

**LA MUJER EN LA ALTA DIRECCIÓN**

**KAREN ANDREA SÁNCHEZ ECHEVERRI**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**MEDELLÍN**

**2017**

# **LA MUJER EN LA ALTA DIRECCIÓN**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en  
Administración (MBA)**

**KAREN ANDREA SÁNCHEZ ECHEVERRI<sup>1</sup>**

**Asesora temática: María Fernanda Ramírez Brouchoud, Ph. D.**

**Asesor metodológico: Ulises Orestes Cuéllar Bermúdez, Ph. D.**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

**MEDELLÍN**

**2017**

---

<sup>1</sup> [karensancheze@gmail.com](mailto:karensancheze@gmail.com)

## **Resumen**

La mujer, como líder de la dirección estratégica en la ciudad de Medellín, es asunto de análisis a partir de resaltar su notoria aunque escasa presencia en juntas directivas y cargos de alta dirección en las empresas de la ciudad; tal observación lleva a la pregunta: ¿cuáles son los factores que inciden en la participación de la mujer en altos cargos de dirección?, cuestionamiento que se respondió tanto con información bibliográfica como con entrevistas personales realizadas a mujeres que han tenido carreras sobresalientes en el medio laboral y participan en la alta dirección de grandes empresas en la ciudad de Medellín. Con base en dicha indagación se concluyen los factores más relevantes, que van desde la formación hasta la motivación interna y externa de las mujeres profesionales de la alta gerencia.

### ***Palabras clave:***

mujeres y trabajo, liderazgo femenino, alta dirección, directivas en Medellín.

## **Summary**

Women, as leaders on strategic direction in the city of Medellín, is a matter of analysis from highlight her notorious although scarce presence on board of directors and high direction positions at companies in the city; such remark lead us to the question: ¿ what are the factors that influence participation of woman in high positions of direction? questioning that is both answered with bibliographic information as well as with personal interviews performed to women that have had outstanding professional careers in working environments and that participate in high direction of big enterprises in the city of Medellín. Based on this inquiry the

most relevant factors are concluded, ranging from training to internal and external motivation of professional women of high management.

### ***Key Words***

women and job, female leadership, high direction, management in Medellin.

## **1 Introducción**

El trabajo que aquí se presenta es el resultado del análisis de los factores que inciden en la participación de la mujer en altos cargos de dirección y en él se parte de la revisión del número de mujeres que participan en la alta gerencia de las grandes empresas de la ciudad de Medellín; si bien en una sociedad como la medellinense a lo largo de la historia han surgido importantes compañías y grupos empresariales, las mujeres no han sobresalido en la alta dirección de la industria local. En un esquema en el que ya se vislumbran los herederos del poder pareciera ser que no se hace tan sencillo el arribo de las mujeres a la participación en las decisiones empresariales de los conglomerados antioqueños.

Las mujeres que en la actualidad ocupan cargos de alta dirección en las grandes empresas de Medellín han tenido importantes logros personales que las han llevado a escalar en las organizaciones que fueron creadas por los hombres quienes, encargados de la colonización y la creación de medios para proveer económicamente a sus familias, fueron avanzando en el desarrollo de industrias y conglomerados que dirigían ellos mismos y heredaban al varón siguiente en la escala de su descendencia familiar o política, con lo que se creó así una cultura patriarcal, que aun en los tiempos que se llaman modernos se reconoce como un

obstáculo que implica que mujeres capaces de enfrentar grandes retos estén rezagadas en el desarrollo de su carrera profesional tendiente a la máxima dirección de una organización empresarial.

Para hacer un recorrido por diferentes aspectos en la carrera profesional de las mujeres que ascienden a cargos de alta dirección, presidencias y representación en juntas directivas, el punto de partida fue el acceso de la mujer a la educación superior, fenómeno que abrió las posibilidades de las mujeres para proyectarse como actores cambiantes de la realidad industrial de la región. Al seguir un paso más allá de la educación, de la academia a la empresa, las mujeres se enfrentan a la segregación de cargos y las diferencias salariales como elementos más representativos de las barreras de entrada a la empresa; además de estas barreras, si están ya en la empresa, superados los obstáculos de ingreso, hay un aspecto que se suma a los rezagos y son las barreras de promoción, en las que lo referente a la vida familiar y la maternidad crea una especie de sanción a las mujeres reflejada en menos oportunidades por mayores costos de su mano de obra y tiempos requeridos en permisos e incapacidades, entre otros factores, como el manejo del estrés por no cumplir en equilibrio las tareas laborales y del hogar.

Por último, se revisó el estilo de liderazgo femenino que se encuentra ubicado en el estilo transformacional, acorde con la administración moderna, en la que tener en cuenta el equipo de trabajo y ser abiertos a conocer a las personas desde la perspectiva de su humanidad son formas de liderar las empresas de hoy, lo que representa una ventaja comparativa de las mujeres en el entorno laboral actual.

Las mujeres que ocupan y han ocupado cargos de alta dirección son el principal testimonio del avance que se ha logrado durante las últimas décadas en las organizaciones en materia de equidad y su mirada a los factores que inciden en el acceso de las mujeres a altos cargos de dirección proporciona claves para el éxito

en el desempeño profesional de nuevas generaciones, aspectos para mejorar y tareas pendientes por desarrollar.

## **2 Marco conceptual**

El propósito de este marco conceptual es en primer lugar revisar los trabajos e investigaciones que existen sobre el tema y que entregan los elementos necesarios para determinar las unidades temáticas de la investigación. Se escogieron los autores relacionados con el campo administrativo sin revisar otras materias, como la sociología, la historia y la antropología, debido a que por tratarse de una investigación en la profesión de la administración era más pertinente tomarlos como punto de partida desde el punto de vista académico; lo sociológico y lo histórico son un eje alrededor del que se desarrolla el tema de investigación puesto que las mujeres y su participación social son un asunto de estudio desde la óptica del comportamiento de los seres humanos y sus comunidades; de aquí se partió sin hacer una descripción en profundidad precisamente por el propósito mencionado. En segundo lugar se seleccionaron cinco unidades temáticas: educación, estereotipos de género, brecha salarial, familia y liderazgo femenino. La selección de estas unidades temáticas tuvo como fin enmarcar la investigación dentro de un contexto específico, en este caso administrativo social, y en de igual manera porque cada unidad temática representa un elemento determinante de los factores que inciden en la carrera profesional de la mujer.

La participación femenina en la alta dirección de las empresas antioqueñas comenzó a gestarse a finales del siglo XX cuando la visibilidad de ellas se hizo más evidente; derivado de ello empezaron a notarse diferentes factores, más en contra que a favor, para el ascenso en la carrera profesional de las mujeres;

diversos estudios (Agut Nieto y Martín Hernández, 2007; Padilla Carmona, 2001) hacen referencia a barreras que impiden la llegada de las mujeres a la cumbre de la dirección; en un principio los factores que se identificaron fueron los culturales, luego se hallaron algunas barreras que impedían su ascenso, como, por ejemplo, la percepción del compromiso familiar versus el laboral, que hace que las consideren impedidas para ejercer con libertad una profesión que requiere tiempo y dedicación; de igual manera, los factores internos se mencionan en algunos estudios y que concluyen que la mujer tiene un autoconcepto deficiente y su deseo laboral no se orienta hacia los cargos de poder.

En este sentido Padilla Carmona (2001) hace referencia a las barreras internas y externas y propone tres denominaciones para su trabajo, que son las barreras antes (anteriores a la entrada en el mundo laboral), las barreras después (posteriores a la misma) y las barreras más allá del después, que permiten “abordar las necesidades específicas del cada vez mayor número de mujeres maduras que retornan al sistema educativo o al laboral tras un período de dedicación al cuidado de su familia” (p. 224).

María Beatriz Moine (2013), por su parte, clasifica los desafíos de las mujeres; los más relevantes son lograr el balance entre vida laboral, personal y familiar y vencer los estereotipos sobre la mujer y sus roles; en otro rango circunscribe hacer valer su estilo de liderazgo, aumentar la confianza en sí misma y la superación de las dificultades que encuentran las mujeres para formar parte de las redes informales de relaciones entre directivos, puesto que

en los procesos de promoción hacia los puestos de alta dirección y responsabilidad, las redes de contactos (comidas y reuniones informales de ejecutivos, actividades deportivas, pertenencia a clubes, etc.) son tan importantes o más que los procedimientos objetivos de reclutamiento (p. 41).

Agut Nieto y Martín Hernández (2007) describen todos los factores atribuibles a la dificultad en el acceso a puestos de responsabilidad como barreras externas, entre las que relacionan: los estereotipos de género, la segregación del mercado de trabajo, la discriminación laboral, el acoso sexual y psicológico en el trabajo, las menores oportunidades de desarrollo de carrera en la organización, la ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar y la dificultad para compartir las responsabilidades domésticas y del cuidado de los/as hijos/as. En las barreras internas hablan de: baja autoeficacia y menor formación en materias tradicionalmente masculinas<sup>2</sup>.

Con base en los estudios revisados en los que se identificaron diferentes factores que incidían en la participación de la mujer en cargos de alta dirección, se resaltan los siguientes, por considerar que conforman un hito en la temática tratada como elementos recurrentes en diferentes artículos e investigaciones: la educación como puerta de entrada a la visibilidad de la mujer y sendero hacia el mundo empresarial; los estereotipos de género, por su relevancia en los actúes del ser humano que delimitan el tratamiento del sujeto a partir de un prejuicio; la brecha salarial, tan mencionada en estudios y estadísticas sobre equidad de género; el factor hogar, que para la mujer es una particularidad que la diferencia del hombre, tanto por el rol asignado en el sentido cultural como por la maternidad que les compete por biología, y por último, los estilos de dirección que las mujeres ejercen para realizar su labor de liderazgo y mando en las compañías. Dichos factores, seleccionados como los más representativos, constituyen, entonces, las unidades temáticas de investigación y se recorrieron desde la revisión histórica y práctica hasta la verificación por medio de instrumentos como la entrevista para lograr concluir acerca de los factores que incidían en la participación de la mujer en altos cargos de dirección en las grandes empresas de la ciudad de Medellín.

---

<sup>2</sup> Ciencia y tecnología en general.



## **Educación**

La cualificación de la mujer ha permitido que su ingreso al mundo laboral sea reconocido y que abandone la concepción de una mano de obra básica que realiza operaciones poco calificadas, para pasar a reconocerse como una de tipo estratégico que aporta a la industria desde los altos cargos de dirección, más allá de las labores asistenciales.

El ingreso de la mujer a las altas esferas de la dirección empresarial obedece a que, de acuerdo con su nivel educativo, está en total capacidad de asumir elevados cargos, producto de un recorrido histórico que se reconoce en la lucha que dio por salir del hogar y aportar al desarrollo de las naciones desde otro frente, el industrial.

En primer lugar, el acceso a la educación secundaria y la subsiguiente entrada de las mujeres a la universidad fue la puerta de ingreso a una libertad profesional que en principio estuvo restringida por la legislación y los estigmas que prejuicios masculinos tenían hacia la participación de la mujer en el mundo laboral y académico; en adelante la mujer ha tenido que superar su historia de sumisión y baja calificación para romper barreras que con el paso de los años y los logros mostrados han llegado a ser franqueables.

