

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Barreras y Dificultades para el Avance de la Trayectoria Profesional
de las Mujeres**

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Mirelly Giannina Cárdenas Herrera

Judith Castro Rossell

Zoila Patricia Milligan Reátegui

Katia del Rosario Picón Melgar

Asesor: Beatrice Avolio Alecchi

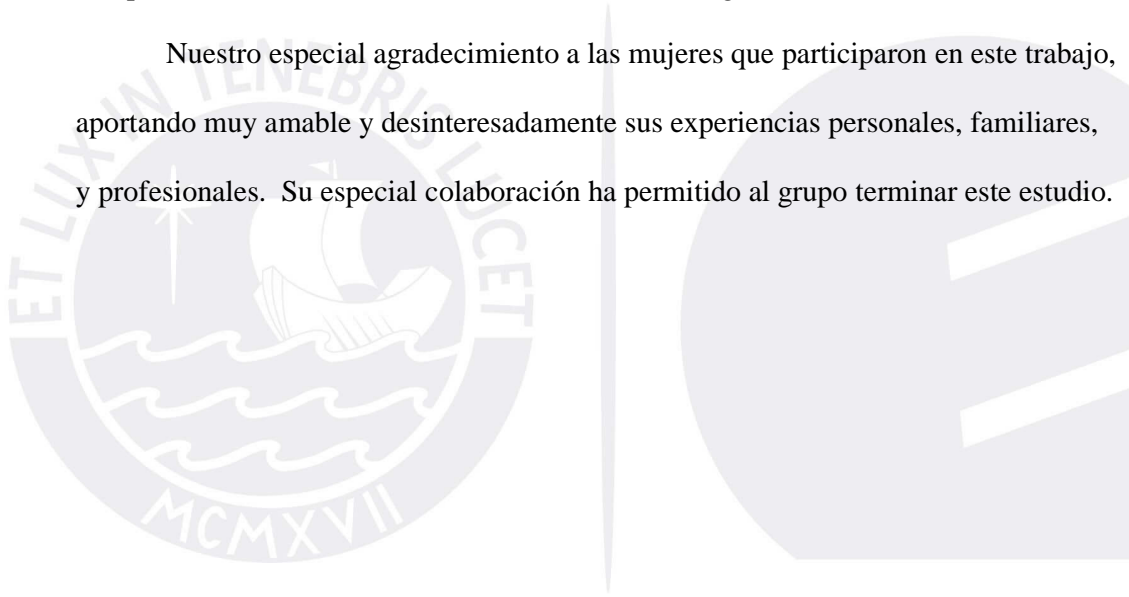
Santiago de Surco, diciembre de 2016

Agradecimientos

Este trabajo es el resultado de la investigación realizada por nuestro grupo; en él se vierte nuestro esfuerzo en indagar, conocer y reflexionar acerca de las barreras y dificultades que las mujeres enfrentan para alcanzar posiciones de responsabilidad en la alta dirección de las organizaciones.

Nuestro mayor agradecimiento a la doctora Beatrice Avolio Alecchi, nuestra asesora de tesis, distinguida docente e investigadora, por su permanente apoyo, dirección, y motivación; pues su mirada experta en temas de género, alentaron la necesidad de explorar y encontrar, a partir de un nuevo enfoque y una nueva muestra, un aporte al conocimiento en temas de diferencias de género.

Nuestro especial agradecimiento a las mujeres que participaron en este trabajo, aportando muy amable y desinteresadamente sus experiencias personales, familiares, y profesionales. Su especial colaboración ha permitido al grupo terminar este estudio.



Dedicatorias

A las mujeres que forman parte de este estudio, por compartir su tiempo y experiencia, por su contribución al logro de nuestra meta.

Mirelly Giannina Cárdenas Herrera.

A Dios por sus bendiciones y a mis padres por ser la motivación para mi crecimiento personal y profesional.

Judith Castro Rossell.

A mis hijos por ser el motor que impulsa el logro de mis metas. A mi madre, y tía Rosita por ser ejemplos de optimismo y superación en mi vida.

Zoila Patricia Milligan Reátegui.

A Dios por todas las bendiciones otorgadas. A Jaime por el amor y apoyo para seguir adelante. A mis hijos Fabián y Jaime por su comprensión y esfuerzo de siempre y por ser la mayor motivación de mi vida. A Bernardo por la confianza y el apoyo constante en mi crecimiento profesional.

Katia Picón Melgar.

Resumen Ejecutivo

En la presente investigación se identifican las barreras y dificultades, más comunes y relevantes, que enfrentarían las mujeres en el avance de su trayectoria profesional. El estudio, de naturaleza exploratoria y cualitativa, está basado en 14 estudios de caso de mujeres profesionales que laboran en Lima Metropolitana.

Los resultados muestran que las mujeres profesionales se enfrentan ante numerosos obstáculos tanto en su mundo interior como exterior. Así, se presentan las barreras internas, que son las que corresponden a la interacción que las mujeres tienen consigo mismas, esto es en el dominio personal e íntimo; y las barreras externas, referidas a la interacción que las mujeres tienen con los fenómenos y factores que escapan del dominio interno. Ambas barreras se gestan en un entorno socio cultural, en el que naturalmente existen diferencias que se ven acentuadas por los estereotipos de género.

A través de la investigación se identificó que la mayoría de las mujeres coinciden en que la inseguridad es la principal barrera interna que impide su crecimiento profesional, específicamente para alcanzar puestos directivos. Se encontró que a mayor experiencia profesional, se incrementa la posibilidad de superar esta barrera. Respecto a la maternidad los resultados muestran que cada vez más mujeres priorizan su crecimiento profesional y postergan la maternidad o buscan el apoyo que necesitan para cumplir ambos roles (i.e., como gestantes y profesionales).

En cuanto a las barreras externas, específicamente en el entorno cercano, se encuentra que las mujeres necesitan el apoyo de otras personas para poder realizar las dos facetas (i.e., como madres y profesionales) con éxito; que las mujeres con mayor carga familiar se encuentran en desventaja, debido a la relación de dependencia que repercute en la distribución de su tiempo, el que no se considera como trabajo remunerado.

Sobre el entorno laboral, los resultados indican que la segregación horizontal o feminización se inicia antes del ciclo profesional de las mujeres, pero que se refuerza en las organizaciones; y que la brecha salarial desalienta el desempeño laboral femenino. Al margen del entorno, la segregación vertical se apunta como la principal de las barreras externas, especialmente en empresas con mayor presencia masculina; mientras más alto es el cargo, mayor es la resistencia de esta barrera. Sin embargo, el estudio revela también que se está eliminando la barrera de los paradigmas masculinos para los cargos directivos, puesto que ya se reconocen las cualidades femeninas como necesarias para los nuevos modelos gerenciales.

La originalidad del documento radica en la propuesta de un modelo conceptual en el que se representa esquemática y funcionalmente, una explicación a la intensidad de cada barrera en el transcurso de la trayectoria profesional femenina. Esta propuesta pretende aportar una mejor perspectiva para las mujeres, a fin de que puedan prepararse mejor en el avance hacia su desarrollo profesional y, para las empresas y sociedad en general, pues el reconocimiento y valoración del talento femenino contribuye con el crecimiento económico y el bienestar general.

Finalmente, este estudio queda abierto a otras propuestas como la validación del modelo conceptual, a través de una investigación de enfoque mixto (i.e., cualitativo y cuantitativo) o a una profundización del tema con una muestra de tipo intensiva, esto es mujeres de puestos directivos específicamente.

Abstract

This research identifies the barriers and difficulties, more common and relevant, that women would face in advancing their professional career. The study, of an exploratory and qualitative nature, is based on 14 case studies of professional women working in Lima Metropolitana.

The results show that professional women face many obstacles both in their inner and outer world. Thus, the internal barriers are presented, which correspond to the interaction that women have with themselves, that is, in the personal and intimate domain; And the external barriers, referring to the interaction that women have with the phenomena and factors that escape the internal domain. Both barriers are generated in a socio-cultural environment, in which there are naturally differences that are accentuated by gender stereotypes.

Through research, it was identified that most women agree that insecurity is the main internal barrier that prevents their professional growth, specifically to achieve managerial positions. It was found that greater professional experience increases the possibility of overcoming this barrier. Regarding maternity, the results show that more women prioritize their professional growth and postpone maternity or seek the support they need to fulfill both roles (i.e., as pregnant and professional).

As for external barriers, specifically in the immediate environment, it is found that women need the support of other people in order to be able to perform both facets (i.e., as mothers and professionals) successfully; That women with more family burden are at a disadvantage due to the dependency relationship that affects the distribution of their time, which is not considered as paid work.

Regarding the work environment, the results indicate that horizontal segregation or feminization starts before the professional cycle of women, but is reinforced in

organizations; And that the wage gap discourages female labor performance.

Regardless of the environment, vertical segregation is seen as the main external barrier, especially in companies with greater male presence; The higher the charge, the greater the resistance of this barrier. However, the study also reveals that the barrier of male paradigms for managerial positions is being removed, since female qualities are already recognized as necessary for new managerial models.

The originality of the document lies in the proposal of a conceptual model in which it is represented schematically and functionally, an explanation for the intensity of each barrier in the course of the female professional career. This proposal aims to provide a better perspective for women, so that they can better prepare themselves in the progress towards their professional development and, for the companies and society in general, since the recognition and valuation of the feminine talent contributes to the economic growth and the general well-being.

Finally, this study is open to other proposals such as the validation of the conceptual model, through a mixed approach (ie, qualitative and quantitative) or a deepening of the subject with an intensive type sample, namely women in managerial positions specifically .

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	v
Lista de Figuras	viii
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes	2
1.2 Definición del Problema	5
1.3 Propósito de la Investigación	6
1.4 Importancia de la Investigación	7
1.5 Naturaleza de la Investigación	9
1.6 Preguntas de Investigación.....	9
1.7 Definición de Términos	9
1.8 Limitaciones.....	10
1.9 Delimitaciones.....	10
1.10 Resumen.....	10
Capítulo II: Revisión de la Literatura	12
2.1 Mapa de la Literatura.....	12
2.2 Barreras Internas.....	14
2.2.1 La inseguridad.....	17
2.2.2 La falta de motivación y baja autoestima	20
2.2.3 El control de las emociones	22
2.3 Barreras Externas.....	26
2.3.1 Barreras en el entorno cercano.....	27
2.3.2 Barreras sociales y culturales.....	34
2.3.3 Barreras en el entorno laboral	44

2.4 Conclusiones	56
Capítulo III: Metodología de la Investigación.....	58
3.1 Población.....	60
3.2 Diseño de la Investigación	61
3.3 Justificación del Diseño	61
3.4 Las Preguntas de Investigación	61
3.5 Consentimiento Informado	63
3.6 Selección de Casos	64
3.6.1 Muestreo	64
3.6.2 Estrategias.....	64
3.7 Confidencialidad	66
3.8 Procedimientos de Recolección de Datos.....	66
3.8.1 Fuentes de evidencia.....	67
3.8.2 Protocolo del caso	67
3.8.3 Esquema de las entrevistas.....	67
3.9 Instrumentos.....	68
3.10 Procedimiento del Registro de Datos	69
3.11 Análisis e Interpretación de Datos.....	70
3.11.1 Análisis individual de casos.....	70
3.11.2 Análisis transversal de casos.....	71
3.12 Validez y Confiabilidad	71
3.13 Resumen.....	72
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....	73
4.1 Perfil de las Informantes	73
4.2 Presentación y Discusión de los Resultados	74

4.2.1 ¿Existen barreras internas que las mujeres deben superar para lograr su desarrollo profesional?	75
4.2.2 ¿Cuáles son las barreras sociales y culturales que deben de superar las mujeres para lograr su desarrollo profesional?	84
4.2.3 ¿Cómo impacta la maternidad en el avance profesional de las mujeres?....	93
4.2.4 ¿De que manera realizan la distribución de su tiempo las mujeres profesionales?	103
4.2.5 ¿Cómo influye el estilo de comunicación de las mujeres en su desarrollo profesional?	109
4.2.6 ¿Qué barreras encuentran las mujeres en su entorno laboral?	112
4.3 Análisis Transversal	124
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	133
5.1 Conclusiones	133
5.2 Contribuciones Teóricas y Prácticas.....	137
5.3 Recomendaciones	138
Referencias.....	141
Apéndice A: Consentimiento Informado.....	159
Apéndice B: Protocolo del Caso.....	160
Apéndice C: Guía de Entrevista: Barreras y Dificultades para el Avance de la Trayectoria Profesional de las Mujeres	161
Apéndice D: Formatos para Entrevistas.....	166
Apéndice E: Análisis de los Casos en el Software Atlas.ti.....	167
Apéndice F: Análisis Transversal	171

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Políticas Aplicadas por las Empresas</i>	49
Tabla 2.	<i>Características Demográficas de las Participantes</i>	74
Tabla 3.	<i>La Inseguridad o Falta de Confianza</i>	76
Tabla 4.	<i>La Seguridad como Cualidad para Asumir Cargos Directivos</i>	77
Tabla 5.	<i>Cualidades que las Participantes se Atribuyeron para su Desenvolvimiento Profesional</i>	78
Tabla 6.	<i>La Falta de Autoestima a Partir de la Satisfacción de la Propia Imagen</i>	80
Tabla 7.	<i>Falta de Motivación y Autoestima a Partir de la Ausencia de Deseo de Superación</i>	82
Tabla 8.	<i>El Control de las Emociones Versus a la Ausencia de Control Emocional</i>	83
Tabla 9.	<i>Barreras Sociales y Culturales: Mujeres que Tienen Mayor Carga Familiar</i>	85
Tabla 10.	<i>Barreras Sociales y Culturales: La Falta de Apoyo Familiar en la Elección de su Carrera</i>	86
Tabla 11.	<i>Barreras Sociales y Culturales: Falta de Apoyo en las Tareas Domésticas y el Cuidado de los Hijos</i>	87
Tabla 12.	<i>Barreras Sociales y Culturales: Mujeres que No Priorizan el Crecimiento Profesional</i>	89
Tabla 13.	<i>Barreras Sociales y Culturales: Influencia de Género</i>	89
Tabla 14.	<i>Barreras Sociales y Culturales: El Machismo</i>	92
Tabla 15.	<i>Barreras Sociales y Culturales: Evolución de Barreras</i>	92
Tabla 16.	<i>La Maternidad como Prioridad</i>	94

Tabla 17.	<i>La Maternidad como Prioridad: Priorización del Cuidado de los Hijos por la Madre e Incremento del Número de Hijos</i>	95
Tabla 18.	<i>La Maternidad No Es Prioridad: Postergación de la Maternidad, No Priorizar el Cuidado de los Hijos por la Madre y No Aumentar el Número de Hijos</i>	97
Tabla 19.	<i>Priorización de la Maternidad: Responsabilidad en el Cuidado de los Hijos, Compartida con el Padre, con Apoyo Familiar, con Apoyo Remunerado y Solo de la Madre</i>	99
Tabla 20.	<i>Estilo de Comunicación de Mujeres Profesionales en su Ejercicio Profesional: Comunicación con Seguridad, Concisa, Empática, y Flexible - Asertiva</i>	101
Tabla 21.	<i>Distribución del Tiempo de las Mujeres Profesionales: Priorización de la Actividad Remunerada o Desarrollo Profesional y Priorización de la Actividad No Remunerada o el Cuidado del Hogar y la Familia</i> .	103
Tabla 22.	<i>Distribución del Tiempo de las Mujeres Profesionales que Priorizan el Cuidado del Hogar y la Familia: Responsabilidad en el Cuidado de los Hijos y los Familiares</i>	105
Tabla 23.	<i>Distribución del Tiempo de las Mujeres Profesionales que Priorizan el Cuidado del Hogar y la Familia: Distribución de las Tareas Domésticas</i>	106
Tabla 24.	<i>Distribución del Tiempo de las Mujeres Profesionales que Priorizan su Desarrollo Profesional: Responsabilidad en el Cuidado de los Hijos y los Familiares</i>	107
Tabla 25.	<i>Distribución del Tiempo de las Mujeres Profesionales que Priorizan su Desarrollo Profesional: Distribución de las Tareas Domésticas</i>	109

Tabla 26.	<i>Estilo de Comunicación de Mujeres Profesionales en sus Centros Laborales</i>	110
Tabla 27.	<i>Segregación Horizontal</i>	112
Tabla 28.	<i>Brecha Salarial</i>	114
Tabla 29.	<i>Segregación Vertical</i>	115
Tabla 30.	<i>Políticas Organizacionales</i>	117
Tabla 31.	<i>La Cultura Organizacional</i>	121
Tabla F1.	<i>Análisis Transversal: Relación entre las Características Demográficas de las Participantes con las Barreras Internas Evidenciadas en el Estudio</i>	171
Tabla F2.	<i>Análisis Transversal: Relación entre las Características Demográficas de las Participantes con las Barreras Externas Laborales Evidenciadas en el Estudio</i>	172
Tabla F3.	<i>Análisis Transversal: Relación entre las Características Demográficas de las Participantes con las Barreras Externas Socioculturales Evidenciadas en el Estudio</i>	173

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de la literatura sobre barreras y dificultades para el avance de la trayectoria profesional de las mujeres.	15
<i>Figura 2.</i> Modelo esquemático.....	128
<i>Figura E1.</i> Barreras internas.....	167
<i>Figura E2.</i> Barreras externas maternidad.....	168
<i>Figura E3.</i> Barreras externas distribución del tiempo.....	169
<i>Figura E4.</i> Barreras externas estilo de comunicación.....	169
<i>Figura E5.</i> Barreras externas del entorno laboral.....	170
<i>Figura E6.</i> Barreras externas sociales y culturales.....	170



Capítulo I: Introducción

Desde décadas pasadas, el mundo ha reconocido a la actividad empresarial como el medio para generar riqueza en las naciones. La necesidad de los países por generar crecimiento y desarrollo con el fin de lograr el bienestar social, se explica a través de algunas teorías. Así, el “padre de la economía”, Adam Smith (como se citó en Martínez, 2013), sostuvo al trabajo como única fuente para generar riqueza y al interés individual como el aspecto que dirige el comportamiento y la actividad humana, con lo cual se fomenta: (a) la división del trabajo, (b) la acumulación de capital, y (c) el incremento en la productividad.

En los últimos años, el entorno y la dinámica de los negocios han cambiado significativamente. Hoy, el concepto que gobierna los negocios es el continuo proceso de creación de valor para los accionistas y grupos de interés (Carrión, 2007). Asimismo, existe la necesidad de las empresas por alcanzar la competitividad a través del desarrollo de ventajas competitivas. Con mercados exigentes y cambiantes, predomina la urgencia de las empresas por diferenciarse del resto; con lo cual, deben ser flexibles al entorno y capaces de innovar constantemente (Porter, 2009).

Un aspecto fundamental que hoy predomina en los negocios es la valoración del talento humano, por su alta capacidad de gestionar estrategias diferenciadoras hasta convertirse en una ventaja competitiva para las empresas. Por lo cual, la asertiva identificación de oportunidades que agreguen valor junto a una efectiva dirección, definirán el éxito de las empresas (Luna, 2011).

Por lo tanto, con el reconocimiento de las organizaciones por el capital humano como fuente principal de ventaja competitiva, el estudio acerca de la dinámica de la población laboral adquiere sentido, puesto que son las estrategias de los líderes las que hacen la diferencia. Así, Hamel y Breen (2008) resaltaron la importancia de movilizar el talento, puesto que no es la excelencia operativa, sino el

modelo de dirección lo que define el éxito de una organización. De aquí, la importancia de la inversión en capital humano.

Sin embargo, esta ventaja competitiva de la gestión del talento humano no se aprovecha en su totalidad, puesto que se encuentra limitada y presenta diferencias desfavorables para las mujeres. Estas diferencias se basan en los factores sociales como la desigualdad de género y discriminación (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2012).

Esto último actualmente toma relevancia y, es materia de estudio por la polémica desatada a causa de las críticas y prejuicios contra las mujeres. Puesto que, desde sus inicios, la inserción de la población femenina al mercado laboral ha sido tema de discusión y debate, incluso hasta hoy. En ese sentido, se cree importante estudiar a profundidad las causas que limitan el normal desarrollo profesional de las mujeres.

La presente investigación utilizó un enfoque cualitativo para estudiar las variables internas y externas en los ámbitos social, profesional, demográfico, y familiar de las mujeres, con el fin de identificar las principales barreras y dificultades que afectan su normal desarrollo profesional. El Capítulo I expone el problema objeto de investigación, así como el propósito, la importancia, la naturaleza, y las preguntas del estudio que se llevaron a cabo. Asimismo, se presentan el marco conceptual, los supuestos, las limitaciones, y delimitaciones del estudio.

1.1 Antecedentes

Uno de los principales acontecimientos de alto impacto en la economía mundial es la incorporación de la mujer en el mercado laboral. Como parte del proceso de industrialización en la historia, en sociedades rurales el rol de la mujer estaba restringido a las labores del campo, las tareas del hogar, y a la crianza de los hijos. Sin embargo, en sociedades industriales, la necesidad de movilizar a los

hombres, y a su vez, mantener la producción, obligó a cubrir puestos de trabajo con ellas. No se trataba de un avance social, sino de las necesidades económicas, que obligaron a las mujeres a incorporarse en la vida laboral. El desarrollo de nuevos sectores propició la demanda laboral para las mujeres (Montero & Corazón, 2008).

Su creciente presencia en el mercado del trabajo es seguramente uno de los fenómenos nuevos más notorios en las sociedades latinoamericanas de este último siglo (Daeren, 2000). Actualmente, esta participación es cada vez mayor, puesto que nunca antes ocuparon más puestos de trabajo que hoy, aunque sin igualar la participación del hombre, puesto que cerca del 50% del total de las mujeres trabajan, frente al 77% de los hombres.

De acuerdo con la OIT (2015), existe un aumento sustancial de participación de la mujer en el mercado laboral, pero son una minoría aún las mujeres que han alcanzado puestos directivos. En el ámbito mundial, según un reporte internacional de negocios de Grant Thornton (GT), las mujeres ocuparon un 24% de los cargos directivos, y solo el 5% de los directores ejecutivos de las más grandes empresas del mundo eran mujeres (GT, 2013). Además, en diversas ciudades del mundo, las mujeres ocupaban empleos mal remunerados y no gozaban de las mismas oportunidades que los hombres (OIT, 2015).

Son los países emergentes como del Sudeste Asiático, los que superaron a los países tradicionales en presencia femenina en cargos directivos. China encabezó el ranking con 51% de puestos directivos ocupados por mujeres; Europa, con Francia en primer lugar, superó con un 26%, el 20% de féminas directivas de EE.UU.; en tanto, el Perú tuvo un importante 27% de presencia femenina en los puestos de dirección (GT, 2013).

En el Perú debido al crecimiento económico, la participación de las mujeres en la economía se ha incrementado, puesto que cada vez más mujeres acceden a un

puesto de trabajo. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) resaltó que la cifra de mujeres trabajadoras se incrementó de 4 millones 996 mil en 2001 a 6 millones 896 mil en 2014; de esta última cifra solo el 22.3% tenían empleo formal (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2015). Asimismo, según el Banco Mundial (BM), con excepción de Barbados, el país es líder en Latinoamérica por tener la mayor población laboral femenina del total de la población económicamente activa (PEA), puesto que cuenta con un 70% de participación activa de la mujer en el trabajo, frente al 58.23% de la región en promedio (BM, 2016).

Sin embargo, aun con la mayor población laboral femenina de la región, en el Perú, las condiciones laborales son desfavorables para las mujeres, puesto que trabajan más, pero ganan menos que los hombres. Las estadísticas señalaron que la diferencia radica entre el trabajo remunerado y no remunerado o doméstico, puesto que las mujeres dedican más del 50% de su tiempo a atender el trabajo de la casa, por lo que su carga de trabajo semanal es nueve horas más que la de los varones. Por el mismo trabajo, iguales condiciones, reciben 30% menos de salario que los hombres (INEI, 2011). Según cifras oficiales de la OIT (como se citó en “RSC: La OIT,” 2015), la mujer sigue ganando menos que el hombre. Esta última diferencia se evidencia más en los países en desarrollo que en los países desarrollados.

Otro importante antecedente es el mejor desempeño obtenido por las compañías a cargo de mujeres en puestos directivos. Un estudio de la consultora Development Dimensions International (2014-2015) demostró que la presencia de mujeres en una empresa mejora sus resultados financieros. Así, el estudio confirmó que el 20% de las empresas con mejores resultados financieros eran las que contaban con mayor número de mujeres en posiciones de liderazgo, frente al 20% de aquellas con menores resultados (Fuentes, 2015). Asimismo, el estudio de Credit Suisse en su reporte: *Índice de Género 3000*, concluyó que las empresas con mayor participación

femenina, en altos puestos ejecutivos, presentan mayores retornos (“Más Mujeres Ejecutivas,” 2014).

Finalmente, la situación actual no solo perjudica a la mujer, sino a las empresas que desperdician este importante talento y además, no aprovechan su mercado. Según la información estadística del BM de 2014 (como se citó en Bobes, 2013), las mujeres son la mitad de la población y por lo tanto, representan la mitad de potencial productivo, económico, de innovación, y creatividad. Por tal motivo, deben ser incluidas en la gestión de las compañías.

Hoy, las mujeres son una de las mayores fuentes de crecimiento económico, puesto que representan un mercado cuyo poder adquisitivo va en constante aumento. Según un estudio de Boston Consulting Group (BCG) de 2009 (como se citó en “Poder Femenino,” 2013), el consumo femenino en el año del estudio significaba casi US\$20 trillones. Las mujeres son un importante mercado de consumo que las empresas deben aprovechar. Como señaló Christine Lagarde, directora del Fondo Monetario Internacional (FMI), las mujeres representan el 70% del gasto de consumo global, y si se quiere crecimiento, son ellas las que deben estar al mando (Lagarde, 2014).

1.2 Definición del Problema

Diversos estudios como el de Credit Suisse a través de su reporte: *Índice de Género 3000* (“Más Mujeres Ejecutivas,” 2014), o el de la consultora Development Dimensions International (2014-2015) concuerdan en que las empresas con mayor participación femenina, en altos puestos ejecutivos, presentan mayores retornos; sin embargo los datos estadísticos, a nivel mundial, indican que mientras más alto el cargo y más grande la empresa, la cifra de mujeres en cargos directivos disminuye.

En este sentido, las barreras y dificultades, que las mujeres deben enfrentar para acceder a mejores puestos de trabajo, a lo largo de su trayectoria profesional, representa un problema pendiente que detiene no sólo el crecimiento profesional de estas, sino que se extiende a sus familias y al crecimiento económico en general. Por lo tanto, la identificación de dichas barreras constituye un aporte importante al conocimiento pues permitiría a las mujeres el prepararse mejor y a las empresas, así como la sociedad en general, reconocer un talento que debería ser aprovechado en bien de todos.

1.3 Propósito de la Investigación

El propósito de este estudio de enfoque cualitativo fue identificar aquellas barreras consideradas como más relevantes y que se presentan durante el desarrollo de la trayectoria profesional de las mujeres para analizar cómo varían según el contexto y entorno a través de la recolección de información, a partir de una muestra representativa de un grupo de interés. Este estudio contribuyó al conocimiento como aporte a estudios previos relacionados.

Esta investigación inició a partir de la premisa de que las barreras y dificultades, de acuerdo con su naturaleza, pueden ser clasificadas en: (a) barreras internas y (b) barreras externas. Por lo tanto, forma parte de este propósito el explorar aspectos que ayuden a identificar estas barreras y dificultades. Así, en cuanto a las barreras internas que las mujeres deben superar para lograr su desarrollo profesional, se abordaron temas relacionados con la autoestima, motivación, seguridad, y control emocional.

Respecto a las barreras externas, se clasificaron de acuerdo con el entorno en el que la mujer se desenvolvía. Estas fueron: (a) barreras del entorno cercano, (b) barreras del entorno social y cultural, y (c) barreras del entorno laboral. De este modo, se analizaron en el entorno cercano los aspectos de la maternidad y la familia;

en el entorno social se revisaron los estereotipos que tradicionalmente las mujeres enfrentan; finalmente, en el entorno laboral se abordaron los fenómenos de segregación, las diferencias salariales, y las barreras organizacionales y de cultura organizacional.

1.4 Importancia de la Investigación

“Cada vez hay mayor conciencia de que la meritocracia (dejar que el talento llegue a la cima, independientemente de su género o procedencia) es esencial para el éxito empresarial” (Charlo & Núñez, 2012, p. 89). “A 20 años de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, el balance arroja resultados heterogéneos, aunque en general insuficientes” (Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2016, p. 49). Se percibe en las últimas décadas, un incremento considerable de las mujeres profesionales en el ámbito empresarial en todos los niveles jerárquicos, sin embargo existe una escasez de mujeres en los cargos más altos de las organizaciones (OIT, 2015). En el Perú, el estudio de Mercer (como se citó en Rojas, 2014) indicó que la presencia femenina en altos cargos es baja (9%); y la posibilidad que tienen estas de escalar a posiciones de liderazgo es de 4%.

Los cambios jurídicos e institucionales a favor de la igualdad de género son el logro principal y más generalizado que ha tenido lugar en Latinoamérica. El avance de las empresas en materia de igualdad de oportunidades percibido en los últimos años, se debe principalmente a las legislaciones impulsadas por los Estados, y funciona como un catalizador que aporta al surgimiento de mujeres líderes en el ámbito económico, sin subestimar la importancia que han tenido las propias mujeres que lograron el éxito profesional (Farfán, 2013).

El Perú es uno de los países favorecidos en cuanto al uso de mecanismos gubernamentales para el adelanto de la mujer (ONU, 2016). El Estado a través del MTPE, implementó diversas políticas y programas en los ámbitos nacional, regional, y local. Debido a ello, las mujeres que forman parte de la PEA, son más de seis millones y representan aproximadamente el 50% de la fuerza laboral (MTPE, 2014). Sin embargo, legislar a favor de la igualdad de género no es suficiente. El cambio de actitudes a favor de la igualdad de oportunidades debe ser el principio rector de toda política de empleo, junto con el desarrollo paralelo de las medidas de acción positiva que compensen la situación de desventaja que la mayoría de las mujeres padecen de diversas formas (Valle, 1999).

Se debe resaltar que las mujeres que logran el éxito profesional han tenido que enfrentar diversas barreras y dificultades para llegar donde están. Finalmente, no existe un solo modo para llegar al éxito, puesto que las maneras que sigue la mujer para llegar a puestos directivos son diversas, en especial en la transiciones del mando medio a la dirección (Selva, Sahagún, & Pallares, 2011). Partiendo de la importancia que tiene el trabajo para la mujer en cuanto a su desarrollo económico, personal, y profesional, este estudio abrió la posibilidad de esclarecer la información en cuanto a la identificación de las barreras y dificultades que se presentan durante su trayectoria profesional. “Las acciones humanas importantes pocas veces tienen una causa simple, y normalmente no se producen por motivos que se puedan averiguar” (Stake, 2007, p. 42). En este sentido, la investigación cualitativa permite “describir el funcionamiento de los sistemas sociales de manera holística, de tener en cuenta los factores contextuales, de detectar fenómenos elusivos”, según Erickson (como se citó en Ruiz, 2003, p. 21). Por lo tanto, este estudio adquirió natural importancia, puesto que enfoca la investigación al entorno y de acuerdo con las condiciones actuales, en búsqueda de información que describa un panorama más claro.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La naturaleza del presente estudio es descriptiva, con un enfoque cualitativo, con el objetivo de investigar cuáles son las principales barreras y dificultades que enfrentan las mujeres en su trayectoria profesional. El enfoque cualitativo empleado permitió analizar y clasificar las respuestas obtenidas de las entrevistadas, con la finalidad de conocer, identificar, y comprender las barreras que las mujeres profesionales deben enfrentar.

1.6 Preguntas de Investigación

Las preguntas del estudio fueron:

1. ¿Cuáles son las barreras internas que deben superar las mujeres para lograr el desarrollo profesional?;
2. ¿Cómo impacta la maternidad en el avance profesional de las mujeres?;
3. ¿Cuáles son las barreras sociales y culturales que deben superar las mujeres para lograr su desarrollo profesional?;
4. ¿De qué manera realizan la distribución de su tiempo las mujeres profesionales?;
5. ¿Cómo influye el estilo de comunicación de las mujeres en su desarrollo profesional?; y
6. ¿Qué barreras encuentran las mujeres en su entorno laboral?

1.7 Definición de Términos

Para desarrollar el estudio fue importante describir algunos términos específicos.

Barrera. “Proviene de barra, una valla, o cualquier otro obstáculo fijo o móvil que impide el paso por un lugar” (“Barrera,” s.f.). Es aquella estructura que aparece en forma natural o artificial en un espacio generando una división en dos o más áreas y que dificulta o imposibilita la normal circulación de un lugar al otro.

1.8 Limitaciones

Las limitaciones de la investigación fueron:

- Los resultados obtenidos de las entrevistas constituyeron explicaciones parciales por ser de naturaleza cualitativa y no deberían generalizarse;
- El estudio se circunscribe al lugar y contexto del que se ha tomado la muestra, pues aunque el fenómeno es de interés mundial, la realidad del entorno limita los resultados a las fronteras de la población considerada en la investigación.
- Las respuestas de las personas entrevistadas podrían estar influenciadas por vivencias personales particulares, donde algunas barreras o dificultades sean percibidas de manera más amplia y profunda; y
- El tiempo estipulado para la investigación representó una limitante, puesto que impide abordar de manera más extensa y profunda el tema de estudio.

1.9 Delimitaciones

El presente estudio consideró mujeres profesionales mayores de 25 años, de cualquier nivel jerárquico, que se encontraban laborando en organizaciones públicas o privadas, dentro del sector formal de las empresas ubicadas en Lima Metropolitana. Asimismo, este estudio, solo validó información de empresas que contaban con un mínimo de 100 trabajadores entre hombres y mujeres y con una fuerza laboral femenina de al menos el 10%.

1.10 Resumen

La actividad empresarial es el medio que el mundo sigue para generar la riqueza de las naciones, en consecuencia el crecimiento y desarrollo para lograr el bienestar social (Martínez, 2013). En ese sentido, las empresas buscan mejorar su competitividad y flexibilizar sus operaciones para responder adecuadamente a los cambios del entorno; por ello el talento humano alcanza una valoración considerable

por su alta capacidad de gestionar estrategias diferenciadoras. Las mujeres profesionales han participado activamente de este avance; sin embargo se puede observar que existe una problemática latente que impacta en su desarrollo profesional; es así que Farfán (2013) indicó que el avance en materia de igualdad de oportunidades percibido en los últimos años, sobre todo en Latinoamérica, se debió principalmente a las legislaciones impulsadas por los Gobiernos.

Como lo señaló el MTPE (2014), en el Perú las mujeres que forman parte de la PEA representaban aproximadamente más del 50% de la fuerza laboral, a pesar de ello, la presencia femenina en altos cargos era baja (9%); y la posibilidad que tenían de escalar a posiciones de liderazgo era de 4% (Rojas, 2014). La contradicción que mostraban las cifras se debería a las diversas barreras y dificultades que las profesionales deben afrontar y superar a lo largo de su vida profesional.

El presente estudio de naturaleza exploratoria cualitativa, tuvo como propósito responder a determinadas interrogantes que lleven a la identificación de las principales barreras y dificultades, a partir de una muestra seleccionada con criterios establecidos. El aporte del presente estudio permitió obtener información valiosa, que contribuiría al entendimiento de los obstáculos que limitan el crecimiento profesional de las mujeres, puesto que la investigación se realizó en un entorno definido y bajo condiciones actuales.

Finalmente, alcanzar el éxito en el menor tiempo depende de cuan preparadas se encuentren las mujeres para enfrentar y superar los obstáculos. Selva et al. (2011) concluyeron que no existe una sola manera para llegar al éxito, existen muchas y son diversas, en especial en las transiciones del mando medio a la dirección. No cabe duda que contar con el conocimiento esclarece el panorama; y en ese sentido, esta investigación es una fuente para quienes estén interesados.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

Con el propósito de enmarcar el estudio, los temas más relevantes se desarrollaron en forma sistemática. La mayor parte de la literatura, corresponde a artículos de estudio e informes emitidos por organizaciones internacionales. En general, lo revisado tiene una antigüedad no mayor a 10 años, aunque se advierte que por tratarse de información importante, se ha consultado y referenciado bibliografía con más trayectoria.

2.1 Mapa de la Literatura

En la Figura 1 se muestra la estructura del tema de estudio, el cual se abordó a partir de dos frentes: (a) las *barreras internas*, aquellas que corresponden al dominio personal e íntimo de las mujeres; y (b) las *barreras externas*, las que escapan al dominio interno de la mujer, para erigirse en el entorno de esta, básicamente a partir de las diferencias de género.

El concepto de *barrera interna* se ha definido a través de bibliografía de estudio psicológico, específicamente el esclarecimiento de *espacio interior* ha sido obtenido a partir de lo planteado por De Barbieri (1991), Kagan (2000), y Ruiz (2014). La relación de los sentimientos que las mujeres experimentan en su espacio interior y su desarrollo profesional han requerido de la revisión de estudios enfocados en el crecimiento profesional de las mujeres; los artículos más revisados correspondieron a autores como Casademunt, Ariza, y Morales (2013); Marulanda, Montoya, y Vélez (2014); Valle (1999); Kay y Shipman (2015); Goleman (2004); Recio (1999); y Gardner (2001). Posterior a la revisión de lo escrito por los autores citados, se encontraron como barreras internas al desarrollo profesional de las mujeres a: (a) la inseguridad, (b) la falta de motivación y baja autoestima, y (c) el control de las emociones.

Las barreras externas se trataron de acuerdo con el entorno en el que se desenvuelve la mujer; así se las clasificó como: (a) barreras del entorno cercano, (b) barreras sociales y culturales, y (c) barreras en el entorno laboral.

Sobre las barreras del entorno cercano, han sido de gran aporte los estudios realizados por Suárez (2008); Ramos, Barberá, y Sarrió (2003); y Rodríguez (2015) para tratar el tema de *la maternidad*. Pérez (2010); Ramos et al. (2003); Peraita (2015); Cleveland, Stockdale, y Murphy (2000); Salmerón (2014); Navarro y Sallé (2007); y Farfán (2013) para el tema de *la familia*.

En cuanto a las barreras sociales y culturales, así como las barreras en el entorno laboral, es necesario indicar que las dificultades que se presentan al desarrollo de la mujer están necesariamente ligadas a las diferencias de género. Los autores, de cuyos estudios se extrajo mayor información, para tratar las barreras sociales y culturales fueron: Farfán (2013); Delfino (2005); Muñoz (1988); Martínez y Bonilla (1999); Frías (2008); Cañete (2015); Magadán (2006); Lamrabet (2013); Avolio (2013); Kogan, Fuchs, y Lay (2011); Velandia y Rodríguez (2010); Cook y Cusack (2009); y Núñez (2014).

Para tratar las barreras en el entorno laboral se recurrió a bases de datos de páginas de organismos internacionales así como a páginas web de instituciones locales. Específicamente para tratar el fenómeno de *segregación horizontal*, se ha recurrido a Barberá, Dema, y Estellés (2009), de quienes se ha obtenido el aporte de Anker (1998); y Rial y Mariño (2011). El fenómeno de *segregación vertical*, más conocido como “techo de cristal”, fue obtenido de los estudios de Barberá, Dema, Estellés, y Devece (2011); Pastor, Belzunegui, y Pontón (2012); y Sarrió, Barberá, Ramos, y Candela (2002). Las *diferencias salariales* se abordaron utilizando datos de páginas de organismos internacionales como: OIT, la Organización de las Naciones

Unidas (ONU); así como de páginas web de entidades locales como la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y *SEMANAeconómica*. Para las definiciones utilizadas en los temas: de políticas organizacionales y cultura organizacional, se recurrió a autores como D'Alessio (2012); Pastor et al. (2012); Martínez (2008); Colomer y Peiró (2002); Kogan et al. (2011); Rodríguez (2009); Robbins y Judge (2013); y a las páginas de la OIT, el INEI, la Presidencia del Consejo de Ministros del Perú (PCM), y *SEMANAeconómica*.

En general, para la obtención de datos estadísticos se recurrió a informes y estudios con una antigüedad no mayor a cinco años, de los organismos internacionales: La Organización Internacional del trabajo (OIT), la Organización de Naciones Unidas (ONU), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), el Banco Mundial (BM), el Foro Económico Mundial (FEM), y consultoras internacionales como Londra (FEM, 2016).

En el ámbito regional se consultaron las páginas de datos de instituciones como: INEI, IPSOS Perú, *SEMANAeconómica*, el diario *Gestión*, y el Instituto de Familia y Vida.

2.2 Barreras Internas

Angélica Fuentes Tello, empresaria y filántropa, presidenta ejecutiva de Omnilife, Chivas Rayadas de Guadalajara, y Chivas U.S.A., motivadora social enfocada en el empoderamiento de la mujer, aconsejó a las mujeres que buscan el éxito: “Nunca compitan con hombres, ni con mujeres, la competencia es única y exclusivamente consigo mismas” (Camila8, 2014, 1:42). Es probable que el primer obstáculo que los seres humanos tienen para superar determinado estado situacional, sean ellos mismos; en otras palabras, que la barrera esté en su interior.



Figura 1. Mapa de la literatura sobre barreras y dificultades para el avance de la trayectoria profesional de las mujeres.

