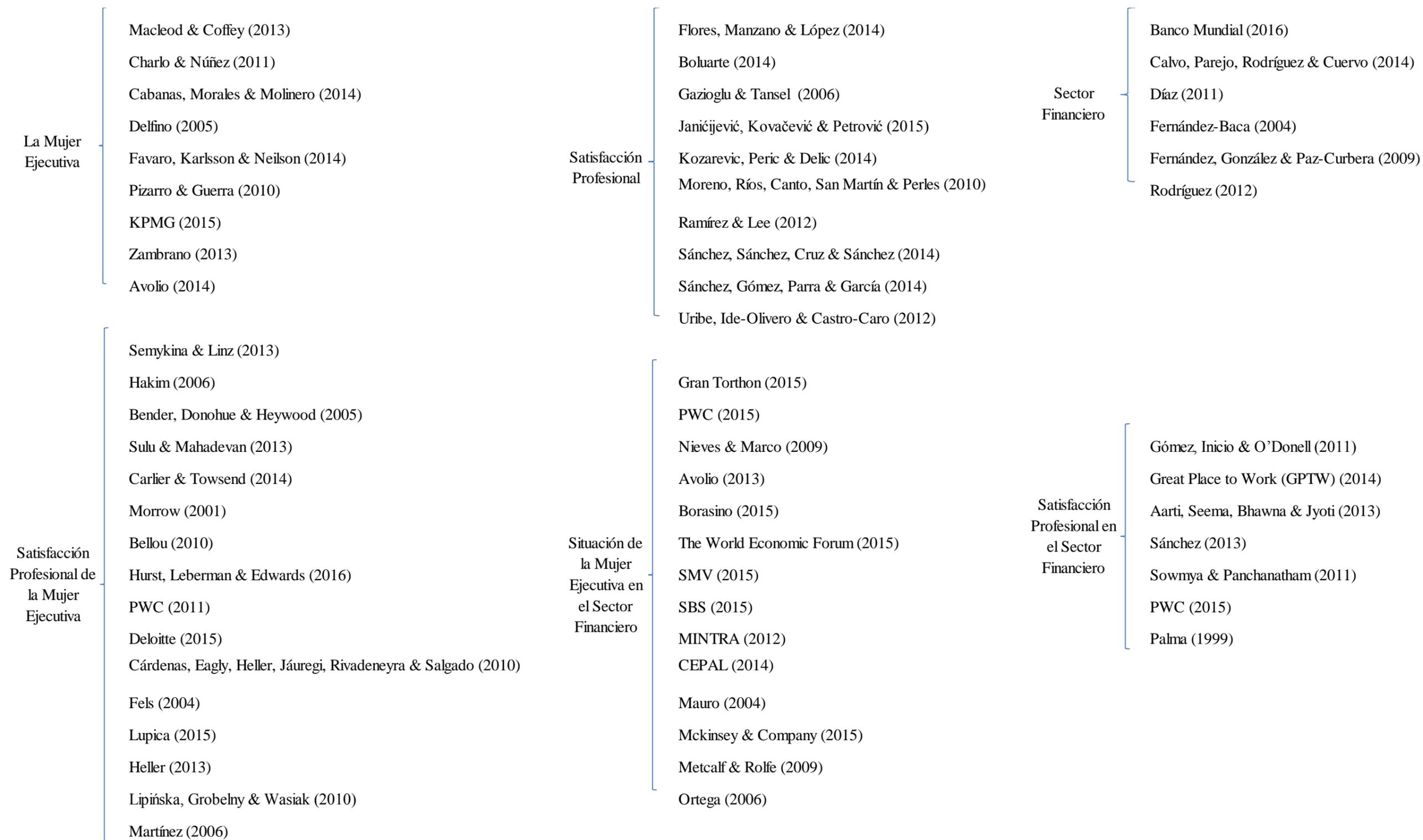


Figura 2. Matriz de exploración de la literatura

La matriz de exploración de la literatura, mostrada en la Figura 2, ordena los elementos investigados por tema organizando la información recopilada. Su construcción es de forma iterativa. En el Apéndice A se encuentra también la matriz de desarrollo de argumento cronológico que muestra la evolución de la bibliografía a lo largo del tiempo. Finalmente, se ha elaborado una matriz de desarrollo de argumentos por análisis ubicada en el Apéndice B donde se presentan diferentes posiciones y puntos de vista de los investigadores sobre la temática: satisfacción profesional de la mujer ejecutiva en el sector financiero de Lima Metropolitana.

2.1 La Mujer Ejecutiva

Favaro, Karlsson y Neilson (2014) indicaron que para el año 2040 se proyecta que las mujeres conformarán alrededor de un tercio de los nuevos nombramientos como gerentes generales. Así mismo, mencionaron que las mujeres están accediendo con más frecuencia a las direcciones de las grandes empresas, una tendencia que no decae por lo que es necesario que las empresas planifiquen cómo van a captar a las mujeres de este género y prepararlas como futuras directoras generales. Así mismo según Delfino (2005) las mujeres ejecutivas demuestran una fuerte motivación por una carrera definida. El tipo de carrera elegido y el nivel de estudios alcanzados son elementos diferenciales en las trayectorias profesionales de estas mujeres, lo que les ha permitido una mayor y permanente participación en el mercado laboral.

2.1.1 Definición de mujer ejecutiva.

Macleod y Coffey (2013) indicaron que la mujer ejecutiva cuenta con un estereotipo de liderazgo enérgico y posee habilidades de planeación. Se basan en el talento, aceptan puestos que impliquen largos horarios, viajes y gran dedicación, sin que esto signifique un alejamiento de sus hogares y/o familias. Así mismo, comparten con eficacia ambos roles, el rol ejecutivo y el rol en el hogar.

Delfino (2005) mencionó que las mujeres ejecutivas definen estrategias y adoptan nuevos valores frente al trabajo y al desarrollo profesional. Así mismo, indicó que se caracterizan por una temprana incorporación al mercado de trabajo y por un alto valor atribuido al mismo, puesto que lo consideran una fuente de independencia, de autonomía y de realización personal. KPMG (2015) realizó un estudio a más de 3000 mujeres en los Estados Unidos sobre las cualidades de liderazgo en las mujeres llamado *Women's Leadership Study: Moving Women Forward into Leadership Roles*. En este estudio se concluyó que las mujeres ejecutivas: “(a) tienen confianza en sus capacidades, (b) tienen confianza en solicitar lo que su equipo merece y (c) no dejan que el género limite la visión de lo que sus equipos pueden lograr” (p.21).

2.1.2 Características de la mujer ejecutiva.

Charlo y Núñez (2011) mencionaron que las características que más destacan en la mujer ejecutiva son la responsabilidad, la tenacidad, la perseverancia, la empatía, la fácil adaptabilidad a los cambios, la disponibilidad para delegar y las habilidades comunicativas. Así mismo, indicaron que la mujer destaca por mantener un buen trato con sus subordinados más que por ejercer poder sobre ellos. Esto se refuerza con lo indicado por Zambrano (2013) quien mencionó que las cualidades que caracterizan a las mujeres ejecutivas son la seguridad que tienen en ellas mismas; son visionarias, reconocen y aprovechan las oportunidades al máximo; son equilibradas, creando un balance entre su vida personal y su vida laboral; son coherentes entre lo que hacen y piensan; son positivas; son enfocadas y trabajan disciplinadamente para llevarlas a cabo sus metas; toman decisiones con claridad; son organizadas y comunicativas.

2.1.3 Rol de la mujer ejecutiva.

En las últimas seis décadas, el rol de las mujeres en las empresas ha variado, y su

participación en las mismas se ha incrementado, en parte por los diferentes niveles educativos que han adquirido y por las diversas metas que cada una ha buscado alcanzar; de manera tal que la mujer, actualmente, ocupa lugares que antes sólo estaban reservados para los hombres (Avolio, 2014). Según lo indicado por Cabanas, Morales & Molinero (2014), los principales factores que han generado una mayor participación de las mujeres tienen relación con los grandes cambios sociales, culturales, económicos, tecnológicos y laborales. Estos cambios han ido modificando los intereses de la vida de las personas, el aumento de la esperanza de vida, el aumento del nivel de educación promedio y la tendencia a tener menos hijos. Pizarro y Guerra (2010) indicaron que el poder participar en esferas de alta responsabilidad y dirección responde a una necesidad de desarrollo que no debiera verse restringida por el género. Para las empresas, la promoción de la diversidad debe ser un factor básico para innovar, crear elementos de ventaja competitiva y crecer en su trayectoria evolutiva.

2.2 Satisfacción Profesional

Los estudios sobre satisfacción laboral surgieron hace varias décadas. Uno de ellos tiene su origen en el análisis de la satisfacción en el trabajo, como variable importante del comportamiento organizacional. Hoppock (citado en Moreno, Ríos, Canto, San Martín & Perles, 2010) escribió su libro *Job Satisfaction* sobre la satisfacción laboral, dando inicio así a una gran cantidad de investigaciones sobre el tema.

Respecto a este tema Sánchez, Sánchez, Cruz y Sánchez (2014) indicaron que:

Existe una corriente de autores como Locke (1976) y Brief (1998) que considera a la satisfacción como un estado emocional y afectivo, que la relaciona con los sentimientos, y otra corriente de autores como George y Jones (1999) que constatan que los estados emocionales, así como la percepción sobre la organización afectan el comportamiento organizacional del individuo. (p.538)

Así mismo concluyen señalando que el análisis del grado de satisfacción en el trabajo, desde distintas vertientes y modelos de factores incidentes, implica centrar la atención en las características del individuo, las circunstancias del ambiente de trabajo, o la combinación de ambas (Sánchez et al., 2014).

2.2.1 Definición de satisfacción profesional.

Melia y Peiró (citados en Sánchez, Gómez, Parra & García, 2014) indicaron que “la satisfacción laboral podía definirse como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación laboral, que pueden estar referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo” (p.78). Así mismo Ramírez y Lee (2012) señalaron que “la satisfacción laboral es la diferencia entre la cantidad de recompensas que los trabajadores reciben, y la cantidad que ellos creen que deberían recibir, esto representa una actitud más que un comportamiento” (p.4). Otro concepto enfocado en las actitudes de los individuos es el compartido por Boluarte (2014) quien señaló que: “la satisfacción laboral es vista como el conjunto de actitudes que se tienen ante el trabajo, tomando en consideración lo que se piensa acerca de él, y las actitudes y sentimientos que se generan a partir de ello” (p.80).

Por otra parte, Gazioglu y Tansel (2006) definieron a la satisfacción laboral como una valoración subjetiva de la persona de los diferentes aspectos de su trabajo, la cual puede incrementar o disminuir debido a aspectos objetivos del trabajo o al nivel de expectativas de la persona. Ramírez y Lee (2012) en su estudio realizado en Arica, Chile sobre las diferencias significativas entre hombres y mujeres en relación a la satisfacción laboral mencionaron que: “la satisfacción laboral es el resultado del cambio de demandas y las expectativas de una organización, y de las expectativas de los trabajadores y sus objetivos personales” (p.4). Así mismo indicaron que:

La existencia de relaciones de reciprocidad entre los trabajadores y la organización, la

cual se explica cuando la organización brinda los medios para cubrir una serie de necesidades y realizar sus aspiraciones personales; y cuando la organización recibe por parte del trabajador compromiso, dedicación, trabajo y una serie de factores más para el cumplimiento de sus objetivos. (p.4)

Es importante resaltar que la satisfacción laboral es un concepto complejo, tal como se ha mencionado al inicio, esto debido a que es el resultado de valorar diariamente diferentes aspectos del trabajo tales como: (a) el trabajo en sí, (b) los gerentes, (c) el salario, (d) las oportunidades de promoción, y (d) los compañeros de trabajo (Janićijević, Kovačević & Petrović, 2015). En ese sentido hay que reconocer también que la satisfacción laboral es una variable consecuente del clima laboral (Ramírez & Lee, 2012).

2.2.2 Factores que afectan a la satisfacción profesional.

Según Uribe, Ide-Olivero y Castro-Caro (2014):

La satisfacción se puede explicar por factores externos al profesional, como el salario, la disponibilidad de horario y las condiciones físicas del trabajo, o por factores internos, como la responsabilidad asignada, la posibilidad de utilizar las habilidades, la libertad para elegir el método de trabajo o el reconocimiento al trabajo bien realizado. (p. 129)

Luthans (citado en Janićijević et al., 2015) mencionó que “existen numerosos factores que afectan la satisfacción en el trabajo, ya sean a nivel de las organizaciones o al nivel de los individuos” (p.74). Así mismo, Janićijević et al. (2015) mencionaron que:

Con respecto a los factores relacionados al nivel organizacional, incluyen el sistema de compensación, las características del trabajo, las condiciones de trabajo, el estilo de liderazgo, las oportunidades de promoción, y los compañeros de trabajo. Factores identificados a nivel individual son coincidentes de los intereses personales y de

trabajo, los años de servicio, la edad, la posición en la jerarquía, y la satisfacción general de vida. (p.74)

Sánchez et al. (2014) señalaron que la satisfacción laboral puede explicarse a partir de características personales y características de la organización, como los factores más destacados. Flores-Calero, Manzano y López (2014) en su investigación sobre Factores que influyen en la satisfacción laboral realizada a 902 profesores de una universidad ecuatoriana para determinar los factores que explican la satisfacción laboral, señalaron que existió una relación estrecha entre los elementos y las características de la cultura organizacional y los factores motivacionales, así mismo ratificaron la teoría de los factores (extrínsecos e intrínsecos); en ella, las condiciones físicas del centro de estudios donde realizaron la investigación y el aspecto económico, percibidos por los profesores materia del estudio, revelaron los condicionantes de la satisfacción laboral.

Janićjević et al. (2015) en un estudio sobre factores organizacionales que influyen en la satisfacción laboral realizado en el 2014, reconocieron tres factores que aparecían en todos los análisis realizados, los cuáles son: (a) los jefes, (b) la relación con los compañeros de trabajo, y (c) el trabajo en sí; por lo tanto, concluyeron que estos son los factores organizacionales más relevantes de la satisfacción laboral. Así mismo Kozarevic, Peric y Delic (2014) en su investigación “La satisfacción laboral realizada en el sector bancario de Bosnia y Herzegovina” en el 2011 encontraron factores predominantes de una serie de variables que afectan a la satisfacción laboral y fueron: (a) el nivel de sueldo y línea de carrera, (b) los aspectos de la organización, (c) los jefes, (d) el empleo en sí y las condiciones de trabajo; y (e) los colegas.

2.2.3 Importancia de la satisfacción profesional.

Las investigaciones centradas en la satisfacción laboral han aumentado en los últimos años, debido a su influencia directa sobre el desempeño, la calidad del servicio, la

disminución del ausentismo, la accidentalidad o el cambio o abandono de la organización. Es importante comprender la satisfacción profesional debido a las bondades de contar con personas motivadas y satisfechas con su trabajo y la organización. Este enfoque ha sido la base para establecer mediciones periódicas del clima y la satisfacción laboral, y también para el diseño de acciones de mejora (Sánchez et al., 2014). Así mismo en el estudio llevado a cabo por Kozarevic et al. (2014) se indicó que la satisfacción laboral es importante en el análisis del comportamiento organizacional, porque para la mayoría de los trabajadores representa un fin en sí mismo o un medio para conseguir la satisfacción personal. Así mismo agregaron que: “la satisfacción laboral es un fuerte indicador de salud en una organización: una mayor satisfacción en el trabajo conduce a un mejor desempeño de la organización” (p.7). La satisfacción e insatisfacción laboral se asocian a indicadores organizacionales como la calidad del desempeño, el rendimiento, el ausentismo y otros factores.

Los análisis de Westover y Taylor (citados en Sánchez et al., 2014) dejan en evidencia la importancia de estudiar y comprender la satisfacción laboral:

En un mercado global cada vez más competitivo, las organizaciones se plantean la manera de optimizar la productividad de sus empleados; en este sentido, argumentaron que un aumento de la satisfacción laboral produce beneficios en términos de productividad del trabajador, contribuyendo a crear un compromiso de alto rendimiento. (p.540)

2.3 El Sector Financiero

Los mercados financieros son fundamentales para la evolución y el desarrollo de la economía. Según el Banco Mundial (2016) los sistemas bancarios estimulan el crecimiento, que es uno de los factores de mayor incidencia en la reducción de la pobreza a nivel mundial.

2.3.1 Definición

Para Rodríguez (2012) el sistema financiero es el conjunto de instituciones

encargadas de la circulación del flujo monetario, y tiene como tarea principal canalizar el dinero de los agentes con excesiva liquidez, a los agentes sin liquidez. Las instituciones que intervienen dentro del sistema y cumplen con este papel se llaman intermediarios financieros, los cuales utilizan instrumentos de financiamiento (instrumentos financieros) como un medio para lograr el traspaso de fondos y hacerlo productivo. Calvo, Parejo, Rodríguez y Cuervo (2014) mencionaron que el sistema financiero de un país además de estar conformado por las instituciones, los medios y los mercados, comprende el conjunto de las autoridades monetarias y financieras que regulan o controlan el mismo. Estos son los que se denominan *entes reguladores* cuya función primordial es velar por el correcto funcionamiento del sistema.

2.3.2 Características del sector financiero.

Fernández, González y Paz-Curbera (2009) señalaron tres elementos fundamentales que en todo sistema financiero deben existir: instrumentos, mercados e intermediarios financieros. De esta manera cada elemento juega un rol importante dentro del dinamismo económico del sector financiero, pero en conjunto captan el ahorro de las unidades económicas con superávit financiero y lo direccionan hacia las unidades que tienen déficit. Con respecto a los objetivos y funciones inmediatas de cualquier sistema financiero, Díaz (2011) destacó tres aspectos fundamentales: colaborar a la consecución de la estabilidad monetaria y financiera del sistema, ser eficaz en la asignación de los recursos financieros, y fomentar el ahorro y la inversión productiva. Estos aspectos fundamentales, por un lado permiten mitigar las crisis y garantizar la evolución del sistema de manera estable, así como garantizar que la política financiera consiga que el sistema proporcione a la economía nacional los recursos financieros adecuados, y por último, ofrecer una rentabilidad atractiva además de otras condiciones favorables.

2.3.3 Importancia del sector financiero para un país.

Para Rodríguez (2012) un sistema financiero ofrece servicios que son de carácter primordial en una economía moderna porque promueven el desarrollo económico de un país, ya que canalizan la inversión y el ahorro hacia actividades productivas para que de esta manera contribuya al progreso de una sociedad ofreciendo soluciones para suplir necesidades por ejemplo: vivienda, estudios, capital de trabajo, etc. Para Fernández-Baca (2004) el sistema financiero y su estructura, cumplen una función esencial en la economía porque permiten a los ahorristas que mantienen excesos de fondos, que puedan dar un uso lucrativo a los mismos y prestarlos a aquellos agentes que tienen una escasez de fondos. El conjunto de entidades que conforman el sistema financiero está organizado para que puedan cubrir en gran parte las necesidades de una población, es así que las entidades que lo conforman, sean los bancos, las corporaciones financieras o las compañías que otorgan financiamiento al público puedan identificar los diferentes mercados y las diferentes necesidades para poder ofrecer sus productos y servicios a medida.

2.4 Satisfacción Profesional de la Mujer Ejecutiva

Estudios como el realizado por Herzberg (citado en Semykina & Linz, 2013) reconoce que un alto salario es insuficiente para mantener a un empleado contento y motivado; es decir la literatura reconoce las recompensas extrínsecas e intrínsecas, y la influencia importante que el ambiente de trabajo brinda a los empleados, como bien señalan Bockerman y Llmakunnas; Clark; Linz y Semaya (citados en Semykina & Linz, 2013). En ese sentido, debido a que las perspectivas de las mujeres a ocupar altos cargos directivos dan forma al ambiente de trabajo, este es un factor que puede explicar la variación en la satisfacción profesional. La teoría del *techo de cristal* como lo mencionaba Hakim (2006) hace referencia al hecho de que un número menor de mujeres llegan a la cima de una organización debido a las condiciones laborales indeseadas tales como viajes o las largas horas u horarios de trabajo

imprevisibles. Dicha teoría se puede complementar por lo mencionado por Bender, Donohue y Heywood (2005) quienes utilizando datos determinantes de la satisfacción laboral en Estados Unidos demostraron que los hombres y las mujeres valoran la flexibilidad laboral; es en ese sentido que las mujeres podrían reportar una mayor satisfacción profesional si tuviesen una mayor flexibilidad en el trabajo. Resulta por ello importante que las empresas brinden un trato más equitativo, lo que podría generar una percepción más favorable del ambiente de trabajo.

Sulu y Mahadevan (2013) en un estudio realizado a las mujeres ejecutivas de las empresas de Tecnologías de la Información en la región de Chennai en la India indicaron que existe una correlación significativa entre la satisfacción profesional y la calidad de vida laboral de los trabajadores, es por ese motivo que no se deben ignorar las prioridades de la fuerza del trabajo y los determinantes que hacen su vida laboral digna y satisfactoria. Carlier y Townsend (2014) en un estudio realizado a 213 mujeres colombianas trabajadoras, buscaron conocer cómo percibían las mismas el éxito y la satisfacción en su vida personal/familiar y laboral; y encontraron una alta asociación entre éxito y satisfacción, mencionando que:

La percepción de satisfacción personal y laboral se contrapone al éxito personal, laboral, cuidado de los hijos y trabajo doméstico, lo cual permite interpretar que la satisfacción en uno de los ámbitos ya sea personal o laboral, se ve afectada al percibir limitaciones por parte del otro ámbito. Por tal motivo las mujeres pueden estar satisfechas con su vida laboral, pero a la vez insatisfechas con su vida personal. (p. 169)

Si bien se evidencia que lo personal/familiar es un obstáculo en algunas mujeres ejecutivas, Morrow (2001) mencionó que es menos probable que mujeres ejecutivas altamente enfocadas en su carrera contraigan matrimonio o tengan hijos, y tuvieran hijos sería

en menor cantidad. Por otro lado Carlier y Townsend (2014) también contrastaron la edad en las mujeres con el tiempo de permanencia que algunas de ellas tenían en la empresa, lo cual evidencio una mayor percepción de la satisfacción con su vida personal, familiar y laboral: “esto se debe a la experiencia en el manejo de ciertos ámbitos y al cambio de su estilo de vida dependiendo de la etapa en la que se encuentren” (p. 170).

Bellou (2010) mostró que a pesar de que existe suficiente evidencia sobre el efecto que la edad y el género tienen por separado en la satisfacción profesional, es importante mencionar que: “la relación entre satisfacción laboral y la edad de las mujeres ejecutivas asume forma de ‘u’” (p.7). Esto quiere decir que es alta entre las más jóvenes, como lo es de igual manera entre las de mayor edad. Hurst, Leberman y Edwards (2016) mencionaron que uno de los factores que ha sido menos investigado es el vínculo entre la relación de trabajo jerárquico de la mujer y el impacto que tienen estas relaciones en sus carreras; teniendo en cuenta el alto porcentaje de mujeres en el trabajo es más probable trabajar para una mujer ejecutiva, o que ellas mismas tengan empleadas mujeres en algún momento de sus carreras, particularmente en los bajos niveles jerárquicos de la organización. Entonces una manera de aumentar la representación de mujeres en los altos niveles de la organización es entendiendo el impacto que estas relaciones de jerarquías pueden ayudar a fortalecer el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas (p.63).

2.4.1 Satisfacción profesional de la mujer ejecutiva en el ámbito internacional.

A medida que las empresas tienden a la movilidad por la globalización se encuentran con una serie de dificultades para encontrar el talento que necesitan; para PricewaterhouseCoopers International (PWC, 2015a) los líderes empresariales se centran en grupos específicos de la población activa, así como la personalización de sus estrategias de reclutamiento y retención para adaptarse a ellos. Es en ese sentido que las mujeres ejecutivas conforman gran parte del valioso talento que buscan y a cambio las compañías pueden

ofrecerles la flexibilidad que necesitan. Así mismo PWC (2015b) en su publicación sobre “La generación femenina del milenio” que encuestó a graduados de países como España, Alemania, Rusia, Italia, Japón, India, Holanda, Francia, China y Brasil; mencionó que la generación *Millennium* valora la diversidad y tiende a buscar a empleadores con sólido historial. Deloitte (2015) en su encuesta “Generación del Milenio” realizada en línea a 7,806 personas en el 2014, en 29 países del mundo incluyendo el Perú, destacó el optimismo de esta generación, los encuestados manifestaron que el propósito de la organización para la cual trabajaban era parte de las razones por las cuales la eligieron como empleador, y en general son más positivos acerca de las motivaciones y el comportamiento de las organizaciones, dicho propósito estaba fuertemente ligado a la satisfacción profesional de los empleados, representado un 57% (p.10). Lo anterior refuerza lo mencionado con Pizarro y Guerra (2010) quienes encontraron mujeres ejecutivas muy satisfechas con su contribución al propósito de la organización y además con su propio desarrollo, en medio de cambios culturales innegables que les han permitido acceder a puestos de liderazgo.

Para Deloitte (2015) existen brechas de género importantes relacionadas a las aspiraciones de liderazgo, las actitudes, las habilidades, a las cualidades que definen a los líderes, y a sus preferencias por ciertos sectores de la industria. Los hombres buscan posicionarse en altas esferas de la organización más que las mujeres (64% vs 57%) y esta brecha se amplía cuando se les pregunta que tanto buscan convertirse en el ejecutivo más senior de su organización. Así mismo es importante destacar que las mujeres ejecutivas se calificaron al mismo nivel que los hombres en conocimientos financieros, económicos y de negocios, y más alto que los hombres en conocimientos académicos y habilidades de negocios como el profesionalismo, el trabajo en equipo y la comunicación (Deloitte, 2015).

Con frecuencia se alude a la falta de aspiraciones que tienen las mujeres a posiciones de dirección, sin embargo para algunas mujeres la ambición está asociada al egoísmo y a la

manipulación (Fels, 2004). Según la investigación de Cárdenas et al. (2010) llamada “Percepción de mujeres directivas en Latinoamérica sobre determinantes de su ascenso” en donde participaron mujeres ejecutivas de altos cargos directivos de organizaciones del sector privado de 17 países en Latinoamérica, el 68% de las entrevistadas mostró interés por llegar a posiciones de poder y una razón fundamental fue la satisfacción personal (el 48% lo consideró definitivo). Ello está en consonancia con el no percibir barreras, ya que el 38% de las mujeres dijo no haber encontrado dificultad para ascender. Si bien el interés en el poder estuvo presente, no parecieron tener limitaciones individuales como la falta de ambición, sin embargo indicaron tener como gran desafío el balance en su vida (Cárdenas et al., 2010). Al respecto Lupica (2015) mencionó que la maternidad dejó de ser concebida como un destino natural, convirtiéndose en la actualidad en un proyecto importante pero opcional a combinar con el desarrollo profesional, laboral y/o personal, lo que claramente aplica al balance personal que alude Cárdenas et al. (2010).

Heller (2013) indicó, en un trabajo que examina la situación de mujeres que han accedido a los más altos niveles de decisión en distintas empresas en Argentina en el 2011, que:

Los principales obstáculos y desafíos que enfrentan las mujeres ejecutivas se remiten a cuestiones internas o personales como el ejercicio de un estilo de liderazgo diferente al de la organización y a los compromisos personales; y por otro lado, a condicionantes externos como la ‘politiquería’ dentro de la organización, a estereotipos sobre los roles de las mujeres y a diversas dificultades como la discriminación para promociones, la discriminación salarial, la inflexibilidad en el horario, el maltrato verbal y el acoso sexual. (p.17)

Por otra parte Lipińska - Grobelny y Wasiak (2010) al examinar la relación entre la satisfacción laboral y el rol de género en mujeres ejecutivas indicaron que las diferencias se

encuentran sólo en el aspecto emocional de la satisfacción laboral, es decir en lo que respecta a lo que sienten en el trabajo, no a lo que piensan del trabajo.

