



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**El liderazgo de la mujer profesional en la estructura
organizacional de un banco en Lima, Perú**

Tesis para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Maricarmen Vanessa Robles Luna

Asesor(es):
Dra. Valentina Gomes Haensel Schmitt

Lima, julio de 2023



Declaración Jurada de Autenticidad del Trabajo Final

Yo, Maricarmen Vanessa Robles Luna., egresada del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI 76250242.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:
“El liderazgo de la mujer profesional en la estructura organizacional de un banco en Lima, Perú”

El mismo que presento bajo la modalidad de **Tesis**.¹ para optar el (Título profesional/Grado Académico²) de Título Profesional.
2. Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.
3. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
 - Dra. Valentina Gomes Haensel Schmitt, identificado con CE N° 001543507
4. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
5. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
6. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
7. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 12/07/2023

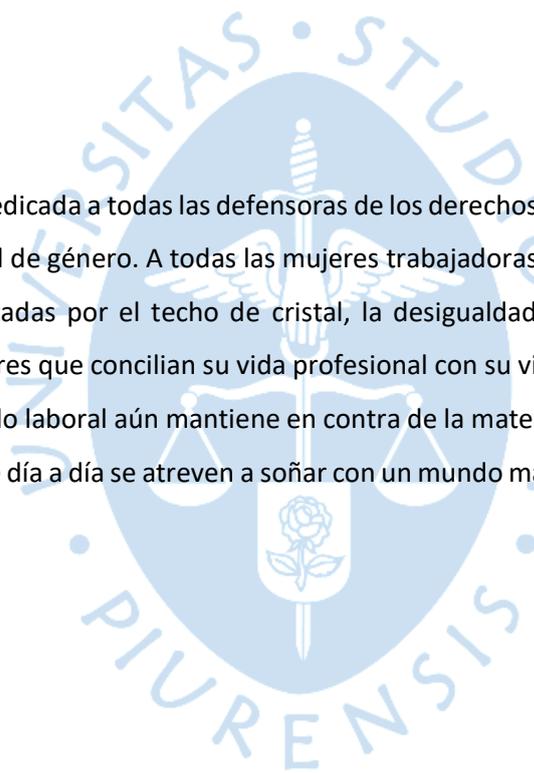

Firma del autor optante³

¹ Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

² Grado de Bachiller, Título de profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor

³ Idéntica a DNI, no se admite digital salvo certificado.

Esta tesis está dedicada a todas las defensoras de los derechos de la mujer que luchan a diario por conseguir la equidad de género. A todas las mujeres trabajadoras que en algún momento de sus vidas se han visto afectadas por el techo de cristal, la desigualdad salarial, la discriminación por género. A todas las madres que concilian su vida profesional con su vida familiar a pesar de todas las injusticias que el mercado laboral aún mantiene en contra de la maternidad. Esta tesis está dedicada a las mujeres y niñas que día a día se atreven a soñar con un mundo más justo y equitativo para todas.

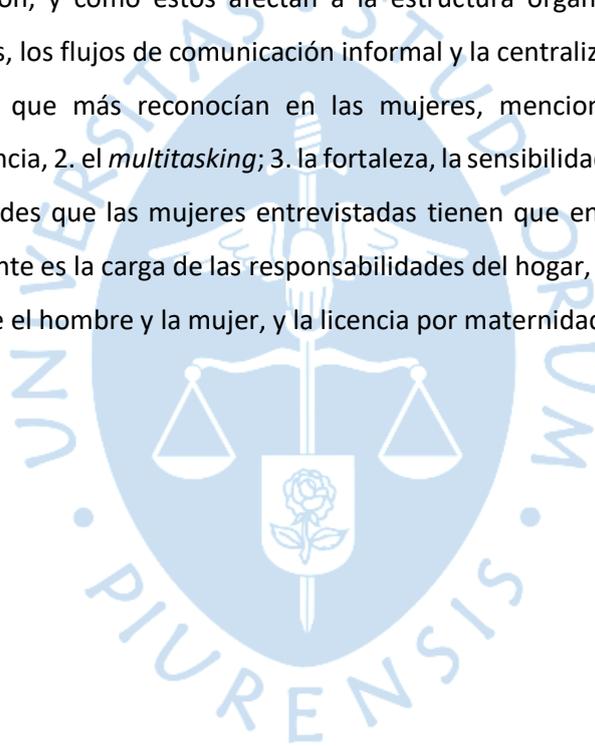


Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general analizar la relación del liderazgo de la mujer profesional con la estructura organizacional de un banco en Lima, Perú en los años 2019-2021, así como estudiar las características principales del liderazgo femenino en términos de comunicación, afectividad y adaptación-masculinización.

Es una investigación cualitativa, de nivel descriptivo y explicativo, no experimental que se desarrolla de manera transversal buscando analizar el contexto del año 2019-2021. La recolección de datos primarios se realizó a través de la observación no participante y la realización de entrevistas semiestructuradas a diez mujeres en puestos de liderazgo. En las entrevistas se evaluaron tres aspectos referentes al comportamiento de la mujer líder, los cuales son la comunicación, la afectividad y la adaptación-masculinización, y cómo estos afectan a la estructura organizacional del banco en la ampliación de los puestos, los flujos de comunicación informal y la centralización del puesto.

Entre las características que más reconocían en las mujeres, mencionaron mayormente: 1. la organización y la persistencia, 2. el *multitasking*; 3. la fortaleza, la sensibilidad y el fijarse en los detalles. Y las principales dificultades que las mujeres entrevistadas tienen que enfrentar para poder seguir creciendo profesionalmente es la carga de las responsabilidades del hogar, las cuales no son divididas de forma equitativa entre el hombre y la mujer, y la licencia por maternidad.



Prefacio

En la actualidad el número de mujeres que se ha incorporado al mercado laboral está en aumento, y viene en la misma dirección desde hace varias décadas. Sin embargo, el número de mujeres ocupando cargos de liderazgo y que son miembros de directorios no ha incrementado de manera proporcional. La brecha entre las mujeres y los hombres es todavía muy grande, ya que existen barreras psicológicas como el efecto *think manager-think male* que impiden que la mujer sea percibida como líder.

La principal motivación al momento de iniciar esta investigación es analizar el liderazgo de las mujeres que están frente a equipos y si es que existen características específicas en su liderazgo. Además, se busca comprender las condiciones que el mercado laboral ofrece a las mujeres que se incorporan a él y si es que estas son las mismas que para los hombres. La importancia de esta investigación radica en que las mujeres dentro del mercado laboral seguirán aumentando y como sociedad debemos velar por que esta inserción se de con equidad, teniendo tanto mujeres y hombres las mismas oportunidades y las mismas recompensas.



Tabla de contenido

Introducción.....	9
Capítulo 1 Planteamiento de la problemática	11
1.1. Descripción de la realidad problemática	11
1.2. Identificación y formulación del problema	14
1.2.1. Problema general	14
1.2.2. Problemas específicos.....	14
1.3. Objetivos de la investigación	14
1.3.1. Objetivo general	14
1.3.2. Objetivos específicos	14
1.4. Justificación y viabilidad de la investigación.....	14
1.4.1. Justificación.....	14
1.4.2. Viabilidad.....	15
1.5. Delimitación de la investigación	16
1.6. Alcance de la investigación.....	16
1.7. Limitaciones de la investigación	17
Capítulo 2 Marco contextual	18
Capítulo 3 Bases teóricas.....	24
3.1. El liderazgo de la mujer profesional.....	24
3.2. Estructura organizacional de un banco.....	27
3.3. Supuestos básicos	30
3.4. Marco Conceptual	30
Capítulo 4 Metodología.....	32
4.1. Tipo de investigación	32
4.2. Población y muestra	33
4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	34
4.4. Procedimiento de análisis de los datos	35
Capítulo 5 Resultados	37
5.1. Distribución del tiempo entre tareas.....	37
5.2. Percepción sobre el puesto que ocupan las mujeres líderes	37
5.3. El liderazgo y la empatía en los equipos	38
5.4. El liderazgo y los medios de comunicación con el equipo.....	39
5.5. Características principales de la mujer y del hombre.....	39
5.6. Principales dificultades de las mujeres en el crecimiento profesional	39
5.7. Influencia del liderazgo de la mujer en la estructura organizacional	40
5.8. En términos de comunicación, afectividad y adaptación-masculinización	40
5.9. Discusión y triangulación de los resultados	41
Conclusiones.....	44
Lista de Referencias.....	47
Anexos.....	51
Instrumento de investigación.....	51

Lista de tablas

Tabla 1. Detalle del perfil de las mujeres líderes entrevistadas durante la investigación.34
Tabla 2. Detalle de la distribución diaria del tiempo entre tareas administrativas y tareas de planeamiento y estrategia.....37



Lista de figuras

Figura 1. Perú: Tasa de actividad de mujeres y hombres, 2011 - 2021 (porcentaje).....12



Introducción

Cada año el número de mujeres peruanas que se incorporan al mercado laboral aumenta, y es una tendencia que se ha mantenido a través de las últimas décadas (INEI, 2022). Sin embargo, las condiciones de trabajo que ellas encuentran en el mercado laboral no son las mismas que para los hombres. La inserción de las mujeres peruanas está usualmente asociada con empleos precarios caracterizados por la no remuneración monetaria y altos niveles de informalidad. Adicionalmente, las mujeres tienen mayores probabilidades de obtener un trabajo de baja productividad, los cuales son inestables, precarios, mal remunerados y en su mayoría sin beneficios sociales (BID, 2019). Existen también barreras psicológicas que impiden que las mujeres ocupen en una misma proporción que los hombres determinados puestos dentro del mercado laboral, estos son los puestos de liderazgo (Schein, 2001).

Se debe considerar también que las condiciones fuera del mercado laboral no son equitativas entre hombres y mujeres y pueden tener repercusiones desfavorables para ellas, como el tiempo que se dedica al trabajo doméstico al cual las mujeres dedican en promedio veintitrés horas más que los hombres, esto permite que los hombres se dediquen en promedio más tiempo al trabajo que sí es remunerado (INEI, 2020).

El objetivo general de la presente investigación es analizar la relación del liderazgo de la mujer profesional con la estructura organizacional de un banco en Lima, Perú en los años 2019-2021. Asimismo, se tiene como objetivos específicos identificar cuáles son las características principales de la estructura organizacional en términos de centralización del puesto, ampliación del puesto y flujos de comunicación informal; definir cuáles son las características principales del liderazgo femenino en términos de comunicación, afectividad y adaptación-masculinización; explicar cómo el liderazgo y la estructura organizacional de un banco se relacionan y describir qué se puede proponer en términos de liderazgo femenino y estructura organizacional.

En el primer capítulo se estudia la situación de la mujer dentro del mercado laboral con un mayor detenimiento en la mujer peruana y las condiciones laborales en el país, asimismo se mencionan los cambios que han influido en las últimas décadas al incremento de las mujeres que trabajan fuera del hogar. Adicionalmente, se ha recopilado información acerca de las barreras psicológicas que impiden que las mujeres que se encuentran trabajando actualmente puedan acceder y ocupar puestos de liderazgo en la misma proporción que los hombres.