El espacio interior es el espacio personal, la esfera de lo íntimo, un lugar de libertad individual, un sitio del que emanan el afecto y las pulsiones. Un ámbito donde se expresan las determinaciones biológicas, socioculturales, y psíquicas; un sitio en permanente reacomodo, con sus potencialidades y limitaciones. El lugar del sujeto con sus derechos y garantías, con sus compromisos y responsabilidades. (De Barbieri, 1991, p. 220)

“El material de que está hecha la realidad que experimentamos a cada momento es ensamblado más allá de nuestra conciencia” (Ruiz, 2014, p. 27). Es en su espacio interior donde el individuo hace una construcción psicológica de su situación inmediata (Kagan, 2000); esto significa que elabora resultados a partir de la percepción. La percepción que las mujeres tengan sobre sí mismas puede ser determinante para alcanzar sus metas.

Mientras más difícil y retadora sea tu vida, más necesitas resiliencia propia. La diferencia entre los que sobreviven tiempos muy difíciles y los que no, radica en qué tan bien lidian con el desaliento y eso depende de qué tan conectados estamos con nuestro interior. (Arianna Huffington, como se citó en EfectoNaim, 2016, 7:59)

Cárdenas et al. (como se citó en Casademunt et al., 2013) a partir de su investigación sobre la percepción de las mujeres directivas en Latinoamérica, respecto a los elementos determinantes para su ascenso, encontraron que los factores internos e individuales como la baja autoestima e inseguridad o la incapacidad para el ejercicio de liderazgo, pueden ser tan determinantes como el machismo, el techo de cristal, u otros fenómenos imperantes de naturaleza externa. “Diversos autores han identificado que las personas con alta necesidad de logro quieren hacer bien las cosas y obtener resultados mejores que otros, incluyendo a los que tienen más autoridad” (Marulanda et al., 2014, p. 209); en este sentido, las mujeres motivadas por tal necesidad alcanzan sus metas con menor dificultad.

Las emociones cumplen un rol importante sobre el comportamiento de las personas; regularmente, se acusa a las mujeres de su falta de control emocional. Las emociones “. . . estados afectivos intensos, con claras repercusiones orgánicas y que duran poco tiempo” (Recio, 1999, p. 59) si perduran, generan estados afectivos que condicionan el funcionamiento de la mente emocional y la conducta (Recio, 1999). La depresión, ansiedad, o preocupación, relacionadas directamente con emociones negativas, son de alta relevancia “por sus efectos multiplicativos, en uno u otro sentido, sobre el desempeño laboral” (Casademunt et al., 2013, p. 243).

– ¡Cuántas veces chocamos con nosotras mismas, más que con las oportunidades desiguales que la sociedad nos ofrece! – La dificultad para elegir depende del hecho de que la racionalidad y el poder de la mente no alcanzan, que se tropieza con el propio cuerpo, con las emociones y los sentimientos. (Sección Femenina Nacional del PCI, 1993, p. 306)

Respecto a la seguridad de las personas para con sus decisiones, para consigo mismas, Kay y Shipman (2015) fueron contundentes: “Sí, hay pruebas de que, para avanzar, la seguridad es más importante que la aptitud” (p. 91). A continuación se presenta la revisión de literatura sobre: (a) la inseguridad, (b) la falta de motivación y la baja autoestima, y (c) el control de las emociones, como barreras o dificultades internas que impiden a las mujeres evolucionar en su trayectoria profesional.

2.2.1 La inseguridad

“Hay una cualidad que distingue a algunas personas. Es difícil de definir, pero fácil de reconocer. Con ella, puedes hacer frente al mundo; sin ella, nunca desarrollarás tu potencial” (Kay & Shipman, 2015, p. 13). En la larga carrera, de las mujeres, por la conquista de la igualdad de derechos y oportunidades, las brechas se han ido acortando tanto por fenómenos sociales y culturales, como por el uso de legislaciones y políticas de los Estados y las organizaciones. “Quienes estudian con lentes de precisión los

cambios en los valores de la sociedad ven al mundo seguir una dirección femenina. No obstante...en las alturas, nuestro número sigue siendo reducido, y apenas sí aumenta” (Kay & Shipman, 2015, p. 18).

La creencia compartida de que las mujeres no tienen cualidades innatas para dirigir, favorece que los empresarios se resistan a contratarlas o a ascenderlas de puesto; a esto se suma el que las propias mujeres lleguen a creerse que no sirven, con lo que ponen menos empeño en su promoción profesional (Sarrió et al., 2002). Al respecto, Valle (1999) sentenció indicando que la barrera fundamental es “la que la propia mujer se pone, pues derribando esta, la mujer amplía sus propias posibilidades para eliminar más fácilmente las demás barreras” (p. 96).

“Muchos observadores apuntan a barreras culturales e institucionales en contra nuestra. También hay algo de verdad en eso, pero a todas esas razones les falta algo más profundo: que no creemos en nosotras mismas” (Kay & Shipman, 2015, p. 16). La inseguridad o desconfianza acerca de lo que las mujeres pueden lograr es más común de lo que parece. Todos conocen a personas que en principio parecen competentes por la educación y la formación recibida que, sin embargo, no logran una inserción socio laboral. ¿Por qué? Probablemente les falte confianza. También se conocen a personas que, con poca formación, logran éxito en lo que se proponen. ¿Por qué? Porque tienen confianza en sí mismas (Valle, 1999). “La brecha de la seguridad es un abismo que se extiende a todas las profesiones, niveles de ingresos y generaciones, adoptando las más diversas formas y apareciendo donde menos te lo esperas” (Kay & Shipman, 2015, p. 29).

Un hallazgo importante acerca de la seguridad es que no es únicamente un rasgo de conducta o sensación interior. La seguridad se encontraría asociada a la acción, esto es el adquirir el dominio a través de la experiencia, el dominar una cosa te da seguridad para probar otra, lo que redundaría con el aprender a desarrollar el apetito por el desafío.

Expresado de otra forma, la seguridad posee una doble naturaleza distintiva, una de ellas objetiva y medible, esto se traduce en el dominio debido al trabajo; y la otra subjetiva, esto es lo que se experimenta como sensación y a la que se le dedica tanto tiempo, al menos conscientemente (Kay & Shipman, 2015).

En una encuesta realizada por la OIT (2015), a empresas en las regiones en desarrollo, se encontraron entre algunos comentarios, en cuanto al comportamiento de las mujeres en materia de ascenso, que ellas no confiaban en sí mismas y que no estaban interesadas en obtener un ascenso, entre otros motivos, por temor a encontrarse solas en los puestos de más responsabilidad (OIT, 2015).

Los hombres frecuentemente malinterpretan la inclinación de las mujeres a compartir el crédito como indicio de falta de confianza. No obstante, un estudio del Instituto de Administración y Liderazgo del Reino Unido señaló que las mujeres realmente se sienten menos seguras en el trabajo (“Inseguridad en las Mujeres,” 2011).

Un requisito indispensable para puestos de dirección es la asertividad en cuanto a toma de decisiones; es evidente que la cualidad natural para este requisito es la confianza o seguridad que las personas tengan en sí mismas. La percepción tradicional señala que los hombres están mejor preparados para enfrentar responsabilidades de gestión y toma de decisiones, en tanto que las mujeres se desenvuelven mejor en funciones de servicios (OIT, 2015). Esta percepción se acrecienta si las mujeres dan muestras de inseguridad, y es probable que la actitud en contra de sí mismas se materialice. Tal como aseveró Lagarde (2015), en una entrevista al reconocido periodista Moisés Naím: “a veces somos nuestras peores enemigas, porque no tenemos la misma confianza que otras personas tienen en nosotras” (EfectoNaím, 2015, 2:35).

Sea que las causas de la inseguridad de las mujeres, para bregar en favor de su desarrollo profesional, tengan origen genético, como afirmaron Kay y Shipman (2015) o sean de origen cultural, debido a que su comportamiento viene prescrito por las

costumbres y tradiciones locales, según Briones y Pereda (2006), es mejor enfrentarlas porque, como señaló David Rodríguez, vicepresidente de Recursos Humanos de Marriott (como se citó en Kay & Shipman, 2015), “expresada o no, y aun en formas muy sutiles, la seguridad puede determinar un ascenso” (p. 39).

2.2.2 La falta de motivación y baja autoestima

Según la consultora Bain & Company, al inicio de su carrera laboral más del 40% de las mujeres tienen aspiraciones de ocupar un alto cargo en las compañías en las cuales trabajan. Sin embargo, solo un 16% mantienen esas ambiciones unos años más tarde (Londra, 2016). Y es que de acuerdo con una investigación de Páez, Fernández, Basabe, y Grad (como se citó en Marulanda et al., 2014), ya no se cree que la motivación se alimente únicamente de la búsqueda de la satisfacción de necesidades, sino también de la activación de conductas orientadas al logro de metas, de acuerdo con las características propias del individuo y de la coordinación social.

Según la investigación de Martín-Albo, Núñez, y Navarro (como se citó en Riquelme et al., 2014), como con la inseguridad, las percepciones de éxito y fracaso son importantes motivadores de la conducta, no solo en el ámbito educativo sino también según la investigación de Solís, Gutiérrez, y Díaz (como se citó en Riquelme, et al., 2014) en las actitudes hacia el trabajo. Locke y Latham (como se citó en Marulanda et al., 2014) expresaron que “. . . el concepto de motivación se refiere a los factores internos que impulsan la acción de los factores externos” (p. 207). Cuando las personas se encuentran motivadas “se sienten impulsadas a obtener logros más allá de las expectativas (de las propias y de los demás). La palabra clave es lograr” (Goleman, 2004, p. 7).

Las motivaciones de tipo personal como la necesidad de independencia, el deseo de riqueza, y la necesidad del logro (relacionada con el deseo de superación y progreso)

son determinantes y llevan a los individuos a buscar siempre un estadio superior en sus actividades, según investigaciones de Autio y Kaurannen en 1994 y de Varela y Bedoya en 2006 (como se citaron en Marulanda et al., 2014). Pero la motivación no solo alimenta resultados favorables, en cuanto al desarrollo profesional de las mujeres, “aunque todas las personas desean pertenecer a la categoría de la gente buena tal como cada una entiende este concepto, la motivación es vulnerable a fuerzas oscuras” (Kagan, 2000, p. 19).

La falta de motivación frena “el entusiasmo que resulta de vital importancia para lapidar el techo de cristal que al día de hoy frena el ascenso de las mujeres hacia posiciones más elevadas en la jerarquía organizativa” (Casademunt et al., 2013, p. 252). Según Marulanda et al. (2014), la falta de motivación afecta tres aspectos de la conducta: (a) la dirección (elección), (b) intensidad (esfuerzo), y (c) la duración (permanencia); así la motivación puede afectar no solo la adquisición de conocimientos y habilidades de las personas, sino también cómo y en qué medida se utilizan sus habilidades y capacidades.

La autoestima, como la motivación, son esenciales para el bienestar emocional; una persona con autoestima baja será una persona insegura e inversamente una persona con autoestima alta confiará mucho más en sí. Kay y Shipman (2015) definieron la autoestima como “aquello que nos permite creernos dignos de ser amados, que tenemos valor como seres humanos” (p. 60); la autoestima a diferencia de la motivación tiende a ser más vasta y estable, lo que significa que si una persona tiene una buena impresión, en general acerca de su posición en el universo, puede que mantenga esta actitud el resto de su vida. La falta de autoestima o baja autoestima es en definitiva una barrera al crecimiento profesional de las mujeres, más aún si se refuerza con el comportamiento

social y cultural del entorno, porque a pesar de que las cosas marchen bien, la mujer tenderá a percibirse inferior y frenará las actitudes favorables.

2.2.3 El control de las emociones

“La leyenda de que el sexo femenino es demasiado sensible no es del todo cierta, pero hay cosas que dañan las emociones de una mujer de manera más profunda” (“5 Cosas que Dañan,” 2016, párr. 1). En el ambiente organizacional, es común el rumor acerca de que una de las razones, por las que una mujer no accede a puestos directivos, es su falta de control de emociones. Cierta o no, tal aseveración acompaña una teoría ancestral acerca del comportamiento del género femenino. Martha Elena Valencia Aguirre, investigadora de la Universidad Iberoamericana, manifestó que las mujeres viven un desequilibrio entre el esfuerzo que implica su trabajo y la recompensa que reciben, tanto económicamente como en cuanto a reconocimiento, lo que las lleva a desarrollar un estado de fuerte estrés (“5 Cosas que Dañan,” 2016).

“Las personas que no comprenden cómo les afectan sus emociones se debaten en continuas luchas internas, que les restan eficacia en sus actividades e interacciones” (Recio, 1999, p. 59). Mike Thibault, legendario entrenador de la National Basketball Association (NBA), indicó como principales impedimentos psicológicos de sus entrenadas, las jugadoras del Mystics de Washington DC, la proclividad a hacer hincapié en los fracasos y errores y a la incapacidad de dejar de pensar en el mundo exterior (Kay & Shipman, 2015). Thibault confirmó lo señalado por Recio (1999), acerca de la incapacidad para modificar o controlar los pensamientos que generan los sentimientos, lo que hace que las personas sigan dando vueltas a una misma idea, lo que solo les llevará a intensificar y prolongar determinado estado anímico.

A pesar de su preocupación por el estudio de *America's State of Mind Report 2011* [Informe del Estado de Ánimo en EE.UU. 2011], por el que se conoció que una de

cada cuatro mujeres estadounidenses toma medicinas psiquiátricas en comparación con uno de cada siete varones para controlar su temperamento, la doctora Julie Holland, ante la pregunta: ¿Temen las mujeres ser llamadas *histéricas* solo por seguir sus emociones naturales?, ensayó una respuesta optimista (Alarcón, 2016):

Las mujeres suelen ser temperamentales. Por diseño evolutivo, estamos predispuestas a ser sensibles a nuestros ambientes, empáticas con las necesidades de nuestros hijos e intuitivas sobre las intenciones de nuestros socios. Esto es básico para nuestra supervivencia y la de nuestra descendencia. (Alarcón, 2016, párr. 14)

Hernández (2015) definió a las emociones como “cuestiones curiosas que atacan incluso al más débil” (p. 3), agregando en forma retórica “Ellas vuelan libremente en la bóveda celeste y cuando deciden posarse en nuestros corazones nublan nuestra mente y toman el control de nuestras acciones” (Hernández, 2015, p. 3). Al margen del género, las emociones en esencia son impulso para actuar (Ruiz, 2014) y “conocer cómo influyen en nuestra vida nos ayudará a entender algunas de nuestras reacciones y la repercusión que tienen estas en nuestras relaciones” (Recio, 1999, p. 59).

Las actitudes y reacciones que convocan las emociones, según una investigación de Strawson (como se citó en Hansberg, 1988), pueden ser de diversos tipos y pueden clasificarse como actitudes y sentimientos: (a) personales, aquellas que tiene una persona frente a las actitudes que los demás tienen para con ella, por ejemplo el resentimiento, el disgusto, y el agradecimiento; (b) impersonales o morales, las que tiene una persona ante sus propias acciones frente a los demás, como el arrepentimiento, la vergüenza, la autocomplacencia, y la culpabilidad; y (c) autorreactivas o morales, aquellas en las que no está involucrada la dignidad o interés personal, sino la reacción de una persona frente a las acciones o actitudes que tienen las demás personas hacia

otros seres humanos, ejemplo de estas actitudes son la indignación, el resentimiento en nombre de alguien, y la aprobación o desaprobación moral, entre otros.

No todas las emociones son negativas, de hecho algunas impulsan causas loables y generosas. Volviendo a las declaraciones de la Doctora Holland, se encuentra que su defensa de las emociones es legítima y alentadora, aunque estas parezcan negativas cuando de mujeres se trata. Mediante su libro, *Moody Bitches*, la Doctora Holland manifestó que los comportamientos ansiosos y depresivos confieren una ventaja a las mujeres, la de asegurar su supervivencia; del mismo modo en que la depresión podría llevar a una mujer a retirarse más rápidamente de empresas en las que sienta que se está desperdiciando (Alarcón, 2016). En esa misma dirección, Ruíz (2014) señaló “nuestras emociones, dicen, nos guían cuando se trata de enfrentar momentos difíciles y tareas demasiado importantes para dejarlas solo en manos del intelecto” (p. 92).

En muchos de los casos las emociones negativas conllevan a conductas poco o nada asertivas, como la inhibición y la agresividad; lo que en general es perjudicial para el desarrollo personal y profesional de las mujeres. El trabajo de Goleman para explicar la forma en que operan las estructuras cerebrales cuando dominan emociones como la rabia, el temor, la pasión, o la dicha, permitió conocer cómo se van incorporando hábitos emocionales que pueden dañar las buenas intenciones, así como el procurar formas de someter aquellos sentimientos destructivos (Ruiz, 2014). Howard Gardner compartió con Daniel Goleman el mérito de haber trabajado a profundidad la *teoría de la inteligencia emocional*. En su estudio sobre las inteligencias personales, Gardner (2001) identificó entre otras a la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal, definiendo a la primera como:

La gama propia de afectos o emociones: la capacidad para efectuar al instante discriminaciones entre estos sentimientos y, con el tiempo, darles un nombre. . .

. de utilizarlos como un modo de comprender y guiar la conducta propia. . . . la inteligencia intrapersonal es apenas poco más que la capacidad de distinguir un sentimiento de placer de uno de dolor y, con base en ese tipo de discriminación, de involucrarse más en una situación o de retirarse de ella. (p. 189)

Y la inteligencia interpersonal como:

La que vuelve al exterior, hacia otros individuos. Aquí, la capacidad medular es la habilidad para notar y establecer distinciones entre otros individuos y, en particular, entre sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones, e intenciones. . . . el conocimiento interpersonal permite al adulto hábil leer las intenciones y deseos –incluso aunque se han escondido– de muchos otros individuos y, potencialmente, de actuar con base en este conocimiento, por ejemplo: influyendo en un grupo de individuos dispares para que se comporten según un lineamiento deseado. (Gardner, 2001, p. 189)

Al margen del género, “en las situaciones de relación fundamental saber reconocer y comprender las emociones ajenas, permite el control de las relaciones, el desarrollo de habilidades que dan lugar al liderazgo, la popularidad, y la eficacia interpersonal” (Recio, 1999, p. 65). La confirmación de esto puede presentarse a través de un estudio de investigación psicológica, sobre la importancia de la instrumentalidad y expresividad, como características que se perciben en las mujeres exitosas, en el que se concluye:

Cuando las mujeres son determinadas, competentes, arriesgadas, valientes, y atrevidas mantendrán una percepción positiva hacia las mujeres decididas que tienen capacidad de escuchar y de conducir a otros hacia un objetivo o meta; y en sentido negativo. . . . las mujeres agresivas, rudas, y violentas tienen una actitud negativa hacia las mujeres líderes. (Riquelme et al., 2014, p. 1441)

2.3 Barreras Externas

En el transcurso de los años, en el mundo de los negocios se han experimentado cambios, los cuales han impactado significativamente en las organizaciones, sobre todo en el rol que desempeña la mujer. En el ámbito mundial, el empleo y las condiciones de vida de las mujeres son dos variables fundamentales hacia el desarrollo equitativo y sostenible (CEPAL, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], ONU Mujeres, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], & OIT, 2013). En ese sentido, últimamente se han llevado a cabo diversas iniciativas con la finalidad de realizar mejoras en cuanto a las políticas laborales para favorecer la inserción de la mujer al mercado laboral. Estas políticas básicamente están referidas a la flexibilización y a la eliminación de barreras externas, para lograr su crecimiento profesional, con mayor acceso a cargos directivos (OIT, 2015).

Estas barreras están referidas a las desigualdades de género como consecuencia directa de las perspectivas tradicionales sobre el lugar y el rol que deben ocupar las mujeres en la sociedad, basadas en estereotipos, prejuicios, y discriminaciones hacia ellas. La superación de estos y otros problemas que afectan directamente a las mujeres, requiere direccionar a sociedades más inclusivas e igualitarias, con la generación de trabajo decente para ellas, así como con protección social y sistemas para el cuidado (CEPAL et al., 2013).

Desde la psicología, la sociología, y otras ciencias sociales, se han formulado diversas hipótesis explicando los factores que afectan estas desigualdades. El resultado es que la mayoría coincide en señalar la influencia de factores externos a las mujeres como determinantes a su posición subordinada, así como de factores internos. A pesar de la cantidad de medidas propuestas, las posiciones directivas ocupadas por mujeres, no son significativas. Las barreras externas aparecen como uno de los principales obstáculos para su acceso a cargos directivos (Ramos, 2005).

En el Perú, si bien se cuenta con la *Ley de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres*, la cual establece un marco normativo, institucional, y de políticas públicas para garantizar la igualdad de derechos entre hombres y mujeres impidiendo la discriminación en todas las esferas de su vida (Ley 28983, 2007). Aún existe la discriminación de género, la cual se traduce en desigualdad y exclusión social hacia las mujeres en diversos aspectos de su vida. Así, en el Perú tienen solo un 27% de presencia femenina en los puestos de dirección (GT, 2013).

2.3.1 Barreras en el entorno cercano

El entorno cercano está relacionado al espacio familiar, según De Barbieri (1991), el entorno familiar es la esfera dominada por las relaciones y solidaridades del parentesco, la conyugalidad, el parentesco, y la amistad. En este espacio priman las relaciones afectivas sobre las contractuales. Este entorno es en el que interactúa la mujer y sus seres más cercanos.

Según Pérez (2010), el rol de la mujer como eje en la composición y crecimiento familiar, no solo sigue siendo el mismo sino que, ha sumado el rol de soporte económico total o compartido. Sarrió et al. (2002) indicaron que la asunción, por parte de las mujeres, de las responsabilidades familiares como un deber prioritario, aparece como uno de los principales obstáculos en su promoción profesional. El consenso social existente en torno a este tema, unido a que el rol social de *madre* continúa estando interiorizado por diversas mujeres como algo estrechamente vinculado a su identidad de género, las obliga a renunciar a aspectos claves en su promoción profesional –asunción de mayor responsabilidad, viajes, traslados– e, incluso, al abandono de su carrera durante los años dedicados a la crianza de sus hijos.

En algunos casos, el cuidado es requerido por aquellas personas cuyas desventajas físicas o mentales les impiden vivir con la relativa, y muchas veces temporal, independencia que caracteriza la llamada vida humana *normal*. Las mujeres

llevan a cabo estas actividades casi siempre sin remuneración y sin reconocimiento de que es un trabajo. Este rol de *cuidadoras* por naturaleza, hace más difícil que las mujeres hagan lo que quieren hacer en otras áreas de la vida, incluyendo un empleo, la ciudadanía, la recreación, y expresión propia (Nussbaum, 2009). Así, los múltiples roles y el conflicto de rol tienen importantes consecuencias cuando las mujeres quieren acceder a mejores oportunidades profesionales (Suárez, 2008).

Al margen de la demanda física, se encuentran las enfermedades mentales como el estrés y la depresión. Según Álvarez, Bullón, Silva, y Huamán (2014), “El cuidado de los hijos, seguido por la falta de tiempo conyugal, la responsabilidad de cumplir con los quehaceres del hogar, la demanda de trabajo y las discusiones conyugales, entre otros” (p. 58) son causa importante del estrés que sufren las mujeres y que les impide frecuentemente desempeñarse eficientemente en su rol laboral; “sistemáticamente se ha observado que las mujeres llevan en la mente los problemas y tensiones domésticas al lugar de trabajo” (De Barbieri, 1991, p. 205).

La *III Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo* señaló al trabajo a tiempo parcial, como la opción a la que recurren diversas mujeres para poder atender a sus familias; con contratos temporales, suele aglutinar tareas de mayor monotonía, con menores oportunidades de promoción y aprendizaje y en las que se percibe un menor salario (Navarro & Sallé, 2007). Las estadísticas señalaron que las mujeres dedican más del 50% de su tiempo al trabajo no remunerado o *doméstico*, por lo que su carga de trabajo semanal es nueve horas más que la de los varones. Además, por el mismo trabajo, en las mismas condiciones, reciben 30% menos de salario que los hombres (INEI, 2011). La maternidad, la familia, y el tiempo de trabajo no remunerado forman parte de la vida doméstica de las mujeres y fueron abordados como factores relevantes para el crecimiento profesional, en el entorno cercano para los propósitos de este estudio.

La maternidad. La maternidad es concebida como un estado incondicional, abnegado, y altruista de las mujeres, el cual es a su vez como un rol vitalicio irrevocable (Coria, Freixas, & Covas, 2005; Suárez, 2008). La maternidad sigue formando parte fundamental en la identidad de género femenina. La asignación de roles diferenciales de género construida en la sociedad, es percibida por diversas mujeres como parte integrante de su identidad; por lo cual, la maternidad es asumida como un deber y objetivo prioritario de vida (Ramos et al., 2003).

La maternidad forma parte de la vida de distintas mujeres, estableciéndose como una de las experiencias más fascinantes y satisfactorias para ellas. Para la mayoría de mujeres es una labor que las apasiona y de la cual disfrutan más que cualquier otra (Rodríguez, 2015) y aunque es una faceta más de su vida, sigue siendo la faceta más importante (Cleveland et al., 2000). El estado de gestación, como parte de la maternidad, debe ser seguro puesto que esta condición es de especial cuidado y requiere la atención médica para la madre, en aras de mejorar la supervivencia materno infantil, debido a que forman parte esencial de la vida (OIT, 2014).

Sin embargo, ser madre para las mujeres implica un cambio importante en sus vidas; el hijo se vuelve prioridad e incluso supera los propios deseos de la madre. En muchos casos llega a ser un reto en sus vidas, puesto que tienen que decidir entre el rol de mamá o el de profesional. Más aún, debido a que esta prioridad está acompañada de demandas de educación y cuidados de los hijos, frecuentemente a la mujer se le complica enfrentarse a la maternidad y continuar su vida profesional con éxito (Rodríguez, 2015). En el caso de priorizar los roles familiares y laborales, lo más probable es que las mujeres decidan por la familia y renuncien al trabajo, mientras que para los hombres es todo lo contrario (Cleveland et al., 2000).

Según una encuesta realizada por *Semana Económica* e Ipsos Perú, el 43% de las mujeres ejecutivas tuvo que privarse de sus actividades en torno a su familia para

llegar al puesto en el que están, y el 41% de ejecutivas, de pasar más tiempo con sus hijos. Sin embargo, el sacrificio más delicado para muchas ejecutivas ha sido postergar la maternidad. Según los datos, el 23% de mujeres han tomado esta decisión para estar en un puesto directivo en comparación con solo el 8% de hombres que optaron por lo mismo (“Segundo Hallazgo,” 2015).

Aunque el embarazo y la maternidad son periodos de especial vulnerabilidad para las ejecutivas y sus familias, puesto que es natural que las mujeres embarazadas y las madres en período de lactancia requieran una especial protección para evitar daños a su salud o a la de sus hijos, no son incapaces o están impedidas para seguir trabajando normalmente durante los periodos de gestación y lactancia (OIT, 2014).

La maternidad está naturalmente asociada a la situación económica de la mujer, puesto que no siempre tiene la posibilidad de utilizar recursos o vías alternativas para el cuidado del bebé. Según un estudio de la CEPAL (como se citó en Sánchez, 2013), el 85% de los hogares de la región no pueden contratar los servicios de cuidado y trabajo doméstico, por lo que son las mujeres las que asumen esta responsabilidad y con ello retroceden en sus aspiraciones profesionales.

Por otro lado, por su condición potencial de madres puesto que podrían abandonar el trabajo, y con ello se ocasionaría la pérdida de la inversión que la empresa pudiera haber realizado al contratarlas; o debido a los costos que ocasionarían al tomar licencia por maternidad, se tiene a los estereotipos de género y prejuicios respecto a que las mujeres no se adecuan al perfil laboral demandado, según el Instituto de la Mujer (como se citó en Salmerón, 2014). Aunque regularmente los beneficios por maternidad son financiados por las contribuciones a la seguridad social, se considera que existen costos indirectos que la compañía tiene que asumir al momento de reemplazar a la trabajadora con licencia (OIT, 2014).

La familia. El entorno familiar, dominado por las relaciones y solidaridades del parentesco, la conyugalidad, el parentesco simbólico, y la amistad, es donde priman las relaciones afectivas sobre las contractuales y las leyes del psiquismo sobre la normatividad jurídica (De Barbieri, 1991). Aunque en los últimos 25 años se ha originado un cambio en la estructura de las familias, incrementándose aquellas formadas por mujeres solteras o divorciadas y familias sin compromisos legales. El rol de la mujer como eje en la composición y crecimiento familiar, no solo sigue siendo el mismo sino que, ha sumado el rol de soporte económico total o compartido (Pérez, 2010).

Por su parte, las mujeres atraviesan momentos decisivos en sus vidas, momentos relacionados con el matrimonio, la maternidad, y la crianza de los hijos (Farfán, 2013). La asignación social sobre las responsabilidades familiares está estrechamente vinculada a la identidad de las mujeres; muchas de ellas interiorizan la maternidad como un deber prioritario, lo que puede provocar su autoexclusión del ambiente profesional. Además, la falta de un reparto equitativo de la carga doméstica, junto a la falta de ayudas sociales y organizacionales, obstaculizan su desarrollo profesional, puesto que tienen que desempeñar un doble rol que las deja exhaustas y complica su ejercicio profesional (Ramos et al., 2003). Esta situación las lleva a desistir del esfuerzo por alcanzar mayores logros en su desarrollo profesional o a posponer determinadas decisiones acerca del mismo (Farfán, 2013).

Las dificultades de una joven que intenta acceder al mercado laboral para emprender la evolución profesional, serán diferentes de aquella que pretenda desarrollar su carrera teniendo una carga familiar (Navarro & Sallé, 2007). Así, los múltiples roles y el conflicto de rol tienen importantes consecuencias cuando las mujeres quieren acceder a mejores oportunidades profesionales (Suárez, 2008); la *III Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo*, señaló al trabajo a tiempo parcial, como la opción a la que

recurren diversas mujeres para poder atender a sus familias; con contratos temporales, suelen aglutinar tareas de mayor monotonía, con menores oportunidades de promoción y aprendizaje y en las que se percibe un menor salario (Navarro & Sallé, 2007).

La carga horaria que exige el sector privado, que en algunos casos llega a las 60 e incluso 70 horas semanales (Pastor et al., 2012) inhibe a las mujeres de seguir una pendiente más pronunciada en cuanto a crecimiento profesional puesto que asumen la casi totalidad de la responsabilidad del hogar; en general los hombres manifiestan mayor disponibilidad para trabajar bajo estas condiciones. Los modelos discriminatorios de familia existentes en la sociedad y las propias atribuciones sobre estos roles, puesto que tradicionalmente siempre los asumieron, se desencadenan como barreras a las aspiraciones de las mujeres; asimismo, el número de hijos es decisivo en cómo ellas afrontan su desarrollo profesional, situación que se complica a medida que estos aumentan, y más si se suman personas familiares ancianos o discapacitados a su cargo (Suárez, 2008).

Conciliar el trabajo fuera y dentro de casa implica aumentar la jornada laboral de las mujeres, situación que les impide seguir preparándose y así aumentar su cualificación profesional. Bajo este esquema, las mujeres no pueden ser competitivas y por lo mismo, no pueden acceder a mejores opciones profesionales (Suárez, 2008). Ante el riesgo de su no contratación o despido, muchas optan por retirarse del mercado laboral y se fuerzan a ejercer un trabajo no remunerado, como amas de casa, cuidando familiares dependientes, o trabajando de manera informal (Peraíta, 2015).

La distribución del tiempo y el trabajo no remunerado. Sin lugar a dudas, el tiempo es uno de los recursos más valiosos que se tiene, puesto que a partir de su buen uso se puede disponer de diversos otros recursos. El uso adecuado del tiempo es un buen indicador de medición, de cómo las personas avanzan hacia el cumplimiento de sus metas, además de gozar su vida. El buen uso del tiempo requiere de disciplina y un

fuerte compromiso para equilibrar la vida, así, marca importantes diferencias no solo entre las personas, sino también entre las organizaciones (Ricardo1980, 2011).

Numerosos estudios han proporcionado diversa información, en ellos se indica que el uso del tiempo de mujeres y hombres está determinado, generalmente, por el mandato social que según la clase de género les ha sido establecido, pero que varía con el tiempo, la cultura, de una región a otra, y entre estratos sociales. En el Perú, la *Encuesta Nacional del Uso del Tiempo 2010*, dio como resultado que los hombres en conjunto dedican más tiempo a la actividad remunerada y la mujer a la actividad no remunerada (i.e., el cuidado del hogar y la familia). Así, las primeras dedican en promedio 39 horas y 28 minutos a la semana a la actividad doméstica denominada también *trabajo no remunerado*, frente a 15 horas y 53 minutos de los hombres. Por su parte, los hombres dedican en promedio 50 horas y 38 minutos semanales a la actividad o trabajo remunerado, mientras que las mujeres, 36 horas con 25 minutos (INEI, 2011).

Tradicionalmente, las labores del hogar han quedado bajo responsabilidad de las mujeres, perpetuándose como parte fundamental de los roles de género. Aunque su participación en el mercado laboral haya aumentado en los últimos años, las tareas del hogar y cuidado de los hijos generan un aumento en la carga total de trabajo (Humphreys, 2014). Así, el trabajo productivo que se realiza en el mercado, tiene un valor económico; mientras que el trabajo del espacio privado, como son las tareas domésticas no tienen un valor en el mercado (INEI, 2011). Las actividades no comprendidas en la producción de bienes y servicios, son consideradas actividades no económicas, esto toca no solo al trabajo doméstico sino también al voluntario no remunerado; en ambos casos se refiere al trabajo no valorado e invisible (ONU, 2006).

El rol de las familias en la sociedad es de proveedoras de bienestar y no solo de receptoras de prestaciones sociales. Al ser las familias proveedoras de bienestar, la división entre trabajo remunerado y no remunerado ocupa un rol fundamental; puesto

que el acceso a las prestaciones sociales está determinado sobre por el trabajo remunerado más que por el no remunerado, lo que muestra una situación de desventaja para las mujeres (Aguirre & Ferrari, 2014).

Los efectos de la discriminación de género se traducen en desigualdad y exclusión social. Así, este trabajo no reconocido de las mujeres, forma parte de la discriminación hacia ellas, desde el momento en que su aporte al funcionamiento de sus familias y a la sociedad por medio de las tareas domésticas y el cuidado de la familia, no es reconocido en las cuentas nacionales ni por la sociedad (CEPAL et al., 2013). El trabajo no remunerado de las mujeres les genera una dependencia económica y establece relaciones de poder y subordinación con respecto a sus pares hombres (INEI, 2011).

Por último, en pleno proceso de transformación de la sociedad moderna, las mujeres están construyendo un diálogo invisible pero imprescindible entre lo privado y lo público, porque el trabajo doméstico realizado por ellas constituye la infraestructura necesaria para cualquier actividad social, pública, o privada y son, también, las encargadas de recomponer las relaciones sociales en el ámbito (Martínez, 2008). La carga de trabajo no remunerado, por lo tanto, limita el tiempo del que las mujeres disponen para desarrollar actividades que les generen ingresos, lo que indefectiblemente impacta en la empleabilidad, puesto que con el tiempo mínimo que les queda resulta complicada la formación, capacitación adicional, y búsqueda de mejores empleos; esto último en detrimento de la experiencia, muy solicitada en diversos puestos de trabajo y una limitante más para su crecimiento profesional.

2.3.2 Barreras sociales y culturales

Las barreras sociales están relacionadas con las tradiciones y pautas culturales, ideologías, y creencias sociales que aún persisten en la mayoría de las sociedades y que indudablemente influyen en diversos de los comportamientos de los individuos (Farfán,

2013). Son muchos los estudios tanto en Latinoamérica como en Europa que afirman que la edad, el estado civil, y la situación reproductiva son elementos determinantes para las trayectorias profesionales de las mujeres, debido a que son muchas las mujeres solteras y divorciadas las que desempeñan cargos directivos; asimismo existe un bajo número de ellas que son madres según Arango (como se citó en Delfino, 2005).

Es indudable que la influencia que tienen los cambios culturales y el entorno social sobre el comportamiento de las mujeres, abarca también su desarrollo profesional. En la búsqueda de un mejor panorama para identificar las barreras externas que se presentan a las mujeres profesionales, resulta imposible no asociar estas dificultades a las diferencias de género, puesto que son estas el centro mismo del tema social y cultural. Muñoz (1988) señaló que las diferencias de género se traducen en desigualdades generadas entre los sexos, las cuales se dan frente a circunstancias cotidianas de la vida. Así, según Martínez y Bonilla (1999), socialmente es común pensar que las mujeres son más tiernas, sensibles, dependientes, y preocupadas por el cuidado de los demás; en cambio los hombres son más fuertes, agresivos, competitivos, e independientes.

El aspecto social permite dar cuenta de la estructura de relaciones, sustentada en un contexto entre el espacio de trabajo y el familiar dentro del universo femenino.

Históricamente, las trayectorias profesionales de las mujeres ejecutivas han sido vistas como casos atípicos que se muestran en un escenario histórico-social único y diferente. En este sentido, Andréia Puppín (como se citó en Delfino, 2005) señaló que este grupo de mujeres pertenece a las clases medias favorecidas, las cuales tuvieron la posibilidad de minimizar sus desventajas de género en una coyuntura histórica abierta a la superación y desarrollo femenino.

Con el paso de los años, la mujer ha adquirido presencia y ganado participación en diversos ámbitos de la vida (i.e., social, cultural, empresarial, y hasta político).

Existe mayor autonomía femenina debido a sucesos que han marcado este cambio, entre los que se pueden resaltar: el incremento del nivel de instrucción femenina, la mayor y más permanente participación de las mujeres en el mercado laboral, y la casi generalizada difusión de eficaces métodos anticonceptivos que permiten una conquista de las mujeres sobre el dominio de su fecundidad, según Bozon (como se citó en Delfino, 2005).

Pero, a pesar de los avances a favor de la igualdad de géneros, todavía existen ideologías como la patriarcal, la cual sostiene la superioridad del varón sobre la mujer. De acuerdo con Frías (2008), el patriarcado pregona la subordinación de las mujeres, determina que los hombres ocupen posiciones de liderazgo y poder, mientras que las mujeres, posiciones secundarias. El acceso a estas posiciones no son por sus logros individuales, sino por formas institucionalizadas de privilegio, esta ideología permite que las desigualdades persistan a lo largo del tiempo y permanezcan sin ser cuestionadas.

Sociedades como las musulmanas realizan prácticas terriblemente lesivas contra la mujer. En general estas prácticas provienen de costumbres y mandatos religiosos; el fundamentalismo en estas comunidades reproduce tradicional e históricamente la degradación social de la mujer. Aunque, hay casi dos mil millones de musulmanes en el mundo, no en todos los países se vive de la misma forma la religión. Así, en Irán la mujer está obligada a vestir el velo islámico o *Hijab*, símbolo de identidad islámica que proviene del mandato divino, protege a las mujeres y define su lugar en la sociedad (Cañete, 2015); en lugares menos extremistas, como el Líbano o Túnez, para las feministas laicas el Hijab representa la opresión de las mujeres, es un mandato patriarcal que les niega el derecho a controlar sus cuerpos (Lamrabet, 2013).

Según Madagán (2006), las barreras culturales a las que se enfrenta la mujer, operan en círculos concéntricos; el círculo concéntrico más externo viene a ser una

cultura empresarial pensada por y para el hombre, a ello se debe la reducida presencia femenina en la dirección de las empresas. En el mundo de los negocios existe un efecto género discriminatorio que induce la infravaloración del estilo de liderazgo femenino.

Los círculos más próximos al núcleo operarían en el entorno social y doméstico, mientras que el núcleo estaría formado por el espacio interior de la mujer. La falta de confianza que las mujeres tienen en sus capacidades, suele atribuirse a una autopercepción negativa, además que los factores sociales y culturales cumplen un importante rol en mantener dicha autopercepción (Magadán, 2006).

Los factores sociales definen principalmente el proceso de socialización diferencial y la cultura e identidad de la sociedad respecto a los diferentes roles de los hombres y las mujeres. Tanto hombres como mujeres parten de diferentes experiencias en el momento de encarar una carrera profesional; tienen distintas pautas para relacionarse, diferentes valores culturales y diferentes modelos de comportamiento dentro de una organización (Farfán, 2013).

Sin embargo, también es una realidad el avance en materia de igualdad de género en casi todos los aspectos de la vida. En el ámbito mundial se evidencia mayor protagonismo de las mujeres tanto en la esfera social, económica, empresarial, y política. Regionalmente, economías como Colombia, Argentina, Brasil, Chile, y Perú, albergan a mujeres modernas que están luchando por alcanzar su desarrollo profesional; ellas logran cada vez más acceso a estudios superiores, postergan la maternidad y el matrimonio, llevan un mejor control de la tasa de natalidad, etc. (Avolio, 2013).

Si bien, las diferencias de género siempre fueron y son vistas como desventajas, no necesariamente debe ser así, esta visión podría cambiar; de pronto estas diferencias pueden ser aprovechadas como fortalezas, que se pueden incorporar al ejercicio profesional diario, en vez de seguir siendo vistas como dificultades o limitaciones, según Heller (como se citó en Farfán, 2013).