El nivel académico de las mujeres evolucionó en Colombia en la década de 1930 después de diversas discusiones que se daban en la sociedad referentes a la discriminación hacia las mujeres en dicha materia, con discursos liderados en especial por mujeres que conocían la cultura de otros países y que allí, en el exterior, pudieron realizar sus estudios de manera satisfactoria.

Los movimientos femeninos que en aquella época llevaron a cabo grandes esfuerzos en busca de un futuro más equitativo para la mujer fueron los que, además de motivar las discusiones mencionadas, plantearon propuestas sólidas a los gobiernos, que condujeron a legislar en pro de los derechos por la igualdad

femenina y, más allá de ello, en procura del progreso de la educación para garantizar de esta manera un aporte al progreso del país.

Este reconocimiento de la génesis de las mujeres en la educación superior es en una realidad que, una vez superada, evolucionó en alguna medida para llegar a considerar la formación de las lideresas locales en materia de dirección empresarial y, en especial, para revisar los grandes grupos empresariales ubicados en la ciudad de Medellín.

### **Estereotipos de género y segregación laboral**

Los roles de género representan un factor de rezago en el que las mujeres por muchos años han trabajado para superar estereotipos que, por sus condiciones físicas y su carga generacional, llevan auestas y siguen en procura de cambiar. La inserción laboral de las mujeres, su correspondiente autonomía económica, los aportes a la economía familiar y su independencia personal han llevado a que exista otra mirada hacia tal estigmatización, que no es la solución total pues existen numerosas afirmaciones de las diferencias entre la ejecución femenina y la masculina. Por ejemplo, “en nuestra cultura se asume que los hombres poseen rasgos deseables como la decisión o la fortaleza, mientras que los correspondientes a las mujeres, menos deseables, incluyen la pasividad o la sumisión” (Deaux, 1985; 1995, citado en Agut Nieto y Martín Hernández, 2007, p. 2012).

Por otro lado, a favor del trabajo que las mismas mujeres han realizado a lo largo de los años y con las nuevas generaciones se debe anotar que los estereotipos están cambiando. Al respecto, Clancy (2007) hace referencia a que

Datos recogidos por Catalyst en su censo de 2002 muestran, con toda claridad, que la cantidad y el grado de estereotipos negativos de que los hombres hacen gala en contra de las mujeres en el mundo

corporativo están disminuyendo de modo dramático. De hecho, en 2002, las mujeres (no los hombres) son quienes –con mayor probabilidad– respaldan aquello de que “las mujeres deber ser verdaderamente excepcionales para tener éxito en el mundo corporativo”. En 2002, sólo 9% de los hombres (en comparación con el 75% de 1975) dicen que “las mujeres nunca serán iguales en el lugar de trabajo”. Y sólo 5% dice: “No me siento cómodo con una mujer como jefe” (mientras que en 1975 se trataba del 88%) (Hewlett, 2005,. citado en Clancy, 2007, p. 3).

La participación de las mujeres en la industria tiene una historia similar a la del acceso a la educación superior; por sus gustos y condiciones la mujer comenzó a desempeñarse en determinados trabajos de acuerdo con su vocación descrita desde el mundo masculino; las labores asistenciales han sido las más marcadas como profesión femenina y en tal sentido se observa la segregación de cargos que aún en la actualidad está marcada de manera profunda a partir del ingreso a las facultades en las universidades.

Derivada de los roles de género y sus orígenes en ciertos tipos de discriminación, la segregación laboral asigna determinadas tareas a cada género, con lo que se limita la igualdad de oportunidades. Godoy y Mladinic (2009) postulan de dos tipos de segregación laboral, la horizontal y la vertical; se refiere la primera a los escasos sectores de la economía en los que la mano de obra femenina puede desempeñarse mientras que la segunda habla acerca de que existe concentración de los empleos femeninos en las escalas más bajas de la jerarquía organizacional (Godoy y Mladinic, 2009).

Con esta descripción podría afirmarse que otra de las razones por las que la participación de las mujeres en la alta dirección es escasa tiene que ver con el largo recorrido que deben emprender para su ascenso si se tiene en cuenta la mencionada segregación vertical. Muestra de ello se tiene en la participación de las mujeres en la más alta línea jerárquica de las organizaciones, en varios

estudios se encuentra que las mujeres tienen gran representación en puestos directivos medios, como directoras de área, pero la representación en vicepresidencias es muy escasa y al revisar las presidencias de compañías los porcentajes son aún más bajos. En el caso de Medellín son muy pocas las presidentas de grandes organizaciones; por ejemplo: en el Grupo Empresarial Antioqueño solo hay tres mujeres en las juntas directivas de sus empresas controladoras.

En cuanto a la discriminación, las mujeres han sorteado el tema de género desde varios frentes, el que se menciona de la segregación laboral y por otro lado se encuentra la brecha salarial. La segregación del mercado de trabajo contribuye en forma significativa a la persistencia del fenómeno de la discriminación laboral. De acuerdo con Metz y Tharenou (2001), citado en Agut Nieto y Martín Hernández, (2007, p. 205) la discriminación basada en el género constituye una de las mayores barreras para el acceso de las mujeres a puestos de alta responsabilidad.

### **Brecha salarial**

Podría decirse que la brecha salarial es el resultado más tangible de todas las barreras que se puedan identificar para el acceso de la mujer al campo laboral; el concepto se deriva de factores como habilidades diferenciadas, segregación laboral, falta de experiencia, pocas horas laboradas, penalidad por maternidad, etc., entre otras condiciones inherentes a la mujer trabajadora como consecuencia de los ya mencionados estereotipos de género.

Los estudios que se ocupan de comparar los ingresos de las mujeres con los de los hombres las dejan a ellas en una reveladora condición de desventaja, no solo por el salario asignado a determinados cargos sino también porque las labores que algunas de ellas realizan están alejadas de los sectores mejor remunerados,

como es el caso de las áreas de tecnología en las que predomina la mano de obra masculina; también se hace referencia a que son muchas las mujeres que prefieren los trabajos de tiempo parcial y, por ende, perciben menor salario y acumulan menos experiencia verificable para posibles promociones en los cargos más altos. De cualquier manera, la importancia que cobra la inserción de la mujer en la vida laboral y su correspondiente ingreso económico se reconocen como un significativo aporte a la economía mundial que llega hasta influenciar en la erradicación de la pobreza; así se concluye en Piras (2006) y además se afirma que los logros de la mujer en el campo de la educación superior aumentan el monto de los salarios esperados.

La disparidad salarial analizada en el informe global de la OIT (2015) para los cargos directivos arroja unos resultados en los que América Latina no es un caso dramático. Colombia no aparece con muestra en este informe, pero diferentes estudios locales dan cuenta de una clara evolución en la materia, puesto que en cada período evaluado la tasa se reduce en algunos puntos porcentuales, tal como se expresa en “Colombia tiene que cerrar la brecha salarial entre hombres y mujeres: Mintrabajo” (2017):

Según el Índice Global de Brecha de Género del Foro Económico Mundial, Colombia ha tenido un avance en el componente de oportunidades para la mujer, explicado en el mayor acceso a la educación y mayor experiencia laboral, lo cual ha potenciado su participación laboral, pasando de 46,4% en 2008 a 54,5% en 2016, ubicándolo en el país iberoamericano con mayor equidad entre los ingresos laborales de hombres y mujeres.

En estudios más locales, como el de Galvis (2010), se menciona que la simple comparación de los patrones regionales sugiere que las ciudades que están más articuladas con el centro de la actividad económica del país, como es el caso de Medellín, son las que menores diferenciales salariales muestran en términos del efecto remuneración (Galvis, 2010). Cabe anotar que el caso de los directivos es

un asunto que ocupa los estudios por la presencia de barreras en el ascenso en la carrera profesional, porque, como antes se mencionó, el recorrido de una mujer para acceder a altos puestos de dirección se hace más largo en comparación con el de los hombres, entre otros factores, porque las oportunidades les son más lejanas a ellas.

Los diversos estudios de los diferenciales salariales por género en Colombia se han concentrado en analizar estos diferenciales en la media de la distribución de salarios. Sin embargo, existe evidencia internacional de que la brecha de salarios no es igual para los diferentes niveles de ingreso. Específicamente, ha sido ampliamente documentado el fenómeno conocido en la literatura como Techos de Cristal (Glass Ceilings), en el que se evidencian mayores brechas salariales por género en los percentiles más altos de la distribución del ingreso. La racionalidad detrás de este fenómeno es que las mujeres tienen carreras profesionales en las que por escogencia propia (auto-segregación ocupacional) o por discriminación de los empleadores, las probabilidades de ascenso son mucho menores (Fernández, 2006, p. 175).

Estas oportunidades de ascenso que son ajenas a las mujeres constituyen un factor casi invisible, pues en algunos casos se considera que ellas son promovidas más por factores internos, como su autoconcepto, y no por falta de oportunidades; en algunas ocasiones las mujeres eligen no postularse a ciertas ofertas porque consideran que no podrán manejar tal carga laboral. Ello con claridad se refleja en bajas remuneraciones, que tienen efecto no solo en la situación presente de las mujeres, sino que también afectan sus ingresos durante la vejez. “Al recibir menores salarios y tener carreras profesionales interrumpidas por los roles de madre y de cuidado del hogar, las mujeres tendrán menores ahorros pensionales” (Fernández, 2006, p. 204). De otro lado, la remuneración percibida por las mujeres asume otro tipo de elementos por lo que afirma Maxfield (2005) acerca de que la diferencia en las remuneraciones tiene que ver, entre otros factores, con el hecho

de que las motivaciones profesionales de hombres y mujeres son diferentes: “Frecuentemente la mujer no cita consideraciones de carácter económico como la principal motivación para su carrera. A lo anterior se suma su tendencia a permanecer vinculada con la misma empresa por un largo periodo de tiempo” (Maxfield, 2005, p. 15).

Los asuntos familiares son un aspecto en la determinación del acceso de las mano de obra femenina al mercado, por las horas en que están dispuestas a laborar, y, por ende, la remuneración que las mujeres perciben; así lo concluye Fernández (2006); a pesar de que las mujeres cada vez participan más en el mercado de trabajo, todavía son las principales responsables de las labores del hogar y la familia, situación ante la que la respuesta del mercado puede ser la de pagarles menores salarios o la segregación ocupacional.

## **Familia**

Si bien, “la creciente participación en distintas organizaciones de las mujeres en niveles de toma de decisiones es el resultado de los cambios acaecidos en la configuración de las familias y en las transformaciones sociales y culturales” (Moine, 2013, p. 25), el balance entre la vida profesional y la familiar es un aspecto que en la carrera de las mujeres tiene una concepción particular.

Según Padilla Carmona (2001, p. 228),

El proyecto vital de las mujeres suele ser amplio y complejo; sus expectativas no sólo se refieren a los estudios y la consecución de un empleo, sino que también entra dentro de sus aspiraciones el desarrollar otros aspectos de la experiencia vital. Por esta razón, es muy habitual que se produzca lo que se denomina como la “sobrecarga de roles”. La mujer asume sus responsabilidades en el terreno laboral al tiempo que mantiene las relativas al rol de madre, esposa y ama de casa. Lógicamente esto se traduce en un conflicto

entre las demandas de ambos roles vitales que acaba sobrecargando a la mujer y teniendo consecuencias negativas en su desarrollo profesional y personal, y más concretamente, en sus niveles de satisfacción con el trabajo y su vida.

