

1-1-2016

Participación femenina en altos cargos directivos : perfil y estilo de liderazgo en empresas del sector privado en Colombia para la última década (2005 - 2015)

Derly Vanessa Garzón Lince
Universidad de La Salle

Jennifer Ulloa Cantillo
Universidad de La Salle

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones

Citación recomendada

Garzón Lince, D. V., & Ulloa Cantillo, J. (2016). Participación femenina en altos cargos directivos : perfil y estilo de liderazgo en empresas del sector privado en Colombia para la última década (2005 - 2015). Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones/2

This is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Negocios y Relaciones Internacionales by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**Participación femenina en altos cargos directivos:
Perfil y estilo de liderazgo en empresas del sector privado en Colombia
para la última década (2005 - 2015)**

Derly Vanessa Garzón Lince

Jennifer Ulloa Cantillo

UNIVERSIDAD DE
LA SALLE

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Bogotá D.C.

2016

**Participación femenina en altos cargos directivos:
Perfil y estilo de liderazgo en empresas del sector privado en Colombia
para la última década (2005 - 2015)**

Monografía para optar al título profesional en Negocios y Relaciones
Internacionales

Derly Vanessa Garzón Lince
Jennifer Ulloa Cantillo

Asesores
Hugo F. Guerrero Sierra
Viviana E. García Pinzón

UNIVERSIDAD DE
LA SALLE

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Bogotá D.C.

2016

Agradecimientos

En primera medida, agradecemos a Dios quien nos permitió llevar a cabo esta monografía, la cual nos ha servido para implementar nuestros conocimientos y lo mejor de todo a ponerlos en práctica.

Así mismo agradecemos a todas y cada una de aquellas personas que intervinieron, de una u otra manera en la elaboración de la misma, a nuestros Asesores Hugo F. Guerrero Sierra y Viviana E. García Pinzón, quienes nos brindaron su apoyo y conocimiento, igualmente a nuestros padres y demás familiares que nos alentaron a continuar y no desfallecer en el intento.

Resumen.....	8
1. Introducción	9
2. Marco Teórico.....	13
2.1. La segregación laboral por razón de género.....	13
2.2. Teorías económicas	15
2.2.1. Factor oferta de mano de obra	15
2.2.1.1. Teoría neoclásica del capital humano	15
2.2.2. Factor demanda de mano de obra	15
2.2.2.1. Teoría de la discriminación o preferencias discriminatorias.....	16
2.2.2.2. Teoría de discriminación estadística	16
2.3. Techos de cristal.....	17
2.4. Barreras de liderazgo.....	18
2.4.1. Barreras internas y externas	19
2.5. Otro tipo de barreras.....	22
2.6. Estado del arte	23
2.6.1. Estereotipos laborales por razón de género	23
2.6.2. Análisis del liderazgo por razones de género	24
3. Contextualización de la mujer en el ámbito laboral a nivel mundial con énfasis en Colombia.....	26

4. Recolección y sistematización de la información	31
4.1 Gran empresa.....	32
4.1.1 Colpatria.....	33
4.1.2 Davivienda	33
4.1.3 Metlife.....	34
4.2 Mediana Empresa.....	37
4.2.1 Crepes and Waffles	37
4.2.2 Arukay.....	37
4.2.3 Fundación Semana	38
4.3 Pequeña Empresa	40
4.3.1 UnderStereo	40
4.3.2 Flores Yalau	40
4.3.3 Lead 2B.....	41
5. Análisis de los resultados.....	44
6. Conclusiones y recomendaciones	49
7. Referencias bibliográficas.....	52
8. Anexos	57

Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis de Gran Empresa.....	34
Tabla 2 Análisis de Mediana Empresa.....	38
Tabla 3 Análisis de Pequeña Empresa	41

Índice de Graficas

Grafica 1 Tasas de Participación Femenina y Masculina Alrededor 2012	58
Grafica 2 Tasas de Empleo Femenina y Masculina Alrededor 2002 y 2012.....	60
Grafica 3 Tasas de Desempleo Femenina y Masculina Alrededor 2012	61
Grafica 4 Entrevista a Mujer en Altos Cargos Directivos	64

Resumen

Con base en la teoría de Segregación ocupacional por género (Anker, 1997), con énfasis en la segregación vertical (Anker, 1998) y techos de cristal (Burin 2008) el presente estudio de orden descriptivo tiene como objetivo, analizar el perfil de la mujer que actualmente ocupa cargos de alta dirección: Presidencia, Vicepresidencia, Gerencia y Subgerencia en las empresas pequeña, mediana y grande, del sector privado en Colombia. En el contexto nacional, donde se evidencia la existencia de segregación ocupacional por género en los cargos de alta dirección y una considerable concentración de mujeres en labores de apoyo, como resultado de los factores limitantes más generalizados para lograr la igualdad dentro del mercado laboral.

Para ello se propone la caracterización del perfil a partir de entrevistas semi-estructuradas, realizadas a un grupo de nueve (09) mujeres, mediante variables demográficas, socioeconómicas y de liderazgo, como elemento de análisis de las mismas.

Palabras clave:

Colombia, segregación vertical, segregación horizontal, género, sector privado, techo de cristal, estilo de liderazgo.

1. Introducción

El empoderamiento empresarial de la mujer se ha visto en aumento en los últimos años, aunque existen momentos en los cuales se ven detenidas en su actuar profesional, por diferentes causas. Por esta razón se decidió llevar a cabo una investigación sobre la participación femenina en altos cargos directivos: su perfil y estilo de liderazgo en empresas del sector privado en Colombia, para la última década 2005 - 2015.

Por lo anterior, se tiene como objetivo caracterizar el perfil de la mujer que actualmente ocupa cargos de alta dirección en las empresas del sector privado en Colombia, para ello es primordial considerar los siguientes tres objetivos específicos:

- Caracterizar el perfil de las mujeres entrevistadas a partir de variables demográficas, socioeconómicas y de liderazgo.
- Identificar los factores determinantes que le permitieron a la mujer entrevistada ocupar el cargo de dirección.
- Analizar los elementos encontrados en las entrevistas para identificar si existe un factor diferenciador en los perfiles de cada una, según el tamaño de la empresa.

Esta investigación nace de la necesidad de analizar el posicionamiento de la mujer, toda vez que, hoy en día nos encontramos en un mundo donde las mujeres constituyen la mitad de la población y a su vez el 40% de la fuerza de trabajo mundial, según un informe publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2015), se muestra que en los últimos 20 años se han evidenciado grandes progresos en temas de igualdad de género en el mercado laboral; sin embargo, este se ha caracterizado por salarios más bajos, dificultades de ascenso y menor prestigio

frente a los hombres, aunque las mujeres se diferencian en términos de educación, y más aún en casos donde estas llevan la delantera. Son estos los factores que argumentan el desarrollo o estancamiento en términos de crecimiento de un país, como lo sustenta, en primer lugar la OIT (2015), a medida que las mujeres acceden a cargos de dirección empresarial se genera crecimiento económico mundial y mayor competitividad a largo plazo. Y en segundo lugar, diversos estudios como Booz & Company y el Women Business Council del Reino Unido estiman que si se equiparan las tasas de participación entre hombres y mujeres; estas demuestran la existencia de la relación directamente proporcional entre la igualdad de género y el PIB, donde a mayor participación de la mujer y a menor brecha de participación por género (en y del mercado laboral) se evidencian aumentos en el Producto Interno Bruto de un país.

Por otra parte, si se tiene en cuenta un país inmerso en un panorama donde los índices de segregación son menores, este se puede encontrar en ventaja, ya que si las mujeres participaran en el mercado de trabajo, en iguales condiciones que los hombres, se reducirían los niveles de pobreza y desigualdad en forma significativa (Anker, 1997). A su vez, los países donde existe una brecha de desigualdad reducida entre las tasas de participación laboral por género, serían los que obtendrían mayores ganancias en términos de ingresos medios de los hogares, y los indicadores también mejorarían sustancialmente, si las mujeres ganaran lo mismo que los hombres bajo un mismo nivel de calificación. (ONU Mujeres Colombia, s.f.).

Así pues, la presente investigación indaga acerca de los factores demográficos, socioeconómicos y de liderazgo, de una muestra de mujeres que se encuentran en altos cargos directivos en Colombia; caracterizando su perfil con el fin de, mediante un panorama delimitado, dar cuenta de la problemática nacional en términos de segregación laboral por género, brindar

posibles recomendaciones en pro de un país más inclusivo con empresas privadas competitivas y fuerza laboral femenina.

Finalmente esta investigación se considera pertinente, ya que en términos metodológicos propone la caracterización del perfil de la mujer en un sector específico de la economía colombiana, el sector privado, el cual abastece gran parte de las empresas. Si bien se ha escrito bastante sobre el tema, en Colombia no se ha caracterizado como tal un perfil ni estilo de liderazgo, que dé cuenta de la caracterización de mujeres que han sido la excepción a estos patrones de segregación, y sus condiciones según el género en los diferentes tipos de empresa: grande, mediana y pequeña.

Por consiguiente, de acuerdo con el número de variables y su relación, se establece una hipótesis descriptiva que relaciona seis variables en forma asociada. En primer lugar, como variables independientes se tiene el tamaño de la empresa: pequeña, mediana y grande; por otro lado, como variables dependientes están las variables demográficas, socioeconómicas y de liderazgo. Donde a mayor tamaño de la empresa, el perfil de la mujer en la alta dirección, es mucho más completo y robusto según cada una de las variables dependientes.

De este modo, en primer lugar, cada mujer entrevistada tiene diferentes características demográficas, socioeconómicas y de liderazgo; sin embargo, las 3 entrevistas realizadas a cada una de las empresas: pequeña, mediana y grande, arrojan un perfil femenino con características similares. En segundo lugar se evidencia un perfil más importante de la mujer en la alta dirección, en términos de formación familiar, formación académica, capital social y económico, experiencia

laboral y, por ende, en desarrollo de habilidades de liderazgo, en orden ascendente según el tamaño de la empresa.

De acuerdo con nuestro foco de análisis, la presente investigación tiene como finalidad dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación ¿Cuál es el perfil de la mujer, que ocupa cargos de alta dirección en empresas del sector privado, en Colombia para el período comprendido entre 2005 y 2015? Para ello es importante identificar y analizar el perfil de las mujeres que han logrado traspasar las barreras invisibles, mediante variables demográficas como: la edad, el estado civil, las personas a cargo (hijos) y la ciudad de procedencia; aspectos socioeconómicos: nivel de formación, estudios en el exterior, dominio de otros idiomas, formación familiar y círculo social; y tipo de liderazgo: área de desempeño, cargo dentro de la empresa y tiempo en el cargo. De este modo, dadas las múltiples variables que este tema involucra, el presente trabajo pretende analizar el perfil de las mujeres que ocupan cargos en la alta dirección de las empresas del sector privado en Colombia.