El segundo capítulo presenta los antecedentes y las iniciativas que se han venido desarrollando alrededor del liderazgo femenino, así como los indicadores para medir la equidad. El tercer capítulo abarca la recopilación y síntesis de las bases teóricas sobre las que se ha desarrollado el presente trabajo de investigación, explicando el significado de los términos liderazgo, comunicación, afectividad, adaptación-masculinización, estructura organizacional, centralización del puesto, ampliación del puesto y flujos de comunicación informal.

El cuarto capítulo explica la metodología que se ha seguido en la presente investigación y las herramientas que se han utilizado para la recopilación de la información, siendo la principal la entrevista

semiestructurada. En el quinto capítulo se exponen los resultados obtenidos en materia de la asignación del tiempo que las mujeres dedican a las tareas de planeamiento y estrategia, la percepción que tienen del puesto de liderazgo que ocupan, las características más representativas de las mujeres versus las de los hombres, las principales barreras a las que se enfrentan en el ambiente laboral y las relaciones que existen entre el liderazgo femenino centrando el estudio en la comunicación, la afectividad y la adaptación-masculinización, y la centralización del puesto, la ampliación del puesto y los flujos de comunicación. En el sexto y último capítulo se exponen las conclusiones de la investigación.

El presente trabajo de investigación se centra en el área de Personas, la línea de investigación tiene un enfoque cualitativo y paradigma naturalista. El tema está compuesto por dos variables; el liderazgo de la mujer profesional y la estructura organizacional de un banco en Lima, Perú.



Capítulo 1 Planteamiento de la problemática

1.1. Descripción de la realidad problemática

Estudios del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2019) apuntan que desde el 2014, el 79.6% de las mujeres peruanas entre 25 y 54 años trabajaban o buscaban activamente empleo; sin embargo, la inserción de las mujeres peruanas ha estado mayormente asociada en empleos precarios caracterizados por la no remuneración monetaria y altos niveles de informalidad. En la misma línea, el Instituto Nacional de Estadística e Informática mide en el Perú el Índice de Desigualdad de Género (IDG), dicha metodología ha sido desarrollada por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y mide tres dimensiones: salud reproductiva, empoderamiento y mercado laboral (INEI, 2020). En el año 2016, los resultados de la dimensión mercado laboral mostraron que los hombres tenían una tasa de participación en la fuerza de trabajo de 81.2%, mientras que en el caso de las mujeres la tasa fue de 63.3% (INEI, 2017). Para el 2018, la cifra de los hombres se contrajo un 0.5% (80.7%) mientras que la de las mujeres incrementó un 0.7% (64.0%) (INEI, 2019). En el 2019 la tasa de participación en la fuerza de trabajo de los hombres subió a 81.1% y la de las mujeres continuó en crecimiento llegando a 64.5% (INEI, 2020). La última medición que se tiene es la del 2021, en la cual los hombres tienen una participación de 80.9% y las mujeres 63%. A pesar de que se puede observar un crecimiento sostenido en la tasa de participación de las mujeres, si es que no se consideran los resultados del 2020 que se vieron afectados por la pandemia de la covid-19, la diferencia entre hombres y mujeres se mantiene por encima de los 17 puntos porcentuales.

Estudios del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020) utilizan la tasa de actividad como indicador de la oferta de trabajo de las mujeres, la cual es el cociente entre la PEA femenina (Población Económicamente Activa) y la población femenina en edad de trabajar. Ha sido una constante a lo largo de los años el que los hombres hayan tenido una tasa de actividad más alta que las mujeres con una brecha que bordea los 18 puntos porcentuales entre los años 2011 - 2021 como se observa en la Figura 1. Es importante resaltar que, según los estudios del INEI, la tasa de actividad de las mujeres es inferior a la de los hombres en todos los departamentos del Perú. En departamentos como San Martín, Lambayeque y Pasco, la brecha llega a 25.2%, 22.8% y 20.6% respectivamente.

Figura 1.

Perú: Tasa de actividad de mujeres y hombres, 2011 - 2021 (porcentaje)



Referencia. El gráfico representa las tasas de actividad de hombres y mujeres en el Perú desde el año 2011 hasta el año 2021. “Brechas de Género 2022 Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres” (p.108), 2022, INEI.

A pesar de que se observa una tendencia al crecimiento en la inserción de la mujer en el mercado laboral, tanto el INEI como el BID concluyen que las mujeres tienen probabilidades más altas de obtener un trabajo de baja productividad que los hombres. Estas ocupaciones se caracterizan por ser inestables, precarias, mal remuneradas y sin beneficios sociales en su mayoría.

La brecha de participación en el mercado laboral entre las mujeres y los hombres viene disminuyendo en las últimas décadas debido al crecimiento de la participación de las mujeres y en particular, de las casadas (INEI, 2020). Autores como Abramo y Valenzuela (2006) señalan que uno de los principales estímulos para que se incorporen al mercado laboral es el crecimiento del nivel de la actividad económica. Cuando se crean nuevas oportunidades de trabajo, las mujeres que se encuentran inactivas se incorporan al mercado laboral.

Además, diversos factores como la privatización de algunos servicios públicos y el aumento del costo de vida han ocasionado que el número de aportantes por hogar tenga que aumentar, siendo necesario que dos o más personas generen ingresos fuera del hogar para cubrir las necesidades básicas (Abramo y Valenzuela, 2006). Influyen también en este crecimiento otros factores como el de la demanda, ya que hay cambios en la estructura productiva, composición sectorial, los sistemas de incentivos e innovación tecnológica; y el de la oferta, con el surgimiento de nuevos servicios sociales -cuidado de los niños-, la disminución de la tasa global de fecundidad, las mejoras educativas y su mayor preparación para el empleo (INEI, 2020).

Las mujeres que se encuentran actualmente en el mercado laboral deben enfrentar diversos obstáculos como el trabajo precario, la mala remuneración, la inestabilidad laboral, entre otros. A estos factores debemos sumar la dificultad de obtener un cargo de responsabilidad. Son varios los estudios que muestran que hay muy pocas mujeres en cargos de liderazgo y que, además, cobran menos que sus pares hombres (Carrillo, 2017). Entre los factores que explican esta disparidad, Carrillo señala que se

encuentran los estereotipos de género o la dificultad de balancear el trabajo con la crianza de los hijos y el cuidado del hogar. A veces, son las mismas mujeres las que prefieren un cargo con menor responsabilidad que le permita conciliar mejor trabajo y hogar. En promedio, el tiempo que dedican las mujeres al trabajo doméstico es mayor que el que dedican los hombres, mientras una mujer destina 39 horas con 28 minutos a la semana a las actividades no remuneradas, los hombres dedican 15 horas con 54 minutos, la diferencia asciende a 23 horas con 34 minutos entre hombres y mujeres, esto permite que los hombres se dediquen en promedio más tiempo al trabajo que sí es remunerado que las mujeres (INEI, 2020).

Asimismo, es importante señalar que existe una barrera psicológica que dificulta el que las mujeres puedan acceder a cargos directivos o de liderazgo, el efecto *think manager- think male* obstruye su camino en temas de selección, colocación y ascensos (Schein, 2001). Se han podido identificar varios factores que contribuyen a la existencia de este efecto. Primero, existe un sesgo de selección que sugiere que los hombres preferentemente apoyan y promueven a otros líderes hombres. Este factor se incrementa debido a una tendencia de las mujeres líderes, dentro de organizaciones dominadas por hombres, a alejarse de otras mujeres y no apoyarlas en su línea de carrera. Segundo, debido a que el poder está más relacionado con las características masculinas, las mujeres, en promedio, tienen menos motivación para conseguirlo. Y tercero, las mujeres parecen no encajar en la imagen típica del líder por lo que se les considera menos al otorgar posiciones de liderazgo y reciben injustas calificaciones por debajo de los hombres (Braun et al., 2017).

El estereotipo latente de que las cualidades de liderazgo son mayormente masculinas colocan en desventaja a la mujer que trata de ascender en la estructura organizacional. Debido a ello, el número de mujeres en cargos directivos es reducido o se da un fenómeno de masculinización en el cual la mujer adquiere características masculinas para poder ser promovida.

Parece como si la sociedad se defendiera de lo femenino y obligara a las mujeres que quieren trabajar a llevar pantalones. Creo que históricamente esto es lo que ha ocurrido: la mujer trabajadora ha tenido que identificarse con lo masculino para poder alcanzar un puesto laboral. (Goñi, 2008, p 58).

La presencia de la mujer en el ámbito empresarial motiva el estudio, análisis y reflexión del aporte de la mujer en la empresa, las posiciones que ocupa dentro de la misma, los roles de gestión y el liderazgo de la mujer (Jimenez et al., 2016). Asimismo, se considera importante conocer el liderazgo de la mujer profesional en la estructura organizacional, ya que autores como Pazmiño et al. (2016) menciona que el estilo de liderazgo que se asuma en la gestión influirá en los colaboradores para lograr los propósitos organizacionales, señalará la respuesta que tendrá el líder ante situaciones emergentes, y la movilización de sus recursos en diversas situaciones contingentes.

Determinar cómo se da el liderazgo de las mujeres en la estructura organizacional de un banco

permitirá comprender los estilos de dirección de las mujeres en un determinado sector, cómo es que se pueden diferenciar de los modelos de liderazgo masculinos y cuál es el aporte de la mujer dentro de un banco en Lima, Perú.

1.2. Identificación y formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación del liderazgo de la mujer profesional con la estructura organizacional de un banco en Lima, Perú en los años 2019-2021?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿Cuáles son las características principales de la estructura organizacional de un banco en términos de centralización del puesto, flujo de comunicación informal y ampliación del puesto?
- b. ¿Cuáles son las características principales del liderazgo femenino en términos de comunicación, afectividad y adaptación-masculinización?
- c. ¿Cómo el liderazgo y la estructura organizacional de un banco se relacionan?
- d. ¿Qué se puede proponer en términos de liderazgo femenino y estructura organizacional?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Analizar la relación del liderazgo de la mujer profesional con la estructura organizacional de un banco en Lima, Perú en los años 2019-2021.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Identificar cuáles son las características principales de la estructura organizacional en términos de centralización del puesto, ampliación del puesto y flujos de comunicación informal.
- b. Definir cuáles son las características principales del liderazgo femenino en términos de comunicación, afectividad y adaptación-masculinización.
- c. Explicar cómo el liderazgo y la estructura organizacional de un banco se relacionan.
- d. Describir qué se puede proponer en términos de liderazgo femenino y estructura organizacional.

1.4. Justificación y viabilidad de la investigación

1.4.1. Justificación

La investigación acerca de cómo se relacionan la forma de liderar de la mujer profesional en la estructura organizacional de un banco en Lima, Perú en los años 2019-2021 es importante, ya que en la actualidad su presencia en el sector empresarial es evidente y está en aumento. En los datos del censo de 1961 en Perú se puede observar que el 22% de las mujeres en edad de trabajar formaban parte de la PEA (Venero, 2009), mientras que en el 2018 la participación de las mujeres llegaba a 65.1% (INEI, 2019). Sin embargo, el mayor ingreso de mujeres al ámbito laboral no se está dando bajo las mismas

circunstancias y condiciones que tienen los hombres en este aspecto, generando brechas de desigualdad que afectan a la mujer, no solo en la retribución salarial por su desempeño, sino también en la valoración del trabajo realizado por ellas.