Hallar el equilibrio es un tema del que siempre se ocuparán las mujeres y sobre ello vuelven los estereotipos de género y los aspectos culturales arraigados en países como Colombia; al respecto Maxfield (2005) hace referencia a la tensión a la que se ven enfrentadas las mujeres en Latinoamérica en la relación entre trabajo y familia como un freno en el avance de su desempeño profesional dado que se pretende realizar un “intercambio equilibrado entre el bienestar de la familia y el desempeño profesional” (p. 20). Al respecto enuncia apartes de sus entrevistas en las que “en Colombia y Chile varias mujeres de negocios mencionaron su desinterés por continuar escalando en el mundo corporativo porque ello comprometería la estabilidad de sus familias” (Maxfield, 2005, p. 20).

Con todo lo anterior, las profesionales que ocupan altos cargos de dirección son mujeres que han sabido sortear las dificultades que les presenta el mencionado balance entre familia y profesión y se han valido de diferentes apoyos para llevar a cabo las funciones de uno y otro rol; en los informes revisados, las mujeres entrevistadas le dieron una gran importancia al servicio doméstico y al apoyo familiar para alcanzar el equilibrio entre vida laboral y familiar.

### **Mujeres en la alta dirección**

“Hoy en día, la mujer tiende a tener un mejor nivel de estudios que el hombre, y aun así la región todavía no está aprovechando plenamente sus talentos y su potencial” (Piras, 2006, p. 8).

El informe de la OIT (2015) muestra hallazgos acerca de que cuanto más alto es el nivel de dirección más bajo es el porcentaje de mujeres; mientras Colombia



aparece en el mundo como el segundo país con más mujeres en cargos directivos, al profundizar en cargos de alta dirección desaparece de los primeros lugares.

De acuerdo con Maxfield (2005, p. 7),

El éxito de las mujeres al escalar posiciones, no puede ser sobreestimado. Las mujeres se encuentran cercanas a la paridad con los hombres en lo que se refiere a desempeñarse como “directoras de área”, habiendo logrado también importantes avances en los cargos de “directora” y “gerente” En dichos niveles, los porcentajes son realmente significativos y constituyen un buen presagio para que un mayor número de mujeres alcance la cima de los cargos corporativos en un futuro no muy lejano. Sin embargo, encontrar mujeres en los niveles superiores de la jerarquía corporativa, como las juntas directivas, es poco común en América Latina.

En Colombia, en 2013 las mujeres eran el 10% de más de 500 miembros de juntas directivas en las 50 empresas más grandes y no había ninguna mujer miembro en casi la mitad de las juntas (OIT, 2015, p. 7).

En la misma línea, la OIT (2015) vuelve a la segregación de género como reflejo de la ya mencionada barrera de ascenso empresarial y afirma que “si bien las mujeres logran acceder a niveles cada vez más altos, tienden a permanecer agrupadas en determinadas funciones de gestión y dirección” (p. 21) y explica en el mismo trabajo el ascenso de la carrera de las mujeres mediante una gráfica que se transcribe en seguida, por su claridad en la necesidad de adquirir ciertas capacidades y competencias para lograr aspirar a cargos de alta gerencia.

Figura 1. Ascenso en la escala corporativa



■ Para lograr ascender a la cima de la pirámide jerárquica por la vía central y acceder así a los altos cargos, es fundamental que las mujeres adquieran experiencia en cargos de gestión como operaciones, ventas, investigación y desarrollo de productos y en funciones de dirección general (esta vía está marcada en azul).

■ Sin embargo, la tendencia muestra que las mujeres se encuentran compartimentadas en funciones gerenciales en áreas como recursos humanos, relaciones públicas y comunicaciones, finanzas y administración y, por lo tanto, solo pueden ascender hasta un cierto punto en la jerarquía organizacional. (esta vía está marcada en naranja).

Fuente: OIT (2015, p. 22)

Se nota un claro reclamo hacia mayores esfuerzos por parte de las mujeres que desean llegar a la cima corporativa.

En cuanto a los diferentes estudios referentes a mujeres directivas, ellas atribuyen sus resultados a su clara visión y decisión sobre lo que quieren, a nunca decir no a un ascenso y porque no consideran de manera abierta que la segregación u otros casos de discriminación sean un freno al desempeño de su carrera profesional.

Maxfield (2005), por su lado, reconoce la falta de aceptación de situaciones de discriminación por parte de las mujeres directivas, mientras que Cárdenas, Eagly, Heller, Jáuregui, Rivadeneira y Salgado (2010), al hallar una posición similar en las mujeres que entrevistaron, lamentan que la conciencia de la mujer directiva aún no reconozca la existencia de tales barreras estadísticas.

Según Maxfield (2005, p. 19),

la mayoría de las ejecutivas de alto nivel entrevistadas en Colombia evadió las preguntas respecto a si la perspectiva de género en la esfera corporativa o nacional había o no afectado su desarrollo profesional. Habiendo definido discriminación como el tratamiento diferencial dado el género, la mitad de las entrevistadas en Colombia afirmó explícitamente que no era un factor que consideraran como un problema...Las mujeres no usan el término “discriminación”, pero dicen que deben esforzarse y trabajar el doble que los hombres para lograr el mismo progreso profesional. Situaciones como éstas, hacen evidentes las diferencias entre las experiencias corporativas de hombres y mujeres”.

Por su parte, Cárdenas de Santamaría et al. (2010, p. 16) manifiestan que

en este sentido, aunque es valiosa su experiencia, también es preocupante que no sean conscientes de las verdaderas dificultades para acceder a posiciones de poder, reveladas por las estadísticas mencionadas anteriormente, para que puedan contribuir como

modelos de rol y mentoras de otras mujeres para ayudarlas en sus ascensos. Pero también impulsando cambios en las organizaciones que lideran que ayuden a las mujeres en general en su desarrollo y ascenso.

## **Liderazgo femenino**

El liderazgo femenino ha sido definido en varios estudios (Cuadrado Guirado, Molero y Navas, 2003; Cárdenas de Santamaría, 2005) y se ubica en un estilo que se identifica con la administración moderna, participativa y humanista, en el que las mujeres que imponen su estilo en la dirección de las empresas y en sus aportes en juntas son reconocidas por tener una visión diferente a la de los hombres en el sentido de que imprimen sus condiciones femeninas de mayor orientación al detalle, más atención a las personas y más intención de participar en las tareas.

En un inicio el estilo para dirigir de las mujeres debió ser “impostado” con los comportamientos masculinos de los dirigentes a los que la industria estaba acostumbrada, Las mujeres directivas en una primera etapa actuaban como los hombres porque veían que su estilo de mandar y controlar les había dado resultado. “En cambio, la segunda generación ha desarrollado otra forma de obtener resultados exitosos involucrando a sus colaboradores, haciéndolos partícipes de sus planes a seguir y de sus metas a alcanzar de forma explícita y directa” (Moine, 2013, p. 26).

Cárdenas de Santamaría (2005) hace una clara definición de las características del liderazgo femenino:

- Abierto y directo.
- Orientado al desarrollo de equipos de trabajo.
- Dirigido a lograr el consenso.
- Dispuesto a compartir el poder con colegas y subalternos.

- Comunicativo y dispuesto a compartir la información.
- Atento al equilibrio entre las dimensiones personales y laborales.
- Orientado a la inclusión.
- Orientado al cumplimiento eficiente de la tarea.
- Confiable y organizado (p. 25).

Comparadas con los hombres, son más abiertas y están dispuestas a compartir la información relacionada con su trabajo; pueden ser interrumpidas en cualquier momento; llevan a cabo reuniones periódicas y promueven la participación; son directas y les gusta decir la verdad; son organizadas, metódicas, responsables, estructuradas y consagradas. Mencionan como condición femenina la responsabilidad en todo lo que hacen y la consagración a sacar las cosas adelante. Son exigentes y estrictas, piden calidad y lo que exigen a los demás se lo exigen a sí mismas (p. 26).

Por su lado, Cuadrado Guirado et al. (2003, p. 117) hicieron una completa selección de estudios previos acerca del tema, cuya conclusión más recurrente es la de que el estilo de liderazgo de las mujeres es más transformacional y el de los hombres más transaccional:

Los resultados generales del meta-análisis, en el que se incluyeron 167 estudios, demostraron que las mujeres lideraban con estilos más «democráticos» y «participativos» que los hombres y que éstos lo hacían de forma más «autocrática» o «directiva» que las mujeres. Respecto a los estilos «orientación a la tarea» y «orientación a las relaciones», se encontró que las mujeres estaban ligeramente más orientadas a las «relaciones» que los hombres y no existían diferencias en el estilo «orientación a la tarea».

Al aludir a la ausencia de las mujeres en juntas directivas, Idivro Carlier (2012) hace referencia a tres elementos:

El estudio de Sumru Erkut para Wellesley Centers for Women (2006) señala que las mujeres aportan al gobierno corporativo tres elementos concretos: la buena voluntad para considerar las preocupaciones de un espectro más amplio de stakeholders, mayor persistencia en buscar respuestas a preguntas difíciles, y una aproximación más colaborativa al liderazgo; aportes que es menos probable que sus pares masculinos realicen y que, a su vez, son necesarios, porque permiten desarrollar mejores estrategias para enfrentar los diferentes retos y ubican el bien de la empresa por encima del interés particular que algunas veces prevalece entre individuos de similares características (p. 37).

### **3 Método de solución**

El trabajo de grado aquí expuesto se llevó a cabo a partir de un marco teórico producto de la revisión de literatura relacionada con el tema principal, las mujeres en la alta dirección y, derivado de este título, una serie de aspectos que se fueron encontrando en el desarrollo del trabajo referentes a la participación de la mujer en la sociedad. Ello permitió delimitar el estado del arte en el que se revisó el acceso de la mujer a la educación, su correspondiente transición al mundo laboral, las fases del ascenso profesional y su desempeño en la dirección empresarial.

Esta investigación está enmarcada dentro de los métodos cualitativos de investigación de corte etnográfico; es cualitativa porque describe, en las unidades temáticas y en el trabajo de campo, cualidades específicas de la población como motivación, educación, liderazgo y, en general, todo lo que describe el aspecto mujer en la alta dirección; de acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), se pretende “explicar un fenómeno” tal como la

participación de la mujer en la alta dirección de las grandes empresas de la ciudad de Medellín; es etnográfico, según lo especifica el investigador Miguel Martínez Miguélez (1994), porque describe aspectos y determinantes del grupo cultural mujer en la alta dirección derivado, como se expone, de un proceso histórico de la inmersión de ella en la vida laboral.

Los lineamientos del proceso metodológico implicaron en primer lugar la elaboración de un marco conceptual según las unidades temáticas ya justificadas, luego se seleccionó una población objeto de estudio delimitada en los siguientes ítems: mujeres mayores de 35 años con una media general de 55 años, con una educación mínima de nivel de pregrado y máxima hasta el de maestría y se restringió el contexto poblacional a la ciudad de Medellín, con un nivel laboral de alta dirección en empresas reconocidas de la ciudad; para determinar las empresas reconocidas en la ciudad se recurrió a información publicada en estudios periódicos de revistas especializadas y a artículos en diarios locales puesto que la investigación se circunscribió a la ciudad mencionada, entorno en el que el sector empresarial, a pesar de ser relevante en el país, comprende localmente pocas organizaciones dada la conformación de conglomerados que reducen de manera sustancial el número de grupos económicos objeto de revisión. En tercer lugar se aplicaron las entrevistas, más tarde se tabuló la información y al final se establecieron los análisis de acuerdo con las unidades temáticas. La bibliografía seleccionada contiene en su mayoría estudios realizados por ONG mundiales, por autores que revisaron casos de Latinoamérica y algunos casos y estadísticas de Colombia que concluyen factores que inciden en el desempeño profesional de las mujeres y, en especial, en su ascenso y correspondiente arribo a los máximos cargos directivos de las organizaciones.