Por tanto, para poder desarrollar este proyecto se partirá del planteamiento del problema complementado con una hipótesis que se apoya en el marco teórico, dentro de este contexto se contará con una metodología de investigación cualitativa orientada por un enfoque de tipo descriptivo, con base en la compleja realidad de la mujer como profesional ocupando cargos de alta dirección: presidencia, vicepresidencia, gerencia y subgerencia en las empresas pequeña, mediana y grande del sector privado en Colombia, por lo cual en el proceso de recolección de datos provenientes de diferentes técnicas, el análisis de esta información (Goetz y Le Compte, 1988), debe ser abordado de forma sistemática, orientado a generar constructos y establecer relaciones entre ellos.

Así mismo se recurrirá a fuentes de información secundarias como documentos, revistas y trabajos de grado de maestrías o doctorados que permitan asegurar la calidad de la información; también se utilizarán fuentes primarias y cuya información provendrá de la visita a las empresas escogidas de acuerdo con su tamaño: pequeña, mediana y grande.

El estudio poblacional se llevará a cabo en las empresas: Davivienda, Metlife, Colpatria; Crepes and Waffles, UderStereo, Arukay, Fundación Semana, Floristería Yalau y Lead 2B.

Por otra parte, en la presente investigación se utilizaron instrumentos para la recolección y análisis de la información, mediante los cuales se pueden determinar factores relacionados como el ambiente, los recursos humanos y económicos, etc., estos instrumentos fueron: La observación directa y utilización de entrevistas semiestructuradas.

2. Marco Teórico

A continuación se abordarán las principales teorías y la literatura que sustentan diferentes aspectos de la segregación ocupacional por género e influyen en el desarrollo ocupacional dentro de las empresas, específicamente del sector privado, enfocándose en las propuestas que explican los principales escenarios sociales en los que el género femenino se encuentra inmerso.

2.1. La segregación laboral por razón de género

La segregación laboral por razón de género está relacionada, a nivel mundial, con cualquier país, a pesar de que existen diferentes niveles de desarrollo económico, sistemas políticos y diferentes entornos religiosos, sociales y culturales. De este modo, adquiere importancia porque se nota la rigidez en el mercado laboral y de la misma manera se evidencia una ineficiencia

económica global. Por lo tanto, la exclusión de género se traduce en la falta de aprovechamiento del capital humano, consolidándose la inflexibilidad del mercado laboral y reducción de la capacidad de adaptación económica (Anker, 1997)

El impacto de la segregación laboral por género recae especialmente en el género femenino, ya que proviene de una idealización negativa del perfil que caracteriza a la mujer dentro del mercado laboral, fenómeno que se materializa en variables e indicadores como la pobreza y la desigualdad de ingresos a nivel mundial. Pese a su importancia, influencia y trascendencia, no solo nacional sino internacional, es un tema que debe ser atendido desde la perspectiva público-privada, y todos aquellos quienes se preocupan por una sociedad inclusiva, justa, eficaz e igualitaria (Anker, 1997).

De este modo, se despliega un acercamiento teórico a autores como Matè, Nava, Rodríguez (2002) y Anker (1997) quienes distinguen la segregación desde dos perspectivas. La primera, los factores de la oferta de mano de obra donde se examina el hecho de que las mujeres “prefieren” cierto tipo de profesiones porque les permite a su vez ocuparse del rol familiar, y por otro lado, el factor de la demanda donde se analizan las razones de por qué las empresas “eligen” contratar cierto tipo de género para determinadas labores dentro de una empresa.

Las teorías de segregación laboral se clasifican en tres categorías: las teorías económicas tales como las teorías neoclásicas del capital humano y la teoría de parcelación del mercado, y las teorías no económicas tales como las teorías no económicas y feministas, también llamadas socio-sexuales.

2.2. Teorías económicas

2.2.1. Factor oferta de mano de obra

2.2.1.1. *Teoría neoclásica del capital humano*

Esta teoría se basa en la segregación laboral femenina, es decir menor capital humano femenino causado por menor estudio y menor experiencia laboral, debido a esto la remuneración de las mujeres va a ser menor ya que su productividad es inferior a la de los hombres, esto es producido por las prioridades de la mujer respecto a su familia. En este contexto la teoría supone que la mujer se especializa en tareas del hogar y, por lo tanto, no adquiere las suficientes capacidades para competir en el mercado laboral frente a los hombres. (Becker, 1985; Anker, 1997).

2.2.2. Factor demanda de mano de obra

Aun cuando existe una diferencia de educación, prácticas y experiencia profesional, no es justificación de la situación de segregación que recae sobre la mujer, es por eso que los autores que adoptan el enfoque neoclásico, recurren a otras teorías que analizan el comportamiento de las empresas en la toma de decisiones, al momento de contratar, siendo estas teorías esenciales para la elaboración y comprensión de la presente investigación.

2.2.2.1. Teoría de la discriminación o preferencias discriminatorias

Esta teoría analiza cómo existe la discriminación por género cuando sujetos con la mismas capacidades y conocimientos son tratados de manera distinta, solamente por su condición de género, estas preferencias discriminatorias se pueden evidenciar bien sea por los empleadores, los consumidores e incluso por los mismos trabajadores, lo cual regula la participación de la mujer dentro de las compañías, afectando también la remuneración y las oportunidades de ascenso, bajo un esquema de prejuicios enmarcados por una sociedad. (Becker, 1971).

2.2.2.2. Teoría de discriminación estadística

Teniendo en cuenta que la información en el mercado de trabajo es asimétrica, las decisiones que se toman dentro de las empresas se encuentran ligadas a una serie de estereotipos sobre las capacidades de hombres y mujeres para producir, es decir, cuando una mujer y un hombre compiten para un mismo cargo, existe la posibilidad de preferir al hombre ya que la empresa debe analizar si la mujer tiene la probabilidad de dejar su empleo por razones personales, en comparación con los hombres, por esta razón, para la empresa generaría un costo si la contrata (Aigner & Caín, 1977).

Por tanto, “con base en la información estadística, la discriminación será de carácter individual y beneficiará a los/as solicitantes que pertenezcan a los grupos de alta productividad” (Tomillo, 2009, p. 12).

Con base en lo anterior, los términos del factor oferta y el factor demanda, identifican un abordaje equivalente en términos de segregación ocupacional u horizontal y segregación jerárquica o vertical. Como eje fundamental de la presente investigación, la segregación vertical, en términos generales, se puede identificar cuando los puestos de alta dirección son poco ocupados por el género femenino (Tomillo, 2009; Anker, 1998), debido a diferentes elementos, entre los que predominan las características socioeconómicas, demográficas y de liderazgo.

2.3. Techos de cristal

La segregación vertical se presenta dadas las barreras que las empresas, o incluso la sociedad, han generado hacia las mujeres en términos generales, y específicamente para aquellas que desean alcanzar puestos de alta dirección. Estas barreras son llamadas “Glass Ceiling” en español “Techos de cristal” (Burin, 1996), y se componen de una serie de estereotipos y prejuicios invisibles, arraigados en la cultura organizacional de las empresas; sin embargo, no están sujetos a políticas visibles que excluyan el género femenino dentro de una entidad privada.

Si bien, los Techos de cristal no están políticamente institucionalizados, sí están culturalmente generalizados, a tal punto que las mismas mujeres piensan que las barreras son implantadas por sí mismas, pensando que el puesto que ocupan es por azar y no por los méritos trazados (Pizarro & Guerra, 2010). Es tan así, que las costumbres sociales influyen considerablemente en el rol que puede desempeñar la mujer en el mercado laboral, y aún más en la toma de decisiones, (OIT, 2015). Trascendiendo en la cultura organizacional de las empresas, sin embargo, los gobiernos estimulan cada vez más la participación de la mujer en la economía y

en la política. Por lo tanto, y tras un análisis particular de los efectos depresógenos que tiene el “techo de cristal” para las mujeres de mediana edad. Mabel Burin, halló que:

Aquellas mujeres que se revelaban más tradicionales en el desempeño de la maternidad y del trabajo, y por lo tanto, más adheridas a las formas más convencionales del ejercicio de esos roles, también se encontraban con un “suelo pegajoso” (Sticky floor) del que era muy difícil despegarse. (Burin, 2008, p. 3.)

Del mismo modo, otros autores como Maack y Passet definen el “Techo de cristal” como:

Restricciones que provienen de las expectativas y responsabilidades sociales impuestas a las mujeres que pueden limitar su potencial de desarrollo en su carrera profesional; limitaciones que se derivan de los patrones de comportamiento interiorizados y actitudes que resultan de la socialización de género; y barreras (discriminatorias) que hacen que la entrada o el avance en un campo sea más difícil para las mujeres que para los hombres (Maack y Passet 1994, p.72).

2.4. Barreras de liderazgo

En ese sentido, los factores sociales y culturales conocidos, han generado un impacto significativo en la mujer, hasta el punto de creer ellas mismas en el estereotipo de inferioridad femenina en el campo laboral, situación que conlleva a la segregación caracterizada por la separación de las fuerzas de trabajo en términos “femenino y masculino” hecho que puede verse reflejado en “la segregación vertical (concentración del empleo femenino en la base de la jerarquía)

y la segregación horizontal (concentración del empleo femenino en aquellos sectores afines con su rol)” (Maruani, 1993)

De acuerdo con lo anterior, Contreras Torres, *et al* (2011), argumentan que las barreras de liderazgo femenino pueden ser superadas a través del reconocimiento de las diferencias. Sostienen que el principal problema relacionado con la participación inequitativa en cargos de alta gerencia se debe principalmente a los estereotipos femeninos, los cuales suelen ser contrarios a los roles de liderazgo aceptados por la mayoría de las culturas. Se resalta la necesidad de que las mujeres ejerzan el liderazgo desde sus propias características, en vez de imitar el tradicional rol de liderazgo masculino.

Dichos autores, se encuentran de acuerdo al decir que la participación de las mujeres en altos cargos directivos y gerenciales se ha incrementado en las últimas décadas, sin embargo, su participación en la cima de la escala organizacional sigue siendo muy reducida. A nivel laboral, las condiciones de inequidad se manifiestan en menores ingresos para la mujer y menos oportunidades para ascender en la jerarquía organizacional, a pesar de su nivel de formación profesional.

2.4.1. Barreras internas y externas

En síntesis, los autores referidos anteriormente piensan que las barreras para alcanzar tales posiciones van más allá de la formación, pues hoy en día hay paridad a nivel educativo, incluso las mujeres en diferentes ámbitos han superado al hombre, el problema está centrado en los estereotipos vinculados al género, los cuales están en clara disonancia con el rol de liderazgo, que suele estar compuesto por características masculinas.

Además, cabe mencionar que la mayoría de teorías existentes sobre el tema tratan de hacer eco de factores de tipo externo e interno. Por otro lado, la mayoría de estudios toma en consideración distintos factores con base en las siguientes categorías de análisis:

- Barreras internas asociadas a la identidad de género femenino,
- Barreras externas asociadas a la cultura organizacional y los estereotipos de género,
y
- Barreras provocadas por el rol reproductivo y las responsabilidades familiares.