En el Perú la brecha salarial entre los ingresos de los hombres y mujeres en el año 2019 fue en promedio de 26.9%, entre los motivos principales por el que las mujeres ganan menos que los hombres se encuentra el hecho de que dedican menos horas al trabajo remunerado por dedicarse a sus familias, y los años dedicados a la crianza de los niños hacen que tengan una menor experiencia laboral, lo cual repercutirá en sus salarios (INEI, 2020).

Según el Informe Anual 2016 "La Mujer en el Mercado Laboral Peruano" el cual fue elaborado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE): Para el periodo comprendido entre los años 2007-2016, la tasa de actividad o de participación de las mujeres muestra un comportamiento constante, fluctuando en promedio alrededor de 64,4%. Para el año 2016 el indicador disminuyó a 63,3%, apenas un 1 p.p. más que la de 2015, esto evidencia que de cada diez mujeres que se encuentran en edad de trabajar seis se encuentran participando activamente en el mercado laboral. Para los hombres la tasa de actividad se mantuvo alrededor de 82,2% en promedio entre el año 2007 y 2016, lo que demuestra que de cada diez hombres que se encuentran en una edad apta para trabajar, ocho ya se encuentran participando activamente en el mercado del trabajo.

Actualmente las mujeres cada vez cuentan con una mejor formación, sin embargo, los mercados laborales siguen asignándoles puestos de trabajo que son considerados tradicionalmente femeninos, y son pocas las que consiguen asumir un puesto de alta dirección y liderazgo (ONU Mujeres, n.d.). En el Informe Anual del empleo en el Perú - 2016 se analiza la situación del empleo informal, llegando a la conclusión de que existe una brecha desfavorable para las mujeres, las cuales están más expuestas a la informalidad. La tasa de empleo informal en las mujeres es de 75.1%, mientras que la de los hombres es de 69.5%.

1.4.2. Viabilidad

La mujer en la empresa es un tema relevante en la actualidad y que está siendo estudiado por diversos intelectuales, por lo que la obtención de información es clara, sencilla y amplia. La ONU ha incluido dentro de sus Objetivos de Desarrollo Sostenible la igualdad de género (Objetivo 5) y dentro de sus metas se encuentra asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública (ONU, 2015).

Con respecto al liderazgo de la mujer, Pérez López y Chinchilla (1999) mencionan que los hombres están más orientados hacia el poder y el estatus, mientras que las mujeres están más motivadas por factores psicológicos y por el deseo de autorrealización; la mujer líder y empresaria sufre más elementos de presión que el hombre. Ha de hacer un mayor esfuerzo y mostrarse más firme

para ser reconocida, está más sometida a juicio constantemente.

Pilar Sordo (2012) también escribe acerca de las formas de liderazgo de la mujer y las compara con las del hombre. Ella manifiesta que lo femenino necesita poder transmitir los procesos que está experimentando en el presente, pues al mismo tiempo va ordenando su cabeza y de esta manera obtiene posibles soluciones. Por otro lado, lo masculino solo habla cuando tiene los conflictos resueltos, es decir, llegará a contar las situaciones por las que ha pasado en la medida en que cuenta los éxitos o los fracasos, pero ya con carácter definitivo.

Para el estudio de la estructura organizacional se tomará de referencia a los autores Selznick (1984), Chiavenato (2007), Mintzberg (2012) y Hitt et al. (2006), debido a lo relevante de sus investigaciones en el área y porque consideran que dentro de las organizaciones existe un factor influyente en la estructura que es el ocasionado por el comportamiento humano, el cual no puede ser regulado por las políticas y normativas.

Mintzberg (2012) expone que percibe a la estructura organizacional como un conjunto de todas las maneras en que se separa el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de estas. Los tipos de estructura irán variando de una empresa a otra y dependen de los factores que las definen como el tamaño, el sector en el que operan, la formalización, normalización, entre otros.

En la actualidad, las empresas están muy interesadas en implementar y promover la equidad de género tanto dentro como fuera de ellas. Por ello, la información de diferentes empresas con este tipo de iniciativas es bastante accesible y la cantidad de las mismas está en constante aumento. El Ranking PAR, por ejemplo, es un diagnóstico anual que mide la equidad de género y la diversidad en las organizaciones de Latinoamérica (Aequales, 2021). Por lo tanto, se puede conseguir una muestra consistente para evaluar las variables de estudio.

1.5. Delimitación de la investigación

Para poder delimitar la muestra que se utilizará para la siguiente investigación se tomarán en cuenta únicamente a las mujeres que posean cargos en los cuales dirijan e influyan a un equipo determinado. De esta manera se podrá evaluar de una forma más precisa y visible las habilidades de liderazgo de las mujeres dentro de un banco.

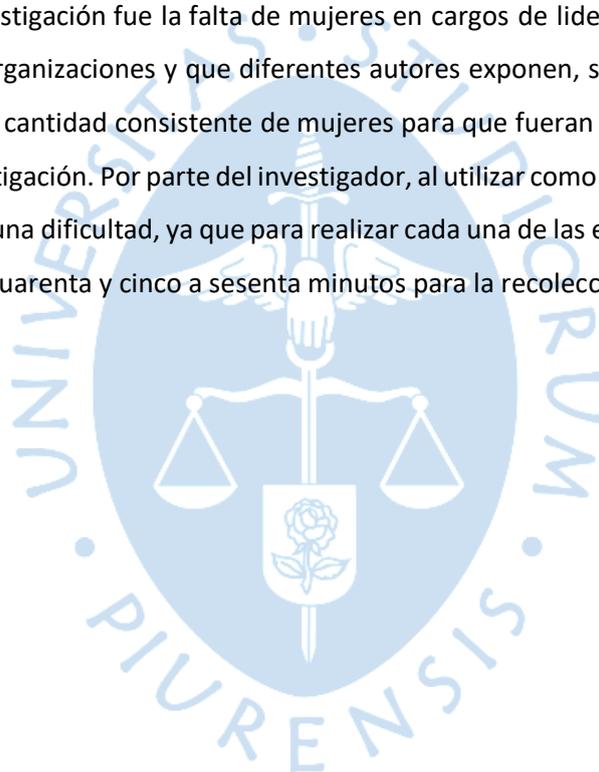
Para delimitar el área geográfica de la investigación esta se centrará en la ciudad de Lima, Perú, ya que de esa manera la muestra trabajará en condiciones similares y bajo factores externos iguales, y se evitará de esa forma una desviación en los resultados. Además, se trabajará específicamente en un banco que pertenezca al sector privado, dejando fuera de la investigación las entidades financieras públicas o dirigidas por el gobierno. Al centrarse la investigación en una entidad específica, se puede apreciar el liderazgo de diferentes mujeres bajo las mismas circunstancias internas de la empresa para la cual trabajan.

1.6. Alcance de la investigación

El alcance de la presente investigación será relacionar las características del liderazgo de la mujer profesional en términos de comunicación, afectividad y adaptación- masculinización con las características de la estructura organizacional en términos de centralización del puesto, ampliación del puesto y flujos de comunicación informal. Se trata de una investigación cualitativa de nivel descriptivo cuyo principal objetivo es entender la relación que existe entre el liderazgo de las mujeres profesionales y la estructura organizacional de un banco en Lima, Perú durante los años 2019-2021.

1.7. Limitaciones de la investigación

Al tratarse de una investigación cualitativa y transversal, los resultados que se obtuvieron no pueden ser generalizados, puesto que se han estudiado las acciones humanas y la vida social en un momento determinado, periodo 2019-2021. Una de las principales limitaciones que se presentaron durante el trabajo de investigación fue la falta de mujeres en cargos de liderazgo debido al techo de cristal que existe en las organizaciones y que diferentes autores exponen, siendo el principal Schein. Por lo cual, conseguir una cantidad consistente de mujeres para que fueran entrevistadas representó un obstáculo para la investigación. Por parte del investigador, al utilizar como instrumento la entrevista a profundidad, se genera una dificultad, ya que para realizar cada una de las entrevistas se necesitaron aproximadamente entre cuarenta y cinco a sesenta minutos para la recolección de la información.



Capítulo 2 Marco contextual

Según estudios que se realizaron en los países de la OCDE y algunos países no miembros, cuando el número de mujeres ocupadas se incrementa, las economías como consecuencia crecen. El aumento de la participación de las mujeres en la fuerza de trabajo produce también un crecimiento económico más rápido (OCDE, 2012).

El *Global Gender Gap Report* (2020) señala que si se observa la evolución de la brecha de género que existe entre los hombres y las mujeres de manera más completa, evaluando a 153 países en cuatro aspectos clave que son: la participación y oportunidades económicas, los logros educativos, salud y supervivencia, y empoderamiento político se puede concluir que al ritmo actual la brecha de género se logrará cerrar en 54 años en Europa Occidental y en 59 años en América Latina y el Caribe. Actualmente el Perú ocupa el puesto n° 66 en el *Global Gender Gap Ranking* - evaluando los cuatro aspectos antes mencionados, con un resultado de 0.714 en una escala en la que 0 es imparidad total y 1 es paridad total.

Evaluando exclusivamente la participación y oportunidades económicas en el Perú, el país ocupa el puesto n° 90 con un resultado de 0.652, en logros educativos ocupa el puesto n° 94 con un resultado de 0.981, en salud y supervivencia ocupa el puesto n° 62 con un resultado de 0.977 y en empoderamiento político ocupa el puesto n° 53 con un resultado de 0.247. Con respecto al tipo de trabajo al que acceden en su mayoría las mujeres en el Perú, investigaciones del INEI demostraron que, en el año 2018, el 73.9% de las mujeres trabajadoras se encontraban laborando en empleos de mala o muy mala calidad, esto significa que las posiciones que ocupan las mujeres tienen bajos niveles remunerativos, no cuentan con estabilidad laboral, no se les reconocen los beneficios de protección social y tienen una jornada laboral excesiva (INEI, 2018).

Múltiples investigaciones e informes evidencian que en las últimas décadas la participación de las mujeres en el mercado laboral se está incrementando. Una de esas investigaciones es la de Abramo y Valenzuela (2006) en la que se mencionaba que se estaba evidenciando un aumento de la presencia de las mujeres en los últimos años en el mercado laboral en diferentes países, incluidos países latinoamericanos. Este crecimiento en las tasas de ocupación se está dando de manera más rápida que en el caso de los hombres. Sucede lo mismo con el aumento de los años activos de la mujer y un aumento de empleos de naturaleza técnica y profesional ocupados por ellas. Existen varias razones por las que esto se está dando, el incremento del acceso a la educación, una reducción de las tasas de fecundidad, una necesidad de contar con mayores ingresos en los hogares, los patrones culturales y las crisis económicas que favorecen el ejercicio de roles tradicionalmente asociados a los hombres por parte de las mujeres.