Los resultados de la revisión se contrastaron con entrevistas semiestructuradas aplicadas a mujeres que ocupaban altos cargos en empresas de la ciudad de Medellín y que participaban en juntas directivas para aportar sus puntos de vista y generar una visión diferente en las compañías a las que estaban vinculadas.

La entrevista semiestructurada permitió un diálogo a través del que se pudo obtener una idea más amplia de la entrevistada y del asunto objeto de la entrevista; la flexibilidad que involucra el diálogo tiene tres dimensiones, que son las que le dan la definición al tipo de entrevista que se lleva a cabo: estructurada, semiestructurada o no estructurada. En las entrevistas semiestructuradas el entrevistador dispone de cierta libertad, a pesar de tener un guion, puede variar el orden y el enfoque de los temas por tratar de acuerdo con el desarrollo de la entrevista, lo que le permite una conversación libre con respecto a los temas indagados; como ejemplo se tomaron guiones de entrevistas de Corbetta (2007, p. 356); en los anexos se presenta el guion de las entrevistas realizadas.

A partir de la siguiente afirmación de Corbetta (2007, p. 362): “La entrevista cualitativa no es un procedimiento de obtención de información sino un proceso de interacción social entre dos individuos” y al seguir las recomendaciones planteadas se llevaron a cabo los siguientes pasos en la ejecución de las entrevistas:

Explicaciones previas: el proceso de acercamiento inicial se logró por referencias de personas conocidas, luego de obtener el contacto de las mujeres candidatas a ser entrevistadas; en la mayoría de las ocasiones se les envió una carta de presentación del entrevistador en la que la universidad soportaba el trabajo de campo. En los anexos se encuentra el modelo de carta. El contenido de la misma tenía información sobre el problema de investigación y, a pesar de ello, en la presentación inicial al momento de la entrevista, la introducción contenía una verbalización del por qué y el para qué del ejercicio.

Preguntas primarias y preguntas estructurales: en todos los casos se indagó, por medio de preguntas primarias, acerca de la experiencia personal en cuanto a lo académico y a lo laboral; en el tema estructural se indagó acerca de los actores personales y profesionales con los equipos de trabajo que han interactuado en su respectiva vida laboral.



Profundización de los temas: para estos casos se tomaron las sugerencias de Corbetta en el sentido de repetición de las respuestas o síntesis de las últimas respuestas como paso inicial para solicitar una aclaración o ahondar en algún asunto que generó interés particular.

Estimulo o expresión de interés: las conversaciones en general permitieron un contacto fluido en el que las expresiones de interés llevaron a ampliar los temas que así lo requerían.

Lenguaje: el lenguaje utilizado fue de índole técnica; el tema no era ajeno a ninguna mujer y, a pesar de ser una conversación de tipo académico, el énfasis en temas personales fue significativo por lo que la conversación se hacía algo familiar pero conservó las características de material de trabajo de investigación, como la rigurosidad y la veracidad de las respuestas.

Selección de entrevistadas (población objeto de estudio):

Como paso inicial para la selección de las mujeres a entrevistar se estableció el grupo de grandes empresas en la ciudad de Medellín; para este ejercicio debió tenerse muy en cuenta la particularidad regional del Grupo Empresarial Antioqueño, que a raíz de sus principios de creación aglutina las principales compañías de la región y determina una cercanía entre ellas no solo económica sino también gerencial; por lo tanto pudo observarse que los directivos eran comunes en varias de las compañías del grupo.

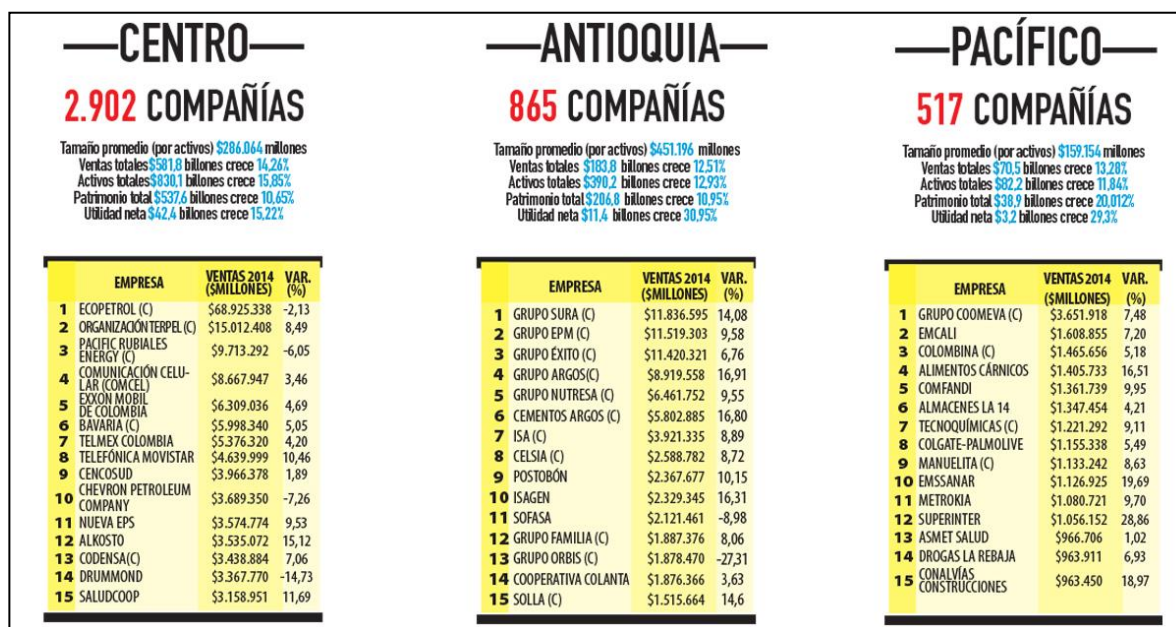
Las fuentes fueron reportes de noticias en diarios reconocidos acerca de empresas influyentes en la ciudad de Medellín.

Grandes empresas antioqueñas

En junio de 2015 la revista *Dinero* publicó el informe, las empresas más grandes del país por regiones, para cuyo efecto se acudió a los ingresos a diciembre de 2014. la autora se dio a la tarea de revisar las juntas y los directivos de tales

compañías para llevar a cabo la correspondiente verificación de la participación de las mujeres en la alta dirección de dichas compañías.

**Figura 2. Grandes empresas por región**



Fuente: Las empresas más grandes del país por regiones (2015)

En 13 juntas de las 15 compañías relacionadas en el informe mencionado existe una representación femenina del 14% y una mayor participación en el personal de alta dirección, en el que hay un 20% de mujeres en cargos de vicepresidencias.

**Tabla 1. Participación de mujeres en juntas directivas de grandes empresas por región**

EMPRESA	Número de miembros de la junta directiva	Número de mujeres en la junta directiva	Porcentaje de mujeres en la junta directiva	Número de miembros del personal directivo	Número de mujeres directivas	Porcentaje de mujeres en junta directiva
GRUPO SURA	7	0	0	3	0	0
GRUPO EPM	9	2	22	8	2	25
GRUPO ÉXITO	9	1	11	14	3	21
GRUPO ARGOS	7	2	29	9	1	11
GRUPO NUTRESA	7	1	14	11	1	9
ISA	9	2	22	11	4	36
CELSIA	7	2	29	6	2	33
POSTOBON	3	0	0	11	2	18
ISAGEN	7	0	0	8	2	25
SOFASA	3	0	0	11	2	18
GRUPO FAMILIA	6	0	0	5	2	40
GRUPO ORBIS	7	1	14	7	0	0
Totales	81	11	14	104	21	20
Porcentaje		14%			20%	

Fuente: elaboración propia

En información más reciente, el 11 de marzo de 2017 el periódico *El Colombiano*, como información previa a las asambleas anuales de accionistas, publica un artículo con información sobre la composición de las juntas directivas de grandes empresas (Rojas Trujillo y Arias Jiménez, 2017) del que se transcribe lo siguiente:

En el mundo empresarial, la junta directiva es un órgano esencial que cumple varios roles, entre ellos, servir de enlace entre la sociedad y los accionistas, definir estrategias y aprobar las principales políticas y proyectos de expansión.

La firma de consultoría Deloitte explica que la junta define el nivel de riesgo de la compañía, está llamada a garantizar el trato equitativo a todos los accionistas, velar por la calidad de la información financiera y

no financiera, así como verificar los requerimientos de gobierno corporativo.

En el caso de grandes compañías de origen antioqueño, las juntas directivas no escapan a esos deberes. Por el contrario, en los últimos años el compromiso asumido por sus integrantes les permitió, a buena parte de ellas, posicionarse como jugadores relevantes en Latinoamérica.

La noticia incluye las siguientes organizaciones:

**Figura 3 Representación femenina en juntas de grandes empresas de origen antioqueño**

EMPRESA	Número de miembros da la junta directiva	Número de mujeres en la junta directiva	Porcentaje de mujeres en la junta directiva	Número de miembros personal directivo	Número de mujeres directivas	Porcentaje de mujeres en la junta directiva
GRUPO EPM	9	2	22	8	2	25
ISA	9	2	22	11	4	36
UNIVERSIDAD EAFIT	24	5	21	28	10	36
GRUPO BANCOLOMBIA	7	0	0	10	2	20
GRUPO SURA	7	0	0	3	0	0
GRUPO NUTRESA	7	1	14	11	1	9
GRUPO ÉXITO	9	1	11	14	3	21
EL CONDOR	7	1	14	7	4	57
GRUPO ARGOS	7	2	29	9	1	11
Totales	86	14	16	101	27	27
Porcentaje		16%			27%	

Fuente: elaboración propia

Al consultar las hojas de vida de las 14 mujeres presentes en las mencionadas juntas directivas se encontró que en su mayoría se trataba de egresadas de universidades privadas de las ciudades de Medellín y Bogotá, con

especializaciones y maestrías en finanzas y administración en las mismas universidades o con diplomas de universidades del exterior.

Para complementar sus perfiles y reconocer su percepción acerca de los factores que incidieron en el ascenso de las mujeres a la alta dirección de grandes empresas de la ciudad de Medellín se contactaron algunas representantes de dichos cargos para entrevistarlas en los siguientes aspectos: académico, experiencia profesional, consideraciones de temas de género y datos personales.