2.4.2 Satisfacción profesional de la mujer ejecutiva en el Perú.

Según Martínez (2006) en estudios realizados tanto en el Perú como en el extranjero, se ha encontrado que la mayoría de personas se encuentra satisfecha con su vida. Sin embargo, al revisarse por áreas, se han encontrado diferencias importantes, por ejemplo en la satisfacción laboral. En el Perú, según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA, 2008) en su Boletín de Economía Laboral, el 78.8% de las mujeres se encontraban satisfechas con su trabajo, un porcentaje menor al 82.8% de los hombres que se encontraban satisfechos con el suyo. Al igual que los estudios previamente mencionados las mujeres en el Perú perciben la satisfacción laboral por debajo que la de los hombres. Esta percepción podría estar sustentada por la brecha salarial entre hombres y mujeres la cual se incrementó de 39.0% a 46.1% para el período 2004-2012, según el informe de Great Place to Work (GPTW, 2013).

2.5 Situación de la Mujer Ejecutiva en el Sector Financiero

Un estudio de Mckinsey y Company (2015) realizado a 60 corporaciones de Estados Unidos llamado: *La guía de igualdad de género en directivos*, indicó que la proporción de mujeres se reduce a medida que se asciende en los niveles jerárquicos. En el referido estudio, las mujeres de las corporaciones participantes ocuparon el 37% en la categoría de jefatura, el 32% en la categoría de gerente, el 27% en la categoría de vicepresidente, el 23% en la categoría de vicepresidente senior y el 17% en la categoría de comité ejecutivo. Si bien es cierto que la participación disminuye al incrementar el nivel jerárquico, existe de igual manera un incremento de la participación de la mujer en el mercado laboral (Mackinsey & Company, 2015). Este incremento contribuye al aumento de las ganancias y al aumento de la proyección de la organización en el mercado, debido a que las mujeres aportan nuevos

conocimientos y estilos en la gestión financiera y de recursos humanos, lo que promueve la productividad y la rentabilidad empresarial (CEPAL, 2014).

Según Grant Thornton (2015) en el reporte *Women in business* del 2015 sobre las barreras que tienen las mujeres para ascender a roles de liderazgo, la proporción de la participación de las mujeres en puestos gerenciales varía en función a los sectores en los que se desempeñan. El sector con mayor participación fue el de la educación y los servicios sociales (41%) y el sector con menor participación fue el de minería y extracción (12%). En el sector financiero la participación de las mujeres en puestos gerenciales ascendió a 25%. Así mismo, las mujeres presentaron una mayor preferencia por desempeñarse como directoras de recursos humanos (27%) y una menor preferencia por desempeñarse como directoras de operaciones (9%). Si bien es cierto que en el sector financiero sólo el 25% de los puestos gerenciales eran ocupados por mujeres, se puede resaltar que dicho sector ocupaba el puesto 5° de un total de 16 sectores evaluados.

Lo mencionado en el párrafo anterior se complementa con lo indicado por Ortega (2006) el cual mencionó:

Uno de los sectores de la economía más beneficiados con la globalización es el sector financiero, dando paso a la vez a grandes transformaciones y a la mayor incorporación de mano de obra femenina, antes considerada marginal dentro de este sector. Esta masiva vinculación de mujeres a la mayoría de entidades financieras ha llevado a alterar los tradicionales roles de género tanto en la incorporación, como en los supuestos alrededor de la participación laboral de las mujeres. (p.528)

2.5.1 Situación de la mujer ejecutiva en el sector financiero internacional.

Charlo y Núñez (2011) indicaron que existe cada vez mayor conciencia respecto a que en la economía globalizada, la meritocracia es esencial para el éxito empresarial, independientemente del género de la persona. De esta manera aunque las mujeres tengan un

estilo de liderazgo similar o distinto al de los hombres, al seleccionar directivos de ambos sexos la empresa aumenta la cantidad de personas con potencial talento. La nueva estrategia empresarial consiste en atraer y retener a los mejores, ya sean hombres o mujeres, por lo que el objetivo de las empresas debe ser reclutar también a mujeres para posiciones elevadas que antes eran sólo ocupadas por hombres.

PWC (2015a) elaboró un informe sobre las estrategias a aplicar en la nueva generación de las mujeres que se desempeñan en el sector financiero, a partir de una encuesta realizada a 410 gerentes generales del mismo sector en 62 países. En este informe se mencionó que:

Las empresas buscan ampliar su talento y atraer a personas con ideas y experiencias nuevas. De los participantes, casi el 60% afirmó aplicar estrategias para promover la diversidad y más del 75% argumentaron que la diversidad ha mejorado la innovación, ha incrementado la satisfacción del cliente y en general, ha aumentado el rendimiento de la empresa. Asimismo, se menciona que la mayor presencia de las mujeres puede mejorar la capacidad de construir relaciones, generar confianza y dar una ventaja de crecimiento en áreas específicas como la gestión de patrimonios, el cumplimiento normativo y la evaluación de riesgos. (pp.4-5)

En el mismo informe se indicó que el sector financiero debería realizar un mayor esfuerzo que otros sectores para atraer a las mujeres con talento, en especial las compañías de seguros pues tienen un posicionamiento negativo en las entrevistadas. Las percepciones de la banca y los mercados de capital fueron favorables en Asia, sólo el 5% de las mujeres de la región no trabajaría en estas empresas; en comparación con Europa en donde el 13% no trabajaría y en comparación con América del Norte donde el 10% tampoco trabajaría en dicho sector (PWC, 2015a). Metcalf y Rolfe (2009) publicaron un estudio sobre empleo y ganancias en el sector financiero por género para el National Institute of Economic and Social

Research (NIES) del Reino Unido cuyo objetivo principal fue proporcionar antecedentes e información sobre el empleo en el sector financiero e identificar temas clave relacionados con la igualdad de género. Una de cada 20 mujeres empleadas trabajaba en el sector financiero principalmente en banca y seguros; el sector era particularmente interesante porque representaba una oportunidad de crecimiento por la igualdad de género que se promovía y por las oportunidades similares entre hombres y mujeres para los ascensos. Así mismo, se mencionó que las mujeres ejecutivas investigadas estaban altamente representadas en el sector financiero y se concentraban principalmente en trabajos administrativos, con una mayor probabilidad de ser promovidas a puestos de supervisión, que a puestos de dirección.

Nieves y Marco (2009) mencionaron que en un estudio realizado por CEPAL en el 2009 llamado *Las trabajadoras del sector financiero*, se destacaron los siguientes factores en relación a dicho sector: la gran participación de la mujer, la estabilidad en el empleo y los salarios relativamente altos en comparación con el resto del mercado. Así mismo se indicó que para tener una carrera exitosa y ascendente dentro del sector financiero, la mujer debería tener estudios de especialización, aprendizaje continuo y capacitación. Según Mauro (2004) los servicios financieros han presentado importantes transformaciones respecto a la innovación tecnológica, la comunicación, los nuevos productos, la organización del trabajo y la gestión empresarial. Estos cambios han permitido que la demanda laboral se incremente y ha favorecido una mayor participación de la mujer en el sector.

2.5.2 Situación de la mujer ejecutiva en el sector financiero en el Perú.

Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA, 2012) si bien es cierto existe cierta similitud en la distribución de la Población en Edad para Trabajar (PET), existen diferencias de género notables en el Perú puesto que las mujeres se encuentran en menor proporción en la condición de ocupadas (62%) y asalariadas (23%) respecto a los hombres ocupados (80%) y asalariados (41%). Así mismo, la distribución de la Población

Económicamente Activa (PEA) ocupada femenina mantuvo la misma distribución en el período 2007-2012. El sector que tuvo mayor presencia de la mujer en el año 2012 fue el de servicios que concentró el 31.1% y el sector con menor participación fue el de minería que concentró el 0.2% (Véase Tabla 1). De acuerdo a The World Economic Forum (2015) en el Perú el 14% de empresas cuentan con mujeres en cargos de alta dirección, mientras que en el resto del mundo el promedio de empresas con mujeres en cargos de alta dirección es del 20%. Según Avolio (2013) la situación laboral y la situación educativa de las mujeres peruanas ha evolucionado favorablemente en los últimos años, sin embargo las diferencias respecto de la condición laboral de los hombres aún persisten. Así mismo, concluyó que las ejecutivas peruanas consideran importante la capacitación al personal y la evaluación del desempeño, y que los factores claves que permiten que se desarrollen hasta posiciones directivas son: (a) los estudios, (b) la experiencia, (c) el carácter, y (d) los contactos, así como que los sectores que tienen mayor participación durante su vida profesional son: (e) servicios, (f) banca, (g) comercial, (h) público, e (i) industrial.

Tabla 1

Distribución de la Población en Edad de Trabajar según Condición de Actividad

	Total		Hombres		Mujeres	
	N	%	N	%	N	%
Población en edad de trabajar (PET)	21'939,862	100	10'927,656	50	11'012,206	50
Población Económicamente Activa (PEA)	16'142,122	74	9'005,358	82	7'136,764	65
PEA Ocupada	15'541,484	71	8'719,590	80	6'821,894	62
Asalariados	7'011,841	32	4'460,105	41	2'551,736	23

Nota: Adaptado de "La Mujer en el Mercado Laboral Peruano". Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/DISEL/2012/INFORMES/informe_anual_mujer_mercado_laboral_2012.pdf

Borasino (2015) mencionó que INAC Executive Search realizó un estudio en el 2015 a 326 directivos de empresas que operan en Perú, Argentina, Brasil, México, Colombia y Ecuador que a nivel global tienen ventas anuales por encima de US\$500 millones, respecto al rol de la mujer en puestos directivos. Los principales resultados del informe sobre Perú fueron: (a) El 28% de las posiciones directivas que le reportan al gerente general estaban ocupadas por mujeres, (b) el 60% de los entrevistados indicó que no existía o que no se ejercía una política organizacional respecto a la equidad de género en niveles directivos en sus empresas y (c) el 86% consideró que contar con mujeres en el nivel directivo era importante o necesario. De la misma manera Borasino (2015) también indicó que la oferta laboral para posiciones directivas no contempla las necesidades de las mujeres en madurez ejecutiva y por ello, muchas mujeres talentosas dejan de lado oportunidades pues no se alinean con sus necesidades personales. Así mismo, expuso que las posibles soluciones a esta situación son la implementación de medidas relacionadas al manejo del tiempo libre por maternidad o la sensibilización a nivel educacional desde la época escolar y universitaria.

De acuerdo a la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS, 2015) el sistema financiero peruano estuvo compuesto por 17 empresas de Banca Múltiple, 12 Empresas Financieras, 12 Cajas Municipales (CM), 8 Cajas rurales de ahorro y crédito (CRAC) y 11 Entidades de desarrollo de la pequeña y microempresa (Edpyme). Según la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV, 2015) la banca múltiple en el 2014 contó con 190 personas que ocupaban el cargo de gerente a nivel directivo, de las cuales 57 fueron mujeres (30%). La información por empresa se muestra en la Tabla 2 donde se aprecia que el banco con mayor participación femenina a nivel gerencial fue en el 2014 Mi banco quien tiene capital peruano al 100% y las empresas que no tuvieron participación femenina a nivel gerencial fueron Deutsche Bank Perú, Banco de Crédito del Perú e ICBC.

Tabla 2

Número de Gerentes y Número de Gerentes Mujeres por Empresa de la Banca Múltiple

Empresas	N		%
	Total	Mujeres	
B. Continental	10	3	30.00
B. de Comercio	12	1	8.30
B. de Crédito del Perú	11	0	0.00
B. Financiero	13	2	15.40
B. Interamericano de Finanzas	22	5	22.70
Scotiabank Perú (con sucursales en el exterior)	14	2	14.30
Citibank	16	6	37.50
Interbank (con sucursales en el exterior)	10	4	40.00
Mibanco	13	7	53.80
Banco GNB	15	4	26.70
B. Falabella Perú	10	3	30.00
B. Santander Perú	9	3	33.30
B. Ripley	14	3	21.40
B. Azteca Perú	12	2	16.70
Deutsche Bank Perú	7	0	0.00
B. Cencosud	8	2	25.00
B. ICBC	4	0	0.00
Total Banca Múltiple	200	47	24

Nota Adaptado de “Memorias de Empresas de la Banca Múltiple del 2014”. Recuperado de http://www.smv.gob.pe/Frm_Memorias.aspx?data=A84BDAFE42EDA8080BA2A674CA2271896F175FB780

2.6 Satisfacción Profesional en el Sector Financiero

Los estudios realizados en las organizaciones de servicios financieros son muy significativos para determinar las variables que influyen en la satisfacción profesional del sector financiero. Éstos se enfocan en determinar el grado de satisfacción laboral de los empleados asociándolo con factores que motivan e impactan en el desempeño, haciéndolos más productivos y generando lazos de compromiso entre el empleado y la organización. De acuerdo a esta información algunos factores como el salario, los programas de promoción, los estilos de dirección, entre otros; están asociados al incremento de la satisfacción laboral. A

continuación se expone la literatura respecto a la satisfacción profesional en el sector financiero internacional para culminar en Lima-Perú.

2.6.1 Satisfacción profesional en el sector financiero internacional.

PWC (2015) realizó un estudio a 10,105 ejecutivos en 75 ciudades del mundo, entre las que participaron 8,756 mujeres ejecutivas *Millennials* entre 20 y 35 años de edad cuyo objetivo fue proporcionar estrategias de atracción y retención de talentos hacia la generación del milenio; dicho estudio sugirió que algunas empresas del sector financiero deberían comunicar mejor los aspectos positivos de su marca como empleador ya que el sector financiero es el que menos atraía a las mujeres ejecutivas; al 13% no le interesaba trabajar en seguros y al 10% en el sector bancario y mercados de capital. Los aspectos de retención del talento fueron también abordados en la investigación realizada al Canada Bank en Delhi sobre la satisfacción laboral de los empleados de bancos elaborada por Aarti, Seema, Bhawna y Jyoti (2013) donde se mencionó que:

La satisfacción laboral está asociada con diferentes factores como la naturaleza del trabajo, el entorno laboral, el salario e incentivos, métodos de promoción, evaluación del desempeño, la relación con otros empleados, los estilos de dirección y el manejo de conflictos; ellos agregaron que si todos estos elementos son considerados, la empresa puede mantener buenos empleados con un alto nivel de satisfacción y un alto grado de compromiso con la organización. (p.11)

De la misma forma con el fin de establecer un modelo explicativo sobre el nivel de compromiso de los empleados de la banca en España y su relación con el nivel de estrés, Sánchez (2013) abordó la satisfacción profesional en empleados de bancos y cajas, y mencionó que para conseguir la satisfacción de los empleados, estos deben ser considerados como clientes internos de la entidad. Para el mencionado autor “es importante que se gestione el salario emocional, atraer, conseguir, desarrollar, motivar y retener a empleados calificados

hacia empleos que verdaderamente satisfagan sus necesidades generando un vínculo emocional” (p.98). Por otro lado, Sowmya y Panchanatham (2011) en un estudio realizado sobre los factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados del sector bancario en Chennai, India determinaron que las condiciones de trabajo y la relación interpersonal entre los trabajadores son determinantes en el grado de satisfacción en el ámbito laboral. Mencionaron además que los empleados deben ser asistidos para aumentar su nivel de satisfacción. Los bancos como columna vertebral financiera de un país no deberían contar con personal insatisfecho, ya que generaría un componente de alto riesgo en su estructura.

2.6.2 Satisfacción profesional en el sector financiero en Lima – Perú.

GPTW (2014) indicó que la búsqueda de la satisfacción laboral es un reto continuo en las empresas y para ello es necesario innovar y tener la intención de hacer del centro de labores un lugar alegre, confortable, a pesar del estrés que puede significar el trabajo en sí mismo. Es importante referir el ranking del GPTW, ya que de esta manera las empresas similares en tamaño pueden comparar sus resultados y plantear un plan de acción para conseguir mejoras concretas. Como resultado de esta evaluación, resalta la mayor participación de las empresas del sector financiero que alcanzó el 15% del total de empresas presentes en la convocatoria del 2014 por lo que se demuestra un mayor compromiso por parte de los líderes de éste sector.

En el ranking 2014 emitido por GPTW (2014) se mencionó que las empresas del sector financiero peruano que quedaron en 4° y 5° puesto fueron Interbank y Scotiabank respectivamente. En el mismo reporte se colocó un extracto de las entrevistas realizadas a los gerentes generales de ambas instituciones. El gerente general del Interbank, Luis Felipe Castellanos, indicó que los integrantes de la institución son el motor de la organización. Las prácticas positivas que realiza esta empresa, como son entre otras la retroalimentación con el líder, impulso de generación de iniciativas a todo nivel, la implementación de talleres para los

padres y madres jóvenes del banco, y el reconocimiento al colaborador que representa mejor los valores que se viven en la organización. En el caso del Scotiabank, el SVP & CEO Perú and Special Advisor Latin America, Carlos Gonzáles - Taboada indicó que en la empresa conocen las percepciones y expectativas de sus colaboradores, así mismo señaló que su cultura de mejora es sostenible en el tiempo debido a que aplican dos pilares fundamentales, la coherencia y la comunicación de doble vía. Las prácticas positivas que realiza esta empresa por ejemplo son programas de liderazgo, capacitaciones, sistemas de reconocimiento, apoyo para hijos, entre otras (GPTW, 2014).

Un estudio realizado por Palma (2005) para elaborar y validar una escala con el método de Likert de satisfacción laboral en Lima Metropolitana aplicado a una muestra de 952 trabajadores determinó que el nivel de satisfacción laboral de un trabajador se le atribuye principalmente a factores intrínsecos. El factor género favoreció a la mujer con un mejor nivel de satisfacción laboral, siendo la remuneración un elemento directamente asociado al grado de satisfacción. Gómez, Incio y O'Donnell (2011) realizaron una investigación a 312 empleados de la banca comercial de una institución líder en el Perú que relacionó los niveles de satisfacción laboral asociados con variables demográficas, puesto, edad y sexo del empleado. A pesar de que se encontró que el puesto laboral tiene influencia en el grado de satisfacción de los empleados donde destacaron tanto gerentes y funcionarios varones y mujeres con un mayor grado de satisfacción laboral; es interesante resaltar que el sexo no tuvo influencia, ni fue determinante.

2.7 Resumen

En la revisión y exploración de la literatura se utilizó la metodología de búsqueda y exploración propuesta por Marquina et al (2013) donde la búsqueda se centró en palabras claves como satisfacción profesional, mujer ejecutiva, sector financiero, igualdad de género, mujer profesional y la combinación de las mismas. Las mujeres están accediendo con mayor

frecuencia a las direcciones de grandes empresas, por ello se hace más relevante, planificar la mayor captación de las mismas y desarrollar su preparación para lograr su satisfacción. Así mismo según comentaron Favaro, Karlsson y Neilson (2014) para el año 2040 se proyecta que las mujeres conformarán alrededor de un tercio de los nuevos nombramientos como gerentes generales. Como complemento Delfino (2005) consideró que las mujeres ejecutivas consideran al trabajo una fuente de independencia y de realización personal. Zambrano (2013) mencionó que entre las principales cualidades de las mujeres ejecutivas se encuentran ser visionarias y saber aprovechar las oportunidades al máximo. Es importante resaltar lo mencionado por Macleod y Coffey (2013) donde indicaron que las mujeres ejecutivas comparten con eficacia el rol ejecutivo y el rol en el hogar.

Según la investigación de Cárdenas et al. (2010) “Percepción de mujeres directivas en Latinoamérica sobre determinantes de su ascenso” el 68% de las entrevistadas mostró interés por llegar a posiciones de poder y una razón fundamental fue la satisfacción personal. Asimismo, indicó que el 38% de las mujeres dijo no haber encontrado dificultad para ascender sin embargo tienen como gran desafío el balance en su vida. Vinculado a este concepto Heller (2013) expuso que los principales obstáculos y desafíos que enfrentan las mujeres ejecutivas se remiten a compromisos personales; y por otro lado, a condicionantes externos como los estereotipos sobre los roles de las mujeres, la discriminación para promociones, la discriminación salarial, la inflexibilidad en el horario, el maltrato verbal y el acoso sexual.

En el Perú, según MINTRA (2008) el 78.8% de las mujeres se encuentran satisfechas con su trabajo. Las mujeres en el Perú perciben la satisfacción laboral por debajo que la de los hombres y esta percepción podría estar sustentada por la brecha salarial entre hombres y mujeres la cual se incrementó de 39.0% a 46.1% para el período 2004-2012, según el informe de Great Place to Work (GPTW, 2013). Por su parte Borasino (2015) mencionó que INAC

Executive Search realizó un estudio en el 2015 respecto al rol de la mujer en puestos directivos. Los principales resultados del informe sobre Perú fueron: el 28% de las posiciones directivas que le reportan al gerente general estaban ocupadas por mujeres, el 60% de los entrevistados indicó que no existía o que no se ejercía una política organizacional respecto a la equidad de género en niveles directivos en sus empresas y el 86% consideró que contar con mujeres en el nivel directivo era importante o necesario. Borasino (2015) también indicó que para lograr alinear las necesidades personales al trabajo se requiere la implementación de medidas relacionadas al manejo del tiempo libre por maternidad o la sensibilización a nivel educacional desde la época escolar y universitaria. Finalmente llama la atención que según SMV (2015) la banca múltiple en el 2014 contó con un 30% de mujeres que ocupaban el puesto de gerente a nivel directivo. El banco con mayor participación femenina a nivel gerencial fue Mi banco y las empresas que no tuvieron participación femenina a nivel gerencial fueron Deutsche Bank Perú, Banco de Crédito del Perú e ICBC.

2.8 Conclusiones

En relación a la definición de mujer ejecutiva se obtuvo según Macleod y Coffey (2013) que presenta un estereotipo en cuanto a la forma de liderar, una forma eficaz de combinar el trabajo y el hogar así como la capacidad de relacionarse formando equipos por confianza que logran alcanzar y superar las expectativas en sus roles. Respecto a las características de la mujer ejecutiva, Charlo y Núñez (2011) destacaron la responsabilidad, la perseverancia, la empatía, la adaptabilidad a los cambios, la seguridad que tienen en ellas mismas, la disponibilidad para delegar, son positivas, y las habilidades comunicativas. Sobre todo se mantiene la opinión entre los autores sobre la capacidad de la mujer ejecutiva de tener un marcado nivel de balance entre su vida personal y su vida laboral.

Cabanas, Morales & Molinero (2014) mencionaron que el rol actual de la mujer ejecutiva se ha incrementado en el ámbito laboral y este crecimiento se relaciona a cambios

en el ámbito social, tecnológico, cultural, económico y laboral. Para Pizarro y Guerra (2010) dicho crecimiento ha llevado a la mujer a participar en las altas esferas de responsabilidad en las empresas en su búsqueda por generar una ventaja competitiva. Es necesario indicar que la satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación laboral, que pueden estar referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo (Sánchez, et al., 2014). Es importante considerar la satisfacción laboral, puesto que según concluyó Janićijević et al. (2015) se asocia a los indicadores organizacionales como la calidad del desempeño, el rendimiento, la productividad, el compromiso y la competitividad de la organización. Asimismo, es relevante para las empresas comprender la satisfacción profesional debido a las bondades de contar con personas motivadas y satisfechas con su trabajo y la organización para así lograr obtener una mayor productividad.

Respecto a la satisfacción de la mujer ejecutiva en el ámbito internacional, las diferencias son variadas según estudios y autores, estas van desde la satisfacción laboral por la contribución que la mujer ejecutiva logre hacia la organización (Pizarro & Guerra, 2010), hasta las preferencias en los puestos de liderazgo entre hombres y mujeres basándose en lo que sienten en el trabajo y no lo que piensan del mismo. En el Perú según el MINTRA (2008) la diferencia en la satisfacción laboral de las mujeres se encuentra marcada por la brecha salarial respecto a los hombres. La participación de la mujer ejecutiva en el sector financiero mundial según Grant Thornton (2015) asciende al 25% de los puestos gerenciales y la tendencia es decreciente a medida que van accediendo a puestos con mayor responsabilidad, sin embargo el acceso al mercado laboral en otros sectores como educación y servicios sociales se caracterizan por una alta participación. En el sector financiero según mencionó Ortega (2006), la vinculación de mujeres a la mayoría de entidades financieras ha cambiado

los tradicionales roles de género tanto en la incorporación, como en los supuestos alrededor de la participación laboral de las mujeres dentro de la organización.

Por otro lado según el MINTRA (2012) en el Perú existe similitud en la distribución de la población en edad para trabajar, sin embargo existen diferencias de género notables en la condición de ocupación laboral entre hombres y mujeres. Para el GPTW (2014) la satisfacción profesional en el sector financiero en el Perú se caracteriza por enfocarse a potenciar a los líderes y tener programas de reconocimiento. En Lima, las empresas del sector financiero y de seguros son las de mayor aceptación para trabajar, resaltando el factor género que favorece a la mujer con un mejor nivel de satisfacción laboral.



Capítulo III: Método

La presente investigación tuvo un alcance descriptivo y utilizó un enfoque cualitativo para identificar el perfil de las mujeres ejecutivas en el sector financiero de Lima Metropolitana, los estímulos que incrementan su satisfacción profesional, su actitud frente a los retos laborales, sus habilidades gerenciales y los obstáculos que consideran afectan su trayectoria profesional.

Según Blaxter, Hughes y Tight (2010) el estudio de casos es teóricamente compatible con las necesidades y con los recursos del investigador en pequeña escala. En la investigación se utilizó el enfoque del estudio de casos, desarrollando entrevistas en profundidad a las mujeres ejecutivas del sector financiero. La muestra final estuvo compuesta por 22 entrevistas y se construyó con el propósito de comprender los factores que afectan la satisfacción profesional de la mujer ejecutiva en el sector financiero de Lima Metropolitana y se utilizaron las técnicas de *muestreo por conveniencia*, *bola de nieve* y de *máxima variación*.

La población de mujeres ejecutivas se conformó con aquellas mujeres ejecutivas cuyo perfil profesional se desenvuelve en el sector financiero, poseen cargos de jefatura en cualquier nivel jerárquico, cuentan con al menos dos subordinados y sus decisiones afectan en los resultados de la organización. Para identificar a las candidatas que calzaron con el perfil de mujeres ejecutivas del presente estudio, se seleccionaron a las empresas del sector financiero obligadas a presentar información financiera a la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV) así como las incluidas en la búsqueda de empresas por sector de la Bolsa de Valores de Lima (BVL) que cuentan con valores inscritos y listados.

La recolección de datos se realizó principalmente mediante entrevistas en profundidad utilizando los procedimientos de análisis e interpretación directa (Stake, 2007). Las entrevistas se realizaron principalmente en el lugar de trabajo de las entrevistadas, previa llamada telefónica para formularles las preguntas de clasificación y coordinación de la cita,

cada sesión duró aproximadamente 90 minutos, y las entrevistas fueron grabadas y transcritas para su análisis en el software Atlas. ti, lo que permitió codificar la información de manera adecuada. A las entrevistas asistieron dos investigadores, uno de los investigadores realizó las preguntas y el otro investigador completó las notas de campo, para cada entrevista se utilizó documentos diversos como la guía de entrevista, el consentimiento informado, el protocolo de caso y las notas de campo, con el fin de cubrir las necesidades de la investigación.

3.1 Diseño de la Investigación

El propósito de la investigación fue descriptiva ya que detalla la información o datos respecto a un fenómeno o situación poco conocida, identificando posibles variables a estudiar en investigaciones posteriores. Es decir, medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los factores que busca la investigación (Hernández, Fernández & Baptista, 2014). La investigación descriptiva permitió recolectar información sobre los factores que motivan la satisfacción profesional y la relación entre las necesidades y las prioridades y los retos de las mujeres ejecutivas en empresas del sector financiero en Lima Metropolitana. Si bien es cierto que en la revisión de la literatura se encontró información de la mujer ejecutiva en el sector financiero en otros países, existe poca información al respecto en Perú.