Como se explica en el texto “Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género”, las explicaciones centradas en el análisis de las barreras internas toman como foco la influencia de la socialización en el desarrollo de características diferenciales entre hombres y mujeres requeridas para la promoción a puestos de elevado nivel, mientras que las barreras externas, giran en torno a las consecuencias derivadas de la cultura patriarcal, creadora de relaciones de poder entre hombres y mujeres, a partir del establecimiento de roles de género diferenciales y complementarios (Ramos, Barberá, & Sarrió, 2003). De este modo, las autoras analizan la cultura organizacional como factor inmerso en las barreras externas, que actúa en detrimento de la promoción laboral de las mujeres a través de varios procesos influidos por estereotipos y roles de género. Estos procesos básicamente son:

- i. Las reglas informales, redes o networks masculinas existentes en las organizaciones.
- ii. La política de recursos humanos relativa a la selección de personal y de desarrollo de carrera de los miembros de la organización.
- iii. La escasez de mentorización de mujeres, y

iv. La falta de políticas organizacionales tendientes a lograr un mayor respeto de la vida privada y de conciliación entre el trabajo y la familia (Ramos, Barberá & Sarrió, 2003)

Por lo tanto, para muchas organizaciones los mejores trabajadores y trabajadoras son hombres casados y mujeres solteras, puesto que la maternidad, desde el punto de vista económico y organizacional, es un estado de invalidez, es el anti-trabajo, la no disponibilidad absoluta, como se aborda en el texto. Adicionalmente, dentro del texto se propone que para afrontar estos cambios y alcanzar la eficacia organizacional se reclaman empresas más planas, descentralizadas y creativas con nuevas formas organizacionales, bajo comportamientos diferentes a las conductas tradicionales de décadas anteriores.

Respecto a lo anterior, Alicia Kaufmann (2010) establece que asuntos como la formación, ya sea interna o externa, la ambición profesional, el tipo de liderazgo que ejerce la mujer si su lugar de trabajo está en la central, en provincias o en una pequeña localidad; la edad, la maternidad o el grado de implicación de su pareja, la flexibilidad horaria, las restricciones en cuanto a los niveles de comunicación y la falta de facilidades para acceder a procesos formativos; son elementos que actúan en detrimento del desarrollo de la carrera de las mujeres dentro del mundo financiero y, en cierta medida, determinantes a la hora de explicar los obstáculos que deben superar todas aquellas que desean llegar a los puestos más altos.

2.5. Otro tipo de barreras

Para explicar lo anterior, Kaufmann agrupa los limitantes y obstáculos de la mujer en su ascenso laboral, en tres tipos de barreras: la primera de tipo estructural, la segunda personal y la tercera actitudinal.

Por otra parte, las barreras de tipo estructural son propias de cada organización y de su cultura particular, aunque no dejan de estar conectadas con los valores de la sociedad, donde lo que se pone de manifiesto es la discriminación de las mujeres frente a sus colegas varones.

Las barreras personales pueden ser decisivas en el desarrollo de la carrera de las mujeres, y suelen ir unidas a la voluntad de formar una familia. Aspectos como la edad, el estado civil y tener personas dependientes a su cargo, influyen en detrimento de su ascenso laboral. Y por último, las barreras actitudinales hacen referencia a las emociones, impresiones o percepciones personales que tienen los individuos de su entorno laboral y de los efectos que producen sobre su carrera. Las barreras actitudinales también están en los que no ven a la mujer con suficiente “capacidad de decisión para ocupar estos cargos” (Kaufmann, 2010, p.12).

En concordancia con lo anterior, los autores Godoy & Mladinic (2009) apoyan este planteamiento, ya que el hecho de que en distintos países se ha evidenciado un aumento del número de mujeres que se integran al mercado de trabajo, relaciona una serie de factores, entre ellos, la disminución de las tasas de fecundidad, un mayor acceso a la educación, mayor necesidad de los hogares por contar con mayores ingresos, lo cual identifica que las barreras enunciadas por Contreras Torres, *et al* (2011) pueden ser superadas según las necesidades de los hogares en términos económicos y sociales.

2.6. Estado del arte

Para la elaboración de esta investigación, se tendrán en cuenta diferentes autores, así como trabajos de grado y artículos indexados, los cuales permitirán dar un mejor enfoque para la construcción del mismo y así poder alcanzar cada uno de los objetivos trazados.

2.6.1. Estereotipos laborales por razón de género

Según su artículo “¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales?”, Clancy (2007) en la revista *Latinoamericana de Administración*, justifica que después de considerar la investigación sobre estereotipos, sobre sesgos y diferencias biológicas entre hombres y mujeres (que pueden impactar los estilos de liderazgo), se argumenta que las decisiones y escogencias que las mujeres toman durante su vida profesional encaminada a la dirección, requieren un compromiso total al cargo, y una reducción proporcional del tiempo con la familia y su vida personal, siendo este el precio que muchas mujeres no están dispuestas a pagar.

De este modo Clancy (2007) analiza que la verdadera razón para que las mujeres no triunfen como los hombres es que, para las mujeres, el éxito en la vida es mucho más que abrirse camino a través de una barrera invisible, por tanto, las mujeres necesitan dejar de pensar en términos de lo que “las detiene” y dedicar más tiempo a pensar en términos de “lo que quieren” y las elecciones que toman.

Algo semejante ocurre en el texto de Longo (2009) “Género y trayectorias laborales. Un análisis del entramado permanente de exclusiones en el trabajo”, donde el autor propone analizar

cómo los estereotipos de género, y sus consecuencias en términos de desigualdad y discriminación laboral, aparecen y se configuran en distintos niveles de la acción social e individual. A partir de su análisis se identifica que este, a diferencia de los anteriores autores, sustentan que los estereotipos de género dependen de las políticas de trabajo, de familia y también en el rol del Estado, combinados con los “referenciales” culturales y de género que fundan esas políticas y diferentes estereotipos que caracterizan y diferencian el hombre de la mujer.

Para finalizar el análisis de diferentes posiciones y teorías sobre la segregación, y las limitaciones por razones de género y sexo, cabe resaltar los análisis de García & López (2006) quienes examinan el efecto que tienen las creencias y expectativas sobre la evaluación de hombres y mujeres en cargos de liderazgo, haciendo énfasis en la congruencia entre estas razones y los roles de género. En síntesis, los autores plantean que el grado del prejuicio contra las mujeres que ocupan un cargo de liderazgo, viene dado por una percepción de incongruencia entre el rol de género femenino y el rol de líder en la línea de la Teoría de la Congruencia de Rol de Género propuesta por Eagly & Karau (2002).

2.6.2. Análisis del liderazgo por razones de género

Autores como Ramos, Barberá, & Sarrió (2003), establecen que el objetivo del liderazgo masculino son los resultados y se centra en el <hacer>, mientras que en el femenino, el objetivo es el proceso y se basa en el <ser>.

En este orden de ideas, y en comparación al estilo tradicional de dirección masculino, el estilo de dirección propio de las mujeres y que se conoce como femenino-natural, (según Loden, 1987; Helgesen, 1990), se caracteriza porque se basa tanto en lo racional como en lo emocional.

De este modo, el estilo básico de las mujeres directivas es la cooperación para conseguir los objetivos organizacionales de todo el personal implicado, por lo que el equipo es la unidad fundamental en la estructura de la organización.

Finalmente las autoras concluyen que, frente a la consecución del éxito o el triunfo, el objetivo básico en la dirección femenina es el logro de la calidad, y a lo que refiere la resolución de problemas el liderazgo femenino lo hace a través tanto de la intuición como de la estrategia racional (Ramos, Barberá, & Sarrió, 2003)

Con base en lo anterior, se desarrolla un nuevo concepto: “El liderazgo transformacional” que aparece como el estilo adecuado a los nuevos valores de la cultura organizacional, e identificado como el conjunto de capacidades que permiten al líder identificar los cambios y diseñar acciones para afrontarlo de forma efectiva y se caracterizan por estimular intelectualmente al personal y por prestar atención a las diferencias individuales entre las personas (Ramos, Barberá, & Sarrió, 2003).

Por último, retomando el estudio de Kaufmann se encuentra que también hace énfasis en las nuevas teorías de liderazgo, las cuales valoran muy positivamente las habilidades relacionales de las mujeres, sobre todo de cara al cliente. En este sentido, la autora identifica que la cooperación, la sensibilidad interpersonal y la colaboración son importantes herramientas en el ejercicio del liderazgo femenino, ya que su característico estilo directivo es más “transformacional” (Kaufmann, 2010).

3. Contextualización de la mujer en el ámbito laboral a nivel mundial con énfasis en Colombia

La segregación laboral por razón de género ha sido reconocida como uno de los factores limitantes para lograr la igualdad en el mercado laboral, el cual implica una asimetría en la concentración de hombres y mujeres en las diferentes ocupaciones y/o sectores laborales (Guzmán, 2002; Piras, 2006). Al respecto, existen diversas teorías que, desde diferentes corrientes de la economía y de otras disciplinas, tienen como propósito explicar el por qué las mujeres no acceden a puestos de alta dirección en la misma proporción que los hombres o por qué están concentradas en cierto tipo de labores y sectores. No obstante, ninguna provee una explicación completa del problema de la segregación laboral, por lo que su análisis implicaría un enfoque interdisciplinar (Fisher, 1997).

La segregación ocupacional puede presentarse en dos formas: horizontal (segregación sectorial), que hace referencia a la concentración que tienen los individuos en las diferentes ocupaciones y/o sectores laborales, y vertical (también conocida como segregación jerárquica o profesional), la cual designa la distribución por niveles al interior de las ocupaciones (Maruani, 1993; Urdinola, 1999). Las cifras obtenidas por el Ministerio de Trabajo y la CEPAL (2014), sobre las características del mercado laboral en el ámbito global, evidencian la existencia de una segregación vertical por causa de género, es así que, a pesar de contar con el mismo nivel educativo o experiencia laboral, las mujeres no cuentan, con el mismo acceso que los hombres, a cargos directivos y/o gerenciales. De esta manera, dentro de este tipo de segregación, existen unas barreras invisibles que imposibilitan el ascenso de grupos minoritarios en la escala jerárquica de una organización; teóricamente denominadas como los “Techos de cristal” o “Glass Ceiling” (Burin,

1996; Jones, E. y Oppenheim, C., 2002). Por otro lado, también llamados, “Sticky floor” cuando se hace referencia a las mujeres adheridas a las formas más convencionales del ejercicio de los roles en la familia y en el trabajo (Burin, 2008).