Al tener en cuenta una participación de aproximadamente 30 mujeres destacadas en cargos directivos de las organizaciones mencionadas, la muestra que se logró a partir de ubicar diferentes contactos que llevaran a obtener las entrevistas deseadas fue de 15 mujeres que laboran en la actualidad o en otros casos que han trabajado en las empresas que se relacionan en los cuadros; es de anotar que las mujeres entrevistadas en la mayoría de los casos no fueron exactamente las que ocupaban los cargos que se relacionan en el cuadro de referencia, pero sí cumplían todas las características de la definición de la muestra, a saber: mujeres que ocupan o han ocupado cargos de alta dirección en grandes compañías de la ciudad de Medellín; las mujeres entrevistadas trabajan o trabajaron en empresas como: Grupo EPM, ISA, Universidad EAFIT, Grupo Sura, Grupo Nutresa, Grupo Argos y Grupo Familia, entre otras grandes compañías de la ciudad de Medellín, en cargos de presidencias, vicepresidencias, dirección y todas ellas miembros de juntas directivas de diferentes empresas y fundaciones.

#### **4 Presentación y análisis de resultados**

Los resultados de la revisión bibliográfica describen algunos factores que incidieron en el acceso de la mujer a cargos de alta dirección, elementos que se confrontaron con la experiencia de las 15 mujeres entrevistadas, que han

participado en los cargos más altos de grandes empresas de la ciudad y en diferentes juntas directivas.

Las preguntas que se elaboraron fueron diseñadas con base en las unidades temáticas definidas en el marco conceptual, las que, a su vez, se relacionan con etapas de la vida profesional de las mujeres, lo que proporcionó un relato que partió de la educación, pasó de la academia a la empresa, se ocupó de los temas de familia y mujer directiva y, por último, se habló de algunas barreras en el ejercicio profesional.

Los temas tratados en las entrevistas fueron sus motivaciones académicas y profesionales al terminar su educación media, los factores que consideraron que las llevaron a ser personas clave en la dirección estratégica de las compañías y su trayectoria laboral con el propósito de revisar lo que las diferencia desde la óptica de su género femenino; de igual manera se indagó acerca de los hallazgos de los factores que incidieron en el acceso de la mujer a la alta dirección desde una perspectiva de género a partir de los hallazgos en los estudios revisados en el marco conceptual.

Para comenzar debe tenerse en cuenta la principal observación que en su mayoría hicieron las mujeres entrevistadas, altas directivas del sector privado, quienes propusieron precisamente salirse de esquemas creados porque su labor como representantes del género femenino en altos cargos de dirección de las grandes empresas de la ciudad de Medellín es precisamente la desmitificación de los estereotipos con los que las mujeres aun en este tiempo deben emprender su carrera hacia los cargos de poder. Como sociedad todavía hay muchos asuntos por resolver y uno de ellos es el tema de género, pero la mayoría consideró que algunos movimientos feministas se alejan de la realidad cuando, al buscar la visibilización de la mujer, tienden a mostrar como punto de partida una mujer anulada y esta percepción va en contra de su superación. Las entrevistadas pretendieron dejar ver que el tema debe abordarse de otra manera y resaltaron las

cualidades de la mujer y su capacidad para incursionar en todos los sectores de la economía, lo cual están demostrando y es un fenómeno que va en crecimiento.

## **EDUCACIÓN**

El 99% de las entrevistadas son egresadas de colegios privados de la ciudad de Medellín, en su mayoría católicos; la mayor parte ingresaron de inmediato a la universidad privada y solo dos de las entrevistadas realizaron su pregrado en la Universidad de Antioquia. Las entrevistadas son mujeres con un alto rendimiento académico, se orientaron a profesiones como administración de negocios, economía, ingenierías y derecho; en su vida académica obtuvieron diferentes reconocimientos, además de acceso a becas por su excelente desempeño.

No definieron una clara expectativa profesional al iniciar su pregrado pero sí muchas fortalezas apenas comenzaron su ejercicio profesional: la permanente curiosidad, la perseverancia, la alta dedicación al cumplimiento de la tarea; son personas propositivas y con resultados sobresalientes que constituyen su carta de presentación.

En cuanto a la participación de mujeres y hombres en el pregrado, las entrevistadas que estuvieron en la universidad en décadas como las del sesenta y del setenta manifestaron que aún eran pocas las mujeres que se veían en las universidades pero se pasó por una mayor representación en los años ochenta para llegar a una paridad en la década de los noventa en los casos de administración de negocios y derecho; en las ingenierías tanto en los años ochenta como en los noventa la representación era menos de diez mujeres en las promociones salientes, según la experiencia que tuvieron las entrevistadas en sus universidades.

No todas realizaron estudios de nivel superior; aquellas que podrían llamarse pioneras en participación en la alta dirección reconocieron que tales

especializaciones no eran requeridas hace unas décadas y que el conocimiento lo fueron adquiriendo con seminarios, congresos y su propia experiencia en diferentes grupos; algunas realizaron estudios de especialización por oportunidades que se les presentaban al interior de las mismas compañías y un tercer grupo accedió a estudios de nivel superior por iniciativas personales encaminadas a tener una mejor preparación para enfrentar los retos del mundo laboral actual.

## **DE LA ACADEMIA A LA EMPRESA**

Para obtener sus primeros empleos fue clave su desempeño académico pues la mayoría de las entrevistadas accedieron a prácticas y empleos de tiempo parcial por referencia y solicitud de algún profesor del pregrado; en todo caso resaltaron que en las décadas pasadas era mucho más sencillo acceder a la vida laboral, la competencia profesional era poca, y como eran sobresalientes el panorama mejoraba aún más; por ejemplo en el caso de ingeniería de sistemas, planteó una de las entrevistadas que no buscaban empleos sino que se los ofrecían, a finales de los años ochenta, cuando el pregrado aún era nuevo en la ciudad.

La trayectoria laboral, a pesar de ser larga en recorrido, se dio en muy pocas empresas; la mayoría de las entrevistadas han estado en solo dos grupos económicos de la ciudad, pero en cargos o proyectos transformadores por espacio alrededor de cinco años.

Las relaciones laborales siempre las caracterizaron como excelentes, tanto con mujeres como con hombres; en su mayoría siempre han tenido jefes hombres que han confiado plenamente en sus capacidades y las identifican como personas claves en la organización; de la mano de ellos desempeñan diferentes roles y crecen en el sentido laboral.



Reconocieron muchas de ellas que las mujeres sí tienen que esforzarse un poco más que los hombres por demostrar sus capacidades, pero no es algo que se convierta en lucha constante, ni en un factor que frene en forma permanente su desempeño; por el contrario, es un impulso que las hace sobresalir en algún momento, las hace reconocidas en su medio y les abre puertas en las empresas.

En la creación de redes de trabajo, la mayoría han tenido éxito; son mujeres que se comunican bien con sus pares e identifican las buenas relaciones interpersonales como una puerta que les abre oportunidades; sí reconocen que el hombre conforma redes de manera más sencilla, pues, a pesar de que ellas pertenecen a varios grupos, son cerrados y de pocos participantes.

La mayoría afirmó que el mundo empresarial sí es un mundo masculino, fue creado por hombres y ello se refleja en muchos actúes; sin embargo, no lo ven como obstáculo, porque aun así, hay cabida para las mujeres y, a pesar de ello, todas las entrevistadas respondieron que no hay que asumir un rol masculino para dirigir; por el contrario, consideraron que al hacerlo de esa manera se fracasa o se frena el éxito de la mujer directiva. Las mujeres deben conservar su feminidad; al respecto afirmó una de las entrevistadas:

La mujer no puede parecerse al hombre, ni en la forma de vestirse ni en la forma de hablar, ni en el abandono de sus deseos de ser mamá, ni en confesar gustos de ser mujer, la ropa, las compras, la casa bonita. No hay que masculinizar el rol de la mujer para dirigir y ahí hay una tendencia muy peligrosa que hace fracasar a la mujer en su desempeño y que hace que el hombre no la vea como mujer profesional y la respete como tal. Ahí nacen los movimientos feministas, pero es que no te hiciste respetar como mujer, como mujer profesional, ni fuiste feliz siendo mujer.

Por otro lado, una directora de desarrollo organizacional de empresa privada mencionó:

El problema es que asociamos feminidad con ligereza, chisme, con leer *Hola* todo el día, ir a la peluquería todo el día, y yo voy todas las semanas, pero a leer *Harvard Business Review* y es más: también leo *Hola*, también tengo ese derecho y es bueno. Soy mujer y veo el mundo desde mi feminidad y ello fortalece mis equipos.

Acerca de los factores que incidieron en su ascenso profesional mencionaron alto nivel de compromiso, actitud, ganas, estar dispuestas siempre a poner más, constante curiosidad por temas nuevos, siempre estar estudiando, rigurosidad, responsabilidad, tener claro que las tareas hay que cumplirlas sí o sí, excelentes relaciones interpersonales, cuidar mucho el resultado, trabajo en equipo, ser excelente coequipera.

En las diferentes respuestas se identificó a la mujer que participa en grupos masculinos como un catalizador, la mujer es un llamado al orden en una reunión de trabajo, ellas se reconocen como diferentes pero, además, resaltan que el papel del hombre no es discriminatorio; fueron muy pocos los casos en que por ser mujeres recibieron un trato diferente en sentido negativo; más allá de un caso sobresaliente, algunas de las entrevistadas resaltaron que han aprendido de los hombres, se han puesto bajo su tutela y han recibido lecciones empresariales que hoy les sirven para que su desempeño profesional sea sobresaliente.

## **FAMILIA**

Un tema recurrente en los estudios sobre la mujer trabajadora es el balance entre vida laboral y familiar; al respecto se indagó sobre cómo lograr el equilibrio entre vida laboral, personal y familiar. Solo una de las entrevistadas reconoció un total equilibrio, que atribuyó al orden, al manejo de la fatiga y a la permanente comunicación con su pareja; además, resaltó que muchas mujeres suelen recurrir a una queja permanente por los numerosos roles que deben ejercer, manera poco

adecuada de asumir su condición de madre trabajadora; por ello afirmó que debe evitarse este tipo de actitudes para salir avante con la multiplicidad de roles y, si es necesario, saber decir no cuando así se deba hacer, si es necesario hacer un alto en la vida laboral o recurrir a tiempos parciales es totalmente válido para procurar el equilibrio.

Las demás entrevistadas que ejercen rol de esposas y madres además de ejecutivas aceptaron que ese equilibrio no se da y la balanza siempre se inclina hacia un aspecto que es el laboral; destacaron que requieren ayuda, tener una pareja que apoye su decisión de permanecer en la alta gerencia, contratar personal de apoyo como nanas y empleadas domésticas, vincular a sus hijos a muy temprana edad en la academia, recibir el apoyo adicional de la familia y, en todo caso, aceptar y reconocer que se dieron una oportunidad para desempeñarse en la vida laboral, que quieren ejercerla y se sienten tranquilas de estar allí, sin remordimientos ni culpas que no les permitirían su buen desempeño; sin bajar la guardia y con el reconocimiento de que aun con las ayudas son también administradoras del hogar, pues son las responsables de resolver todos los asuntos logísticos que involucran las tareas familiares: buscan las clases extracurriculares, organizan los transportes, colaboran con tareas, piden citas médicas, etc., labores en las que los hombres aún no se involucran lo suficiente, a pesar de que los papás de las nuevas generaciones tienen una alta participación en la crianza de los hijos.