El enfoque utilizado fue el cualitativo puesto que se requiere interactuar con las mujeres entrevistadas a profundidad y permite al investigador concentrarse en las vivencias del participante mediante preguntas abiertas. Asimismo, le permite recabar información mediante el lenguaje escrito, visual, verbal y no verbal para luego analizarlos y convertirlos en temas vinculados con la investigación (Hernández, et al., 2014). Se requiere comprender e interpretar los factores que motivan la satisfacción profesional de las mujeres entrevistadas. Según Stake (2007) los investigadores cualitativos destacan la comprensión de las complejas relaciones entre todo lo que existe. Para Hernández et al. (2014) el enfoque cualitativo se

basa en la lógica y en el proceso de explorar, describir, y luego generar perspectivas teóricas. Este enfoque va de lo particular a lo general, es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.

Otra característica de este enfoque es que se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente predeterminados, con el fin de obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes respecto a sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos. En este enfoque el investigador se introduce en las experiencias de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado; por lo tanto, el enfoque cualitativo es un conjunto de prácticas interpretativas que hacen que la realidad se transforme y se convierta en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos (Hernández, et al., 2014). La estrategia más adecuada para responder las preguntas sobre el 'cuál' y 'porqué' es el estudio de caso. Yin (2013) estableció que, esta estrategia permite al investigador obtener respuestas sobre dichas preguntas y conocer información sobre aspectos motivacionales y personales. Stake (2007) mencionó que para lograr el cometido de la investigación cualitativa, se debe tomar un caso particular y conocerlo bien, para ver qué es y qué hace, ya que la finalidad es la comprensión.

3.2 Justificación del Diseño

Yin (2013) mencionó que el estudio de casos es recomendado cuando existe un fuerte interés por entender fenómenos sociales, y permite al investigador comprender características generales y significativas de la vida real como ciclos de vida y procesos organizativos, entre otros. Así mismo, consideró que estos diseños son más robustos y dan mayor relevancia y fuerza a la investigación. El diseño de estudio de caso múltiple bajo un enfoque holístico implica una sola unidad de análisis y permite profundizar en las variables. Para el presente estudio la unidad de análisis fueron las mujeres ejecutivas. Eisenhardt y Graebner (2007)

indicaron que el estudio de casos es relevante pues es una de las mejores fuentes de evidencia cualitativa de la investigación. Su énfasis en desarrollar medidas y propuestas teóricas comprobables, hace que la investigación inductiva sea consistente con la teoría deductiva.

Según Glaser y Strauss (2015) los elementos cruciales de las teorías sociales son frecuentemente encontrados a través de métodos cualitativos, los cuales son generalmente la más adecuada y eficiente manera de obtener el tipo de información requerida de una situación empírica. Por su parte, Stake (2007) mencionó que toda investigación depende de la interpretación, y que los modelos cualitativos requieren que las personas responsables de la interpretación estén en el trabajo de campo, haciendo observaciones, emitiendo juicios subjetivos, analizando y resumiendo. Así mismo, mencionó que de los estudios de casos se esperan descripciones abiertas, comprensión mediante la experiencia y realidades múltiples donde la función interpretativa del investigador es de gran importancia.

Toro y Parra (2010) indicaron que el propósito del estudio de casos es servir como base para la discusión. Asimismo, indicaron que el estudio de casos es la descripción narrativa que hace un grupo de observadores de una situación real en donde se toman una o más decisiones. La intención es abordar un determinado hecho y entenderlo para poder generar una teoría que sirva como fuente para la toma de decisiones.

3.3 Preguntas de Investigación

La pregunta fundamental que se ha determinado para el estudio es: ¿Cuáles son los factores que motivan la satisfacción profesional de las mujeres ejecutivas en empresas del sector financiero en Lima Metropolitana, Perú?

El estudio es una descripción cualitativa del perfil de las mujeres ejecutivas en empresas del sector financiero en Lima Metropolitana en la que se intentó determinar: (a) ¿cuál es su perfil?, (b) ¿cuáles son los estímulos que incrementan su satisfacción laboral?, (c)

¿cuál es la actitud frente a los retos laborales?, (d) ¿cuáles son sus habilidades gerenciales? y (e) ¿cuáles son los obstáculos que consideran que afectan su trayectoria profesional?

3.4 Población

La población de mujeres ejecutivas la conformaron aquellas cuyo perfil profesional se desenvuelve en el sector financiero, además poseen cargos de jefatura en cualquier nivel jerárquico, cuentan con dos o más subordinados y sus decisiones afectan a los resultados de la organización. Para identificar a las candidatas que calzan con el perfil de mujeres ejecutivas del presente estudio se utilizó la relación de empresas del sector financiero obligadas a presentar información financiera a la Superintendencia de Mercado de Valores (SMV), así como las incluidas en la búsqueda de empresas por sector de la Bolsa de Valores de Lima (BVL) que cuentan con valores inscritos y listados.

3.5 Consentimiento Informado

Para proceder a la recolección de datos, se solicitó a los participantes leer, comprender y firmar en señal de conformidad el consentimiento informado que se muestra en el Apéndice B. El consentimiento informado refleja los objetivos de la investigación, los procedimientos de la entrevista a profundidad, y el compromiso de confidencialidad.

3.6 Selección de los Casos

La selección de los casos ha sido elegida considerando los objetivos y el tema del estudio. Se explica el tipo de muestreo y estrategias elegidas, de acuerdo a Maxwell (1996), Malhotra (2008) y Yin (2013).

3.6.1 Muestreo.

El muestreo se ha basado en una combinación de *muestreo de propósito*, con las técnicas de *bola de nieve* y *máxima variación* utilizadas para poder documentar diversas variaciones e identificar patrones comunes en una muestra heterogénea (Miles & Huberman, 1994, p.28). De acuerdo a Maxwell (1996) el *muestreo de propósito* es la estrategia donde las

situaciones, personas o actividades del muestreo son escogidas deliberadamente para poder obtener información relevante sobre las preguntas de la investigación. La estrategia de *bola de nieve* como técnica de muestreo no probabilístico consta de un grupo de encuestados de los cuales parte la selección de los subsecuentes en base a la referencia brindada por el grupo inicial, esto proporciona una ventaja pues permite incrementar la probabilidad de localizar elementos de las características deseadas de la población que se estudia. La estrategia de *máxima variación* documenta los diversos casos heterogéneos que permiten identificar patrones dentro de la muestra (Malhotra, 2008). Para la presente investigación se logró tener referenciadas a 60 mujeres ejecutivas del sector financiero de Lima Metropolitana, de las cuales 13 no fueron posibles de contactar y 47 sí. De las 47 mujeres contactadas, 41 cumplieron con los requisitos: poseer cargos de jefatura, gestionar un presupuesto y tener por lo menos a 2 personas a su cargo.

3.6.2 Estrategias.

De acuerdo a Avolio (2013) la muestra en estudios cualitativos es teóricamente construida, dado que los elementos de la misma son seleccionados por las preguntas del estudio y no así por un número que muestre representatividad de la misma. Un muestreo construido usando las estrategias de aplicación por *bola de nieve* y *máxima variación* proporciona riqueza en la información recolectada y abarca una significativa cantidad de situaciones a considerar para los casos con los que se cuenta para el estudio. Respecto a la cantidad de casos, la investigación no siguió una lógica estadística, sino un muestreo que permitiera recoger información importante según los criterios de las preguntas hasta obtener una saturación teórica, donde la información recolectada muestre que datos nuevos se repiten y dejen de aportar información novedosa (Ruíz, 2012).

En la investigación cualitativa la entrevista es una técnica muy útil para abordar un problema y comprenderlo tal como es conceptualizado por los sujetos estudiados, asimismo

tiene la posibilidad de captar otros lenguajes de comunicación importantes para la investigación como pueden ser los gestos, ademanes y expresiones faciales (Toro & Parra, 2010).

3.7 Confidencialidad

El investigador garantizó a las entrevistadas la confidencialidad de sus datos y nombres. Para proteger su privacidad, sus nombres han sido reemplazados por códigos y los archivos que contienen las respuestas, han sido grabados e identificados con dichos códigos con el objetivo de proteger la identidad de las mujeres ejecutivas. Ninguna información ha sido publicada de forma que sea personalmente identificable.

3.8 Procedimiento de Recolección de Datos

De acuerdo a Yin (2013) se siguieron las pautas de uso de varias fuentes de información, la creación de la relación de las preguntas de la investigación y la creación de una base de datos, para mostrar la información obtenida de manera clara y poder concluir sobre lo investigado. Los procedimientos de recolección de datos como fuentes de evidencia, protocolo de casos, casos piloto y esquema de entrevistas siguieron la forma sugerida por Yin (2013).

3.9 Fuentes de Evidencia

En la recolección de la información se utilizaron diversos instrumentos: entrevistas en profundidad, observación directa y análisis de diversos documentos. Las entrevistas se documentaron mediante el formato de nota de la entrevista y formato de notas de campo (Apéndice C), para poder facilitar el registro de la forma y el entorno en el que se realizaron las entrevistas, así como la observación de los entrevistados, sus perfiles y características, para validar que cumplieran con lo requerido con el propósito de esta investigación y a la vez para que la información pudiera ser triangulada. Fue importante el uso de herramientas como el contacto telefónico previo, la grabación de los testimonios, y el intercambio de correos

electrónicos con las entrevistadas para generarles interés y lograr su participación proactiva en la investigación. El uso del formato de consentimiento informado (Apéndice D) reforzó la confianza en los testimonios, y la estructura de las preguntas de clasificación (Apéndice E) permitió que se pudiera recopilar de manera ordenada la data para su posterior análisis. Todo lo anteriormente comentado permitió registrar el aporte adicional que las entrevistadas proporcionaron, importante base en una investigación cualitativa (Marshall & Rossman, 2011).

3.9.1 Protocolo del caso.

El protocolo fue utilizado como guía y agenda de trabajo por el investigador, se presenta en el Apéndice G y contiene la siguiente información: (a) las generalidades del estudio, que contiene los antecedentes del estudio, los objetivos, las preguntas de investigación, el marco teórico y el rol del protocolo en la investigación; (b) los procedimientos de campo, que contienen los datos de las mujeres ejecutivas a entrevistarse, las preguntas de clasificación, la invitación para la entrevista, la carta de consentimiento del entrevistado, el calendario de las entrevistas, los documentos disponibles antes de la entrevista y el equipo de grabación; (c) las preguntas del caso reflejadas en la guía de la entrevista (Apéndice F); y (d) el reporte del caso que contiene los datos generales de las entrevistas realizadas, el formato de consentimiento informado (Apéndice D) firmado por la entrevistada, los documentos obtenidos durante la entrevista, el formato de notas de campo, el formato de notas de la entrevista (Apéndice C), la transcripción de la entrevista y el reporte del investigador.

3.9.2 Casos piloto.

De acuerdo a lo explicado por Maxwell (1996) se seleccionaron dos casos pilotos siguiendo el muestreo de propósito, que sirvieron para hacer los ajustes necesarios a la guía de entrevistas con los participantes. Estos casos ayudaron a la modificación de algunas

preguntas y al retiro o inclusión de otras. Los dos casos piloto no formaron parte de la totalidad de los casos de mujeres ejecutivas que fueron considerados para la investigación.

3.9.3 Esquema de entrevista.

Las mujeres ejecutivas inicialmente fueron contactadas por referencias de personas conocidas por los investigadores en el sector financiero. Primero se realizaron llamadas telefónicas en las cuales los investigadores se presentaron como estudiantes de la Escuela de Negocios Centrum de la Pontificia Universidad Católica del Perú explicando el propósito de la llamada. En estas llamadas se utilizó el formato de preguntas de clasificación que aparece en el Apéndice E para asegurar que la persona estuviera dentro de los parámetros de la población establecida para el estudio. Si la respuesta encajaba con el perfil, se le explicaba la forma en la que se llevaría a cabo la entrevista, brindando las opciones para que la entrevistada proporcionara su disponibilidad respecto al lugar y el tiempo.

La coordinación de los horarios se preparó en base a la agenda de las entrevistadas para no interferir de manera significativa en sus funciones, se les indicó que la entrevista tendría un máximo de 90 minutos, y se preparó el formato de notas de campo y formato de notas de la entrevista (Apéndice C) para facilitar la posterior comprensión sobre las condiciones de la entrevista. El equipo de entrevistadores estuvo conformado por dos personas, mientras un investigador tomó nota de las respuestas según la guía de entrevista, el otro investigador completó la información del formato de notas de la entrevista y notas de campo, que reflejaban las aclaraciones, conductas, reacciones y comentarios adicionales, para compartir esta información después entre los miembros del grupo de investigación.

3.10 Instrumentos

Las entrevistas se desarrollaron por medio de una guía de entrevista mostrada en el Apéndice F. Las preguntas fueron diseñadas en base a los propósitos de la investigación, para contar con información enfocada y no desviar los resultados sobre el tema principal. El

contenido de la guía de la entrevista obedece a un estricto orden de los propósitos de la investigación que se basan en describir: (a) las características demográficas y familiares, (b) el perfil profesional y académico, (c) los estímulos que incrementan la satisfacción laboral, (d) la actitud frente a los retos laborales, (e) las habilidades gerenciales y (f) los obstáculos que consideran que afectan su trayectoria profesional. Al finalizar cada entrevista, se pidió a la entrevistada si podía referenciar a una o dos personas para que fueran las siguientes en la lista de casos para la investigación. Como indicó Yin (2013) es necesario tener en cuenta que es una entrevista y no encuesta, puesto que las preguntas tal como fueron elaboradas responden a la información que necesita ser recolectada, analizada y tiene justificación directa con los propósitos de la investigación.

3.11 Procedimientos de Registros de Datos

La forma en la que se basaron los procedimientos de registros de datos, fue la elaboración de una base de datos que reflejara la evidencia del trabajo realizado. Estos datos fueron utilizados para su análisis y para la justificación de las conclusiones pertinentes. El registro de la información de las entrevistas se realizó a través de las guías de entrevista y de campo, y se utilizaron instrumentos digitales para la grabación de las entrevistas, sólo en los casos que las entrevistadas lo permitieron. Posteriormente la información fue analizada por el grupo de manera ordenada lo que permitió cumplir con los propósitos de la investigación.

Las entrevistadas firmaron el formato de consentimiento informado confirmando que el uso de los datos sería exclusivamente utilizado para los fines que se les explicó antes y durante la entrevista para entender su rol dentro de la investigación. De otro lado se utilizó el programa Atlas.ti para el análisis de la información, con el fin de ayudar a organizar, codificar y gestionar la información de manera apropiada.

3.12 Análisis e Interpretación de Datos

Marshall y Rossman (2011) calificaron de interesante el análisis de los datos cualitativos, y consideraron esta etapa de orden, estructura e interpretación como una fase confusa, compleja y profunda. Considerando esta apreciación se realizó de manera oportuna, mediante la triangulación, el análisis de los resultados de las entrevistas y observaciones, otorgándoles el peso debido, ya que no sólo eran la fuente de trabajo de campo, sino que eran el resultado del marco de trabajo de la investigación.

3.13 Análisis Transversal de Casos

La estrategia de análisis transversal de los casos se utilizó para medir la continuidad de un resultado en la muestra estudiada en el momento específico de la realización de la investigación, de tal forma que se pudieran identificar patrones en los resultados que ayudarán a validar las conclusiones.

3.14 Validez y Confiabilidad

De acuerdo a Yin (2013) se puede realizar un caso de estudio confiable considerando que en su diseño esté presente el establecimiento de las medidas adecuadas a los conceptos que consideran los propósitos de la investigación o los conceptos estudiados. Otra consideración, es establecer las relaciones causales que surjan de la información de las entrevistas para relacionar que factores son los que, en su mayoría, generan satisfacción laboral en la mujer ejecutiva, otorgando una validez interna al estudio. De acuerdo a Avolio (2013) se han considerado y realizado en la investigación las estrategias oportunas para el estudio del caso, como es la realización de un protocolo del caso, procedimientos de campo, la transmisión de la información a una base de datos estructurada de manera detallada para su análisis y la comparación de las conclusiones del estudio con resultados adicionales de la información obtenida. Asimismo, Hernández, et al. (2014) indicó que la validez externa se refiere a qué tan generalizables son los resultados de un experimento a situaciones no

experimentales, a otros participantes o poblaciones. Para la presente investigación se han seleccionado mujeres ejecutivas del sistema financiero que cuenten personal a cargo para otorgar validez externa al estudio.

3.15 Resumen

La investigación tuvo un alcance descriptivo y utilizó un enfoque cualitativo buscando analizar los factores que motivan la satisfacción profesional de las mujeres ejecutivas en el sector financiero de Lima Metropolitana. La población de mujeres ejecutivas considerada es aquella que posee cargos de jefatura, cuentan con un mínimo de dos colaboradores a su cargo y cuyas decisiones afectan en los resultados de su centro de trabajo; y se encuentra reflejada en las empresas que están obligadas a presentar información financiera a la SMV y aquellas incluidas en la BVL.

El muestreo por conveniencia usó las estrategias por *bola de nieve* y *máxima variación* para proporcionar riqueza en la información y asegurar una cantidad útil de situaciones que puedan mostrar un panorama diverso dentro de los objetivos de la investigación. La cantidad de casos estudiados fue de 22 sin contar los dos casos piloto que se elaboraron antes de las entrevistas. Para el análisis de los datos recolectados se utilizó la estrategia de análisis transversal de los casos, encontrando patrones a través de los casos, y se manejó el software Atlas.ti, para un análisis adecuado de los datos cualitativos.

Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

El propósito del presente capítulo es la presentación y discusión de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas durante el estudio. La información recolectada se organizó de acuerdo a las preguntas de la investigación teniendo como base la realización del análisis transversal de casos. Por este motivo los extractos de las entrevistas y sus resultados no se presentan de manera individual.

4.1 Perfil de las Informantes

Según los datos recolectados en la investigación, se logró elaborar la Tabla 3 en la que se aprecia la distribución de las respuestas de las informantes. Inicialmente para la investigación se logró tener referenciadas a 60 mujeres ejecutivas del sector financiero de Lima Metropolitana, de las cuales 13 no fueron posibles de contactar y 47 sí. Al hacer las preguntas de clasificación a las 47 mujeres contactadas solo seis mujeres ejecutivas no cumplieron con los requisitos de las preguntas y siete rechazaron participar en el estudio vía telefónica. 34 mujeres aceptaron ser entrevistadas y se realizaron las coordinaciones para la entrevista, sin embargo 12 desistieron ser entrevistadas, lográndose un total de 22 informantes entrevistadas para esta investigación.

Tabla 3
Distribución de las Respuestas de las Informantes

Distribución de las respuestas de las informantes	n
Informantes referenciadas	60
Informantes no posibles de contactar	13
Informantes contactadas	47
Informantes que no cumplieron con las preguntas de clasificación	6
Informantes que cumplieron con las preguntas de clasificación	41
Informantes rechazaron la entrevista vía telefónica	7
Informantes que aceptaron ser entrevistadas	34
Informantes que desistieron luego de aceptar la entrevista	12
Informantes que fueron entrevistadas	22
Porcentaje de rechazo	46%
Porcentaje de aceptación	54%

Se realizaron 22 entrevistas a mujeres ejecutivas que trabajan en el sector financiero en Lima y que aceptaron participar de la investigación. Los resultados de las entrevistas nos han permitido dar respuesta a las preguntas de la presente investigación. Se han codificado a las entrevistadas para mantener la confidencialidad indicada en el consentimiento informado (Ver Apéndice D).

Las informantes fueron seleccionadas en su mayoría, por contactos. Los casos de estudio han sido estrictamente seleccionados en busca de dar respuesta a las preguntas de investigación tomando en cuenta la procedencia de la institución financiera, la edad actual, el nivel académico, el nivel de jerarquía dentro de la organización, y el número de hijos para así reflejar la heterogeneidad de las mujeres ejecutivas. En la Tabla 4 se observa la información obtenida por cada caso de estudio, consta de las transcripciones de las entrevistas y de los audios. Se obtuvo un total de 157 páginas a espacio simple y 604 kb de espacio de disco.

Tabla 4

Estadística de los Casos de Estudio

Caso	Total de Páginas (Transcripción)	Total de Espacio de la Transcripción	Total de Espacio del Audio
Brunella de San Borja	6	23 KB	35.20 MB
Catherine de Lima	5	22 KB	16.30 MB
Cecilia de Surco	9	30 KB	43.80 MB
Claudia de Miraflores	8	29 KB	16.00 MB
Fabiola de San Borja	6	23 KB	36.40 MB
Fiorella de Magdalena	6	25 KB	31.80 MB
Jessica de Surco	8	29 KB	15.15 MB
Karen de San Isidro	6	25 KB	32.20 MB
Luciana de Miraflores	6	24 KB	37.60 MB
Maite de San Isidro	7	27 KB	44.10 MB
María Elena de San Isidro	7	29 KB	55.30 MB
María José de San Borja	11	31 KB	44.40 MB
Mariana de Surco	8	28 KB	35.80 MB
Marisabel de Miraflores	10	37 KB	57.90 MB
Melissa de San Miguel	5	24 KB	36.40 MB
Mónica de La Molina	5	23 KB	34.50 MB
Mónica de Lima	7	28 KB	10.00 MB
Mónica de Surco	10	39 KB	47.90 MB
Rocío de Surco	6	26 KB	33.20 MB
Roxana de San Miguel	7	29 KB	8.40 MB
Silvia de la Molina	5	23 KB	15.50 MB
Susan de Miraflores	9	30 KB	37.60 MB

Para identificar con mayor detalle el perfil de las mujeres informantes se investigó lo siguiente: (a) las características demográficas, (b) las características familiares, (c) el perfil académico y (d) el perfil profesional.

La investigación reveló las siguientes características demográficas de las mujeres informantes que se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5

Características Demográficas de las Informantes

Nombre	Lugar de nacimiento	Distrito de residencia	Estado civil	Edad actual
Karen de San Isidro	Lima	San Isidro	Soltera	41
Cecilia de Surco	Cerro de Pasco	Santiago de Surco	Casada	41
Roxana de San Miguel	Lima	San Miguel	Soltera	41
Mónica de Lima	Iquitos	San Borja	Divorciada	57
Claudia de Miraflores	Lima	Miraflores	Soltera	34
Melissa de San Miguel	Lima	San Miguel	Casada	36
Catherine de Lima	Lima	Santiago de Surco	Casada	45
Fabiola de San Borja	Callao	San Borja	Casada	36
Fiorella de Magdalena	Lima	Magdalena	Casada	34
Luciana de Miraflores	Lima	Miraflores	Casada	33
Mónica de Surco	Lima	Santiago de Surco	Divorciada	48
María Elena de San Isidro	Lima	San Isidro	Soltera	43
Marisabel de Miraflores	Lima	Miraflores	Casada	47
Maite de San Isidro	Lima	San Isidro	Casada	32
Rocío de Surco	Lima	Santiago de Surco	Casada	32
Mónica de La Molina	Lima	La Molina	Casada	51
Silvia de la Molina	Lima	Santiago de Surco	Casada	49
Jessica de Surco	Lima	Santiago de Surco	Casada	35
Brunella de San Borja	Lima	San Borja	Viuda	36
Susan de Miraflores	Lima	Miraflores	Soltera	37
María José de San Borja	Iquitos	San Borja	Divorciada	35
Mariana de Surco	Lima	Surco	Soltera	33

Se observó que: (a) El 82% de las informantes nacieron en Lima y el 18% provienen de otras ciudades del país; (b) los distritos donde vive el 80% de las informantes son: Santiago de Surco, Miraflores, San Isidro y Surco; (c) el estado civil predominante de las

informantes es el de casadas (68%), el 18% son solteras, el 9% son divorciadas y sólo una informante es viuda (5%); y (d) la edad promedio de las informantes es de 41 años y el rango de edad varía entre 32 y 57 años. Al examinar el perfil demográfico se evidencia que existe homogeneidad en la edad en que las informantes empezaron a tener personal bajo su cargo, se obtiene que la edad promedio en la que empezaron a ser jefes es de 31 años, siendo la edad mínima 26 años y la edad máxima 36 años (Tabla 6).

Tabla 6

Edad en la que las Informantes Empezaron a Tener Personal a Cargo

Nombre	Edad
Karen de San Isidro	35
Cecilia de Surco	35
Roxana de San Miguel	31
Mónica de Lima	33
Claudia de Miraflores	26
Melissa de San Miguel	32
Catherine de Lima	32
Fabiola de San Borja	31
Fiorella de Magdalena	30
Luciana de Miraflores	29
Mónica de Surco	26
María Elena de San Isidro	33
Marisabel de Miraflores	32
Maite de San Isidro	29
Rocío de Surco	31
Mónica de La Molina	31
Silvia de la Molina	34
Jessica de Surco	30
Brunella de San Borja	33
Susan de Miraflores	30
María José de San Borja	29
Mariana de Surco	29

Las principales características familiares de las informantes son: (a) el 77% han vivido con su familia nuclear completa; (b) de las 22 entrevistadas, 20 crecieron con su padre y de los 20 padres, el 100% cuenta con estudios superiores, además de contar uno con

maestría, 20 crecieron con su madre y de las 20 madres, el 70% cuenta con estudios superiores; (c) en promedio las mujeres informantes tienen 2 hermanos; (d) el 68% de las informantes tienen hijos y como máximo tienen 2 hijos; las edades de los hijos varían desde 1 año hasta 33 años y la edad en la que fueron madres varía entre 19 y 41 años; y (e) de las 22 entrevistadas, 14 tienen pareja actualmente y 13 de ellas distribuyen la responsabilidad económica (Tabla 7).

La investigación ha permitido identificar el siguiente perfil académico en las entrevistadas: (a) la profesión más estudiada por las informantes es la de Administración de empresas (32%), la siguiente profesión es la de Economía (23%), el 55% restante de las informantes han estudiado diversas profesiones; (b) el 50% de las entrevistadas cuenta con maestría, el 27% cuenta con nivel universitario, el 14% cuenta con nivel universitario incompleto y el 9% son técnicas; (c) el 73% de las informantes tienen alguna especialización en campos asociadas al ámbito donde se desempeñan; y (d) el idioma extranjero que principalmente dominan las entrevistadas, es el inglés (Tabla 8).

Se identificó que el perfil profesional de las entrevistadas y las principales características son: (a) la experiencia laboral varía entre 7 y 36 años, es importante resaltar que en promedio la experiencia laboral que tienen las entrevistadas en el sistema financiero es el 80% del total del tiempo que tienen trabajando; (b) las áreas en las que se desempeñan son: ventas, marketing, desarrollo de productos, recursos humanos, auditoría, legal, administración y operaciones; (c) la mayoría de las entrevistadas se encuentran en el cuarto o quinto nivel de jerarquía y el nivel más cercano a la gerencia general es el tercero; (d) el personal que tienen a cargo es variable y oscila entre dos y 220 personas; y (e) la cantidad de años que tienen con personal a su cargo varía entre uno y 24 años (Tabla 9).