A nivel mundial el fomento de la igualdad de género, en las últimas décadas, ha tenido importantes progresos. En un informe elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2013) se constata que la participación femenina en el mercado laboral ha aumentado significativamente alrededor del mundo. Esto debido a que su acceso a la educación y formación continua ha avanzado, las mujeres tienen muchas más competencias para aspirar a puestos de dirección. Según la OIT, en 1990 el 67% de las mujeres de todos los países, entre 20-54 años, eran económicamente activas, además, las cifras regionales del mismo organismo, revelaron que para el año 2000 había un 58% de las mujeres económicamente activas en África, el 64% en Asia, 46% en América Latina y el Caribe, el 69% en Europa y 73% en América del Norte, (ver Anexo 1).

Sin embargo, la baja participación femenina tiene una característica y es la escasez de mujeres en altos cargos directivos, según IBR (2009) tan solo el 24% de los altos cargos de las principales empresas privadas son ocupados por mujeres. Un buen ejemplo es Filipinas con un 47%, y por otro lado, Japón con un 7%; siendo el nivel más bajo de participación femenina en el mundo, y América Latina con un 28% expandiéndose a un ritmo superior al de la media mundial y a la de los países avanzados (CEPAL, 2014).

Dentro del panorama de América Latina, según el informe anual de la Comisión Económica para América Latina, CEPAL, para el año 2014, las diferencias entre hombres y mujeres en términos de participación laboral, empleo, desempleo e ingresos, son notorios, aun cuando las

brechas se han acortado en el último decenio, (ver Anexo 2). Sin embargo, esas diferencias decrecen a medida que aumenta el nivel educativo (cuando hombres y mujeres son más educados, sus comportamientos en el mercado laboral se asemejan) y varían significativamente, según la composición del hogar (cuando la demanda del cuidado de los niños es menor, sus comportamientos en el mercado laboral se asemejan).

Entre tanto, las características más estructurales de segregación del empleo femenino y concentración en sectores de baja productividad se mantienen; siendo el sector servicios el que concentra una mayor cantidad de mujeres ocupadas en América Latina. En esta región, las mujeres ocupadas se insertan, principalmente en los sectores de baja productividad, ya sea como asalariadas (37,6% del total de ocupadas), trabajadoras por cuenta propia (20,2% del total de ocupadas) y en el servicio doméstico (10,7% del total de ocupadas). En términos absolutos solo una cantidad reducida de mujeres tienen un trabajo asalariado en sectores de alta productividad. (CEPAL, 2014, p. 192).

Si bien, el Estado colombiano se ha mostrado en contra de la segregación de género en el mercado laboral, (según el Ministerio de Trabajo en el programa nacional para la Equidad Laboral) y los tratados internacionales respecto a los derechos humanos de las mujeres han sido ratificados por Colombia, y aun cuando los índices muestran que hay una mayor participación y aumento en la tasa de empleo femenina, bajo una reducción en la brecha de participación laboral, y desempleo en un 6.69% y un 2.08%, respectivamente para el año 2013, (ONU Mujeres Colombia, 2015) existen diferentes factores que inciden en que la participación laboral femenina en Colombia se encuentre en desventaja, con respecto a los hombres, en términos de participación, competencia y empleo calificado.

En primera instancia es necesario considerar la relación entre la esfera productiva y reproductiva, y el rol asignado a la mujer dentro del hogar; según un informe elaborado por Fedesarrollo (2014), las mujeres dedican gran parte de su tiempo a las actividades de cuidado de los otros miembros de la familia y tareas domésticas. En segunda instancia, la relación entre la flexibilidad laboral, el desempleo y la informalidad, pese al tiempo que dedican a tareas de cuidado y del hogar, tienen una mayor tendencia a buscar un trabajo flexible, lo cual para muchas compañías no es rentable y genera desempleo, además, hace que las mujeres acepten un trabajo informal que les permita cubrir su rol familiar y laboral. En tercera instancia, el factor salario es evidencia de la segregación por género en el mercado laboral colombiano; según la Fundación para la educación superior y el desarrollo, Fedesarrollo (2014), en promedio la brecha salarial es de un 13% y un 23% menor al de los hombres con la misma edad y los mismos niveles educativos.

Lo anterior se puede evidenciar a través de un estudio realizado por el Ministerio de Trabajo, en el que la comparación de hombres y mujeres del mismo nivel educativo, arrojó que los hombres ganan en promedio 21% más que las mujeres, de modo que, la brecha salarial en cuestión de género se muestra a favor del género masculino (Ministerio de Trabajo, 2013), lo cual es un signo de segregación vertical.

Mediante un estudio realizado por Hay Group en el año 2005 a 50 empresas diferentes, nacionales y multinacionales del sector privado, y analizado por el Ministerio de Trabajo, constató que:

Los cargos directivos son ocupados en mayor proporción por hombres y que los cargos de nivel profesional y de apoyo tienen la mayor concentración de mujeres...

el 84% de los hombres ocupan cargos de alta gerencia, frente a un 16% de las mujeres, un 68% vs un 32% en gerencia media, reduciéndose en cargos técnicos con un 60% para los hombres y un 40% para las mujeres y un 54% contra un 46% en labores de apoyo (Ministerio de Trabajo, 2013, p.27).

Lo anterior da cuenta no solo de la existencia de segregación ocupacional por género en los cargos de alta gerencia, sino además de la alta concentración de mujeres en labores de apoyo, como resultado de los factores limitantes más generalizados para lograr la igualdad dentro del mercado laboral.

Por otro lado, al bajo número de mujeres en la alta dirección colombiana, se le atribuye el logro de superar los techos de cristal, determinados por diferentes razones, como lo son nivel educativo, estilo de formación, experiencia laboral y entre otros como el estilo de liderazgo; sobre este último autores como (Ramos, Barberá, & Sarrió, 2003), establecen que el objetivo del liderazgo masculino son los resultados, mientras que en el femenino, es el proceso el cual en comparación al estilo tradicional de dirección masculino, se conoce como femenino-natural, porque se basa tanto en lo racional como en lo emocional. (Loden, 1987; Helgesen, 1990).

Teniendo en cuenta los análisis presentados alrededor del mundo, que da un precedente de la segregación ocupacional por razón de género en diferentes países del mundo, genera una iniciativa por entender por qué aún existe una brecha de participación en los altos cargos directivos en empresas del sector privado en Colombia, considerando que las mujeres cuentan con las mismas capacidades que los hombres para ascender, por causa de unas barreras invisibles que limitan a las mujeres a desempeñar un cargo directivo, por lo anterior es interesante observar la manera en

la que por medio de las entrevistas las mujeres explican su relación con el trabajo y su vida personal.

4. Recolección y sistematización de la información

El presente apartado tiene como objetivo encaminar la investigación en términos metodológicos, para ello, en primer lugar, se aborda la técnica de análisis documental para la recolección de la información. En segundo lugar, se plantea el método de observación directa para alcanzar un análisis más acertado de los comportamientos a través del acercamiento con las entrevistadas, y en tercer lugar, se realiza una sistematización de la información de forma descriptiva.

En primera medida, la recolección de datos de carácter documental, dio profundidad a la base bibliográfica y/o de archivo, que permitió realizar las descripciones y reflexiones sobre el eje del problema, complementado con el análisis hermenéutico de los textos, donde se tuvieron en cuenta su momento y situación histórica, alcanzando una descripción objetiva, sistemática e interpretativa, cuya finalidad era acercarnos más a la pretensión de la investigación.

En la recolección de los datos se encontraron diferentes tipos, los cuales se clasificaron en espacio-temporales que permitieron su utilización de manera secuencial y pertinente.

En segunda medida, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas y abordadas mediante el método de observación directa, por medio de las cuales se lograron determinar bases sólidas para el estudio presentado, para esto se visitaron empresas de acuerdo con su tamaño: pequeña,

mediana y gran empresa, como Davivienda, Metlife, Colpatria; Crepes and Waffles, UderStereo, Arukay; Fundación Semana, Floristería Yalau y Lead 2B.

Para tener claridad, se entiende por entrevistas semiestructuradas, aquellas en las que el entrevistador despliega una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas y con preguntas espontáneas. Propiciando un estudio más completo ya que, mientras que la parte preparada permite comparar entre los diferentes entrevistados, la parte libre permite profundizar en las características específicas del entrevistado. Por ello, hay una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de la información, en tercera medida, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de la misma, por cuanto la información que arroje, será la que indique las conclusiones a las cuales llega la investigación; por lo tanto, se mostrará cuál ha sido su trayectoria empresarial para llegar a la posición en la que está dentro de su respectiva actividad laboral. Para ello, se verificarán las entrevistas semiestructuradas que se realizaron en cada una de las empresas escogidas y, a su vez, se tendrán en cuenta las tres variables dependientes encontradas: demográficas, socioeconómicas y de liderazgo.

4.1 Gran empresa

Se considera gran empresa aquellas que por su naturaleza jurídica se encuentran estructuradas con un capital humano mayor a 250 trabajadores y un activo total superior a 30.000 SMMLV (\$20.683.650.000), teniendo en cuenta que el SMMLV para el año 2016 es de \$689.455 (Bancoldex, 2016).

Para el presente análisis se tuvieron en cuenta 3 grandes empresas entre las que se encuentran: Colpatría, Davivienda y Metlife, en estas se realizaron un total de 3 entrevistas semiestructuradas, tal y como se muestra a continuación:

4.1.1 Colpatría

Entidad financiera colombiana en alianza internacional con Scotiabank a partir del 2011, contando con más de 70.000 empleados, Scotiabank Group y sus empresas afiliadas atienden a unos 18.600.000 de clientes en más de 50 países. Ofrece una amplia gama de productos y servicios de banca personal, comercial, corporativa y de inversión. Tiene activos superiores a \$ 567.000.000 (Colpatría, 2011).

En esta empresa se entrevistó a la señora María Alexandra Caicedo, Gerente de soporte operativo en gestiones económicas.

4.1.2 Davivienda

Banco colombiano que desde 1972, presta sus servicios a personas y empresas, pertenece al Grupo Empresarial Bolívar, en la actualidad es la tercera entidad en su especialidad en el país. Cuenta con un equipo de más de 16.000 personas, para servir a más de 7 millones de clientes, teniendo activos superiores a \$28.330.000 (Davivienda, 2014).

En esta empresa se entrevistó a la señorita Luisa Fernanda Gallardo Canchita, Subgerente del área comercial de la sucursal Bogotá.

4.1.3 Metlife

Multinacional con presencia en Colombia desde el 2010, líder mundial ofreciendo productos y servicios en seguros de vida, contando con más de 1.000 empleados directos, con clientes de más de 1.100.000 y unos activos actuales superiores a \$642.158.009 (Metlife, 2016).