A pesar de que el porcentaje de mujeres en el mercado laboral va en aumento, su distribución dentro de la estructura organizacional de la empresa no se ha dado de manera proporcional. Las

mujeres no están teniendo una participación activa y equivalente a la que tienen sus colegas varones en todas las partes de la estructura. Estos resultados se vienen observando desde hace varios años atrás, de Anca y Aragón (2007) señalaban que a pesar de que en la fuerza laboral existe una diversidad, esta va disminuyendo mientras se asciende en la jerarquía de las estructuras organizacionales de las empresas. Según el *Global Gender Gap Report* (2018) que evaluó la data disponible de 149 países alrededor del mundo, las mujeres solo ocuparon en el 2018 el 34% de las posiciones directivas. Estas posiciones actualmente siguen siendo ocupadas por hombres en su mayoría, mientras que las mujeres se siguen concentrando en la parte más baja de la estructura organizacional. La brecha entre hombres y mujeres que ocupan puestos de liderazgo se está acortando, sin embargo, lo está haciendo de manera lenta, los resultados del *Global Gender Gap Report* (2020) muestran un incremento del 2% respecto a los resultados del reporte del 2018, solo el 36% de los puestos de dirección del sector privado y público son ocupados por mujeres.

Una de las principales barreras, según Barberá et al. (2000), para que las mujeres puedan acceder a puestos directivos dentro de la estructura organizacional es que en ella predominan valores masculinos. Los autores señalan, además, que a pesar de que las mujeres puedan tener una formación académica muy competente, la gran mayoría elige actividades con menor responsabilidad que les brinden más tiempo fuera de la organización para dedicarlo a tareas domésticas. Después de veinte años esta barrera no ha logrado ser derribada, se ha determinado que en el Perú, en términos educativos, las mujeres - sobre todo las jóvenes - cuentan con una mayor preparación que los hombres, sin embargo esto no se está reflejando en sus ingresos, debido a que la mayoría de las mujeres escogen carreras menos rentables como educación, servicio social, humanidades, entre otros, porque algunas carreras no pertenecientes a esos ámbitos son consideradas más masculinas o porque optan por priorizar su vida familiar (INEI, 2020).

En la misma línea, Venero (2009) señalaba que independientemente de la duración de la jornada laboral de las mujeres, ellas terminaban dedicando mucho más tiempo a las labores del hogar que los hombres. En la investigación realizada se pudo concluir que en un domingo las mujeres dedican 4.7 horas a los trabajos del hogar mientras que los hombres dedican 2.9 horas. Una década después la diferencia del tiempo dedicado a las labores del hogar entre hombres y mujeres se mantiene, no solo deben cumplir con sus responsabilidades como trabajadoras remuneradas, sino que también se hacen cargo del cuidado de otros, la mantención de la casa y sus actividades, esta diferencia entre el tiempo dedicado a las labores domésticas llega a 23 horas con 34 minutos semanales; por otro lado, los hombres dedican la mayor parte de su tiempo al trabajo remunerado y un tiempo marginal al trabajo no remunerado (INEI, 2020).

La diferencia entre el tiempo dedicado a las tareas del hogar repercute en una diferencia en el tiempo que las mujeres pueden dedicar a sus trabajos remunerados en el Perú. La media del tiempo

que las mujeres dedican a las actividades domésticas es más de dos veces que el que dedican los hombres, a nivel nacional dedican 24 horas más que los hombres a actividades no remuneradas, mientras que dedican 14 horas menos que los hombres a las actividades remuneradas (INEI, 2020).

Pérez López y Chinchilla (1999) señalan que el problema de compatibilizar la vida laboral con la familiar en el caso de la mujer se da por la maternidad. El Informe Anual de la Mujer en el Mercado Laboral del 2018 señala que en el Perú las tasas de empleo informal más altas se relacionan con un mayor número de hijos. La tasa de empleo informal de las mujeres con un solo hijo es de 70.2%, mientras que las que tienen tres hijos a más llega a 86.3%. La tasa de empleo informal de las mujeres que no tienen hijos es de 64.7%. En el año 2019, el porcentaje de mujeres peruanas que trabajan en el sector informal era de 75.8%; asimismo, la calidad del empleo de las mujeres en la informalidad es inferior si es que se compara con la de los hombres (INEI, 2020).

Cruzado y Velasco (2005) mencionan que la actual estructura de la empresa y la carencia de flexibilidad obligan a la mujer a elegir entre la vida familiar que se desarrolla en el hogar y la vida profesional que se desarrolla en la empresa, y esto se agrava porque existe una desigualdad en la distribución de las tareas y las responsabilidades del hogar entre las mujeres y los hombres. La creencia y práctica de que las labores domésticas son prioridad y responsabilidad de las mujeres estaría distribuyendo de forma desigual el trabajo fuera de la empresa, haciendo que las mujeres demanden una mayor flexibilidad en el trabajo. Este es uno de los principales problemas que enfrentan las mujeres al postular a un ascenso, la creencia de que no habrá constancia en su desempeño debido a factores externos al puesto de trabajo.

Pérez López y Chinchilla (1999) se manifiestan con respecto a esa desigualdad mencionando que, mientras la integración del ser mujer, de una persona femenina, sea más difícil en una estructura social (empresa, estado, provincia, municipio y otros), la estructura estaría diseñada de una peor manera, sería más inhumana, menos eficaz y más daño estaría proporcionando a todo el mundo. El autor enfatiza que cuando se perjudica a la mujer, se está produciendo un daño al ser humano y que esto no genera una ventaja para el hombre, porque él es el primer perjudicado.

Las mujeres deben enfrentarse a múltiples e interrelacionadas formas de discriminación en el centro laboral que terminan convirtiéndose en un impedimento para avanzar en su carrera y reclamar puestos de dirección, como lo son el acoso sexual, la brecha salarial por razón de género y la falta de políticas respetuosas con la vida familiar (ONU Mujeres, 2021). Venero (2009) señala que, para lograr conciliar la vida laboral y familiar de las mujeres, es necesario encontrar formas de revalorar el esfuerzo invisible que ellas realizan diariamente. Adicionalmente, es de vital importancia que los hombres se integren con mayor efectividad a las tareas domésticas. Para incentivar la presencia femenina en puestos de responsabilidad dentro de las empresas se deben mejorar los permisos parentales y cuidar la equidad en procesos de selección y ascensos (Carrillo, 2017).

Entre las estrategias que ONU Mujeres promueve para cambiar las políticas y la cultura de forma que las mujeres pueden acceder a puestos de liderazgo en el mundo laboral se encuentra la igualdad en el salario por un trabajo del mismo valor, promover licencias parentales que respalden a los progenitores independientemente del género, políticas de tolerancia cero contra la violencia y el acoso sexual en el trabajo, compartir las responsabilidades del trabajo doméstico y las tareas de cuidados entre hombres y mujeres, y exigir una representación igualitaria en los directorios (ONU Mujeres, 2021).

En América Latina se consultó por medio de un estudio a 120 mujeres que ocupan puestos directivos en diferentes empresas de siete países (Maxfield, 2005), la gran mayoría aseguró que habían tenido éxito porque trabajaban más que sus pares hombres para que se les otorgue el mismo grado de reconocimiento: "la percepción de las mujeres es que sus colegas, subordinados y superiores, les someten a diversas y ocultas formas de evaluación o pruebas de desempeño y que implícitamente se les juzga con un estándar superior a aquel con el que se juzgaría a los hombres".

Uno de los países con la menor brecha de desigualdad salarial debido al género es Islandia. En el *Global Gender Gap Report* (2020) el país ocupa el primer lugar - de 153 países - con un resultado de 0.877, en donde 1 significa paridad total, también ocupa el primer lugar de igualdad salarial por similar trabajo entre hombres y mujeres en el mundo con un resultado de 0.846. Sin embargo, el proceso para llegar a estos resultados ha sido bastante largo. Según Thorsteinn Víglundsson, ministro de Asuntos Sociales y de Equidad de Islandia, todo comenzó el 24 de octubre de 1975 con la Huelga Nacional de las Mujeres. La iniciativa consistió en que ninguna mujer islandesa trabajó ese día. Los hombres se quedaron en los hogares cuidando a los hijos, y las tiendas, colegios y empresas colapsaron. La economía del país se fue al suelo. Esto demostró el verdadero rol de las mujeres en la sociedad y sus impactos en la economía. A partir de ese momento se buscaron implementar políticas de equidad de género que pusieran a la mujer en una situación de igualdad frente a sus pares masculinos. Décadas después se están observando los frutos obtenidos de todo el proceso que se ha llevado a cabo. Entre las iniciativas que se han implementado en Islandia y que han facilitado la equidad de género está el otorgamiento de licencia posnatal a los hombres. En total, las empresas deben entregar nueve meses de licencia después del nacimiento de los hijos, tres meses le corresponden a la madre, tres meses le corresponden al padre y los tres restantes quedan a disposición de los padres, los cuales deben decidir quién los tomará. El principal logro de esta disposición es que los hombres han comprendido que las responsabilidades posnatales le corresponden a los dos por igual, y han logrado que se dividan estas labores, repartiéndose de manera equitativa después del nacimiento de un hijo. Otra de las iniciativas instauradas en Islandia desde el 2013 establece que todas las organizaciones que cuenten con más de 50 empleados tienen que tener al menos un 40 por ciento de uno de los dos sexos, tanto mujeres como hombres, en sus consejos de administración. Fue un gran cambio porque eso hizo que las cifras de

trabajo de la mujer incrementaran de una forma drástica en la sociedad de Islandia.

La investigación del *International Business Report de Grant Thornton* puso en evidencia que, en todo el mundo, el porcentaje de mujeres en los directorios únicamente aumentó en un 1% del 2016 al 2017 (del 24% de 2016 al 25% de 2017). Por consiguiente, se habría observado una evolución de cambio del 6% desde el inicio del estudio, el cual lleva realizándose hace más trece años. En el mismo periodo de tiempo el número de organizaciones que no cuentan en los puestos directivos con la participación de mujeres se ha incrementado, pasando de un 33% en 2016 a un 34% en 2017.

Con respecto a los estudios referentes a las mujeres en puestos directivos y el liderazgo que practican, Pérez López y Chinchilla (1999) mencionan que después de muchos años de experiencia en la enseñanza ha podido notar que, a igualdad de inteligencia, cuando él se encuentra dando clases sobre temas humanos, de organización y dirección de empresas, es bastante frecuente que los entiendan mejor las mujeres. Él menciona que probablemente sea porque la mujer, a la edad en que se cursan programas doctorales o programas máster, es bastante más madura que el hombre; probablemente, además, el hombre está obsesionado con la idea de que, efectivamente, de lo que se trata es de vender mucho el primer año, mientras que la mujer está pensando en un espectro más amplio. El autor señala que normalmente lo femenino tiende a la determinación de políticas, que son funcionales, mientras que lo masculino tiende a la fijación de objetivos, que sí se alcanzan, pero dentro de unas políticas.