Los estereotipos de género. 10 años después de que el FEM empezara a medir la brecha de género como factor de la economía global, esta se ha reducido en apenas 3% (FEM, 2016). Los estereotipos son universales y son uno de los sustentos en los que se fundamenta la discriminación hacia la mujer. Los estereotipos de género en el desarrollo profesional de las mujeres, destacan como uno de los factores más importantes dentro de las barreras sociales y culturales. Un estereotipo es una preconcepción generalizada sobre los atributos o características de los miembros de un grupo en particular o sobre los roles que tales miembros deben cumplir (Instituto de Familia y Vida, 2012).

Los estereotipos de género están relacionados con las características sociales y culturalmente asignados a hombres y mujeres, a partir de las diferencias físicas biológicas, sexuales, y sociales (Cook & Cusack, 2009). El estereotipo masculino se caracteriza por una alta necesidad de dominio, agresión, y realización; mientras que el estereotipo femenino está relacionado a una alta necesidad de dependencia, de cuidados, y de afiliación (Velandia & Rodríguez, 2010).

Las culturas reinterpretan los estereotipos de género, con lo cual se demuestra que las percepciones que se tienen sobre ambos sexos están construidas en la sociedad e influyen tanto en las actitudes como en las conductas. Así en diversos países, las actitudes hostiles legitiman el control de los hombres sobre las mujeres, ubicando a estas últimas como grupo inferior y subordinado (Velandia & Rodríguez, 2010). Si bien, los estereotipos afectan tanto a hombres como a mujeres, tienen un mayor efecto negativo en las segundas, puesto que históricamente la sociedad les ha asignado roles secundarios (Cook & Cusack, 2009).

Los prejuicios derivados de los estereotipos de género degradan la dignidad de las mujeres, les niegan beneficios, les imponen roles serviles en la sociedad, y devalúan sus atributos y características. Los prejuicios sobre la inferioridad de las mujeres

generan irrespeto por ellas; además de su devaluación en todos los sectores de la sociedad. Un ejemplo, estereotipos que señalan que las mujeres carecen de capacidades para aprender, no solo las degradan sino que derivan en barreras para acceder a la educación y les imponen la carga de asumir roles de género sumisos tales como ser cuidadoras de hijos (Cook & Cusack, 2009).

Los estereotipos son una de las causas que frenan el desarrollo profesional de las mujeres, puesto que debido a ello, los responsables de la selección de personal en las empresas eligen a hombres en vez de mujeres, pues tienden a asegurarse con aquello que hasta ahora conocen y les ha ido bien. Así, promocionar a una mujer para un puesto directivo supone un mayor riesgo subjetivo, puesto que existen escasos referentes al respecto. Los estereotipos prejuiciosos sobre la capacidad profesional de ellas, como su capacidad de liderazgo o su falta de ambición han sido importantes limitantes para su promoción (Núñez, 2014). Por ejemplo, el caso de una mujer a quien se niega el ascenso a un cargo directivo por el estereotipo prejuicioso sobre su capacidad de liderazgo o su falta de ambición; o el caso de un hombre a quien se niega la admisión para estudiar enfermería. Es así como frecuentemente, los estereotipos trabajan de forma discriminatoria, negando ciertos beneficios a hombres y mujeres (Cook & Cusack, 2009).

Otros estereotipos de género erróneos afirman que las mujeres no tienen la misma autoridad que un hombre para dirigir a un equipo de trabajo; o que las mujeres temen ocupar espacios de poder y que solo deben hacer trabajos minuciosos y rutinarios con las manos; o que los hombres tienen menor ausentismo laboral y están más capacitados para llevar la dirección porque son más racionales y fríos en la toma de decisiones. Por último, el estereotipo de la maternidad, el cual les impide dedicarse a su trabajo profesional (Gou, 2015).

Desde años atrás, los estereotipos de género han fomentado la desigualdad hacia la mujer. Así, ellas han estado vinculadas a roles tradicionales como a las actividades domésticas no remuneradas y el cuidado de familiares, situación que las limita y pone en desventaja frente a los hombres (Aguirre & Ferrari, 2014). En consecuencia, el desigual reparto de responsabilidades en el ámbito doméstico junto a la supervivencia de estereotipos de género y valores sexistas en la sociedad, dificultan su avance profesional.

Finalmente, para eliminar todas las formas de discriminación contra la mujer, se debe dar mayor prioridad y reflexión a la eliminación de la estereotipación perjudicial de género. Señalar e identificar el daño que los estereotipos de género ocasionan, es un ejercicio crítico para su erradicación. Tal como hacen los médicos con las enfermedades, se requiere de un diagnóstico para plantear su tratamiento (Cook & Cusack, 2009).

La educación. El informe *Cerrando la Brecha de Género Económico: Aprender de los Grupos de Tareas de Paridad de Género: Programa Global* (FEM, 2016), que cubre a 97 de 145 países del mundo, registró para 2016 una diferencia entre géneros, respecto a logros educativos, de apenas un 5%; ese mismo reporte, sin embargo, señaló que la brecha de participación económica y oportunidad mundial todavía se sitúa aproximadamente en 40%.

En las comparaciones mundiales, respecto al crecimiento económico, existe fuerte correlación positiva entre los niveles de desarrollo de los países y la escolaridad; en términos de años de escolaridad, los países en desarrollo están alcanzando a los países desarrollados (Centro de Investigaciones en Desarrollo Sostenible [CIEDESS], 2013). En educación terciaria o profesional, la diferencia sobre la participación entre géneros es del 10%; sin embargo, los niveles más altos de participación femenina en la educación no están conduciendo a incrementar oportunidades de empleo para las

mujeres, los hombres todavía las superan en puestos de trabajo cualificados, y la brecha de género en puestos de alta dirección es superior al 70% (FEM, 2016).

El fenómeno de feminización de carreras profesionales es todavía evidente; el número de mujeres diplomadas sigue predominando en la mayoría de las regiones en áreas como la educación, las humanidades y las artes, la salud, y servicios sociales (OIT, 2015). La segregación empieza desde la formación. Aún existe una marcada diferencia en el rendimiento académico en matemáticas, a favor de los varones, y lectura, a favor de las mujeres; estas actitudes de género estereotipadas surgen desde temprana edad (CIEDESS, 2013). Las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) son otra esfera en la que existe una marcada disparidad, según la Comisión Europea (como se citó en la OIT, 2015), las mujeres están insuficientemente representadas en todos sus niveles. La ingeniería es una de las últimas carreras en las que las mujeres están a la zaga; aunque en los últimos años más mujeres optaron por esta área, un artículo reveló que las mujeres abandonan la ingeniería debido a los horarios prolongados, la cultura empresarial, y la escasez de puestos a tiempo parcial necesarios para conciliar el trabajo con las responsabilidades familiares.

Para Valle (1999), solo cuando las condiciones de partida de hombres y mujeres sean iguales se podrá hablar de igualdad real; por lo tanto, para participar en igualdad de oportunidades, es necesario el desarrollo de las habilidades sociales o habilidades de vida; esto es, la utilización de comportamientos apropiados y responsables en la solución de problemas relacionados con asuntos: personales, familiares, de tiempo libre, de la comunidad, del trabajo, etc. En este mismo sentido, Martínez (2008) resaltó la falta de acomodación del sistema escolar a una nueva generación de alumnas, que han traspasado la barrera del espacio privado al público, generándose disfunciones que se traducen en elecciones académicas y profesionales estereotipadas, así como la reproducción de los roles tradicionales por los que ellas asumen su derecho a participar

en el mundo reproductivo pero sin descuidar las tareas del hogar, interiorizando subjetivamente la responsabilidad de juntar y equilibrar ambos espacios.

Bajo esta perspectiva, debe producirse un cambio en el sistema educativo androcéntrico, cimentado sobre la ignorancia o desvalorización de las aportaciones de las mujeres (Martínez, 2008), que refleje el incremento de los logros académicos de estas sobre sus pares masculinos, en una mayor participación económica y de oportunidades.

El estilo de comunicación. En los últimos años, el estilo de comunicación junto al estilo de liderazgo de las mujeres líderes en las corporaciones, ha sido materia de diversas investigaciones. La pregunta sobre si el género hace la diferencia en el estilo de liderazgo y comunicación, ha sido cuestionada con altas implicaciones empresariales, sociales, y políticas. Sin embargo, hasta hoy no se tienen respuestas claras y contundentes; lo que sí es un hecho, son los rasgos distintivos que acentúan el éxito y reconocimiento de las mujeres ejecutivas.

Rasgos como la empatía, el estilo de liderazgo, y el estilo de comunicación femenino, son algunas características que las diferencian. Los objetivos que ellas persiguen con la comunicación son diferentes al de los hombres, al igual que con los métodos y modos que adoptan. Con respecto al estilo de comunicación, las mujeres no se interesan solo por el contenido sino también por las relaciones, en cambio los hombres le dan mayor importancia a los hechos (Therese, 1999).

El estilo de comunicación femenino está asociado a un estilo algo más social y participativo, puesto que ellas ejercen una comunicación más clara y concisa, mientras que los hombres suelen ser más directos y enfocados en comunicar solo la información esencial (“Mujeres Líderes,” 2011). Además, los estilos conversacionales de las mujeres son calificados como cooperativos y el de los hombres competitivos (Therese, 1999).

Por su parte, una investigación de mujeres ejecutivas de Latinoamérica acerca de las características que las ha llevado a ascender posiciones en las organizaciones donde se desempeñan, el 47% se consideran sensible y como parte de sus características de liderazgo que las diferencian de las condiciones de liderazgo de los hombres. Otras respuestas fueron la empatía, el estilo de comunicación, la preocupación por los demás, y el trabajo en equipo (Conexión ESAN, 2013).

Asimismo, una investigación encontró seis rasgos distintivos asociados con el liderazgo exitoso de las mujeres: (a) la asertividad, puesto que tienen un estilo de comunicación directo; (b) la agresividad, puesto que contribuyen elementos emocionales constructivos para desarrollar proyectos; (c) la empatía, puesto que cuentan con la capacidad para entender y relacionarse con los sentimientos de los otros; (d) las ejecutivas cuentan con la fuerza del ego, con lo cual son capaces de superar desafíos; (e) tolerancia al estrés, porque suelen estar cómodas en situaciones y ambientes con alto estrés; y finalmente (f) la energía, puesto que aportan vitalidad y entusiasmo al trabajo (Goudreau, 2015).

El panorama de los negocios ha cambiado y las organizaciones sienten la necesidad de crear un grato clima laboral de coexistencia de los estilos masculino y femenino con el fin de beneficiarse de su sinergia (Therese, 1999). Sumar mujeres no solo garantiza atraer y retener su talento, sino comprender mejor los mercados, contar con mayor creatividad e innovación al tener diferentes puntos de vista; así como fomentar las relaciones interpersonales que ayudan en la resolución de conflictos, y sacar lo mejor de los hombres (Debeljuh & Estol, 2013). De no aprovechar ese talento, se podrían estar perdiendo altas potencialidades de las mujeres.

Finalmente, no se trata de afirmar que el estilo de comunicación y dirección de las ejecutivas sean mejores que el estilo de sus pares hombres, ni de fomentar la lucha de géneros y de ensalzar o desmeritar el trabajo de unos y otros. Tanto hombres y

mujeres tienen ciertas habilidades más desarrolladas, lo que hace que tengan estilos gerenciales distintos. El punto clave de poder establecer estas diferencias, es buscar la complementariedad de los equipos ejecutivos diversos, incluido hombres y mujeres en las organizaciones para un mejor desarrollo de las mismas.

2.3.3 Barreras en el entorno laboral

A un siglo de la primera guerra mundial, momento clave de incorporación en masa de la mujer al trabajo, las mujeres todavía encuentran grandes dificultades cuando intentan mejoras salariales y de ascenso. Sin importar el tipo y tamaño de empresa e institución, ni el sector al que pertenecen, en la actualidad ocupan alrededor del 40% de los empleos que estas ofrecen, pero con retribuciones inferiores respecto a los hombres. En cuanto a puestos jerárquicos, en el Perú, apenas el 2% de las grandes empresas u organizaciones, tienen a mujeres ocupando las tres cuartas partes del staff de ejecutivos de primera línea y el 52% ocupan como máximo la cuarta parte (“Segundo Hallazgo,” 2015). En microempresas y pequeñas empresas la cifra es más alentadora, una tercera parte de estas está dirigida por mujeres (OIT, 2015). Las mujeres son indefectiblemente una minoría en las planas directivas.

Por lo menos el 46% de los ejecutivos encuestados coincidieron en que la principal barrera para que las mujeres no alcancen un puesto gerencial, es la escasez de estas con disposición a asumir el cargo (“Segundo Hallazgo,” 2015). Los costos de un puesto de alta responsabilidad son altos. Numerosos estudios explican cómo lo han logrado algunas mujeres líderes y directoras competentes; para ello sostienen que la mujer debe priorizar y limitar sus aspiraciones; pueden establecer un orden cronológico, esto significa que los hijos pueden venir más adelante o el crecimiento profesional después de estos; y/o delegar la asistencia para el cuidado de la familia (OIT, 2015).

En cuanto a preparación profesional para el acceso a mejores empleos, en la mayoría de las regiones el número de mujeres está superando el número de hombres con diplomas de licenciatura y maestría, y alcanzando rápidamente a los hombres con respecto a la obtención de títulos de doctorado, pero en general ocupan puestos como investigadoras en ámbitos como la ingeniería y la tecnología de la información (OIT, 2015). Este fenómeno que confina a las mujeres a grupos o puestos específicos de trabajo se denomina *segregación*. Se dice que la segregación es horizontal cuando se trata de la feminización de ciertos puestos de trabajo. La segregación laboral vertical, en cambio, conocida como “techo de cristal”, es una capa difícil de atravesar en un medio reticente a la igualdad de género, que arrincona a las mujeres a puestos más bajos o con menor poder de decisión.

Una parte de esa desigualdad está relacionada a los activos de la población en edad de trabajar, entre ellos los estudios, las habilidades, la experiencia, y los conocimientos de la fuerza de trabajo, resultado por su parte de la transmisión intergeneracional de desigualdades, insuficientemente contrarrestada –o incluso profundizada– por instituciones como el sistema educativo (Weller, 2012).

Al margen de la segregación laboral, la brecha salarial es otra barrera que desalienta a las mujeres, puesto que para un mismo puesto de trabajo y teniendo las mismas calificaciones, estas deben demostrar más y aún así conformarse con menores salarios. Todos estos fenómenos se dan en el entorno laboral y aunque las organizaciones, empresas, e instituciones funcionalmente superiores, están mejorando sus políticas para ofrecer mayores oportunidades, no siempre la cultura de la organización brega en el mismo sentido.

Segregación horizontal. Las dificultades que las mujeres encuentran para crecer profesionalmente en las organizaciones donde trabajan son consecuencia de la

diferenciación de género producida social y culturalmente. “Los sesgos vocacionales que perpetúan la creencia errónea de que existen trabajos propios de hombres y trabajos propios de mujeres, en función de las características físicas y psicológicas de unos y otros” (Rial & Mariño, 2011, p. 167) favorecen la segregación horizontal, definida por Anker en 1998 (como se citó en Barberá et al., 2011) como el aglutinamiento de las mujeres en actividades vinculadas con tareas habitualmente femeninas.

Tradicionalmente, las mujeres se han caracterizado por roles que resaltan las interacciones humanas y el apoyo social, y no tanto por roles centrados en el poder o mando (Riquelme et al., 2014). En general “las mujeres se incorporan de manera prioritaria en cinco sectores de actividad: asistencia sanitaria, servicios sociales, educación, administración pública, y venta al detalle” (Barberá et al., 2011, p. 988). Las mujeres sistemáticamente se encuentran concentradas en aquellas ocupaciones que presentan mayor inestabilidad, menor retribución, y menor reconocimiento (Barberá et al., 2011). Pero la elección de las mujeres, acerca de los sectores en los que se desenvolverán, no es solo una cuestión de ausencia de competencias técnicas, sino más bien la anticipación que produce el miedo a un futuro profesional incierto en otros sectores (Rial & Mariño, 2011).

Segregación vertical. Denominada “techo de cristal” que atribuye a factores estructurales, propios de la sociedad patriarcal, las dificultades de las mujeres para acceder a los puestos superiores de la escala social, incluso aunque su acceso a ellos esté legalmente reconocido (Colomer & Peiró, 2002) es para Nicolson (1997), Maruani, Rogerat, y Torns (2000); Ely y Meyerson (2000); y Ely y Padavic (2007) “el verdadero núcleo duro de las desigualdades de género” (Pastor et al., 2012, p. 499).

Burin (como se citó en Pastor et al., 2012) lo definió como el conjunto de acciones y prácticas basadas en redes formales e informales que excluyen a las mujeres

de los cargos de mando y poder. Para Barberá et al. (2011), es el “impedimento para que las mujeres puedan moverse dentro de las jerarquías corporativas” (p. 989). Afecta todo tipo de trabajos puesto que sea cual sea el sector laboral analizado, incluidos los más feminizados, la proporción de mujeres disminuye a medida que se asciende en la jerarquía piramidal, de modo que su presencia ocupando posiciones de poder y asumiendo responsabilidades laborales es mínima (Sarrió et al., 2002; Barberá et al., 2011).

Diferencias salariales. Las diferencias en las remuneraciones entre hombres y mujeres constituyen un fenómeno mundial, fuertemente asociado a pautas culturales de género, prejuicios, y estereotipos (CEPAL et al., 2013). Diversos estudios reflejan las desventajas salariales que experimentan las mujeres en relación a los hombres. Mundialmente los salarios de las mujeres son en promedio 24% inferiores a los de los hombres. Sobre este promedio, en Latinoamérica y el Caribe la diferencia es de 19%, según el informe *El Progreso de las Mujeres en el Mundo 2015-2016* (ONU Mujeres, 2015).

En EE.UU. la brecha salarial por género, un año después de la obtención de un diploma universitario, se situaba en el 25% para los estudiantes de universidades privadas sin fines de lucro y el 19% para los de las universidades públicas. Un documento de investigación de China que examinaba los factores que contribuían a la disparidad de remuneración por motivo de género, entre ellos: educación, dimensiones de la empresa, rama de producción, etc., concluyó que la disparidad ascendía al 32.5% (OIT, 2015).

En Chile, la encuesta a 250 directores generales y 1,600 directores principales, reveló que las directoras ganaban el 15% menos que sus homólogos masculinos (OIT, 2015) y en el Perú, según un estudio elaborado por la Autoridad Nacional del Servicio

Civil (SERVIR), a pesar de los avances, los hombres siguen ganando en promedio 15% más que las mujeres en el sector público (SERVIR, 2015). Al margen del género, en el sector privado, cinco de cada nueve ejecutivos encuestados opina que tienen un sueldo por debajo del promedio; el 43% de los *workaholics*, que son los mejor pagados, también consideran lo mismo; así como el 56% de los explotados, el 50% de los equilibrados, y el 69% de los descontentos (“Tercer Hallazgo,” 2015).

Muchas de las razones expuestas refirieron a diferencias históricas basadas en cualificaciones, experiencia anterior, y nivel de rendimiento, así como en la antigüedad en el servicio. No falta quien considera que las mujeres todavía no están en condiciones de defender sus derechos a una remuneración igual; que aceptan más fácilmente salarios inferiores debido a que los varones tienen mejores condiciones para negociar; e incluso, algunos expresan que se ha aceptado que los directivos hombres reciban un salario superior porque se considera que asumen la responsabilidad financiera en sus familias (OIT, 2015). Los cambios producidos en la economía mundial, después de la crisis de 2009, han reducido el crecimiento de las economías e incrementado el desempleo. En algunos países se han reducido las brechas salariales, pero por una caída del salario real tanto de las mujeres como de los hombres, con mayor intensidad en los segundos, dando una falsa sensación de disminución de esta diferencia (ONU Mujeres, 2015).

Finalmente, la mujer sigue ganando menos que el hombre y al ritmo actual, la OIT afirmó que tomaría por lo menos 71 años lograr la igualdad salarial para ambos sexos. En 2015 las mujeres perciben en promedio el 77% del total que ganan los hombres por realizar las mismas tareas (Agencia EFE, 2015). Si bien la brecha salarial entre hombres y mujeres ha disminuido, aún hay existe mucho trabajo por hacer (Kogan et al., 2011).

Políticas organizacionales. Las empresas u organizaciones guían la actividad de sus miembros a través de los valores o principios organizacionales. Estos valores o principios son explícitamente declarados en las políticas organizacionales, las que deben ser aceptadas y seguidas por todos los que la conforman (D'Alessio, 2012).

Es menos probable que las empresas pequeñas tengan políticas de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, por lo general son las empresas grandes, las corporaciones, y las instituciones públicas las que en los últimos 10 años han realizado grandes avances en cuanto a la implementación de políticas en favor de la igualdad (OIT, 2015). Al igual que otros estudios, una encuesta realizada por la OIT en 2013, a compañías de todo el mundo, mostró las políticas aplicadas más comunes (ver Tabla 1). Más adelante se agrupan las políticas más comunes, para abordarlas desde la actualidad.

Tabla 1

Políticas Aplicadas por las Empresas

Ítem	Política	%
1	Licencia de maternidad	84
2	Acceso a la capacitación profesional	75
3	Contratación, retención, y ascenso	70
4	Acceso a una formación profesional de alto nivel	66
5	Equilibrio de la vida laboral	62
6	Orientación	59
7	Horarios flexibles	56
8	Objetivos de equilibrio de género en la contratación	51
9	Licencia de los padres	51
10	Acoso sexual	50
11	Licencia de paternidad	44
12	Cuidado de los hijos	44
13	Horarios de jornada parcial	44
14	Cuidado de los miembros de la familia enfermos	44
15	Patrocinio	44
16	Programas de reinserción	40
17	Interrupciones de la carrera profesional	38
18	Formación de alto nivel especial para las mujeres	33
19	Trabajo a distancia	30
20	Cuidado de las personas de edad	28

Nota. Tomado de "La Mujer en la Gestión Empresarial: Cobrando Impulso (Versión Resumida del Informe Mundial)," por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2015, p. 109. Ginebra, Suiza: OIT.

Contratación, retención del talento, y ascenso. Persisten numerosos obstáculos estructurales relacionados con los sistemas tradicionales de contratación y promoción en las empresas. “Las políticas y prácticas de recursos humanos (RH) –como la selección, capacitación, y administración del desempeño de los trabajadores– influyen en la eficacia de una organización” (Robbins & Judge, 2013, p. 514). Diversas empresas permiten que los hombres y mujeres se presenten a un puesto de trabajo, pero solo seleccionan a hombres o solo a mujeres (Barberá et al., 2011). Justificaciones meritocráticas que se aferran a la neutralidad y objetividad propia de los procesos de selección del personal (Pastor et al., 2012) como el planteamiento de horarios excesivos o disponibilidad permanente, dejan fuera de carrera a muchas mujeres.

En cuanto a la retención de talento, en particular, las empresas grandes han empezado a aplicar políticas de retención para asegurar el talento de mujeres competentes. Aun así, la encuesta de la OIT encontró que en Latinoamérica y el Caribe el 39%, de las empresas encuestadas, respondieron que la retención de las mujeres no se consideraba un problema en absoluto, mientras que el 23% consideraron a la retención como un problema en gran medida; las respuestas de las empresas europeas a la misma pregunta fueron un 22% y 58% respectivamente (OIT, 2015). En general, según las compañías encuestadas, las mujeres que abandonan su empleo, lo hacen por causas familiares o para aprovechar mejores oportunidades. Garantizar la igualdad de condiciones para la participación de las mujeres en el ámbito laboral depende de múltiples estrategias que tanto administraciones como empresas han de aplicar (e.g., medidas de conciliación de la vida personal y laboral, gestión del trabajo a distancia, servicios de cuidado y atención de personas dependientes, etc.) (Martínez, 2008).

Sobre la promoción laboral, un factor institucional que se suele indicar como causante de la falta de promoción entre las mujeres, es la carga horaria que se exige,

sobre todo en el sector privado. En algunas instituciones la exigencia horaria es de 60 y 70 horas semanales, marcando un perfil claro: personas jóvenes, sin responsabilidades y que, por lo general, son hombres según las publicaciones de Reed et al., y la de Cortés et al. (como se citaron en Pastor et al., 2012). Las mujeres tienen que renunciar a promociones laborales porque se encuentran con verdaderas dificultades para conciliar su realidad familiar con la laboral, indirectamente esta política favorece a los hombres (Barberá et al., 2011).

La equidad de género supone cambios sociales complejos, que requieren la modificación de actitudes y conductas de las personas y la democratización de los mecanismos de promoción en las organizaciones (Colomer & Peiró, 2002). De acuerdo con un estudio, en las pequeñas empresas existe mayor flexibilidad para la toma de decisiones y rapidez en la capacidad de respuesta a los trabajadores, la comunicación es más informal, y fluye espontáneamente, existe mayor horizontalidad en el trato con el personal, existe mayor cercanía entre la gerencia y los trabajadores. En las empresas medianas sucede que si bien hombres y mujeres tienen posibilidades de ascender, las gerencias se encuentran a cargo de personal masculino. Las diferencias referidas a trato parecen no existir pero se reconoce que los hombres ocupan los puestos más importantes (Kogan et al., 2011).

En las grandes empresas la desigualdad de trato es más notoria, puesto que no se da un trato similar a quienes provienen de niveles socioeconómicos diferentes. De manera muy enfática, el estudio señalaba que las personas de nivel socioeconómico alto tienen claramente una ventaja respecto a personas de niveles socioeconómicos medios y bajos. Las principales diferencias se dan en la asignación de puestos, sueldos, oportunidades de ascenso, y tiempo que toma ascender, entre otros; incluso algunos giros empresariales son más sensibles que otros con relación a las diferencias de trato

debido a los niveles socioeconómicos, “no hay gente de provincia, no hay gente de color. En la Banca Corporativa es más marcado: no solo por raza sino también por apellido y nivel social” (Kogan et al., 2011, p. 42).

Políticas aplicadas por las empresas que contribuyen con la vida familiar.

Según una encuesta realizada por SEMANAeconómica e Ipsos Perú, apenas una de cada 10 empresas cuentan con una estrategia formal y explícita para facilitar el equilibrio vida-trabajo (“Tercer Hallazgo,” 2015), pero en general todas las empresas tienen incorporada entre sus políticas la licencia de maternidad.

La licencia de maternidad. Es otorgada en un 85% de los países en el ámbito mundial, en conformidad con los convenios de la OIT N°3 y N°103 (OIT, 2013). La OIT recomienda un plazo de 16 semanas para la licencia de maternidad. En el Perú la futura madre deberá comunicar al empleador con una antelación no menor a dos meses, la fecha probable de parto. El descanso otorgado puede ser distribuido entre un periodo de 49 días de descanso prenatal y un período igual de descanso posnatal. La negativa por parte del empleador a este derecho es causal de penalidad, por lo que se hace acreedor a una multa (Romainville, 2016). La ley peruana incluso prevé la implementación de lactarios en todas las instituciones públicas y en las privadas en las que laboren 20 o más mujeres en edad fértil (MTPE, 2015). Cada vez más empresas garantizan la licencia de maternidad, un derecho, que pese a la resistencia de quienes no reconocen la importancia de reforzar el vínculo entre madre e hijo, es garantizado por el Estado peruano.

Equilibrio de la vida laboral, horarios flexibles, y trabajo a distancia. Un trabajo que impide a los trabajadores el equilibrar sus compromisos de trabajo con la necesidad de cuidar a los miembros de su familia no es un trabajo decente. Una encuesta en 2015 a más de 9,500 mujeres en los países del G-20 (i.e., Argentina,

Australia, Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Indonesia, Italia, Japón, México, República de Corea, Rusia, Arabia Saudita, Sudáfrica, Turquía, el Reino Unido, EE.UU., y la Unión Europea) encontró que el equilibrio trabajo-familia es el tema, relacionado con el trabajo, más importante para el 44% de las encuestadas; la igualdad de sueldos y el acoso figuran en el segundo y tercer lugar respectivamente (OIT, 2016). Según la encuesta de la OIT (2015), realizada en 2013, a 1,300 empresas del sector privado de 39 países en desarrollo, “las responsabilidades familiares” son la principal barrera para el liderazgo de las mujeres.

En el Perú, apenas una de cada 10 empresas cuentan con una estrategia formal y explícita para facilitar el equilibrio entre la vida familiar y el trabajo. El 69% de las empresas no ofrecen la posibilidad de trabajar desde casa, el 89% no disponen de una guardería infantil, el 59% no respetan la jornada de ocho horas, y el 50% no cuentan con horarios flexibles ni brindan tiempo libre por razones familiares, de educación, o servicio a la comunidad (“Tercer Hallazgo,” 2015).

Es importante indicar que no en todos los rubros ni en todos los roles es posible trabajar desde casa. La ausencia de un sistema eficaz de apoyo para las madres y los padres podría direccionar a las mujeres jóvenes para que opten por ingresar a ciertos sectores y ocupaciones, incluidos en la economía informal, con el fin de encontrar la compatibilidad con sus responsabilidades familiares (OIT, 2016).

La lealtad es otro tema sensible. Las empresas argumentan que si las personas trabajan fuera de sus instalaciones serán menos comprometidas. Pero los ejecutivos encuestados desmienten esa idea: el 62% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la frase “estas prácticas incrementan mi lealtad hacia la empresa”. IBM identifica si las empresas están en buen camino, cuando los *millennials* permanecen en sus puestos. Es el grupo más exquisito para las condiciones de flexibilidad horaria y *homeworking* (“Tercer Hallazgo,” 2015).

Acceso a la capacitación profesional, patrocinio. Según la OIT (2015), las empresas de países en desarrollo consideran que los programas de patrocinio, en la gestión del rendimiento basado en los resultados y la formación, son menos prioritarios para promover a las mujeres en su carrera. Una explicación a ello es la falta de información sobre los resultados de estas prácticas, que son más corrientes en las economías desarrolladas.

En el Perú solo las empresas grandes y en menor cuantía las medianas, hacen posible políticas activas de capacitación y promoción del empleo para los miembros de su organización; más aún si los costos son elevados. Del total del empresariado peruano, menos de 1% está formado por la mediana y gran empresa (INEI, 2014). En cuanto a instituciones públicas, los esfuerzos por mejorar la gestión pública en el Perú ha significado el impulso de un proceso de modernización que, tiene entre sus objetivos principales el promover que el sistema de recursos humanos asegure la profesionalización de la función pública, con el fin de contar con funcionarios y servidores idóneos para el puesto y funciones que desempeñan (Presidencia de Consejo de Ministros [PCM], 2013); en este sentido las mujeres que incursionan en la gestión pública tienen mayores oportunidades.

Cultura organizacional. No todos los valores que en la organización se practican son declarados en las políticas; los miembros comparten prácticas con características culturales, las que son capaces de crear valores y significados (Rodríguez, 2009), que con el tiempo las diferencian de otras organizaciones. Según Robbins y Judge (2013), cuando la cultura “hace énfasis en el desarrollo de las fortalezas de los trabajadores, que recompensa en vez de castigar, y que destaca la vitalidad y el crecimiento individual” (p. 666) se dice que la cultura organizacional es positiva.

La evolución de las relaciones entre el mundo empresarial, la clientela, y la sociedad en función de unas normas de género que cambian, son graficados por las nuevas presentaciones de juguetes para niños tales como el etiquetado por tema y no por género, o las nuevas muñecas científicas, son un ejemplo de lo que las culturas empresariales vienen atravesando, así las que se caracterizan por una mayor integración de la diversidad entre empleados y directores, y en particular la diversidad de género, favorecen la creatividad e innovación en lo equipos de trabajo (OIT, 2015); dichas prácticas surgen más entre las empresas medianas y grandes, que en el Perú abarcan menos del 1% (INEI, 2014).

En muchas de las empresas, todavía:

La mujer tiene que hacer frente a una cultura empresarial pensada por y para el hombre. Y a la dificultad de asimilar esa cultura se añade la dificultad de transformarla, esto es, de feminizarla, dado que en el mundo empresarial concebido por el hombre las características masculinas han sido consideradas por el poder dirigente como indicadores indiscutibles del éxito empresarial. (Magadán, 2006, p. 140)

En este tipo de organizaciones que los varones detentan “el poder se considera algo normal, pero que una mujer posea un cargo de autoridad no está previsto socialmente, genera desconfianza y duda” (Pastor et al., 2012, p. 505).

Si bien la herencia de un mundo con estereotipos de género es un problema mundial en la cultura de las organizaciones, la cultura social no es menos importante cuando una empresa trata de imponer como cultura organizacional un modelo importado a partir de otra realidad.

La mayor parte de las organizaciones latinoamericanas siguen modelos organizacionales occidentales, pero en lugar de caracterizarse por la eficiencia, presentan un conjunto de comportamientos anómalos al modelo, contradictorios

con su espíritu y, en definitiva, son acusados de ineficientes, lentas, “burocráticas” (en el sentido peyorativo del término), poco modernas, etc.

Como el modelo no puede ser culpado, dado que ha demostrado su eficiencia en otras latitudes, se busca la fuente del fracaso en los propios latinoamericanos, que son entonces caracterizados como flojos, ineficientes, poco comprometidos, paternalistas, etc. (Rodríguez, 2005, p. 139)

Según una investigación de Smircich (como se citó en Rodríguez, 2009), la cultura es “una variable o un medio que podría ser administrado para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos de la organización” (p. 68); en este sentido, en el Perú, las nuevas empresas, específicamente la pequeña y microempresa, vienen aprovechando la cultura que entre las mujeres emprendedoras ha ido evolucionando para alcanzar mayor y mejores oportunidades, no así la mediana y gran empresa, en las que todavía la mujer es valorada pero no precisamente en cargos de alta responsabilidad y/o cargos directivos.

2.4 Conclusiones

Numerosos estudios explican cómo lo han logrado algunas mujeres líderes y directoras competentes; para ello sostienen que la mujer debe priorizar y limitar sus aspiraciones (OIT, 2015). Las dificultades que enfrentan las mujeres que quieren crecer profesionalmente, van desde limitaciones propias, aquellas que pertenecen a su dominio, hasta las que se erigen social y culturalmente direccionando a las organizaciones en contra de sus expectativas.

La variedad de enfoques y modelos que buscan explicar las dificultades que tienen las mujeres para alcanzar mejores posiciones en el entorno laboral, en general, están determinados por la influencia que la mujer tiene sobre ellas. Así, barreras internas como la falta de confianza o la baja autoestima, pueden ser superadas a partir de la voluntad de las propias mujeres; las dificultades generadas por la maternidad o el

cuidado de la familia, en cambio, requieren además del respaldo familiar y de políticas laborales; y las barreras como la segregación vertical o techo de cristal tienen su mayor influencia en las costumbres sociales y culturales.

A modo de capas concéntricas hechas de un material esponjoso, las barreras se superponen unas a otras desde el dominio interno de la mujer hasta su desenvolvimiento en el ámbito laboral, empapadas por las diferencias de género fundadas en usos sociales y culturales que mantienen a la mujer relegada a puestos secundarios. Tal como se indicó en el *Informe Sobre Desarrollo Humano 1999* del PNUD (como se citó en Nussbaum, 2009), “no hay ningún país que trate a sus mujeres tan bien como trata a sus hombres” (p. 90).

Las nuevas formas de vida exigen mejor organización en las familias, en el caso de las parejas el hombre debe asumir el nuevo rol, “debe abrirse a un cambio real y a una actitud que le permita asumir con naturalidad las responsabilidades familiares. Este cambio debe iniciarse desde la educación de los niños en su más tierna infancia” (Gómez & Martí, 2004, p. 4). Solo se conseguirá conciliar la vida laboral y familiar, de las mujeres, cuando ellas puedan desarrollar ambos roles de manera satisfactoria (Gómez & Martí, 2004). En sociedades sumergidas en una cultura de dominación masculina, es todavía un desafío mayor para las mujeres el alcanzar su desarrollo profesional. Por ejemplo, en Bolivia la legislación es más estricta en cuanto a la normativa laboral para ellas; puesto que exige que las mujeres trabajen menos horas que los hombres; les impide trabajar de noche, y no permite que compartan los beneficios por maternidad con sus cónyuges (BM, 2010).

Sin embargo, cada vez menos mujeres están dispuestas a abandonar su carrera; la mujer de hoy es una profesional que trabaja para mantener a su familia junto o no con su pareja; es una madre que cría y cuida a sus hijos; que le gusta sentirse atractiva; que atiende a una relación de pareja; que trata de mantener sus hobbies y cultivarse, con activa vida social; y que cuida su bienestar emocional y familiar (Rodríguez, 2015).

Capítulo III: Metodología de la Investigación

“Las decisiones acerca de los métodos de investigación dependen del contexto y las cuestiones que se están estudiando específicamente, así como de otros componentes de su diseño” (Maxwell, 2005, p. 79). Cuando se utiliza el término *metodología*, se hace referencia a la forma específica de recolección de datos así como al tratamiento de estos; el término también se refiere a una determinada forma de producción del conocimiento científico que tiene fundamento en principios epistemológicos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). “La epistemología del investigador cualitativo es existencial (no determinista) y constructivista” (Stake, 2007, p. 47); en este sentido, la sistemática de la investigación requiere de enfoques no estructurados que permitan mayor flexibilidad para responder a las ideas emergentes y evitar las restricciones de la “visión de túnel” (Maxwell, 2005).

Los enfoques no estructurados permiten concentrarse en los fenómenos particulares que se están estudiando, que pueden ser diferentes de los demás y requieren métodos adaptados individualmente (Maxwell, 2005) y “a menudo, el objetivo del investigador no es tanto una representación verídica como un estímulo a una reflexión posterior, con lo que se ofrece a los lectores las mayores oportunidades de aprendizaje” (Stake, 2007, p. 46). En ese sentido se ha optado por la investigación cualitativa con diseño fenomenológico y enfoque hermenéutico.

Los métodos para la realización de un estudio cualitativo, tienen cuatro componentes principales: (a) las relaciones de investigación que se establecen entre el investigador y a quiénes se investiga; (b) el lugar y la selección de los participantes; (c) la recolección de datos; y (d) el análisis de los datos, lo que se haga con la información con el fin de darle sentido en el estudio (Maxwell, 2005; Losada & López-Feal, 2003; Hernández et al., 2014).

“¿Qué valores o individuos se seleccionarán para las observaciones y entrevistas?, y ¿Qué recursos de información van a ser usados?” (Maxwell, 2005, p. 82); es normal que diversas organizaciones, comunidades, y personas sean reacias a que otros individuos las observen, puesto que el temor a la evaluación es natural (Hernández et al., 2014). La discriminación de la muestra y cómo esta se relaciona con el investigador, orientará los resultados. En el presente estudio, la población se eligió previendo una variabilidad que permita obtener datos de buena calidad, por lo que se han utilizado criterios que consideran rangos amplios de edad, tipo de profesional, y empresa.

Siguiendo a Dilthey, el investigador en estudios cualitativos de casos: “las acciones humanas importantes pocas veces tienen una causa simple, y normalmente no se producen por motivos que se puedan averiguar” (Stake, 2007, p. 42). Es clave en la decisión del diseño, y son parte esencial de sus métodos las relaciones que se crean con los participantes en el estudio y cómo se inician y negocian estas relaciones (Maxwell, 2005). Es necesario reflexionar acerca de la estrategia de muestreo más pertinente para lograr los objetivos de la investigación (Hernández et al., 2014).

“Las decisiones acerca de dónde llevar a cabo su investigación y a quién incluir (lo que tradicionalmente se llama ‘muestreo’) son una parte esencial de sus métodos de investigación” (Maxwell, 2005, p. 87). “¿A quién corresponde el espacio en que nos movemos?. . . . Los lugares de acceso, las habitaciones, el paisaje,. . . . Para la mayor parte de los investigadores y de lectores, el espacio físico es fundamental para alcanzar los significados” (Stake, 2007, p. 60). “La labor del investigador es como la del detective que arriba a la escena del crimen: primero se observa el lugar de forma holística” (Hernández et al., 2014, p. 368). El lector debe ser transportado al sitio de la investigación, por lo tanto, son de suma importancia la descripción del ambiente, la

interpretación detallada de casos, seres vivos, personas, objetos, lugares específicos, y eventos del contexto según Creswell (como se citó en Hernández et al., 2014).

¿Cómo se recopila o reúne la información que se va a utilizar? (Maxwell, 2005). “Los modelos cualitativos habituales requieren que las personas más responsables de las interpretaciones estén en el trabajo de campo, haciendo observaciones, emitiendo juicios subjetivos, analizando y resumiendo, a la vez que se dan cuenta de su propia conciencia” (Stake, 2007, p. 46). Dependiendo de la muestra y el lugar de muestreo, se tomaron como estrategias, para la recolección de datos que permitan responder a las preguntas planteadas al inicio del estudio: las entrevistas en profundidad y los documentos de diversos tipos.

Finalmente: “Toda investigación depende de la interpretación” (Stake, 2007, p. 45). El enfoque cualitativo exige de los investigadores su capacidad interpretativa, capacidad que mejora con el contacto de este con los investigados, con el evento o el desarrollo de los acontecimientos, esto implica el ambiente. “El ambiente puede ser tan variado como el planteamiento del problema. . . . el contexto implica una definición geográfica” (Hernández et al., 2014, p. 365), por lo tanto adquiere elevada importancia lo que se haga con la información con el fin de darle sentido al estudio.