Algunas resaltaron también que su labor de altas directivas fortalece su rol de madre y ayuda a formar a sus hijos en disciplina, optimización de los tiempos e independencia, puesto que los mismos se enfrentan desde temprana edad a condiciones en las que se requiere que ellos respondan de manera adecuada a las necesidades de su hogar con madre trabajadora; deben aprender a relacionarse con otras personas, deben estar listos en los tiempos requeridos y atender con responsabilidad sus labores, aspectos que benefician su formación; en la opinión de varias de las entrevistadas esto es un elemento positivo, además

de que la admiración generada por parte de los hijos hacia las madres los lleva a tener unos propósitos de superación más claros y a considerar a la mujer como un ser humano fuerte y generador de progreso en la sociedad.

## **MUJER DIRECTIVA**

Todas las entrevistadas tuvieron acceso a cargos de dirección a muy temprana edad, al inicio de sus carreras; todas atribuyeron dicha oportunidad a los resultados de su trabajo y a su dedicación y algunas dieron cuenta de que es lo que la vida les tiene destinado, suerte, Dios; pero en todo caso reconocieron estar preparadas cuando llegaban las oportunidades.

No dieron cuenta de ambición y búsqueda desesperada de los altos cargos, sino que más bien indicaron que cada cargo lo emprendieron con el propósito de disfrutar y asumir el nuevo reto y así fueron llegando los demás.

Al preguntar acerca de las motivaciones de la mujer comparadas con las de los hombres, los elementos fueron los mismos pero hicieron una clara diferenciación de lo que dichos aspectos movilizan en las mujeres y en los hombres. Los elementos recurrentes fueron: poder, dinero y reconocimiento; en el caso de la mujer lo que describieron las entrevistadas es que el poder es un elemento asociado con la transformación que les permite poner sus logros al servicio de terceros; en cuanto al dinero, les genera sensación de seguridad, independencia y estabilidad económica, lo que está relacionado con la información ancestral que trae el sexo femenino, dependiente de la manutención por parte del hombre; el reconocimiento se vuelve sinónimo de logro, de hacer la tarea, de mostrar sus resultados y capacidades.

Habría que dirigir la misma pregunta a los hombres; la percepción de un alto porcentaje de las entrevistadas, a pesar de su admiración, agradecimiento y respeto por el género masculino, fue la de reconocer que a ellos los mueve un

factor de ego y competitividad y anotaron que los hombres necesitan y ansían el poder para fortalecerse en lo individual; algunos comentarios en torno al poder en los hombres fueron: “un hombre con poder es un hombre más atractivo mientras que una mujer con poder genera aversión”, “a los hombres los formaron para ser CEO y necesitan llegar allá mientras que las mujeres no tenemos esa necesidad” y “las mujeres no necesitan los máximos cargos para ser felices, las mueven otras cosas, los hombres se muestran más en busca de lograr ascensos”. En este mismo sentido, el dinero y el reconocimiento para los hombres es un aspecto que los moviliza a partir de la individualidad del ego. Las entrevistadas hicieron la claridad de que existen excepciones y que los hombres por lo general en algún tipo de organizaciones también están motivados por la transformación social.

En cuanto al estilo de dirección, la mayoría se describieron como muy exigentes, cercanas a las personas pero sin perder de vista el resultado. Resaltaron varias de las entrevistadas que las mujeres son más generosas con el conocimiento y que ello hace que se involucren más con el desempeño de la tarea, aprovechan los potenciales de su equipo y son delegatarias por su misma “naturaleza de generosidad”<sup>3</sup> y menor protagonismo, reconocen que por su alto nivel de compromiso en ocasiones deben hacerse sacrificios individuales y de equipo porque las tareas y las metas deben cumplirse “sí o sí”.

En cuanto a los equipos de trabajo que prefieren, se orientaron a describir a las personas; seres que sean enérgicos a la hora de asumir una labor, las ganas, el buen trato interpersonal, el reconocimiento y la superación de sus fueron condiciones relevantes; eligen siempre personas que cuidan el resultado y muchas de las entrevistadas reconocieron que podrían omitir algunas falencias de tipo técnico pero no dejarían pasar asuntos que tienen que ver con las habilidades

---

<sup>3</sup> Una de las entrevistadas asocia la maternidad con esta naturaleza de generosidad, puesto que “prestamos nuestro cuerpo para albergar otra vida”.

blandas<sup>4</sup>; en su mayoría reconocieron que son buenos los equipos heterogéneos; las mujeres en los equipos sobresalen por el compromiso y la responsabilidad pero reconocen que son presa del estrés con mayor facilidad y que su sensibilidad en ocasiones ralentiza los procesos en el trabajo; por su parte, los hombres son más serenos en su desempeño, factor a favor cuando hay situaciones de estrés pero en contra cuando el resultado exige sacrificios, puesto que su nivel de compromiso en general es menor que el de las mujeres.

### **ACERCA DE ALGUNAS BARRERAS**

En los artículos revisados se reconocen factores que frenan el acceso de la mujer a los altos cargos directivos como la segregación laboral, la brecha salarial y los factores hogar y maternidad; de la misma manera se mencionan otros internos como un autoconcepto deficiente, la preferencia de las mujeres por permanecer en cargos medios y la afirmación de que el recorrido que hacen las mujeres en el ascenso de la escala corporativa es más largo porque las mujeres comienzan sobre la base de los cargos mientras que los hombres ingresan en cargos de nivel más alto; sobre cada aspecto se indagó en las entrevistas.

¿Existe segregación laboral? Cada vez más las mujeres ingresan en todos los sectores de la economía y se enfrentan a vencer los estereotipos que las han relegado en la vida laboral. En este aspecto hubo opiniones divididas entre las mujeres que se entrevistaron; muy pocas reconocieron que en niveles de alta dirección son privilegiados los hombres y la mayoría se inclinó por afirmar que hoy las mujeres tienen cabida en todas las actividades del mercado; sin embargo, algunas observaron que hay labores en las que no es conveniente tener mujeres, casos de fuerza física y, en especial, en frentes de trabajo en los que deben dirigir grandes masas de empleados operativos en espacios como campamentos; es de

---

<sup>4</sup> Buenas relaciones personales, inteligencia emocional y manejo de conflictos, entre otras.

anotar que no es cuestión de que falten mujeres para esos cargos, sino, por el contrario, existen las que aspiran a ejercerlos, aunque es más una decisión empresarial la de evitar dichos cargos. Una de las entrevistadas, profesional en ingeniería, expuso su caso en el que su deseo al terminar su pregrado era vincularse a trabajos en campo y en todas las entrevistas que realizó le negaron la oportunidad por ser una mujer joven y bonita a quien le sería poco fácil dirigir un grupo de obreros en un campamento.

Brecha salarial: tres de las entrevistadas respondieron en sentido negativo y las demás emitieron un rotundo no; adujeron que los salarios se le asignan al cargo y no a la persona y en ninguna de las empresas visitadas existe el caso. Es de resaltar una de las justificaciones sobre los diferenciales de salario, que tiene que ver con que en general los hombres están más preparados, porque las mujeres en ocasiones suspenden su actividad laboral por un tiempo o dicen no a oportunidades fuera de la ciudad o el país y allí la acumulación de experiencia comienza a diferenciarse, de tal manera que un cargo ofrecido en un rango salarial se le puede ofrecer a una mujer en el límite inferior pero no a un hombre; por otro lado, una de las entrevistadas mencionó que las mujeres tienen menos poder de negociación<sup>5</sup> y aceptan con mayor rapidez una oferta, mientras que los hombres esperan más, van por el cargo y el salario que ellos desean y de lo contrario dicen que no; también se reconoció que como la mujer está menos motivada por el dinero que el hombre y acepta cargos con salarios por debajo del rango superior ofrecido porque las movilizan otros aspectos de la vida laboral.

¿Son relevantes los factores hogar y maternidad para el ingreso y la promoción de la mujer en las organizaciones? La mitad de las entrevistadas contestaron que es relevante para cargos y proyectos que requieran permanencia; en este caso afirmaron ellas que las compañías se preguntan si una mujer en edad reproductiva

---

<sup>5</sup> A partir de la afirmación de que la mujer no presenta una notoria motivación por el dinero, por tal razón su salario en términos monetarios no es a lo que más recurren a negociar al ingresar a una compañía.

podrá atender estos retos, y por lo general no asumen el riesgo. Como en el caso de la brecha salarial, muchas de las entrevistadas dieron por respuesta un rotundo no. Respecto de la reciente ampliación del tiempo de licencia de maternidad, pocas mujeres respondieron que les parece bien y algunas no opinaron al respecto pero resaltaron respuestas como que ello va en contra del empleo femenino; de hecho, una de las entrevistadas mencionó que si una mujer tiene un embarazo complicado que continúa con una larga licencia de maternidad y, en ocasiones, con vacaciones acumuladas, con facilidad puede estar cerca de un año por fuera de sus labores y si una persona no está en un cargo estratégico por ese espacio de tiempo, es muy fácil que puede afirmarse que no es necesaria; por otro lado, una entrevistada afirmó que una mujer que no tiene su equipo preparado para su ausencia es una alta ejecutiva que no ha hecho la tarea y, puesto que las mujeres se caracterizan por ser delegatarias, deberían tener a su equipo enterado y capacitado para cubrirla ante cualquier ausencia.

Autoconcepto deficiente: la respuesta más recurrente fue no.

Las mujeres prefieren permanecer en cargos medios: la respuesta más recurrente fue sí. Se hace más fácil obtener el equilibrio con la vida familiar cuando se permanece en un cargo medio. La alta dirección requiere sacrificios que muchas mujeres prefieren no asumir por lo que se sienten bien en cargos de dirección y jefes de unidad o asumiendo gerencias en empresas de menor tamaño; por otro lado, también existen evidencias de que la mujer ha optado por los emprendimientos por asuntos no solo de menores oportunidades sino también por tener tiempo disponible para otras actividades personales y familiares. Una de las entrevistadas manifestó este aspecto como una desventaja y resaltó que “ojalá las mujeres aceptaran los altos cargos que se les proponen”; en defensa de la dirección masculina, los hombres también tienen en la mira sucesoras mujeres, pero son ellas mismas las que se niegan a asumir ciertos retos porque miran los cargos desde el punto de vista de la historia del desempeño de los hombres y afirma ella que habrá que ocupar ese cargo y con el toque personal comprobar



que hay otras maneras de hacer las cosas sin “matarse” al ejercer labores de alta gerencia.

El recorrido que deben hacer las mujeres para ascender a cargos de alta dirección es más largo que el que hacen los hombres: esto también es una consecuencia de elegir un ejercicio de la profesión que le permita cierta libertad en términos de tiempo requerido; las mujeres son más proclives a aceptar puestos de medio tiempo o aquellos que les permitan flexibilidad y si deciden una carrera de ascenso sí puede darse que el recorrido sea más lento.

## **5 Conclusiones**

El reconocimiento de la intelectualidad de la mujer como aporte a la sociedad desde la perspectiva de la industria es una ganancia que hoy las empresas aprecian cada vez más; reconocen en la diversidad una ventaja competitiva e involucran al género en las decisiones estratégicas de las compañías. En la actualidad, a pesar de los estudios que resaltan temas de discriminación, el empoderamiento de la mujer pretende dejar a un lado tales preconcepciones para dar una muestra de su capacidad para enfrentar grandes retos en la sociedad; las mujeres que están en la alta dirección de las empresas de la ciudad son trabajadoras que muestran sus resultados, alcanzan las metas trazadas y dejan las compañías siempre en mejor posición que la que tenían al momento de su ingreso; sus características más visibles, como la rigurosidad, la orientación a la tarea y el alto compromiso, comprenden los principales factores que inciden en su llegada y permanencia en alto cargos de dirección.