En esta empresa se entrevistó a la señora Maritza Montealegre, Gerente del área de compras

Tabla 1 Análisis de Gran Empresa

GRAN EMPRESA			
Variable Independiente	Colpatría	Davivienda	Metlife
Variable Dependiente	María Alexandra Caicedo	Luisa Fernanda Gallardo Canchita	Maritza Montealegre
Demográfico	49 años Casada hace 22 años 2 hijos de 14 y 10 años Bogotana	28 años Soltera Sin hijos Oriunda de San Andrés, vive en Bogotá hace 9 años	42 años Separada hace 3 años 3 hijas de 22, 11 y 7 años Bogotana
Socioeconómico	De padres profesionales y pensionados. Tiene 2 semestres de Ingeniería Industrial	De padres profesionales, la madre es pensionada del Banco Davivienda y el padre es abogado independiente. Tiene estudios profesionales en	De padres sin estudios profesionales. Contadora pública de la Universidad Antonio Nariño, hizo especialización en

	<p>en la Universidad Javeriana, es Economista de la Universidad del Rosario, Diplomado en Programa Directivo y Postgrado de preparación y evaluación de proyectos en la Universidad del Rosario, Actualmente estudia inglés.</p> <p>Sus planes vacacionales, son principalmente al exterior.</p>	<p>Comunicación Social y Periodismo, un diplomado en comunicación para empresas en la Universidad Externado de Colombia.</p> <p>Vivió en San Francisco California, por dos años y por ello tiene dominio del idioma inglés.</p>	<p>Contabilidad financiera internacional en la Universidad Javeriana.</p> <p>Actualmente se encuentra reforzando estudios en el idioma inglés.</p>
Liderazgo	<p>Área de cobranzas.</p> <p>Gerente de Soporte Operativo en Gestiones Económicas.</p> <p>Tiempo en el cargo 7 años.</p>	<p>Área Comercial.</p> <p>Subgerente del Área Comercial de la Sucursal Bogotá.</p> <p>Tiempo en el cargo 3 años.</p> <p>Tiempo en la empresa 4 años.</p>	<p>Área de Compras.</p> <p>Gerente del Área de Compras.</p> <p>Tiempo en el cargo 4 años.</p> <p>Tiempo en la empresa 22 años.</p>

	<p>Tiempo en la empresa</p> <p>20 años.</p> <p>Teniendo en cuenta su trayectoria, se inicia con un proceso de selección normal de trabajadores, en el cual es contratada bajo el cargo de analista 1, luego ello, por rango y competencia fue ascendiendo hasta llegar a analista 3 y luego de allí sube de rango a profesional 1, donde por motivos de restructuración de área queda postulada en el cargo actual.</p>	<p>Inicia su trayectoria laboral en el Banco Davivienda, gracias a las prácticas en el área de publicidad de mercadeo, en donde duró 6 meses, luego es ascendida a profesional en práctica y luego a profesional 1. Se suscribe a concurso interno para ser Gerente comercial, pero no lo pasa, años más tarde, vuelven a abrir el mismo concurso y en esta ocasión fue favorecida y asciende.</p>	<p>Su trayectoria inició como secretaria, luego aprueba convocatoria como auxiliar contable y desde allí, inicia su camino a lo largo de la empresa, como es en el área de proyectos, área de inversiones, tesorería, recaudos y pagos, para luego ser pionera del área de compras de la empresa.</p>
--	---	--	---

Fuente: Elaboración propia

4.2 Mediana Empresa

Se consideran medianas empresas aquellas que por su naturaleza jurídica se encuentran estructuradas con un capital humano de entre 50 y 250 trabajadores, y un activo total superior a 5.000 y hasta 30.000 SMMLV (\$20.683.650.000) (Bancoldex, 2016).

Para el presente análisis se tuvieron en cuenta 3 medianas empresas entre las que se encuentran: Crepes and Waffles, Arukay y Fundación Semana, en las cuales se realizaron un total de 3 entrevistas semiestructuradas, tal y como se muestra a continuación:

4.2.1 Crepes and Waffles

Restaurante con 36 años de trayectoria, dentro de los cuales no solo ha incursionado a nivel distrital, sino que se fue ampliando a nivel nacional e internacional. Se caracteriza por su apoyo a la mujer cabeza de familia, ya que cuenta con el 91% de personal femenino distribuido por todas sus sucursales (Crepes, 2016).

En esta empresa se entrevistó a la señora Beatriz Fernández, Gerente general de la empresa.

4.2.2 Arukay

Es una empresa creada en el laboratorio de innovación de la Universidad de Harvard, su objetivo es enseñar las habilidades tecnológicas a niños y jóvenes entre 4 y 17 años, con foco en la nanotecnología y programación (Arukay, 2016).

En esta empresa se entrevistó a la señora Ana Victoria Ricaurte Camargo, Gerente de Tecnología.

4.2.3 Fundación Semana

Se creó para trabajar en temas relacionados con postconflicto y la reconciliación, buscando modelos de reconstrucción de un país devastado por la guerra, en temas de: educación, seguridad, salud, etc.

En esta empresa se entrevistó a la señora Claudia García, Directora de la Fundación.

Tabla 2 Análisis de Mediana Empresa

MEDIANA EMPRESA			
Variable Independiente	Crepes & Waffles	Arukay	Fundación Semana
Variable Dependiente	Beatriz Fernández	Ana Victoria Ricaurte Camargo	Claudia García
Demográfico	55 años. Casada hace 36 años. Tiene 3 hijos Bogotana.	47 años. Casada hace 15 años. Tiene 3 hijos. Bogotana.	45 años. Casada Tiene 2 hijos. Bogotana.
Socioeconómico	De padres profesionales. Profesional en Administración de Empresas del Colegio	Sus padres residen en EE.UU., vivió 10 años sola en Boston. Estudio Ingeniería Industrial con Master en	De padres profesionales. Su esposo es Daniel Samper director de la Revista Soho. Estudió periodismo y es politología de la

	de Estudios Superiores y Administración.	Managment Tecnology en Harvard. Maneja a la perfección del idioma inglés.	Universidad Javeriana, manejo perfecto del idioma inglés.
Liderazgo	Gerente general del área administrativa desde hace 36 años. Su trayectoria inicia, con trabajos informales, mientras estudiaba y daba comienzo a su proyecto de emprendimiento.	Gerente del área de tecnología e innovación desde el año 2010 (6 años). Estuvo conectada con empresas del sector privado y público, siendo ejecutiva de estas empresas. Su experiencia laboral siempre se ha relacionado en el área digital e internet. Y alrededor del año 2010, da inicio a su proyecto emprendedor.	Directora de proyectos desde el año 2009 (7 años). Luego de trabajar dos años para la versión impresa de la revista Semana, pasó a ser editora de Semana.com. Promotora de exitosos proyectos digitales como Conexión Colombia y votebien.com. En la actualidad es editora del área de Nuevos Medios de Publicaciones Semana, está encargada de los proyectos digitales de todas las revistas.

Fuente: Elaboración propia

4.3 Pequeña Empresa

Se consideran pequeñas empresas aquellas que por su naturaleza jurídica, se encuentran estructuradas con un capital humano menor de 50 trabajadores, y un activo total superior a 500 y hasta 5.000 SMMLV (\$3.447.275.000) (Bancoldex, 2016).

Para el presente análisis se tuvieron en cuenta 3 medianas empresas entre las que se encuentran: UnderStereo, Flores Yalau y Lead 2B, dentro de las cuales se realizaron un total de 3 entrevistas semiestructuradas, tal y como se muestra a continuación:

4.3.1 UnderStereo

Nace hace 5 años en Europa, como una empresa dedicada al diseño Web, marketing digital y *community management*, es una consultora de nuevos modelos de negocios, con incursión en Colombia desde hace un año (UnderStereo, 2016).

De esta empresa se entrevistó a la señora Irene Tirado-Roy, Gerente Administrativa.

4.3.2 Flores Yalau

Empresa *e-commerce*, dedicada a la exportación de arreglos florales. Con presencia nacional e internacional hace 9 años (Fajardo, 2016).

De esta empresa se entrevistó a la señora Yadira Fajardo, propietaria.

4.3.3 Lead 2B

Empresa de publicidad y eventos de mercadeo, con experiencia en el área desde hace 2 años, con incursión a nivel nacional (Guarnizo, 2016).

En esta empresa se entrevistó a la señora Angélica Guarnizo, Propietaria.

Tabla 3 Análisis de Pequeña Empresa

PEQUEÑA EMPRESA			
Variable Independiente	UnderStereo	Flores Yalau	Lead 2B
Variable Dependiente	Irene Tirado-Roy	Yadira Fajardo	Angélica Guarnizo
Demográfico	35 años. Soltera. De nacionalidad española.	46 años. Soltera. Tiene una hija de 21 años. Bogotana.	38 años. Soltera Nacida en Ibagué.
Socioeconómico	Licenciada en Derecho por la Universidad de Zaragoza, con estudios en Criminología por la Universidad de Salamanca e investigadora asociada	Bachiller Académico, con Técnico en Sistemas y Tecnólogo del Sena en Archivo. A su vez ha realizado	Profesional en Publicidad y Mercadeo de la Universidad Católica de Manizales. Postgrado en gerencia de mercadeo en el

	<p>en la Facultad de Derecho de Harvard, es Máster en Unión Europea y Máster en Propiedad Intelectual con énfasis en el sector audiovisual por la Universidad Pontificia de Comillas en Madrid.</p> <p>Formación especializada en derecho internacional y cooperación al desarrollo en la Academia de Derecho Internacional de La Haya.</p>	<p> cursos virtuales en la Cámara de Comercio.</p>	<p>Politécnico Gran colombiano.</p> <p>Sus planes vacacionales, han sido a Sudamérica y EE.UU.</p>
Liderazgo	<p>Área Administrativa.</p> <p>Directora ejecutiva desde el año 2010 (6 años).</p> <p>Ha impartido docencia en el Real Instituto de Estudios Europeos, y cuenta con experiencia laboral en la Dirección General de Derechos Humanos del Consejo de</p>	<p>Propietaria.</p> <p>Desde hace 7 años.</p> <p>Inicia su experiencia laboral en almacenes de cadena como mercaderista, en donde duró aproximadamente 15</p>	<p>Propietaria.</p> <p>Desde hace 3 años.</p> <p>Su trayectoria da inicio en el año 2000, luego de su graduación puesto que comienza con las pasantías en una multinacional con sede en</p>

	<p>Europa y en la Conferencia de Ministros de Justicia de los Países Iberoamericanos (COMJIB), habiendo colaborado con diversas consultoras y organizaciones internacionales en proyectos de cooperación judicial y desarrollo. Como abogada se ha desempeñado en firmas españolas y colombianas especializadas en Derechos de Autor y Propiedad Industrial, habiendo participado al tiempo en varios proyectos de emprendimiento empresarial e impartido talleres y clases en Estados Unidos, España y Colombia.</p>	<p>años y se vio obligada a dejar su trabajo por motivos personales, ya que su hija necesitaba de su atención y cariño, y su trabajo no lo permitía por cumplir con horas extras. Luego de ello, inicia su camino en el comercio de las flores, donde dura tres años como empleada y decide independizarse.</p>	<p>la ciudad de Bogotá, al paso de 6 meses asciende a ejecutiva de cuentas junior, luego pasa a ejecutiva de cuentas senior y finalmente a directora de cuentas en una multinacional de tecnología. En vista de que no podía seguir creciendo profesionalmente, dado que el siguiente a cargo al que se podía postular, era el ocupado por el gerente regional de la compañía. Por ello, decide crear su propia empresa de publicidad y eventos de mercadeo, en el año 2013.</p>
--	---	---	--

	<p>Es además diplomada en Producción Ejecutiva por la ENACC y ha trabajado como productora ejecutiva en diversas producciones audiovisuales.</p> <p>Actualmente es profesora en la Universidad de Los Andes, trabaja como asociada senior en la firma de abogados Felipe Carreño & Asociados</p>		
--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

5. Análisis de los resultados

Teniendo en cuenta el ámbito familiar, perteneciente a la variable socioeconómica, de las mujeres entrevistadas se pudo evidenciar, que estas, especialmente las pertenecientes a la gran empresa, dos de las tres mujeres argumentaron que el tiempo con sus hijos era muy reducido, debido a las largas jornadas laborales y sus responsabilidades dentro de sus respectivas empresas, es muy nostálgico para las entrevistadas Maritza Montealegre y María Alexandra Caicedo (Metlife y Colpatria) hablar sobre su labor como madres y esposas, puesto que de no haber priorizado su trabajo, ellas afirman que no estarían en el puesto que están. Por otra parte la gerente de

Davivienda, Luisa Gallardo es soltera y sin hijos, ella sostiene que es más fácil concentrarse y centrarse en ascender y cumplir sus metas y objetivos, sin tener que cumplir una responsabilidad tan grande como lo es el hogar.