3.1 Población

La población de mujeres profesionales participantes de este estudio, la conformaron mujeres con más de 25 años de edad, que se encontraban laborando y se desenvolvían en cualquier nivel jerárquico; además, aquellas que laboraban en empresas públicas o privadas formales y ubicadas en Lima Metropolitana. Las empresas, sobre las que se consideró para seleccionar a las participantes, con el fin de recabar los mejores datos, fueron aquellas que cuentan con un mínimo de 100 trabajadores, de los cuales al menos el 10% estaba conformado por fuerza laboral femenina.

3.2 Diseño de la Investigación

Se ha elegido la investigación de enfoque cualitativo, pues es alcance de este estudio el examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Hernández et al., 2014). El estudio es de tipo exploratorio y descriptivo, pues aunque existe evidencia de estudios similares previos (Barberá et al, 2009; Gómez & Martí, 2004; Núñez, 2014) estos corresponden a otras realidades y contextos. Adicionalmente debe indicarse que la información existente, acerca de las barreras y dificultades que las mujeres deben enfrentar para crecer profesionalmente, específicamente en Perú, se encuentra dispersa o a modo de datos y en las publicaciones que diversas organizaciones e instituciones nacionales e internacionales publican periódicamente.

El método seleccionado es fenomenológico, siguiendo lo planteado por Hernández et al. (2014), debido a que no sigue reglas específicas, pues considera la interacción dinámica entre las actividades de la indagación, a saber: (a) el definir un fenómeno o problema para la investigación, (b) estudiar y reflexionar acerca del fenómeno, (c) descubrir categorías y temas esenciales del fenómeno, (d) describir el problema, y (e) interpretar los datos obtenidos durante el estudio. A través de la fenomenología obtendremos perspectivas de las mujeres profesionales, se explorará, describirá y comprenderá lo que las informantes tienen en común, es decir las dificultades para crecer profesionalmente por el hecho de ser mujer.

3.3 Justificación del Diseño

Con el propósito de explorar y describir las barreras que impiden lo que debería ser el normal desarrollo en la trayectoria profesional de las mujeres, se requiere información no sólo del mundo exterior de las informantes, sino también de su mundo

interior para obtener de ellas la percepción subjetiva que no es posible sólo a través de la exposición de conceptos. La naturaleza descriptiva de la investigación consiente al investigador especificar las características o propiedades más significativas de personas, grupos, poblados que serán sometidos a observación. El enfoque cualitativo permitirá abordar el tema a través del contacto con las mujeres, esto para “entender sus experiencias y reconstruir los eventos en los que el investigador no participa”, según Rubin y Rubin (como se citó en Avolio, 2015, p. 75). El enfoque cualitativo guiará la recolección de datos que permitan obtener las perspectivas y puntos de vista de las participantes. Aspectos subjetivos como las emociones, prioridades, experiencias, y significados (Hernández et al., 2014) serán analizados siguiendo las técnicas del método inductivo, “método que se apoya en los resultados de algunos casos particulares para establecer una relación general” (Ortiz & García, 2000, p. 63).

El diseño fenomenológico cuyo propósito principal es el explorar, describir, y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común y diferentes de tales vivencias (Hernández et al., 2014), es conveniente en la búsqueda de respuestas de este estudio, pues la mayoría las informantes tienen en común, por ejemplo, el denominado “techo de cristal” que resulta entre otras causas de las políticas organizacionales y las diferencias de género. Se ha elegido el diseño fenomenológico, además porque se pretende describir las dificultades exploradas con el fin de enriquecer la teoría previa; esto se logrará a través de las vivencias comunes y diferentes entre las participantes, esta descripción se cruzará con la información previa para categorizarla como confirmación de lo encontrado en la literatura o para reclasificarla como contribución al tema de estudio.

El estudio de caso sería la principal estrategia a utilizar, porque permite explorar en profundidad considerando los aspectos complejos, sensibles y personales de las

informantes. Tal como señaló Yin (como se citó en Avolio, 2008) el estudio de casos es apropiado a una investigación exploratoria, pues no se tiene control sobre los sucesos que representan barreras u obstáculos durante el desarrollo profesional de las participantes; adicionalmente estos eventos corresponden a situaciones actuales y recurrentes; y finalmente se deberá apelar al uso de preguntas explicativas que permita obtener información profunda que responda a las preguntas del estudio.

Es importante indicar que no se pretende resolver la problemática de las barreras de las mujeres, aunque es probable que el estudio aporte como información útil en la toma de decisiones, sin embargo, los resultados obtenidos del estudio nos ayudaran a comprender mejor las dificultades o barreras que encuentran las mujeres, de la muestra intencionalmente seleccionada, para lograr mejores puestos de trabajo o el acceso a cargos de mayor responsabilidad como parte de su desarrollo profesional.

3.4 Las Preguntas de Investigación

Las preguntas de investigación que se buscaron responder con este estudio son:

(a) ¿Cuáles son las barreras internas que deben superar las mujeres para lograr el desarrollo profesional?; (b) ¿Cómo impacta la maternidad en el avance profesional de las mujeres?; (c) ¿Cuáles son las barreras sociales y culturales que deben superar las mujeres para lograr su desarrollo profesional?; (d) ¿De qué manera realizan la distribución de su tiempo las mujeres profesionales?; (e) ¿Cómo influye el estilo de comunicación de las mujeres en su desarrollo profesional?; y (f) ¿Qué barreras encuentran las mujeres en su entorno laboral?.

3.5 Consentimiento Informado

Los procedimientos de recolección de información consideraron que las participantes lean, comprendan, y firmen en señal de conformidad el Consentimiento Informado que se muestra en el Apéndice A. El Consentimiento Informado expresa

claramente los objetivos de la investigación, los procedimientos de la entrevista, el compromiso de confidencialidad sobre la información y sobre la publicación de los resultados del estudio. Una copia del Consentimiento Informado quedó en poder de las informantes y la otra copia se archivó en la base de datos del caso.

3.6 Selección de Casos

Considerando el diseño de la investigación, tipo, enfoque, y la metodología, así como la población anteriormente definida, se presenta a continuación el criterio de muestreo y las estrategias utilizadas para la recolección de datos.

3.6.1 Muestreo

Debido a que el objetivo del estudio no fue la generalización de la población, si lo fue el alcanzar la comprensión del fenómeno objeto de estudio; la selección de la muestra fue intencional, pero en esta muestra no se pudo especificar a priori cuál sería la muestra definitiva, puesto que en la metodología cualitativa, el análisis inicial y continuo de los datos es lo que guía y sugiere qué es importante (Losada & López-Feal, 2003). Entre las estrategias para la selección de una muestra intencional se encontraron: (a) la selección de grupos extremos, (b) la selección de casos típicos, y (c) la selección de una muestra con la máxima variabilidad. Se seleccionaron los casos de máxima variabilidad puesto que se aproximaron mejor a la selección de una muestra aleatoria.

3.6.2 Estrategias

Losada y López-Feal (2003) propusieron como métodos de recolección de datos, los siguientes: (a) la observación participante, (b) la entrevista en profundidad, (c) el método Delphi completo, (d) los grupos de discusión participativa, y (e) los documentos de diversos tipos. Según Bobes (2013), una propuesta novedosa es “la intervención

sociológica”, método del enfoque cualitativo desarrollado por Alain Touraine y sus seguidores en la década de los ochenta.

La observación participante quedó marginada del presente estudio, dada la limitación de control que tendría el investigador al controlar su propio punto de vista; tampoco se consideró el método Delphi debido al tipo de muestra seleccionada: mujeres profesionales con altas expectativas de desarrollo en su trayectoria profesional. El método Delphi se centra en temas en los que no se dispone de otra información que la de los expertos; por lo tanto, resulta costoso, está sujeto a la subjetividad de los expertos y depende de la cualidad de estos (Losada & López-Feal, 2003).

El novedoso método de intervención sociológica, tampoco se incluyó en el presente estudio, dada su naturaleza. Este método, a diferencia de otros procedimientos usados en la investigación social, como la entrevista o la observación o los estudios de caso, fue diseñado y desarrollado para el estudio de los movimientos sociales entendidos dentro de una sociología de la acción (Bobes, 2013). Las barreras que enfrentan las mujeres que buscan el desarrollo de su trayectoria profesional, no corresponde a un movimiento social, sino más bien a un fenómeno simultáneo en todo el mundo y que trasciende el tiempo. Se consideró entonces, como método de recolección de datos, para este estudio, las entrevistas en profundidad.

Entrevistas en profundidad. Entendiendo la definición de entrevista como “una conversación con una finalidad” (Losada & López-Feal, 2003, p. 118), se prefirió la entrevista semi-estructurada, con el objeto de mantener una guía de barreras reconocidas, a través de la revisión de la literatura, pero que permita al entrevistador la libertad de introducir preguntas adicionales que procuren mayor aporte al tema (Hernández et al., 2014). “Raras veces el estudio de casos cualitativo utiliza una encuesta con idénticas preguntas para todos los encuestados. . . . se espera que cada

entrevistado haya tenido experiencias únicas, historias especiales que contar” (Stake, 2007, p. 63). En tal sentido, según Maxwell (2005):

Se procurará plantear preguntas con el fin de que vayan más allá de las lógicas preguntas del tema de estudio, esto para flexibilizarlas y obtener un mayor aporte. No hay ninguna manera o forma mecánica de convertir a las preguntas de investigación en métodos; los métodos son los medios para responder a las preguntas de investigación. (p. 92)

Cada entrevista tuvo un tiempo de duración entre 60 y 120 minutos. Se consideró una entrevista por participante. Losada y López-Feal (2003) propusieron una clasificación de preguntas que sirvieron para esbozar la guía que se utilizó en este estudio, a saber: (a) preguntas de experiencia o conducta, (b) preguntas de opinión y/o valor, (c) preguntas de sentimiento, (d) preguntas de conocimiento, (e) preguntas de percepción, y (f) preguntas sobre antecedentes e historia personal.

3.7 Confidencialidad

Para proteger la privacidad de las participantes, sus nombres fueron reemplazados por seudónimos. Los archivos se grabaron e identificaron con dichos seudónimos, y las respuestas fueron transcritas con código con el objetivo de proteger la identidad de las mujeres profesionales. Ninguna información fue publicada de forma que sea personalmente identificable.

3.8 Procedimientos de Recolección de Datos

Los procedimientos de recolección de datos, para la presente investigación fueron: (a) fuentes de evidencia, (b) protocolo del caso, y (c) esquemas de las entrevistas. Para los cuales, se han seguido tres principios para la recolección de datos y para estudios de casos, tal como lo sugirió Yin (como se citó en Avolio, 2008): (a) usar múltiples fuentes de información, (b) crear una base de datos, y (c) mantener una cadena de evidencia en el análisis.

3.8.1 Fuentes de evidencia

La fuente principal de recolección de información fueron las entrevistas en profundidad. Se entrevistó a 17 participantes de las cuales se seleccionaron 14 entrevistas debido a las restricciones de nacionalidad y de requisito académico. De acuerdo con Marshall y Rossman (como se citó en Avolio, 2008), “las entrevistas fueron conversaciones cómodas, buscando obtener la información del fenómeno, siempre, desde la percepción del entrevistado” (p. 108).

Las participantes fueron contactadas vía telefónica, mediante redes sociales, y correo electrónico. Adicionalmente, se consideraron las notas del entrevistador y algunos datos obtenidos vía web acerca de las empresas.

3.8.2 Protocolo del caso

El protocolo es la agenda que guía el trabajo del investigador. Antes del inicio de la entrevista, cada participante recibió información acerca del propósito del estudio, así como los temas principales a tratar y una carta de Consentimiento Informado. El protocolo del caso se presenta en el Apéndice B (Avolio, 2008).

3.8.3 Esquema de las entrevistas

Las participantes, en su mayoría fueron contactadas inicialmente a través de correo electrónico, redes sociales, y mediante vía telefónica; hecho el contacto el investigador se identificó como estudiante de CENTRUM Católica y se explicó brevemente el propósito del estudio y los temas alrededor de los cuales se requería profundizar; también se explicó la importancia de la investigación como aporte al conocimiento del tema en cuestión. Se fijaron fecha y lugar convenientes para la entrevista.

Las entrevistas fueron realizadas en algunos casos en el propio centro de trabajo, se recurrió también a restaurantes, y en la propia casa del entrevistado. Al inicio de cada entrevista se les recordó el propósito del estudio, se indicó el tiempo aproximado

de desarrollo, que en general mantuvo un promedio de 90 minutos, se explicó sobre el consentimiento informado y la confidencialidad así como la necesidad del registro de la grabación para mantener la cadena de evidencias.

Las reuniones con las entrevistadas se realizaron en diferentes horarios. Algunas de las entrevistas tuvieron que reprogramarse, debido a la disponibilidad de tiempo de la entrevistada. Se percibió que, debido a los temas tratados, se generó importante interés por parte de las entrevistadas, lo que contribuyó mucho puesto que permitió acceder con mayor profundidad a los temas abordados.

Aunque no fue seguida estrictamente, se recurrió al uso de la guía de temas y preguntas, denominada Guía de Entrevista, la que se muestra en el Apéndice C. Todas las entrevistas fueron registradas mediante un grabador de audio, se presentaron algunas pausas por circunstancias rutinarias como el solicitar el menú en el restaurante, pero en general las entrevistas transcurrieron con fluidez y en un ambiente agradable.

Finalmente, algunos datos como las características del ambiente, el lenguaje gestual de las participantes, y observaciones que una grabadora de audio no puede registrar, fueron anotados en un cuaderno de trabajo.

3.9 Instrumentos

“La entrevista es el cauce principal para llegar a realidades múltiples” (Stake, 2007, p. 63). Para realizar las entrevistas, se utilizó una guía diseñada y organizada bajo las pautas de una investigación formal. Las variables incluidas en la Guía de Entrevista fueron el resultado de una revisión exhaustiva de la literatura sobre los temas consultados para responder a las preguntas. Como recomendó Yin (como se citó en Avolio, 2008), las preguntas de la guía se orientaron al investigador y no al entrevistado, con el objeto de establecer la información que tiene que ser recolectada y su justificación.

La guía de entrevista está basada principalmente en la revisión de estudios hechos en Chile (Gallegos, P. Guzmán, J. Saavedra, C., & Silva, A., 2012) y en España (Cambriles, M. Gonzáles, A. Martínez, I. Martínez, R. Navarro, C. Perea, M., & Suárez, M., 2007) las preguntas descritas en la guía incluyen los temas necesarios para responder a las preguntas de la investigación. El estudio analiza las barreras que enfrentan las mujeres en su desarrollo profesional y la relación de los antecedentes educativos, laborales, familiares con las motivaciones de las mujeres para desarrollarse profesionalmente, de acuerdo con cada tema se redactó una lista de preguntas que llevaron al entrevistado a profundizar en sus respuestas. La guía se presenta en el Apéndice C.

Los temas de la guía son 10, a saber: (a) información general, (b) barreras internas que deben superar las mujeres, (c) barreras organizacionales y de mercado que enfrentan las mujeres, (d) barreras sociales y culturales, (e) barreras de educación y formación, (f) estereotipos de género, (g) impacto de la distribución del tiempo, (h) impacto de la maternidad, (i) influencia del estilo de comunicación, e (j) impacto de la evolución de las barreras.

A través del primer tema, se registraron los datos personales y demográficos de cada participante. Desde el segundo tema hasta el noveno, las preguntas de cada tema fueron direccionadas con el fin de responder las preguntas del estudio. El último tema constó de solo una pregunta, que permitió al entrevistado preguntarse y reflexionar acerca de los cambios en el tiempo así como de reconocerse como protagonista del fenómeno en estudio.

3.10 Procedimiento del Registro de Datos

Para el registro de datos, se consideraron los protocolos necesarios que permitan mostrar la cadena de evidencia que valide el proceso de investigación. En este sentido,

los datos de las observaciones así como de las notas de comentarios del entrevistador quedaron registrados. El Apéndice D muestra el formato de notas de campo para las observaciones y el formato de notas de entrevistas.

Las entrevistas grabadas fueron transcritas y almacenadas en una base de datos de modo que la evidencia de cada entrevista puede ser verificada. La base de datos está compuesta por los siguientes documentos: (a) datos generales de las entrevistas realizadas; (b) formato de consentimiento informado firmado por la entrevistada; (c) formato de notas de campo (ver Apéndice C); (d) formato de notas de entrevista (ver Apéndice C); (e) transcripciones de las entrevistas; (f) el reporte del investigador; y (g) el reporte de narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista, con las respectivas citas. Estos documentos se encuentran archivados física y digitalmente.

3.11 Análisis e Interpretación de Datos

Para el análisis e interpretación de datos se siguió la recomendación de Marshall y Rossman (2011), por lo que el proceso de este estudio llevó a cabo los siguientes pasos: (a) organización de la información, (b) inmersión en la data, (c) generación de códigos y temas, (d) codificación de la información, (e) generación de interpretaciones, (f) sometimiento a prueba de los hallazgos iniciales, y (g) redacción de un reporte u otro formato para presentar el estudio. Finalmente, se buscó una explicación de los resultados categorizados para describirlos en el reporte final de presentación de resultados.

3.11.1 Análisis individual de casos

Con respecto al análisis individual de caso, Eisenhardt (como se citó en Avolio, 2016) indicó que no existe un formato estándar para realizar el análisis individual de los

casos, el proceso se realizó típicamente mediante una descripción detallada de cada caso con el objeto de encontrar elementos comunes.

Inicialmente se ingresó la transcripción de entrevistas al software Atlas.ti, posteriormente siguiendo las especificaciones señaladas por Saldaña (2016), se procedió a la reducción de información mediante la creación de marcas (códigos) en los párrafos de las entrevistas transcritas. La tercera fase fue la codificación final de la información. La lista de códigos fue ordenada con los siguientes temas: (a) barreras de entorno laboral, (b) barreras sociales y culturales, (c) barreras internas, (d) estilos de comunicación, (e) maternidad, y (f) distribución del tiempo.

3.11.2 Análisis transversal de casos

Después del análisis individual de los casos, se procedió a la estructuración de la información para su uso en el análisis transversal, de modo que se revisó desde diferentes perspectivas la información encontrada.

El análisis transversal fue realizado en dos partes, en la primera se relacionaron las características demográficas de las participantes con las barreras internas evidenciadas en el estudio; y posteriormente se relacionaron los factores demográficos y laborales de las participantes con las barreras externas.

3.12 Validez y Confiabilidad

Con respecto a la validez y confiabilidad, Hernández et al. (como se citó en Silva & Brain, 2006) afirmaron que toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: (a) confiabilidad y (b) validez. En ese mismo sentido, Avolio (2016) refirió que otros investigadores deben alcanzar similares resultados si estudian el mismo caso usando los mismos procedimientos que el investigador original.

El objetivo de la validez fue determinar las características de los patrones que nacen de la comparación de los casos y, el objetivo de la confiabilidad es minimizar los errores y sesgos del estudio. Por lo cual, la cadena de evidencias que acompañan este estudio permitió verificar el uso de los instrumentos. Los resultados encontrados pueden ser contrastados con la teoría revisada y presentada en el marco conceptual, así como los registros que dieron confiabilidad a este estudio. Por último, la información obtenida, encaminada a través de la guía de preguntas y procesada mediante el software adecuado, tuvo la validez que los procesos de revisión, codificación, categorización, y contrastación le confieren.

3.13 Resumen

La presente investigación fue de naturaleza exploratoria y descriptiva, con enfoque cualitativo, diseño fenomenológico y, dentro del diseño, con enfoque fenomenológico hermenéutico, que permitió explorar, describir, y comprender las barreras y dificultades para el avance de la trayectoria profesional de las mujeres.

La estrategia utilizada fue el estudio de casos a través de la entrevista en profundidad, como método de recolección de datos. Los casos seleccionados cumplieron con los requisitos establecidos para el estudio.

Se seleccionaron los casos de máxima variabilidad, puesto que se aproximaron mejor a la selección de una muestra aleatoria. El trabajo de campo consistió en entrevistas pactadas, cuya información fue procesada y analizada en el software Atlas TI. Después de culminado el análisis individual de los casos, los resultados se ordenaron con la finalidad de identificar factores relevantes para el análisis transversal.

Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

Los resultados se obtuvieron a partir de los datos vertidos al programa Atlas.ti. El programa permitió integrar el contingente de información de forma útil y práctica a manera de red estructural, proporcionando finalmente la data organizada y categorizada para su presentación en este capítulo; y se muestra en el Apéndice E el análisis de los casos en el software Atlas ti.

4.1 Perfil de las Informantes

En la Tabla 2 se muestran los datos de las 14 mujeres profesionales entrevistadas, en esta se detallan datos como el lugar de nacimiento, domicilio, edad, estado civil, y número de hijos. Las edades de las mujeres se encuentran en el rango de 30 y 48 años, nueve de ellas tienen hijos y seis de ellas son casadas.

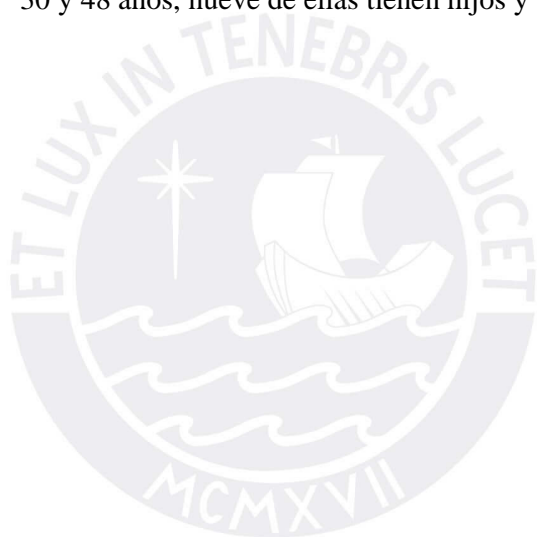


Tabla 2

Características Demográficas de las Participantes

Nombre	Lugar de nacimiento	Domicilio	Edad	Estado civil	Número de hijos	Grado de educación	Experiencia laboral	Cargo	Sector laboral
Marylin	Cuzco	San Borja	48	Soltera	1	Universitaria	24	Jefe de admisión y servicio al cliente	Educación
Isabel	Ayacucho	Surco	29	Soltera	0	Maestría	5	Administradora y gerente financiero	Construcción
Virginia	Lima	Surco	44	Casada	1	Maestría	19	Coordinadora de servicios educativos	Educación
Miriam R.	Lima	Chorrillos	45	Casada	2	Universitaria	22	Analista senior de presupuestos	Energía
Miriam H.	Lima	San Miguel	49	Casada	2	Universitaria	15	Jefe del área de bienestar	Retail
Edith	Lima	San Martín de Porres	45	Casada	2	Universitaria	21	Supervisor de cuentas por pagar	Energía
Andrea	Lima	Pueblo Libre	34	Casada	1	Universitaria	12	Encargada de proyectos y desarrollo de sistemas.	Minería
María	Lima	Comas	51	Separada	2	Universitaria	20	Obstetra	Salud
Susana	Lima	La Molina	41	Soltera	1	Maestría	18	Gerente de administración y contraloría	Agroindustria
Luzbinda	Trujillo	Los Olivos	36	Soltera	0	Universitaria	11	Oficial de seguridad de la información	Servicios
Paola	Lima	San Borja	38	Casada	1	Universitaria	14	Asistente de gerencia	Agroindustria
Carla	Lima	Comas	38	Soltera	0	Universitaria	13	Asistente de cobranzas	Agroindustria
Natally	Lima	San Martín de Porres	30	Soltera	0	Universitaria	7	Analista contable	Energía
Guicella	Ayacucho	San Borja	33	Soltera	0	Universitaria	10	Analista contable	Energía

4.2 Presentación y Discusión de los Resultados

Los temas centrales sobre los que se enfocaron los resultados y el análisis de los datos, fueron relacionados con las preguntas de la investigación, las cuales se encontraban divididas en dos campos: (a) las barreras internas y (b) las barreras externas. A las barreras internas les corresponden la inseguridad, la motivación y

autoestima, y el control de las emociones. Las barreras externas se subdividieron a su vez en (a) barreras sociales y culturales y (b) barreras del entorno laboral.

Cada tema comienza con la presentación de los resultados a partir del software, seguido se comentan los resultados, posteriormente se incluye el *verbatim* relevante de los casos estudiados, finalmente se analizan los resultados en función de la literatura revisada.

4.2.1 ¿Existen barreras internas que las mujeres deben superar para lograr su desarrollo profesional?

Se encontró que en el espacio interior o íntimo de las mujeres, son tres los factores relevantes, que obstaculizarían su desarrollo profesional; a saber: (a) la inseguridad o falta de confianza, (b) la falta de motivación y baja autoestima, y (c) el control de las emociones. Los resultados se presentaron a través de registros cuantitativos, que indicaban la existencia o ausencia de las variables que soportan cada factor, y mediante el análisis y la discusión descriptiva apuntalada por las manifestaciones de los casos de estudio y la teoría de la literatura consultada.

Resultados sobre la inseguridad o falta de confianza. Las variables consideradas para presentar a la inseguridad como un obstáculo al crecimiento profesional de las mujeres, fueron: (a) la inseguridad para el logro y (b) la inseguridad para la toma de decisiones. Sobre la primera variable, se consultó a las participantes sobre la facilidad o dificultad con que deciden frente a situaciones en las que se requiere acción inmediata; se encontró que cinco de los casos sienten incomodidad y desconfianza frente a estas situaciones o que les cuesta buscar ayuda para resolver; las otras nueve, en cambio, manifestaron confianza en sus decisiones o que les es fácil encontrar ayuda en sus pares. En la Tabla 3 se muestran los resultados acerca de la inseguridad percibida por las participantes durante su desenvolvimiento profesional.

Tabla 3

La Inseguridad o Falta de Confianza

Inseguridad	Marylin	Isabel	Virginia	Miriam R.	Miriam H.	Edith	Andrea	María	Susana	Luzbinda	Paola	Carla	Natally	Guicella	f
Inseguridad en la toma de decisiones	X	X	X				X			X					5
Inseguridad para el logro	X		X												2
Seguridad en la toma de decisiones				X	X	X			X		X	X	X	X	8
Seguridad para el logro		X		X			X	X		X	X	X	X	X	9

Nota. Cada caso puede estar clasificado varias veces, n=14.

Así manifestó Marylin de San Borja su inseguridad para la toma de decisiones:

Siento que podría mejorar mi comunicación hacia niveles superiores porque siento inseguridad, me intimido ante altos ejecutivos, creo que arriesgarme a decir lo que pienso podría mejorar esto (Marylin de San Borja 50:50). Tal como expresó Christine Lagarde (como se citó en EfectoNaim, 2015, 2:35) sobre la inseguridad personal: “las mujeres a veces somos nuestras peores enemigas, porque no tenemos la misma confianza que otras personas tienen en nosotras”. Los casos de estudio correspondieron a mujeres profesionales por tanto, los resultados encontrados fueron consistentes con lo señalado por Valle (1999), sobre el hecho de que la falta de confianza no necesariamente depende del grado de formación, puesto que “la brecha de la seguridad se extiende a todas las profesiones, niveles de ingresos, y generaciones” (p. 29).

Sobre la inseguridad para el logro, como variable que mide la confianza que tienen las mujeres para alcanzar sus metas, los resultados mostraron que dos de las participantes parecieran sentirse inseguras, para conseguir sus objetivos o metas, frente a nueve participantes cuya confianza en sí mismas fue contundente. A pesar de su voz

clara y expresiones firmes y de sus 19 años de experiencia laboral, Virginia de Surco también manifestó inseguridad para el logro: *Me falta ser más decidida en lo que yo quiero alcanzar* (56:56). Lo expresado por Virginia fue una evidencia de lo señalado por Kay y Shipman (2015), sobre la definición de seguridad, como “la pureza de acción producida por una mente libre de dudas” (p. 25) como factor determinante para el logro de metas. Por otro lado, Valle (1999) reforzó esta definición al afirmar que la seguridad es una “barrera fundamental que la propia mujer se pone, pues derribando esta, la mujer amplía sus propias posibilidades para eliminar más fácilmente las demás barreras” (p. 96).

Para profundizar en la inseguridad como barrera para acceder a cargos directivos o de alta responsabilidad, se abordó la seguridad como cualidad deseable para ocupar estos cargos. Se encontró que la seguridad junto con la empatía fueron las cualidades más nombradas como necesarias. En la Tabla 4 se muestran los resultados.

Tabla 4

La Seguridad como Cualidad para Asumir Cargos Directivos

Cualidad importante para asumir cargos directivos	Marylin	Isabel	Virginia	Miriam R.	Miriam H.	Edith	Andrea	María	Susana	Luzbinda	Paola	Carla	Nataly	Guicella	f
Seguridad	X		X						X		X		X	X	6
Comunicación	X														1
Toma de decisiones		X		X		X									3
Proactividad			X	X											2
Empatía			X			X		X	X				X		5
Responsabilidad							X								1
Experiencia	X	X							X			X			4
Carácter							X								1
Estabilidad emocional								X							1

Nota. Cada caso puede estar clasificado varias veces, n=14.

En la Tabla 4 se muestra que seis de las participantes destacaron la seguridad como cualidad indispensable, cinco señalaron a la empatía, cuatro resaltaron la

experiencia y tres la toma decisiones. Se indicaron otras cualidades o condiciones pero con menor énfasis. Susana de La Molina, el único caso que ejerce un puesto de gerente señaló: *Conocimiento, determinación, empatía. Es necesario ser estricta. Conocimiento y determinación en cualquier puesto. Empatía hacia los miembros del equipo de trabajo, de ellos depende el éxito de tu gestión gerencial* (Susana de La Molina 141:141).

Para el caso se interpretó a la palabra *determinación* como sinónimo de seguridad; por otro lado, sinónimos de la palabra *seguro*: “cierto, indubitable, firme, exento de riesgo, y que ofrece confianza, entre otros” (“Seguro,” s.f.).

La percepción que las participantes tenían acerca de la seguridad como cualidad necesaria para cargos de alta responsabilidad, se sustentó con lo señalado por Valle (1999) acerca de la necesidad de confianza personal para alcanzar el éxito, y con lo que la OIT (2015) destacó, sobre una encuesta realizada a empresarios, sobre el comportamiento de las mujeres en materia de ascenso, puesto que muchos de los comentarios apuntaron a que muchas mujeres no conseguían ascensos porque no confiaban en sí mismas.

Pero, ¿encuentran las participantes a la seguridad entre sus cualidades o características o condición?

Tal como muestra la Tabla 5, la responsabilidad fue la cualidad que más se atribuían las participantes, seguida por la empatía y la proactividad. Otras cualidades como el compromiso y el orden, aunque no fueron expresadas contundentemente, se manifestaron a lo largo de la conversación.

Tabla 5

Cualidades que las Participantes se Atribuyeron para su Desarrollo Profesional

Cualidades que las participantes se autoreconocen	Marylin	Isabel	Virginia	Miriam R.	Miriam H.	Edith	Andrea	María	Susana	Luzbinda	Paola	Carla	Nataly	Guicella	f
Responsabilidad	X	X			X	X	X			X			X	X	8
Proactividad	X		X	X					X						4
Empatía		X	X	X		X		X			X		X		7
Compromiso					X				X						2
Lealtad		X													1
Control de emociones			X					X							2
Adaptabilidad			X												1
Paciencia						X		X							2
Eficiencia												X			1
Organización, orden										X				X	2

Nota. Cada caso puede estar clasificado varias veces, n=14.

Algunas declaraciones sobre las cualidades que se atribuyeron las participantes:

Mis mejores cualidades son la constante búsqueda de conocimiento. Soy muy responsable, si tengo que quedarme hasta tarde lo hago (Isabel de Surco 40:41). *Soy una persona responsable, dedicada, me gusta mi trabajo* (Miriam H. de San Miguel 42:42).

Lo encontrado coincidió con lo escrito por Sarrió et al. (2002) en su investigación, *El Techo de Cristal en la Promoción Profesional de las Mujeres*, en la que señalaron: “el análisis comparativo de rasgos motivacionales y de personalidad ofrece, por regla general, pequeñas diferencias, que favorecen a las mujeres en características tales como capacidad de comunicación o empatía” (p. 170).

A partir de los resultados mostrados en las Tablas 4 y 5 se pudo deducir que la mayoría de las participantes percibían a la seguridad como cualidad indispensable para asumir puestos de responsabilidad, pero a su vez la mayoría no la encontraba entre sus cualidades más destacadas. Estos resultados están directamente relacionados con la creencia compartida de que las mujeres no tienen cualidades innatas para dirigir, y favorece que los empresarios se resistan a contratarlas o a ascenderlas de puesto; a esto

se suma el que las propias mujeres lleguen a creerse que no sirven, con lo que ponen menos empeño en su promoción profesional (Sarrió et al., 2002).

Resultados sobre la falta de motivación y autoestima. El registro de resultados sobre la falta de motivación y autoestima fue abordado tratando estos dos conceptos en forma independiente. Así, los resultados sobre la falta de autoestima fueron obtenidos, a partir de la satisfacción que las participantes tenían sobre su propia imagen en el entorno laboral, y los resultados sobre la falta de motivación, a partir de factores que impulsan al crecimiento profesional de las mujeres.

Sobre la falta de autoestima, las variables consideradas fueron: la autoestima que proviene de la satisfacción que la mujer tiene sobre su propia imagen, y la falta de autoestima debido a que la satisfacción, que la mujer tiene sobre su propia imagen, es dependiente de la opinión de los demás; debe indicarse que ambas variables están referidas al desenvolvimiento en el entorno laboral. En la Tabla 6 se muestra la clasificación de las respuestas de las participantes, siete evidenciaron la satisfacción con su imagen como dependiente de la aprobación de los demás.

Tabla 6

La Falta de Autoestima a Partir de la Satisfacción de la Propia Imagen

Falta de autoestima	Marylin	Isabel	Virginia	Miriam R.	Miriam H.	Edith	Andrea	María	Susana	Luzbinda	Paola	Carla	Natally	Guicella	f
La falta de autoestima debido a que la satisfacción que la mujer tiene sobre su propia imagen es dependiente de la opinión de los demás.	X	X					X		X	X	X		X		7
La autoestima que proviene de la satisfacción que la mujer tiene sobre su propia imagen.			X	X	X	X		X							5

Nota. Cada caso puede estar clasificado varias veces, n=14.

El tema fue abordado alrededor de la satisfacción que tenían las mujeres con su propia imagen. Se indicaron algunas de las respuestas: *Sí, quisiera que el área donde me desarrollo mejore su imagen y de esa manera mejorar mi imagen profesional* (Andrea de Pueblo Libre 44:44). *Sí, transmito responsabilidad y compromiso. Espero ser amistosa* (Isabel de Surco 38:38).

No me gustaría que me vean como la mala, la que cuida los gastos, las políticas, los procedimientos para no parar la operación. Me gustaría que no me vean como una persona tan dura, tampoco soy una pera en dulce, pienso que es por mi posición. Los gerentes están contentos con el resultado, hay cosas que mejorar. Soy flexible sí, pero hay que ser estricta en ciertas situaciones.

(Susana de La Molina 52:54)

“La satisfacción de la propia imagen o autoimagen, durante el desenvolvimiento laboral, como dependiente del entorno no es consistente con el concepto de motivación referido a los factores internos que impulsan la acción de los factores externos”, señalado por Locke y Latham (como se citó en Marulanda et al., 2014, p. 201) porque los factores que la impulsan, en este caso, serían externos. Las respuestas de valoración personal a partir de la apreciación de los demás o del entorno, tampoco fue consistente con lo referido por Kay y Shipman (2015) acerca de la autoestima como autoevaluación o juicio de valor, así lo señalaron “soy una persona valiosa y me siento bien conmigo misma” (p. 59). Las respuestas, en cambio, sí fueron consistentes con las percepciones de éxito y fracaso como motivadores importantes de la conducta planteada por Solís, Gutiérrez, y Díaz (como se citó en Riquelme et al., 2014).

Sobre la falta de motivación, como barrera al crecimiento profesional de las mujeres, se identificaron las variables siguientes: (a) ausencia de deseo de superación,

(b) deseo de superación, (c) deseo de riqueza, (d) independencia, y (e) orientación al logro. Los resultados se presentan en la Tabla 7.

Tabla 7

Falta de Motivación y Autoestima a Partir de la Ausencia de Deseo de Superación

Motivación	Marylin	Isabel	Virginia	Miriam R.	Miriam H.	Edith	Andrea	María	Susana	Luzbinda	Paola	Carla	Natally	Guicella	f
Ausencia de deseo de superación								X							1
Deseo de riqueza	X														1
Deseo de superación	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	13
Independencia						X									1
Orientación al logro	X	X			X	X									4

Los resultados evidenciaron solo un caso de falta de deseo de superación. Fue el caso de María de Comas: *Por el momento no estoy buscando ascender, ni estudiar algún programa, mi prioridad es mi familia* (María de Comas 54:54). El resto de las participantes, en cambio, parecían tener el deseo de superación como impulsor principal de su crecimiento profesional. Así lo manifestaron: *Creo que estoy preparada para un cargo superior, para una jefatura* (Verónica de Surco 71:71). *Sí me gustaría tener nuevos retos, como ir a trabajar a otro país y aprender de las formas como manejan el negocio* (Susana de la Molina 122:122).

El resultado sobre la ausencia de deseo de superación fue coincidente con lo mencionado por Casademunt et al. (2013), sobre la falta de motivación como freno al “entusiasmo que resulta de vital importancia para lapidar el techo de cristal que al día de hoy frena el ascenso de las mujeres hacia posiciones más elevadas en la jerarquía organizativa” (p. 252). También fueron coincidentes con la literatura, los resultados sobre la existencia de deseo de superación, riqueza, de independencia, y la orientación

al logro, como variables de la autoestima y motivación “esenciales para el bienestar emocional” (Kay & Shipman, 2015, p. 60); y determinantes, puesto que llevan a los individuos a buscar siempre un estadio superior en sus actividades, según lo investigado por Autio y Kaurannen en 1994 y por Varela y Bedoya en 2006 (como se citaron en Marulanda et al., 2014).

Resultados sobre el control de las emociones. A diferencia de los otros conceptos, el reconocimiento del control emocional o la falta de este, difícilmente pudo obtenerse a partir de la confesión o entrevista. Las variables fueron la existencia y la ausencia de control de las emociones en función de las manifestaciones obtenidas de las participantes sobre situaciones en las que debían enfrentar la presión laboral para tomar decisiones. En la Tabla 8 se muestran los resultados para las variables, estos indican que 10 de los casos parecen tener dominio sobre las situaciones en las que deben enfrentar la presión laboral; dos parecieran todavía debatirse en sus luchas internas.

Tabla 8

El Control de las Emociones Versus a la Ausencia de Control Emocional

Control de las emociones	Marylin	Isabel	Virginia	Miriam R.	Miriam H.	Edith	Andrea	María	Susana	Luzbinda	Paola	Carla	Natally	Guicella	f
Ausencia de control emocional							X			X					2
Control de las emociones	X	X	X	X	X	X			X			X	X	X	10

Nota. Cada caso puede estar clasificado varias veces, n=14.

Ante situaciones de presión para tomar decisiones, Andrea comentó: *Sobre tomar decisiones: No, pero pienso mucho antes de tomar una decisión* (Andrea de Pueblo Libre 49:49). En torno a la percepción que las participantes tienen respecto al desempeño de las mujeres en la organización, llamó la atención lo manifestado por

Marylin de San Borja: *Las mujeres tomamos las cosas de manera muy personal, pero somos más responsables, detallistas, comunicativas. En mi equipo de trabajo tengo cinco hombres, tener solamente mujeres genera conflictos* (Marylin de San Borja 64:66).

Los resultados acerca de la existencia de la falta de control de las emociones fueron consistentes con lo propuesto por Recio (1999), puesto que el impacto que tiene esta condición deriva generalmente en “continuas luchas internas, que les resta eficacia en sus actividades e interacciones” (p. 59); también la teoría, acerca de los estados emocionales y el impacto negativo que causan en las acciones de las mujeres, coincidieron con la propuesta de Goleman (como se citó en Ruíz, 2014).

4.2.2 ¿Cuáles son las barreras sociales y culturales que deben de superar las mujeres para lograr su desarrollo profesional?

El estudio exploró las principales barreras sociales y culturales que las mujeres encuentran en los factores previamente definidos de la maternidad, la familia, y el tiempo no remunerado. Las dificultades encontradas se originaron en las diferentes opiniones dadas por las mujeres y fueron comparadas con las encontradas en la literatura. Los resultados mostraron que las mujeres experimentaban dificultades comunes. Las dificultades identificadas en el estudio se dividieron en las siguientes variables: (a) carga familiar significativa, (b) falta de apoyo familiar para el cuidado de los hijos, (c) falta de apoyo masculino en el cuidado de la familia y el hogar, (d) existencia de apoyo en la elección de carrera, (e) falta de apoyo en la elección de carrera, y (f) falta de apoyo en las tareas domésticas. La Tabla 9 muestra los resultados de la información obtenida en los casos de estudio, en relación a la mayor carga familiar que tienen las mujeres, directamente relacionada esta con el número de hijos.