Jimenez et al. (2016) señala que las mujeres tienen una capacidad empática que ponen de manifiesto en su trabajo, la cual las lleva a compartir emociones, haciendo que se distancien de lo que es inmediatamente rentable, pero esa falta de rentabilidad económica la justifican con una rentabilidad social que genera relaciones de largo plazo. Carrillo (2017) indica que cuando las mujeres consiguen llegar a puestos de liderazgo, su manera de gestionar acostumbra ser diferente que la de los hombres, ya que ellos tienden a sobre competir, mientras que las mujeres tienden a formas más comunales de relación. Asimismo, las mujeres suelen ser más democráticas o participativas, mientras que los hombres, más autocráticos o directivos.

Pérez López y Chinchilla (1999) exponen que las mujeres pueden desempeñar un rol dentro de las empresas, y que este va a dar un aporte diferencial, ya que se desempeñan dos tipos de actividades que resultan fundamentales en la vida de las organizaciones: emprender y dirigir. El objetivo de su libro *Emprendiendo en femenino* es aportar un nuevo enfoque, una nueva dimensión, relevante para la reflexión sobre la especificidad del emprendedor y el dirigir, cuando ambas actividades son realizadas por mujeres.

Los antecedentes previamente mencionados permiten comprender cuál es la situación en la que se encuentran las mujeres peruanas actualmente en el mercado laboral. Estudios como el *Global Gender Gap Report* permiten comparar la situación actual del Perú con la de otros países y observar en

qué aspectos se ha mejorado los últimos años y en qué otros aspectos se deben reforzar las iniciativas para cerrar la brecha de género. Asimismo, evidencian que la brecha de género en puestos de liderazgo es un problema global que afecta a las mujeres indistintamente de su nacionalidad. Identificar las principales razones por las cuales no se puede cerrar la brecha aún, como la predominancia de valores masculinos dentro de las empresas o que las mujeres necesitan mayor tiempo fuera del trabajo para dedicarlo a las labores domésticas, permiten plantear soluciones que ayuden a disminuir y posteriormente cerrar definitivamente la brecha de género.



Capítulo 3 Bases teóricas

3.1. El liderazgo de la mujer profesional

Las organizaciones se componen de personas que trabajan dentro de parámetros como la estructura, los procesos y las políticas por un objetivo en común, el cual está establecido de forma explícita. Cuando se dan estas condiciones dentro de la organización es que surge el liderazgo, que es un tipo de trabajo que realiza una persona para satisfacer las necesidades actuales de una situación social (Selznick, 1984). Otros investigadores como Aguilar y Correa (2017) señalan que el liderazgo es un proceso de influencia del líder hacia sus seguidores, en el cual las características de ambos factores son determinantes. Pazmiño et al. (2016) menciona que un aspecto fundamental para que pueda darse la relación líder - seguidor es la coordinación, independientemente del estilo de liderazgo que se asuma en la gestión, ya que la comunicación positiva genera el compromiso de los colaboradores para lograr las metas propuestas.

Contreras et al. (2012) menciona que los líderes son personas, y que las prácticas de liderazgo que ejecuten dependen de las características personales, dentro de las cuales se encuentra el género. Cuando se asume que existen diferencias entre los hombres y las mujeres, el liderazgo, el cual es una serie de comportamientos que implican la comunicación, manejo del conflicto, toma de decisiones, entre otros, tendrá ciertas particularidades relacionadas con las diferencias observadas entre ambos.

Las mujeres pueden realizar contribuciones importantes al liderazgo en todos los sectores, comunidades y sociedades, no solamente desde el ámbito político y empresarial, sino también en el deporte y las disciplinas STEM – acrónimo de *Science* (Ciencia), *Technology* (Tecnología), *Engineering* (Ingeniería) y *Mathematics* (Matemáticas). La diversidad en el liderazgo beneficia a todo el mundo, y los líderes deben ser representativos de aquellos a los que sirven porque así entenderán mejor sus necesidades (ONU Mujeres, 2021).

En el ámbito organizacional los roles de liderazgo se están adaptando en relación con los cambios que se están dando en la actualidad (Rodríguez, 2016). Uno de los más significativos cambios organizacionales del siglo veinte es el incremento del número de mujeres que han ingresado a la fuerza laboral (Dunn-Jensen y Stroh, 2007). La incuestionable presencia de la mujer en el ámbito empresarial motiva el estudio, análisis y reflexión del aporte de la mujer en la empresa, las posiciones que ocupa dentro de la misma, los roles de gestión y el liderazgo de la mujer (Jimenez et al., 2016).

A lo largo de la historia se le ha ido asignando, tanto a hombres como mujeres, ciertos roles o características, las cuales han determinado la posición del hombre y la mujer en la sociedad (Cloninger, 2003). El autor resalta que a la personalidad femenina se le ha asignado un comportamiento expresivo, la afectividad, la adaptabilidad, empatía, dependencia, afiliación, abandono de las propias necesidades a las de los otros y un interés por los valores estéticos, religiosos y sociales. Por otro lado, al hombre se le ha asignado un rol autónomo, que presenta autoconfianza, asertividad, agresividad, orientado a los

logros, independencia y competencia.

Clancy (2007) señala que diversos estudios demuestran que la mujer tiene generalmente una orientación hacia el consenso, es más empática y más inclinada a establecer compromisos o afiliación que los hombres. Asimismo, Eagly y Carli (2007) indican que existen dos aspectos en los que el liderazgo femenino y masculino se diferencian primordialmente, estos son los que los autores denominan como comunal y de poder. Comentan que las mujeres están más orientadas hacia las relaciones interpersonales, son emocionales, afectivas y sensibles, mientras que los hombres son más controladores, agresivos y tienden al individualismo.

Pérez López y Chinchilla (1999) comentan que los hombres están más orientados hacia el poder y el estatus, las mujeres están más motivadas por factores psicológicos y por el deseo de autorrealización; la mujer líder y empresaria sufre más elementos de presión que el hombre, es por ello que ha de hacer un mayor esfuerzo y mostrarse más firme para ser reconocida, está más sometida a juicio constantemente.

Buitrago (2017) menciona que es necesario reconocer que las mujeres poseen características distintivas con relación a los varones, y que estas resultarían ser una fortaleza para dirigir una organización. Entre dichas características se encuentran la capacidad de interpretar el lenguaje no verbal, impulso maternal, tendencia a la cooperación, sensibilidad emocional, paciencia, hacer varias cosas simultáneamente, planificación a largo plazo, conseguir consensos, capacidad de crear redes de contacto, entre otras.

Las mujeres presentan una mayor inclinación que los hombres a comportamientos cooperativos con los miembros de su equipo y que su facilidad para mostrar emociones y una mayor empatía constituyen recursos humanos beneficiosos para el clima organizacional y una mayor efectividad en el trabajo en equipo (Barberá et al., 2000). Asimismo, en su meta-análisis sobre género y estilo de liderazgo concluyen que las mujeres están más orientadas hacia las personas, las tareas y la democracia que los hombres (Eagly y Johnson, 1990). De manera más puntual, el liderazgo femenino puede diferenciarse del masculino en términos de la comunicación (Eagly y Johnson, 1990; Sordo, 2012), la masculinización (Gardiner y Triggeman, 1999; Viladot (2017) y la afectividad (Pérez López y Chinchilla, 1999; Sordo, 2012).

a) Comunicación

Chiavenato (2007) señala que la comunicación es el intercambio de información entre personas y que forma parte de uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social. Para que se pueda dar la comunicación se necesita un código que envíe el mensaje a través de un canal y que exista un receptor que pueda decodificar e interpretar su significado.

Las mujeres y los hombres tienen diferentes formas de comunicarse, y esto se evidencia cuando se encuentran en puestos de liderazgo en el que tienen que relacionarse de manera obligatoria

con otras personas, una de las diferencias principales acerca de la forma en la que dirigen es que las mujeres tienden a adoptar estilos más democráticos o participativos que los hombres (Eagly y Johnson, 1990). Sordo (2012) comenta que la mujer necesita comunicar los procesos por los que está atravesando, porque mientras lo hace ordena sus ideas y ve posibles soluciones. La autora señala que esta es una diferencia con los hombres, ya que ellos suelen hablar cuando ya tienen los conflictos resueltos, contará las situaciones por las que ha pasado cuando ya estén determinadas como fracasos o éxitos.

Buitrago (2017) comenta que las mujeres que forman parte de las organizaciones suelen mostrarse comunicativas, abiertas, detallistas y organizándose para desarrollar su vida fuera de lo laboral. Asimismo, demuestran tener capacidad para interpretar posturas, gestos, expresiones faciales, miradas, entre otros signos no verbales.

Gutiérrez (2015) señala que las mujeres favorecen la participación de tal forma que las personas se sentirán parte de la organización y considerarán que sus contribuciones son valoradas. Esto se consigue debido a una comunicación abierta y bidireccional.

b) Masculinización

Schein (2001) sostiene que uno de los obstáculos principales para que las mujeres puedan acceder a cargos directivos es el efecto *think manager - think male*, en el cual las características de un líder se asocian con características masculinas. Para describir a las mujeres las personas utilizan palabras como afectivas, serviciales y amables. Dichas características son distantes de las que se utilizan para definir a los líderes: ambicioso, dominante, independiente, autosuficiente o agresivo. Las mujeres que son percibidas como líderes no encajan dentro del estereotipo común de su género y adicionalmente dejan de ser percibidas como cálidas (Braun et al., 2017).

En las industrias en las que la mayoría de cargos directivos son ocupados por hombres, las mujeres tienen que adoptar estereotipos de estilos de liderazgo masculinos para poder ser vistas como exitosas (Gardiner y Triggeman, 1999). Respecto al fenómeno de masculinización, Viladot (2017) menciona que se está bloqueando de una manera injusta el ascenso de las mujeres a cargos de liderazgo, debido a la meritocracia que permite ascender a trabajos de más responsabilidad a partir de la competición y otras capacidades individuales. Según la autora, la alta capacidad de competición, la agresividad o la dominancia que fomentan el ascenso laboral en un contexto de meritocracia son tradicionalmente considerados valores positivos del estereotipo masculino, pero no así del femenino. Lo que se percibe es que la estructura bajo la cual funciona el mundo empresarial es adverso para la mujer y sus características más particulares. Su identidad laboral estaría entrando en un conflicto con su género, y dicha situación obligaría a las mujeres a masculinizarse para poder seguir avanzando en su carrera profesional.

Gutiérrez (2015) comenta que las mujeres han adoptado el estilo directivo masculino para

poder ocupar un puesto de responsabilidad. Cuando el estilo adoptado ha sido distante del masculino y es considerado más cercano al femenino, les ha resultado más difícil a las mujeres mantener la posición de responsabilidad, y han sido cuestionadas y evaluadas constantemente debido a ello.

Acercas de los impactos que ha tenido la estructura organizacional predominantemente masculina en las mujeres, Goñi (2008) menciona que, para entrar en el sistema laboral diseñado por los hombres, la mujer ha tenido que luchar y todavía sigue luchando, para hacerlo sin dejar de lado su ser mujer. Se puede observar cómo históricamente eso es lo que ha ido sucediendo, la mujer trabajadora ha tenido que identificarse con lo masculino para poder alcanzar un puesto laboral. El autor expone que para romper la cáscara y poder penetrar en el ámbito profesional, la mujer ha tenido que sacrificar muchas cosas, incluso su propia feminidad.