Tabla 7

Características Familiares de las Informantes

Nombre	¿Con quién se crió?	Nivel de educación de padres	Nro. de hermanos	Nro. de hijos	Edades de hijos	¿Distribuye la responsabilidad económica?
Karen de San Isidro	Mamá, Papá y Hermanos	Mamá: Secundaria Papá: Superior	2	0	No aplica	No
Cecilia de Surco	Mamá, Papá y Hermanos	Mamá: Superior Papá: Superior	3	0	No aplica	Si
Roxana de San Miguel	Mamá, Papá y Hermanos	Mamá: Secundaria Papá: Maestría	3	2	5 y 2	Si
Mónica de Lima	Mamá, Papá y Hermanos	Mamá: Secundaria Papá: Superior	4	2	33 y 19	No
Claudia de Miraflores	Mamá y Papá	Mamá: Superior Papá: Superior	5	0	No aplica	No
Melissa de San Miguel	Mamá y Papá	Mamá: Superior Papá: Superior	1	1	3	Si
Catherine de Lima	Mamá, Papá y Hermanos	Mamá: Superior Papá: Superior	3	2	26 y 19	Si
Fabiola de San Borja	Mamá, Papá y Hermanos	Mamá: Secundaria Papá: Superior	3	2	2 y 1	Si
Fiorella de Magdalena	Mamá, Papá y Hermanos	Mamá: Secundaria Papá: Superior	2	1	12	Si
Luciana de Miraflores	Mamá y Hermanos	Mamá: Superior	2	2	4 y 1	Si

Características Familiares de las Informantes

Nombre	¿Con quién se crió?	Nivel de educación de padres	Nro. de hermanos	Nro. de hijos	Edades de hijos	¿Distribuye la responsabilidad económica?
Mónica de Surco	Mamá, Papá y Hermanos	Mamá: Secundaria Papá: Superior	5	2	18 y 17	No
María Elena de San Isidro	Mamá, Papá y Hermanos	Mamá: Superior Papá: Superior	3	1	2	No
Marisabel de Miraflores	Mamá, Papá y Hermanos	Mamá: Superior Papá: Superior	2	2	26 y 24	Si
Maite de San Isidro	Abuelos	Mamá: Superior Papá: Superior	1	0	No aplica	Si
Rocío de Surco	Mamá, Papá y Hermanos	Mamá: Superior Papá: Superior	1	0	No aplica	Si
Mónica de La Molina	Mamá, Papá y Hermanos	Mamá: Superior Papá: Superior	3	2	22 y 11	Si
Silvia de la Molina	Mamá, Papá y Hermanos	Mamá: Superior Papá: Superior	1	2	9 y 19	Si
Jessica de Surco	Mamá, Papá y Hermanos	Mamá: Técnico Papá: Superior	2	1	3	Si
Brunella de San Borja	Mamá y Hermanos	Mamá: Superior	3	1	8	No
Susan de Miraflores	Mamá y Papá	Mamá: Técnico Papá: Superior	2	0	No aplica	No
María José de San Borja	Mamá, Papá y Hermanos	Mamá: Superior Papá: Superior	1	1	4	No
Mariana de Surco	Mamá y Papá	Mamá: Superior Papá: Superior	1	0	No aplica	No

Tabla 8

Perfil Académico de las Informantes

Nombre	Profesión	Nivel académico alcanzado	Especializaciones	Idiomas además del Español
Karen de San Isidro	Administración de Empresas	Maestría	Finanzas	Inglés, Japonés
Cecilia de Surco	Economía	Maestría	Marketing, Gestión del Cliente y Calidad	Inglés
Roxana de San Miguel	Ingeniera Industrial	Maestría	Ninguna	Ninguno
Mónica de Lima	Contabilidad	Universitario Incompleto	Ninguna	Inglés
Claudia de Miraflores	Economía	Maestría	Marketing	Inglés
Melissa de San Miguel	Administración de Empresas	Universitario	Finanzas	Inglés
Catherine de Lima	Administración de Empresas	Maestría	Ventas y Administración	Inglés
Fabiola de San Borja	Economía	Universitario	Gerencia de Empresas	Inglés
Fiorella de Magdalena	Economía	Maestría	Finanzas Corporativas, Banca y Riesgos	Inglés
Luciana de Miraflores	Comunicaciones	Maestría	Responsabilidad Social y Negociación	Inglés
Mónica de Surco	Administración de Empresas	Universitario Incompleto	Finanzas, Ventas y Liderazgo	Ninguno
María Elena de San Isidro	Economía	Universitario	Finanzas	Inglés
Marisabel de Miraflores	Administración de Empresas	Técnico	Administración y Contabilidad, Coaching	Alemán, Inglés
Maite de San Isidro	Abogada	Universitario	Ninguna	Inglés
Rocío de Surco	Ingeniería de Sistemas	Maestría	Ninguna	Inglés
Mónica de La Molina	Comunicaciones	Maestría	Finanzas Corporativas, Coaching	Ninguno
Silvia de la Molina	Computación e Informática	Técnico	Ventas, Liderazgo	Ninguno
Jessica de Surco	Administración de Empresas	Maestría	Gestión de Proyectos	Inglés
Brunella de San Borja	Administración Hotelera	Universitario Incompleto	Ninguna	Inglés
Susan de Miraflores	Educación para el desarrollo	Maestría	Gestión de Recursos Humanos	Inglés
María José de San Borja	Psicóloga	Universitario	Gestión de Recursos Humanos	Inglés
Mariana de Surco	Ingeniera Industrial	Maestría	Dirección de Marketing	Inglés

Tabla 9

Perfil Profesional de las Informantes

Nombre	Experiencia en Sector Financiero	Puesto	Área	Nivel jerárquico	Número de personas a cargo
Karen de San Isidro	14	Gerente de Planeamiento de Tarjeta de Crédito	Marketing y desarrollo de productos	Cuarto	5
Cecilia de Surco	16	Gerente de Producto	Marketing y desarrollo de productos	Tercero	8
Roxana de San Miguel	16	Gerente de Mejora y Soporte a Procesos	Procesos y Proyectos	Quinto	12
Mónica de Lima	36	Gerente de oficina	Ventas	Quinto	10
Claudia de Miraflores	13	Subgerente de Alianzas Comerciales	Marketing y desarrollo de productos	Cuarto	6
Melissa de San Miguel	16	Gerente de oficina	Ventas	Quinto	7
Catherine de Lima	26	Gerente Territorial	Ventas	Cuarto	220
Fabiola de San Borja	14	Gerente Zonal	Ventas	Cuarto	21
Fiorella de Magdalena	7	Subgerente de Negocios Transaccionales	Operaciones	Cuarto	2
Luciana de Miraflores	5	Subgerente de Relacionamiento	Recursos Humanos	Cuarto	4
Mónica de Surco	25	Gerente de oficina	Ventas	Quinto	6
María Elena de San Isidro	20	Gerente de Agencia	Ventas	Quinto	7
Marisabel de Miraflores	21	Gerente de Oficina	Ventas	Quinto	7
Maite de San Isidro	3	Jefe de Departamento de Legal	Legal	Cuarto	2
Rocío de Surco	7	Senior de Auditoría Interna	Auditoría	Sexto	2
Mónica de La Molina	18	Gerente de Gestión de Personas	Recursos Humanos	Cuarto	22
Silvia de la Molina	20	Gerente de Oficina	Ventas	Quinto	5
Jessica de Surco	15	Jefe Procesos y Proyectos	Procesos y Proyectos	Cuarto	4
Brunella de San Borja	17	Ejecutivo Banca Preferente	Ventas	Sexto	3
Susan de Miraflores	6	Sub Gerente de Gestión de talento	Recursos Humanos	Tercero	4
María José de San Borja	7	Jefe de Selección e Inducción	Recursos Humanos	Cuarto	2
Mariana de Surco	7	Sub gerente de estrategia de proyectos	Procesos y Proyectos	Cuarto	5

4.2 Presentación y Discusión de los Resultados

Los resultados de la investigación son presentados de acuerdo a las preguntas de investigación. La información ha sido observada en cuatro perspectivas: (a) identificación y análisis de los estímulos que afectan la satisfacción laboral, (b) análisis de la actitud frente a los retos laborales, (c) identificación de las habilidades gerenciales y (d) análisis de los obstáculos que consideran que afectan la trayectoria profesional.

4.2.1 ¿Cuáles son los estímulos que afectan la satisfacción laboral?

Los estímulos indicados en el presente estudio han sido identificados a partir de las entrevistas realizadas en la investigación y se han contrastado con la literatura presentada en el capítulo dos. Los factores de satisfacción laboral identificados en la investigación se han agrupado de acuerdo a lo indicado por Janićijević et al. (2015) quienes los clasifican en dos niveles: (a) individuales, que incluyen a los intereses personales y de trabajo, los años de servicio, la edad y la posición en la jerarquía; y (b) organizacionales tales como: liderazgo del jefe, clima laboral, salario, características de trabajo, oportunidades de promoción, entre otros.

A través de las entrevistas, se reconocieron tres factores individuales que afectan la satisfacción laboral de las mujeres ejecutivas (ver Figura 3).

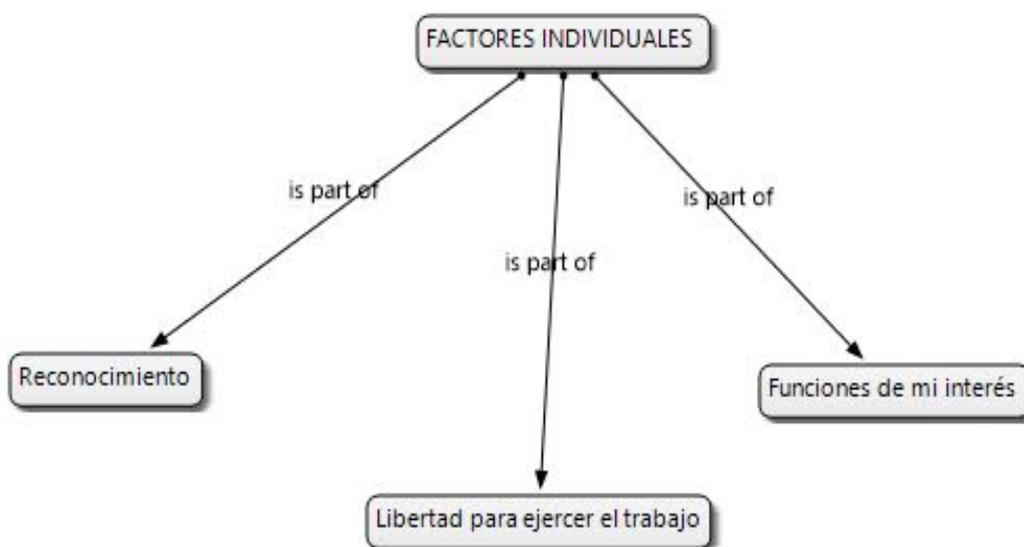


Figura 3. Red de factores individuales que afectan la satisfacción laboral

Los tres factores individuales que se encontraron como resultado de la investigación son: (a) reconocimiento, (b) funciones relacionadas con intereses y (c) libertad para ejercer el trabajo, tal como se puede apreciar en la Tabla 10.

Tabla 10

Factores Individuales de la Satisfacción Laboral

Factores identificados	<i>n</i>
Reconocimiento	12
Funciones de mi interés	7
Libertad para ejercer el trabajo	4

A continuación se investiga cada uno de los factores individuales de la satisfacción laboral.

Reconocimiento. Este factor es mencionado por diferentes autores como es el caso de Uribe, Ide-Olivero y Castro-Caro (2014) quienes definieron el reconocimiento como un factor interno que explica la satisfacción laboral. Así mismo, el SVP & CEO Perú and Special Advisor Latin America de Scotiabank, Carlos Gonzáles (citado en GPTW, 2014) indicó que en el banco conocen las percepciones y expectativas de sus colaboradores y entre ellas mencionó los sistemas de reconocimiento. Esto es confirmado por Karen de San Isidro y Claudia de Miraflores en las preguntas:

¿Qué hace su empresa para incrementar la satisfacción laboral de los empleados?

Tiene como un programa de reconocimiento corporativo y que se aplica a Perú, llamado APLAUSSE que cada trimestre cada división elige a una persona, luego hay 4 ganadores por año de cada división y se elige a uno y ese uno concursa con todos los ganadores de todas las áreas de Perú [...] y se van con los 50 mejores de todos los países latinoamericanos a un evento (Karen de San Isidro 160:160).

¿Se siente satisfecha en la empresa? ¿Por qué?

Si, porque digamos que el reconocimiento es una clave primordial para que realmente uno se sienta satisfecho con su trabajo, porque yo soy bien retadora conmigo misma, y siempre voy a tratar de dar lo mejor, pero siempre es bueno que alguien te diga: ¡bien! (Claudia de Miraflores 135:135).

Así mismo se identificó en las entrevistadas aquellas que reconocen el factor reconocimiento como parte de las acciones a realizar para incrementar la satisfacción laboral, al ser consultadas sobre qué otras acciones consideran que puede hacer su institución para incrementar la satisfacción laboral, como es el caso de Fabiola de San Borja y Catherine de Lima:

Los cursos y reconocimientos que el banco otorga y facilita son de alto impacto en el clima que se genera en las personas y yo me incluyo (Fabiola de San Borja 167:167)

Podría comenzar reconociendo las buenas prácticas que realizan los empleados a diario, se debería crear un mecanismo para que este reconocimiento no se pierda y sea continua, también ofreciendo oportunidad de reconocer el liderazgo siendo muy comunicativos hacia los colaboradores (Catherine de Lima 165:166).

Funciones de mi interés. Pizarro y Guerra (2010) encontraron que las mujeres ejecutivas se sintieron muy satisfechas con su contribución al propósito de la organización. Las informantes Marisabel de Miraflores, María José de San Borja y Mariana de Surco comentaron:

[...] a mí no me gustaría trabajar frente a una computadora todo el día, creo que no aguantaría, que hay interacción, me gusta interactuar con gente siempre, constantemente, entonces es un punto que evaluaría, porque si es un área en paralelo donde voy a estar sola, interactuando sola, mirando la computadora, eso no, creo que no me llenaría (Marisabel de Miraflores 152:152).

Bueno en realidad sí, porque como te comente hace un momento empata mucho mi carrera, el corazón de mi carrera que es las personas, y a su vez también me desempeño

en un área que tiene que ver con el tema de personas, que tiene que ver mucho con relación y que tiene que ver mucho con tema de gestión, de echo si me gusta, de hecho no me veo en otro ambiente que no sea este que es Recursos Humanos, o sea creo que la formula está completa, ahora ya depende de mí obviamente si mi crecimiento da para ello, pero si al menos creo yo que tengo una buena combinación (María José de San Borja 127:127).

Bueno mi satisfacción personal no va por el salario que percibo, de repente es porque no tengo hijos, yo soy feliz por los retos que tengo en la organización, no podría trabajar en un lugar donde sea aburrido o monótono y me pagan el doble de lo que me pagan, podrían pagarme más por lo que hago probablemente sí, pero insatisfecha tampoco me siento, o sea yo no trabajo por la plata, creo que no por el momento, estoy satisfecha (Mariana de Surco 141:141).

Libertad para ejercer el trabajo. Delfino (2005) mencionó que las mujeres ejecutivas dan un alto valor al trabajo puesto que lo consideran una fuente de independencia. Esto se puede confirmar por Mónica de La Molina, respecto a la libertad para ejercer el trabajo ante las preguntas:

¿Se siente satisfecha en la empresa? ¿Por qué?

Si me siento muy contenta, porque encuentras un espacio, en particular para mí, porque tengo un espacio interesante para actuar, yo soy una persona muy independiente, tengo mucha autonomía, mi gente, mi analista puede ir con un gerente y tomar decisiones [...] para que tengas una idea de los números, nosotros como banco continental somos el segundo banco, somos como 5,800 personas, en el banco de crédito son 18,000, es el primer banco, y tiene una talla enorme y una estructura enorme, nosotros tenemos una talla suficiente para lo que necesitamos, tenemos niveles que toman decisiones todos los días, y sin entrar a que si son ellos más o menos, nosotros en nuestro caso lo que hacemos

es tomar decisiones, me gusta esa libertad esa capacidad para poder opinar para poder proponer [...], eso es lo que me parece importante (Mónica de La Molina 131:131).

¿Qué factores evaluaría para aceptar una nueva posición?

Para evaluar una nueva posición, tendría que ser la gerente de recursos humanos, o sea un nivel superior al que tengo, tendría que tener la misma posibilidad de independencia de tomar decisiones (Mónica de La Molina 153:154).

Los factores organizacionales que afectan a la satisfacción laboral identificados en la presente investigación son mostrados en la Figura 4.

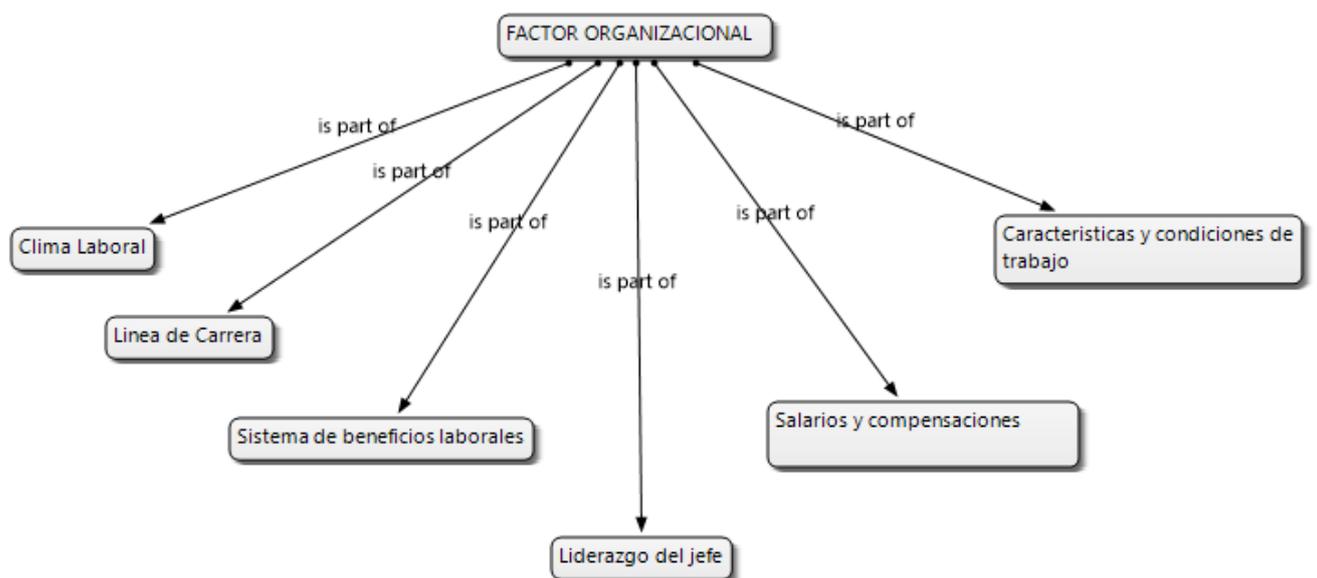


Figura 4. Red de factores organizacionales que afectan la satisfacción laboral

A lo largo de las entrevistas se observó que los principales factores organizacionales de la satisfacción laboral fueron seis, tal como aparecen en la Figura 4: (a) salarios y compensaciones, (b) características y condiciones de trabajo, (c) sistema de beneficios laborales, (d) liderazgo del jefe, (e) clima laboral y (f) línea de carrera. Las frecuencias de citas por cada factor se aprecian en la Tabla 11.

Tabla 11

Factores Organizacionales de la Satisfacción Laboral

Factores identificados	<i>n</i>
Salarios y compensaciones	16
Características y condiciones de trabajo	16
Sistema de beneficios laborales	15
Liderazgo del jefe	12
Clima Laboral	11
Línea de Carrera	11

Salarios y compensaciones. Es un factor importante y siempre presente en las teorías sobre satisfacción profesional. En la literatura del capítulo dos, Uribe et al. (2014) lo mencionaron dentro de los factores externos de la satisfacción, al igual que Aarti et al. (2013). A lo largo de las entrevistas se evidenció la importancia que le otorgan las mujeres ejecutivas informantes como en los siguientes casos:

¿Se siente satisfecha con el salario que recibe? ¿Por qué?

Bueno creo que nadie va a decir que se siente satisfecho con el sueldo que recibe, siempre vas a querer ganar más, o sea de hecho pasan los años y la presión de trabajo es totalmente distinta y la situación también es distinta, solo digo que podría ser mejor (María Elena de San Isidro 137:137).

Nunca estaría satisfecha con el nivel salarial como todos, pero es una remuneración no mala, creo que es un “justi precio” por la actividad del tamaño del banco y las actividades que se realizan, entonces siempre voy a querer ganar más, no hay forma (Cecilia de Surco 139:139).

A ver, si hablamos por el tema de la remuneración, si debería ser un ascenso con una banda de remuneración adecuada. Pero finalmente no es que pediría mayores funciones porque ya las hago actualmente, tal vez lo que pediría sería ampliar a mi equipo y un tema puntual de gestión de área (Maite de San Isidro 154:154).

¿Qué factores evaluaría para aceptar una nueva posición?

Salario, ósea es lo más importante más no lo único a evaluar, también estabilidad, algo que sea retador, algo que sea de largo plazo (Roxana de San Miguel 156:156)

Primero, si el sueldo me permite siquiera evaluar la posibilidad de moverme, segundo un tema de estabilidad al menos por un muy largo plazo pero al menos si el tiempo que requiero para culminar mis planes paralelos que son el estudiar la universidad, sacar el título y que mi hijo termine la universidad, entonces tendría que tener la visión de por lo menos cinco años como para tener la tranquilidad y así quedarme (Mónica de Lima 152:152).

No del todo, considero que el resto del mercado pagan un poquito mejor, y considero que dentro de mi área hay un desnivel ahí [risas] (Rocío de Surco 140:140).

Características y condiciones de trabajo. Éste factor hace referencia a las condiciones del trabajo tales como flexibilidad del horario, autonomía, carga laboral, etc. Hakim (2006) indicó que un número menor de mujeres llega a la cima de las organizaciones debido a las condiciones laborales indeseadas respecto a viajes, horarios o trabajos imprevistos. En ese sentido resulta también interesante lo indicado por Bender et al. (2005) sobre la idea de que tanto los hombres como las mujeres valoran la flexibilidad laboral. Esto se observó durante las consultas realizadas a Karen de San Isidro, Cecilia de Surco, Fabiola de San Borja, Fiorella de Magdalena y Luciana de Miraflores:

¿Se considera capaz de seguir ascendiendo en su trayectoria profesional?

Capaz sí, pero no necesariamente creo que es lo que quiero porque en cuánto más alto estás, tienes más responsabilidad, y no es que no la quiera sino que va a demandar muchísimo tiempo y en estas alturas yo creo que estoy balanceando un poquito más entre mi trabajo y mi vida personal (Karen de San Isidro 178:178).

¿Cuáles son sus áreas de mejora como profesional?

Mira, hay tres temas en los que yo debo trabajar, sigo trabajando en realidad, el primero, que es la búsqueda del equilibrio entre mi vida personal y mi vida laboral, no está resuelto por completo (Cecilia de Surco 227:227).

¿Está satisfecha con su actual posición? ¿Por qué?

Sí, el contacto con mi equipo y el poder manejar mis tiempos para dedicar momentos a mi familia me parece muy importante (Fabiola de San Borja 152:152).

Sí, me permiten poder equilibrar mi vida laboral con el trabajo (Luciana de Miraflores 127:127).

¿Se siente satisfecha en la empresa? ¿Por qué?

Si, totalmente, puesto que más allá de exigirme fuertes responsabilidades mi jefa entiende que debo atender mi vida familiar y si debo estar con ellos, mi puesto debe cumplir con los objetivos sin importar si estoy o no en la oficina (Luciana de Miraflores 133:133).

¿Qué factores evaluaría para aceptar una nueva posición?

Línea de carrera con desafíos y el tiempo que pueda dedicar a mi familia (Fabiola de San Borja 155:155).

¿Qué factores evaluaría para aceptar una nueva posición?

Definitivamente la flexibilidad para poder tener vida familiar (Luciana de Miraflores 154:154).

La calidad de vida es muy importante para mí, y no priorizaría mi trayectoria profesional ante mi calidad de vida, no espero salir 6pm todos los días sin excepción, pero sé que no quiero un puesto donde llegue 8 pm-9 pm a mi casa todos los días (Fiorella de Magdalena 199:199).

Sistema de beneficios laborales. Este factor hace referencia al paquete de beneficios otorgados. Sulu y Mahadevan (2013) indicaron que existe una correlación entre la calidad de vida de los trabajadores y su satisfacción laboral. Carlos Gonzáles (citado en GPTW, 2014)

mencionó de igual manera que se debe potenciar al personal clave de la organización y brindar capacitaciones. Las entrevistas Melissa de San Miguel, Karen de San Isidro y Claudia de Miraflores mencionaron:

¿De qué manera la empresa apoya su desarrollo profesional?

En lo que es maestrías, te da un porcentaje que puede ser el 50%, si eres muy muy bueno y tu grado es alto te pagan el 80% de la maestría, es su política. Postulas y son solo 10 cupos cada seis meses y es como un concurso, también te dan dinero, es decir te regalan el dinero para estudiar en la universidad, también para estudiar diplomados o cursos (Melissa de San Miguel 131:131).

¿De qué manera la empresa apoya su desarrollo profesional?

Lo que he encontrado en Scotiabank es que tienen unos programas de capacitación bien definidos, debe ser que viene de la matriz de Canadá, entonces cuando tú entras además de pasar la inducción, te tienen como unos programas dependiendo del rango en el que entras ya diseñados. Al comienzo te hablan sobre los valores, luego te enseñan a cómo manejar personas, luego te dan feedback de coaching, refuerzan el liderazgo. Tiene un programa que me parece bueno, que es cada año evalúan tu performance y dependiendo de eso también puedes postular no solo a los job postings que se abran para puestos internos de Perú, sino para todo Scotiabank a nivel mundial (Karen de San Isidro 129:130).

¿De qué manera la empresa apoya su desarrollo profesional?

Definitivamente las facilidades que me da, por ser un banco el tema de financiamiento, por ejemplo el tema de la maestría casi me lo financió en un 80%, y a una tasa bien chiquita casi 5%, y eso que si sales primera te lo devuelven todo (Rocío de Surco 130:130).

Interbank invierte mucho en su capital humano, es más, financia las maestrías cuando tu jefe siente que ya es tu siguiente paso, digamos uno de los temas que me preguntaron a mí es: ¿Cuándo quieres hacer un MBA? [...] se que invierte mucho en capital humano, capacitaciones, que financia en muchas oportunidades los estudios y te brinda las facilidades (Claudia de Miraflores 132:132).

Liderazgo del jefe. Al igual que en las investigaciones de satisfacción laboral mencionadas anteriormente, Janićijević et al. (2015) indicaron como uno de los principales factores que aparecía en todos los análisis, el factor de liderazgo de los jefes, al igual que en la investigación realizada por Kozarevic et al (2014). Esto se comprobó en los casos de las entrevistadas Maite de San Isidro, Rocío de Surco, Luciana de Miraflores y Cecilia de Surco quienes ante la pregunta *¿Se siente satisfecha en la empresa? ¿Por qué?*, respondieron:

Sí, totalmente. Primero yo soy de la idea que uno no renuncia al trabajo si no a su jefe, para mí eso es clarísimo. Y yo creo que he tenido suerte, mis dos jefes, el general y el del área legal, son personas impecables, estupendas [...]. Y son personas que les importan las personas, y esa calidad de ser humano no la encuentras así nomás (Maite de San Isidro 133:133).

Actualmente sí, por que ando con bastante “empowerment” últimamente, es un gran reto igual tener gente a cargo, para mi es algo relativamente nuevo, y me siento bien, me siento motivada también por el reconocimiento de mi jefe (Rocío de Surco 127:127).

He tenido buenos jefes que me dieron consejos de alto valor que sirvieron para aumentar mi experiencia en lo que ahora desarrollo (Luciana de Miraflores 142:142).

Sí por la línea de supervisión que es la línea de mando, realmente aprecio que las personas que están dirigiendo la empresa brinden apoyo al resto de los colaboradores, Por ejemplo el jefe de mi jefe a pesar que tiene mucha carga laboral se dio el tiempo de

ayudarme con un problema que tuve respecto a unas autorizaciones y él me brindó un espacio para explicarme como debía de sustentar (Cecilia de Surco 133:133).

También se evidenció que, algunas de las mujeres ejecutivas entrevistadas, se sintieron seguras con el respaldo que tienen de su jefe, como es el caso de Mónica de La Molina y al ser consultada:

¿Ha cometido algún error profesional? ¿Cómo se sintió?

Muchos. Fatal, pero es lo que yo hablo siempre con mis equipos, cuando tienes un jefe que reconoce, qué te conoce, qué sabe que te esfuerzas, pero que también te ayuda hombro a hombro y cuando hay que poner el pecho lo pone, es bacán (Mónica de La Molina 183:183).

Por el contrario, algunas de las ejecutivas hicieron notar su insatisfacción hacia el trabajo debido al mal liderazgo de sus jefes, como fue el caso de Karen de San Isidro:

¿Se siente satisfecha en la empresa? ¿Por qué?

No, básicamente por el liderazgo del jefe porque hay bastante incertidumbre ahorita y no se tiene muy claro hacia donde se está yendo (Karen de San Isidro 133:133).