El primer factor que incide en la llegada a la alta dirección es un aspecto de formación, estar preparadas desde el punto de vista académico e, incluso, a partir de las mismas familias para afrontar grandes retos es uno de los determinantes

más notorios en las mujeres que pertenecen a la alta dirección. Se observa en la academia en la actualidad un empoderamiento sobresaliente por parte de las mujeres universitarias y podría suponerse que estas nuevas profesionales salen al mercado laboral libres de las preconcepciones que son motivo de revisión en este documento; en las entrevistas se manifestó la idea de que es cuestión de tiempo para que se note la evolución de la participación de las mujeres en la dirección de grandes empresas, de la misma manera que se ha dado en la sociedad de manera paulatina.

Los factores externos se descartan ante una firme decisión de afrontar retos y ello constituye un inicio de la desmitificación de términos discriminatorios como estereotipos, segregación, brecha salarial e, incluso, el tan mencionado techo de cristal, por lo menos en los cargos de alta dirección; pocas décadas quedarían entonces para comenzar a hablar de dichos términos de manera histórica y como casos aislados; sin embargo, al pensar en casos de discriminación como el racismo, se trata de asuntos que no están superados en su totalidad y que son evidenciados a pesar de la continua lucha y el desarrollo de las sociedades. En todo caso, salir de la minoría, como en el caso de la participación en las universidades, es un aspecto a favor para mejorar las condiciones de las mujeres trabajadoras en cuanto a sus posibilidades de ascenso en la escala corporativa.

Para hacer lectura del análisis aquí presentado es importante tener en cuenta la delimitación de la investigación realizada, en cuanto a que la muestra propuesta fue cerrada, puesto que correspondió un pequeño número de mujeres que participan también en un número reducido de organizaciones, por lo que las conclusiones expuestas deben leerse con dicha delimitación; cuando se habla de las mujeres y de las organizaciones en estas conclusiones se hace referencia en ambos casos al ámbito local de la ciudad de Medellín.

Es claro que las mujeres están facultadas para grandes retos en la sociedad, la mirada hacia ellas va evolucionando y son reconocidas como grandes lideresas

que movilizan la economía, no solo desde la perspectiva del consumo sino también desde la de sus decisiones gerenciales estratégicas y su presencia con aportes innovadores que llevan al crecimiento de las compañías y hacen que la industria cada vez más prefiera tener equipos heterogéneos para participar en la toma de decisiones.

Existen dos afirmaciones ante la inquietud planteada de en cuánto tiempo dejará de hacerse la pregunta ¿por qué hay tan pocas mujeres en la alta gerencia?; la primera es que es cuestión de tiempo, que acarrea una desmitificación de las barreras culturales respecto de la mujer en el papel empresarial; luego de superar este aspecto podría llegarse a un equilibrio; la segunda corresponde a que es cuestión de números y allí hace falta “desatrasarse” en la ventaja que les llevan los hombres en cuanto a recorrido y experiencia. De igual manera es innegable que las decisiones personales de muchas mujeres tienen una clara interferencia en la vida laboral y es mayor el número de hombres que desea realizar un recorrido amplio y permanente a través de los cargos de dirección que el de mujeres; en todo caso, ello no debería conducir a la brecha que hoy se refleja al revisar los miembros de las juntas directivas porque las mujeres se están preparando y van en el camino.

Resaltar las características femeninas es un punto a favor de los estilos de dirección que ejercen las mujeres, sin negar que tanto ellas como los hombres se desplazan entre diferentes formas de liderazgo; ellas asumen cada reto y cada etapa de su profesión desde diferentes frentes y precisamente ese dinamismo las lleva a obtener excelentes resultados. No obstante, debe tenerse en cuenta su naturaleza, y los diferentes roles que se les asocian por sus atributos, las elecciones personales y profesionales que las mujeres deben hacer son muy diferentes a las de los hombres porque sus preocupaciones son otras y sus decisiones también; el practicismo asociado con el comportamiento masculino es una cualidad que al presentarse en las mujeres les imprime una mejor capacidad de elección; a pesar de ello, la vocación de unificación que tiene la mujer se hace

presente y las lleva a no descartar por completo ninguno de sus roles; por el contrario, las invita a utilizar su creatividad y su organización para ser soporte de las familias y de las grandes empresas.

Lo que la mujer actual se encuentra aclarando es que el propósito no es equipararse con los hombres; por el contrario, tener presencia desde el punto de vista de la diferencia; lo primero es reconocer que ambos sexos pueden tener las mismas cualidades de acuerdo con la actitud y el comportamiento, lo que comprende su inteligencia y sus hábitos; ambos pueden ser disciplinados, rigurosos y tener alta capacidad de trabajo, pueden desarrollar tareas similares y, muy en especial, en el nivel que ocupa la presente investigación, tanto mujeres como hombres tienen capacidades que les permiten llegar a altos cargos directivos en las organizaciones; se entiende que las diferentes visiones dan un aporte muy positivo a las compañías y por ello conformar equipos heterogéneos, lo que se constituye en un acierto en todos los ámbitos y, en este caso, en el empresarial.

## Referencias

- Agut Nieto, S., y Martín Hernández, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25(2), 201-214. Recuperado el 6 de febrero de 2017, de: [http://copao.cop.es/files/contenidos/VOL25\\_2\\_7.pdf](http://copao.cop.es/files/contenidos/VOL25_2_7.pdf)
- Cárdenas de Santamaría, M. C. (2005). La conciencia femenina de la mujer colombiana y su liderazgo empresarial. *Revista de Empresa. La fuente de Ideas del Ejecutivo*, (11), 24-38. Recuperado el 16 de marzo de 2017, de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=1965280>
- Cárdenas de Santamaría, M. C., Eagly, A., Heller, L., Jáuregui, K., Rivadeneira, W., y Salgado, E. (2010). Percepción de mujeres directivas en Latinoamérica sobre determinantes de su ascenso. En G. Blonder (ed.), *Congreso Internacional "Las políticas de equidad de género en prospectiva: nuevos escenarios, actores y articulaciones"*, área de género, sociedad y poder. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 16 de marzo de 2017, de: [http://www.prigepp.org/congreso/documentos/ponencias/1\\_Cardenas\\_Eagly\\_Heller\\_Jauregui\\_Rivadaneira\\_Salgado.pdf](http://www.prigepp.org/congreso/documentos/ponencias/1_Cardenas_Eagly_Heller_Jauregui_Rivadaneira_Salgado.pdf)
- Clancy, S. (2007). ¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales? *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (38), 1-8. Recuperado el 6 de febrero de 2017, de: <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=71603802>
- “Colombia tiene que cerrar la brecha salarial entre hombres y mujeres: Mintrabajo” (2017, 8 de marzo). *Eje 21*. Recuperado el 4 de abril de 2017, de: <http://www.eje21.com.co/2017/03/colombia-tiene-que-cerrar-la-brecha-salarial-entre-hombres-y-mujeres-mintrabajo/>

- Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill. Recuperado el 30 de junio de 2017, de:  
<https://diversidadlocal.files.wordpress.com/2012/09/metodologc3ada-y-tc3a9cnicas-de-investigac3b3n-social-piergiorgio-corbetta.pdf>
- Cuadrado Guirado, I., Molero Alonso, F., y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2(2), 115-129. Recuperado el 4 de mayo de 2017, de:  
<http://revistas.uned.es/index.php/accionpsicologica/article/view/525>
- Cuarto Congreso Internacional Femenino, Bogotá, 1930 (s.f.). *Capítulo 3*. pp. 66-128. Recuperado el 4 de abril de 2017, de:  
[http://www.bdigital.unal.edu.co/51062/25/958655497X\\_2.PDF](http://www.bdigital.unal.edu.co/51062/25/958655497X_2.PDF)
- Fernández, M. del P. (2006). Desarrollo y determinantes del diferencial salarial por género en Colombia, 1997-2003. *Sociedad*, 58(2), 165-208. Recuperado el 4 de abril de 2017, de: <http://www.redalyc.org/pdf/1691/169114683005.pdf>
- Galvis, L. A. (2010). *Diferenciales salariales por género y región en Colombia: Una aproximación con regresión por cuantiles*. Bogotá: Banco de la República, documentos de trabajo sobre economía regional, 131. Recuperado el 4 de abril de 2017, de:  
<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-131.pdf>
- Godoy, L., y Mladinic, A. (2009). Estereotipos y roles de género en la evaluación laboral de hombres y mujeres en cargos de dirección. *Psykhe*, 18(2), 51-64. Recuperado el 6 de febrero de 2017, de:  
<http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/viewFile/229/pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P (2014). *Metodología de la investigación*, 6ª ed. México: McGraw-Hill.

- Idivro Carlier, S. (2012). La mujer en la alta dirección colombiana. *Revista INALDE-Alumni*, (33), 34-45. Recuperado el 6 de febrero de 2017, de: [http://www.inalde.edu.co/fileadmin/Documentos/CENTRO\\_DE\\_MEDIOS/REVISTA/ARCHIVO/revista\\_inalde\\_33.pdf](http://www.inalde.edu.co/fileadmin/Documentos/CENTRO_DE_MEDIOS/REVISTA/ARCHIVO/revista_inalde_33.pdf)
- La mujer en la historia de la educación superior en Colombia (2010, 8 de marzo). *Universia Colombia*. Recuperado el 4 de abril de 2017, de: <http://noticias.universia.net.co/vida-universitaria/noticia/2010/03/08/258244/mujer-historia-educacion-superior-colombia.html>
- Las empresas más grandes del país por regiones (2015, 10 de junio). *Dinero*. Recuperado el 6 de abril de 2017, de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/las-empresas-mas-grandes-del-pais-regiones-2015/209423>
- Martínez Miguélez, M. (1994). La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico práctico. México: Trillas.
- Maxfield, S. (2005). *Mujeres en el límite. Poder corporativo en América Latina*. Women's Leadership Conference of The Americas. Recuperado el 31 de marzo de 2017, de: <http://www.wim-network.org/docsbibliografia/Al%20limite-Sylvia%20Maxfield.pdf>
- Moine, M. B. (2013). Factores que inciden en el acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad en la estructura organizacional. *Ciencias Económicas*, 1(10), 21-45. Recuperado el 6 de febrero de 2017, de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5522966>
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2015). *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso. Informe global*. Ginebra: OIT. Recuperado el 2 de febrero de 2017, de:

[http://www.ilo.org/global/publications/books/forthcoming-publications/WCMS\\_356969/lang--es/index.htm](http://www.ilo.org/global/publications/books/forthcoming-publications/WCMS_356969/lang--es/index.htm)

Padilla Carmona., M. T. (2001). Barreras y limitaciones en el desarrollo profesional de la mujer. *Portularia. Revista de Trabajo Social*, (1), 223-232. Recuperado el 2 de febrero de 2017, de: <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/16827>