Tabla 9

Barreras Sociales y Culturales: Mujeres que Tienen Mayor Carga Familiar

Carga familiar y estrés	Casos	f
Carga familiar significativa	Miriam R.	1

Los resultados mostraron que una de las 14 mujeres profesionales tenía carga familiar significativa, es decir fue quien tuvo mayor número de hijos; esto se evidenció en el caso de Miriam R. quién debido a la mayor carga familiar encontró dificultades para poder capacitarse: *Lo que he tenido que hacer es afrontar cambios en mi vida junto a mi esposo cuando tuvimos mellizos, en lo personal no podía capacitarme porque no tenía quien vea a mis hijos* (Miriam R. de Chorrillos 126:126).

Los resultados del estudio coincidieron con la literatura previa, la que muestra que a mayor carga familiar, es decir mayor número de hijos, la mujer no contará con tiempo para poder dedicarlo a temas de capacitación en mejora de su desarrollo profesional, porque ellas asumen en mayor proporción la responsabilidad de los temas relacionados con el cuidado de la familia y las tareas del hogar, incrementándose la dificultad en aquellas mujeres que cuentan con mayor número de hijos. Suárez (2008) encontró que los modelos discriminatorios de familia existentes en la sociedad y las propias atribuciones sobre estos roles, puesto que tradicionalmente siempre los asumieron, se desencadenan como barreras a las aspiraciones de las mujeres; asimismo, el número de hijos es decisivo en cómo ellas afrontan su desarrollo profesional, situación que se complica a medida que estos aumentan, y más si se suman familiares ancianos discapacitados a su cargo. La Tabla 10 muestra como resultado, que 10 de un total de 14 mujeres contaron con apoyo familiar cuando eligieron su carrera, las cuatro mujeres restantes no contaron con dicho apoyo.

Tabla 10

Barreras Sociales y Culturales: La Falta de Apoyo Familiar en la Elección de su Carrera

Apoyo en la elección de carrera	Casos	f	%
Existencia de apoyo en la elección de carrera	Isabel, Virginia, Miriam R., Edith, María, Susana, Luzbinda, Paola, Natally, Guicella	10	71.43
Falta de apoyo en la elección de carrera	Marylin, Miriam H., Andrea, Carla	4	28.57
Total		14	100.00

Los casos de aquellas mujeres que no recibieron apoyo en la elección de la carrera son los de Marylin de San Borja, Miriam H. de San Miguel, y Carla de Comas. Tres de las mujeres que no tuvieron apoyo, indicaron que su familia eligió la carrera que estudiaron, sus padres decidieron por ellas: *No, yo quería estudiar medicina, ingrese a enfermería y luego a ingeniería de sistemas y mi familia me insistió para quedarme en ingeniería de sistemas* (Andrea de Pueblo Libre 96:96). *Mi papá eligió la carrera que yo estudié* (Miriam H. de San Miguel 84:84). *No, he recibido el apoyo de mi familia* (Marylin de San Borja 116:116).

La literatura mostró que los miembros de una familia son el entorno más cercano que una mujer tiene. El entorno familiar según De Barbieri (1991), es la esfera dominada por las relaciones y solidaridades del parentesco, la conyugalidad, el parentesco simbólico, y la amistad. En este espacio priman las relaciones afectivas sobre las contractuales y las leyes del psiquismo sobre la normatividad jurídica, por lo descrito se desprende que la familia puede apoyar a la mujer en elegir libremente una carrera, no necesariamente debe de tratarse de algo impuesto, la elección que tenga la mujer va a darle seguridad y va a representar la base de su desarrollo profesional.

Los resultados obtenidos refuerzan la influencia que tiene la familia en el desarrollo de la mujer, la literatura no especifica un tema de apoyo familiar en cuanto a la elección de su carrera, resalta que la familia es un factor importante que forma parte

del entorno cercano en el que se desenvuelve la mujer y por lo tanto influye en ella y apoya en la toma de decisiones. La Tabla 11 muestra que seis mujeres expresaron que tienen falta de apoyo masculino en el hogar.

Tabla 11

Barreras Sociales y Culturales: Falta de Apoyo en las Tareas Domésticas y el Cuidado de los Hijos

Apoyo	Casos	f
Falta de apoyo en tareas domésticas	Marylin	1
Falta de apoyo familiar para el cuidado de los hijos	Miriam R.	1
Falta de apoyo masculino en el cuidado de la familia y el hogar	Isabel, Miriam R., Miriam H., Andrea, María, Luzbinda.	6

La mujer asume las responsabilidades del cuidado de la familia y el hogar y los hombres tratan los problemas de manera más práctica, atienden más a los resultados, dejando el lado humano en un segundo plano. No viven las mismas situaciones, las mujeres que tienen hijos tienen la necesidad de pedir permisos con mayor frecuencia. (Isabel de Surco 81:82)

Mi esposo actualmente estudia una maestría y da clases en la universidad en las noches, por ello yo he cubierto muchos temas relacionados con mis hijos y no he seguido capacitándome (Miriam R. de Chorrillos 101:101).

Asimismo, los resultados mostraron que una mujer tiene falta de apoyo en las tareas domésticas, se trata de Marylin de San Borja, ella no cuenta con apoyo en casa, tiene un hijo adolescente, que no la apoya lo suficiente y ello origina que ella dedique mayor tiempo a dichas actividades: *Las tareas de la casa que me demandan tiempo son la limpieza, el lavado, ello a pesar de tener un solo hijo, las actividades que menos me gustan me demandan más tiempo (138:138).* Adicionalmente, Miriam R. de Chorrillos

tiene falta de apoyo familiar en el cuidado de los hijos: *No cuento con familia cercana como mis padres o hermanos para que me apoyen en el cuidado de mis hijos* (81:81).

Según la literatura el hombre dedica menos tiempo al apoyo familiar y del hogar, en el Perú, la *Encuesta Nacional del Uso del Tiempo 2010* (INEI, 2011), dio como resultado que los hombres en conjunto dedican más tiempo a la actividad remunerada y la mujer a la actividad no remunerada, esto es el cuidado del hogar y la familia. Asimismo, Suárez (2008) encontró que la existencia de los múltiples roles y el conflicto de rol tiene importantes consecuencias cuando las mujeres quieren acceder a mejores oportunidades profesionales, la literatura coincide con la desventaja que representa para la mujer tener mayor carga familiar. Navarro y Sallé (2007) encontraron que las dificultades de una joven que intenta acceder al mercado laboral para emprender la evolución profesional, serán diferentes de aquella que pretenda desarrollar su carrera teniendo una carga familiar.

Los resultados obtenidos coincidieron con la literatura, la falta de apoyo masculino en el cuidado familiar y del hogar representan dificultades en el entorno cercano de la mujer, lo cual no le permitirá contar con tiempo para que pueda desarrollarse profesionalmente. La mayor dificultad que manifiestan tener las mujeres es la falta de apoyo masculino en el cuidado de la familia y del hogar, los esposos dedican menor tiempo al cuidado de los hijos y necesidades del hogar, ellos son los que priorizan la capacitación, actividades laborales, y delegan los temas del cuidado de los hijos a la mujer. La Tabla 12 muestra que tres de las 14 mujeres no priorizan el crecimiento profesional, entre ellas; Edith de San Martín de Porres y Andrea de Pueblo Libre indicaron que el desarrollarse profesionalmente implicaría sacrificar tiempo dedicado a su familia, razón por la cual no es su prioridad.

Tabla 12

Barreras Sociales y Culturales: Mujeres que No Priorizan el Crecimiento Profesional

Barrera social cultural	Casos	f
No priorizar el crecimiento profesional	Edith, Andrea, y María	3

Las mujeres que somos madres dejamos del lado el crecimiento profesional por los hijos, ello lo veo también en la gente que me rodea (Edith de San Martín de Porres 59:59). *No, es difícil por el momento porque el tiempo dedicado a la familia se vería sacrificado por el estudio o por una mayor responsabilidad en el trabajo* (Andrea de Pueblo Libre 131:131).

Los resultados obtenidos coincidieron con la literatura al considerar el rol de la madre como prioritario, Sarrió et al. (2002) encontraron que la asunción, por parte de las mujeres, de las responsabilidades familiares como un deber prioritario, aparece como uno de los principales obstáculos en su promoción profesional. En la Tabla 13 se muestran los resultados de la información obtenida en los casos de estudio, sobre las barreras sociales y culturales que se presentan durante la trayectoria de las mujeres profesionales.

Tabla 13

Barreras Sociales y Culturales: Influencia de Género

Barrera social y cultural	Casos													f	
	Marylin	Isabel	Virginia	Miriam R.	Miriam H.	Edith	Andrea	María	Susana	Luzbinda	Paola	Carla	Nataly		Guicella
Segregación horizontal	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	8
Segregación vertical	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	7
Brecha salarial	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	4
Priorizar el hogar y la familia	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4
Profesiones y cargos tradicionales por género	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	8
Cultura empresarial pensada por y para el hombre	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	9
La mujer prioriza la maternidad frente al trabajo profesional	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	4
Responsabilidades familiares por género	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3

Como resultado del análisis de las barreras de segregación vertical, segregación horizontal, brecha salarial, y la priorización del hogar y la familia a las que enfrentan las mujeres profesionales, se encontró relación con ciertos paradigmas como: cultura empresarial pensada por y para el hombre, la mujer prioriza la maternidad frente al trabajo profesional, y responsabilidades familiares por género. Dichas relaciones se evidencian en: *La diferencia está en cuánto gana un hombre y una mujer. Siempre se le paga más al hombre, asumo que sabrá negociar. Una mujer siempre gana menos para el mismo puesto* (Marylin de San Borja 106:106). *En construcción, por ejemplo, es más difícil para las mujeres. Lo administrativo, enfermería es más para mujeres, porque tenemos algunas actitudes y cualidades* (Isabel de Surco 125:126).

Los resultados del estudio son consistentes con la literatura revisada previamente sobre las barreras sociales y culturales que aún enfrentan las mujeres profesionales, donde se señaló que las diferencias de género se traducen en desigualdades generadas entre los sexos, las cuales se dan frente a circunstancias cotidianas de la vida (Muñoz, 1988).

Con respecto a la segregación horizontal, la literatura indicó que “Los sesgos vocacionales que perpetúan la creencia errónea de que existen trabajos propios de hombres y trabajos propios de mujeres, en función de las características físicas y psicológicas de unos y otros” (Rial & Mariño, 2011, p. 167), favorecen la segregación horizontal, definida por Anker como el aglutinamiento de las mujeres en actividades vinculadas con tareas habitualmente femeninas (Barberá et al., 2011); lo cual fue consistente con el estudio, puesto que las mujeres profesionales que reportaron percibir segregación horizontal en el ámbito laboral, también validaron la presencia de las barreras sociales y culturales en la existencia de profesiones y cargos tradicionales por género.

En relación a la segregación vertical o techo de cristal, el presente estudio mostró que las mujeres profesionales que perciben el techo de cristal como un obstáculo en el desarrollo profesional también perciben la existencia de una cultura empresarial pensada por y para los hombres, esta es una barrera social cultural que obstaculiza el desarrollo profesional de las mujeres. Dicho resultado fue consistente con lo indicado previamente en la literatura con respecto al techo de cristal. Para Burin (como se citó en Pastor et al., 2012), lo definió como el conjunto de acciones y prácticas basadas en redes formales e informales que excluyen a las mujeres de los cargos de mando y poder. Para Barberá et al. (2011), es el “impedimento para que las mujeres puedan moverse dentro de las jerarquías corporativas” (p. 989).

Al analizar la barrera de brecha salarial o diferencia salarial se identificó la existencia de una cultura empresarial pensada por y para el hombre, este resultado se respalda con lo señalado en la literatura donde se indicó que las diferencias en las remuneraciones entre hombres y mujeres constituyen un fenómeno mundial, fuertemente asociado a pautas culturales de género, prejuicios, y estereotipos (CEPAL et al., 2013).

Finalmente, al examinar las respuestas de las mujeres que priorizan el hogar y la familia, se encontró que dicha barrera está relacionada con diferencias de género en las responsabilidades familiares. Este hallazgo coincidió con lo indicado por el INEI (2011), el cual señaló que los hombres en conjunto dedican más tiempo a la actividad remunerada y la mujer a la actividad no remunerada, esto es el cuidado del hogar y la familia. Asimismo, mencionó que el uso del tiempo de mujeres y hombres está determinado, generalmente, por el mandato social que según la clase de género se les estableció.

La Tabla 14 muestra que 10 de las 14 participantes manifestaron la existencia de machismo en los lugares de trabajo y en el hogar.

Tabla 14

Barreras Sociales y Culturales: El Machismo

Barreras sociales y culturales	Casos	f
Ausencia de machismo	Miriam R., Natally, Guicella, Paola.	4
Existencia de machismo	Marylin, Isabel, Virginia, Miriam H., Edith, Andrea, Marina, Susana, Luzbinda, Carla	10

Sí, en mi familia, mi padre fue militar machista así que vi diferencias en casa. Pero después ya no, en el trabajo no he visto estas diferencias. Aunque en el caso de compañeros, específicamente los ingenieros, un poco (Virginia de Surco 40:41). En el trabajo donde yo estoy, veo muchos casos de machismo y desigualdad, y percibo que las mujeres aún tienen temor de expresarse, esto lo veo más en trabajos, puestos de jerarquía menor (Miriam H. de San Miguel 138:138).

Los resultados coincidieron con la literatura, según Madagán (2006), “las barreras culturales, a las que se enfrenta la mujer, operan en círculos concéntricos” (p. 140); el círculo concéntrico más externo viene a ser una cultura empresarial pensada por y para el hombre, a ello se debe la reducida presencia femenina en la dirección de las empresas. En el mundo de los negocios existe un efecto género discriminatorio que induce la infravaloración del estilo de liderazgo femenino (Magadán, 2006).

La Tabla 15 muestra que las 14 participantes coincidieron en que actualmente las barreras existentes en el desarrollo profesional de la mujer son menos que hace 25 años atrás.

Tabla 15

Barreras Sociales y Culturales: Evolución de Barreras

Barreras sociales y culturales	Casos	f
Las barreras son las mismas	No	
Las barreras han cambiado	14	

Yo creo que el conocimiento adquirido y las habilidades desarrolladas han ido evolucionando a través de los años, ello ha servido de ayuda para que las mujeres no se queden calladas por temor a perder el trabajo. Una barrera que sigue presente es el machismo, este hace muchos años era más marcado.

(Susana de La Molina 184:184)

Por supuesto, ¿antes quién iba a presentarse a la presidencia?, ahora tenemos mujeres que lo hacen, creo que la mujer puede llegar a donde quiera, tiene el potencial y preparación para ocupar un buen cargo pero debe mantenerlo, y demostrar que las mujeres sí podemos. (Virginia de Surco 194:194)

La literatura coincidió con los resultados obtenidos, y mostró que con el paso de los años, la mujer ha adquirido mayor presencia en su participación social, cultural, empresarial, y hasta política. Existe mayor autonomía femenina debido a sucesos que han marcado este cambio, entre los que se pueden resaltar: (a) el incremento del nivel de instrucción femenina, (b) la mayor y más permanente participación de las mujeres en el mercado laboral, y (c) la casi generalizada difusión de eficaces métodos anticonceptivos que permiten una conquista de las mujeres sobre el dominio de su fecundidad, según Bozon (como se citó en Delfino, 2005).

4.2.3 ¿Cómo impacta la maternidad en el avance profesional de las mujeres?

Para conocer la influencia de la maternidad en el desarrollo profesional de las mujeres, se muestran algunas tablas con el fin de analizar dicho impacto. El estudio incluyó variables relacionadas con la decisión de las mujeres por decidir ser madres o no, postergarla, o priorizarla. Entre estas variables se encuentran: (a) la priorización de la maternidad, (b) la postergación de la maternidad, y (c) la responsabilidad del cuidado

de los hijos. Existe un cuestionamiento acerca del impacto positivo o negativo que puede significar en sus carreras para las mujeres profesionales, el hecho de asumir paralelamente, la maternidad en sus vidas.

Respecto a la maternidad como prioridad en la vida de las mujeres profesionales, los resultados mostraron que en la mayoría de los casos, las participantes anteponen sus intereses profesionales a los personales, en el caso específico, la mayoría de mujeres consultadas no priorizan la maternidad. Estos resultados son tanto de mujeres casadas, solteras, y solteras con hijos; este último es el caso de Susana de La Molina, quien a pesar de tener una hija y ser una de los principales cabezas de ADM, empresa donde labora, considera que primero están sus objetivos profesionales. La Tabla 16 refleja los casos de Isabel de Surco y Guicella de San Borja, quienes no están interesadas de momento, al menos, en ser madres o tener una familia.

Tabla 16

La Maternidad como Prioridad

Prioridad	Casos	f
Prioriza la maternidad	Miriam R., Edith, Andrea, Maria,	4
No prioriza la maternidad	Isabel, Virginia, Miriam H., Susana, Luzbinda, Paola, Carla, Guicella	8

Nota. Cada caso puede estar clasificado varias veces, n=14.

He pensado en casarme y tener hijos en el largo plazo (Isabel de Surco 193:193). No tengo hijos. Pienso que sí me plantearían retos que tendría que asumir (Guicella de San Boja 433:433). Por los resultados obtenidos, la maternidad no es prioridad para las participantes, puesto que muchas de ellas están enfocadas íntegramente en desarrollarse como profesionales, dispuestas a asumir mayores responsabilidades en sus trabajos actuales o en alguno nuevo. Sin embargo, de las que no priorizan la maternidad, tampoco ninguna descarta la posibilidad de en algún

momento formar una familia con hijos, muchas proyectan la maternidad a largo plazo. Además, al momento de responder respecto a este tema, las profesionales se sensibilizan, al parecer este estado las identifica como mujeres. Este enfoque coincidió con la literatura, puesto que según Ramos et al. (2003), la maternidad sigue formando parte fundamental en la identidad de género femenina.

Respecto a los resultados asociados a la decisión de priorizar la maternidad, las participantes revelan que al anteponer la maternidad a sus carreras profesionales, sin duda es una actividad que les corresponde a ellas en casi su totalidad, puesto que es un estado incondicional, dado que ellas son las madres. Además, de las participantes que priorizan la maternidad en sus vidas, los resultados reflejaron que ninguna de ellas estaría de acuerdo en aumentar el número de hijos, puesto que es una gran responsabilidad para ellas, al manejarlo prácticamente solas. La Tabla 17 muestra los casos de María de Comas y Andrea de Pueblo Libre, quienes priorizan la maternidad porque consideran que es una labor fundamental de la madre y a la vez es una labor sacrificada, por el tiempo que les demanda la atención y cuidado de sus hijos.

Tabla 17

La Maternidad como Prioridad: Priorización del Cuidado de los Hijos por la Madre e Incremento del Número de Hijos

Decisión	Casos	F
Prioriza el cuidado de los hijos por la madre	Miriam R., Edith, Andrea, Maria	4
Incremento familiar (hijos)		0

Nota. Cada caso puede estar clasificado varias veces, n=14.

Sí, dejar de trabajar tanto y dar tiempo al cuidado de mi hogar y mis hijos (Maria de Comas 124:124). *Pero con la maternidad es diferente, si existe la oportunidad se puede estudiar, pero viajar a trabajar difícilmente* (Andrea de Pueblo Libre 82:82).

Como lo señaló la literatura, la maternidad es concebida como un estado incondicional, abnegado, y altruista de las mujeres, el cual es a su vez como un rol vitalicio irrevocable (Coria et al., 2005; Suárez, 2008). Ser madre para las mujeres implica un cambio muy importante en sus vidas; el hijo se vuelve prioridad e incluso supera los propios deseos de la madre (Cleveland et al., 2000). De este modo, respecto a las participantes que priorizan la maternidad, estas dejan ver su preferencia en ser madres, anteponiéndolo a todo, incluso a sus carreras profesionales. Ellas consideran que la responsabilidad de la atención de los hijos les corresponde, principalmente a ellas y que esta responsabilidad requiere de su atención prioritaria. Estos resultados coincidieron con la literatura, Rodríguez (2015) señaló que esta prioridad está acompañada de distintas demandas, a la mujer se le complica enfrentarse a la maternidad y continuar su vida profesional con éxito. Además, en el caso de priorizar los roles familiares y laborales, lo más probable es que las mujeres decidan por la familia y renuncien al trabajo (Cleveland et al., 2000).

Por último, respecto al incremento del número de hijos, de las participantes que priorizan la maternidad en sus vidas, ninguna de ellas estaría de acuerdo con tener más hijos, debido a que las consultadas argumentan que aparte de ser una gran responsabilidad para ellas, se necesitaría tener más ingresos económicos para poder sostenerlos, peor aún las que tienen que manejarlo solas, el caso de las madres solteras.

Para el caso de las que priorizan su desarrollo profesional, los resultados revelaron que muchas de ellas, postergan la maternidad, pero en ningún caso la descartan. Asimismo, respecto a la responsabilidad del cuidado de los hijos, algunas respondieron no priorizar el cuidado de los hijos por la madre, solamente. Finalmente, en relación al aumento del número de hijos, ninguna decide tener más hijos. La Tabla

18 muestra los casos de Isabel de Surco y Carla de Comas, quienes postergan la maternidad.

Tabla 18

La Maternidad No Es Prioridad: Postergación de la Maternidad, No Priorizar el Cuidado de los Hijos por la Madre y No Aumentar el Número de Hijos

Decisión	Casos	f
Pospone la maternidad	Isabel, Luzbinda, Carla, Guicella	4
No prioriza el cuidado de los hijos por la madre	Virginia, Miriam H., Susana, Paola	4
No hay incremento familiar (hijos)		0

Nota. Cada caso puede estar clasificado varias veces, n=14.

He pensado en casarme y tener hijos en el largo plazo (Isabel de Surco 193:193).

No tengo hijos, he postergado la maternidad inicialmente cuando estaba en la universidad por un tema de miedo porque mi familia es muy tradicional, decían primero la universidad y luego los enamorados, luego fue el título, el trabajo y me concentraba más en el trabajo que en lo personal, tuve mis parejas pero lo iba postergando. (Carla de Comas 92:92)

Respecto a los datos que mostraron que las mujeres que priorizan su desarrollo profesional, sienten que la responsabilidad del cuidado de los hijos no debe ser solo de la madre, sino que ellas deben contar con apoyo, este apoyo puede ser del padre, abuelos, u otro familiar, o de un tercero remunerado para que ellas puedan desempeñarse laboralmente. En este caso, se tiene a participantes que son casadas y tienen hijos y refieren su experiencia actual. La Tabla 18 muestra los casos de Virginia de Surco y Susana de La Molina.

Mi hijo saliendo del colegio se va a casa de los abuelos, ellos me ayudan a cuidar al niño, ahí almuerza, saliendo del trabajo yo lo recojo y lo llevo a mi

departamento para hacer las tareas (Virginia de Surco 154:154). *Me apoyan mis padres supervisando a la nana que cuida a mi hija* (Susana de La Molina 146:146).

En este aspecto, las participantes que no priorizan la maternidad y que la portegan, todas ellas son solteras y sin hijos; y en muchos casos, ven a la maternidad como una posibilidad en sus vidas, pero en otros casos se han visto casi obligadas a portergarla con el fin de primero cumplir con sus metas profesionales. De acuerdo con una encuesta realizada por *SEMANAeconómica* e Ipsos Perú, el sacrificio más delicado para muchas ejecutivas ha sido postergar la maternidad. Según los datos, el 23% de mujeres han tomado esta decisión para estar actualmente en un puesto directivo en comparación con solo el 8% de hombres que optaron por lo mismo (“Segundo Hallazgo,” 2015).

Al respecto de la responsabilidad del cuidado de los hijos, las participantes consultadas, quienes son todas madres de familia y las cuales no asumen toda la responsabilidad del cuidado de los hijos, afirmaron que todas ellas cuentan con personas que las apoyan, algunas directamente reciben el apoyo de sus parejas, o de los abuelos, y en otros casos cuentan con personal tercero remunerado como una nana. Ellas consideran que necesitan indudablemente el apoyo de personas para poder llevar a cabo las dos facetas (i.e., como madres y como profesionales), de lo contrario se les dificultaría asumir estos dos roles. Realidad que coincidió con la literatura; según Rodríguez (2015), muchas veces a la mujer se le complica enfrentarse a la maternidad y continuar su vida profesional con éxito.

Las respuestan mostraron que en su mayoría las participantes coinciden en indicar en cuanto a la responsabilidad del cuidado de los hijos, que cuentan con apoyo familiar (abuelos sobre todo), luego se encuentran las que responden que la responsabilidad del cuidado de los hijos debe ser compartida con el padre, al igual que el apoyo de un tercero remunerado; y finalmente solo dos de las participantes responden

que son las propias madres, en las que recae la responsabilidad principal del cuidado de sus hijos. Se debe resaltar que el resultado de la Tabla 19, corresponde solo a mujeres que tienen hijos y respondieron de acuerdo con su experiencia actual.

Tabla 19

Priorización de la Maternidad: Responsabilidad en el Cuidado de los Hijos, Compartida con el Padre, con Apoyo Familiar, con Apoyo Remunerado y Solo de la Madre

Responsabilidad	Casos	f
Responsabilidad compartida con el padre	Virginia, Miriam H., Paola	3
Responsabilidad con apoyo familiar	Virginia, Edith, Andrea, Susana, Paola	5
Responsabilidad con apoyo remunerado	Miriam R., Miriam H., Susana	3
Responsabilidad principal de la madre	Miriam R., María	2

Nota. Cada caso puede estar clasificado varias veces, n=14.

La Tabla 19 muestra los casos de Paola de San Borja y Andrea de Pueblo Libre quienes cuentan con apoyo familiar.

Cuento con el apoyo de mi esposo, nos dividimos las tareas, sobre todo las tareas relacionadas a Matías. Además, tengo el apoyo de mi suegra quien recibe a mi hijo de la movilidad y se queda hasta que yo llegue, más o menos a las 6:30 p. m., a casa. (Paola de San Borja 367:367)

Mientras trabajo, las tareas domésticas y el cuidado de mi hijo están a cargo de mi mamá (Andrea de Pueblo Libre 117:117).

De acuerdo con los resultados, los cuales se analizan desde el punto de vista y experiencia de las participantes, el cuestionamiento de que a quién corresponde la responsabilidad del cuidado de los hijos, para el caso de las que priorizan la maternidad, algunas además de contar con el apoyo del padre, cuentan con una persona remunerada; o en otros casos; además de contar con el apoyo de un tercero remunerado, cuentan

también con el apoyo de los abuelos como supervisores de los terceros, puesto que se trata del cuidado de sus hijos, sus seres más queridos, los padres desean asegurarse en todo momento del trabajo de sus nanas, por ejemplo.

En todos los casos, las mujeres profesionales que son madres consideran que es un trabajo adicional y una gran responsabilidad el cuidado de los hijos y por lo mismo, se apoyan en otra persona, pareja, abuelos, o un tercero; de no contar con este apoyo, se les imposibilitaría poder desempeñarse normalmente en sus centros laborales. Sin embargo, algunas de ellas, muy independientemente de contar o no con un apoyo, responden que el cuidado de los hijos es responsabilidad de la madre. La literatura previa señaló que la maternidad significa para las mujeres una gran responsabilidad, un trabajo adicional, un trabajo doble y no remunerado que demanda mucho tiempo y esfuerzo. Humphreys (2014) señaló que las tareas del hogar y cuidado de los hijos generan un aumento en la carga total de trabajo, situación que dificulta a las mujeres a seguir avanzando profesionalmente.

¿Cómo influye el estilo de comunicación de las mujeres en su desarrollo profesional? Son muchos los estudios que analizaron el estilo de comunicación que manejan las mujeres profesionales y los cuales afirmaron ciertas particularidades y diferencias respecto al de sus pares hombres. Por lo tanto, en esta parte se presentaron los resultados mediante tablas y luego se analizó la influencia del estilo de comunicación de las mujeres en su desarrollo profesional. El estudio incluyó una serie de variables relacionadas con la manera y el manejo que ellas tienen para llegar a sus compañeros y equipos de trabajos con el fin de analizar el impacto de este estilo de comunicación en su desarrollo profesional. Las variables exploradas fueron: (a) estilo de comunicación segura, (b) estilo de comunicación concisa, (c) estilo de comunicación empática, y (d) estilo de comunicación flexible o asertiva.

Los resultados mostraron que en la mayoría de los casos, las participantes consideran que una comunicación empática es la que debe manejar una mujer profesional con sus pares hombres, con sus pares mujeres, con sus superiores, con su personal a cargo, y en general con todo el equipo en su entorno laboral. Asimismo, las participantes creen que las mujeres profesionales deben manejar un estilo de comunicación con seguridad. La Tabla 20 presenta los casos de Isabel de Surco y Edith de San Martín de Porres, como ejemplos de un estilo de comunicación empático; y Guicella de San Borja, como ejemplo de un estilo de comunicación con seguridad.

Tabla 20

*Estilo de Comunicación de Mujeres Profesionales en su Ejercicio Profesional:
Comunicación con Seguridad, Concisa, Empática, y Flexible - Asertiva*

Estilo de comunicación	Casos	f
Comunicación con seguridad	Marylin, Miriam H., Luzbinda, Guicella	4
Comunicación concisa	Isabel	1
Comunicación empática	Isabel, Virginia, Miriam R., Edith, María, Natally	6
Comunicación flexible – asertiva	Miriam R., María	2

Nota. Cada caso puede estar clasificado varias veces, n=14.

Creo que debería ser empática al comunicarme (Isabel de Surco 210:210). Yo trabajo en Duke igual que siempre, no me pongo a hacer vida social en el trabajo, no hay tiempo. La gente siempre se acerca a preguntarme a mí por el carácter de apertura que tengo hacia los demás (Edith de San Martín de Porres 207:207). He logrado mostrar a mis jefes mi compromiso con el cumplimiento de objetivos planteados o de tareas asignadas en momentos críticos, ello ha originado que pueda tener una comunicación con ellos más directa (Guicella de San Borja 451:451).

De acuerdo con diversos estudios, el estilo de comunicación de las mujeres en general, tiene algunas particularidades, muchos indicaron que es un estilo más social y

participativo. El estilo de comunicación femenino está asociado a un estilo un poco más social y participativo, puesto que ellas ejercen una comunicación más clara y concisa, mientras que los hombres suelen ser más directos y enfocados en comunicar solo la información esencial (“Mujeres Líderes,” 2011).

Así, existen en general distintos estilos de comunicación que caracterizan el género femenino, y frecuentemente, aunque no se ha demostrado, muchas afirmaron que les aporta un plus o un valor agregado para conseguir sus objetivos. Frente a este tema, de acuerdo con los resultados, se observó que las participantes sí le dan importancia al estilo de comunicación que ejercen en sus compañías, o que les gustaría ejercer, priorizando el estilo empático, seguido del estilo de comunicación con seguridad, y el estilo flexible o asertivo. Es necesario resaltar, en muchos de los casos, aunque no practican un determinado estilo, sostienen que es un objetivo a lograr, como es el caso de Marylin de San Borja, quien afirmó que podría mejorar su comunicación con sus superiores porque siente inseguridad, se intimida ante altos ejecutivos. Ella considera que debe mejorar su estilo hacia un estilo de comunicación que transmita seguridad.

Por otro lado, otras participantes señalaron tener un estilo más social, participativo, de apertura en su ejercicio profesional, y las que no manejan este estilo, consideran que desearían llegar a serlo. Este estilo coincidió con la literatura señalada anteriormente. Por ejemplo, es el caso de Edith de San Martín de Porres, quien afirmó que la gente siempre se le acerca a preguntarle por el carácter de apertura que tiene hacia los demás. Finalmente, en casi todas las encuestadas, se observó un afán de interesarse no solo por las actividades profesionales, sino también se interesan por los temas personales de los demás, a ellas les interesa establecer, además, relaciones personales. Estos resultados coincidieron con la literatura previa planteada. Así lo indicó Therese (1999) con respecto al estilo de comunicación, las mujeres no se

interesan solo por el contenido sino también por las relaciones, en cambio los hombres le dan mayor importancia a los hechos.

4.2.4 ¿De que manera realizan la distribución de su tiempo las mujeres profesionales?

En la Tabla 21 se muestran los resultados de la información obtenida en los casos de estudio, respecto a la priorización del desarrollo profesional o el cuidado del hogar y la familia por parte de las mujeres profesionales. Los resultados mostraron que 10 de las 14 mujeres profesionales decidieron priorizar su desarrollo profesional y que la minoría de cuatro mujeres profesionales decidieron priorizar el cuidado del hogar y la familia; son los casos de Isabel de Surco y Virginia de Surco que priorizan su desarrollo profesional frente al cuidado del hogar y la familia; y el caso de Edith de San Martín de Porres que prioriza el cuidado del hogar y la familia frente a su desarrollo profesional.

Tabla 21

Distribución del Tiempo de las Mujeres Profesionales: Priorización de la Actividad Remunerada o Desarrollo Profesional y Priorización de la Actividad No Remunerada o el Cuidado del Hogar y la Familia

Priorización	Casos	f	%
Priorizan el desarrollo profesional	Marylin, Isabel, Virginia, Miriam R., Susana, Luzbinda, Paola, Carla, Natally, Guicella	10	71.4
Priorizan el cuidado del hogar y la familia	Miriam R., Edith, Andrea, María	4	28.6
Total de casos		14	100.0

Yo he decidido dedicarme a trabajar y por el momento no deseo tener hijos

(Isabel de Surco 176:176).

El trabajo ocupa más de 10 horas de mi día. Luego me dedico a mi hijo, si falta algo lo termino en la noche. . . . Me gusta, tengo suerte de hacer algo que me

gusta. El trabajo ocupa incluso mis fines de semana. Es gratificante cuando consigues logros. (Virginia de Surco 35:36)

Las mujeres que somos madres dejamos de lado el crecimiento profesional por los hijos, ello lo veo también en la gente que me rodea (Edith de San Martín de Porres 59:59).

Respecto a la prioridad que las mujeres profesionales le otorgan a la actividad remunerada o a la actividad no remunerada, los resultados mostraron que la mayoría de las mujeres profesionales priorizan la actividad remunerada o desarrollo profesional, frente a la actividad no remunerada, entendida esta como el cuidado del hogar y la familia. La literatura previa señaló que los hombres en conjunto dedican más tiempo a la actividad remunerada y la mujer a la actividad no remunerada, esto es el cuidado del hogar y la familia (INEI, 2011). Se pudo observar que los resultados de la investigación no coincidieron con la literatura, esto puede deberse a que la literatura mencionada no es exclusiva de mujeres profesionales sino de todas las mujeres en general.

En la Tabla 22 se muestran los resultados de la información obtenida en los casos de estudio de las mujeres profesionales que priorizan el cuidado del hogar y la familia, respecto a la responsabilidad en el cuidado de los hijos y los familiares. Los resultados mostraron que la mayoría de mujeres profesionales que priorizan el cuidado del hogar y la familia comparten la responsabilidad del cuidado de los hijos y los familiares con el esposo, familiares, y personal remunerado, y que una minoría asume por completo la responsabilidad del cuidado de los hijos y familiares; son los casos de María de Comas que asume completamente la responsabilidad del cuidado de los hijos y familiares; y Andrea de Pueblo Libre que contando con el apoyo de su esposo y de su familia ha decidido priorizar el cuidado del hogar y la familia.

Tabla 22

Distribución del Tiempo de las Mujeres Profesionales que Priorizan el Cuidado del Hogar y la Familia: Responsabilidad en el Cuidado de los Hijos y los Familiares

Responsabilidad	Casos	f
Responsabilidad principal de la mujer	María	1
Responsabilidad distribuida entre esposos	Edith, Andrea	2
Con apoyo familiar	Edith, Andrea	2
Con apoyo de personal remunerado	Miriam R., Edith	2

Nota. Cada caso puede estar clasificado varias veces, n=14.

Comparto mi tiempo, regreso de trabajar a las tres de la tarde, almuerzo con mis hijos, tomo una siesta luego ayudo a mi hijo menor con sus tareas, cenamos juntos (María de Comas 098:098). Mientras trabajo, las tareas domésticas y el cuidado de mi hijo están a cargo de mi mamá (Andrea de Pueblo Libre 117:117).

Sí, hace un tiempo hubo la posibilidad de asistir a un diplomado, se sacrificó el tiempo con mi hijo y mi esposo se encargó de su cuidado pero sí pude asistir. Si las oportunidades aparecen, se evalúan y se toman pero no es algo que esté buscando. (Andrea de Pueblo Libre 133:133)

La literatura indicó que aunque la participación de las mujeres en el mercado laboral haya aumentado en los últimos años, las tareas del hogar y cuidado de los hijos generan un aumento en la carga total de trabajo (Humphreys, 2014). Los resultados del estudio no coincidieron totalmente con lo señalado por la literatura, puesto que mostraron que algunas de las mujeres profesionales que priorizan el cuidado del hogar y la familia pueden liderar la responsabilidad del cuidado de los hijos y familiares generando un aumento en la carga total de trabajo; pero que en otros casos comparten la responsabilidad del cuidado de los hijos y familiares con el esposo, familiares, y personal remunerado, sin incrementar su carga total de trabajo.

En la Tabla 23 se muestran los resultados de la información obtenida en los casos de estudio de las mujeres profesionales que priorizan el cuidado del hogar y la familia, respecto a la distribución de las tareas domésticas. Los resultados fueron variados y mostraron que algunas mujeres profesionales que priorizan el cuidado del hogar y la familia comparten la responsabilidad de las tareas domésticas con el esposo, familiares, y personal remunerado, y que otro grupo asume por completo la responsabilidad de las tareas domésticas; son los casos de Edith de San Martín de Porres que comparte la responsabilidad de las tareas domésticas con su esposo, su familia, y personal remunerado; y de Andrea de Pueblo Libre que cuenta con el apoyo de su esposo y su familia para realizar las tareas domésticas.

Tabla 23

Distribución del Tiempo de las Mujeres Profesionales que Priorizan el Cuidado del Hogar y la Familia: Distribución de las Tareas Domésticas

Responsabilidad	Casos	f
Responsabilidad principal de la mujer	Miriam R., María	2
Responsabilidad distribuida entre esposos	Edith, Andrea	2
Con apoyo familiar	Edith, Andrea	2
Con apoyo de personal remunerado	Miriam R.	1

Nota. Cada caso puede estar clasificado varias veces, n=14.

Una persona va cuatro horas al día a mi casa para apoyar en las labores de cocina y lavado (Edith de San Martín de Porres 73:73). Mi hijo está preparándose para la universidad y actualmente él la recibe a su hermana (Edith de San Martín de Porres 74:74). En casa los fines de semana cada uno apoya y tiene su responsabilidad, mi esposo también colabora (Edith de San Martín de Porres 76:76). Comparto las tareas domésticas con mi esposo (Andrea de Pueblo Libre 117:117). Mientras trabajo, las tareas domésticas y el cuidado de mi hijo están a cargo de mi mamá (Andrea de Pueblo Libre 117:117).

Con respecto a la distribución de las tareas domésticas, los resultados fueron variados, mostraron que las mujeres profesionales que priorizan el cuidado del hogar y la familia, pueden asumir por completo la responsabilidad de las tareas domésticas y en otros casos pueden compartir las tareas domésticas con el esposo, familiares, y personal remunerado. Este resultado concordó parcialmente con lo señalado en la literatura puesto que se indicó que tradicionalmente, las labores del hogar han quedado bajo responsabilidad de las mujeres, perpetuándose como parte fundamental de los roles de género (Humphreys, 2014).

En la Tabla 24 se muestran los resultados de la información obtenida en los casos de estudio de las mujeres profesionales que priorizan su desarrollo profesional, respecto a la responsabilidad en el cuidado de los hijos y los familiares. Los resultados mostraron que todas las mujeres profesionales que priorizan su desarrollo profesional, comparten la responsabilidad del cuidado de los hijos y los familiares con el esposo, familiares, y personal remunerado; precisamente son los casos de Virginia de Surco y Paola de San Borja quienes comparten el cuidado de sus hijos con su esposo y la familia.

Tabla 24

Distribución del Tiempo de las Mujeres Profesionales que Priorizan su Desarrollo Profesional: Responsabilidad en el Cuidado de los Hijos y los Familiares

Responsabilidad	Casos	<i>f</i>
Responsabilidad principal de la mujer		0
Responsabilidad distribuida entre esposos	Virginia, Miriam R., Paola	3
Con apoyo familiar	Virginia, Susana, Paola, Carla	4
Con apoyo de personal remunerado	Miriam R., Susana	2

Nota. Cada caso puede estar clasificado varias veces, n=14.

Mi hijo saliendo del colegio se va a casa de los abuelos, ellos me ayudan a cuidar al niño, ahí almuerza, saliendo del trabajo yo lo recojo y lo llevo a mi departamento para hacer las tareas (Virginia de Surco 154:154).

*En mi caso comparto con mi esposo el cuidado, él se dedica a la parte médica, a ir a las reuniones del colegio, la parte lúdica - montar bicicleta, entrar a la piscina con él, jugar fútbol, y yo me preocupo más de la parte académica.
(Virginia de Surco 182:182)*

*Tengo el apoyo de mi suegra quien recibe a mi hijo de la movilidad y se queda hasta que yo llegue, más o menos a las 6:30 p. m., a casa (Paola de San Borja 367:367).
Cuento con el apoyo de mi esposo, nos dividimos las tareas, sobre todo las tareas relacionadas a Matías (Paola de San Borja 367:367).*

Muñoz (1988) señaló que las diferencias de género se traducen en desigualdades generadas entre los sexos, las cuales se dan frente a circunstancias cotidianas de la vida. Así, socialmente es común pensar que las mujeres son más tiernas, sensibles, dependientes, y preocupadas por el cuidado de los demás (Martínez & Bonilla, 1999). Los resultados mostraron un cambio en el pensamiento de las mujeres profesionales que priorizan su desarrollo profesional, puesto que se evidencia que en la distribución de su tiempo no se dedican de forma prioritaria al cuidado de los hijos y familiares si los hubiera y por el contrario comparten en mayor proporción estas responsabilidades.