Clima laboral. Semykina y Linz (2013) reconocen la influencia importante del ambiente de trabajo. Great Place To Work (2014) indicó que el sector financiero y de seguros conformó la mayor parte de las empresas participantes en la convocatoria ese mismo año, demostrando el interés por mejorar el ambiente laboral. Las informantes María Elena de San Isidro y Mariana de Surco, comentaron al respecto:

[...] se preocupan mucho por la gente, tenemos por ejemplo actividades como la que te digo, yo estaba en el coro del banco, que ahorita ya no hay, pero esa era una actividad, hay los equipos de fútbol. En general, antes no teníamos un día por nuestro cumpleaños, ahora tenemos un día libre, el banco te da al año dos días libres, full day, reconocimientos permanente, premios (María Elena de San Isidro 158:158).

Me mando de viaje a Varadero [risas], el banco reconoce a los trabajadores que han mostrado de repente mejores resultados en su Balance Score Card y sumado a un alto compromiso y los recompensa de diferentes maneras, a algunos les puede capacitación, a otros les puede dar un viaje, es una convención de todos los premiados, además que te dan tu diploma y eso, creo que te da exposición, eso es lo que hace el banco y lo que a mí me puede motivar [...] (Mariana de Surco 162:162).

Línea de carrera. Aarti et al. (2013) mencionaron que algunos de los factores relacionados con la satisfacción laboral, están asociados con los incentivos, la evaluación del desempeño y los métodos de promoción. Al respecto las informantes Mónica de La Molina y María José de san Borja indicaron:

[...] Aparte tienes dentro de la línea de carrera tienes certificaciones internas qué puedes ir optando para lograr moverte en la empresa, y que están mucho más desarrolladas en todo lo que es banca, entonces si yo quiero hacer mi carrera, quiero ir de cajero quiero ser gerente de oficina, tengo la ruta y tengo los tiempos donde me invitan a los cursos, tengo que asistir, tienes en la plataforma online, tienes presenciales [...] (Mónica de La Molina 130:130).

[...] Bueno ahora están moviéndose mucho en el tema de ascensos, ahora como que están más “ojitos”, si algún incremento lo piden, todo va a evaluación obviamente, antes era como que no, no, para esa área no hay, ahora es como que para todos por igual, básicamente eso [...] (María José de San Borja 160:160).

Así mismo Maite de San Isidro mencionó durante las entrevistas la falta de una línea de carrera clara en su organización:

¿Qué otras acciones cree que deberían realizarse para incrementar la satisfacción laboral?

[...] creo que todavía le falta como grupo y no solamente como banco, tener líneas de carrera establecida. Esto es mi caso por ejemplo yo le reporto al gerente general porque yo estoy en planilla del banco. Sin embargo matricialmente yo le reporto también al gerente legal de Cencosud, finalmente yo no sé si mañana más tarde puedo ser gerente legal [...] (Maite de San Isidro 166:166).

4.2.2 ¿Cuáles son las actitudes frente a los retos laborales?

Las principales actitudes frente a los retos de las mujeres ejecutivas fueron identificadas en el desarrollo de la investigación, como se muestra en la Figura 5.

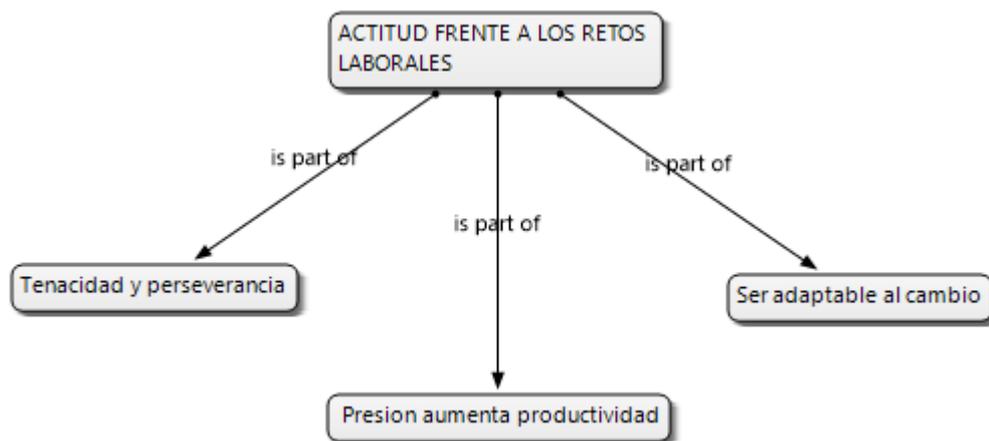


Figura 5. Red de actitudes frente a los retos

En la investigación se presentaron tres actitudes frente a los retos en la vida profesional de las mujeres ejecutivas, en estas se pudieron reconocer principalmente las actitudes de: (a) presión aumenta productividad, (b) tenacidad y perseverancia, y (c) ser adaptable al cambio como se aprecia en la Tabla 12.

Tabla 12

Actitudes de la Mujer Ejecutiva Frente a Retos Laborales

Actitudes frente a retos	<i>n</i>
Presión aumenta productividad	11
Tenacidad y perseverancia	11
Ser adaptable al cambio	11

Presión aumenta productividad. El estereotipo de un liderazgo enérgico mencionado por Macleod y Coffey (2013) se completa con las habilidades de planeación y talento, incrementando la productividad en situaciones de presión. Una cualidad de la mujer ejecutiva mencionada por Zambrano (2013) es la de ser equilibrada, coherente y enfocada a sus resultados. En relación a este punto:

A mí me afecta de manera positiva, me hace despertar, en esta empresa es válido decir "jefe o hago 1, 2 y 3 cosas, pero no me digas que todas las haga a la vez", puedo decir stop, tiempo fuera, acá puedes decirlo, acá hay cosas que tú puedes decir, o sea 50 cosas a la vez es imposible, y los equipos están facultados, mis equipos por lo menos en la mayoría de casos, la gente sabe lo que tiene que hacer (Mónica de la Molina 195:195). [...] es más, creo que cuando los tiempos se acortan inclusive suelen fluir mejor las decisiones que he tomado con mi equipo, decisiones muy rápido que cuando hay mucho tiempo como que le doy demasiadas vueltas busco la solución más lenta (Cecilia de Surco 193:193).

No. Al contrario hace que sea más productiva, porque si no me aburro, si no tengo presión me sonseo, no hago nada, si hay un nivel de presión adecuado hago mucho más, si hay mucha presión me anula y ya no hago nada, porque lo veo inalcanzable, entonces el nivel de presión que tengo es el adecuado (Roxana de San Miguel 198:198).

Tenacidad y perseverancia. Charlo y Núñez (2011) mencionaron que entre las características que destacan a la mujer ejecutiva están la responsabilidad, la tenacidad y la perseverancia. Esto se complementa con lo indicado por Zambrano (2013) quien mencionó que una de las cualidades que caracteriza a la mujer ejecutiva es la de trabajar disciplinadamente para llevar a cabo sus metas. Al respecto Cecilia de Surco, y Susan de Miraflores mencionaron:

Entonces eso también ayuda a que el perfil profesional de tu equipo crezca porque una filosofía que yo tengo es si tú haces ocho cosas te podrás equivocar en dos pero en las

seis las vas hacer bien, lo peor que te pueda pasar es que hayas hecho solo dos (Cecilia de Surco 184:184).

[...] mi trayectoria estuvo marcada bien por temas de aprendizaje y capacitación, es más me sacaron de mi “zona de confort” que dijeron mañana vas a ser jefe de talentos, y me toco aprender de cosas que no había visto antes, me dijeron “ahora te vas a encargar de selección”, pero yo [dije] no soy psicóloga, [me dijeron:] “No importa aprende, te vas a encargar de liderazgo vas a ver todo el desarrollo de gerentes”. (Susan de Miraflores 144:144).

Ser adaptable al cambio. Charlo y Núñez (2011) mencionaron dentro de las características de la mujer ejecutiva, la fácil adaptabilidad al cambio, y Zambrano (2013) mencionó que las mujeres ejecutivas, reconocen y aprovechan las oportunidades al máximo. En tal sentido, algunas entrevistadas (Roxana de San Miguel, Marisabel de Miraflores y Maite de San Isidro) comentaron:

En situaciones de cambio, la experiencia ayuda pero el conocimiento ya propio de la misma empresa donde estás trabajando también juega un rol importante que al inicio te hace que sea un poco difícil. Y nada, con paciencia y mucho entusiasmo y una buena actitud pues vas aprendiendo, te vas haciendo de experiencia y ya con el conocimiento que tú traes adquirido y tu sentido común te adaptas (Roxana de San Miguel 171:171). Cuando llegué a jefe de operaciones, mi gerente, que en esa época era una señora ya mayor, para ella el tema de operar la caja era facilísimo, pero de repente ella a mí me daba la función de evaluar las notas de descuento, aprender cómo era eso, a mí nadie me lo había enseñado, que como se evalúa, que cosa ver, entonces ella no lo hacía, ella llegaba, me dejaba y me decía, evalúalo, míralo (Marisabel de Miraflores 170:170). Primero necesitaba ubicarme en el mundo de las normas de la SBS, y lo primero que hice fue apoyarme con un estudio de abogados y armar la biblia de las normas de la SBS. Y

luego comencé a entrevistarme con cada gerente para que me explicara cuál era la función del área porque no entendía. Incluso llame al sectorista de la SBS para preguntarle de todo, generando una relación estrecha con alguien de la SBS, autogenerando situaciones de retroalimentación (Maite de San Isidro 175:175).

4.2.3 ¿Cuáles son las habilidades gerenciales?

Las habilidades gerenciales de las mujeres ejecutivas identificadas durante el análisis de las entrevistas de la investigación se muestran en la Figura 6.

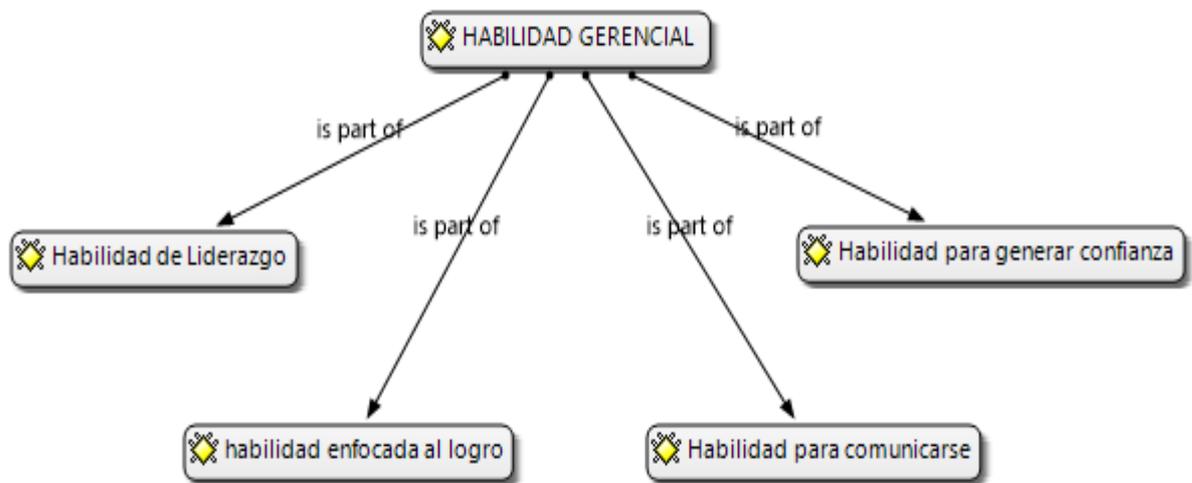


Figura 6. Red de habilidades gerenciales

Como se indicó anteriormente Charlo y Núñez (2011) destacaron en la mujer ejecutiva las características de: empatía, disponibilidad para delegar y habilidades comunicativas. Zambrano (2013) mencionó entre las cualidades que caracterizan a las mujeres ejecutivas que son organizadas y comunicativas.

A lo largo de la investigación se identificaron cuatro habilidades gerenciales mencionadas por las mujeres ejecutivas entrevistadas de acuerdo a la muestra, estas son: (a) la habilidad enfocada al logro, (b) habilidad de liderazgo, (c) habilidad de generar confianza y (d) habilidad para comunicarse (Tabla 13).

Tabla 13

Habilidades Gerenciales de la Mujer Ejecutiva

Habilidades gerenciales	<i>n</i>
Habilidad enfocada al logro	13
Habilidad de liderazgo	12
Habilidad para generar confianza	11
Habilidad para comunicarse	9

Habilidad enfocada al logro. Carlier y Thownsend (2014) encontraron una alta asociación entre la satisfacción laboral y el éxito en el logro de los objetivos en las mujeres ejecutivas. Al respecto las informantes Mónica de la Molina, Susan de Miraflores y Karen de San Isidro mencionaron:

[...] me gusta muchos las tendencias, me gusta proponer, me gusta hacer, soy muy productiva en el sentido de pasar de la teoría a la acción, me gusta hacer cosas, la capacidad de producción, escucho a la gente, me gusta escuchar, me gusta entender y me gusta colaborar, o sea yo estoy enfocada y mi equipo también, dar un poco más, no solamente por lo que te motiva, eso hace la diferencia y es fácil de hacer [...] (Mónica de la Molina 222:222).

Bueno como todo se mide en base a resultados, creo que lo que podría afectar mi trayectoria profesional, que no tenga resultados que no pueda hablar de logros, de cambios de mejoras [...] hoy por hoy las empresas quieren gente que ya haya pasado por algo y haya tenido buenos resultados, para que aumente la posibilidad de que los implementes (Susan de Miraflores 198:198).

Desde que te ponen metas súper grandes al inicio que hay que ver la forma de cómo hacerlas, con recursos limitados, otras es cambiar la forma de hacer las cosas que ahorita en una etapa de incertidumbre donde nadie sabe que es lo que tiene que hacer y uno igual tiene que seguir adelante (Karen de San Isidro 169:169).

Habilidad de liderazgo. Deloitte (2015) mencionó las actitudes y habilidades referentes a las aspiraciones de liderazgo entre hombres y mujeres. En ese sentido

Yo creo que mi equipo valora en realidad el acompañamiento, de todas maneras podrían equivocarse y no los voy a lapidar, pero cuando se equivocan lo primero que les voy a preguntar es cómo lo solucionamos. otro tema que también valoran que es el mismo tema del acompañamiento es que nunca les voy a negar información, pueden preguntar algo y yo les voy a enseñar y otro tema es que pueden equivocarse pero nunca, nunca los voy a dejar solos frente a otras áreas (Cecilia de Surco 231:231).

Soy muy comprometida con mi equipo, yo mato por ellos y ellos por mí, tanto así que me dicen mamá (Melissa de San Miguel 230:230).

Bueno, yo siempre he tenido el tema de liderazgo, es importante, lo he manejado bien con las personas que he trabajado, han sido bien orientadas, se han desarrollado bien en el banco que es lo principal porque el desarrollo de ellos es tu mejor satisfacción, el saber que han crecido en tu oficina, que han crecido contigo, viendo que poco a poco llegan a donde están, la verdad que me siento bastante satisfecha con ese tema (Marisabel de Miraflores 220:220).

Una de las cosas de las que siempre me he diferenciado es que enseño, o sea me gusta enseñar, escuchar y comprobar, porque yo puedo enseñar algo y no me entienden, o sea todo es lenguaje muy técnico, hasta con los mismos clientes, [...] delego mucho, trabajo mucho delegando la responsabilidad y todas las tareas en mi equipo, y yo solamente intervengo cuando ya no pueden (Mónica de Lima 221:221).

Así mismo, entre las entrevistadas se pudo corroborar la importancia a formarse como líderes, como María Elena de San Isidro o Maite de San Isidro:

¿Cuáles son sus áreas de mejora como profesional?

A veces a mí me gustaría que mi equipo camine siempre solo, esa es la idea, que uno sea su apoyo, no estar detrás, sentir que te siguen, que se involucran, a veces es un tema de actitud, pero es importante el tema de la actitud, creo que importantísimo que mi equipo se integre y se involucre, como líder es lo que quisiera mejorar (María Elena de San Isidro 224:224).

Hay un montón. Yo todavía tengo mis dudas respecto a si los líderes nacen o se hacen, pero me gustaría ser un buen líder para las personas que trabajan a conmigo (Maite de San Isidro 227:228).

Habilidad para generar confianza. El estudio de KPMG (2015) referido en la revisión de la literatura, concluyó que las mujeres ejecutivas poseen la capacidad para generar confianza en sus equipos, así lo encontramos en las entrevistadas Catherine de Lima, María Elena de San Isidro, Roxana de San Miguel y Mónica de Lima:

Afronté retos brindando seguridad a los equipos, dando estrategias claras de corto plazo, guiando y estando cerca de ellos (Catherine de Lima 224:224).

Una de mis fortalezas es que los escucho, les exijo pero yo no soy tirana, también espero que sean conscientes, y siento que ellos lo valoran, saben que una cosa es el trabajo y otra amistad, trato siempre de ser clara, siempre hay que manejar bien el tema de la confianza (María Elena de San Isidro 226:226).

Les pongo retos, que les digo las cosas directamente y que les explico por qué es que hacemos cada una de las cosas que les pido que hagan, entonces entienden el porqué, entienden que es importante no solamente para la organización, si no para el desarrollo de ellos mismos para que se puedan vender y los acompaño para que lo puedan hacer bien, entonces cuando todo lo hacen con éxito están felices y se venden, entonces eso los hace creer en esto, ver que las cosas se pueden hacer, que funcionan, porque los ayudo a

destrabar, y finalmente las cosas que hacen que parecen menores al inicio terminan siendo proyectos súper importantes (Roxana de San Miguel 231:231).

Una característica mía es que siempre soy una jefe de puertas abiertas, ellos saben que pueden hablar conmigo de cualquier cosa, hay mucha confianza, me cuentan sus cosas, y es parte de mi trabajo saber no solamente su nivel de ventas, si no saber qué problemas tienen en su casa (Mónica de Lima 227:227).

Habilidad para comunicarse. KPMG (2015) concluyó que las mujeres ejecutivas poseen una alta capacidad para relacionarse. Charlo y Núñez (2011) mencionaron que una de las características que más destacan en la mujer ejecutiva es la habilidad comunicativa, al igual que Zambrano (2013) y PWC (2015) mencionó que la presencia de las mujeres en el sector financiero puede mejorar la capacidad de construir relaciones. Estas características fueron comentadas por las entrevistadas Roxana de San Miguel, Luciana de Miraflores, Rocío de Surco, Mónica de Surco y Fabiola de San Borja:

Tengo una comunicación directa, me gusta relacionarme socialmente con la gente, puedo llevar a una conversación hacia el tema que a mí me interesa, sacar los acuerdos que necesito, y creo que mi experiencia y mis competencias son adecuadas para los retos que asumo (Roxana de San Miguel 225:225).

Para superar la tarea me dedique a buscar aliados en la misma comunidad, logre comunicarme para la protección de los dirigentes y aprovechar el fuerte apoyo de la empresa como su representante (Luciana de Miraflores 175:175).

Como fortaleza debo decir que en principio creo que el tema de la comunicación, para lo cual tengo bastante paciencia y también soy bien directa al dirigirme tanto a las personas que colaboran conmigo como con las que debo negociar (Rocío de Surco 224:224).

Bueno yo soy muy directa con mis clientes, les digo las cosas tal cual, pero de la mejor manera, como un día un jefe me dijo “no es que les mientas, pero se los dices bonito”,

soy asertiva, soy proactiva, soy empática, yo me pongo en el lugar de mis clientes, que es lo que ellos esperan de mi o del banco, para que ellos estén tranquilos y contentos y siempre, pero siempre les contesto las llamadas en el acto, el correo en el acto, eso es lo que yo les enseño a los chicos, que no son así. A los chicos siempre les digo si tú no contestas, nunca te van a referir (Mónica de Surco 224:224).

Las promociones que he recibido, sí, me han permitido conocer diferentes personas que me han inspirado profesionalmente y el puesto que tengo me permite ayudar a otros a crecer (Fabiola de San Borja 146:146).

4.2.4 ¿Cuáles son los obstáculos que consideran afectan la trayectoria profesional?

En la revisión de la literatura, Fels (2004) mencionó la falta de aspiraciones de las mujeres aclarando que ésta es asociada al egoísmo y manipulación, punto corroborado por las declaraciones de las entrevistadas. Por su parte Heller (2013) indicó que los principales obstáculos y desafíos que enfrentan las mujeres ejecutivas están enfocados a cuestiones internas o personales como el estilo de liderazgo y los compromisos personales además de los estereotipos en la discriminación para promociones, la discriminación salarial, la inflexibilidad en el horario, el maltrato verbal y el acoso sexual.

De acuerdo a la investigación de Cárdenas et al. (2010) resulta importante mencionar las limitaciones individuales y las limitaciones situacionales como obstáculos que no se interponen en la búsqueda de poder de la mujer en la organización, pero el estudio indicó, que el balance entre la vida familiar y profesional es el gran desafío que afrontan.

Las limitaciones individuales identificadas en las mujeres ejecutivas entrevistadas durante el análisis de la información recopilada en la investigación se muestran en la Figura 7.

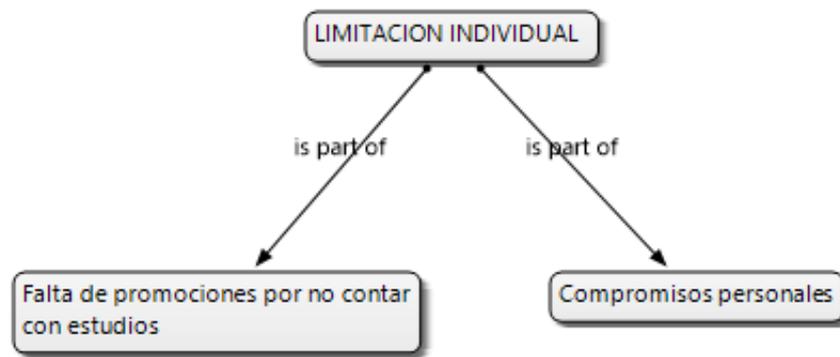


Figura 7. Red de limitaciones individuales

El obstáculo de limitaciones individuales más frecuente encontrado en la investigación es el de los compromisos personales, tal como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14

Limitaciones Individuales

Limitaciones individuales	<i>n</i>
Compromisos personales	7
Falta de promociones por no contar con estudios	3

Compromisos personales. Carlier y Townsend (2014) investigaron a través de su estudio a 213 mujeres colombianas cómo perciben el éxito y la satisfacción en su vida personal/familiar y laboral y encontraron una asociación entre el éxito y la satisfacción, permitiendo interpretar que la satisfacción en el campo personal o laboral afecta al campo restante. Al revisar las respuestas de las entrevistadas Mónica de Surco, Mónica de La Molina, Rocío de Surco y Maite de San Isidro, éstas manifestaron ante la pregunta:

¿Influye su vida familiar con su trabajo?

Yo era Jefa de Operaciones, y como tal es difícil que te den permiso para salir, por ejemplo para el Día de la Madre yo estaba acá mientras mis hijitos estaban con la abuelita o con la tía. Siempre lo he tratado de manejar, de hablar con mis hijos para que comprendan que mamá tenía que trabajar. Siempre he pensado que hay sacrificios que

uno como profesional tiene que asumir, nunca me he lamentado (Mónica de Surco 221:221).

Hay momentos en que sí afecta, sobre todo cuando tengo que viajar, pero bueno es parte de, y los chicos se enfocan siempre en lo positivo, mamá me traerá tal cosa (Mónica de La Molina 219:219).

Bueno lo único que se me ocurre, es que de repente hemos planificado un viaje juntos familiar y por ahí que llego aquí y me dicen que esa semana habrá un trabajo y necesitan que yo esté aquí, entonces como que si me he tenido que soplar con mi esposo explicaciones y malos ratos, y ahí como que si hubo un impacto, pero yo creo que él entiende (Rocío de Surco 221:221).

En realidad no, si tuviera que mencionar algo es cuando hay estos proyectos especiales y tenemos que quedarnos hasta las mil horas, me ha llevado algunos pequeños problemas en la casa (Maite de San Isidro 221:221).

Falta de promociones por no contar con estudios. Así mismo, en el estudio realizado por Mauro (2004) se indicó que había que contar con estudios superiores vinculados a finanzas para hacer carrera en el sector financiero, aparte de ser una profesional. Al respecto Nieves y Marco (2009) mencionaron, que para tener una carrera exitosa y ascendente en el sector financiero, la mujer debe tener estudios de especialización, aprendizaje continuo y capacitación. Éstas características se pueden ver reflejadas en la entrevistada Mónica de Lima y Marisabel de Miraflores:

Yo creo que puedo llegar más lejos, yo creo que con lo que he aprendido en el Santander, hubiera podido tranquilamente manejar una red de oficinas de un banco chico, pero el problema siempre fue el título universitario, algo que nunca se me hizo evidente hasta que salió mi jefe del banco y me pusieron a mí como interna para ver quien se quedaba a

cargo y finalmente me descartaron solo por no tener el título universitario (Mónica de Lima 143:143).

Incluso se ha dado la oportunidad en una convocatoria para jefe zonal, la categoría digamos que nos correspondería, piden maestría, bachiller, titulado, entonces se complica un poco más, cosa que en mi época hasta los zonales nuestros, algunos no tenían carrera, han estudiado en el camino, era diferente (Marisabel de Miraflores 176:176).

Las limitaciones situacionales que fueron identificadas en las mujeres ejecutivas entrevistadas en la investigación se muestran en la Figura 8.

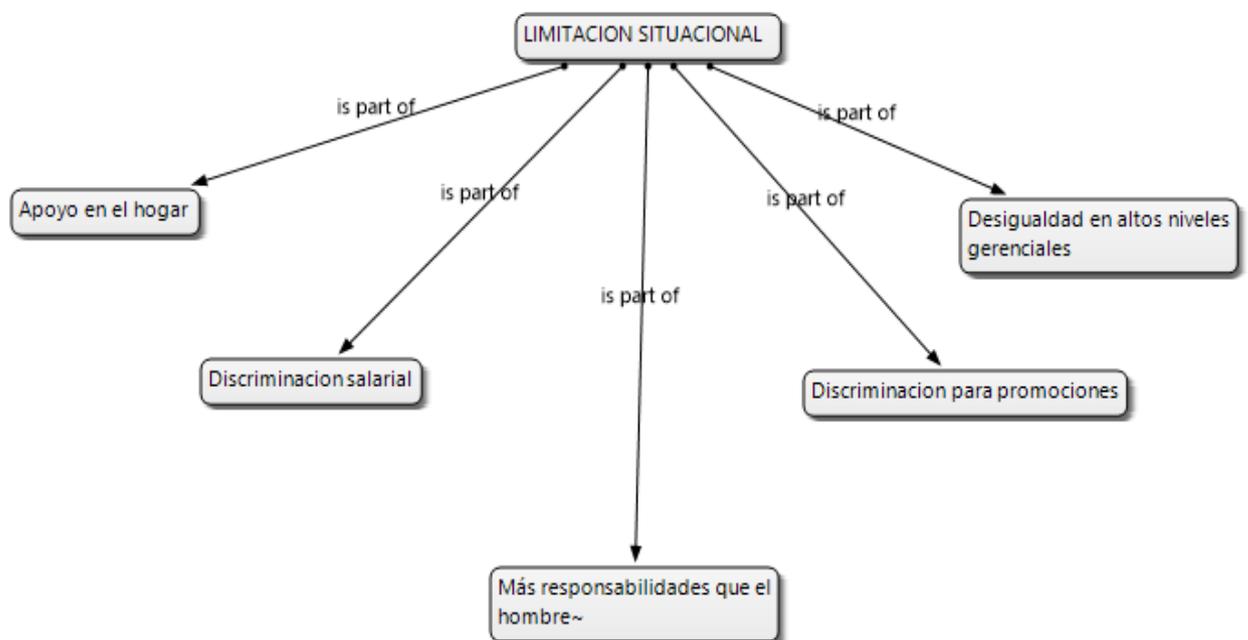


Figura 8. Red de limitaciones situacionales

En la investigación se identificaron cinco limitaciones situacionales mencionadas por las mujeres ejecutivas entrevistadas, éstas son: (a) apoyo en el hogar, (b) desigualdad en altos niveles gerenciales, (c) más responsabilidades que el hombre, (d) discriminación salarial, y (e) discriminación para promociones, las cuales se muestran en la Tabla 15.