Para Contreras et al. (2012) es importante que las mujeres desarrollen un liderazgo acorde con sus propias características, ya que imitar el patrón masculino puede ser adverso, ya que las mujeres pueden llegar a ser más rudas que los hombres y esto desvirtúa la propia capacidad de liderazgo.

c) Afectividad

Pérez López y Chinchilla (1999) se refieren acerca de la mujer, de lo femenino, como una persona con una mayor afinidad y sensibilidad hacia lo afectivo, componente importantísimo de la acción, que el racionalismo ignora, a pesar de que el noventa por ciento de las actividades que se realizan en el mundo se llevan a cabo por motivaciones pertenecientes al plano afectivo, sean emociones, sean sentimientos, o sean afectos de fondo. En lo masculino esa acción tiene más afinidad, más familiaridad, más inmediatez con lo que se podría llamar "lo racional". En investigaciones neurológicas se ha podido evidenciar que la mujer por naturaleza tiene una mayor capacidad de escucha, de comunicación y de relacionarse con los demás (Goñi, 2008).

Sordo (2012) menciona las diferencias entre hombres y mujeres, pero las plantea desde un punto de vista que permite observar la complementariedad de ambos géneros. La autora plantea que la mujer valora mucho los procesos, mientras que los hombres valoran en mayor medida los objetivos, es por ello que no valoran o consideran relevantes los procesos emocionales.

3.2. Estructura organizacional de un banco

Debido a los cambios constantes que sufría el concepto de estructura organizacional, de una forma muy sencilla se pudo considerar a la estructura organizacional como un esqueleto, ya que este define la forma general y facilita o constriñe ciertas actividades (Johnson y Scholes, 1997). Además del aspecto de los procesos, la estructura puede ser comprendida como el conjunto de las relaciones que determinan de manera formal las funciones que debe ejecutar cada unidad y también cuál debe ser el modo de comunicación entre cada una de ellas (Strategor, 1995).

Robbins y Coulter (2014) señalan que la estructura organizacional es la disposición formal de los puestos de trabajo dentro de una organización, de la cual la representación gráfica es el

organigrama. El diseño organizacional consiste en modificar la estructura, en este proceso se involucran decisiones relativas a diferentes elementos como especialización laboral, centralización, formalización, entre otros.

Para el estudio de la estructura organizacional se tomará de referencia a los autores Selznick (1984) y Mintzberg (2012), debido a lo relevante de sus investigaciones en el área y porque consideran que dentro de las organizaciones existe un factor influyente en la estructura que es el ocasionado por el comportamiento humano, el cual no puede ser regulado por las políticas y normativas.

Mintzberg (2012) expone que percibe a la estructura organizacional como un conjunto de todas las maneras en que se separa el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de estas. Los tipos de estructura irán variando de una empresa a otra y dependen de los factores que las definen como el tamaño, el sector en el que operan, la formalización, normalización, entre otros. De acuerdo con el autor, la estructura organizacional puede ser analizada desde los aspectos de la centralización del puesto, los flujos de comunicación informal, y la ampliación del puesto. Selznick (1984) señala que la organización es el grupo de seres humanos que la conforman, dando real importancia a los aspectos emocionales de las personas que trabajan dentro de ella. Pérez López y Chinchilla (1999) mencionan que el siglo XXI dependerá de una manera fundamental de la mujer y de la empresa, ya que la humanización que hace falta en la empresa, en gran parte tiene que ser producida por la mujer.

En la presente investigación se está estudiando específicamente la relación entre el liderazgo de la mujer que lidera y la estructura organizacional de un banco en Lima, Perú. Este tipo de organización pertenece al sector financiero, el cual según autores como Morales et al. (2013) es el factor clave para el fomento del ahorro, la asignación eficiente de recursos y la promoción del desarrollo económico. La generación, el almacenamiento y la transmisión de información es un elemento nuclear del funcionamiento del sector financiero (Fernández y Urbiola 2018).

a) Centralización del puesto

Cuando se limita la toma de decisiones a menos personas se observa una organización centralizada, dichas personas casi siempre pertenecerán a los niveles altos de la organización. A diferencia de las organizaciones descentralizadas, las cuales fomentan que la autoridad para la toma de decisiones fluya hasta los niveles más bajos posibles de la organización (Hitt et al., 2006).

Asimismo, Hitt et al. (2006) señala que no se deben percibir los conceptos de formalización y centralización como si fueran esencialmente lo mismo. Se pueden observar organizaciones muy formales que se encuentran centralizadas, mientras que también existen organizaciones muy formales que se encuentran descentralizadas.

Mintzberg (2012) comenta que la centralización de los puestos se da cuando el poder de decisión se concentra en grandes proporciones en un único puesto o unidad de la empresa. Lo más usual es que se de en un único individuo. Por lo tanto, la centralización sería el medio con mayor precisión

para coordinar la toma de decisiones en la organización. Pueden existir otras razones para promover la centralización dentro de la empresa, por ejemplo, el afán de poder, pero en su mayoría las organizaciones se inclinan por centralizar los puestos por una necesidad de coordinación. Por otro lado, Mintzberg (2012) aclara que la centralización y la descentralización no deben considerarse como absolutas, sino como dos extremos de un continuum. Cada empresa buscaría la mejor proporción entre la centralización y la descentralización según las exigencias del sector en el que se encuentra y el tipo de estructura que maneja.

Chiavenato (2007) explica que la centralización enfatiza en la cadena de mando, ya que la organización se diseña bajo la premisa de que el individuo situado en la cúpula posee el mayor grado de autoridad, por ende, la autoridad de los demás se encuentra escalonada hacia abajo según su posición en el organigrama. Entre las ventajas que menciona Chiavenato sobre la centralización se encuentra que las decisiones serán tomadas por administradores con una visión global de la empresa, las decisiones serán más coherentes con los objetivos empresariales globales, se eliminará la duplicación de esfuerzos de quienes toman decisiones y los costos de operación se reducirán.

Entre las desventajas de la centralización, Chiavenato (2007) explica que cuando las decisiones son tomadas por la cúpula se ocasionan demoras en las líneas de comunicación, asimismo es posible que haya distorsiones y errores en el proceso de comunicación, ya que van descendiendo de nivel en nivel.

b) Flujos de comunicación informal

Chiavenato (2007) menciona que no existe una manera universal de comunicarse en las empresas, esto se da porque las personas intercambian entre sí la información en diversas situaciones y los propósitos de dicho intercambio son distintos. Para poder comunicar de manera eficaz un mensaje dependerá de los factores situacionales de cada momento específico.

Para Hitt et al. (2006) es necesario que el proceso de comunicación sea convincente, de esa manera se podrá ejercer el liderazgo. Los autores mencionan que es improbable que un líder tenga éxito sin aptitudes de comunicación excelentes.

Mintzberg (2012) señala que los flujos de comunicación informal se pueden ver como una serie de vías informales conectadas por centros neurálgicos a la red de comunicación informal. Estos centros vendrían a ser personas posicionadas en las encrucijadas entre distintas vías. Además, el autor comenta que existen dos motivos primordiales para la comunicación informal en las organizaciones, uno de ellos está directamente relacionado con el trabajo, mientras que el otro es de naturaleza social. Una posición en la que no se de ningún tipo de comunicación informal sería intolerable por el trabajador, ya que el ser humano es un ser sociable por naturaleza.

Hitt et al. (2006) considera que el proceso de comunicación dentro de las empresas puede darse por diferentes medios y que una de las maneras en la que interactúan las personas es muy

personal y se da cara a cara. Asimismo, señala que hay otros medios de comunicación que son más impersonales, indirectos y que son frecuentes en los escenarios organizacionales, estos pueden ser un tablero de anuncios o los mensajes electrónicos.

Los canales informales de comunicación no son especificados por la organización, estas rutas se desarrollan por medio de actividades interpersonales que las personas realizan en el trabajo. Debido a su naturaleza informal, estos canales pueden existir, cambiar o desaparecer con rapidez, de acuerdo con las exigencias de las circunstancias. Sin embargo, persisten también en muchas situaciones, especialmente cuando las personas han trabajado juntas por un cierto tiempo (Hitt et al., 2006).

c) Ampliación del puesto

Según Mintzberg (2012) se pueden especializar en dos dimensiones los puestos de trabajo dentro de las empresas, estas son amplitud y profundidad. La especialización en la dimensión horizontal constituye una parte intrínseca de toda organización, incluso de toda actividad humana. Esta aumenta la repetición del trabajo, consiguiendo su normalización y permitiendo que los resultados sean uniformes y eficientes. Las circunstancias bajo las cuales es recomendable utilizar la especialización horizontal de los puestos se da cuando los volúmenes de trabajo de la organización son elevados.

En el caso de la ampliación horizontal del puesto, Mintzberg (2012) comenta que el trabajador emprende una amplia cantidad de tareas, resultando en consecuencia ser el trabajo más variado. Por otro lado, Mintzberg (2012) menciona que cuando la realización del trabajo y la administración del mismo se separan, se está dando una especialización vertical. Para el autor, esta permite al trabajador no sólo desempeñar más tareas, sino que también obtiene más control sobre las mismas, con ello se le entrega al trabajador un sentimiento de autonomía e independencia.

3.3. Supuestos básicos

Entre los supuestos básicos de la presente investigación se encuentran;

Supuesto 1: La característica del liderazgo de la mujer profesional relacionada a la comunicación llevaría a la mujer profesional a preferir los flujos de comunicación informales para interactuar con su equipo.

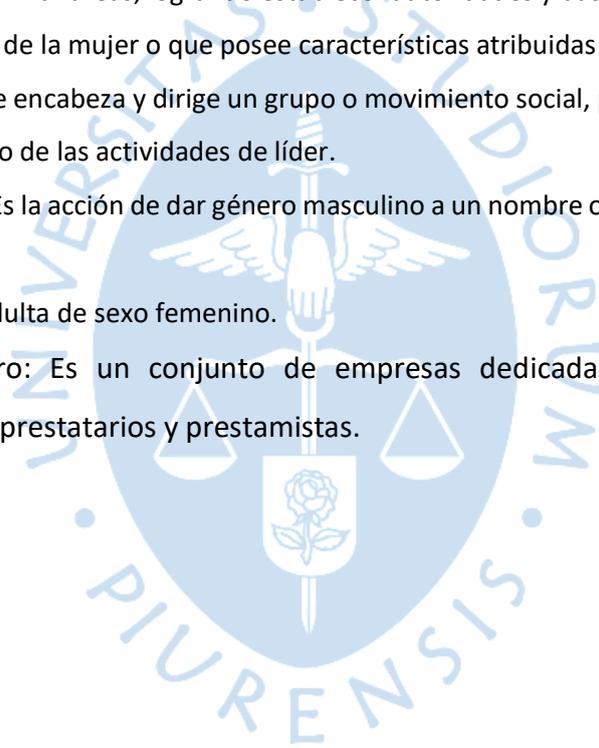
Supuesto 2: La característica del liderazgo de la mujer profesional relacionada a la afectividad permite que tenga mayores niveles de participación por parte de todos los miembros de su equipo.