En la Tabla 25 se muestran los resultados de la información obtenida en los casos de estudio de las mujeres profesionales que priorizan su desarrollo profesional, respecto a la distribución de las tareas domésticas. Los resultados fueron variados y mostraron que algunas mujeres profesionales que priorizan su desarrollo profesional comparten la responsabilidad de las tareas domésticas con el esposo, familiares, y personal remunerado, y que otro grupo asume por completo la responsabilidad de las tareas domésticas. Son los casos de Luzbinda de Los Olivos que no tiene hijos y asume la responsabilidad de las tareas domésticas; Susana de La Molina que cuenta con apoyo

de su familia y de personal remunerado; y Paola de San Borja que comparte la responsabilidad de las tareas domésticas con su esposo.

Tabla 25

Distribución del Tiempo de las Mujeres Profesionales que Priorizan su Desarrollo

Profesional: Distribución de las Tareas Domésticas

Responsabilidad	Casos	f
Responsabilidad principal de la mujer	Marilyn, Isabel, Luzbinda	3
Responsabilidad distribuida entre esposos	Virginia, Miriam R., Paola	3
Con apoyo familiar	Susana, Carla, Natally, Guicella	4
Con apoyo de personal remunerado	Miriam R., Susana	2

Nota. Cada caso puede estar clasificado varias veces, n=14.

No tengo hijos y el tiempo me permite hacer las tareas de la casa yo misma

(Luzbinda 104:104). *Me apoyan mis padres supervisando a la persona encargada en casa* (Susana de La Molina 154:154). *Las reparto entre mi esposo y yo* (Paola de San Borja 367:367).

La literatura previa señaló que los hombres en conjunto dedican más tiempo a la actividad remunerada y la mujer a la actividad no remunerada, esto es el cuidado del hogar y la familia (INEI, 2011). Los resultados del estudio mostraron que este escenario está cambiando para las mujeres profesionales, se observó que la mayoría de las mujeres que priorizan su desarrollo profesional, es decir la actividad remunerada comparten las tareas domésticas con el esposo si lo hubiera, la familia, y personal remunerado, y que una minoría de esta mujeres profesionales asumen de manera prioritaria la responsabilidad de las tareas domésticas.

4.2.5 ¿Cómo influye el estilo de comunicación de las mujeres en su desarrollo profesional?

En esta sección, se presentaron los resultados y luego se analizó la influencia del estilo de comunicación de las mujeres en su desarrollo profesional. El estudio incluyó

una serie de variables relacionadas con la manera y el manejo que ellas tienen para llegar a sus compañeros y equipos de trabajos con el fin de analizar el impacto de este estilo de comunicación en su desarrollo profesional. Las variables exploradas fueron: (a) estilo de comunicación segura, (b) estilo de comunicación concisa, (c) estilo de comunicación empática, y (d) estilo de comunicación flexible o asertiva.

Los resultados mostraron que en la mayoría de los casos, las participantes consideran que una comunicación empática es la que debe manejar una mujer profesional con sus pares hombres, con sus pares mujeres, con sus superiores, con su personal a cargo, y en general con todo el equipo en su entorno laboral. Asimismo, las participantes creen que las mujeres profesionales deben manejar un estilo de comunicación con seguridad. La Tabla 26 presenta los casos de Isabel de Surco, Virginia de Surco, Edith de San Martín de Porres, y Natally de San Martín de Porres, como ejemplos de un estilo de comunicación empático; y Marylin San Borja y Guicella de San Borja, como ejemplos de un estilo de comunicación con seguridad.

Tabla 26

Estilo de Comunicación de Mujeres Profesionales en sus Centros Laborales

Estilo de comunicación	Casos	f
Comunicación con seguridad	Marylin, Miriam H., Luzbinda, Guicella	4
Comunicación concisa	Isabel	1
Comunicación empática	Isabel, Virginia, Miriam R., Edith, María, Natally	6
Comunicación flexible - asertiva	Miriam R., María	2

Nota. Cada caso puede estar clasificado varias veces, n=14.

Creo que debería ser empática al comunicarme (Isabel de Surco 210:210).

Tengo un estilo bastante horizontal, empático, mejoraría mi forma, necesito ser más directa, preferiría no dar tantas vueltas para decir algo, el tono y timbre de voz lo tengo, no quiero llegar a ser directa y tosca (Virginia de Surco 192:192). Yo trabajo en Duke igual que siempre, no me pongo a hacer vida social en el trabajo, no hay tiempo.

La gente siempre se acerca a preguntarme a mí por el carácter de apertura que tengo hacia los demás (Edith de San Martín de Porres 207:207). El escuchar a las personas me ha permitido comunicarme con ellas de una forma más fluida, demostrarles interés por sus necesidades también permite mayor acercamiento a las personas (Natally de San Martín de Porres 452:452). Siento que podría mejorar mi comunicación hacia niveles superiores porque siento inseguridad, me intimidó ante altos ejecutivos, creo que arriesgarme a decir lo que pienso podría mejorar esto (Marylin de San Borja 50:50). He logrado mostrar a mis jefes mi compromiso con el cumplimiento de objetivos planteados o de tareas asignadas en momentos críticos, ello ha originado que pueda tener una comunicación con ellos más directa (Guicella de San Borja 451:451).

De acuerdo con diversos estudios, el estilo de comunicación de las mujeres en general, tiene algunas particularidades, muchos indican que es un estilo más social y participativo. El estilo de comunicación femenino está asociado a un estilo un poco más social y participativo, puesto que ellas ejercen una comunicación más clara y concisa, mientras que los hombres suelen ser más directos y enfocados en comunicar solo la información esencial (“Mujeres Líderes,” 2011).

Así, existen en general distintos estilos de comunicación que caracterizan el género femenino, y frecuentemente, aunque no está demostrado, muchos afirmaron que les aporta un plus o un valor agregado para conseguir sus objetivos. Frente a este tema, de acuerdo con los resultados, se observó que las participantes sí le dan importancia al estilo de comunicación que ejercen en sus compañías, o que les gustaría ejercer, priorizando el estilo empático, seguido del estilo de comunicación con seguridad, y el estilo flexible o asertivo. Es necesario resaltar que, en muchos de los casos, aunque no practican un determinado estilo de comunicación, sostienen que es un objetivo a lograr, como es el caso de Marylin de San Borja, quien afirmó que podría mejorar su

comunicación con sus superiores porque siente inseguridad, se intimida ante altos ejecutivos. Ella consideró que debe mejorar su estilo hacia un estilo de comunicación que transmita seguridad.

Por otro lado, otras participantes muestran un estilo más social, participativo, de apertura que coincidió con la literatura señalada anteriormente. Por ejemplo, es el caso de Edith de San Martín de Porres, quien afirmó que la gente siempre se le acerca a preguntarle por el carácter de apertura que tiene hacia los demás. Asimismo, en casi todas las encuestadas, se observó un afán de interesarse no solo por las actividades profesionales, sino también por los temas personales de los demás, a ellas les interesa establecer además, relaciones personales. Estos resultados coincidieron con la literatura previa planteada. Así lo indicó Therese (1999) con respecto al estilo de comunicación, las mujeres no se interesan solo por el contenido sino también por las relaciones, en cambio los hombres le dan mayor importancia a los hechos.

4.2.6 ¿Qué barreras encuentran las mujeres en su entorno laboral?

Se encontró que en el mercado laboral, los fenómenos o factores que impactan el crecimiento profesional de las mujeres son: (a) la segregación horizontal, (b) las diferencias salariales, (c) la segregación vertical, (d) las políticas organizacionales, y (e) la cultura organizacional.

Resultados sobre la segregación horizontal. En la Tabla 27 se muestran los resultados sobre la percepción que las participantes tienen sobre la feminización, como parte de la segregación laboral, en su entorno.

Tabla 27

Segregación Horizontal

Segregación horizontal	Casos	<i>f</i>
Ausencia de segregación horizontal	Miriam R., Edith	2
Existencia de segregación horizontal	Marylin, Isabel, Virginia, Miriam H., Andrea, María, Luzbinda, Carla	8

Nota. Cada caso puede estar clasificado varias veces, n=14.

La mayoría de los casos, ocho específicamente, experimentaron el fenómeno de feminización respecto a algunos sectores o en algunas carreras profesionales. Así lo indicaron las participantes:

En construcción por ejemplo, es más difícil para las mujeres. Lo administrativo, enfermería es más para mujeres, porque tenemos algunas actitudes y cualidades (Isabel de Surco 125:126). Depende mucho de la carrera que sigas. En humanidades por ejemplo, las oportunidades son las mismas. En carreras técnicas y de ingenierías aún no, los hombres tienen más oportunidades, pero está cambiando (Virginia de Surco 117:118).

Yo pienso que sí hay algunos trabajos que son más ideales para mujeres, por ejemplo una mujer chofer que conduzca un carro para llevar a los niños al colegio, se prefiere a una mujer en lugar de un hombre. Para que sean promotoras de ventas, modelos, dependiendo del mercado. (Carla de Comas 84:85)

Los comentarios de las participantes fueron consistentes con lo señalado por Barberá et al. (2011) sobre la participación de las mujeres en forma prioritaria en sectores con actividades vinculadas a tareas habitualmente femeninas; y confirmaron las estadísticas sobre los cargos ocupados por las mujeres en el país, como el hecho de que el mayor porcentaje de mujeres de la PEA (i.e., el 26%) se dediquen al comercio (MTPE, 2015).

Los resultados sobre la segregación horizontal también mostraron que las participantes consideran que tienen más oportunidades en carreras o puestos de trabajo en las que sus cualidades, cualidades de estereotipo femenino, son más valoradas. En otros casos, las participantes manifestaron tener que adoptar actitudes reconocidas como

masculinas para ser apreciadas en su trabajo. Esto confirma a la segregación horizontal o feminización de la profesión como una barrera que materializa aquella metáfora de la “profecía autocumplida” planteada por Merton en 1948 y que aplicó a la creencia compartida de que las mujeres no están hechas para dirigir, lo que favorece a la justificación de quienes se reúsan a contratarlas, a la vez que ellas llegan a creerse que no sirven, ponen menos empeño en su promoción profesional, con lo que se da cumplimiento a la profecía (Sarrió et al., 2002).

En los resultados obtenidos dos de las participantes coincidieron sobre la ausencia de segregación horizontal: *No creo, tanto hombres como mujeres pueden desempeñarse en el mismo cargo* (Miriam R. de Chorrillos 129:129). En este punto las manifestaciones de las participantes, respecto a la ausencia de segregación horizontal, parecen no indicar que el fenómeno no exista, sino que hacen un reconocimiento sobre la igualdad de capacidades al margen del género.

Resultados sobre las diferencias salariales. En la Tabla 28 se muestran los resultados sobre la percepción de las participantes acerca de la existencia o ausencia de diferencias salariales como variables de la brecha.

Tabla 28

Brecha Salarial

Brecha salarial	Casos	f
Género vs. ausencia de brecha salarial	Miriam R., Miriam H., Edith, Andrea, María, Paola, Natally, Guicella	8
Género vs. existencia de brecha salarial	Marylin, Isabel, Susana, Luzbinda	4

Nota. Cada caso puede estar clasificado varias veces, n=14.

Los resultados mostraron que ocho de las participantes no consideran percibir diferencias entre sus salarios y los de sus pares masculinos. Un ejemplo de esta percepción lo da Paola de San Borja: *No tengo un referente comparativo, porque soy la única asistente de gerencia, pero mi sueldo esta de acorde al mercado* (319:319).

Cuatro de los casos en cambio, manifestaron la existencia de brecha salarial en favor de los hombres; tres de los cuatro casos ocupan cargos de responsabilidad: *La diferencia está en cuánto gana un hombre y una mujer. Siempre se le paga más al hombre, asumo que sabrá negociar. Una mujer siempre gana menos para el mismo puesto* (Marylin de San Borja 106:106). *Generalmente los hombres reciben un mayor salario que la mujer y si tienen una recomendación más aún* (Susana de La Molina 135:135). *El salario de los hombres es mayor* (Luzbinda de Los Olivos 96:96).

En 2015 el Perú ocupó la posición 115 de entre 142 países logrando cerrar su brecha en apenas 54%, resultado por debajo del promedio general que fue de 61% (INEI, 2015). Los resultados encontrados parecieran no ser del todo consistentes con lo que la mayoría de las participantes percibe. Los resultados de los casos que sí perciben las diferencias salariales sí coinciden con las estadísticas y con lo expresado por Ferreiro (2015) “A igual trabajo —no importa si son jefas o empleadas— las mujeres ganan menos y, a pesar de que en muchos casos están mejor preparadas, no obtienen siempre los mejores empleos” (párr. 2).

Resultados sobre segregación vertical. Sobre si las participantes perciben la dificultad de ascender en sus centros de trabajo debido a la existencia del techo de cristal o segregación vertical. Los resultados se muestran en la Tabla 29 donde siete de los casos expresaron que los puestos de mayor responsabilidad, son asignados en general a los varones.

Tabla 29

Segregación Vertical

Segregación vertical	Casos	f
Ausencia de segregación vertical	Isabel, Miriam R., Edith, Luzbinda, Paola, Guicella	6
Existencia de segregación vertical	Marylin, Virginia, Miriam H., Andrea, Susana, Carla, Natally	7

Nota. Cada caso puede estar clasificado varias veces, n=14.

El tema fue abordado alrededor de las posibilidades que hombres y mujeres tienen para llegar a los puestos más altos. En este sentido, se registraron las siguientes respuestas: *No, los cargos más altos son destinados a varones, las mujeres llegan a puestos altos, pero a los más importantes no* (Marylin de San Borja 130:130). *La mayoría de gerentes son hombres. A todo nivel las mujeres todavía tienen dificultades; pero en los niveles más altos más* (Miriam H. de San Miguel 96:96).

Estas respuestas fueron consistentes con lo señalado en *SEMANAeconómica* respecto a que en los puestos jerárquicos, en el Perú, apenas el 2% de las grandes empresas u organizaciones, tienen a mujeres ocupando las tres cuartas partes del staff de ejecutivos de primera línea y en el 52% ocupan como máximo la cuarta parte (“Segundo Hallazgo,” 2015). También fue consistente con lo descrito por PwC (2014) sobre el ámbito laboral para el que indica que la inserción de la gran mayoría de mujeres corresponde a niveles operativos y de mandos medios. De esta manera, las cifras mostraron que mientras más alto el cargo y más grande la empresa, existen menos mujeres.

Seis de los casos en cambio, señalaron que cada vez existen mayores oportunidades; que tanto hombres como mujeres tienen la posibilidad de acceder a puestos de responsabilidad; así lo denotaron los siguientes comentarios: *En la empresa en la que estoy, está equitativo, los líderes mitad son varones y mitad mujeres* (Luzbinda de Los Olivos 94:94). *Sí, actualmente los cargos directivos para mujeres van en aumento, ello también se refleja en la compañía en donde la mayoría de jefaturas son lideradas por mujeres* (Guicella de San Borja 252:252).

Luzbinda y Guicella laboran en empresas extranjeras, con lo que se corroboró el alto indicador de participación de mujeres en cargos directivos o de responsabilidad en

este tipo de empresas (Pungiluppi, Castro, & Muñoz, 2010), aun cuando en promedio la participación se encuentre en el rango bajo.

Resultados sobre políticas organizacionales. Al margen del marco normativo internacional y nacional, en los que se cuenta con declaraciones importantes sobre los principios fundamentales respecto a la igualdad de géneros y el empoderamiento de la mujer (MTPE, 2015), así como el aumento de la cuota de estas en los puestos directivos, la preocupación por elevar la competitividad y resultados de las empresas las está conminando a hacer uso de la reserva de talentos femeninos, esto específicamente en las grandes corporaciones y empresas de países desarrollados, aquí es necesario recalcar que menos del 1% del empresariado peruano corresponden a la mediana y gran empresa (INEI, 2014).

Las variables consideradas fueron aquellas existentes en las organizaciones de los casos estudiados, específicamente: (a) la existencia o ausencia de acceso a capacitación; (b) la existencia o ausencia de políticas sobre el equilibrio trabajo versus vida familiar; y (c) la existencia sobre políticas de contratación, retención, y ascenso.

Los resultados se registran en la Tabla 30.

Tabla 30

Políticas Organizacionales

Política organizacional	Casos	f
Existencia - Acceso a capacitación	Isabel, Miriam R., Miriam H., Edith, Andrea, María, Luzbinda, Paola, Carla, Natally, Guicella	11
Política - Contratación, retención, y ascenso existentes	Marylin, Virginia, Miriam R., Miriam H., Edith, Andrea, Susana, Luzbinda, Paola, Carla, Natally, Guicella	13
Política - Equilibrio trabajo vs. vida familiar existentes	Isabel, Virginia, Miriam R., Miriam H., Edith, María, Susana, Paola, Natally, Guicella	17
Ausencia de política - Equilibrio trabajo vs. vida familiar	Marylin, Andrea, Luzbinda	3

Nota. Cada caso puede estar clasificado varias veces, n=14.

La Tabla 30 muestra que 11 de las 14 participantes se beneficiaron con capacitaciones en sus organizaciones. Isabel de Surco, quien labora en una empresa pequeña comentó: *Considero que si le solicito a la empresa el apoyo para llevar cursos orientados a los resultados, no me los negarían; pero no creo que lo hicieran con montos muy altos* (89:89). Otra es la realidad de Miriam R. de Chorrillos, Edith de San Martín de Porres, Natally de San Martín de Porres, y Guicella de San Borja, puesto que la empresa en la que laboran cuenta con políticas bien implementadas de capacitación y promoción profesional: *Sí, en la empresa me han brindado capacitación en temas de actualización tributaria, ello me ha permitido manejar los temas relacionados con las cuentas por pagar* (Edith de San Martín de Porres 117:117). *Otorga reembolsos para cubrir cursos técnicos, tiempo para estudiar cursos en las mañanas, si estas en cierre contable puedes ir a tus clases y luego continuar* (Miriam R. de Chorrillos 183:183).

Los resultados coincidieron con los datos estadísticos, puesto que no todas las empresas cuentan con políticas claras de capacitación al personal; en general las empresas grandes las tienen; del total del empresariado peruano, menos de 1% están formados por la mediana y gran empresa (INEI, 2014).

Sobre los resultados acerca de las políticas de contratación, retención, y ascenso 13 de las 14 participantes confirmaron su existencia. Pero no en todos los casos la existencia de estas políticas es favorable a las mujeres; así lo expresó Marylin de San Borja: *Las mujeres no han llegado a niveles superiores a pesar de las competencias, experiencia, conocimiento, debido a que traen gente nueva pero siempre son hombres* (Marylin de San Borja 68:68).

Esta afirmación fue consistente con lo señalado por Barberá et al. (2011) sobre el hecho de que diversas empresas permiten que los hombres y mujeres se presenten a

un puesto de trabajo, pero solo seleccionan a hombres o solo a mujeres. En cambio, la empresa en la que laboran las participantes Miriam R. de Chorrillos, Edith de San Martín de Porres, Natally de San Martín de Porres, y Guicella de San Borja cuenta con políticas bien definidas de contratación, evaluación de desempeño, y ascenso. Algunos testimonios: *Evaluaron mi desempeño anual, mi supervisora directa y la gerente de área, quienes a su vez solicitaron que me evalúen los clientes internos con los que me interrelaciono en la empresa* (Miriam R. de Chorrillos 76:76).

En cuanto a la retención de talento, en particular, las empresas grandes han empezado a aplicar políticas de retención para asegurar el talento de mujeres competentes (OIT, 2015). Los resultados muestran que algunas participantes así lo perciben: *La empresa ha aprendido. Ahora tiene un área de gestión del talento, esta área ayuda a mejorar la vida de la persona en la institución, hace que la carga de trabajo sea más llevadera* (Marylin de San Borja 84:84).

Sobre políticas para equilibrar la vida y el trabajo, en el Perú, la licencia de maternidad ya no es una política exclusiva de ciertas empresas, es más bien un derecho de las mujeres que trabajan; los horarios flexibles en cambio o el trabajo a distancia sí hacen la diferencia entre organizaciones. Algunos de los testimonios compartidos lo demostraron: *La empresa es bastante flexible, nos permiten compensar el tiempo que pudiéramos perder por ciertas circunstancias. Hay flexibilidad para las mujeres que son madres y piden permisos, ellas cumplen con los objetivos* (Isabel de Surco 84:85). *La empresa donde laboro me ha ayudado mucho con la flexibilidad que da, gracias a ello teniendo mellizos he podido seguir el ritmo* (Miriam R. de Chorrillos 127:127). Pero, no todas están conformes con la flexibilidad de las empresas en las que laboran, Andrea de Pueblo Libre expresó: *No es muy flexible, dan permiso pero se recuperan las horas, lo que sí apoyan son los estudios* (65:65).

La existencia de políticas en la organización pareciera no conformar barreras al crecimiento profesional de las mujeres, sino más bien su ausencia o la falta de claridad en su declaración, puesto que se evidencia, tal como lo indicó la literatura, que muchas empresas permiten que los hombres y mujeres se presenten a un puesto de trabajo, pero solo seleccionan a hombres o solo a mujeres (Barberá et al., 2011); en otros casos se evidenciaron justificaciones meritocráticas que se aferran a la neutralidad y objetividad, propia de los procesos de selección del personal como el planteamiento de horarios excesivos o disponibilidad permanente, dejando fuera de carrera a muchas mujeres (Pastor et al., 2012).

Resultados sobre cultura organizacional. Las variables encontradas sobre cultura organizacional para este estudio fueron: (a) la cultura organizacional feminizada, esto es que algunas empresas, aunque no lo declaran en sus políticas, tienden a incorporar cualidades identificadas como femeninas promoviendo la atención cordial, la amabilidad, y la comunicación efectiva, entre otros; (b) la cultura organizacional feminizada en cargos superiores, que indica sobre la preferencia y el reconocimiento de las cualidades femeninas como necesarias para los cargos altos; y (c) la práctica extendida del reconocimiento al desempeño laboral. En la Tabla 31 se presentan los resultados sobre las manifestaciones de las participantes acerca de las prácticas que se promueven en sus empresas. Sobre la cultura organizacional feminizada en general, Guicella de San Borja se manifestó sobre la importancia de la participación de las mujeres en el trabajo, sobre su contribución en la solución de problemas, y sobre su desenvolvimiento: *Mostrando empatía hacia los miembros del equipo de trabajo, brindándoles apoyo en caso estén ausentes por motivos de salud o vacaciones. Apoyar al área si surgen requerimientos urgentes* (173:173).

Tabla 31

La Cultura Organizacional

Cultura organizacional	Casos	f
Cultura organizacional feminizada	Paola	1
Cultura organizacional feminizada en cargos superiores	Edith, Susana, Natally	3
Cultura organizacional masculinizada	Marylin, Virginia, Miriam H.	3
Cultura organizacional masculinizada en cargos superiores	Isabel, Edith, Andrea, Paola	4
Existencia de reconocimiento en el desempeño laboral	Isabel, Virginia, Miriam R., Miriam H., Edith, Andrea, María, Susana, Luzbinda, Paola, Carla, Natally, Guicella	14
Ausencia de reconocimiento en el desempeño laboral	Marylin	1

Nota. Cada caso puede estar clasificado varias veces, n=14.

Algunas participantes reconocieron que sus cualidades pueden contribuir al éxito de la organización; lo que coincidió con lo anotado por Madagán (2006) sobre “la dificultad de transformar la cultura empresarial, dado que en el mundo empresarial concebido por el hombre las características masculinas han sido consideradas por el poder dirigente indicadores indiscutibles del éxito empresarial”(p. 140). Tres de las participantes manifestaron su percepción sobre la cultura organizacional feminizada, acerca de las cualidades necesarias para una mujer en un cargo alto; sobre las características que son indispensables en una mujer para desenvolverse en un alto cargo, indicaron: *Conocimiento y determinación en cualquier puesto. Empatía hacia los miembros del equipo de trabajo, de ellos depende el éxito de tu gestión gerencial* (Susana de La Molina 141:141). *Saber escuchar, tener empatía, rápida solución de problemas* (Edith de San Martín de Porres 149:149).

El reconocimiento de las participantes acerca de las cualidades que las caracterizan, y de aquellas necesarias para asumir cargos altos en el trabajo, corrobora la

tendencia, que Patricia Aburdene y John Naisbitt (como se citaron en Mathews, 2013) resaltaron en su libro *Megatendencias de la Mujer*, acerca de la coincidencia entre la descripción del “gerente del futuro” y el estilo femenino de liderazgo, puesto que básicamente “resulta para las mujeres más natural asumir conceptos como franqueza, confianza, capacitación permanente, compasión, y comprensión” (Mathews, 2013, párr. 8).

Sobre la cultura organizacional masculinizada en general, a continuación lo vertido por las participantes: *En el trabajo sí he comprobado que se tiene a los hombres como superiores en conocimiento, experiencia* (Marylin de San Borja 39:39). *El hombre tiene un trato muy rudo, muy fuerte, la mujer puede ayudarlo a entender que hay otras formas de conseguir las cosas sin amenazas* (Virginia de Surco 99:99). Lo encontrado fue consistente con la teoría sobre los estereotipos de género arraigados en la sociedad y que se extienden a las organizaciones, entre ellas la percepción tradicional por la que se señala que los hombres están mejor preparados para enfrentar responsabilidades de gestión y toma de decisiones (OIT, 2015).

Respecto a los resultados encontrados sobre la cultura organizacional masculinizada en cargos superiores, cuatro de las participantes se manifestaron con comentarios como: *Nuestra cultura es machista. Considero que una mujer con mando medio no puede mostrarse delicada, debe ser seria y bastante clara, no mostrar dudas. Nuestra cultura nos empuja a ser luchadoras* (Isabel de Surco 101:103).

Los resultados fueron coincidentes con la percepción de cultural tradicional, la cual señala que los hombres están mejor preparados para enfrentar responsabilidades de gestión y toma de decisiones, en tanto que las mujeres se desenvuelven mejor en funciones de servicios (OIT, 2015); de igual forma el patriarcado pregonaba la

subordinación de las mujeres y determina que los hombres ocupen posiciones de liderazgo y poder (Frías, 2008).

Sobre la existencia de reconocimiento en el desempeño laboral, como parte de la cultura organizacional, los directivos o los responsables de cargos superiores practican el reconocimiento del desempeño laboral con el fin de premiar el esfuerzo y promover la proactividad del personal. Efectivamente, lo corroboraron las manifestaciones de los casos de estudio: *En mi caso he logrado obtener un cargo gerencial debido a mi esfuerzo y dedicación realizados permanentemente durante toda mi trayectoria profesional* (Susana de La Molina 139:139). *Sí, en ocasiones he sido promovida sin esperármelo por el sentido de responsabilidad que demuestro* (Andrea de Pueblo Libre 111:111).

Sobre la ausencia de reconocimiento en el desempeño laboral, no en todas las organizaciones se reconoció el desempeño laboral de igual forma, así lo percibió Marilyn de San Borja al señalar: *Tengo compañeros al mismo nivel que yo, sobre el reconocimiento creo que la institución me está dando la oportunidad al permitirme estudiar pero se han demorado más en mi caso, a ellos se les reconoce más fácilmente* (Marilyn de San Borja 137:137).

Los resultados demostraron que la cultura organizacional inclinada hacia la feminización de la empresa promoverá la segregación horizontal, puesto que la tendencia será la preferencia por los rasgos y cualidades a partir de los estereotipos de género. De igual manera, una cultura de la organización cuyas preferencias son los rasgos masculinos o cultura empresarial pensada por y para el hombre según Magadán (2006), especialmente cuando se trata de puestos directivos o cargos de responsabilidad, determina la formación del techo de cristal que impide a las mujeres avanzar en el escalafón.

La cultura organizacional es “una variable o un medio que podría ser administrada para mejorar el desempeño y el logro de los objetivos de la organización” (Rodríguez, 2009 p. 68), pero que inevitablemente se forma a partir de las prácticas y valores compartidos por sus miembros, por tanto evolucionará en la dirección y con la velocidad con que la cultura de la sociedad en la que está inmersa lo haga. La cultura por sí misma no es una barrera pero sí es componente o factor esencial de los fenómenos que representan un obstáculo al desarrollo profesional de las mujeres.

4.3 Análisis Transversal

El análisis transversal fue realizado en dos partes: (a) en la primera se relacionaron las características demográficas de las participantes con las barreras internas evidenciadas en el estudio, y posteriormente (b) se relacionaron los factores demográficos y laborales de las participantes con las barreras externas; y se muestra en el Apéndice F el análisis transversal entre las características demográficas de las participantes y las barreras internas y externas. A continuación se presenta la discusión de los resultados. Respecto a las características demográficas de las participantes relacionadas con las barreras internas, se encontró que las participantes solteras, incluyendo a las solteras con hijos, presentaron menos evidencia de barreras internas para el crecimiento de sus carreras profesionales, que las participantes casadas. Además, se encontró que la mayoría de estas últimas no manifiestan inseguridad para el logro y ausencia de deseo de superación. La mayoría de las participantes se encuentran motivadas para impulsar sus carreras y escalar a cargos superiores a los que en la actualidad ejercen. De las cuatro participantes que ocupan puestos directivos o muy cercanos a ellos, tres de ellas son madres y no presentan barreras internas. Se debe resaltar que el perfil corresponde a las mujeres que buscan un crecimiento equilibrado, entre la vida personal, familiar, social, y profesional.

Respecto a la toma de decisiones, se encuentra que la seguridad es una característica determinante para desenvolverse en puestos importantes o de mayor responsabilidad. En la mayoría de los casos, específicamente en nueve de los 14, expresaron comodidad para tomar decisiones sin temor; los otros cinco en cambio dieron muestras de inseguridad. Las mujeres que superan los 40 años manifestaron sentirse más confiadas con sus decisiones, a partir de sus expresiones se entiende que ante alguna equivocación o duda, están dispuestas a reconocer o pedir ayuda a sus superiores o a resolver los temas con sus pares. Los casos cuyas edades están por debajo de los 40 años en cambio, manifestaron menos confianza en sí mismas para tomar decisiones, y sus expresiones dan cuenta de que su falta de experiencia es una de las razones más frecuentes. Las mujeres reconocieron que a medida que adquieran mayor experiencia tendrán más seguridad en la toma de decisiones.

Asimismo, la seguridad es una característica que las participantes manifestaron de manera recurrente como necesaria para ejercer cargos de alta responsabilidad. Seis de las mujeres fueron enfáticas en indicar que es indispensable. Solo uno de los casos dio muestras evidentes de seguridad. Es importante recalcar que este último, ejerce un cargo directivo en la empresa donde labora.

Al considerar la relación entre las características demográficas con las barreras externas socio culturales y barreras externas laborales, los resultados dan cuenta que las mujeres mayores de 40 años perciben mayor cantidad de barreras sociales y culturales. En general, los casos cuyas edades están por debajo de los 40 años perciben menor cantidad de barreras sociales y culturales y no manifiestan percibir machismo. Se encontró que las mujeres que tienen más de un hijo presentan mayor frecuencia de barreras sociales y culturales, siendo estas, la falta de apoyo familiar para el cuidado de los hijos y la priorización de la maternidad frente al crecimiento profesional.

Finalmente, las mujeres de generación Y, solteras, y sin hijos no manifestaron barreras sociales ni culturales.

Por su parte, la mayoría de mujeres casadas perciben mayores barreras sociales y culturales. Adicionalmente, aquellas participantes que no perciben falta de apoyo de la pareja para el cuidado de los hijos, tampoco priorizan la maternidad frente al crecimiento profesional. De lo anterior se desprende que si las mujeres contaran con la ayuda de la pareja para el cuidado de los hijos, priorizarían su crecimiento profesional.

En cuanto a la relación de los factores demográficos y laborales con las barreras laborales, los resultados evidenciaron que las participantes mayores de 40 años en su mayoría coinciden en la existencia de segregación horizontal, segregación vertical, y cultura empresarial pensada por y para el hombre. Las mujeres que trabajan en empresas grandes, con un nivel de facturación mayor a los 100 mil dólares, específicamente cuatro de las 14 mujeres no perciben barreras laborales. Coincidentemente, las cuatro mujeres que no perciben barreras laborales, trabajan en empresas extranjeras. Por último, los casos de mujeres que trabajan en empresas pequeñas y medianas, con un nivel de facturación de 100 mil dólares o menor, indicaron percibir la mayoría de las barreras encontradas, y en todos los casos percibieron segregación horizontal y cultura empresarial pensada por y para el hombre.

Por su parte, las participantes que laboran en empresas de servicios, manifestaron percibir mayor cantidad de barreras, mientras que aquellas que laboran en empresas del sector de producción identificaron menos barreras. Todas las mujeres que trabajan en empresas de servicios, perciben la existencia de segregación horizontal, y casi todas ellas, perciben cultura empresarial pensada por y para el hombre. Finalmente, las mujeres que se desempeñan en puestos de mayor responsabilidad y que cuentan con personal a cargo perciben mayor frecuencia de barreras laborales.

Modelo conceptual. A partir de la literatura consultada y los resultados obtenidos, se presentó un modelo conceptual propuesto que tiene como propósito la representación esquemática y funcional de conceptos que se relacionan entre sí, y que proponen una explicación a la relación entre la intensidad de las barreras y la trayectoria profesional de las mujeres.

Alcance. En general, el modelo aplica a todas las mujeres profesionales cuyo objetivo en el entorno laboral es el de ir escalando hasta alcanzar puestos directivos o de alta responsabilidad.

Premisa. Definitivamente, para el avance en su trayectoria profesional las mujeres enfrentan barreras.

Glosario de componentes del modelo. Se describieron los siguientes componentes del modelo:

- **Mujer profesional:** Sujeto de género femenino, que busca su crecimiento personal, metas individuales, y autosuperación en el ámbito laboral; cuyos objetivos de crecimiento profesional y laboral finales se encuentran en la cúspide de la pirámide organizacional.
- **Barrera:** Condición o circunstancia que se opone al avance de la mujer en la escala profesional. Es aquella estructura que aparece en forma natural o artificial en un espacio generando una división en dos o más áreas (“Barrera,” s.f.).

Modelo esquemático. En un esquema intensidad de barreras versus trayectoria profesional, se grafica el comportamiento de las barreras internas, de entorno cercano, y laborales en el transcurso del crecimiento profesional de la mujer, las cuales son influenciadas por un entorno social cultural basado en diferencias de género (ver Figura 2).

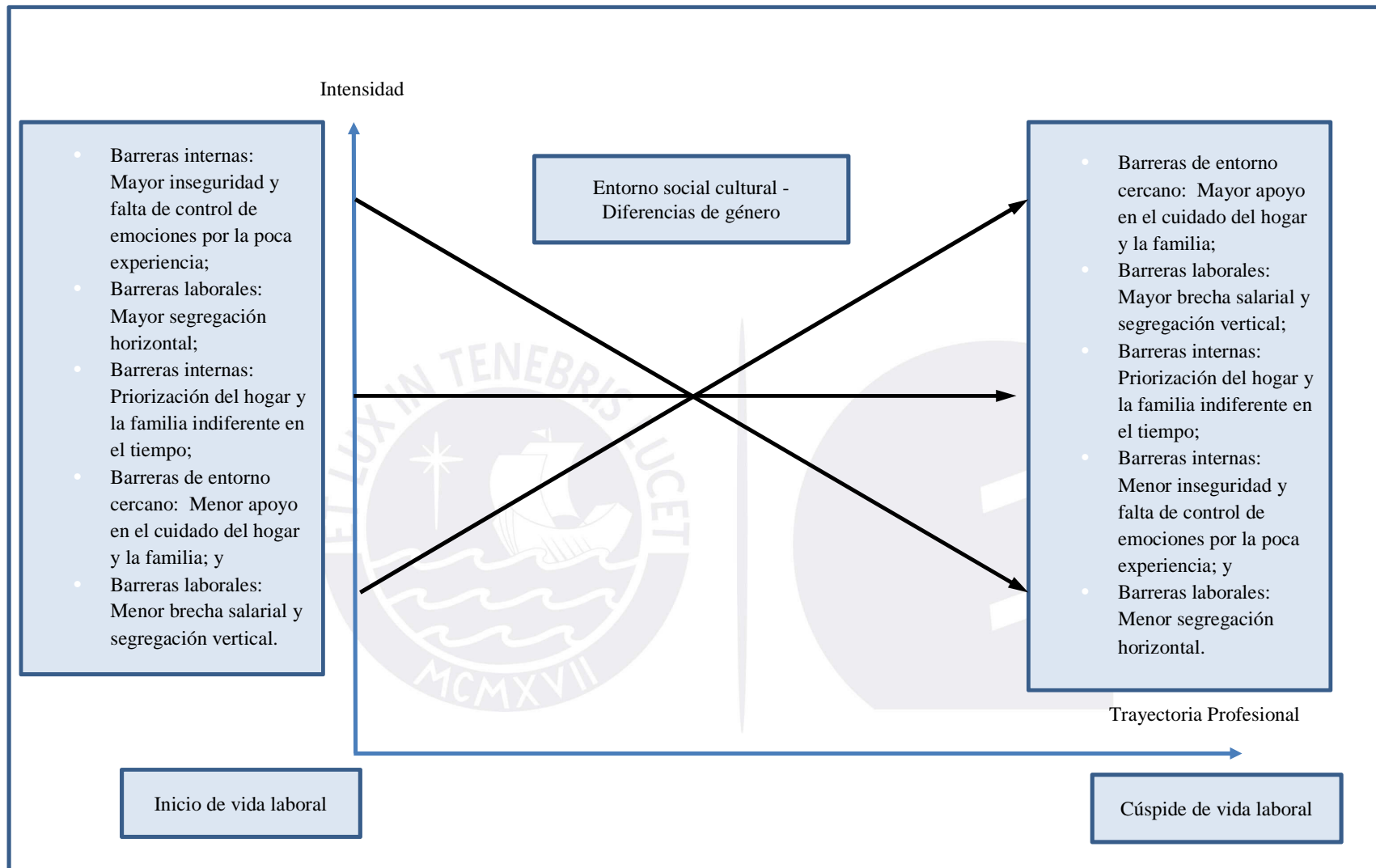


Figura 2. Modelo esquemático.

Comportamiento de las barreras de acuerdo con el entorno en el tiempo.

Barreras internas. En su dominio íntimo y personal, las mujeres encuentran barreras que se expresan por determinaciones biológicas, socioculturales, y psíquicas (De Barbieri, 1991). La inseguridad o falta de confianza, la falta de control de las emociones, y la priorización del cuidado del hogar y la familia son obstáculos que las mujeres enfrentan cuando quieren avanzar en su trayectoria profesional. En el inicio de su vida laboral las mujeres se enfrentan a mayor inseguridad y falta de control de las emociones, debido a la poca experiencia con que cuentan; puesto que la experiencia profesional es un factor importante en el crecimiento de la confianza en sí mismas. En la medida que van adquiriendo más conocimientos y desarrollando mayores habilidades, disminuye la inseguridad y la mujer tiene mayor control sobre sus emociones. La priorización en el cuidado del hogar y la familia no tiene relación directa con la trayectoria profesional de la mujer, porque independientemente de la etapa laboral en la que se encuentre, y del apoyo con el que cuenten, muchas mujeres anteponen el cuidado del hogar y la familia frente a su crecimiento profesional.

Barreras de entorno cercano. El entorno cercano corresponde a la esfera dominada por las relaciones y solidaridades del parentesco, la conyugalidad, el parentesco simbólico, y la amistad (De Barbieri, 1991). La principal barrera en este entorno es la falta de apoyo en el cuidado del hogar y la familia.

En el inicio de su vida laboral, la mujer experimenta menor apoyo en el cuidado del hogar y la familia. Esto debido a que las mujeres en esta etapa, en su mayoría, cuentan con menores posibilidades económicas; a medida que crece profesionalmente, la mujer puede contar no solo con el apoyo de su pareja y/o familiares, sino también con mayor apoyo de personal contratado.

Barreras del entorno laboral. El entorno laboral es el ámbito en el que las mujeres se desenvuelven profesionalmente y por lo cual se les retribuye

económicamente. La segregación vertical, la segregación horizontal, y brecha salarial son barreras de este entorno.

La segregación horizontal es una barrera que la mujer debe enfrentar, incluso antes de que inicie su etapa laboral; debido al aglutinamiento de las mujeres en actividades vinculadas con tareas habitualmente femeninas, según Anker (como se citó en Barberá et al., 2011). Pero “la elección femenina no es tanto una cuestión de ausencia de competencias técnicas, como la anticipación que las mujeres tienen un futuro profesional incierto” en otros sectores (Rial & Mariño, 2011, p. 168). En puestos de mayor jerarquía no se percibe segregación horizontal puesto que incluso en sectores tradicionalmente femeninos estos puestos son ocupados, en su mayoría, por varones.

Respecto a la segregación vertical, la variación es inversa a la segregación horizontal, porque en los puestos de menor responsabilidad se percibe mayor presencia femenina; en cambio en la medida que va escalando puestos de mayor jerarquía, la proporción de mujeres disminuye, de modo que su presencia ocupando posiciones de poder y asumiendo responsabilidades laborales es mínima (Sarrió et al., 2002; Barberá et al., 2011).