Tabla 15

Limitaciones Situacionales

Limitaciones situacionales	<i>n</i>
Apoyo en el hogar	11
Desigualdad en altos niveles gerenciales	9
Más responsabilidades que el hombre	7
Discriminación salarial	7
Discriminación para promociones	7

Apoyo en el hogar. Carlier y Thownsend (2014) explicaron que las mujeres ejecutivas con mayor tiempo en las empresas, perciben una mayor satisfacción con su vida personal, familiar y laboral debido a que manejan mejor sus asuntos en el ámbito laboral y familiar (p.170). Esta afirmación se vio reflejada en las declaraciones de las entrevistadas Mónica de La Molina, Fabiola de San Borja, Fiorella de Magdalena y Maite de San Isidro:

En las cosas de las tareas de la casa tenemos todo tercerizado, o sea tenemos empleada, tenemos un chico, una señora que además va a limpiar la casa en particular, tenemos todo un sistema de apoyo de los empleados, que van, que hacen el mantenimiento anual y esas cosas. Nosotros no hacemos nada, yo no hago nada no cocino años, no cocino no lavo no plancho no hago nada. Mi mamá que está en la casa supervisa, pero mi mamá anda más en la calle o viendo a sus nietos. Y los chicos, bueno mi hija mayor ya se mueve sola y el menor va y viene solo del colegio pero estamos todo no sé pues, somos bien de la casa, no es que yo me encargo de Camila y tú de Alejandro en realidad estamos ahí. Ayer llegué y están haciendo las tareas, Alejandro con su papá y terminé haciendo yo las tareas de inglés por ejemplo (Mónica de La Molina 64:64).

Los quehaceres de la casa los realiza una empleada totalmente, solo nosotros hacemos las compras, los hijos y el tiempo a ellos lo asumo mayormente yo (Fabiola de San Borja 65:65).

Los quehaceres de la casa los realiza una empleada totalmente y participamos cuando podemos (Fiorella de Magdalena 64:64).

Los quehaceres de la casa los realiza una empleada totalmente y participamos cuando podemos (Maite de San Isidro 64:64).

Desigualdad en altos niveles gerenciales. Mencionada por Hakim (2006) la teoría del *techo de cristal* se refiere al hecho de que un número menor de mujeres llegan a la cima de una organización debido a condiciones laborales indeseadas como viajes u horarios de trabajo largos o impredecibles.

Hurst, et al. (2016) mencionaron que Nueva Zelanda siendo un líder mundial en promoción sobre el derecho de las mujeres, se está retrasando en el avance de las mujeres hacia puestos de alta dirección. No hay una sencilla explicación a esto debido a que se pone en evidencia una combinación compleja de factores personales, organizacionales y sociales. De igual forma, en el estudio de McKinsey y Company (2015) se indicó que la proporción de mujeres se reduce a medida que se asciende en los niveles jerárquicos. Así también lo comentaron las entrevistadas en la investigación:

[...] llega un momento en la vida profesional, sobre todo cuando estás hablando ya de jefaturas así como gerencias, para ascender uno además de la parte técnica que obviamente tiene que ser bueno, también tienes que ser socialmente bueno, entonces la idea es ser socialmente bueno, empático y estar bien con todos, porque lo que se necesita para sacar adelante las cosas es tener un buen *approach* con la gente, entonces en esta línea yo si siento que los hombres tienen algún tipo de ventaja frente a las mujeres, porque los hombres son de quizás, “jugar un pichanga, tomar un trago, de oye vamos a almorzar” y no pasa nada, pero en cambio una mujer no va hacer eso, porque se puede ver mal, y si creo que esta sociedad machista ese tipo de acercamiento social que es el que uno a veces necesita para seguir encalando, que es algo que me has hecho ver, si

siento de que no es igual si es que eres un hombre o eres una mujer o sea si siento que ahí hay limitantes [...] (Mariana de Surco 215:215).

En mi opinión la desigualdad es un factor que no aún lo he percibido personalmente. Pero si existe en la empresa a niveles más altos, una desigualdad de género (Luciana de Miraflores 202:202).

Considero que hasta ahora he tenido las mismas oportunidades que un hombre durante su trayectoria, pero creo que un nivel o dos más arriba ya no es lo mismo (Fiorella de Magdalena, 205:205).

En mi opinión, la desigualdad no la he percibido a pesar que hay pocas gerentes de alto nivel, existen probabilidades para ambos. Las oportunidades están por igual para ambos géneros (Fabiola de San Borja 203:203).

Considero que existen diferencias entre varones y mujeres a nivel de oportunidades como en las mesas de comité, por ejemplo somos solo dos mujeres y más de 10 hombres (Catherine de Lima 208:208).

Depende la empresa yo creo que las oportunidades siempre son las mismas, muchas veces la empresa no tiene esa cultura, pero ¿sí tus jefes, no? y al final quien te abre el camino para que tu sigas creciendo es tu jefe directo, porque él es el vocero de tus logros, entonces muchas veces la organización no tiene esa cultura machista, pero sí tus jefes (Claudia de Miraflores 210:210).

Más responsabilidades que el hombre. Macleod y Coffey (2013) indicaron que las mujeres ejecutivas aceptan puestos que impliquen largos horarios y dedicación, sin que esto signifique alejarse de sus hogares y comparten con eficacia el rol ejecutivo y el rol en el hogar. Esto se apoya en las declaraciones de las entrevistadas como Roxana de San Miguel, y Silvia de La Molina:

Si claro, la mujer tiene que esforzarse más para ir a trabajar por que tiene que ocuparse de la casa también, difícilmente el hombre se va a ocupar de la casa y del trabajo, normalmente la mama es más responsable con sus hijos, entonces va a tener más responsabilidades que el hombre (Roxana de San Miguel 222:222).

[...] entonces realmente el tiempo...yo...se lo dedico a ellas. Tanto a la mayor tiene otro tipo de atención...y las niñas se pegan mucho más a mí, Y definitivamente todas las cosas a solucionar me buscan a mí, porque como él trabaja en Huachipa, definitivamente yo estoy más cerca para solucionar [...] (Silvia de la Molina 57:57).

Discriminación salarial. En el entorno peruano, según el informe de GPTW (2013) al igual que los estudios previamente mencionados, las mujeres, perciben la satisfacción laboral por debajo que la de los hombres. Esta percepción que puede estar sustentada por la brecha salarial que existe por géneros, tal como lo indicaron las siguientes entrevistadas:

Considero que existe diferencia a nivel salarial, en Lima sí, en este momento en mi puesto percibo una diferencia significativa (Fiorella de Magdalena 211:211)

Si, siento que hay diferencias salariales y teniendo la misma posición, mismo rango de acción y de posición, etc. Es chistoso porque a mí siempre me dieron las funciones más difíciles. Cuando renuncié y me preguntaron cual es una de las cosas que lamentas yo dije: “lamento que nunca se haya tomado en cuenta la experiencia ni el talento de la persona para decidir que proporcionarle o no para retenerla” (Claudia de Miraflores 213:213).

Si alguna vez me he sentido frustrada por alguna desigualdad ha sido solamente por el tema económico (Mónica de Lima 212:212).

Creo que si llegas a una posición, ya seas hombre o mujer deberían remunerarte de la misma manera, el tema es que hay empresas que prefieren hombres para niveles gerenciales más altos (Roxana de San Miguel 213:213).

En cuanto diferencias a nivel salarial, yo creo que también hay unas bandas salariales y depende cómo uno negocia y que los hombres negocian mejor o en verdad, si creo que hay diferencia por ejemplo, en el Scotia casi la plana directiva son hombres casi todos (Karen de San Isidro 211:211).

Discriminación en las promociones. De acuerdo a Semykina y Linz (2013) un factor que explica la variación en la satisfacción profesional, se debe a las perspectivas de las mujeres ejecutivas hacia ocupar altos cargos directivos. Deloitte (2015) mencionó la existencia de brechas en las aspiraciones de desarrollo profesional de las mujeres, indicando que los hombres buscan posicionarse en las altas esferas de la organización, más que las mujeres. La publicación de Metcalf y Rolfe (2009) sobre empleo y ganancias en el sector financiero por género para el NIES del Reino Unido, indicó que una de cada 20 mujeres empleadas trabajaba en el sector financiero principalmente en banca y seguros, puesto que el sector representaba una oportunidad de crecimiento por la igualdad de género que impulsa en promociones y salarios entre hombres y mujeres. Es interesante mencionar que el estudio indicaba también que las mujeres ejecutivas investigadas se concentraban en trabajos administrativos, teniendo más probabilidad de ser promovidas a supervisiones que a direcciones. Las entrevistadas María José de San Borja y Mónica de La Molina mencionaron al respecto:

Bueno el tema de género es totalmente claro, o sea de hecho este banco es machista, este banco es un banco que te mira más si las credenciales que tú tienes a nivel de preparación si eres mujer y si no son buenas no te mira, si eres hombre te exigen más pero como que como eres cabeza de familia te apoyan más, y si yo creo que aquí es notorio muchas veces, en el área se Recursos Humanos gracias a Dios no, porque tenemos un gerente que no, nos facilita mucho el tema, es más hay muchas mujeres en el área, creo que de las 20 personas que trabajan en Recursos Humanos, este año recién hemos incrementado a 4 varones, el resto son mujeres, entonces creo que no hay mucho tema en eso, pero yo creo

que a nivel mercado a nivel general sí, ahora yo creo también que ahorita hay mucho impulso en el tema de género, ahora los papeles se están invirtiendo, ahora las mujeres son las que ocupan cargos más altos y los hombres están más en casa, que he visto casos, y es que así está pasando, y así es, los hombres ya no solo son las cabeza de familia, pero aun en lugares como este se mantiene mucho eso, y es más cuando eres madre soltera te pueden tener hasta un poquito más de consideración. (María José de San Borja 202:202). En general, en el mercado sí, en el banco no creo, porque toda la vida, la que lleva recursos humanos es mujer, no lo permitiremos, mi jefe es mujer, acá somos cuatro gerentes de recursos humanos, dos mujeres, dos hombres, y justo ayer hablamos de este tema, por la entrevista que había dado nuestra gerente, que tenemos casi los puestos de jefatura 48% mujeres, 52% hombres (Mónica de la Molina 207:207).

4.3 Análisis Transversal de los Casos

El análisis transversal de los casos se ha plasmado en el Apéndice H donde figuran las relaciones de las variables identificadas en el Atlas. ti. Así mismo, se ha relacionado las características demográficas y familiares, las habilidades gerenciales y el perfil profesional y académico con los estímulos que incrementan la satisfacción profesional, los obstáculos que consideran afectan su trayectoria profesional y la actitud que tienen frente a los retos laborales.

4.3.1 Características demográficas y estímulos que incrementan la satisfacción profesional.

Al examinar el rango de edad de las entrevistadas se evidencia que las informantes con una edad menor a 36 años consideraron como principales factores organizacionales para incrementar su satisfacción profesional los siguientes: (a) características y condiciones de trabajo, (b) sistema de beneficios laborales, (c) salarios y compensaciones y (d) liderazgo del jefe.

Las informantes entre los 37 y 45 años consideraron como el factor individual más importante el reconocimiento; y como los factores organizacionales más relevantes: (a) sistema de beneficios laborales, (b) salarios y compensaciones, y (c) línea de carrera. Las informantes de 46 a más años identificaron como factores organizacionales prioritarios a los siguientes: (a) salarios y compensaciones, (b) características y condiciones de trabajo, (c) sistema de beneficios laborales, y (d) clima laboral.

Los factores considerados más importantes por las entrevistadas casadas fueron: (a) salarios y compensaciones, (b) liderazgo del jefe, (c) sistema de beneficios laborales, y (d) características y condiciones de trabajo. Las mujeres ejecutivas no casadas (divorciadas, solteras y viudas) consideran como factores más relevantes los organizacionales: (a) características y condiciones de trabajo, (b) sistema de beneficios laborales y (c) salarios y compensaciones.

Al revisar los factores correspondientes a las mujeres ejecutivas por tener o no hijos, se encontraron para las primeras los siguientes factores organizacionales: (a) características y condiciones de trabajo, (b) liderazgo del jefe, (c) sistema de beneficios laborales y (d) salarios y compensaciones; respecto al factor individual más comentado está el de reconocimiento.

Para el segundo caso, las mujeres ejecutivas sin hijos consideraron importantes los siguientes factores organizacionales: (a) salarios y compensaciones, (b) sistema de beneficios laborales y (c) características y condiciones de trabajo. Así mismo por el lado de los factores individuales consideraron: (a) clima laboral y (b) línea de carrera.

4.3.2 Perfil profesional y académico y estímulos que incrementan la satisfacción profesional.

Las ejecutivas que cuentan con estudios de maestría o estudios universitarios consideraron como principales factores organizacionales: (a) el salario, (b) el liderazgo del jefe, (c) los beneficios laborales, y (d) la línea carrera. Mientras que las que tienen estudios técnicos

consideraron como relevantes: (a) las características y condiciones de trabajo, y (b) la línea de carrera.

4.3.3 Características demográficas y obstáculos que afrontan durante su trayectoria profesional.

La diferencia más marcada respecto a los obstáculos que las mujeres ejecutivas afrontan durante su trayectoria profesional se evidencia al comparar a las entrevistadas por edad, aquellas menores de 36 años manifestaron que existen desigualdades en los altos niveles gerenciales.

Así mismo al examinar por el estado civil se aprecia que las mujeres ejecutivas casadas consideran que existe discriminación para promociones, mientras que las divorciadas, solteras y viudas consideran que existe discriminación a nivel salarial.

Los obstáculos que afectan la trayectoria profesional, según Carlier y Townsend (2014) son el trabajo doméstico y el cuidado de los hijos. Sin embargo, las ejecutivas entrevistadas en su mayoría cuentan con apoyo en el hogar para realizar ambas funciones por lo que no lo consideran una limitante que afecte sus trayectorias.

4.3.4 Perfil profesional y académico y obstáculos que afrontan durante su trayectoria profesional.

Las mujeres ejecutivas que cuentan con estudios de maestría o universitarios consideran que el principal obstáculo que afrontan es la desigualdad en altos niveles gerenciales. En ese sentido las mujeres ejecutivas en niveles jerárquicos más cercanos a los cargos de dirección consideraron de igual manera que existe desigualdad en estos niveles la mencionar la dificultad que les resulta acceder a estos niveles.

Mientras que las mujeres ejecutivas que cuentan con estudios técnicos o incompletos consideraron como obstáculo, la propia limitación que les genera los compromisos consigo mismas.

4.3.5 Características demográficas y la actitud frente a los retos laborales.

Al revisar los rangos de edades de las mujeres ejecutivas entrevistadas se evidencia en todos los rangos de edades que: (a) la presión aumenta la productividad, (b) son adaptables al cambio, y (c) tienen tenacidad y perseverancia.

4.3.6 Perfil profesional y académico y la actitud frente a los retos laborales.

Al profundizar en el perfil profesional y académico de las informantes se evidencia en gran medida en las que poseen un nivel académico de maestría, que son tenaces y perseverantes, muestran un aumento de la productividad ante la presión laboral y suelen ser más adaptables a los cambios organizacionales; caso contrario en las que su nivel académico alcanzado es técnico o universitario, ya que no demuestran una actitud tan tenaz para afrontar los retos laborales. Así mismo se evidencia que las entrevistadas que superan los 16 años de experiencia laboral, toleran la presión laboral y no les genera estrés; además son más adaptables al cambio. Por otro lado, las que se encuentran en el cuarto y quinto nivel jerárquico suelen ser más adaptables al cambio, muestran tenacidad y perseverancia, y ante la presión aumentan la productividad.

4.3.7 Características demográficas y las habilidades gerenciales.

Al investigar las habilidades gerenciales de las informantes se evidencia que en todos los rangos de edad las mujeres ejecutivas demuestran habilidades tales como: (a) habilidad de liderazgo, (b) enfoque a logros, (c) comunicación, y (d) generan confianza. Así mismo se observa entre las mujeres casadas que habilidades como: (a) enfoque a logros, (b) generar confianza, (c) liderazgo, y (d) comunicación, son sus principales características.

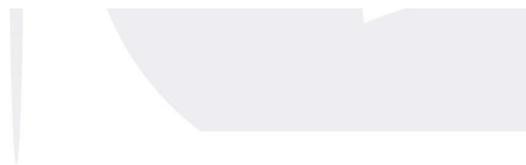
4.3.8 Perfil profesional, académico y las habilidades gerenciales.

Al listar las habilidades gerenciales de las informantes se evidencia que las mujeres ejecutivas que alcanzaron un grado de maestría reconocen como sus principales habilidades las

siguientes: (a) generar confianza, (b) comunicación, y (c) enfoque a logros; lo que no ocurre con las que no alcanzaron un nivel superior (universitario, técnico o universitario incompleto); sin embargo está presente la habilidad de liderazgo en las que tienen estudios universitarios completos. Así mismo al revisar los años de experiencia profesional, es a partir del rango de los 16 años en adelante que las habilidades de: (a) liderazgo, (b) enfoque a logros y (c) la confianza, están más desarrolladas.

4.3.9 Actitud frente a los retos laborales y las habilidades gerenciales.

Las principales habilidades gerenciales reconocidas por las entrevistadas son: (a) tener comunicación, y (b) generar confianza. Al cruzar estas habilidades con la actitud que toman frente a los retos, se evidencia que las entrevistadas con cualquiera de las dos habilidades reconocen ser adaptables a los cambios y que para ellas la presión aumenta la productividad. Por lo tanto, ambas habilidades que son muy asociadas al estilo de liderazgo de las mujeres, de acuerdo a lo indicado por Pizarro y Guerra (2010) y Deloitte (2015) permite a las ejecutivas participar en cambios organizacionales y en momentos elevados de presión de manera satisfactoria.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En el presente capítulo se presentan las conclusiones, las contribuciones y las recomendaciones de la investigación.

5.1 Conclusiones

Esta investigación utilizó un enfoque cualitativo para estudiar a las mujeres ejecutivas en empresas del sistema financiero en Lima Metropolitana determinando: (a) las características demográficas y familiares, (b) el perfil profesional y académico, (c) los estímulos que incrementan su satisfacción laboral, (d) la actitud frente a los retos laborales, (e) las habilidades gerenciales y (f) los obstáculos que consideran que afectan su trayectoria profesional. Las conclusiones son:

5.1.1 Respecto a las características demográficas y familiares.

1. Los resultados encontrados muestran una variedad importante en relación a las características demográficas y familiares entre las mujeres entrevistadas en la investigación las cuales trabajan en Lima Metropolitana. Dichas mujeres son en casi una quinta parte provenientes de provincias, residen en su mayoría en cuatro distritos de la ciudad, son en su mayoría casadas, sin embargo se muestra una homogeneidad en la edad en la empezaron a tener personal a cargo, lo que hace parecer que es una característica en estas empresas.

2. Respecto a las características familiares de las informantes, la mayoría de las mujeres ejecutivas de la investigación vienen de familias nucleares completas y cuyos padres cuentan con estudios superiores completos, siendo importante resaltar que el promedio de dos hijos en las informantes, es la característica más resaltante, en contraposición a la cantidad de hijos de sus padres que varía hasta cinco.

3. La heterogeneidad en las informantes se presenta nuevamente en la edad en la que comenzaron a ser madres y esto se contrapone a la distribución de la carga económica en el hogar, donde casi la totalidad de las entrevistadas distribuye dicha carga con su pareja.

5.1.2 Sobre el perfil profesional y académico.

1. La carrera de administración de empresas se presenta como la carrera que más se destaca en entre las informantes, seguida de profesionales en economía y diversas profesiones, siendo más estable la distribución de las informantes que poseen una maestría o especialización, es importante notar que en estos puestos existe casi una sexta parte que aún no completa el nivel universitario y una décima parte tiene nivel técnico.

2. El perfil profesional de las entrevistadas es variado y un factor importante es que las ejecutivas promedian los 18 años de experiencia, marcando al parecer una característica resaltante en el sector: las informantes parecen tener más de la mitad de su vida laboral en este sector.

3. Las áreas donde más se concentran las mujeres ejecutivas que formaron parte de esta investigación son la de ventas, marketing y desarrollo de productos lo que se complementa con una tendencia a escoger ejecutivas de la carrera de administración de empresas en el sector. El resto de cargos donde se ubican, parece confirmar las teorías presentadas en esta investigación sobre los cargos de soporte que las mujeres tienden a ocupar en las empresas, puesto que así lo mostró su perfil profesional y ubica a la mayoría de las entrevistadas entre el cuarto y quinto nivel jerárquico de la empresa.

4. La variabilidad en la cantidad de colaboradores a cargo de las informantes es alta, al igual que los años que tienen personal a cargo, este es otro hallazgo que parece caracterizar al sector financiero.

5.1.3 Sobre los estímulos que incrementan la satisfacción profesional.

1. Los estímulos que parecen incrementar la satisfacción profesional de las mujeres ejecutivas están orientados principalmente a factores organizacionales; sin embargo muestran ser complementados con los factores individuales, sobretodo el que está motivado por el reconocimiento personal como una clave primordial que genera alto impacto en las ejecutivas.

2. Se han llegado a identificar entre las mujeres entrevistadas dos tipos de factores que pueden ser agrupados dentro de la clasificación de individuales como son: (a) la responsabilidad asignada, (b) el reconocimiento, (c) la libertad para ejercer el trabajo y (d) las funciones relacionadas con mis intereses. El otro tipo son los factores organizacionales: (a) los salarios y compensaciones, (b) las características y condiciones de trabajo, (c) el sistema de beneficios laborales, (d) el liderazgo del jefe, (e) el clima laboral y (f) la línea de carrera.

3. Las mujeres ejecutivas que trabajan en el sector financiero parecen estar interesadas en las expectativas que las empresas les ofrecen, resaltando el salario y los beneficios laborales.

4. El liderazgo del jefe parece que es un factor de gran valor para las mujeres ejecutivas que trabajan en el sector financiero ya que, es un elemento que respalda la trayectoria profesional en cada etapa. Atributos como la humildad, integridad, empoderamiento y visión son importantes y decisivos para definir la permanencia en la institución.

5.1.4 Sobre la actitud frente a los retos laborales.

1. Las mujeres ejecutivas entrevistadas demostraron ser tolerantes a la presión y el estrés laboral; la combinación entre la experiencia profesional, la actitud y la iniciativa juegan un rol importante que induce en la productividad frente a los retos laborales.

2. Las mujeres entrevistadas asumen en su mayoría una actitud positiva frente a los retos laborales presentados, lo que significa alcanzar un logro profesional; sin embargo, debe existir un reconocimiento manifestado en el liderazgo del jefe inmediato para que dichos logros influyan positivamente en la trayectoria dentro de una organización.

5.1.5 Sobre las habilidades gerenciales.

1. Las mujeres ejecutivas parecen estar inclinadas a desarrollar habilidades gerenciales enfocadas a las personas tales como: (a) liderazgo y (b) comunicación.

2. Al revisar el perfil académico de las mujeres ejecutivas, aquellas que pasaron por la experiencia de un post grado desarrollaron la habilidad de enfoque al logro, al igual que aquellas ejecutivas que cuentan con una larga trayectoria profesional (más de 18 años).

3. Las informantes con una larga trayectoria demostraron estar enfocadas al cumplimiento de metas y saber comunicarse, cualidades nombradas por Zambrano (2013).

4. Frente a los retos laborales tales como cambios organizacionales y situaciones de elevada presión, las mujeres ejecutivas parecen contar con una combinación de habilidades gerenciales que les permite ser partícipe de estos retos satisfactoriamente.

5.1.6 Sobre los obstáculos que consideran afecta su trayectoria profesional.

1. Para las entrevistadas no se considera como un obstáculo la falta de apoyo en el hogar, debido a que estas responsabilidades son derivadas a una tercera persona, ésto se aprecia en mujeres sin importar su estado civil o si tienen hijos.

2. En relación a los obstáculos relacionados a las promociones, al parecer no evidenciaron esta limitación como un obstáculo en sus carreras hasta el momento dentro del sector.

5.2 Contribuciones

5.2.1 Contribuciones teóricas.

La presente investigación ha contribuido al conocimiento de la satisfacción profesional de las mujeres ejecutivas de las empresas del sector financiero como área de investigación en cinco aspectos. Primero: el estudio contribuye con la identificación de los principales factores que motivan la satisfacción profesional de las mujeres. Segundo: desarrolla el perfil profesional y académico de las mujeres ejecutivas del sistema financiero. Tercero: contribuye con una clara definición de la mujer ejecutiva. Cuarto: los resultados proveen de información a las empresas del sector financiero que les permitirá desarrollar herramientas para el incremento de la satisfacción profesional de las mujeres ejecutivas. Quinto: por la naturaleza del estudio, los resultados permiten establecer hipótesis para el desarrollo de investigaciones en el área de satisfacción profesional de la mujer ejecutiva.

5.2.2 Contribuciones prácticas

La presente investigación provee conocimientos sobre las mujeres ejecutivas en empresas del sistema financiero en Lima Metropolitana, mediante la identificación de determinados estándares en sus características demográficas y familiares, sus estímulos, su actitud frente a los retos laborales, sus habilidades gerenciales y los obstáculos que consideran que afectan su trayectoria profesional.

Este conocimiento permitirá que las empresas desarrollen programas de retención para las mujeres ejecutivas que contribuirán positivamente al crecimiento de la empresa y lograrán la participación equilibrada entre hombres y mujeres para la adecuada toma de decisiones.

5.3 Recomendaciones

5.3.1 Recomendaciones teóricas.

1. Se recomienda comparar estudios de otros autores o instituciones de la región para conocer si los factores que impulsan la satisfacción profesional de las mujeres ejecutivas en el sector financiero presentan aspectos similares a pesar de las diferencias geográficas dentro y fuera del país.

2. Se pueden realizar estudios sobre los factores que motivan la satisfacción profesional en los hombres ejecutivos del sector financiero para identificar si existen diferencias con los encontrados en esta investigación.

3. Se recomienda realizar un análisis comparativo respecto al perfil académico de las mujeres ejecutivas con las iniciativas implementadas por cada una de ellas en sus empresas para validar si existe alguna relación directa con el éxito obtenido y los estudios realizados.

4. Es recomendable analizar la relación que existe entre el éxito obtenido y los antecedentes familiares de las mujeres ejecutivas; es decir, ¿las mujeres ejecutivas que provienen de una familia nuclear completa y con estudios superiores tienen mayor probabilidad de ser exitosas que las mujeres que provienen de familias incompletas y sin estudios completos?

5. Se recomienda impulsar programas de educación asociados al sistema financiero en las carreras universitarias para promover a las mujeres a ingresar a este sector en mayor proporción.

5.3.2 Recomendaciones prácticas

Según los resultados obtenidos de la investigación, se presentan las siguientes recomendaciones orientadas a generar lineamientos relacionados a la satisfacción profesional de la mujer ejecutiva:

1. Se recomienda a las empresas del sistema financiero obtener datos estadísticos sobre las características demográficas de las mujeres que se desempeñan en labores ejecutivas para desarrollar programas de formación de líderes en función a esas características. En el diseño de los horarios a dictar dichos programas deben tomar en cuenta estas características para no afectar el equilibrio entre lo personal y lo laboral de aquellas que se encuentren estudiando o tengan que dedicar tiempo a sus hijos.

2. Es recomendable para las empresas obtener la información sobre el perfil académico y profesional de las mujeres ejecutivas para identificar las brechas respecto al perfil deseado para cada posición y así establecer programas de capacitación y convenios con instituciones educativas que impulsen a las mujeres a lograr el nivel educativo deseado.

3. Se recomienda a las empresas desarrollar programas de habilidades gerenciales y herramientas de seguimiento a la gestión de los líderes de la empresa debido a que las mujeres ejecutivas toman en cuenta, en su mayoría, como factor determinante de estadía en la empresa, el liderazgo del jefe.