Supuesto 3: La masculinización que presentan las mujeres profesionales en su proceso de adaptarse a los puestos de liderazgo ocasiona que abarquen una mayor cantidad de tareas y presenten una mayor amplitud del puesto dentro de la estructura de la organización.

Supuesto 4: Existiría una proporcionalidad directa entre los niveles de masculinización de la mujer profesional y la centralización del puesto que ocupa.

3.4. Marco Conceptual

- a. **Afectividad:** Es el conjunto de sentimientos y emociones de una persona.
- b. **Ampliación:** El trabajador emprende una amplia cantidad de tareas, resultando en consecuencia ser el trabajo más variado.
- c. **Banco:** Es una empresa comercial que se caracteriza por realizar operaciones financieras con fondos monetarios procedentes de los accionistas y clientes.
- d. **Centralización:** Reunir varias cosas en un centro común y hacer depender de un centro común o de un poder central.
- e. **Comunicación:** Es la acción de comunicar por medio de la transmisión de señales que presentan un código común entre el emisor y el receptor.
- f. **Estructura Organizacional:** Es la división de la totalidad de las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas, logrando establecer autoridades y buscando alcanzar objetivos.
- g. **Femenino:** Propio de la mujer o que posee características atribuidas a ella.
- h. **Líder:** Persona que encabeza y dirige un grupo o movimiento social, político, religioso, etc.
- i. **Liderazgo:** Ejercicio de las actividades de líder.
- j. **Masculinización:** Es la acción de dar género masculino a un nombre originariamente femenino o neutro.
- k. **Mujer:** Persona adulta de sexo femenino.
- l. **Sector Financiero:** Es un conjunto de empresas dedicadas a la intermediación financiera entre prestatarios y prestamistas.



Capítulo 4 Metodología

La presente investigación es cualitativa; ya que se orienta a la producción de datos descriptivos además de la conducta observable y permite comprender la profundidad de un fenómeno a partir de la mirada de los actores sociales (Urbina, 2020). Es de nivel descriptivo, cuyo principal objetivo es recopilar datos e informaciones sobre características, aspectos, propiedades o dimensiones de las personas, agentes e instituciones de los procesos sociales (Esteban, 2018). Además, es una investigación explicativa, que se caracteriza por buscar la verificación de hipótesis causales o explicativas que expliquen las relaciones causales de las propiedades o dimensiones de los hechos, eventos del sistema y de los procesos sociales (Esteban, 2018). En la presente investigación se busca entender la relación que existe entre el liderazgo de las mujeres profesionales y la estructura organizacional de un banco en Lima, Perú.

Adicionalmente, se trata de una investigación no experimental, investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables observando fenómenos tal como se dan en su contexto natural para analizarlos (Hernández, 2014). Y transversal, ya que recolectan datos en un solo momento y tiempo único (Hernández, 2014). De esta manera, el estudio se desarrolla de manera transversal buscando analizar el contexto del año 2019-2021.

El objetivo fundamental del trabajo de investigación es analizar la relación del liderazgo de la mujer profesional en la estructura organizacional de un banco en Lima, Perú. Para ello se busca entender la relación que existe entre el liderazgo de las mujeres profesionales y la estructura organizacional dentro de un banco determinado. En el estudio, los factores de las variables que se relacionan entre sí son, la comunicación y la afectividad con los flujos de comunicación informales dentro de un banco, y la adaptación- masculinización con la centralización y ampliación de los puestos.

4.1. Tipo de investigación

Las investigaciones cualitativas se dan cuando el estudio se centra en las acciones humanas y en la vida social (Landeau, 2007). La presente investigación es cualitativa debido a que busca comprender cómo se relaciona el liderazgo ejercido por las mujeres profesionales que acceden a cargos en los que dirigen personas dentro de un banco de Lima, Perú pueden, con la estructura organizacional de las empresas, en tres de los múltiples aspectos desarrollados por investigadores como Mintzberg (2012), Robbins y Coulter (2014), los cuales son los flujos de comunicación informales, la centralización y ampliación de los puestos.

Hernández et al. (2003) define a la investigación no experimental como aquella que se realiza sin una manipulación deliberada de las variables. La presente investigación es no experimental, ya que la información es recogida por medio de entrevistas a mujeres que ocupan en la actualidad cargos de liderazgo dentro de un banco en Lima, Perú. Y se desarrolla de manera transversal debido a que estudian los aspectos de los sujetos en un momento dado (Landeau, 2007). El estudio se dio durante

el año 2019-2021 y no se tuvieron en consideración muestras del pasado, ni se trabajará con un grupo de control en el futuro.

4.2. Población y muestra

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández, 2014). Para el presente estudio la población está compuesta por todas las mujeres que ocupan cargos de liderazgo dentro de un banco en Lima, Perú. Se trata de una población finita, ya que por medio de la información del área de recursos humanos se podría llegar a conocer el número total de mujeres que ostentan cargos directivos o que tienen personal bajo su responsabilidad dentro de un banco en Lima, Perú.

La técnica de muestreo que se empleó para la determinación de la muestra es de naturaleza no probabilística, también llamada muestra dirigida o intencional, en la cual la elección de los elementos depende de causas relacionadas con las características de la investigación o los propósitos del investigador (Hernández, 2014). Scharager (2001) menciona que la elección de los elementos no es resultado de la probabilidad, sino de las condiciones que permitan realizar la toma de la muestra, como lo son la conveniencia, disponibilidad, experiencia, entre otros.

El tipo de muestreo es discrecional o de juicio, ya que las mujeres profesionales que participarán han sido minuciosamente escogidas de acuerdo con el rango que ostentan dentro de un banco de Lima, Perú, el número de personas bajo su supervisión y las características estructurales del banco en el que desempeñan sus labores. La muestra está compuesta por diez mujeres que lideran equipos dentro de un determinado banco en Lima, Perú en diferentes niveles de la estructura organizacional.

Se entrevistó a tres mujeres que lideran equipos mixtos de cinco personas, cuatro mujeres que lideran equipos mixtos de seis personas, una mujer que lidera un equipo mixto de once personas, una mujer que lidera un equipo mixto de cuarenta personas y una mujer que lidera un equipo mixto de ciento cincuenta personas. En cuanto a los años de experiencia, el menor tiempo es de seis años mientras que el mayor es de treinta años dentro del sector bancario, con un promedio de 18.5 años de experiencia.

Tabla 1.

Detalle del perfil de las mujeres líderes entrevistadas durante la investigación. Elaboración propia.

Entrevistada	Personas a su cargo	Profesión	Años de experiencia
E1	40	Administración	15
E2	6	Administración	22
E3	5	Ingeniería Industrial	11
E4	5	Administración	23
E5	150	Relaciones Internacionales	6
E6	11	Administración	30
E7	6	Economía	15
E8	6	Economía	16
E9	6	Administración	18
E10	5	Administración	29

4.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para cualquier tipo de investigación, ya sea cuantitativa o cualitativa, la recolección de datos resulta esencial. Hernández et al. (2003) indica que el propósito de una investigación cualitativa es obtener datos de personas, como por ejemplo las percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, experiencias, etc.

La recolección de datos está compuesta por datos primarios y secundarios. Como datos secundarios se consideraron para la realización del presente estudio los documentos brindados por las entrevistas y la empresa en que laboran, documentos del sector en que se ubica la empresa, además de informes relacionados a las variables del estudio. En la recolección de datos primarios se consideraron la observación no participante y las transcripciones de las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a las entrevistadas con una duración aproximada de cuarenta y cinco minutos por entrevista.

El instrumento de recolección de datos que se empleó en la presente investigación es el de la entrevista personal. Savin-Baden y Major (2013) y King y Horrocks (2010) señalan que la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la de naturaleza cuantitativa, ya que la primera puede entenderse como una reunión para conversar e intercambiar información entre el entrevistado y el entrevistador. Las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad (Hernández et al., 2003).

Para la presente investigación se empleó una entrevista semiestructurada, la cual se basa en

una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información (Hernández et al., 2003). Con el instrumento se evaluaron tres aspectos referentes al comportamiento de la mujer líder, los cuales son la comunicación, la afectividad y la adaptación-masculinización, y cómo estos afectan a la estructura organizacional del banco en la ampliación de los puestos, los flujos de comunicación informal y la centralización del puesto. Posterior a ello, se trabajó en la transcripción de todas las entrevistas para poder estudiar las relaciones entre la comunicación y la afectividad con los flujos de comunicación informales dentro de un banco, y la adaptación-masculinización con la centralización y ampliación de los puestos.

El tipo de muestreo empleado, discrecional o de juicio, permitió que se escojan minuciosamente a las mujeres con cargos de liderazgo que brinden sus experiencias profesionales para el trabajo de investigación. La recolección de datos se realizó durante los años 2019, 2020 y 2021 dentro del ambiente laboral de cada una de las líderes. Las entrevistas fueron personales, la mujer líder brindó sus respuestas únicamente al entrevistador y no se realizó más de una entrevista a la vez, el tiempo promedio de la entrevista fue de cuarenta y cinco minutos.

4.4. Procedimiento de análisis de los datos

El análisis de los datos se realizó en cuatro pasos.

Primero se realizó una búsqueda de antecedentes y bibliografía sobre las variables para poder conocer los avances que se habían realizado en el tema y las conclusiones a las que se había llegado en investigaciones previas. Las variables en estudio fueron el liderazgo de la mujer profesional y la estructura organizacional de un banco en Lima, Perú.

En segundo lugar, se llevó a cabo un diagnóstico de la situación de la mujer profesional en el mundo por medio del informe *The Global Gender Gap Report* del *World Economic Forum* (2018). Y la situación de la mujer profesional en el Perú por medio de la investigación Brechas de género - Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019), y los informes del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo: La Mujer en el Mercado Laboral Peruano (2016), Informe Anual del Empleo en el Perú (2016) e Informe Anual de la Mujer en el Mercado Laboral (2018).

En tercer lugar, se definió la muestra con la cual se trabajaría para la recolección de datos de la presente investigación y se realizaron las entrevistas a profundidad con las mujeres líderes, la cual consta de tres bloques de preguntas. Cada una de las entrevistas fue transcrita para su posterior análisis.

En último lugar, se realizó un análisis y síntesis del contenido de las entrevistas y datos obtenidos en la investigación. Se compararon los resultados del presente trabajo, con los obtenidos previamente por otros autores, y se triangularon los objetivos, los antecedentes y los resultados.

Rodríguez et al. (2006) define el concepto de triangulación como una técnica de confrontación y una herramienta de comparación de diferentes tipos de análisis de datos que tienen el mismo objetivo, por medio del cual se pueden potenciar las conclusiones que se obtienen en el proceso.

Para poder analizar los datos registrados en la investigación, debido al carácter cualitativo de la misma, se emplea un análisis del discurso obtenido en las entrevistas semiestructuradas que se realizaron a las mujeres que ocupan cargos de liderazgo en un banco en Lima, Perú.