Respecto a la brecha salarial, en puestos de menor jerarquía las remuneraciones están estandarizadas, por lo que en el inicio de su vida laboral las mujeres no perciben mayor diferencia salarial; sin embargo en la medida que van creciendo profesionalmente, se percibe una diferencia importante, en Latinoamérica y el Caribe esta diferencia es de 19%, según el informe *El Progreso de las Mujeres en el Mundo 2015-2016: Transformar las Economías para Realizar los Derechos* (ONU Mujeres, 2015).

Propuestas prácticas para el área de Recursos Humanos. Se describieron las siguientes propuestas:

- Implementar evaluaciones de desempeño para los colaboradores de forma integral en la empresa para evaluar sus competencias. Estas deben de ser aplicadas de forma equitativa, bajo los mismos criterios de evaluación tanto para hombres como mujeres. De esta forma, se obtendrían las mismas condiciones para ambos, situación que permitiría a la mujer tener las mismas oportunidades que sus pares hombres.
- Crear políticas de flexibilidad laboral con el fin de facilitar un equilibrio de vida familiar y laboral para las mujeres. Por ejemplo, las profesionales podrían contar con horarios flexibles, que puedan trabajar desde casa, acceder a permisos, entre otros. De este modo, ellas podrán asumir la maternidad y a su vez seguir desempeñándose profesionalmente.
- Revisar que las políticas de remuneración existentes contengan los mismos criterios salariales establecidos tanto para los hombres como para las mujeres. Ello permitirá reducir la brecha salarial.
- Establecer políticas de contratación que regulen la misma proporción de incorporación de hombres y mujeres, sin realizar distinción de la carrera estudiada. De esta forma, podrán cubrir las necesidades del personal requerido evitando la segregación horizontal.
- Revisar continuamente las políticas de personal establecidas sobre la línea de carrera en las empresas con el fin de evitar cualquier situación o acto discriminatorio hacia la mujer, asegurando su desarrollo y consecuente promoción.
- Se debe asegurar que el personal tenga la posibilidad de capacitarse en horarios de trabajo y fuera de él. Esto permitirá a las mujeres poder capacitarse sin alterar sus actividades familiares.

- Se debe realizar seguimiento a las jefaturas para que lleven a cabo la retroalimentación sobre los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño a los miembros de sus equipos de trabajo, con la finalidad de mejorar el desempeño laboral del equipo. Esto ayudaría a las mujeres que presentan inseguridad en la toma de decisiones, lograr superar dichos obstáculos debido a la retroalimentación constante.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

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

5.1 Conclusiones

El desarrollo de este estudio, de naturaleza exploratoria y descriptiva, con enfoque cualitativo y diseño fenomenológico, ha permitido responder a las preguntas de investigación: (a) ¿Cuáles son las barreras internas que deben superar las mujeres para lograr el desarrollo profesional?, (b) ¿Cómo impacta la maternidad en el avance profesional de las mujeres?, (c) ¿Cuáles son las barreras sociales y culturales que deben superar las mujeres para lograr su desarrollo profesional?, (d) ¿De qué manera realizan la distribución de su tiempo las mujeres profesionales?, (e) ¿Cómo influye el estilo de comunicación de las mujeres en su desarrollo profesional?, y (f) ¿Qué barreras encuentran las mujeres en su entorno laboral?

Sobre las barreras internas que las mujeres deben enfrentar para su desarrollo profesional:

1. La mayoría de las participantes coincide en que la seguridad es necesaria para su crecimiento profesional; por lo tanto, la inseguridad pareciera ser la principal barrera interna que impide el crecimiento profesional de ella, específicamente para alcanzar puestos directivos o de alta responsabilidad. Asimismo, la falta de autoestima y de control de las emociones reforzaría la inseguridad.
2. La experiencia profesional parece ser un componente importante que reforzaría la confianza y disminuiría el miedo; por lo tanto, con mayor experiencia, la mujer tendría mayor control de sus emociones y estaría más dispuesta a decidir y asumir mayores responsabilidades. En este sentido, la falta de experiencia profesional sería un factor importante que influiría en la inseguridad que experimentan las mujeres, como barrera a su crecimiento profesional.

3. Los resultados muestran que al parecer se está rompiendo la barrera de los paradigmas masculinos para los cargos directivos o de alta responsabilidad, puesto que cada vez se reconocen más cualidades femeninas como necesarias para los nuevos modelos gerenciales.

Sobre el impacto de la maternidad en el avance profesional de las mujeres:

4. Los resultados muestran que al parecer existen tanto mujeres que priorizan la maternidad como mujeres que están enfocadas íntegramente en su desarrollo profesional. Las participantes que priorizan la maternidad evidencian su preferencia al anteponerlo incluso a sus carreras profesionales. Consideran que la responsabilidad de la atención y cuidado de los hijos les corresponde principalmente a ellas; y por lo tanto, requiere de su atención prioritaria. Por su parte, las que no priorizan la maternidad, están dedicadas a cumplir primero sus metas académicas y profesionales.
5. Las mujeres solteras consultadas parecen no descartar la posibilidad de que en algún momento formen una familia. Este tema al parecer las sensibiliza por ser un estado que las identifica como mujeres. Pareciera que proyectan la maternidad a largo plazo, y muchas de ellas al parecer se ven casi obligadas a postergar su maternidad, con el fin de primero cumplir con sus metas profesionales.
6. Los resultados muestran también que aparentemente, ninguna de ellas está de acuerdo con la decisión de incrementar el número de hijos. Las participantes sostienen que aparte de ser una importante responsabilidad, necesitarían tener mayores ingresos económicos y además mayor apoyo para el cuidado de los mismos.
7. Al parecer, la mayoría de mujeres profesionales consideran que necesitan indudablemente del apoyo de otras personas para poder llevar a cabo las dos

facetas (i.e., como madres y profesionales); de lo contrario, se les dificultaría asumir estos dos roles con éxito.

Sobre las barreras socioculturales que se presentan en el desarrollo profesional de las mujeres profesionales:

8. Al parecer la mayor dificultad que se le presenta a la mujer durante el desarrollo de su carrera profesional, es la falta de apoyo de la pareja en el cuidado de los hijos y el hogar; ello origina que todas estas actividades las asuma la mujer, lo cual representa tiempo adicional destinado a realizar dichas actividades, disminuyendo el tiempo disponible para que pueda capacitarse en su desarrollo profesional.
9. Las mujeres que no priorizan el desarrollo profesional parecería que son aquellas que fundamentalmente consideran su rol de madre como el principal, están dedicadas a su horario de trabajo diario y no se comprometen a actividades adicionales para su desarrollo profesional, porque sienten que están sacrificando a su familia.
10. Las mujeres que tienen mayor número de hijos se encuentran en desventaja frente a las mujeres que no los tienen en lo que a desarrollo profesional se refiere; puesto que estas últimas podrían dedicar mayor tiempo a su desarrollo en este aspecto.
11. Al parecer la familia, que es el entorno más cercano que tienen las mujeres, influye significativamente en la elección de sus carreras; ello podría ser decisivo en la pasión que sientan las mujeres durante su desempeño profesional. Existe la posibilidad de que la carrera elegida represente una motivación para que la mujer priorice su desarrollo profesional.

Sobre la manera en que realizan la distribución de su tiempo las mujeres profesionales:

12. Los resultados muestran que las mujeres realizan una elección entre la priorización de su desarrollo profesional y la del cuidado de su hogar y la familia. Parece ser, que la mayoría de las mujeres profesionales que se encuentran activamente laborando, suelen priorizar la actividad remunerada; es decir, su desarrollo profesional, y no la actividad no remunerada; lo que significa el cuidado del hogar y la familia.
13. Al parecer, la decisión que toman las mujeres profesionales de priorizar el cuidado de los hijos, los familiares, y las tareas domésticas, no depende solamente de la falta de apoyo para compartir estas responsabilidades. Puesto que, la mayoría de las mujeres que son profesionales, sí cuentan con dicho apoyo, este apoyo proviene tanto de sus parejas, algún personal remunerado, o de otros familiares.
14. Pareciera que las participantes que deciden priorizar su desarrollo profesional, siempre cuentan con apoyo para compartir las responsabilidades del cuidado de sus hijos, los familiares, y las tareas domésticas. El estudio muestra que estas mujeres siempre cuentan con el apoyo de sus parejas, algún personal remunerado, o de otros familiares.

Sobre la influencia del estilo de comunicación de las mujeres en su desarrollo profesional:

15. Al parecer, las participantes le toman importancia al estilo de comunicación que ejercen en sus compañías, o que les gustaría ejercer. Las mujeres profesionales parecen priorizar el estilo empático, seguido del estilo de comunicación con seguridad, y el estilo flexible o asertivo. En muchos de los casos, aunque al parecer no practican un determinado estilo, sostienen que es un objetivo a lograr.
16. Los resultados evidencian que al parecer casi todas las consultadas demuestran un afán de interesarse no solo por las actividades profesionales, sino también por su

estilo de comunicación. Parecieran prestarle mucha atención a los temas personales de los demás, interesándose por establecer relaciones personales en sus centros laborales.

Sobre las barreras que encuentran las mujeres en su entorno laboral:

17. La segregación horizontal pareciera ser una barrera con mayor incidencia en empresas de servicios, puesto que en estas se encuentra mayor cantidad de mujeres trabajando. La segregación horizontal sería una barrera que se inicia antes del ciclo laboral de las mujeres y que sería reforzada en la medida que van encontrando otras barreras para ascender a cargos directivos.
18. La brecha salarial sería una barrera porque refuerza la desigualdad de género en el entorno laboral. Esta situación desalienta el desempeño laboral femenino.
19. La segregación vertical conocida como techo de cristal sería la barrera principal, que las mujeres enfrentan en el entorno laboral. Esta barrera estaría presente en las empresas con mayor presencia masculina. Mientras más alto es el cargo, mayor es la resistencia que ofrece la barrera.

5.2 Contribuciones Teóricas y Prácticas

Contribuciones teóricas. La presente investigación contribuye al conocimiento sobre las barreras y obstáculos que las mujeres deben enfrentar para el avance en su trayectoria profesional, a través de un modelo casuístico, desarrollado como marco conceptual emergente, sencillo pero representativo que explicaría el origen de tales barreras, así como su ubicación respecto al dominio que la mujer tendría sobre ellas.

En este sentido, la investigación complementa lo encontrado por Sarrió et al. (2002) en su estudio “El Techo de Cristal en la Promoción Profesional de las Mujeres”, y se propone como una referencia para explicar el por qué las mujeres no

son promovidas a cargos directivos o de alta responsabilidad, pese a su participación activa en el mercado del trabajo.

Contribuciones prácticas. Esta investigación proporciona conocimientos sobre las barreras y obstáculos identificados en los diferentes entornos de la mujer, desde su espacio interior hasta el entorno en el trabajo, pasando por el entorno doméstico y social. La información presentada puede servir para profundizar en las razones del entrapamiento profesional de las mujeres, así como para insistir en romper el paradigma de los estereotipos de género, como elemento substancial de las prácticas sociales y culturales, que alienta las diferencias entre hombres y mujeres en un sentido que resulta perjudicial al desarrollo socioeconómico.

Limitaciones. Algunas de las limitaciones de este estudio que pueden ser superadas en investigaciones futuras son: (a) la información limitada al número de individuos de la muestra; (b) el contexto social y cultural limitado a la literatura revisada y al entorno de las participantes; (c) la información obtenida de la muestra, puesto que esta contiene los sesgos naturales de acuerdo con las vivencias personales; y (d) la subjetividad de la interpretación de los investigadores que es natural en un estudio cualitativo.

5.3 Recomendaciones

Recomendaciones prácticas. De acuerdo con los resultados y conclusiones de la investigación, se describen las recomendaciones prácticas siguientes:

1. Se recomienda la identificación estadística de las mujeres ubicadas en cargos directivos, específicamente en el país; incluyendo las características de su profesión y el centro laboral en el que se desenvuelven.
2. Se recomienda a las empresas, en general, la consideración de políticas que incorporen a más mujeres en sus planillas, puesto que está demostrado que las mujeres incrementan el crecimiento económico de su entorno.

3. Sobre la base de los resultados del estudio, se recomienda realizar estudios estadísticos sobre las mujeres que se desempeñan profesionalmente en el país o para firmas extranjeras y en puestos de la alta dirección, puesto que actualmente es escaso; lo que limita y dificulta el conocimiento del desempeño profesional en general de ellas.
4. El Gobierno, por su condición de actor con capacidad de influir en la sociedad, las familias, y principalmente en las empresas; debe a través de programas, decretos, leyes, mandatos, negociaciones, etc., generar condiciones favorables para la diversidad de género. Para ello, se debe partir de un profundo conocimiento sobre las mujeres y estos programas, leyes, etc., deben ser desarrollados de acuerdo con los diferentes casos.
5. Las organizaciones deben establecer programas de desarrollo dirigidos a apoyar a las mujeres respecto a cómo enfrentar las barreras que obstaculizan sus carreras hacia la alta dirección. Por ejemplo, las empresas deben establecer las líneas de carrera y adecuación profesional para luego fijar su consecuente promoción, promover su participación en redes profesionales, establecer mecanismos que impulsen a la mujer al primer nivel de dirección, permitiéndoles participar en los comités de dirección y acceder a las direcciones generales.
6. Los centros de formación como instituciones académicas formadoras del talento, pueden: (a) promover la incorporación de mujeres en sus programas de desarrollo directivo; (b) incorporar como docentes, a mujeres que puedan aportar todo su conocimiento y experiencia profesional, así como incorporar en los contenidos de sus programas, las ventajas que implica la diversidad de género en los equipos de trabajo y en los equipos directivos; e (c) incluir casos de estudio con mujeres líderes.

7. La sociedad en general, debe reflexionar acerca de este problema. Sin embargo, por la situación actual que se vive, es la mujer quien debe seguir en su esfuerzo contante por hacer respetar sus derechos; y además, debe advertir al resto, los beneficios que se estarían perdiendo al suprimir su talento. Por ello, es necesario que esta conozca los requisitos y competencias requeridos de los puestos de alta dirección. De esta manera, podrá prepararse y evaluar de manera constante su situación específica respecto a su propio potencial y desempeño.

Recomendaciones para futuras investigaciones. De acuerdo con los resultados y conclusiones de la investigación, se describen las recomendaciones para futuras investigaciones:

1. Se recomienda un estudio cualitativo y cuantitativo con una muestra estricta de mujeres que ejerzan cargos directivos, con el fin de profundizar en las barreras y obstáculos que estas habrían enfrentado para alcanzar sus cargos actuales.
2. Validar los resultados encontrados del presente trabajo mediante a una fase cuantitativa que permita generalizar los resultados obtenidos a la población de mujeres profesionales en los ámbitos regional y nacional.
3. Validar el marco conceptual emergente obtenido en este estudio, bajo una metodología cuantitativa, estudiando las principales causas de las barreras, en el caso de existir, que enfrentan las mujeres durante su desarrollo profesional.

Referencias

- 5 cosas que dañan más las emociones de una mujer. (2016, 2 de mayo). *Bienestar180*. Recuperado de <http://bienestar.salud180.com/bienestar180/5-cosas-que-danan-mas-las-emociones-de-una-mujer>
- Agencia EFE. (2015, 6 de marzo). Estiman que, al menos hasta 2086, los hombres seguirán ganando más que las mujeres. *La Voz*. Recuperado de <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/estiman-que-al-menos-hasta-2086-los-hombres-seguiran-ganando-mas-que-las-mujeres>
- Aguirre, R., & Ferrari, F. (2014). *Las encuestas sobre uso del tiempo y trabajo no remunerado: Caminos recorridos y desafíos hacia el futuro*. Santiago de Chile, Chile: Organización de las Naciones Unidas.
- Alarcón, D. (2016, 15 de mayo). *La mujer moderna tiende a suprimir sus emociones*. *El Tiempo*. Recuperado de <http://m.eltiempo.com/estilo-de-vida/salud/la-mujer-moderna-tiende-a-suprimir-sus-emociones/16371984/home>
- Álvarez, Y. R., Bullón, C. A., Silva, T. C., & Huamán, T. D. (2014). *Estrés en la mujer ejecutiva* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú).
- Autoridad Nacional del Servicio Civil [SERVIR]. (2015). *Brecha salarial entre hombres y mujeres disminuye a 15% en sector público*. Recuperado de <http://www.servir.gob.pe/brecha-salarial-entre-hombres-y-mujeres-disminuye-a-15-en-sector-publico/>
- Avolio, B. (2008). *Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias en el Perú* (Tesis de maestría, CENTRUM Católica, Lima, Perú).
- Avolio, B. (2013). *Mujeres ejecutivas en grandes empresas*. Lima, Perú: Planeta/CENTRUM Católica.

Avolio, B. (2016). *Métodos cualitativos de investigación: Una aplicación al estudio de caso*. México D.F., México: CENGAGE Learning.

Banco Mundial [BM]. (2010). *Mujeres empresarias: Barreras y oportunidades en el sector privado formal en América Latina*. Washington, DC: Autor.

Banco Mundial [BM]. (2016). *Tasa de participación en la fuerza laboral, mujeres (% de la población femenina entre 15-64 años) (estimación modelado OIT)*. Recuperado el 6 de mayo de 2016, de <http://www.datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.ACTI.FE.ZS/countries>

Barberá, T., Dema, C. M., Estellés, S., & Devece, C. A. (2011, setiembre). *Las (des)igualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral: La segregación vertical y horizontal* (pp. 986-995). Artículo presentado en el XV Congreso de Ingeniería de Organización, Cartagena, Colombia.

Barberá, T., Estellés, S., & Dema, C. M. (2009). *Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El "techo de cristal"* (pp. 133-142). Artículo presentado en el XIII Congreso de Ingeniería de Organización, Barcelona, España.

Barrera. (s.f.). En *Diccionario en línea de la Real Academia Española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=57wIthj|57xqvPV>

Besosa, L. C. (2006, 12 de diciembre). Desarrollo personal vs. desarrollo profesional: ¿Qué es más prioritario para los países latinoamericanos? En *DeGerencia.com*. Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/desarrollo_personal_vs_desarrollo_profesional_que_es_mas_prioritario_para_los_paises_latinoamericano

- Bobes, V. C. (2013). Buscando al actor: La intervención sociológica. En M. L. Tarrés (Ed.), *Observar, escuchar y comprender: Sobre la tradición cualitativa en la investigación social* (pp. 209-228). México D.F., México: FLACSO.
- Brecha salarial entre mujeres y hombres es de 20% en Perú. (2014, 25 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/brecha-salarial-entre-mujeres-y-hombres-20-peru-2095545>
- Camila8. (2014, 30 de octubre). *Buenos días Nueva York: Una mujer exitosa nos da las claves para triunfar* [Archivo de audio]. Recuperado de <https://soundcloud.com/camila8-1/buenos-dias-nueva-york-una-mujer-exitosa-nos-da-las-claves-para-triunfar>
- Cambriles, M. Gonzáles, A. Martínez, I. Martínez, R. Navarro, C. Perea, M., & Suárez, M. (2007). *Diagnóstico y autodiagnóstico de barreras de género posicionamiento de la mujer ante el empleo*. Andalucía, España: Colegio oficial de psicología de Andalucía Occidental.
- Cañete, P. (2015). *Los rostros del islam. Una introducción al mundo musulmán contemporáneo*. Valencia, España: Universidad de Valencia.
- Carrera. (s.f.). En *Diccionario en línea de la Real Academia Española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=7gRETug>
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: De la visión a la acción* (2a ed.). Madrid, España: ESIC.
- Casademunt, A. M. L., Ariza, J. A., & Morales, A. C. (2013). Determinantes del bienestar laboral entre mujeres directivas. *Academia*, 26(2), 229-257. doi: 10.1108/ARLA-06-2013-0064

- Centro de Investigaciones en Desarrollo Sostenible [CIEDESS]. (2013). *Cerrando las brechas de género: Es hora de actuar*. París, Francia: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.
- Charlo, M. J., & Núñez, M. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: Perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios Gerenciales*, 28(124), 87-105.
- Cleveland, J. N., Stockdale, M., & Murphy, K. R. (2000). *Women and men in organizations: Sex and gender issues at work* [Mujeres y hombres en las organizaciones: Problemas de sexo y género en el trabajo]. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colomer, C., & Peiró, R. (2002). ¿Techos de cristal y escaleras resbaladizas?: Desigualdades de género y estrategias de cambio en SESPAS. *Gaceta Sanitaria*, 16(4), 358-360. doi: 10.1590/S0213-91112002000400011
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], ONU Mujeres, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], & Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2013). *Trabajo decente e igualdad de género: Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo de las mujeres en América Latina y el Caribe (Informe regional)*. Santiago de Chile, Chile: Autor.
- Conexión ESAN. (2013). *Las claves para el ascenso de la mujer ejecutiva*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/12/13/claves-ascenso-mujer-ejecutiva/>

- Cook, R. J., & Cusack, S. (2009). *Estereotipos de género: Perspectivas legales transnacionales*. Filadelfia, PA: Universidad de Pensilvania.
- Coria, C., Freixas, A., & Covas, S. (2005). *Los cambios en la vida de las mujeres: Temores, mitos y estrategias* (2a ed.). Barcelona, España: Paidós.
- D'Alessio, F. A. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- Daeren, L. (2000, agosto). *Mujeres empresarias en América Latina: El difícil equilibrio entre dos mundos de trabajo: Desafíos para el futuro*. Artículo presentado en el Primer Seminario Internacional de la Mujer Empresaria "SIME 2000" organizado por el Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa "APYME" de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad de Santiago de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- De Barbieri, M. T. (1991). Los ámbitos de acción de las mujeres. *Revista Mexicana de Sociología*, 53(1), 203-224.
- Debeljuh, P., & Estol, C. (2013). *Varón + Mujer = Complementariedad*. Buenos Aires, Argentina: LID.
- Delfino, A. (2005). Mujer y ejecutiva: Trayectorias de género en Brasil. *Cuadernos Venezolano de Sociología*, 14(2), 199-214.
- Dificultad. (s.f.). En *Diccionario en línea de la Real Academia Española*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=DjqHoal>
- EfectoNaim. (2015, 10 de mayo). *El consenso Lagarde: Entrevista* [Archivo de video]. Recuperado de <http://efectonaim.net/lagarde-las-mujeres-deben-tener-mas-confianza-en-si-mismas/>

- EfectoNaim. (2016, 11 de enero). *Dormir más: La clave del éxito de Arianna Huffington* [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=PFaf05WLbJE>
- Ely, R. J., & Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change [Teorías de género en las organizaciones: Un nuevo enfoque hacia el análisis organizacional y el cambio]. *Research in Organizational Behaviour*, 2000(22), 103-151. doi: 10.1016/S0191-3085(00)22004-2
- Ely, R. J., & Padavic, I. (2007). A feminist analysis of organizational research on sex differences [Un análisis feminista de una investigación organizacional en diferencias de sexo]. *Academy of Management Review*, 32(4), 1121-1143. doi: 10.5465/AMR.2007.26585842
- Farfán, C. A. (2013). *La inserción femenina en los órganos empresariales de gobierno en la Argentina: Una revisión de la literatura y de sus implicancias organizacionales* (Tesis de maestría en estudios organizacionales, Universidad de San Andrés, Buenos Aires, Argentina).
- Ferreiro, L. (2015, 19 de marzo). Por qué las mujeres ganan menos que los hombres. *El Banco Mundial* [Noticias]. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2015/03/19/por-que-las-mujeres-ganan-menos-que-los-hombres>
- Foro Económico Mundial [FEM]. (2016). *Closing the economic gender gap: Learning from the gender parity task forces: Global agenda* [Cerrando la brecha de género económico: Aprender de los grupos de tareas de paridad de género: Programa global]. Ginebra, Suiza: Autor.

- Frías, S. M. (2008). Diferencias regionales en violencia doméstica en México: El rol de la estructura patriarcal. En R. Castro & I Casique (Eds.), *Estudios sobre cultura, género y violencia contra las mujeres* (pp. 81-138). Cuernavaca, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Fuentes, A. (2015, 21 de enero). *Mujeres, la mejor inversión*. Recuperado de <https://agenda.weforum.org/espanol/2015/01/21/mujeres-la-mejor-inversion/>
- Gallegos, P. Guzmán, J. Saavedra, C., & Silva, A. (2012). *Participación de mujeres en cargos gerenciales: Una investigación cualitativa de empresas financieras*. (Tesis de maestría, Universidad de Chile, Chile).
- Gardner, H. (2001). *Estructuras de la mente: La teoría de las inteligencias múltiples* (2a ed.). Santa Fé de Bogotá, Colombia: Fondo de Cultura Económica.
- Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder?. *Harvard Business Review*, 8(1), 72-80.
- Gómez, S., & Martí, C. (2004). *La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia (Documento de investigación No 557)*. Barcelona, España: IESE Business School.
- Gou, N. (2015, 15 de diciembre). *La autoestima de la mujer*. Recuperado de <http://www.nuriagou.com/es/blog/la-autoestima-de-la-mujer>
- Goudreau, J. (2015, 21 de enero). 6 personality traits of high-performing women [6 *Insider*]. Recuperado de <http://www.businessinsider.com/personality-traits-of-high-performing-women-2015-1>
- Grant Thornton [GT]. (2013). *Presencia de mujeres en puestos directivos: Retroceso en España (Reporte internacional de negocios)*. Madrid, España: Autor.

Hamel, G., & Breen, B. (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá, Colombia: Norma.

Hansberg, O. (1988). Emociones reactivas. *Crítica*, 20(59), 5-21.

Hernández, A. (2015). *La naturaleza de las emociones* [Versión Kindle].
Recuperado de Amazon.com

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México D. F., México: Mc Graw Hill.

Huaruco, L. (2015. 25 de junio). El aporte de la mujer al desarrollo del país. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mujer-y-su-aporte-al-desarrollo-pais-2135596>

Humphreys, M. (2014). *Distribución del uso del tiempo en la población del gran Santiago: Brechas de género y economías del cuidado* (Tesis de maestría, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile).

Inseguridad en las mujeres perjudica su desarrollo profesional. (2011, 7 de noviembre). *Universia*. Recuperado de <http://noticias.universia.edu.pe/entrada/noticia/2011/11/07/885594/inseguridad-mujeres-perjudica-desarrollo-profesional.html>

Instituto de Familia y Vida. (2012). *Estereotipos de género: Lo masculino y lo femenino*. Recuperado de <https://institutofamiliayvida.wordpress.com/2012/10/03/estereotipos-de-genero-lo-masculino-y-lo-femenino/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011). *Encuesta nacional del uso del tiempo 2010 (principales resultados)*. Lima, Perú: Autor.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Perú: Estructura empresarial, 2013*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Perú: Brechas de género 2015: Avances hacia la igualdad entre mujeres y hombres*. Lima, Perú: Autor.
- Kagan, J. (2000). *Tres ideas seductoras: La abstracción, el determinismo de la infancia y el principio del placer*. Barcelona, España: Paidós.
- Kay, K., & Shipman, C. (2015). *La clave de la confianza: El arte y la ciencia de la autoconfianza para mujeres*. México D.F., México: Océano.
- Kogan, L., Fuchs, R. M., & Lay, P. (2011, octubre). *Sistemas abiertos y/o encubiertos de discriminación en el entorno laboral de pequeñas, medianas y grandes empresas en Lima Metropolitana* (Documento de discusión DD/11/08). Lima, Perú: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Lagarde, C. (2014, 19 de mayo). *Atraverse a aprovechar la diferencia: Las tres claves para el empoderamiento de la mujer, por Christine Lagarde, Directora Gerente del Fondo Monetario Internacional* [Noticias]. Recuperado de <http://www.imf.org/es/news/articles/2015/09/28/04/53/sp051914>
- Lamrabet, A. (2013, junio). El velo (el hijab) de las mujeres musulmanas: Entre la ideología colonialista y el discurso islámico: Una visión decolonial. *Asma Lamrabet*. Recuperado de <http://www.asma-lamrabet.com/articles/el-velo-el-hijab-de-las-mujeres-musulmanas-entre-la-ideologia-colonialista-y-el-discurso-islamico-una-vision-decolonial/>

- Ley 28983. Ley de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Congreso de la República del Perú. (2007).
- Londra, R. (2016, 1 de marzo). Por qué muchas ejecutivas pierden la motivación para liderar en sus organizaciones: La falta de apoyo y modelos a seguir, entre las principales causas. *Apertura*. Recuperado de <http://www.apertura.com/mujeresquehacen/noticias/Por-que-muchas-ejecutivas-pierden-la-motivacion-para-liderar-en-sus-organizaciones-20160301-0001.html>
- Losada, J. L., & López-Feal, R. (2003). *Métodos de investigación en ciencias humanas y sociales*. Madrid, España: Thomson.
- Luna, R. (2011). La gestión del talento: Más allá de la gestión por competencias. En M. Menguzzato (Eds.), *La dirección de empresas ante los retos del siglo XXI* (pp. 313-325). Valencia, España: Universitat de València.
- Magadán, M. (2006). El binomio empresa-mujer. *Ábaco*, 2006(49/50), 137-145.
- Marshall, C., & Rossman, G. (2011). *Designing qualitative research* [El diseño de la investigación cualitativa]. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Martínez, I., & Bonilla, A. (1999). *Sistema sexo/género, identidades y construcción de la subjetividad*. Valencia, España: Universidad de Valencia.
- Martínez, M. A. (2013, 15 de febrero). Economía para iniciados: Adam Smith y la riqueza de las naciones. *El Financiero*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/mis-finanzas/economia-para-iniciados-adam-smith-y-la-riqueza-de-las-naciones.html>
- Maruani, M., Rogerat, C., & Torns, T. (Eds.). (2000). *Las nuevas fronteras de la desigualdad. Hombres y mujeres en el mercado de trabajo*. Barcelona, España: Icaria.

Marulanda, F. A., Montoya, I. A., & Vélez, J. M. (2014). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento y Gestión*, 2014(36), 204-236. doi: 10.14482/pege.36.5571

Más mujeres ejecutivas dan mayores rendimientos a sus empresas. (2014, 1 de octubre). *Forbes México*. Recuperado de Forbes/Portada/Negocios: <http://www.forbes.com.mx/mas-mujeres-ejecutivas-dan-mayores-rendimientos-sus-empresas/>

Mathews, J. C. (2013, 22 de octubre). La mujer en el mercado laboral. *SEMANAeconómica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/escala-global/2013/10/22/la-mujer-en-el-mercado-laboral/>

Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach* (2nd ed.) [Diseño de la investigación cualitativa: Un enfoque interactivo]. Thousand Oaks, CA: Sage.

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables [MIMP]. (2012). *Plan nacional de igualdad de género 2012-2017*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2014). *Anuario estadístico sectorial del MTPE 2013*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2015). *Informe anual 2014: La mujer en el mercado laboral peruano*. Lima, Perú: Autor.

Montero, J., & Corazón, L. (2008). *Historia del mundo contemporáneo: 1º Bachillerato*. Madrid, España: Editex.

Montero, R. (2013, 14 de noviembre). Entrevista a Malala Yousafzai por Rosa Montero. En *Blog de WordPress.com*. Recuperado de <https://sietemusculosparasonreir.wordpress.com/2013/11/14/entrevista-a-malala-yousafzai-por-rosa-montero/>

Mujeres líderes tienen un estilo social más participativo. (2011, 3 de diciembre).

Portafolio. Recuperado de

<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/mujeres-lideres-estilo-social-participativo-125816>

Muñoz, A. (1988). Fuerza de trabajo femenina: Evolución y tendencias. En Centro de Estudios de la Mujer (Ed.), *Mundo de mujer: Continuidad y cambio* (pp. 63-130). Santiago de Chile, Chile: Centro de Estudios de la Mujer.

Navarro, C., & Sallé, A. (Eds.). (2007). *Diagnóstico y autodiagnóstico de barreras de género: Posicionamiento de la mujer ante el empleo*. Andalucía, España: Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental.

Nicolson, P. (1997). *Poder, género y organizaciones: ¿Se valora a la mujer en la empresa?*. Madrid, España: Narcea.

Núñez, T. (2014). Barreras en el acceso y la promoción profesional de las mujeres: Argumentos para el cambio en el sector audiovisual. En F. J. Caro & A. I. Nogales (Eds.), *Emprender en femenino en la comunicación* (Cuadernos artesanos de comunicación No 60) (pp. 71-95). Tenerife, España: Sociedad Latina de Comunicación Social.

Nussbaum, M. (2009). Las capacidades de las mujeres y la justicia social. *Debate Feminista*, 20(39), 89-129.

ONU Mujeres. (2015). *El progreso de las mujeres en el mundo 2015-2016: Transformar las economías para realizar los derechos*. Milán, Italia: Autor.

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2006). *Guía de elaboración de estadísticas sobre el empleo del tiempo para medir el trabajo remunerado y no remunerado*. Nueva York, NY: Autor.

Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2016). *Panorama económico y social de la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños, 2015*.

Santiago de Chile, Chile: Autor.

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2012). *Global employment trends for women* [Tendencias mundiales del empleo de las mujeres]. Ginebra,

Suiza: Autor.

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2013). *Working conditions: Laws report 2012: A global review* [Condiciones laborales: Informe de leyes

2012: Una revisión global]. Ginebra, Suiza: Autor.

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2014). *La maternidad y la*

paternidad en el trabajo: La legislación y la práctica en el mundo.

Ginebra, Suiza: Autor.

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2015). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso (Versión resumida del Informe Mundial)*.

Ginebra, Suiza: OIT.

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2016). *Women at work: Trends 2016*

[Mujeres en el trabajo: Patronas 2016]. Ginebra, Suiza: Autor.

Ortiz, F., & García, M. (2000). *Metodología de la investigación: El proceso y sus*

técnicas. México D.F., México: Limusa.

Pastor, I., Belzunegui, A., & Pontón, P. (2012). Mujeres en sanidad: Entre la igualdad y la desigualdad. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 30(2), 497-518.

doi: 10.5209/rev_CRLA.2012.v30.n2.40210

Peraita, L. (2015, 3 de junio). Las casadas están en desventaja laboral frente a

hombres, divorciadas y separadas. *ABC*. Recuperado de

<http://www.abc.es/familia-padres-hijos/20150603/abci-mercado-laboral-familia-201506022025.html>

Pérez, C. G. (2010, 27 de abril). Nuevos conceptos de familia en América Latina.

Vinculando. Recuperado de

http://vinculando.org/articulos/concepto_de_familia_en_america_latina.html

Poder femenino: La fuerza que mueve la economía del siglo XXI. (2013, marzo).

Revista del Consumidor, 2013, 65-69.

Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

Presidencia del Consejo de Ministros [PCM]. (2013). *Política nacional de*

modernización de la gestión pública al 2021. Lima, Perú: Autor.

PricewaterhouseCoopers [PwC]. (2014). *Inspirando; Casos de éxito en diversidad*

de género. Madrid, España: Autor.

Profesional. (s.f.). En *Diccionario en línea de la lengua española*. Recuperado de

<http://www.wordreference.com/definicion/profesional>

Pungiluppi, J., Castro, M. E., & Muñoz, A. M. (2010). Modelo para promover la equidad de género en empresas y agencias públicas: El proceso de certificación GEM en América Latina y el Caribe (Los casos de México, Chile, Argentina y la República Dominicana). *En Breve*, 2010(159).

Ramos, A., Barberá, E., & Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34(2), 267-278.

Ramos, M. A. (2005). *Mujeres y liderazgo: Una nueva forma de dirigir*. Valencia, España: Universidad de Valencia.

Recio, L. (1999). Influencia de la emoción en la conducta y en nuestras relaciones.

Ábaco, 1999(21/22), 59-66.

- Rial, A., & Mariño, R. (2011). La elección académico-vocacional de mujeres que cursan o han cursado ciclos formativos de ramas industriales en F.P.: El caso de Galicia. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 22(2), 165-184.
- Ricardo1980. (2011, 8 de octubre). Consejos para hacer un adecuado uso del tiempo. En *Emprendices*. Recuperado de <https://www.emprendices.co/consejos-para-hacer-un-adecuado-uso-del-tiempo/>
- Riquelme, A. M., Rivera, S., & Díaz, R. (2014). La instrumentalidad y expresividad en la percepción hacia la mujer con éxito. *Acta de Investigación Psicológica*, 4(1), 1430-1445.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Comportamiento organizacional* (15a ed.). México D.F., México: Pearson.
- Rodríguez, C. (2015, 20 de abril). Cómo compaginar la maternidad y el éxito profesional. *Hacer Familia*. Recuperado de <http://www.hacerfamilia.com/mujer/noticia-compaginar-maternidad-exito-profesional-20150420135145.html>
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional* (6a ed.). México D.F., México: Alfaomega.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional: Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Rojas, K. (2014, 6 de marzo). Los desafíos de las mujeres peruanas en el mercado laboral. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/ines-temple-ricardo-herrera-carmen-cruz-lhh-dbm-haygroup-dia-mujer-2090878>

- Romainville, M. (2016, 11 de enero). ¿Serás mamá? Conoce todo sobre la licencia de maternidad. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/personal/vas-mama-conoce-todo-sobre-licencia-maternidad-noticia-1869728>
- RSC: La OIT cree que podría llevar “entre 100 y 200 años” lograr la paridad en puestos ejecutivos de empresas. (2015, 12 de enero). *europa press*. Recuperado de <http://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-rsc-oit-creo-podria-llevar-100-200-anos-lograr-paridad-puestos-ejecutivos-empresas-20150112184408.html>
- Ruiz, G. (2014). *Saber, querer, poder: Visión y proceso para el desarrollo integral del ser humano*. Lima, Perú: Horizonte.
- Ruiz, J. I. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa* (3a ed.). Bilbao, España: Universidad de Deusto.
- Saldaña, J. (2016). *The coding manual for qualitative researchers* [El manual de codificación para los investigadores cualitativos]. Londres, Inglaterra: Sages Publications.
- Salmerón, D. (2014). *El techo de cristal* (Tesis de grado, Universidad de Almería, Almería, España).
- Sánchez, G. C. (2013, 29 de abril). El dilema femenino: Trabajo ¿en casa o fuera de ella?. *El Observador Económico*. Recuperado de <http://www.elobservadoreconomico.com/articulo/1199>
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A., & Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de Psicología Social*, 17(2), 167-182. doi: 10.1174/021347402320007582

Sección Femenina Nacional del PCI. (1993). Tiempos nuevos para las mujeres.

Debate Feminista, 4(7), 306-311.

Segundo hallazgo: Las mujeres están más descontentas que los hombres. (2015, 22

de marzo). *SEMANAeconómica.com*. Recuperado de

[http://semanaeconomica.com/article/entre-parentesis/estilo-de-](http://semanaeconomica.com/article/entre-parentesis/estilo-de-vida/156916-segundo-hallazgo-las-mujeres-estan-mas-descontentas-que-los-hombres/?ref=ari)

[vida/156916-segundo-hallazgo-las-mujeres-estan-mas-descontentas-que-](http://semanaeconomica.com/article/entre-parentesis/estilo-de-vida/156916-segundo-hallazgo-las-mujeres-estan-mas-descontentas-que-los-hombres/?ref=ari)

[los-hombres/?ref=ari](http://semanaeconomica.com/article/entre-parentesis/estilo-de-vida/156916-segundo-hallazgo-las-mujeres-estan-mas-descontentas-que-los-hombres/?ref=ari)

Seguro. (s.f.). En *Diccionario en línea de la Real Academia Española*. Recuperado

de <http://dle.rae.es/?id=XTrgHXd>

Selva, C., Sahagún, M. A., & Pallares, S. (2011). Estudios sobre trayectoria

profesional y acceso de la mujer a cargos directivos: Un análisis

bibliométrico. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*,

27(3), 227-242.

Silva, D., & Brain, L. (2006). *Validez y confiabilidad del estudio socioeconómico*.

México D.F., México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudio de casos* (4a ed.). Madrid, España:

Morata.

Suárez, M. (2008). Barreras en el desarrollo profesional femenino. *Revista Española*

de Orientación y Psicopedagogía, 19(1), 61-72.

TEDx Talks. (2015, 5 de enero). *Barreras en el desarrollo profesional: Cristina*

Maldonado: TEDxUNLaR [Archivo de video]. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=knQQj-1TnE8>

Tercer hallazgo: Las empresas no fomentan el equilibrio vida-trabajo. (2015, 22 de

marzo). *SEMANAeconómica.com*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/entre-parentesis/estilo-de-vida/156914-tercer-hallazgo-las-empresas-no-fomentan-el-equilibrio-vida-trabajo/>

Therese, M. (1999). Mujeres, hombres y estilos de dirección. *Revista Internacional del Trabajo*, 118(4), 483-500.