Piras, C. (ed.). (2006). *Mujeres y trabajo en América Latina. Desafío para las políticas laborales*. Washington, DC: BID. Recuperado el 2 de febrero de 2017, de: [https://publications.iadb.org/handle/11319/424?locale-attribute=es&scope=123456789/1&thumbnail=false&rpp=5&page=1&group\\_by=none&etal=0&filtertype\\_0=author&filter\\_0=Contreras%252C+Dante&filter\\_relational\\_operator\\_0>equals](https://publications.iadb.org/handle/11319/424?locale-attribute=es&scope=123456789/1&thumbnail=false&rpp=5&page=1&group_by=none&etal=0&filtertype_0=author&filter_0=Contreras%252C+Dante&filter_relational_operator_0>equals)

Rojas Trujillo, J. F., y Arias Jiménez, F. (2017, 17 de marzo). Ellos tienen la visión de las grandes empresas. *El Colombiano*. Recuperado el 8 de mayo de 2017, de: [www.elcolombiano.com](http://www.elcolombiano.com):  
<http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/junta-directiva-argos-bancolombia-epm-exito-eafit-isa-sura-nutresa-y-condor-MB6131493>



## ANEXOS

### GUION DE ENTREVISTAS

<b>PREGUNTAS DE TIPO ACADÉMICO</b>
¿Qué la motivó en la elección de su carrera profesional y su universidad?
¿Cuál era su expectativa profesional al elegir dicha carrera?
¿Cómo era la conformación de los estudiantes de la carrera en su época universitaria, en cuanto a participación de hombres y mujeres?
¿Cómo fue su desempeño académico? ¿Pertenebió a algunos grupos u organizaciones estudiantiles en la universidad?
¿Cuáles estudiantes sobresalían en la carrera y a qué se dedican en la actualidad?
<b>PREGUNTAS DE TIPO LABORAL Y EXPERIENCIA ADQUIRIDA</b>
¿Cómo consiguió su primer empleo? ¿Cuánto tiempo estuvo allí?
Cuénteme acerca de su trayectoria laboral: tipo de cargo, funciones, responsabilidades, tiempo laborado, etc.
En este recorrido, ¿cómo caracteriza sus relaciones laborales con compañeros del mismo nivel y jefes?
¿Cuál era su aspiración de ascenso?
¿Considera que hubo algún suceso determinante en sus ascensos laborales?
¿Cuáles factores considera que incidieron en su ascenso en la carrera profesional?
¿Cómo ha sido la experiencia en la creación de redes de trabajo (redes informales)?
¿Cuáles barreras identificó en sus aspiraciones de crecimiento laboral? ¿Considera que existieron barreras de género?
¿Considera que el mundo empresarial es un mundo masculino?
¿Cómo define su estilo de dirección?
¿Cómo selecciona sus equipos de trabajo y cuáles son sus características?
¿Cómo ve las oportunidades laborales en las grandes empresas de Medellín?
¿Cuál percepción tiene de las mujeres que vienen ascendiendo en las grandes compañías antioqueñas?

<b>PREGUNTAS SOBRE VARIABLES DE GÉNERO</b>
¿Reconoce algún tipo de segregación laboral como barrera de ingreso a las empresas de la ciudad de Medellín?
¿Considera que el recorrido que hacen las mujeres para ascender en la escala corporativa es más largo que el que realizan los hombres; es decir, comienzan ellas desde cargos más bajos en la escala?
Hay estudios que afirman que más mujeres se quedan ejerciendo mandos medios en las empresas. ¿Está de acuerdo y por qué considera que ocurre dicho fenómeno?
¿Considera que existen iguales oportunidades para hombres y mujeres en la promoción de cargos al interior de las empresas de la ciudad de Medellín?
¿En el ingreso a las empresas de la ciudad de Medellín y en la promoción de las mujeres considera que son relevantes los factores hogar y maternidad?
¿Considera que existe brecha salarial de género en los altos cargos de las empresas de la ciudad de Medellín?
¿Considera que existen factores internos, como el autoconcepto, que afecten el ascenso de las mujeres en su carrera profesional?
¿Cuáles motivaciones ha observado en las mujeres en su desempeño laboral al momento de enfrentarse a promociones en las compañías?
<b>INFORMACIÓN DE TIPO BIOGRÁFICO</b>
¿Cómo era la conformación de su familia (padres y hermanos y sus profesiones)? ¿En cuál barrio vivió? Edad, estado civil, número de hijos, edades en las que decidió tener sus hijos, colegio, universidad, nivel superior.
¿Tiene algo por agregar?

Fuente: elaboración propia

## PREGUNTAS POR UNIDAD TEMÁTICA

Educación	Estigmas/Segregación	Brecha	Familia	Estilo	Historia	Otro
1. ¿Qué la motivó en la elección de su carrera profesional y universidad?	¿Qué barreras identificó en sus aspiraciones de crecimiento laboral. Considera que existieron barreras de género?	¿Considera que existe brecha salarial de género en los altos cargos de las empresas de la ciudad de Medellín?	¿De qué manera ha logrado el equilibrio vida personal, familiar y laboral?	¿Considera que hubo algún suceso determinante en sus ascensos laborales?	¿Cómo consiguió su primer empleo? - ¿Cuánto tiempo estuvo allí?	¿Cómo ha sido la experiencia en la creación de redes de trabajo? –redes informales
2. ¿Cuál era su expectativa profesional al elegir esta carrera?	¿Considera que es el mundo empresarial un mundo masculino?		¿En el ingreso y promoción de las mujeres a las empresas de la ciudad de Medellín considera que es relevante el factor hogar y maternidad?	¿Qué factores considera que incidieron en su ascenso en la carrera profesional?	Cuénteme acerca de su trayectoria laboral: tipo de cargo, funciones, responsabilidades, tiempo laborado, etc.	¿Qué percepción tiene de las mujeres que vienen ascendiendo en las grandes compañías Antioqueñas?
3. ¿Cómo era la conformación de los estudiantes de la carrera en su época universitaria, en cuanto a participación de hombres y mujeres?	Considera que es necesario asumir un papel masculino para dirigir			¿Cómo define su estilo de dirección?	En este recorrido ¿cómo caracteriza sus relaciones laborales: con compañeros del mismo nivel y jefes?	¿Considera que existen factores internos como el autoconcepto, que afecten el ascenso de las mujeres en su carrera profesional?
4. ¿Cómo fue su desempeño académico, perteneció a algunos grupos u organizaciones estudiantiles en la universidad?	¿Reconoce algún tipo de segregación laboral como barreras de ingreso a las empresas de la ciudad de Medellín?			¿Cómo selecciona sus equipos de trabajo, cuáles son sus características?		¿Cómo ve las oportunidades laborales en las grandes empresas de Medellín?
5. ¿Cuáles estudiantes sobresalían en la carrera y a qué se dedican en la actualidad?	¿Considera que el recorrido que hacen las mujeres para ascender en la escala corporativa es mas largo que el que realizan los hombres; es decir, comienzan ellas desde cargos mas bajos en la escala?			¿Qué motivaciones ha observado en las mujeres en su desempeño laboral al momento de enfrentarse a promociones en las compañías?		Edad, estado civil, nro hijos, edad en la que decidió tener sus hijos, colegio, universidad, nivel superior. Cómo era la conformación de su familia, padres, hermanos, profesiones. Barrio donde vivió.
6. ¿Cuál era su aspiración de ascenso?	¿Hay estudios que afirman que más mujeres se quedan ejerciendo mandos medios en las empresas, está de acuerdo y por qué considera que ocurre este fenómeno?					¿Algo por agregar?
7.	¿Considera que existen iguales oportunidades para hombres y mujeres en la promoción de cargos al interior de las empresas de la ciudad de Medellín?					

## DIARIO DE ENTREVISTAS

	FECHA	NOMBRE	CARGOS	SECTOR	LUGAR DE ENTREVISTA	HORA DE INICIO	GRABACIÓN	DURACIÓN
1	24/05/2017	MARIA CECILIA MEJÍA JARAMILLO	Secretaria general/ jefe de División/ Directora	Comercio, servicios, social	Centro Comercial	02:30 p.m.	si	00:33:50
2	24/05/2017	GLORIA INÉS MAYA PATIÑO	Contralora / Miembro juntas directivas	industrial	Oficina	04:30 p.m.	si	00:58:20
3	26/05/2017	MAGDA RESTREPO	Directora / Miembro juntas directivas	Servicios, social	Oficina	04:00 p.m.	si	00:43:42
4	31/05/2017	BEATRIZ RESTREPO	Presidenta / Miembro Juntas directivas	Minería	Residencia	10:00 a.m.	si	00:50:30
5	01/06/2017	TATYANA ARISTIZABAL LONDOÑO	Vicepresidenta /Miembro juntas directivas	Comercio, servicios, social	Residencia	11:00 a.m.	si	00:49:02
6	05/06/2017	MARIA ADELAIDA PÉREZ	Gerente / Miembro juntas directivas	industrial, social	Oficina	04:00 p.m.	si	00:39:09
7	06/06/2017	INÉS HELENA VÉLEZ	Vicepresidenta /Miembro juntas directivas	Servicios	Oficina	09:00 a.m.	si	00:55:48
8	06/06/2017	MARIA INES RESTREPO	Directora / Miembro juntas directivas	Servicios	Oficina	02:00 p.m.	si	00:57:48
9	09/06/2017	ANA MERCEDES VILLEGAS	Vicepresidenta	Energía, Industria	Oficina	09:00 a.m.	si	01:23:57
10	09/06/2017	OLGA LUCIA LÓPEZ	Vicepresidenta	Energía	Oficina	04:00 p.m.	si	01:07:49
11	12/06/2017	ALEJANDRA VILLEGAS	Gerente	Servicios	Oficina	09:30 a.m.	si	00:35:12
12	12/06/2017	MARIA CLARA ARISTIZABAL	Vicepresidenta /Miembro juntas directivas	Industria	Oficina	05:00 p.m.	si	00:54:06
13	22/06/2017	AZUCENA RESTREPO	Presidenta / Miembro Juntas directivas	Servicios	Centro de negocios	04:00 p.m.	no	2 horas aprox
14	23/06/2017	SOL BEATRIZ ARANGO	Vicepresidenta /Miembro juntas directivas	Industria	Oficina	03:00 p.m.	si	00:55:40
15	24/06/2017	MARIA ELENA OBANDO	Presidenta / Miembro Juntas directivas	Transporte	Residencia	10:00 a.m.	si	00:49:58

## MODELO DE CARTA DE PRESENTACIÓN

Medellín, fecha

Señora

---

Cargo

Empresa

La ciudad

**Asunto:** carta de presentación

La Universidad EAFIT, a través de su Maestría en Administración, se permite presentar a la alumna Karen Andrea Sánchez Echeverri, quien se encuentra realizando su trabajo de grado para optar al título de magíster en Administración. El tema que está desarrollando la estudiante es “la mujer en la alta dirección, grandes empresas de Medellín”, para lo cual está identificando a aquellas mujeres que desempeñen o hayan desempeñado altos cargos en las empresas más representativas de la ciudad.

Por este motivo nos dirigimos a usted con el propósito de que sea parte de este trabajo mediante el aporte de sus experiencias y sus conocimientos a través de una entrevista presencial que tendrá un uso exclusivamente académico para el desarrollo del trabajo de grado mencionado.

Para su claridad anexamos la presentación del trabajo, que podrá darle una luz acerca de los temas por tratar.

Agradecemos su atención.

Atentamente,

**Carlos Mario Betancur Hurtado**

Coordinador del MBA

Universidad EAFIT

**Karen Andrea Sánchez Echeverri**

Estudiante