4. Es importante mantener una comunicación constante con el personal de la empresa respecto a los beneficios a los que tienen acceso para mantener la transparencia exigida por ellas. Asimismo, se recomienda generar herramientas de feedback donde se pueda obtener de fuente directa si las responsabilidades asignadas a las mujeres ejecutivas cubren o no sus expectativas. De esta manera, la empresa podrá identificar con una frecuencia establecida si las funciones asignadas se relacionan con el interés de cada una de las mujeres ejecutivas, factor relevante para ellas para decidir su estadía en la empresa.

5. Otros estudios sobre prácticas internas empresariales en el sector son recomendables para poder complementar los factores organizacionales reconocidos en esta investigación, pudiendo obtener una línea base para saber desde donde se hacen efectivos como impulsores de la satisfacción laboral y poder, de ser posible, tipificar los resultados más frecuentes que las empresas del sector obtienen.

6. Se recomienda impulsar el contacto de redes entre las empresas del sector financiero e instituciones especializadas en programas de capacitación en comunicación y liderazgo para potenciar las habilidades gerenciales que el estudio encontró, de tal forma que éstas puedan caracterizar al sector.

5.3.3 Investigaciones futuras.

1. Se recomienda incorporar nuevos estudios sobre la movilidad laboral en los niveles jerárquicos donde se desarrolló el estudio para identificar en una mayor población del sector, los obstáculos en las promociones por género y comprobar si es una limitación que caracteriza este sector.

2. Es recomendable incluir posteriormente estudios comparativos del nivel salarial de los ejecutivos del sector financiero para validar si se puede generalizar que en este sector existen diferencias a nivel de género.

3. Se considera importante realizar futuras investigaciones incluyendo una mayor cantidad de entrevistadas en diversos rangos de edad para validar si el factor generacional influye en lo esperado por cada una de ellas de las empresas respecto a los factores organizacionales que pueden incrementar su satisfacción profesional.

Referencias

- Aarti, C., Seema, C., Bhawna, C. y Jyoti C. (2013). Job Satisfaction Among Bank Employees: An Analysis Of The Contributing Variables Towards Job Satisfaction. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 2(8), 11-20. Recuperado de <http://www.ijstr.org/final-print/aug2013/Job-Satisfaction-Among-Bank-Employees-An-Analysis-Of-The-Contributing-Variables-Towards-Job-Satisfaction.pdf>
- Agencia EFE (15 de mayo del 2015). Las mujeres sólo ocupan el 6,4 por ciento de los consejos de administración en América Latina. *Agencia EFE*. Recuperado de <http://www.efe.com/efe/america/sociedad/las-mujeres-solo-ocupan-el-6-4-por-ciento-de-los-consejos-administracion-en-america-latina/20000013-2613530>
- Alles, M. (2010). *Conciliar vida profesional y personal. Dos Miradas: organizacional e individual*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica
- Andresen, M., Domsch, M. & Cascorbi, A. (2007). Working unusual hours and its relationship to job satisfaction: a study of European maritime pilots. *Journal of Labor Research*, 28(4), 714-734. doi: 10.1007/s12122-007-9010-5
- Avolio, B. (2013). *Mujeres ejecutivas en Grandes Empresas*. Lima, Perú: Santillana
- Avolio, B. (2014) *Género y Políticas de Recursos Humanos: Calidad del Empleo de las Mujeres*. Recuperado de http://centrum.pucp.edu.pe/oci/presentaciones/6-APERHU_-_Beatrice_Avolio.pdf
- Banco Mundial (2016). *Sector Financiero*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/tema/sector-financiero>
- Bellou, V. (2010). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of gender and age. *Career Development International*, 15(1), 4-19. doi: <http://dx.doi.org/10.1108/1362043101102086> [age should also be examined and found that the relationship between job satisfaction and age is U-shaped] (Traducción propia)

- Bender, K., Donohue, S. & Heywood, J. (2005). Job Satisfaction and Gender Segregation, *Oxford Economic Papers*, 57, 479–496. Recuperado de <http://oep.oxfordjournals.org/content/57/3/479>
- Blaxter, L., Hugues, C. & Tight, M. (2010). *How to research* (4th Edition). New York: McGraw- Hill Education
- Boluarte, A. (2014). Propiedades psicométricas de la Escala de satisfacción laboral de Warr, Cook y Wall. *Revista Médica Herediana*, 25(2), 80-84. Recuperado de <http://www.upch.edu.pe/vrinve/dugic/revistas/index.php/RMH/article/download/249/216>
- Borasino, S. (15 de julio del 2015). El ejecutivo peruano desea más mujeres en puestos directivos. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/factor-humano/2015/07/15/el-ejecutivo-peruano-desea-mas-mujeres-en-puestos-directivos/>
- Cabanas, C. Morales, E. & Molinero, S. (2014). *Mujeres en la Alta Dirección en España*. Centro de Gobierno Corporativo. Recuperado de <http://www.centrobuengobierno.ie.edu/wp-content/uploads/sites/87/2015/01/Mujeres-en-la-Alta-Direcci%C3%B3n-en-Espa%C3%B1a2015.pdf>
- Calvo, A., Parejo, J., Rodríguez, L. & Cuervo, A. (2014). *Manual del Sistema Financiero Español*. Barcelona, España: Ariel
- Cárdenas, M., Eagly, A., Heller, L., Jáuregui, K., Rivadeneira, W., & Salgado, E. (noviembre, 2010). *Percepción de mujeres directivas en Latinoamérica sobre determinantes de su ascenso*. Trabajo presentado en el Congreso Internacional, las Políticas en de Equidad de Género en Prospectiva, Buenos Aires, Argentina. Resumen recuperado de http://www.prigepp.org/congreso/documentos/ponencias/1_Cardenas_Eagly_Heller_Jauregui_Rivadaneira_Salgado.pdf
- Carlier, S., & Townsend, P. (2014). Éxito y satisfacción laboral y personal: cómo lo perciben mujeres que trabajan en Bogotá (Colombia). *Pensamiento & Gestión*, 36, 153-181. doi:10.14482/pege.36.5569.

- Catalyst (2007). *The Bottom Line: Corporate Performance and Women's representation on Boards*.
Recuperado de
http://www.catalyst.org/system/files/The_Bottom_Line_Corporate_Performance_and_Womens_Representation_on_Boards.pdf
- Charlo, M. & Núñez, M. (2011). *La eficiencia en el sector financiero en España: un enfoque de género*. Recuperado de
<http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=5338b56f-b001-443f-a415-97cd461ee185@sessionmgr4005&hid=4110>
- Claes, M. (1999). Mujeres, hombres y estilos de dirección. *Revista Internacional del Trabajo*, 118(4), 483-500. Recuperado de
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/icap/unpan045102.pdf>
- Comisión Económica para América latina y el Caribe [CEPAL] (2014) *El nuevo paradigma productivo y tecnológico: La necesidad de políticas para la autonomía económica de las mujeres*. Recuperado de
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37250/S1420388_es.pdf?sequence=4
- Comisión Económica para América latina y el Caribe [CEPAL] (2015). *Cepalstats. Bases de Datos y Publicaciones Estadísticas. [Archivo de datos]*. Recuperado de
http://estadisticas.cepal.org/cepalstat/WEB_CEPALSTAT/estadisticasIndicadores.asp?idioma=e
- Delfino, A. (2005, junio) Women and Executives: Gender Experience in Brazil. *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano de Sociología*, 14(2), 199-214.
- Deloitte (2015). *Generación del Milenio. Encuesta Deloitte 2015*. Recuperado de
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf>
- Díaz, A. (2011). *Política monetaria. Fundamentos y estrategias*. Madrid, España: Paraninfo
- Drucker, P. (1989). *El Ejecutivo eficaz*. España: Edhasa.

- Drucker, P. F. (2004). Qué hace eficaz a un ejecutivo. *Harvard business review*, 2-7
- Drucker, P. (2009). *The Effective Executive: The definitive Guide to Getting the Right Things Done*. New York, NY: Harper Collins Publishers
- Eisenhardt, K. & Graebner, M. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy Of Management Journal*, 50(1), 25-32. doi:10.5465/AMJ.2007.24160888
- Favaro, K., Karlsson, P. & Neilson, G. (2014). *The 2013 Chief Executive Study Women CEOs of the last 10 years*. Recuperado de http://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_The-2013-Chief-Executive-Study.pdf
- Fels, A. (2004, April). Do women lack ambition? *Harvard Business Review*, 4. Recuperado de <https://hbr.org/2004/04/do-women-lack-ambition>
- Fernández, E. (2010). *Administración de Empresas: Un enfoque interdisciplinar*. Madrid, España: Paraninfo.
- Fernández, F., González, M. & Paz-Curbera, C. (2009). *Introducción al sistema financiero*. Madrid, España: UNED.
- Fernandez-Baca, J. (2004). *Dinero, banca y mercados financieros*. Lima, Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Flores-Calero, M., Manzano, C. & López, S. (2014). Factores que influyen en la satisfacción laboral de una universidad ecuatoriana. *Analítika*, 1(23). Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=22&sid=bb0bb84e-d18a-4b3a-9c57-f30400009727%40sessionmgr198&hid=113&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#AN=edsrep.v7y2014i1p23.30&db=edsrep>
- García, B. & Oliveira, O. (1994). *Trabajo femenino y vida familiar en México*. D.F. México: CEDDU
- García, M. (2010). *Las CEO más poderosas de América Latina. Tierra de Hombres. América Economía*. Recuperado de http://rankings.americaeconomia.com/2010/top_ceo/tierra_hombres.php

- Gazioglu, S. & Tansel, A. (2006). Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors. *Applied Economics*, 38(10), 1163-1171.
- Glaser, B. & Strauss, A. (2015). The Practical Use of Awareness Theory (A reprint of Chapter 14 in Awareness of Dying, first published 1965). *Grounded Theory Review*, 14(2), 22-30. Recuperado de <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=1b84af8c-d9fa-4943-b60e-a141fbc43d%40sessionmgr4001&hid=4105>
- Gómez, C. A., Incio, O. W., & O'Donnell, G. (2011). *Nivel de Satisfacción Laboral en banca comercial: un caso aplicado* (Tesis de maestría). Centrum Católica, Lima, Perú.
- Grant Thornton International (2015). *Women in business: the path to leadership - International Business Report 2015*. Recuperado de http://www.grantthornton.global/globalassets/1.-member-firms/global/insights/ibr-charts/ibr2015_wib_report_final.pdf
- Great Place to Work [GPTW] (2013). *Equidad de Género en el Mercado Laboral Peruano*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/informes-de-investigacion-y-casos-de-estudio/952-equidad-de-genero-en-el-mercado-laboral-peruano>
- Great Place to Work [GPTW] (2014). *Las mejores empresas para trabajar 2014*. Recuperado de <http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/suplemento-gptwperu-2014baja.pdf>
- Hakim, C. (2006). Women, Careers, and Work-Life Preferences. *British Journal of Guidance & Counselling*, 34, 279–294. Recuperado de https://is.muni.cz/el/1423/jaro2011/SPP457/um/23632422/Hakim_2006.pdf
- Heller, L. (2013). Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina. *Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo*, 3, 1-28.
- Hernández, E. (2010). Nuevas tendencias en el mundo empresarial: la participación de las mujeres. *La ventana*, 4(32), 52-79. Recuperado de

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362010000200004&lng=es&tlng=es

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta Edición).

México DF, México: McGraw Hill/Interamericana Editores.

Hurst, J., Leberman, S., & Edwards, M. (2016). Women managing women. *Gender in Management*, 31(1), 61. doi:10.1108/GM-03-2015-0018

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015a). *Perú: Evolución de los indicadores de Empleo e Ingresos por Departamentos, 2004-2014*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1294/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2015b). *Población económicamente activa ocupada, según tamaño de empresa y ámbito geográfico, 2004 – 2014*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Janićijević, N., Kovačević, P. & Petrović, I. (2015). Identifying organizational factors of job satisfaction: the case of one Serbian company. *Ekonomski Anali / Economic Annals*, 60(205), 73-104. doi:10.2298/EKA1505073J

Kozarevic, E., Peric, A. & Delic, A. (2014). Job Satisfaction of Banking Sector Employees in the Federation of Bosnia and Herzegovina. *Economia: Seria Management*, 17(1), 30-49. Recuperado de

<http://web.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d67bd447-52a0-4bb2-95d1-93a0ec2b9a37%40sessionmgr4003&vid=27&hid=4104>

[Job satisfaction of banking sector employees in the Federation of Bosnia and Herzegovina ... Job satisfaction is a strong indicator of the health of an organisation: greater job satisfaction leads to better performance of organisation] (Traducción propia).

KPMG (2015). KPMG Women's Leadership Study. Recuperado de

<https://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/womens->

leadership-study.pdf [(a) be confident in their capabilities, (b) be confident to ask what their team deserve, and (c) don't let that gender limit the view of what their team can accomplish] (Traducción propia).

- Lee, Y. & Chang, H. (2008). Relations between team work and innovation in organizations and the job satisfaction of employees: a factor analytic study. *International Journal of Management*, 25(4), 732-739.
- Lipińska- Grobelny, A., & Wasiak, K. (2010). Job satisfaction and gender identity of women managers and non-managers. *International Journal Of Occupational Medicine & Environmental Health*, 23(2), 161-166. doi:10.2478/v10001-010-0015-6
- Lupica C. (2015). *Corresponsabilidad de los cuidados y autonomía económica de las mujeres. Lecciones aprendidas del Permiso Postnatal Parental en Chile*. Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
- Macleod, M. & Coffey, T. (2013). *Building the Executive Pipeline of Talent Executive Women in the Workplace Inquiry*. Trabajo presentado en el Conservative Women's Forum. Recuperado de <http://www.womenonboards.co.uk/resource-centre/reports/career/executive-women-in-the-workplace-inquiry-report.pdf>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (5ta Edición). México DF, México: Pearson.
- Marquina, P., Álvarez G., Guevara, D. & Guevara, R. (2013). *Guía de Trabajos de la literatura*. Lima, Perú: CENTRUM Católica
- Marshall, C. & Rossman, G. (2011). *Designing Qualitative Research* (5th edition). California, USA: SAGE Publications Inc.
- Martínez, P. (2006). Perspectiva Futura del Perú y el nivel de satisfacción con él. *Liberabit*, (12). 113-121. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/liber/v12n12/a04v12n12.pdf>

Mauro, A. (2004). *Trayectorias laborales en el sector financiero. Recorridos de las mujeres.*

Recuperado de

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5927/S047606_es.pdf?sequence=1

Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach.* New York, NY: Sage Publications Inc.

McKinsey & Company (2015). *A CEO's guide to gender equality. The case for gender equality is strong: Why is progress so slow?* Recuperado de

http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/a_ceos_guide_to_gender_equality

Mercado, P. & Salgado, R. (2008). Estrés en ejecutivos de medianas y grande empresas mexicanas: un enfoque de desarrollo humano organizacional. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 15-36.

Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700421>

Metaute, J. & González, L. (junio, 2015). Estrategia de co-creación para el sector financiero

colombiano: potencializando la banca más humana. Trabajo presentado en la *Conferência*

Ibérica De Sistemas E Tecnologias De Informação. Águeda, Portugal. Recuperado de

<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=1623c481-a044-4085-9e4a-6cbf9a030ef3%40sessionmgr105&hid=112>

Metcalf, H. & Rolfe, H. (2009). *Employment and earnings in the finance sector: A gender analysis.*

National Institute of Economic and Social Research - Equality and Human Rights Commission.

Recuperado de

http://www.equalityhumanrights.com/sites/default/files/documents/download__finance_gender_analyis_research.pdf

Miles, M. & Huberman A. (1994). *Qualitative Data Analisis: an expanded sourcebook* (2nd Edition)

California, US: Sage Publications Inc.

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA] (2012). *Informe Anual 2012: La mujer en el Mercado laboral Peruano*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/DISEL/2012/INFORMES/informe_anual_mujer_mercado_laboral_2012.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA] (2014). *Informe Anual 2012: La mujer en el Mercado laboral Peruano*. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/DISEL/2012/INFORMES/informe_anual_mujer_mercado_laboral_2012.pdf
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA] (2008). *Boletín de Economía Laboral* (12) 39. Recuperado de http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/estadisticas/peel/bel/BEL_39.pdf
- Mondy, R. & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Pearson Educación
- Moreno, M., Ríos, L., Canto, J., San Martín, J. & Perles, F. (2010). Satisfacción Laboral y Burnout en Trabajos Poco Cualificados: Diferencias entre Sexos en Población Inmigrante. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 255-265. doi:10.5093/tr2010v26n3a8
- Morillo, I. (2006, junio). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del Jefe del Departamento. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 7(1), 43-57.
- Morrow, J. (2001). Work and Family - Allies or Enemies: What Happens When Business Professionals Confront Life Choices (Book Review). *Personnel Psychology*, 54(3), 765-768
- Nieves, M. & Marco, F. (Eds.) (2009). *Privilegiadas y discriminadas: Las trabajadoras del sector financiero*. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/27844/S0800867_es.pdf?sequence=1
- Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2014). *Panorama Laboral 2014. América Latina y el Caribe*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---rolima/documents/publication/wcms_325664.pdf

- Ortega, M. (2006). Cambios de género y discriminación laboral en el sector financiero colombiano. El caso de Bancolombia. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*, 1, 526-547. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=62310310>
- Palacios, V. (2013). *Pronóstico de liderazgo empresarial femenino en Latinoamérica entre el periodo 2013-2018*. Medellín, Colombia: Universidad Nacional de Colombia
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: CARTOLAN
- Pérez, M. (2005). *Los ejecutivos de alto nivel, ¿Una elite global?* México D.F, México: Universidad Iberoamericana.
- Pizarro, O. & Guerra, M (2010). *Rol de la mujer en la gran empresa. Centro de Estudios Empresariales de la Mujer (CEEM)*. Recuperado de <http://www.udd.cl/wp-content/uploads/2009/11/Rol-dela-mujer-en-la-gran-empresa-FINAL2010.pdf>
- Punnett, B. J., Duffy, J.A., Fox, S., Gregory, A., Lituchy, T., Monserrat, S., Olivas- Luján, M. & Bastos, N. (2006). *Successful Professional Women of The Americas: From Polar Winds to Tropical Breezes*. Massachusetts, Estados Unidos: Edward Elgar Publishing
- PricewaterhouseCoopers International [PWC] (2015a). *Female millennials in financial services: Strategies for a new era of talent*. Recuperado de <https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/publications/assets/pwc-female-millennial-report-v2.pdf>
- PricewaterhouseCoopers International [PWC] (2015b). *Generación femenina del milenio*. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/diversidad/la-generacion-femenina-del-milenio.pdf>
- Ramírez, M. & Lee, S. (2012). Síndrome de Burnout entre hombres y mujeres medido por el clima y la satisfacción laboral. *Polis. Revista latinoamericana*, 30. doi: 10.4000/polis.2355
- Rodríguez, K. (2012, octubre). Sistema financiero peruano. *Actualidad Empresarial*, 265(7).
Recuperado de
http://aempresarial.com/servicios/revista/265_9_KLHHWEYODZXIJWLUQCGUXCBKSZOMAEPLPXSMBRAFRXNBTZVJCB.pdf

- Ruíz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Sánchez, B., Gómez, A., Parra, M. & García, J. (2014). Análisis de la satisfacción laboral de técnicos deportivos de pádel y natación. *Apunts. Educación Física y Deportes*, 117(3), 77-83. doi: 10.5672/apunts.2014-0983.es.(2014/3).117.08
- Sánchez, I. (2013). Compromiso laboral y estrés en los empleados de Bancos y Cajas. *Pecunia*, 16/17, 85-100. Recuperado de <http://search.proquest.com/openview/e22bc482b17c03f872f9a5921b48c6a8/1?pq-origsite=gscholar>
- Sánchez, M., Sánchez, P., Cruz, M., & Sánchez, F. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *RAE: Revista De Administração De Empresas*, 54(5), 537-547. doi:10.1590/S0034-759020140507
- Semykina, A., & Linz, S. (2013). Job Satisfaction and Perceived Gender Equality in Advanced Promotion Opportunities: An Empirical Investigation. *Kyklos*, 66(4), 591-619. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=03e3894b-2e92-4805-b70f-5e873d3c05b2%40sessionmgr107&vid=0&hid=121>
- Sowmya, K. & Panchanatham, N. (2011). Factors influencing job satisfaction of banking sector employees in Chennai, India. *Journal of Law and Conflict Resolution*. 3(5), 76-79. Recuperado de http://www.academicjournals.org/article/article1379861460_Sowmya%20and%20Panchanatham.pdf
- Stake, R. (2007). *Investigación con estudio de casos*. (4ta edición). Madrid, España: Morata
- Strauss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín, Colombia: Universidad de Antioquia
- Sulu, B., & Mahadevan, U. (2013). Women Executives in IT/ ITES Sectors: Job Satisfaction and Quality of Work Life. *Rajagiri Journal Of Social Development*, 5(2), 105-114. Recuperado de

<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=a75765cd-8f3a-4d7d-a4a2-4e4d1fe16246%40sessionmgr104&vid=0&hid=121>

Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2015). *Sistema financiero peruano*. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Setiembre/SF-0003-se2015.PDF>

Superintendencia del Mercado de Valores [SMV] (2015). *Información de Empresas – Búsqueda de Memorias*. Recuperado de

http://www.smv.gob.pe/Frm_Memorias.aspx?data=A84BDAFE42EDA8080BA2A674CA2271896F175FB780

The World Economic Forum (2015). *The Global Gender Gap Report 2015* (10th Edition). Recuperado de <http://www3.weforum.org/docs/GGGR2015/cover.pdf>

Toro, I. & Parra, R. (2010). *Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación cualitativa/ cuantitativa*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.

Uribe, S., Ide-Olivero, J. & Castro-Caro, V. (2014). Trabajo de investigación: Factores que explican la satisfacción laboral de odontólogos en Chile. *Revista Clínica de Periodoncia, Implantología y Rehabilitación Oral*, 7(3), 128-135. doi:10.1016/j.piro.2014.07.001

Wright, B. & Davis, B. (2003). Job satisfaction in the public sector the role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90. doi: 10.1177/0275074002250254

Wright, T. & Bonett, D. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of management*, 33(2), 141-160. doi: 10.1177/0149206306297582

Yin, R. (2013). *Case Study Research: Design and Methods*. (5th edition). California, USA: Sage Inc.

Zabludovsky G. & De Avelar, S. (2001). *Empresarias y Ejecutivas en México y Brasil*. D.F. México: UNAM

Zambrano, E. (05 de marzo del 2013). Las 8 cualidades de una mujer exitosa. *El Clarín*. Recuperado de http://clarin.com/trabajo/cualidades-mujer-exitosa_0_1334867140.html



Apéndice A: Matriz de Desarrollo de Argumento Cronológico

Autor	Año	Puntos clave	Contexto	Argumento
Metcalf & Rolfe	2009	Situación de la Mujer Ejecutiva en el Sector Financiero	Investigación cualitativa	El sector financiero es particularmente interesante porque representa una oportunidad de crecimiento por la igualdad de género que se promueve y por las oportunidades similares entre hombres y mujeres para los ascensos.
Nieves & Marco	2009	Situación de la Mujer Ejecutiva en el Sector Financiero	Investigación cualitativa	La mujer debe tener estudios de especialización, aprendizaje continuo y capacitación para poder ascender.
Charlo & Núñez	2011	La Mujer Ejecutiva	Investigación cualitativa	La participación de mujeres en puestos directivos no supone un menoscabo en los resultados empresariales, por lo que no se entiende la dificultad para acceder a puestos de mayor jerarquía en igualdad de condiciones que sus homólogos masculinos.
Uribe, Ide-Olivero & Castro-Caro	2012	Satisfacción Profesional	Investigación cualitativa	La satisfacción se puede explicar por factores externos al profesional, como el salario, disponibilidad de horario y condiciones físicas del trabajo, o por factores internos, como la responsabilidad asignada, la posibilidad de utilizar las habilidades, la libertad para elegir el método de trabajo o el reconocimiento al trabajo bien realizado.
Zambrano	2013	La Mujer Ejecutiva	Investigación cualitativa	La flexibilidad que otorgan las empresas a las mujeres ejecutivas es importante para que ellas puedan administrar bien su tiempo, para desarrollar cualidades de liderazgo.
Heller	2013	Satisfacción Profesional de la Mujer Ejecutiva	Investigación cuantitativa	Los principales obstáculos y desafíos que enfrentan las mujeres ejecutivas se remiten a cuestiones internas o personales como el ejercicio de un estilo de liderazgo diferente al de la organización y los compromisos personales; y por otro lado, los condicionantes externos.
Semykina & Linz	2013	Satisfacción Profesional de la Mujer Ejecutiva	Investigación cualitativa	Las mujeres ejecutivas disfrutan trabajando en las firmas que promueven el equilibrio de género en la parte superior.

Apéndice A: Matriz de Desarrollo de Argumento Cronológico (continuación)

Autor	Año	Puntos clave	Contexto	Argumento
Sulu & Mahadevan	2013	Satisfacción Profesional de la Mujer Ejecutiva	Investigación cualitativa	Existe una correlación significativa entre la satisfacción profesional y la calidad de vida laboral de los trabajadores, es por ese motivo que no se deben ignorar las prioridades de la fuerza del trabajo y los determinantes que hacen su vida laboral digna y satisfactoria.
Kozarevic, Peric & Delic	2014	Satisfacción Profesional	Investigación cualitativa	Los recursos humanos son reconocidos como el elemento clave en el éxito empresarial.
Carlier & Townsend	2014	Satisfacción Profesional de la Mujer Ejecutiva	Investigación cualitativa	Existe una alta asociación entre éxito y satisfacción es por este motivo que la satisfacción en uno de los ámbitos ya sea personal o laboral, se ve afectada al percibir limitaciones por parte del otro ámbito.
Great Place to Work (GPTW)	2014	Satisfacción Profesional en el Sector Financiero	Investigación cualitativa	Es importante mejorar la calificación para las empresas del sector financiero ya que se logra una mayor fidelización del empleado y productividad.
KPMG	2015	La Mujer Ejecutiva	Investigación cualitativa	En el mundo los atributos de los más grandes líderes, incluyen habilidad para generar colaboración, comunicación efectiva y respeto. En ese sentido las mujeres ejecutivas poseen una alta capacidad de relacionarse, generar confianza e inspirar.
Janićijević, Kovačević & Petrović	2015	Satisfacción Profesional	Investigación cualitativa	Existen numerosos factores que afectan la satisfacción en el trabajo, ya sean a nivel de las organizacionales o de los individuos.
Deloitte	2015	Satisfacción Profesional de la Mujer Ejecutiva	Investigación cuantitativa	En el estudio se encontró que las mujeres están menos satisfechas que los hombres, este explica en el hallazgo que las mujeres en los más altos niveles ejecutivos reportaron más obstáculos que a niveles inferiores, lo que se denominó techo de cristal.
Hurst, Leberman & Edwards	2016	Satisfacción Profesional de la Mujer Ejecutiva	Investigación cualitativa	Se está quedando atrás en el avance de las mujeres en puestos de alta dirección. Las relaciones jerárquicas pueden ayudar a fortalecer el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas.