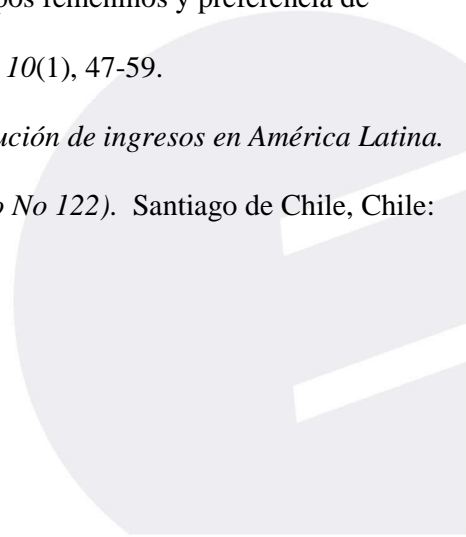
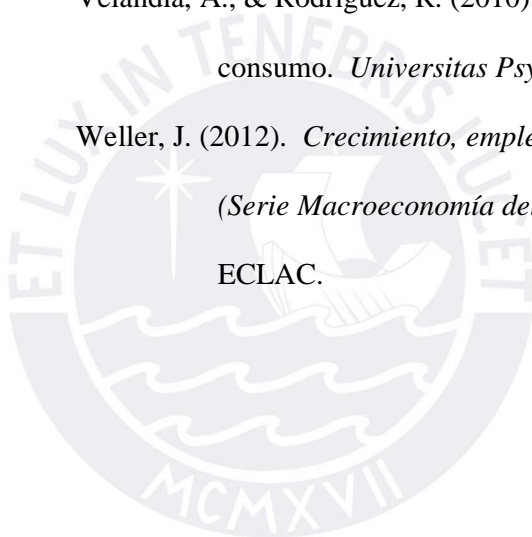
Trayectoria. (s.f.). En *Diccionario en línea de la Real Academia Española*.

Recuperado de <http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=trayectoria>

Valle, M. T. (1999). Hacia la igualdad de oportunidades por el desarrollo de las habilidades sociales. *Abaco*, 1999(21/22), 90-99.

Velandia, A., & Rodríguez, R. (2010). Estereotipos femeninos y preferencia de consumo. *Universitas Psychologica*, 10(1), 47-59.

Weller, J. (2012). *Crecimiento, empleo y distribución de ingresos en América Latina*. (Serie Macroeconomía del desarrollo No 122). Santiago de Chile, Chile: ECLAC.



Apéndice A: Consentimiento Informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado "Barreras y Dificultades para el Avance de la Trayectoria Profesional de las Mujeres", estudio que está siendo conducido por las alumnas de Centrum Católica: Mirelly Cárdenas, Judith Castro, Patricia Milligan y Katia Picón bajo la supervisión de la asesora Beatrice Avolio. Entiendo que esta participación es enteramente voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación, o destruidos.

Me ha sido explicado lo siguiente:

El motivo de la investigación es identificar cuáles son las principales barreras que se presentan durante el desarrollo de la trayectoria profesional de las mujeres, como varían según el contexto y entorno, a través de la recolección de información, en base a una muestra representativa del grupo de interés. Así, a fin de generar mayor conocimiento como aporte a estudios previos relacionados, se realiza esta exploración cualitativa que abordará temas de: (a) barreras internas; (b) barreras externas; y (c) barreras de género.

No se prevén situaciones incómodas. No hay ningún riesgo. Estoy de acuerdo con los siguientes procedimientos:

Tener entrevistas, con una duración de aproximadamente 2 horas cada una, en las cuales el investigador formulará preguntas relativas a características demográficas, barreras internas, barreras organizacionales y de mercado, barreras sociales y culturales, barreras de educación y formación, estereotipos de género, impacto de distribución del tiempo, impacto de la maternidad, influencia del estilo de comunicación y sobre el impacto en la evolución de las barreras.

Entiendo que puedo negarme a contestar dichas preguntas y puedo discontinuar mi participación en cualquier momento. La información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento.

Se utilizará grabadora durante la entrevista y las respuestas serán transcritas con un código con el fin de proteger mi identidad. Los investigadores responderán a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.

Nombre del Investigador

Nombre del Participante

Firma del Investigador / Fecha

Firma Participante / Fecha

POR FAVOR, FIRMAR AMBAS COPIAS, RETENER UNA Y DEVOLVER

LA OTRA AL INVESTIGADOR

Apéndice B: Protocolo del Caso

A. Generalidades del Estudio

- A1 Antecedentes del estudio;
- A2 Objetivos del estudio y preguntas de investigación;
- A3 Marco teórico; y
- A4 Rol del protocolo en la investigación.

B. Procedimientos de Campo

- B1 Datos de las mujeres profesionales a entrevistarse;
- B2 Preguntas de clasificación;
- B3 Invitación para la entrevista;
- B4 Carta de consentimiento del entrevistado;
- B5 Calendario de las entrevistas;
- B6 Documentos disponibles antes de la entrevista; y
- B7 Equipo de grabación.

C. Preguntas del Caso

- C1 Guía de la entrevista

D. Reporte del Caso

- D1 Datos generales de las entrevistas realizadas;
- D2 Formato de Consentimiento firmado por el entrevistado;
- D4 Formato de notas de campo;
- D5 Formato de notas de entrevista;
- D6 Transcripción de la entrevista;
- D7 Reporte del investigador; y
- D8 Narrativas sobre las respuestas a las preguntas de la guía de entrevista.

Apéndice C: Guía de Entrevista: Barreras y Dificultades para el Avance de la Trayectoria Profesional de las Mujeres

Parte I: Información general.

Información requerida	Código	Pregunta
Nombre	P1	¿Cuál es su nombre?
Edad	P2	¿Cuál es su edad?
Estado civil actual	P3	¿Cuál es su estado civil?
Procedencia	P4	¿Dónde nació?
Residencia actual	P5	¿Dónde vive actualmente?
Hijos	P6	¿Tiene hijos?
	P7	¿Cuántos hijos tienes?
	P8	¿Qué edades tienen sus hijos?
	P9	¿Quién los cuida?
Profesión	P10	¿Cuál es su profesión?
Empresa:	P11	¿En qué empresa labora actualmente?
Cargo	P12	¿Qué cargo desempeña en la empresa?, ¿Tiene personal a su cargo?
Tiempo de desempeño en el cargo	P13	¿Cuánto tiempo se desempeña en el cargo?
Años en la empresa	P14	¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa?
Años de experiencia laboral	P15	¿Cuántos años de experiencia laboral tiene?

Parte II: Barreras internas que deben de superar las mujeres.

Código	Pregunta
P16	¿Qué significa el trabajo para usted como persona es decir, qué valor le atribuye al trabajo (independencia /autonomía, realización personal, status, poder)?
P17	¿Cuáles cree que son los beneficios y desventajas de tener un trabajo?
P18	¿Cómo describiría a las mujeres que tiene a su cargo?
P19	En su infancia y en su adolescencia, ¿percibía que había un trato diferente entre hombres y mujeres? Contexto: Familia – Trabajo.
P20	¿Desarrolla satisfactoriamente sus Aptitudes y capacidades en el trabajo?
P21	¿Participa activamente en las reuniones de trabajo? ¿Expresa sus puntos de vista?
P22	¿Se siente segura de sus decisiones aunque se haya equivocado?
P23	¿Siente satisfacción de la imagen que transmite de Ud.?
P24	¿Siente confianza en sus cualidades?
P25	¿Siente algún problema cuando toma decisiones?

Parte III: Barreras organizacionales y de mercado que enfrentan las mujeres.

Código	Pregunta
P26	¿Cuál ha sido su “historia laboral”? ¿Cómo se acercó al mundo del trabajo (prácticas, trabajos, cuántos trabajos, cambios, razones de cambios, dejó de trabajar en algún momento, retomó el trabajo...¿porqué?)
P27	¿Qué necesita hacer una mujer para tener un buen desempeño en esta organización y/o para ser bien percibida por sus pares y por su jefe?
P28	Según su percepción, ¿cómo es el desempeño de las mujeres en la organización?
P29	¿Con cuáles características aporta a la organización y al equipo de trabajo?
P30	¿Qué posibilidades de ascenso tiene en su puesto actual?
P31	¿Cómo fue el proceso de selección para su cargo actual?
P32	¿Cuáles son los principales obstáculos que ha enfrentado para llegar a este puesto?
P33	¿Qué estrategias desarrollan las mujeres en la empresa donde Ud. trabaja para poder responder a las exigencias laborales y familiares? ¿Lo logran?¿cómo?
P34	¿Qué estrategias desarrollan los hombres en la empresa donde trabaja para responder a las exigencias laborales y familiares? ¿viven los hombres la misma situación que las mujeres?
P35	¿Cuán amigable o no amigable considera que es la empresa donde trabaja con la vida familiar? (flexibilidad, horas extras, viajes, incorporación de los ritmos de las familias y sus necesidades)
P36	¿Cuenta con referencias de mujeres que han desempeñado su profesión con eficacia?
P37	¿Ha podido realizar cursos de formación en su empresa dentro de la jornada laboral?

Parte IV: Barreras sociales y culturales.

Código	Pregunta
P38	¿Los medios de comunicación transmiten la imagen de la mujer adecuadamente?
P39	¿Existen servicios de orientación laboral para que las mujeres cuenten con mayor acceso al empleo?
P40	¿Existen Instituciones Sociales dedicadas a mejorar la situación de las mujeres?
P41	¿Consideran importante la participación de la mujer en las organizaciones profesionales?
P42	¿Cuáles son las barreras sociales y culturales que enfrentan las mujeres de nuestro país para lograr un reconocimiento social?
P43	¿Considera que en nuestro país, la cultura influye en el trato de hombres y mujeres desde niños?
P44	¿En su proceso formativo ha conocido el papel que han jugado las mujeres en la historia?
P45	¿Considera que estar casada es un impedimento para lograr un ascenso en la empresa?
P46	¿Se siente reconocida profesionalmente por parte de su entorno (familia, amistades, superiores, etc)
P47	¿Cree que la sociedad considera que tanto hombres como mujeres tienen la capacidad de llegar a puestos directivos?. ¿Por qué?

Parte V: Barreras de educación y de formación.

Código	Pregunta
P48	¿Por qué escogió esta carrera?
P49	¿Cómo llegó a desempeñarse en esta industria y particularmente en este cargo?
P50	Desde su perspectiva ¿considera que existe igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres para encontrar trabajo, acceder a capacitaciones y posibilidades de ascenso en la industria financiera? ¿Cómo ha sido su experiencia frente a estas situaciones?
P51	La capacitación, ¿le permite adquirir habilidades y conocimientos para mejorar sus funciones actuales? ¿Le permite adquirir más responsabilidades? ¿Le permite ascender de cargo?
P52	¿Le gustaría ascender a un cargo superior o asumir mayores responsabilidades en su cargo actual? Indagar porque sí o no.
P53	¿Las mujeres de su familia son profesionalmente activas?
P54	¿Ha recibido apoyo de su familia en elegir libremente su profesión?

Parte VI: Estereotipos de género.

Código	Pregunta
P55	Como mujer, ¿Cuáles son las principales facilidades y obstáculos que has enfrentado en tu trayectoria laboral en comparación a los hombres?
P56	¿Cree que existen cargos más idóneos para mujeres y cargos más idóneos para hombres?
P57	¿Existen tareas cuya preferencia es que se realicen por hombres en vez de mujeres, o viceversa?
P58	En la relación a las personas que le ha tocado tener a su cargo, ¿nota alguna diferencia en cómo se desenvuelven mujeres en relación a los hombres? ¿Cuáles?
P59	¿Cree que mujeres y hombres tienen las mismas posibilidades o no las tienen en su empresa para llegar a los puestos más altos? ¿Por qué?
P60	¿Su salario es igual al que perciben sus compañeros que ocupan el mismo puesto?
P61	¿En su empresa hombres y mujeres toman decisiones equitativamente?
P62	¿Su trayectoria profesional tiene el mismo reconocimiento que la de sus compañeros hombres?

Parte VII: Impacto de la distribución del tiempo.

Código	Pregunta
P63	¿Qué características cree que son indispensables en una mujer en un alto cargo?
P64	El casarse, ¿le ha planteado retos o no para desarrollarse laboralmente?
P65	¿Cómo hace para “combinar” las exigencias familiares y laborales?
P66	¿Cómo se atienden las demandas domésticas: labores domésticas, afectivas, necesidades de los hijos, etc.? ¿Quiénes ayudan / intervienen en el cuidado de la familia? (detallen: esposa (esposo), número de empleadas, chofer, nanas, suegras, madres, otros miembros de la familia, vecinos, etc.)
P67	¿Las tareas de la casa suponen un impedimento para su trabajo?
P68	¿Cuenta con ayuda para atender las responsabilidades familiares y del hogar mientras trabaja?
P69	¿Las tareas del hogar se reparten entre miembros de la familia?
P70	¿Sus condiciones laborales afectan en la decisión de tener familia o aumentarla?
P71	¿Se ajustan sus horarios laborales a sus necesidades familiares?
P72	¿Existen recursos sociales en su entorno dirigidos al cuidado de personas mayores y/o dependientes.
P73	¿Su situación personal/ familiar le permite desarrollarse en su carrera profesional?
P74	¿Su situación personal/ familiar le permite viajar y asistir a congresos, seminarios, reuniones?
P75	¿Siente que puede conseguir sus metas profesionales?
P76	¿Son sus objetivos profesionales claros y realistas?
P77	¿Su situación familiar le permite tener encuentros informales con sus compañeros fuera del trabajo?
P78	¿La empresa tiene algún tipo de políticas que faciliten la vida personal y laboral? ¿Cuál ha usado? ¿Considera que son efectivas?

Parte VIII: Impacto de la maternidad.

Código	Pregunta
P79	¿Cuáles son las características distintivas de la mujer?
P80	¿La empresa tiene algún tipo de políticas que faciliten la vida personal y laboral? ¿Cuál ha usado? ¿Considera que son efectivas?
P81	El tener hijos, ¿le ha planteado retos o no para desarrollarse laboralmente?
P82	¿Existen guarderías y centros infantiles cuyos horarios son compatibles con su jornada laboral?
P83	¿Ser madre le impide en acceder y promocionar en su empleo?

Parte IX: Influencia del estilo de comunicación.

Código	Pregunta
P84	¿Cuánto se consideran las opiniones de las mujeres, y cuán libremente estas se sienten para manifestar su percepción?
P85	¿De que manera su estilo de comunicación le ha permitido llegar a este cargo?

Parte X: Impacto de la evolución de las barreras.

Código	Pregunta
P86	¿Consideras que las barreras enfrentadas por las mujeres profesionales hace 25 años son las mismas que enfrentan en la actualidad? ¿Por qué?



Apéndice D: Formatos para Entrevistas

Formato de Notas de Campo

Información general:
Fecha de la observación Hora de inicio Hora de fin Lugar de la entrevista Nombre de la mujer profesional Nombre del investigador
Notas Descriptivas 1. Registran todo lo que se puede recordar sobre la observación 2. Descripción del ambiente físico del lugar de la entrevista. 3. Percepciones del investigador

Formato de Notas de la Entrevista

Información general:
Fecha de la entrevista Hora de inicio Hora de fin Lugar de la entrevista Nombre de la mujer profesional Nombre del investigador
Notas Descriptivas 1. Comentarios sobre la entrevistada 2. Descripción del ambiente físico del lugar de la entrevista. 3. Eventos particulares

Apéndice E: Análisis de los Casos en el Software Atlas.ti

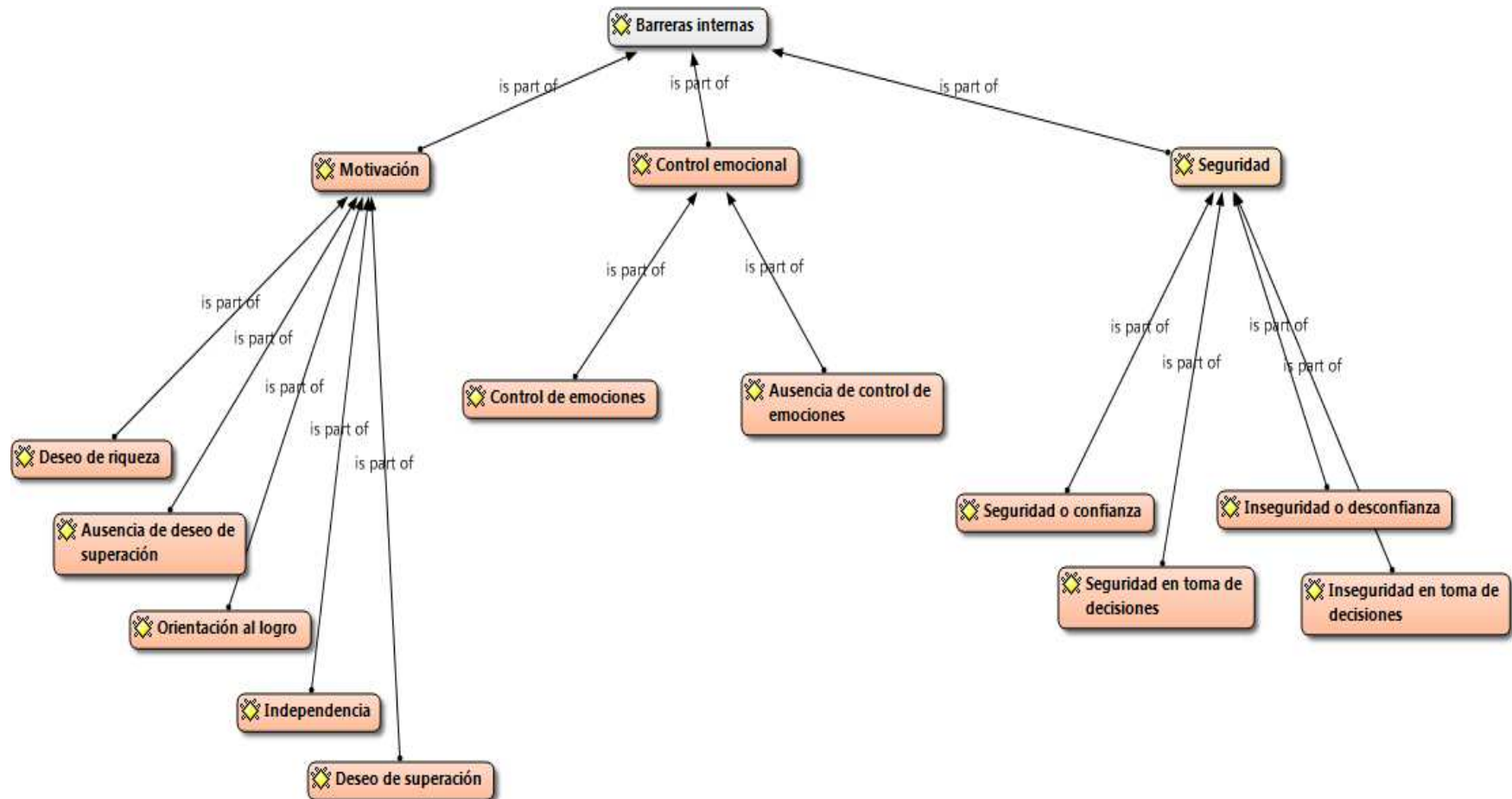


Figura E1. Barreras internas.

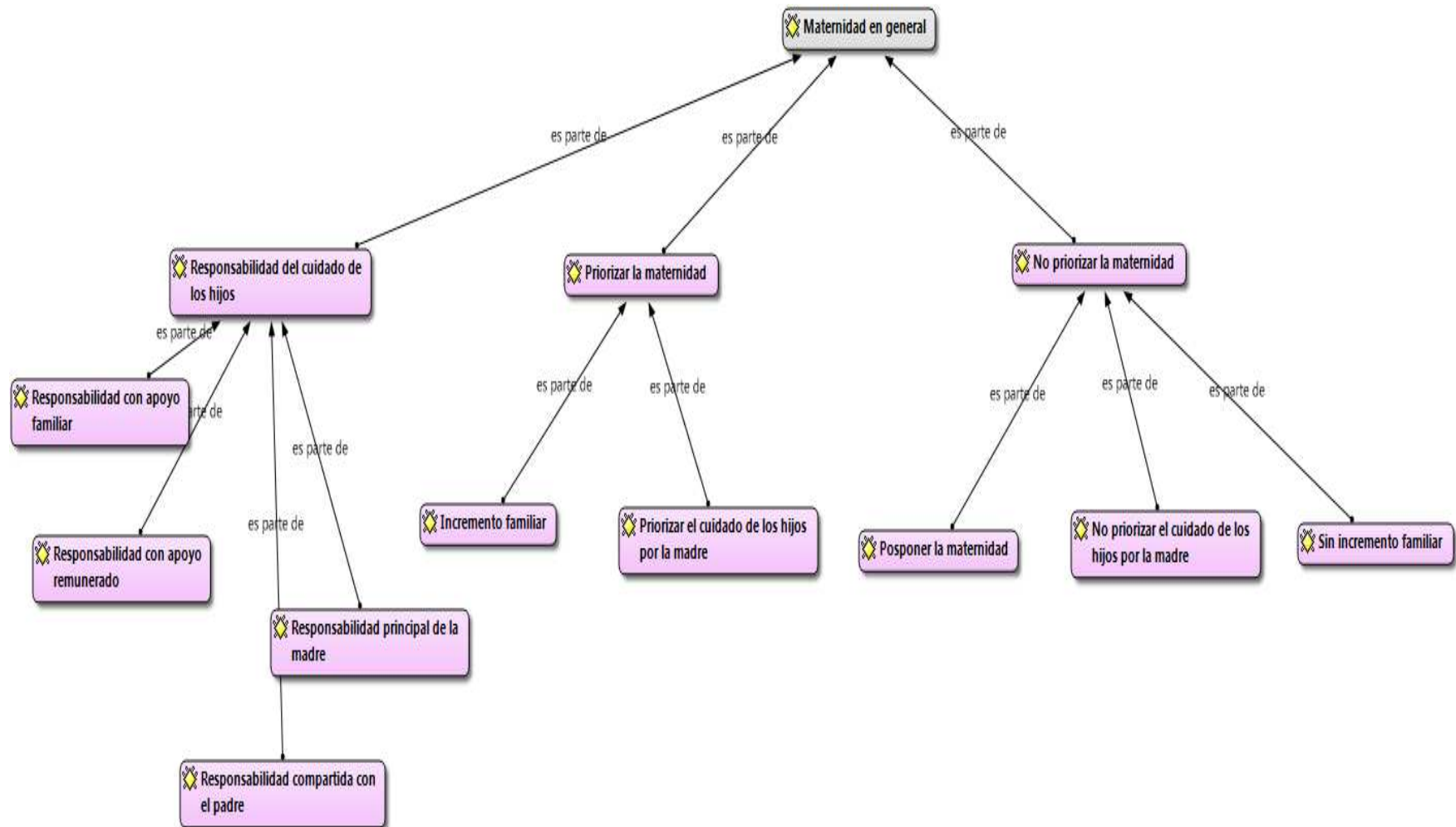


Figura E2. Barreras externas maternidad.

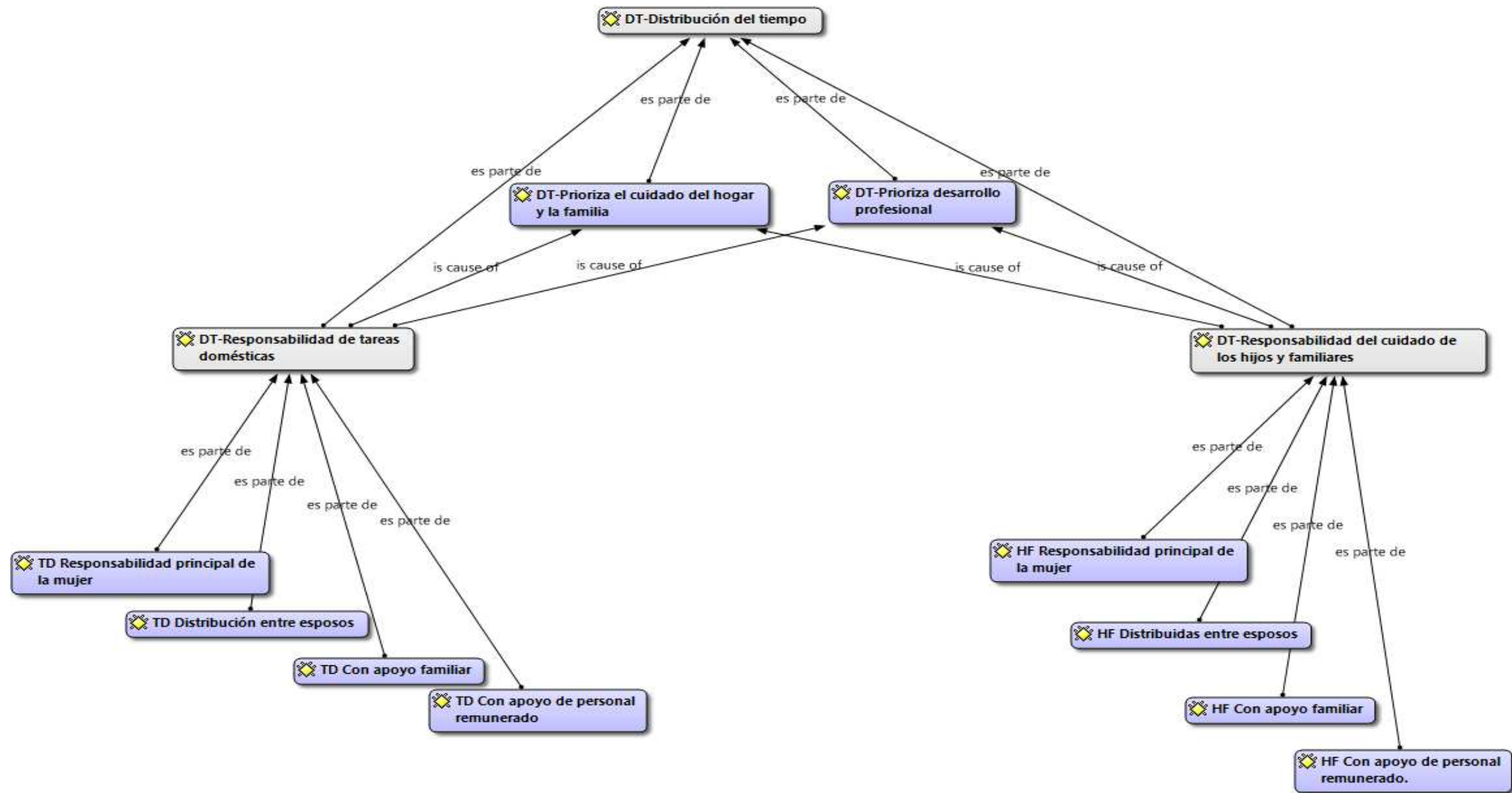


Figura E3. Barreras externas distribución del tiempo.

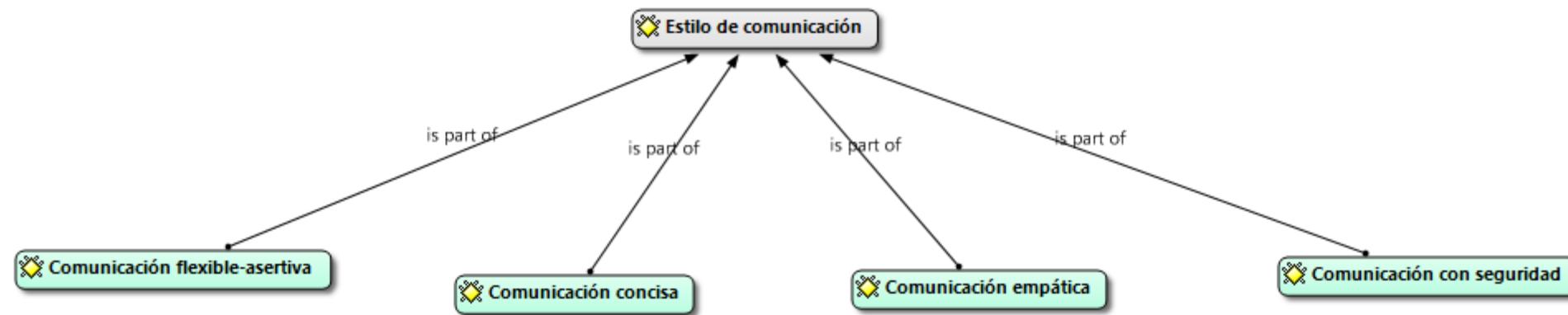


Figura E4. Barreras externas estilo de comunicación.

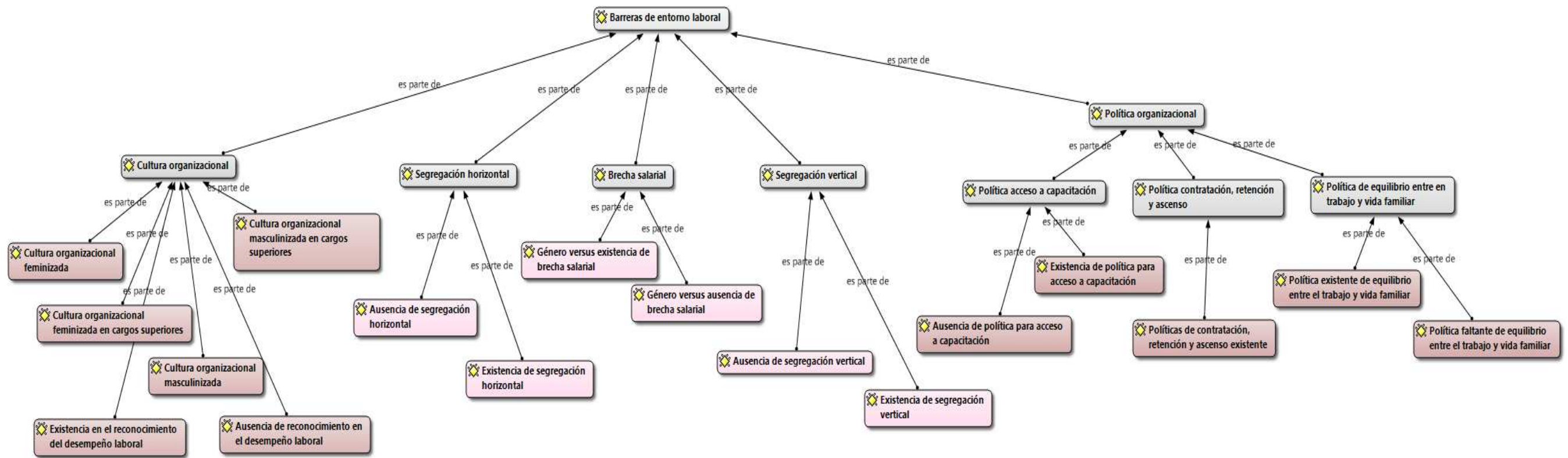


Figura E5. Barreras externas del entorno laboral.

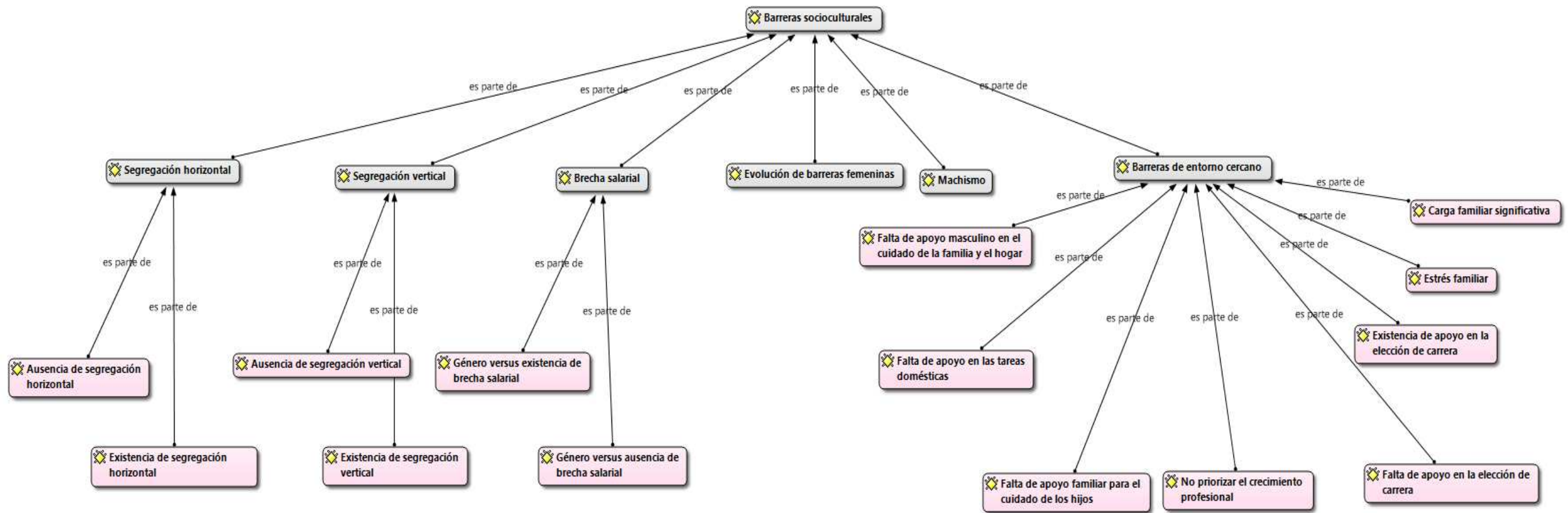


Figura E6. Barreras externas sociales y culturales.

Apéndice F: Análisis Transversal

Tabla F1

Análisis Transversal: Relación entre las Características Demográficas de las Participantes con las Barreras Internas Evidenciadas en el Estudio

Nombre de las participantes	Características demográficas				Trayectoria laboral			Resultados barreras internas				Barreras internas				
	Edad	Número de hijos	Edad de los hijos	Situación familiar	Años de experiencia	Cargo	Experiencia en el cargo	Indican que la seguridad es importante para asumir cargos directivos	Atribución de la seguridad personal	Satisfacción de imagen proviene de sí misma	Satisfacción de imagen proviene de los demás	Inseguridad en toma de decisiones	Inseguridad para el logro	Ausencia de deseo de superación	Ausencia de control de las emociones	Prioriza el cuidado hogar y la familia
Marylin de San Borja	48	1	22	Soltera, con hijo mayor	24	Jefe de admisión y servicio al cliente	6	Sí		Sí		X	X			
Isabel de Surco	29	0	0	Soltera, sin hijos	5	Administradora y gerente financiero	2			Sí		X				
Virginia de Surco	44	1	8	Casada, con hijo menor dependiente	19	Coordinadora de servicios educativos	5	Sí		Sí		X	X			
Miriam R. de Chorrillos	45	2	5	Casada, con dos hijos menores dependientes	22	Analista senior de presupuestos	1			Sí						X
Miriam H. de San Miguel	49	2	7,19	Casada, con un hijo dependiente y un hijo independiente	15	Jefe del área de bienestar	15			Sí						
Edith de San Martín de Porres	45	2	16, 9	Casada, con dos hijos menores dependientes	21	Supervisor de cuentas por pagar	4			Sí						X
Andrea de Pueblo Libre	34	1	2	Casada, con hijo menor dependiente	12	Encargada de proyectos y desarrollo de sistemas	3				Sí	X		X		X
Maria de Comas	51	2	16, 11	Casada, con dos hijos menores dependientes	20	Obstetra	15			Sí				X		X
Susana de la Molina	41	1	4	Soltera, con hijo menor dependiente	18	Gerente de administración y contraloría	6	Sí	SÍ		Sí					
Luzbinda de Olivos	36	0	0	Soltera, sin hijos	11	Oficial de seguridad de la información	2				Sí	X			X	
Paola de San Borja	38	1	8	Casada, con hijo menor dependiente	14	Asistente de gerencia	3	Sí			Sí					
Carla de Comas	38	0	0	Soltera, sin hijos	13	Asistente de cobranzas	2									
Natally de San Martín de Porres	30	0	0	Soltera, sin hijos	7	Analista contable	5	Sí			Sí					
Guicella de San Borja	33	0	0	Soltera, sin hijos	10	Analista contable	4	Sí								

Tabla F2

Análisis Transversal: Relación entre las Características Demográficas de las Participantes con las Barreras Externas Laborales Evidenciadas en el Estudio

Características demográficas					Trayectoria laboral			Barreras externas: Laboral									
Nombre de las participantes	Edad	Número de hijos	Edad de los hijos	Situación familiar	Años de experiencia laboral	Cargo	Años de experiencia en el cargo	Segregación Horizontal	Segregación Vertical	Brecha Salarial	Profesiones y cargos tradicionales por genero	Cultura empresarial pensada por y para el hombre	Machismo	Cultura organizacional masculinizada	Ausencia de reconocimiento en el desempeño laboral	Ausencia de equilibrio de trabajo VS vida familiar	Priorizar la maternidad frente al trabajo profesional
Marylin de San Borja	48	1	22	Soltera, con hijo mayor	24	Jefe de admisión y servicio al cliente	6	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Isabel de Surco	29	0	0	Soltera, sin hijos	5	Administradora y gerente financiero	2	X		X	X	X	X				
Virginia de Surco	44	1	8	Casada, con hijo menor dependiente	19	Coordinadora de servicios educativos	5	X	X		X	X	X	X			
Miriam R. de Chorrillos	45	2	5	Casada, con dos hijos menores dependientes	22	Analista senior de presupuestos	1										X
Miriam H. de San Miguel	49	2	7,19	Casada, con un hijo dependiente y un hijo independiente	15	Jefe del área de bienestar	15	X	X		X	X	X	X			
Edith de San Martín de Porres	45	2	16, 9	Casada, con dos hijos menores dependientes	21	Supervisor de cuentas por pagar	4						X				X
Andrea de Pueblo Libre	34	1	2	Casada, con hijo menor dependiente	12	Encargada de proyectos y desarrollo de sistemas	3	X	X		X	X	X			X	X
Maria de Comas	51	2	16, 11	Casada, con dos hijos menores dependientes	20	Obstetra	15	X			X		X				X
Susana de la Molina	41	1	4	Soltera, con hijo menor dependiente	18	Gerente de administración y contraloría	6		X	X		X	X				
Luzbinda de Olivos	36	0	0	Soltera, sin hijos	11	Oficial de seguridad de la información	2	X		X	X	X	X			X	
Paola de San Borja	38	1	8	Casada, con hijo menor dependiente	14	Asistente de gerencia	3										
Carla de Comas	38	0	0	Soltera, sin hijos	13	Asistente de cobranzas	2	X	X		X	X	X				
Natally de San Martín de Porres	30	0	0	Soltera, sin hijos	7	Analista contable	5		X			X					
Guicella de San Borja	33	0	0	Soltera, sin hijos	10	Analista contable	4										

Tabla F3

Análisis Transversal: Relación entre las Características Demográficas de las Participantes con las Barreras Externas Socioculturales Evidenciadas en el Estudio

Características demográficas					Trayectoria laboral			Barreras externas: Socioculturales																	
Nombre de las participantes	Edad	Número de hijos	Edad de los hijos	Situación familiar	Años de experiencia laboral	Cargo	Años de experiencia en el cargo	Mayor carga familiar	Estrés	Falta de apoyo en la elección de carrera	Falta de apoyo en las tareas domésticas	Falta de apoyo familiar para el cuidado de los hijos	Falta de apoyo pareja en el cuidado de la familia en el hogar	No priorizan el crecimiento profesional	Segregación Horizontal	Segregación Vertical	Brecha Salarial	Profesiones y cargos tradicionales por genero	Cultura empresarial pensada por y para el hombre	Machismo	Cultura organizacional masculinizada	Ausencia de reconocimiento en el desempeño laboral	Ausencia de política equilibrio de trabajo VS vida familiar	Priorizar la maternidad frente al trabajo profesional	
Marylin de San Borja	48	1	22	Soltera, con hijo mayor	24	Jefe de admisión y servicio al cliente	6			X	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Isabel de Surco	29	0	0	Soltera, sin hijos	5	Administradora y gerente financiero	2						X		X		X	X	X	X	X				
Virginia de Surco	44	1	8	Casada, con hijo menor dependiente	19	Coordinadora de servicios educativos	5								X	X		X	X	X	X	X			
Miriam R. de Chorrillos	45	2	5	Casada, con dos hijos menores dependientes	22	Analista senior de presupuestos	1	X				X	X												X
Miriam H. de San Miguel	49	2	7,19	Casada, con un hijo dependiente y un hijo independiente	15	Jefe del área de bienestar	15			X			X		X	X		X	X	X	X	X			
Edith de San Martín de Porres	45	2	16, 9	Casada, con dos hijos menores dependientes	21	Supervisor de cuentas por pagar	4							X							X				X
Andrea de Pueblo Libre	34	1	2	Casada, con hijo menor dependiente	12	Encargada de proyectos y desarrollo de sistemas	3			X		X	X	X	X	X		X	X	X	X		X		X
Maria de Comas	51	2	16, 11	Casada, con dos hijos menores dependientes	20	Obstetra	15						X	X	X			X			X				X
Susana de la Molina	41	1	4	Soltera, con hijo menor dependiente	18	Gerente de administración y contraloría	6									X	X		X	X					
Luzbinda de Olivos	36	0	0	Soltera, sin hijos	11	Oficial de seguridad de la información	2						X		X		X	X	X	X	X			X	
Paola de San Borja	38	1	8	Casada, con hijo menor dependiente	14	Asistente de gerencia	3																		
Carla de Comas	38	0	0	Soltera, sin hijos	13	Asistente de cobranzas	2		X	X					X	X		X	X	X	X				
Natally de San Martín de Porres	30	0	0	Soltera, sin hijos	7	Analista contable	5									X			X						
Guicella de San Borja	33	0	0	Soltera, sin hijos	10	Analista contable	4																		