Por lo demás, tal y como se puede evidenciar, la edad no es un factor determinante para alcanzar un cargo directivo, esta es una variable que depende de otras razones como son los ingresos económicos, formación académica, círculo social y familiar, y nivel de competencia y liderazgo. Tal y como se puede evidenciar en Luisa Gallardo, entrevistada de Davivienda quien a su temprana edad (26 años) y por su gran referencia familiar ha alcanzado un cargo como subgerente, ya que su proceso dentro de la compañía ha sido más rápido y diferenciado. Por otro lado, se encuentra María Alexandra Caicedo entrevistada de Colpatria, quien tras una larga trayectoria dentro de la entidad, a sus 42 años, logra un puesto como gerente.

Los hijos constituyen una parte fundamental en la vida de las entrevistadas, en términos de su crecimiento laboral, pese al tiempo requerido por los mismos. Maritza Montealegre, entrevistada de Metlife es un ejemplo de ello, ya que tiene tres hijas, pero su compromiso con la empresa y su necesidad de sacar su primer hija adelante la obligó a desligarse de los vínculos afectivos familiares, razón por la cual expresa en medio de la entrevista, que su hija hoy en día es muy independiente y no la vio crecer. En contraste, se encontraron dos casos (UnderStereo y Lead 2B) donde las entrevistadas han expresado no sentirse preparadas para dicha labor, por el nivel de responsabilidad y tiempo que sus cargos requieren.

El nivel educativo es uno de los elementos fundamentales a la hora de hablar de un perfil directivo, si bien se encontró que en su mayoría las mujeres cumplen con un nivel de estudios

profesionales, también se logró evidenciar una mujer con gran trayectoria educativa, y dominio del idioma inglés Irene Tirado y a su vez una mujer con estudios menores sin dominio de otros idiomas Yadira Fajardo, ambas con cargos directivos en empresas pequeñas; sin embargo, este puede ser un factor que determine el crecimiento de cada una de las empresas, ya que UnderStereo es actualmente considerada pequeña por tiempo de inmersión en el mercado colombiano, pero ya es potencial en el mercado europeo. Mientras que Flores Yalau, ya lleva un tiempo considerable en Colombia y a nivel internacional, pero su crecimiento se ha visto limitado, tal y como la entrevistada expresa que no ha podido incursionar mercados donde el habla es diferente al español.

Lo anterior, es prueba de que existen los techos de cristal para todas las mujeres y son ellas quienes deben encargarse de romper esos cristales, aun cuando tengan que escoger una prioridad en su vida, en este caso las barreras invisibles son el tiempo con su familia y su responsabilidad como madres, aunque las mujeres quieran y puedan ascender dentro de una empresa se encontrarán con estas barreras invisibles. Adicional a ello las mujeres no son conscientes de que existan estas barreras que las limitan a ocupar cargos gerenciales, puesto que ocuparían su tiempo al 95%, ellas prefieren ascender y acomodarse en un cargo alto, pero que no las limite con realizar otro tipo de actividades.

Por otra parte, se puede analizar, que las mujeres pertenecientes a las medianas empresas cumplen cierto tipo de ciclo en el mercado laboral, y las que desean ascender dentro de las compañías, no podrán hacerlo y por ello lo que deciden algunas es crear su propia empresa, puesto que los cargos de alta dirección requieren de un círculo social favorable para la candidata, es por ello que la mayoría de las mujeres de mediana y pequeña empresa son mujeres emprendedoras que son gerentes de su propia compañía; un ejemplo muy claro es el de una de las entrevistadas,

Angélica Guarnizo de la empresa Lead 2B, quien argumenta que estuvo cerca de 16 años en diferentes empresas donde ascendió hasta directora de cuenta, sin embargo, cuando quiso ser gerente no lo logró ya que los gerentes eran conocidos o familiares de los dueños y aun así, en los puestos como directora, presencié injusticias a nivel de salario y horarios de trabajo, lo cual la animó a crear su propia empresa donde puede manejar su propio tiempo y sueldo.

También se pudo observar que las mujeres adquieren cierto tipo de conocimientos académicos y de experiencia, que las hacen realmente competitivas para cualquier tipo de empresa, y aunque probablemente encuentren un puesto como gerente, no será equivalente con su nivel de competencia. Un claro ejemplo que se presentó fue la empresaria Irene Tirado, quien es una mujer muy capacitada, con una experiencia increíble, por lo tanto, en las empresas la catalogan como sobre-calificada, entonces es allí donde existe una paradoja de barrera invisible, puesto que tiene todas las habilidades para ejercer un puesto de dirección, sin embargo, existen techos de cristal que no le permiten acceder a este tipo de cargo.

Otra situación que se analizó, fue el círculo social y familiar en el cual se desarrollaron las entrevistadas; poder conocer el nivel académico y laboral de los padres, puesto que ese nivel permite darles un plus a la trayectoria de vida que llevan estas mujeres, como por ejemplo, Luisa Gallardo de Davivienda en donde la mamá es pensionada de la misma entidad, por lo tanto, su ingreso fue más fácil y para los ascensos lo han tenido en cuenta, aunque su mérito propio es suficiente. Otro ejemplo es Flores Yalau, como este negocio es familiar y en su entorno social han trabajado con flores, por eso ella está inmersa en ese entorno, pero lo que la hace diferente, es que ha sido la única que se ha arriesgado a internacionalizar su floristería. Otro claro ejemplo del entorno social, es el caso de María Alexandra Caicedo de Colpatria, quien a pesar de que entró a

la compañía por méritos propios y todo lo logró trabajando fuertemente, el cargo de gerente lo logró por una reestructuración de área, donde quien seleccionaba el personal era de confianza “su amigo”, por ello pudo ocupar este cargo. Otro caso es el de la gerente de la Fundación Semana, Claudia García, quien es la esposa de Daniel Samper y este entorno le ha facilitado su vida laboral y sus relaciones públicas.

Un factor, muy importante para cada una de las trabajadoras, es el tiempo que tienen para sí mismas, si pueden vacacionar o no, el vivir fuera del país, hace que se enriquezca el aprendizaje, se agudice la confianza en sí mismas, genera nuevas ideas de negocio.

Además de todo lo anterior, el nivel de empoderamiento o emprendimiento que han tenido aquellas mujeres que han decidido independizarse, sin importar si ha sido por sentirse subutilizadas, (techos de cristal o barreras invisibles) como pasó en el caso de Yadira, Angélica; sin embargo, existe un caso excepcional como es el de la propietaria de Crepes and Waffles en donde la señora Beatriz Fernández, siempre tuvo en mente ser independiente y trabajó informal para hacer un capital, pero su mentalidad fue ser independiente, del resto, las mujeres han llegado a un momento de su trayectoria laboral donde no pueden ascender más y deciden independizarse. Por otra parte, en la gran empresa llegan a un nivel de responsabilidad, donde por tiempo, deciden no ascender más como es el caso de María Alexandra, quien estuvo tentada a postularse para un cargo más alto, pero su responsabilidad se duplicaba y lo que expresó en la entrevista fue que si así no tenía tiempo para su familia, con una responsabilidad mayor menos... y lo que dijo fue “me dio miedo”.

Por lo tanto, la mujer aún no es consciente de que los techos de cristal son barreras que existen dentro de la sociedad y el mercado laboral. En materia personal se razona con esta investigación que estas barreras invisibles son un concepto del que jamás se terminará, puesto que cada mujer, en este caso las mujeres en Colombia, sufren cada día de diferentes tipos de segregación; bien sea por pasar tiempo con sus hijos, y las que no conforman aún un hogar porque en algún momento de su vida, la mayoría lo desearán.

Otros factores como los injustificados salarios y jornadas laborales extensas que generan una segregación vertical por razón de género, pero no todo es malo, todas las entrevistadas son mujeres con todas las capacidades de liderazgo y emprendimiento que logran demostrar que su perfil se basa en lucha, esfuerzo, obviamente preparación académica, pero que no hay puestos imposibles sino mujeres sin sueños.

Ya por último, el perfil de la mujer identificado para alcanzar un puesto de alta dirección en el sector privado en Colombia es aquella que no tenga miedo de enfrentar nuevos retos, ya que en ocasiones ese es el verdadero limitante.

6. Conclusiones y recomendaciones

A groso modo, el análisis descriptivo de los resultados dan cuenta de una relación y complemento con los referentes teóricos mencionados anteriormente, ya que si bien, se encontró que a lo largo de la trayectoria de vida de cada directora entrevistada, todas han tenido que sobrepasar diferentes barreras invisibles, ya sean internas o externas, para llegar a ocupar un cargo de alta dirección; el acercamiento a cada una de ellas y el análisis de sus comportamientos propició

una investigación más profunda y completa, de modo que dio relevancia a nuevas variables de investigación como la demográfica, socioeconómica y de liderazgo.

De esta manera, se percibe que en Colombia, el perfil de la mujer que ocupa cargos de alta dirección en el sector privado varía según el desarrollo de cada una, dentro de las variables dependientes, ya que este no tiene una relación directa con las variables independientes (pequeña, mediana, grande).

Razón por la cual, la hipótesis inicialmente planteada con relación directa entre las variables independientes y dependientes, donde a mayor tamaño de empresa se esperaba que las entrevistas semi-estructuradas, arrojaran un perfil femenino más preparado en términos demográficos, socioeconómicos y de liderazgo, además, un perfil semejante entre las tres directivas entrevistadas de un mismo tamaño, es nula ya que los análisis no arrojaron dicha correlación, ni semejanza.