Apéndice B: Matriz de Desarrollo de Argumento por Análisis

Citaciones	Concepto clave o descriptor Tomado de fichas, tarjetas y matrices	Etapa 1: Montaje de la data recopilada		Ideas principales Tomado de fichas, tarjetas y matrices	Calidad de la data ¿La data reúne los estándares de calidad?
		Cita o referencia	Tomado de fichas, tarjetas y matrices		
Charlo & Núñez (2011)	La Mujer Ejecutiva	Charlo, M. & Núñez, M. (2011). La eficiencia en el sector financiero en España: un enfoque de género C. Recuperado de: http://eds.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=5338b56f-b001-443f-a415-97cd461ee185@sessionmgr4005&hid=4110		Proceso de toma de decisiones de mujeres ejecutivas y su repercusión económica.	Si
KPMG (2015)	La Mujer Ejecutiva	KPMG (2015). KPMG Women's Leadership Study. Recuperado de https://www.kpmg.com/US/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/womens-leadership-study.pdf		Retos que encaran las mujeres ejecutivas.	Si
Zambrano (2013)	La Mujer Ejecutiva	Zambrano, E. (2013, 05 de Marzo). Las 8 cualidades de una mujer exitosa. El Clarín. Recuperado de http://clarin.com/trabajo/cualidades-mujer-exitosa_0_1334867140.html		Las cualidades de una mujer exitosa.	Si
Janićijević, Kovačević & Petrović (2015)	Satisfacción Profesional	Janićijević, N., Kovačević, P. & Petrović, I. (2015). Identifying organizational factors of job satisfaction: the case of one serbian company. <i>Ekonomski Anali / Economic Annals</i> , 60(205), 73-104. doi:10.2298/EKA1505073J		Factores de satisfacción en el trabajo.	Si
Kozarevic, Peric & Delic (2014)	Satisfacción Profesional	Kozarevic, E., Peric, A. & Delic, A. (2014). Job Satisfaction of Banking Sector Employees in the Federation of Bosnia and Herzegovina. <i>Economia: Seria Management</i> , 17(1), 30-49. Recuperado de http://web.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d67bdd47-52a0-4bb2-95d1-93a0ec2b9a37%40sessionmgr4003&vid=27&hid=4104		Variables que afectan la satisfacción laboral.	Si
Uribe, Ide-Olivero & Castro-Caro (2012)	Satisfacción Profesional	Uribe, S., Ide-Olivero, J. & Castro-Caro, V. (2014). Trabajo de investigación: Factores que explican la satisfacción laboral de odontólogos en Chile. <i>Revista Clínica de Periodoncia, Implantología y Rehabilitación Oral</i> , (7) 3. 128-135. doi:10.1016/j.piro.2014.07.001		Satisfacción laboral.	Si
Carlier & Townsend (2014)	Satisfacción Profesional de la Mujer Ejecutiva	Carlier, S., & Townsend, P. (2014). Éxito y satisfacción laboral y personal: cómo lo perciben mujeres que trabajan en Bogotá (Colombia). <i>Pensamiento & Gestión</i> , (36), 153-181. doi:10.14482/pege.36.5569. Recuperado de: http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=77514dca-337e-4941-b87-108cba988663%40sessionmgr4002&hid=4210		Éxito y satisfacción laboral.	Si
Deloitte (2015)	Satisfacción Profesional de la Mujer Ejecutiva	Deloitte (2015). Generación del Milenio. Encuesta Deloitte 2015. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/human-capital/estudios/150225-EncuestaDeloitte2015-Generacion-del-Milenio.pdf		Brechas importantes de la generación milenio.	Si
Heller (2013)	Satisfacción Profesional de la Mujer Ejecutiva	Heller, L. (2013). Mujeres en la cumbre corporativa: el caso de la Argentina. <i>Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo (CESOT)</i> , (3).		Mujeres en la cumbre corporativa.	Si
Hurst, Leberman & Edwards (2016)	Satisfacción Profesional de la Mujer Ejecutiva	Hurst, J., Leberman, S., & Edwards, M. (2016). Women managing women. <i>Gender In Management</i> , 31(1), 61. doi:10.1108/GM-03-2015-0018		Vínculo de trabajos jerárquicos de la mujer y el impacto que tienen estas relaciones en sus carreras.	Si
Semykina & Linz (2013)	Satisfacción Profesional de la Mujer Ejecutiva	Semykina, A., & Linz, S. (2013). <i>Job Satisfaction and Perceived Gender Equality in Advanced Promotion Opportunities: An Empirical Investigation</i> . <i>Kyklos</i> , 66(4), 591-619. Extraído de: http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=03e3894b-2e92-4805-b70f-5e873d3c05b2%40sessionmgr107&vid=0&hid=121		Igualdad de género percibido en las promociones.	Si
Sulu & Mahadevan (2013)	Satisfacción Profesional de la Mujer Ejecutiva	Sulu, B., & Mahadevan, U. (2013). Women Executives in IT/ ITES Sectors: Job Satisfaction and Quality of Work Life. <i>Rajagiri Journal Of Social Development</i> , 5(2), 105-114. Recuperado de: http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=a75765cd-8f3a-4d7d-a4a2-4e4d1fe16246%40sessionmgr104&vid=0&hid=121		Satisfacción profesional y la calidad de vida laboral de los trabajadores.	Si
Metcalf & Rolfe (2009)	Situación de la Mujer Ejecutiva en el Sector Financiero	Metcalf, H. & Rolfe, H. (2009). Employment and earnings in the finance sector: A gender analysis. National Institute of Economic and Social Research - Equality and Human Rights Commission. Recuperado de http://www.equalityhumanrights.com/sites/default/files/documents/download__finance_gender_analysis_research.pdf		Igualdad salarial en el sector financiero.	Si
Nieves & Marco (2009)	Situación de la Mujer Ejecutiva en el Sector Financiero	Nieves, M. & Marco, F. (2009). Privilegiadas y discriminadas: Las trabajadoras del sector financiero. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/27844/S0800867_es.pdf?sequence=1		Trabajadoras del sector financiero.	Si
Great Place to Work (GPTW) (2014)	Satisfacción Profesional en el Sector Financiero	Great Place to Work [GPTW] (2014). Las mejores empresas para trabajar 2014. Recuperado de http://www.greatplacetowork.com.pe/storage/documents/suplemento-gptwperu-2014baja.pdf		Sector Financiero, mejor ambiente de trabajo.	Si

Apéndice B: Matriz de Desarrollo de Argumento por Análisis (continuación)

Etapa 2: Síntesis de la información Citaciones	Esquemas y argumentos simples Esquemas utilizados para la evidencia	Críticas al argumento simple ¿La data es suficiente para sostener el argumento?	Aceptación o no de la crítica ¿se acepta esta bibliografía?
Charlo & Núñez (2011)	La participación de mujeres en puestos directivos no supone un menoscabo en los resultados empresariales.	Si	Si
KPMG (2015)	Las mujeres ejecutivas poseen una alta capacidad de relacionarse, generar confianza e inspirar.	Si	Si
Zambrano (2013)	La importancia de administrar bien su tiempo para desarrollar cualidades de liderazgo.	Si	Si
Janićjević, Kovačević & Petrović (2015)	Existen numerosos factores que afectan la satisfacción en el trabajo.	Si	Si
Kozarevic, Peric & Delic (2014)	Los recursos humanos son reconocidos como el elemento clave en el éxito empresarial.	Si	Si
Uribe, Ide-Olivero & Castro-Caro (2012)	Los factores que determinan la satisfacción profesional son internos y externos.	Si	Si
Carlier & Townsend (2014)	Existe una alta asociación entre éxito y satisfacción.	Si	Si
Deloitte (2015)	La generación Milenio es más positiva acerca de las motivaciones y el comportamiento de las organizaciones.	Si	Si
Heller (2013)	Los principales obstáculos y desafíos que enfrentan las mujeres ejecutivas se remiten a cuestiones internas o personales.	Si	Si
Hurst, Leberman & Edwards (2016)	Se está quedando atrás en el avance de las mujeres en puestos de alta dirección.	Si	Si
Semykina & Linz (2013)	¿Las oportunidades de promoción en igualdad de género tienen consecuencias para la satisfacción en el trabajo?	Si	Si
Sulu & Mahadevan (2013)	No se deben ignorar las prioridades de la fuerza del trabajo y los determinantes que hacen su vida laboral digna y satisfactoria.	Si	Si
Metcalf & Rolfe (2009)	Las mujeres ejecutivas están representadas en menor proporción en puestos de gestión y alta dirección.	Si	Si
Nieves & Marco (2009)	Carrera exitosa y ascendente dentro del sector financiero.	Si	Si
Great Place to Work (GPTW) (2014)	Determina cuál es la percepción de los empleados hacia el trabajo en el sector financiero.	Si	Si

Apéndice B: Matriz de Desarrollo de Argumento por Análisis (continuación)

Citas	Premisas	Argumento complejo
	¿Qué se desprende del documento?	Unir argumentos simple y desarrollar argumento complejo
Charlo & Núñez (2011)	La participación de mujeres en puestos directivos no supone un menoscabo en los resultados empresariales.	La participación de mujeres en puestos directivos no supone un menoscabo en los resultados empresariales, por lo que no se entiende la dificultad para acceder a puestos de mayor jerarquía en igualdad de condiciones que sus homólogos masculinos.
KPMG (2015)	Las mujeres ejecutivas poseen una alta capacidad de relacionarse, generar confianza e inspirar.	En el mundo los atributos de los más grandes líderes, incluyen habilidad para generar colaboración, comunicación efectiva y respeto. En ese sentido las mujeres ejecutivas poseen una alta capacidad de relacionarse, generar confianza e inspirar.
Zambrano (2013)	La importancia de administrar bien su tiempo, para desarrollar cualidades de liderazgo.	La flexibilidad que otorgan las empresas a las mujeres ejecutivas es importante para que ellas puedan administrar bien su tiempo, para desarrollar cualidades de liderazgo.
Janićijević, Kovačević & Petrović (2015)	Existen numerosos factores que afectan la satisfacción en el trabajo.	Existen numerosos factores que afectan la satisfacción en el trabajo, ya sean a nivel de las organizacionales o de los individuos.
Kozarevic, Peric & Delic (2014)	Los recursos humanos son reconocidos como el elemento clave en el éxito empresarial.	Los recursos humanos son reconocidos como el elemento clave en el éxito empresarial; por eso la satisfacción laboral es importante en el análisis del comportamiento organizacional, porque para la mayoría de los trabajadores representa un fin en sí misma o un medio para conseguir la satisfacción personal.
Uribe, Ide-Olivero & Castro-Caro (2012)	Los factores que determinan la satisfacción profesional son internos y externos.	La satisfacción se puede explicar por factores externos al profesional, como el salario, disponibilidad de horario y condiciones físicas del trabajo, o por factores internos, como la responsabilidad asignada, la posibilidad de utilizar las habilidades, la libertad para elegir el método de trabajo o el reconocimiento al trabajo bien realizado.
Carlier & Townsend (2014)	Existe una alta asociación entre éxito y satisfacción.	Existe una alta asociación entre éxito y satisfacción es por este motivo que la satisfacción en uno de los ámbitos ya sea personal o laboral, se ve afectada al percibir limitaciones por parte del otro ámbito.
Deloitte (2015)	La generación Milenio es más positiva acerca de las motivaciones y el comportamiento de las organizaciones.	La generación Milenio es más positiva acerca de las motivaciones y el comportamiento de las organizaciones, dicho propósito está fuertemente ligado a la satisfacción profesional.
Heller (2013)	Los principales obstáculos y desafíos que enfrentan las mujeres ejecutivas se remiten a cuestiones internas o personales.	Los principales obstáculos y desafíos que enfrentan las mujeres ejecutivas se remiten a cuestiones internas o personales como el ejercicio de un estilo de liderazgo diferente al de la organización y los compromisos personales; y por otro lado, los condicionantes externos.
Hurst, Leberman & Edwards (2016)	Se está quedando atrás en el avance de las mujeres en puestos de alta dirección.	Se está quedando atrás en el avance de las mujeres en puestos de alta dirección. Las relaciones jerárquicas pueden ayudar a fortalecer el desarrollo profesional de las mujeres ejecutivas.
Semykina & Linz (2013)	¿Las oportunidades de promoción en igualdad de gener tienen consecuencias para la satisfacción en el trabajo?	Las mujeres ejecutivas disfrutan trabajando en las firmas que promueven el equilibrio de género en la parte superior.
Sulu & Mahadevan (2013)	No se deben ignorar las prioridades de la fuerza del trabajo y los determinantes que hacen su vida laboral digna y satisfactoria	Existe una correlación significativa entre la satisfacción profesional y la calidad de vida laboral de los trabajadores, es por ese motivo que no se deben ignorar las prioridades de la fuerza del trabajo y los determinantes que hacen su vida laboral digna y satisfactoria.
Metcalf & Rolfe (2009)	Una de cada 20 mujeres empleadas trabaja en el sector financiero.	El sector financiero es particularmente interesante porque representa una oportunidad de crecimiento por la igualdad de género que promueve y por las oportunidades similares entre hombres y mujeres para los ascensos.
Nieves & Marco (2009)	Carrera exitosa y ascendente dentro del sector financiero	La mujer debe tener estudios de especialización, aprendizaje continuo y capacitación para poder ascender.
Great Place to Work (GPTW) (2014)	Es importante para las empresas del sector financiero mejorar el ambiente laboral.	Es importante mejorar la calificación para las empresas del sector financiero ya que se logra una mayor fidelización del empleado y productividad.

Apéndice C: Formatos de Notas de Entrevista y Formato de Notas de Campo

Formato de Nota de la Entrevista

Información General

Fecha

Hora de inicio

Hora de fin

Lugar de la entrevista

Nombre de la mujer entrevistada

Nombre de la empresa en la que labora

Nombre del investigador

Notas descriptivas

1. Retrato de la entrevistada
2. Retrato del ambiente físico y estructura de la oficina de la entrevistada
3. Eventos particulares
4. Reconstrucción del diálogo y duración.

Comentarios del Investigador

Comentarios personales del investigador como sentimientos percibidos, experiencias, comportamientos, pensamientos y emociones (Strauss & Corbin, 2002).

Firma del investigador

Formato de Notas de Campo
Información General

Fecha de la observación

Hora de inicio

Hora de fin

Lugar de la observación

Nombre de la mujer entrevistada

Nombre de la empresa en la que labora

Nombre del investigador

Notas descriptivas

1. Registro de lo todo lo que se puede recordar de lo observado
2. Retrato de la entrevistada
3. Retrato del ambiente físico y estructura de la empresa observada
4. Eventos particulares
5. Secuencia y duración de la observación y conversaciones

Comentarios del Investigador

Comentarios personales del investigador como sentimientos percibidos, experiencias, comportamientos, pensamientos y emociones (Strauss & Corbin, 2002).

Firma del investigador

Apéndice D: Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado “Satisfacción profesional en las mujeres ejecutivas de las empresas del sector financiero de Lima Metropolitana”, el cual está siendo desarrollado por Luis Esquerre, Ericka Patazca, Erick Thompson y Juan Carlos Venegas bajo la supervisión de su asesora la Dra. Esther García. Entiendo que esta participación es enteramente voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación, o destruidos.

Me ha sido explicado lo siguiente:

El motivo de la investigación es identificar los factores que motivan la satisfacción profesional de las mujeres ejecutivas en empresas del sector financiero en Lima Metropolitana.

No se prevé tener ningún estrés o situación incómoda.

No hay ningún riesgo.

Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

Tener una entrevista, con una duración de aproximadamente 90 minutos, en la cual el investigador me formulará preguntas relativas a mis características demográficas y familiares, mi perfil profesional y académico, los estímulos que incrementan mi satisfacción laboral, mi actitud frente a los retos laborales, los obstáculos que considero que afectan mi trayectoria profesional y mis habilidades gerenciales. Yo entiendo que me puedo negar a contestar dichas preguntas y puedo discontinuar mi participación en cualquier momento.

La información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento. Se utilizará grabadora durante la entrevista y las respuestas serán transcritas con un código con el fin de proteger mi identidad.

El investigador responderá a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso de la investigación.

Nombre del investigador

Nombre de la entrevistada

Firma del investigador/ fecha

Firma entrevistada / fecha

POR FAVOR, FIRMAR AMBAS COPIAS, RETENER UNA Y DEVOLVER LA OTRA AL INVESTIGADOR

Apéndice E: Preguntas de Clasificación

Información Requerida	Pregunta	Fuente para la evidencia	Alternativas de acción
P1 Tipo de la empresa financiera en la que labora	P1 A ¿En qué empresa labora?	Página web de la empresa y confirmado con la entrevistada	Continuar con la P2
	P1 B ¿Esta empresa pertenece al giro de banca, AFP o Seguros?	Página web de la empresa y confirmado con la entrevistada	Respuesta Sí, continuar con la P2 A Respuesta No o Ninguna de las anteriores, dar las gracias por la atención y discontinuar.
P2 Empleados a cargo	P2 A ¿Tiene algún empleado a cargo?	Verificado por observación del investigador y confirmado por la entrevistada	Respuesta Sí, continuar con la P2 B Respuesta No, dar las gracias por la atención y discontinuar.
	P2 B ¿Cuántos empleados?		Respuesta más de 2, continuar con la P3. Menos de 2, dar las gracias por la atención y discontinuar.
Participación en la toma de decisiones	P3 A ¿Participa directamente en el planeamiento del presupuesto anual?	Confirmado por la entrevistada	Respuesta Sí, continuar con la P3 B Respuesta No, dar las gracias por la atención y discontinuar.
	P3 B ¿Forma parte de un comité consultivo?	Confirmado por la entrevistada	Respuesta Sí, terminar las preguntas. Respuesta No, dar las gracias por la atención y discontinuar.

MCMXVII

Apéndice F: Guía de la Entrevista

Parte I: Información demográfica

Para comenzar nos gustaría iniciar la entrevista con algunas preguntas generales

Información Requerida	Pregunta	
Procedencia	P1	¿Dónde nació?
Residencia actual	P2	¿Dónde vive actualmente?
Estado civil	P3	¿Cuál es su estado civil?
Edad	P4	¿Cuál es su edad?

Parte II: Características familiares

Ahora nos gustaría hacerle algunas preguntas acerca de sus antecedentes familiares

Información Requerida	Pregunta	
Datos de los padres o tutores	P5	¿Con quién se crió?
	P6	¿Cuál es su nivel de educación?
Datos de los hermanos	P7	¿Cuántos hermanos tiene?
	P8	¿Cuál es su posición?
Hijos	P9	¿Tiene hijos?
	P10	¿Cuántos hijos tiene?
	P11	¿Qué edades tienen sus hijos?
Datos de la pareja	P12	¿Dónde estudian?
	P13	¿Quién los cuida?
	P14	¿Tiene pareja?
	P15	¿Qué edad tiene?
	P16	¿Trabaja actualmente?
Carga familiar	P17	¿Qué cargo ocupa actualmente?
	P18	¿Distribuye la responsabilidad económica en su familia?
	P19	¿Quién asume la mayor parte de esta carga?
	P20	¿Considera que su carga familiar está cubierta económicamente?
	P21	¿Cómo se distribuyen los quehaceres del hogar?

Parte III: Perfil académico y profesional

A continuación nos gustaría saber sobre su experiencia profesional

Información Requerida	Pregunta	
Perfil académico	P22	¿Cuál es su profesión?
	P23	¿Por qué eligió esa profesión?
	P24	¿Cuál ha sido su nivel académico alcanzado?
	P25	¿Qué especializaciones tiene?
	P26	¿Qué idioma domina?
	P27	¿Siente que lo aprendido ayudó para sus promociones?
	P28	¿Ha pensado estudiar algo adicional a futuro?
	P29	¿Qué estudios le gustaría realizar más adelante?

Experiencia profesional y perfil actual	P30	¿Cuántos años de experiencia laboral tiene?
	P31	¿Cuántos años de experiencia laboral en el sector financiero tiene?
	P32	¿Por qué eligió trabajar en el sector financiero?
	P33	¿Qué puesto desempeña actualmente?
	P34	¿Cuánto tiempo lleva en la posición actual?
	P35	¿En qué nivel jerárquico se encuentra en la organización?
	P36	¿Cuánto tiempo ha permanecido en la empresa actual?
	P37	¿Qué puestos desempeñó antes de su puesto actual?
	P38	¿Cuántas personas tiene a su cargo?
	P39	¿Hace cuánto tiempo tiene personal a su cargo?
	P40	¿Desempeña otra labor fuera de horario de trabajo?
	P41	¿Qué tipo de labor desempeña?

Parte IV: Estímulos que incrementan la satisfacción profesional

Ahora queremos hacerle unas preguntas acerca de la satisfacción profesional

Información Requerida	Pregunta	
Satisfacción profesional	P42	¿Actualmente se sienta satisfecha con su trabajo? ¿Por qué?
	P43	¿De qué manera la empresa apoya su desarrollo profesional?
	P44	¿Se siente satisfecha en la empresa? ¿Por qué?
	P45	¿Se siente satisfecha con la carrera estudiada? ¿Por qué?
	P46	¿Se siente satisfecha con el salario que recibe? ¿Por qué?
	P47	¿Se siente satisfecha con su trayectoria profesional? ¿Por qué?
	P48	¿Está satisfecha con las promociones que ha recibido? ¿Por qué?
	P49	¿Está satisfecha con los años que han transcurrido desde su última promoción? ¿Por qué?
	P50	¿Está satisfecha con su actual posición? ¿Por qué?
	P51	¿Qué factores evaluaría para aceptar una nueva posición?
	P52	¿Cuál es el más relevante? ¿Por qué?
	P53	¿Qué hace su empresa para incrementar la satisfacción laboral de los empleados?
	P54	¿Considera que esas acciones realmente influyen para incrementar la satisfacción laboral?
	P55	¿Qué otras acciones cree que deberían realizarse para incrementar la satisfacción laboral?

Parte V: Actitud frente a los retos laborales

A continuación haremos unas preguntas acerca de cómo enfrenta los retos y desafíos profesionales

Información Requerida	Pregunta
Actitud frente a los retos	P56 ¿Qué desafíos ha enfrentado en su trayectoria profesional?
	P57 ¿Cuál es el principal reto que ha tenido en su trayectoria profesional?
	P58 ¿De qué manera afrontó este reto?
	P59 ¿Se considera capaz de seguir ascendiendo en su trayectoria profesional?
	P60 ¿Actualmente tiene algún desafío profesional?
	P61 ¿Ha cometido algún error profesional? ¿Cómo se sintió?
	P62 ¿Cómo enfrentó esta situación?
	P63 ¿Del 1 al 10 puede medir su nivel de presión en la oficina?
	P64 ¿Cómo actúa frente al estrés y la presión?
	P65 ¿Cree que esto afecta su productividad? ¿De qué manera?

Parte VI: Obstáculos que considera afectan su trayectoria profesional

Seguimos la entrevista para preguntarle acerca de las dificultades que ha enfrentado en su trayectoria profesional

Información Requerida	Pregunta
Obstáculos	P66 ¿Qué factores considera que pueden afectar su trayectoria profesional? ¿Cuál es el más importante?
	P67 ¿La desigualdad puede ser uno de ellos?
	P68 ¿Considera que ha tenido las mismas oportunidades que un hombre durante tu trayectoria? ¿Por qué?
	P69 ¿Considera que existen diferencias entre varones y mujeres a nivel de oportunidades?
	P70 ¿Considera que existen diferencias entre varones y mujeres a nivel salarial?
	P71 ¿Alguna vez se vio frustrada por alguna desigualdad?
	P72 ¿Considera que existen trabajos que no están hechos para mujeres?
	P73 ¿Influye su vida familiar con su trabajo?

Parte VII: Habilidades gerenciales

Finalmente, nos gustaría consultarle acerca de las habilidades gerenciales que ha aplicado en su trayectoria profesional

Información Requerida	Pregunta
Habilidades gerenciales	P74 ¿Cuáles son sus fortalezas como profesional?
	P75 ¿Cuáles son sus áreas de mejora como profesional?
	P76 ¿Qué cualidades tiene que cree son más valoradas en el equipo que tiene a cargo?

Apéndice G: Protocolo del Caso

- a) Generalidades del estudio
 - a1 Antecedentes del estudio
 - a2 Objetivos del estudio y preguntas de investigación
 - a3 Marco Teórico
 - a4 Rol del protocolo en la investigación
- b) Procedimientos de campo
 - b1 Datos de las mujeres ejecutivas a entrevistarse
 - b2 Preguntas de clasificación
 - b3 Invitación para la entrevista
 - b4 Carta de consentimiento del entrevistado
 - b5 Calendario de las entrevistas
 - b6 Documentos disponibles antes de la entrevista
 - b7 Equipo de grabación/fotografía
- c) Preguntas del caso
 - c1 Guía de la entrevista
- d) Reporte del caso
 - d1 Datos generales de las entrevistas realizadas
 - d2 Formato de Consentimiento firmado por la entrevistada
 - d3 Documentos y fotografías obtenidos durante la entrevista
 - d4 Formato de notas de campo
 - d5 Formato de notas de entrevista
 - d6 Transcripción de la entrevista
 - d7 Reporte del investigador
 - d8 Narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de la entrevista

Apéndice H: Red de Códigos (Atlas. ti)

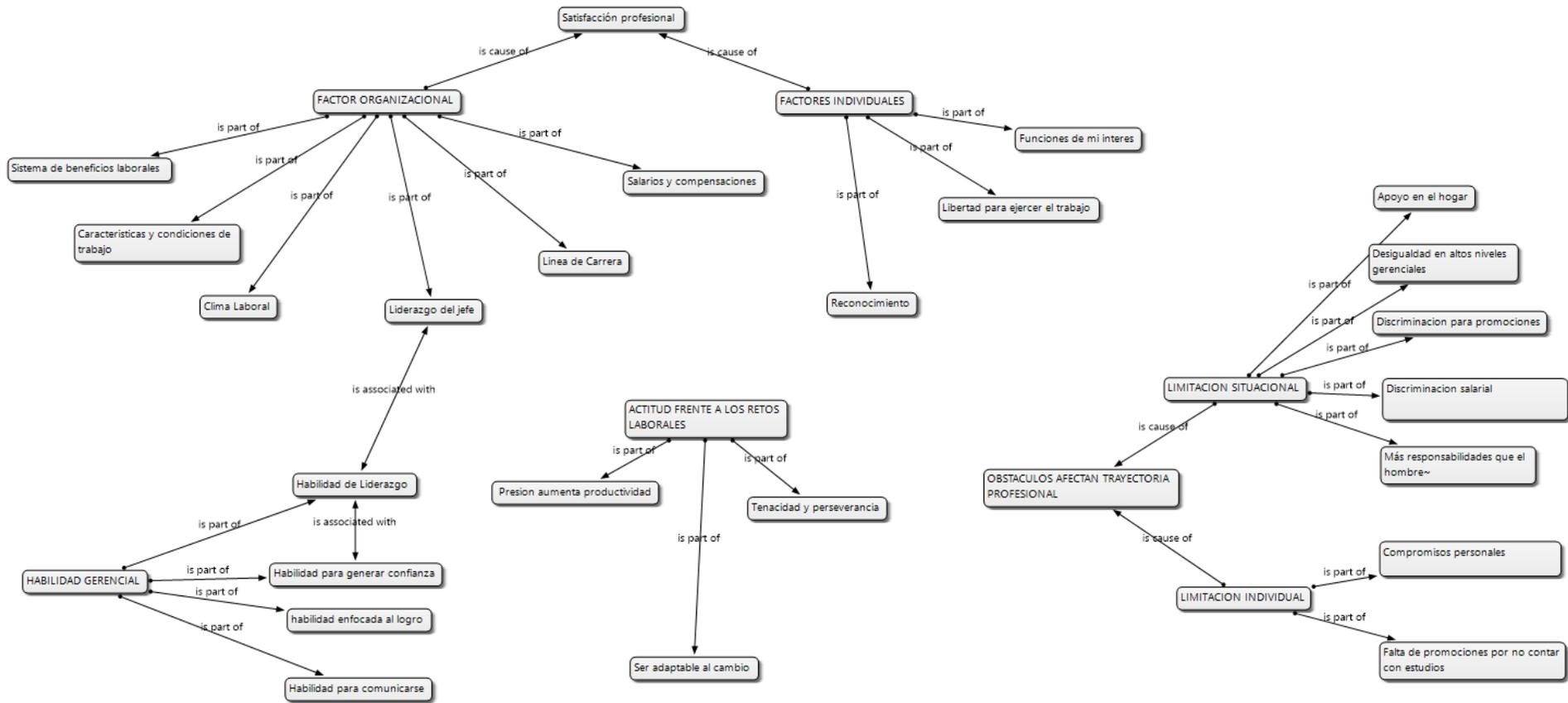


Figura A1. Red de códigos (Atlas.ti)