Por otro lado, cabe resaltar que, si bien, los llamados “techos de cristal” son un concepto que influye en la esfera laboral y social, las mujeres cuando logran escalar dentro de una compañía no ven su existencia, aun cuando se establece que toda mujer que alcanza un puesto de alta dirección debe atravesar una serie de barreras invisibles, que de una u otra manera dificultan su trayectoria a nivel profesional. Sin embargo, este desconocimiento o falta de conciencia frente a este fenómeno de segregación laboral por razón de género, no es precisamente de un pensamiento propio, sino de un paradigma social y/o en muchos casos individual pese a que las mujeres establecen sus propias limitaciones, (su propio techo).

Finalmente, para el caso colombiano, se puede establecer que toda mujer que logra traspasar los techos de cristal, logra a su vez quebrantar cualquier paradigma construido socialmente sobre una base patriarcal que delimita las actividades femeninas, esto quiere decir que las mujeres directivas se enfrentan al desafío de alejarse de los esquemas convencionales, en términos laborales y familiares, lo cual rompe completamente con los estereotipos sociales.

En consecuencia, y a modo de recomendación, se sugiere abordar para futuras investigaciones “la segregación horizontal” del sector privado en Colombia, ya que en medio de la presente investigación y especialmente en el acercamiento con las mujeres directivas se presenció gran disparidad, en términos de concentración tanto de hombres como de mujeres en los diferentes sectores productivos del país, y departamentos y ramas de las compañías. Elemento que permite indagar y analizar acerca de la mayor concentración de mujeres en labores de apoyo que en labores de dirección, y/o sectores económicos “femeninos y masculinos”. Por ejemplo en Colpatria hay 11 vicepresidentes en donde solo 2 son mujeres, mientras que en las tareas de apoyo, la fuerza laboral es femenina.

7. Referencias bibliográficas

- Aigner, D., & Cain, G. (1977). Statistical Theories of Discrimination in the Labor Market. *Industrial and Labor Relations Review*, 30, 175-187.
- Amparo Ramos; Ester Barbera; Maite Sarrió. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. Institut Universitari & Estudis de la Dona- anuario de Psicologia., 34(2), 267-27. Recuperado el octubre de 2015, de <http://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/2080/2.%20Anuario%20de%20Psicolog%c3%ada%2c%2034%20%282003%29%20Ramos.pdf?sequence=1>
- Anker, R. (1997). La segregación profesional entre hombres y mujeres, repaso de las teorías. *Revista Internacional del Trabajo*, 116(3), 28.
- Anker, R. (1998). *Gender and Jobs: Sex Segregation of Occupations in the World*. Geneva: International Labour Office.
- Arukay. (2016). *Regresa a clases con Arukay*. Recuperado el 20 de 09 de 2016, de <http://www.arukay.com/>
- Bancoldex. (2016). Ministerio de Industria y Turismo - Bancoldex. Recuperado el 20 de 09 de 2016, de <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>
- Becker, G. (1971). *The economics of discrimination*. Chicago: University of Chicago Press.
- Becker, G. S. (1985). *El capital humano*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Burin, M. (1996). *Ciclo de conferencias, facultad de ciencias políticas y sociales UNAM. (E. L. Montoya., Productor)*. Recuperado el 25 de Nov.2015, de <http://www.mujeresnet.info/2008/06/gnero-y-psicoanlisis-subjetividades.html>.

- Burin, M. (2008). *Las "fronteras de cristal" en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización*. Anuario de Psicología. vol. 39, nº 1, 75-86. Universitat de Barcelona.
- CEPAL. (2014). *Perspectivas económicas de América Latina 2014: logística y competitividad para el desarrollo*. OCDE, CEPAL.
- Clancy, S. (2007). *¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias?*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/716/71603802.pdf>
- Colombia, ONU Mujeres. (2015). ONU Mujeres Colombia. Obtenido de <http://colombia.unwomen.org/es/onu-mujeres-en-colombia/las-mujeres-en-colombia>
- Colpatria. (2011). *Colpatria multibanca*. Recuperado el 20 de 09 de 2016, de <https://www.colpatria.com/Acerca-de/banco-colpatria/informacion-institucional/nuestra-organizacion>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2014). *Panorama Social de América Latina*. Santiago de Chile.
- Contreras Torres, F., Pedraza, J. E., & Mejía, X. (2011). *La mujer y el liderazgo empresarial*. Obtenido de http://www.usta.edu.co/otraspaginas/diversitas/doc_pdf/diversitas_12/vol.8no.1/12_la_mujer_y_el_liderazgo_empresarial.pdf.
- Crepes. (2016). *Crepes & Waffles*. Recuperado el 20 de 09 de 2016, de <http://crepesywaffles.com.co/quienes-somos/historia-y-filosofia>
- Davivienda. (2014). Recuperado el 20 de 09 de 2016, de <https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/23312340-f793-4d8a-b338-fe9e9a6d047d/Equity+Story+1T15+Espa%C3%B1ol.pdf?MOD=AJPERES>

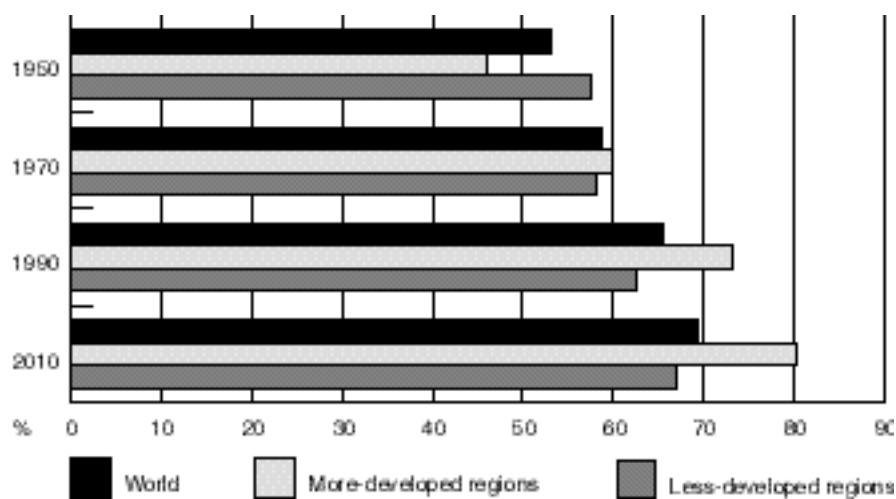
- Eagly, A., & Karau, S. (2002). Role Congruity Theory of Prejudice Toward Female Leaders. *American psychological Association*, Vol. 109, No. 3, 573–598, DOI: 10.1037//0033-295X.109.3.573
- Fajardo, Y. (comunicación personal, 26 de agosto de 2016).
- Fisher, M. L. (1997). What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, 105-116.
- García, R., & López, E. (2006). Congruencia del rol de género y liderazgo: papel de las atribuciones causales sobre el éxito y el fracaso. *Revista latinoamericana de psicología*, volumen 38 , No 2 245-257
- Godoy, L., & Mladinic, A. (2009). *Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección*, , Vol. 18, N° 2, 51-64, ISSN 0717-0297
- Goetz y Le Compte. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo de investigación educativa*. Madrid: Morata.
- Guarnizo, A. (comunicación personal, 08 de septiembre de 2016).
- Guzmán, F. (2002). *Segregación Ocupacional por género*. UNAM, México. . Recuperado el 11 de 2015, de <http://www.ejournal.unam.mx/dms/no15/DMS01513.pdf>
- Helgesen, S. (1990). *The Female Advantage*. En T. Peters, *Women`s Ways of Leading*. New York: Doubleday Dell Publishing Group.
- IBR, I. (2009). Obtenido de www.internationalbusinessreport.com.
- Jones, E. & Openheim. C. (2002). Glass ceiling issues in the UK library profession. *Journal of Librarianship and Information Science*, Vol 34, N°2, 103-115. DOI: 10.1177/096100060203400205

- Kaufmann, A. E. (2010). *El desarrollo de la carrera de la mujer en la banca: reflexiones sobre el techo de cristal en el sector financiero*. Recuperado el 25 de 09 de 2015, de <http://www2.uah.es/diariodigital/images/01curso2010/PDFs/desarrollo%20carrera%20mujeres%20en%20la%20banca%20%20harvard%20deusto.pdf>
- Loden, M. (1987). *Dirección femenina. Cómo triunfar en los negocios sin actuar como un hombre*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.
- Longo, M. E. (2009). *Género y trayectorias laborales. Un análisis del entramado permanente de exclusiones en el trabajo*. Vol. 11, núm. 28 pp. 118-14. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/607/60712751008.pdf>
- Maack, M. N., & Passet, J. (1994). Aspirations and mentoring in an academic environment – women faculty in library and information science. En E. Jones, & C. Oppenheim, Glass ceiling issues in the UK library profession. *Journal of Librarianship and Information Science*.
- Maruani. (1993). La cualificación, una construcción social sexuada. *En Economía y sociología de trabajo*, 41-50.
- Matè, Nava, & Rodríguez. (2002). *La segregación ocupacional por razón de género en Castilla y León*. Recuperado el noviembre de 2015, de http://www.jcyl.es/jcyl/cee/dgeae/congresos_ecoreg/CERCL/322.PDF.
- Metlife. (2016). *Metlife*. Recuperado el 20 de 09 de 2016, de <http://www.metlife.com.co/es/Individual/Quienes-Somos/Local/index.html>
- MinTrabajo. (2013). *Programa nacional de equidad laboral con enfoque diferencial de género*. Bogotá D.C.
- OIT. (2015). *Panorama Laboral América Latina y el Caribe*. Lima: Organización Internacional del Trabajo.

- OIT. (2103). *Panorama Mundial en América Latina y el Caribe*. Lima: Organización Internacional del trabajo.
- ONU. (2015). *Mujeres de Colombia s.f.*
- Piras, C. (2006). *La mujer en la fuerza laboral: Desafíos y temas de política*. En B. I. Mujeres y trabajo en América Latina. (pp. 03-25). New York, Estados Unidos de América.: Desarrollo, & C. Piras (Ed.).
- Pizarro, O., & Guerra, M. (2010). *Rol de la Mujer en la Gran empresa, Informe BID*. Chile: Centro de Estudios empresariales de la Mujer - Universidad del desarrollo.
- Ramos, A., Barberá, E., & Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34(2), 267-278.
- Tomillo, C. d. (2009). *Estudio de la segregación por razón de género en el mercado laboral de la Región de Murcia*. Murcia: Servicio Regional de Empleo y Formación.
- Urdinola, B. P. (1999). *Segregación laboral en las 7 principales ciudades del país*. DNP Archivos de macroeconomía.
- UndeStereo. (2016). Recuperado el 20 de 09 de 2016, de <http://www.understereo.com/>

8. Anexos

Anexo 1 Tasas de actividad económica de la mujer entre el periodo 1950 – 2010



Fuente: Organización Internacional del Trabajo (2011)

Women's economic activity rates for the age group 20-54 in 1950, 1970, 1990 and 2010 (world, more-developed and less- developed regions)

Se ilustra el aumento de las tasas de actividad económica de la mujer entre el periodo 1950 - 2010, desde una perspectiva global de países más desarrollados a los menos desarrollados. (OIT, 2011).

Anexo 2 Participación Femenina

Como el gráfico lo ilustra, Colombia no solo se encuentra por encima del promedio de participación tanto de hombres como de mujeres en el mercado laboral de América Latina, sino que además, se ve mayor participación del género masculino, aproximadamente, en un 83% frente a un 58% que atribuye al género femenino.

América Latina (18 países): tasas de participación femenina y masculina, alrededor de 2012
(En porcentajes)

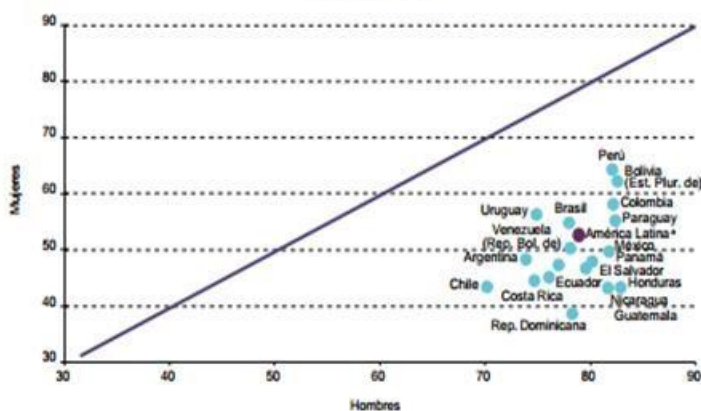


Ilustración 1 Tasas de Participación Femenina y Masculina Alrededor 2012

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de tabulaciones de las encuestas de hogares de los respectivos países.

Empleo

La tasa de empleo total aumentó durante el decenio en la mayor parte de la región. Mientras que el crecimiento de la tasa de empleo femenina se produjo en todos los países con excepción del Ecuador y Guatemala, la tasa de empleo masculina disminuyó en varios países. Como consecuencia de esta evolución, la brecha entre las tasas de empleo de mujeres y de hombres también se ha reducido de manera considerable, aunque persisten amplias diferencias en todos los países, al igual que en el caso de la participación. (CEPAL, 2014)

Si bien para el caso de Colombia, y como se puede observar en el gráfico, la tasa de empleo aumentó considerablemente para el género femenino del 2002 al 2012, aproximadamente, en un 7 por ciento, frente a un crecimiento del 3 por ciento, de los hombres. Sin embargo, la tasa de empleo para el género masculino es mayor.

América Latina (18 países): tasas de empleo femenina y masculina, alrededor de 2002 y 2012
(En porcentajes)

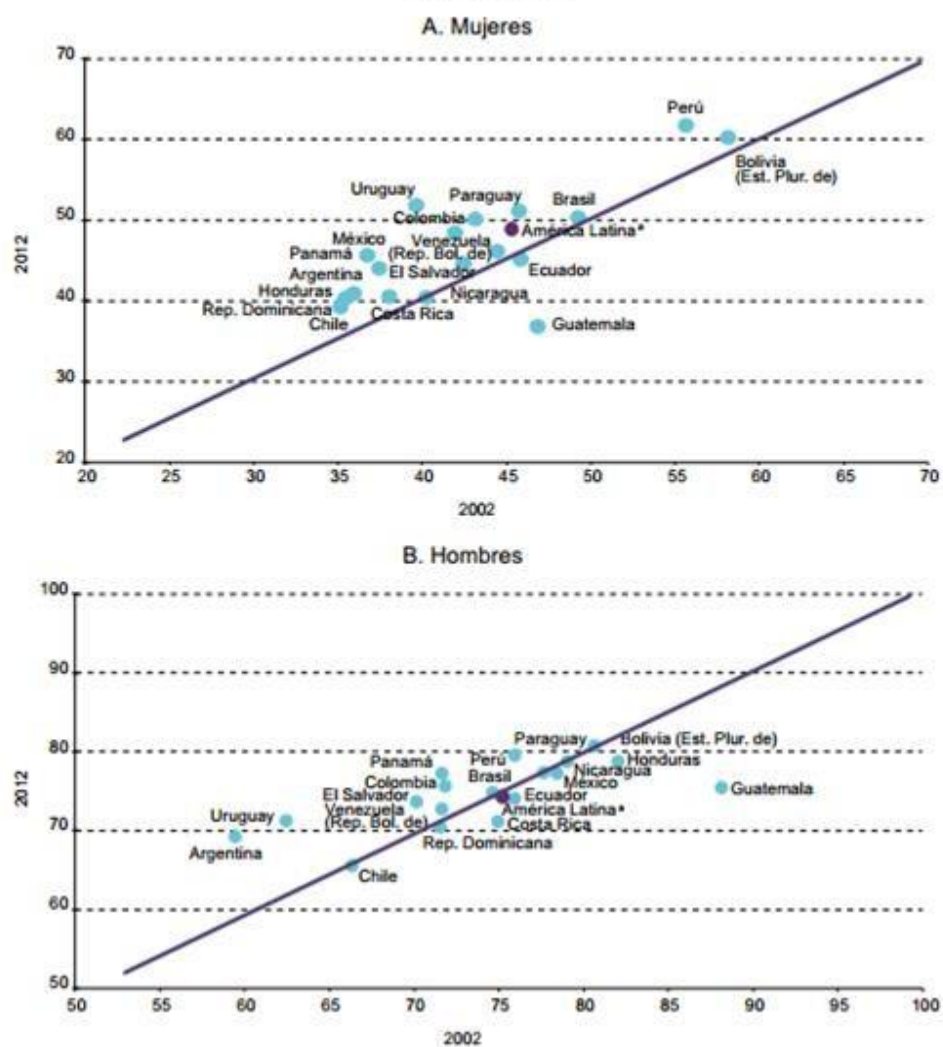


Ilustración 2 Tasas de Empleo Femenina y Masculina Alrededor 2002 y 2012

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de tabulaciones de las encuestas de hogares de los respectivos países.

Desempleo

En la mayoría de los países de la región de latinoamericana, las tasas de desempleo femeninas son considerablemente superiores a las masculinas, para el caso colombiano, se evidencia el mayor índice de desempleo tanto femenino como masculino, sin embargo, sigue primando la tasa de desempleo femenina con un aproximado de 13,8% frente a un 8% para el género masculino.

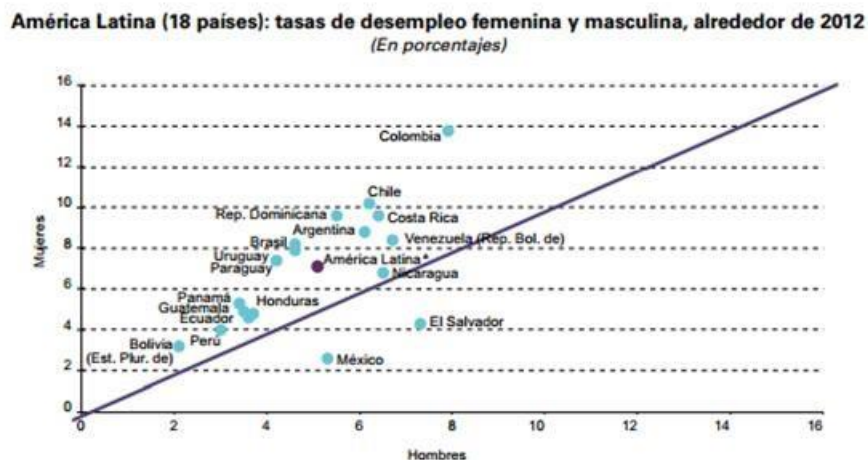


Ilustración 3 Tasas de Desempleo Femenina y Masculina Alrededor 2012

Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de tabulaciones de las encuestas de hogares de los respectivos países.

Anexo 3 Formato de Entrevista

ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS

ENTREVISTA A MUJER EN ALTOS CARGOS DIRECTIVOS

Variable demográfica

Datos Personales

Información Básica

Nombre:

Edad:

¿Podría decirme cuál es su estado civil actual?

Soltera____Unión libre____Casada____Separada____Viuda ____

¿Tiene hijos? Sí____No ____

¿Cuántos hijos tiene?

¿Son grandes o pequeños?

Variable socioeconómica:

Empresa

Cargo (Gerencial / No Gerencial)

Tiempo de desempeño en el cargo:

Años en la empresa:

Años de experiencia laboral:

Renta (rango):

¿Cuántas horas trabaja diariamente?

¿Trabaja más horas de las estipuladas en su contrato? Sí ____ No ____

¿Cuánto tiempo le dedica al trabajo no remunerado (cuidado de los niños, tareas de la casa, etc.)?
____ Horas

1. ¿Qué profesión tiene?
2. ¿En qué universidad estudio?
3. ¿Por qué escogió esa carrera?
4. ¿Cuál fue el modo de financiamiento?
5. ¿Cómo es la dinámica laboral en su familia, y círculo social?
6. Durante su experiencia laboral, ¿ha percibido trato diferente entre hombres y mujeres?
7. ¿Cómo llegó a desempeñarse en esta industria y particularmente en este cargo?
8. Como mujer, ¿Cuáles son las principales facilidades y obstáculos que ha enfrentado en su trayectoria laboral en comparación a los hombres?
9. Desde su perspectiva ¿considera que existe igualdad de posibilidades entre hombres y mujeres en el proceso de ascenso dentro de la empresa? ¿Cómo ha sido su experiencia frente a estas situaciones?
10. ¿Cómo compatibiliza su trabajo con sus actividades familiares?
11. ¿La empresa tiene algún tipo de políticas que faciliten la vida personal y laboral? ¿Cuál ha usado? ¿Considera que son efectivas?

Variable de liderazgo:

12. ¿Cuáles cree que son los beneficios y desventajas de ocupar un cargo de alta dirección?
13. ¿Cuáles son las mayores dificultades que enfrenta en su trabajo?
14. ¿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?

15. Según su percepción, ¿cómo es el desempeño de las mujeres en la organización?
16. ¿Cree que existen cargos más idóneos para mujeres y cargos más idóneos para hombres?
17. ¿Existen tareas cuya preferencia es que se realicen por hombres en vez de mujeres, o viceversa?
18. ¿Cuánto se consideran las opiniones de las mujeres, y cuán libremente estas se sienten para manifestar su percepción?
19. ¿Qué actividades extra laborales se realizan? ¿En cuáles participa?
20. ¿Con cuáles características aporta a la organización y al equipo de trabajo?
21. ¿Cuáles son las características distintivas de la mujer?
22. ¿Qué características cree que son indispensables en una mujer en la alta dirección?
23. ¿Qué factores le han permitido llegar a este cargo, y cuáles considera que son claves para ser exitosa en él?

Ilustración 4 Entrevista a Mujer en Altos Cargos Directivos