En las investigaciones cualitativas, Hernández et al. (2003) señala que el análisis de los datos se da en paralelo con la recolección de estos, y que el análisis no es uniforme puesto que cada estudio requiere un esquema particular, ya que los datos recolectados son muy variados, pero que principalmente consisten en la observación y la narración de los participantes.

Hernández et al. (2003) menciona que se denomina triangulación de datos a la utilización de diferentes fuentes y métodos de recolección. De esta manera se pueden comparar los resultados obtenidos en la investigación acerca del liderazgo de la mujer profesional con los que obtuvieron previamente otros autores.



Capítulo 5 Resultados

La presente investigación muestra los resultados obtenidos mediante el análisis de las entrevistas a diez mujeres que actualmente trabajan en un determinado banco en Lima, Perú y que se encuentran en una posición de liderazgo con personas a su cargo dentro de la organización. Los años de experiencia, la profesión y la estructura de los equipos que lideran varían entre sí, sin embargo, todas tienen en común la experiencia profesional en el sector bancario.

5.1. Distribución del tiempo entre tareas

Uno de los primeros aspectos por los cuales se consultó fue la distribución del tiempo entre tareas administrativas y tareas de planeamiento y estrategia. Dentro de las tareas administrativas se encuentran las actividades del día a día en el puesto de trabajo: responder correos electrónicos, atender las consultas de las personas a su cargo, completar documentación, etc. y las tareas de planeamiento y estrategia están ligadas a determinar cómo debe conducirse la empresa internamente en relación con los objetivos estratégicos planteados a corto y mediano plazo, y las acciones que tomarán de cara a sus clientes externos y el mercado.

El promedio del tiempo que dedican a las tareas administrativas es de 59% y a las tareas de planeamiento un 41%. En la siguiente tabla se puede observar cómo es que cada una de las entrevistadas distribuye su tiempo de manera diaria.

Tabla 2.

Detalle de la distribución diaria del tiempo entre tareas administrativas y tareas de planeamiento y estrategia.

Entrevista	Administrativas (%)	Planeamiento y Estrategia (%)
E1	20	80
E2	70	30
E3	70	30
E4	60	40
E5	40	60
E6	70	30
E7	60	40
E8	70	30
E9	60	40
E10	70	30

5.2. Percepción sobre el puesto que ocupan las mujeres líderes

En cuanto a la percepción que tienen del puesto en el que se encuentran y el aporte que

brindan a la organización resaltan que tienen un puesto de formación y *mentoring*, ya que enseñan y acompañan en su crecimiento profesional a quienes están a su cargo desde sus propias experiencias profesionales. Indican que es una posición que permite interconectar áreas que de una u otra manera se relacionan, y permite también transmitir la información desde el ápice estratégico (alta dirección) hasta sus equipos. Adicionalmente, distribuyen el trabajo y las responsabilidades entre los miembros de sus equipos y las prioridades de las tareas por realizar.

Aportan a que la organización pueda lograr sus objetivos debido a la experiencia que poseen, mitigan riesgos debido a la supervisión constante que tienen con las personas a su cargo y permite que toda la organización se alinee, ya que son transmisores de los mensajes de la alta gerencia a sus equipos (flujo de comunicación vertical).

5.3. El liderazgo y la empatía en los equipos

Debido a que las entrevistadas cuentan con personas bajo su supervisión, se ha indagado acerca de cómo la empatía puede influir en sus equipos. Uno de los puntos resaltantes es que todas consideran que la empatía es muy importante al momento de liderar un equipo. Entre los motivos de su importancia se encuentran:

1. Se puede llegar a entender el momento por el cual está pasando la otra persona en su vida, cuáles son sus motivaciones.
2. El trabajo se hace mucho más llevadero y agradable.
3. Permite tener una comunicación más fluida, más sincera y transparente en lo que la persona está a favor y en lo que cree que es una oportunidad de mejora.
4. Fomenta el trabajo en equipo.
5. Permite al líder comprender cómo sus acciones repercuten en el equipo.
6. Genera confianza.
7. Se genera un vínculo de soporte.
8. Genera un buen ambiente de trabajo que permite a los colaboradores ser más productivos.

Indican que sí es posible percibir las emociones y los sentimientos de las personas que están a su cargo, sin embargo, señalan que es importante que se tenga un límite, ya que los problemas que puedan tener las personas a su cargo no deben afectar el estado emocional del líder, y que tampoco se debe caer en un liderazgo sobreprotector por el cual terminan asumiendo las responsabilidades de las personas a su cargo, ya que eso no sumaría a su crecimiento profesional.

Algunas de las entrevistadas mencionan que las personas suelen asumir que cuando las líderes son madres adoptarán una tendencia más sobreprotectora con las personas a su cargo, sin embargo, en la práctica ellas observan que los hombres también pueden ejercer un liderazgo sobreprotector y que las líderes que son madres no siempre lo serán. Otro grupo de las entrevistadas indica que, si bien

no influye la maternidad en la capacidad de ser empáticas y percibir las emociones y los sentimientos de las otras personas, sí influye el hecho de ser mujer, ya que estas se caracterizan por ser más observadoras y estar atentas a los detalles.

Un punto importante en cuanto a la empatía y la maternidad es que indican que el hecho de ser madre ayuda a que la líder sea más empática con los que son padres de familia, ya que comprenden que los trabajadores tienen responsabilidades adicionales fuera del trabajo.

5.4. El liderazgo y los medios de comunicación con el equipo

En cuanto a los medios de comunicación que utilizan con sus equipos sienten que el mejor es el diálogo presencial, ya que permite no solamente transmitir el mensaje, sino que también pueden tener una retroalimentación al momento acerca de cómo perciben las personas a su cargo ese mensaje. Para comunicaciones que tienen que ser rápidas, pero no pueden ser en persona utilizan el *whatsapp*, ya que les permite tener una respuesta en tiempo real con las otras personas, el correo electrónico queda como una herramienta para consolidar o dejar por escrito todos los acuerdos que se han logrado a través de una conversación presencial, conversaciones por *whatsapp* o por una llamada telefónica. El correo electrónico es percibido como un medio formal dentro de la organización, mientras que los otros medios los acompañan en su día a día.

Las mujeres líderes entrevistadas consideran que los medios informales son más efectivos porque son más rápidos, permiten recibir una retroalimentación al momento, mientras que el correo electrónico sirve para dejar un registro de los acuerdos y es también un recordatorio. Pero también se recalca que ambos son necesarios y que es importante que se aprovechen sus ventajas para beneficio de la organización. Asimismo, consideran que la comunicación dentro de la organización debe ser una mezcla de las dos, en donde se utilicen los medios formales, pero también los informales.

5.5. Características principales de la mujer y del hombre

Cuando se les preguntó a las líderes acerca de las tres características que más reconocían en las mujeres, mencionaron mayormente: 1. la organización y la persistencia, 2. el *multitasking*; 3. la fortaleza, la sensibilidad y el fijarse en los detalles. Con respecto a los hombres, las características que más reconocían son: 1. la practicidad; 2. la competitividad, ser arriesgados y la frescura.

Las entrevistadas mencionaron adicionalmente que las diferencias entre las características principales entre los hombres y las mujeres no lo veían como algo negativo, al contrario, trabajar en equipos mixtos les permitía aprender sobre las características de los hombres y consideran que viceversa se da lo mismo.

5.6. Principales dificultades de las mujeres en el crecimiento profesional

Las principales dificultades a las que las mujeres entrevistadas se tienen que enfrentar para poder seguir creciendo profesionalmente es la carga de las responsabilidades del hogar, las cuales no son divididas de forma equitativa entre el hombre y la mujer, y la licencia por maternidad. Indicaron

que su crecimiento profesional se complica, no tanto por el ser mujer, sino por el ser madre, ya que el cuidado de los hijos usualmente recae en la mujer en una mayor proporción que en el hombre.

5.7. Influencia del liderazgo de la mujer en la estructura organizacional

Al buscar comprender la importancia del liderazgo de la mujer en la estructura organizacional de un banco en Lima, Perú; después de entrevistar a diez mujeres líderes se pudo apreciar que las mujeres que lideran equipos fomentan el uso de medios informales dentro de sus equipos, que descentralizan la autoridad de sus puestos y que presentan una inclinación a asumir más tareas de las que les corresponden según su puesto (ampliación) cuando quieren que su trabajo se aprecie de igual manera que el de sus pares varones.

Al identificar las características principales de la estructura organizacional en términos de centralización del puesto, ampliación del puesto y flujos de comunicación informal. Con respecto a la centralización de los puestos, las diez mujeres líderes presentan mucha apertura a delegar las funciones correspondientes a sus cargos, la principal motivación que tienen para hacerlo es poder empoderar a los miembros de su equipo y darles la oportunidad de desarrollar nuevas habilidades. La mayoría de las mujeres líderes mencionan que delegan sus funciones basándose en la meritocracia y que no tienen preferencias entre hombres y mujeres al momento de asignar una tarea. Una de las mujeres líderes menciona que se apoya mucho en dos de los miembros de su equipo que son mujeres debido a las características que estas presentan (organización y responsabilidad) y que no encuentra en los miembros varones de su equipo.

En el caso de la ampliación de los puestos, un grupo de las mujeres líderes mencionan que no realizan más tareas de las que se encuentran estipuladas en su manual de funciones; sin embargo, las otras entrevistadas mencionan que terminan haciendo más de lo estipulado por diferentes motivos entre los cuales se encuentra igualar a sus pares varones que trabajan fuera del horario de oficina y un interés por desarrollar nuevas habilidades. Todas las líderes coinciden en la importancia de la comunicación directa con su equipo, por lo que se apoyan mucho de los flujos informales de comunicación como las conversaciones de pasillo, el uso de *whatsapp* o tener un *working lunch*. Los medios formales de comunicación, como el correo institucional, los usan para mantener un registro de la información y poner por escrito los acuerdos a los que llegan por medio de los flujos de comunicación informales. Las diez mujeres coinciden en que para poder manejar un equipo deben estar en constante comunicación directa y que la forma ideal de comunicarse con sus equipos es un *mix* entre los medios formales y los informales, en donde son predominantes los informales.

5.8. En términos de comunicación, afectividad y adaptación-masculinización

El próximo paso ha sido identificar las características principales del liderazgo femenino en términos de comunicación, afectividad y adaptación-masculinización. Con respecto a la comunicación, las mujeres líderes están en constante contacto con sus equipos, buscan el diálogo e invitan a su equipo

a participar. Una de ellas menciona que siempre busca que el equipo tenga una participación activa y que los miembros que muestran más predisposición a asumir nuevas tareas y apoyar son las mujeres dentro de su equipo. Resalta en todos los casos la apertura que muestran a no sólo dialogar sobre temas laborales sino también sobre los acontecimientos que viven los miembros de sus respectivos equipos fuera del trabajo. Al tratar sobre la afectividad, las mujeres reconocen que la empatía es fundamental para poder liderar los equipos, que pueden percibir las emociones y los sentimientos de las personas que trabajan bajo su cargo y que generar lazos con ellos las ayuda a poder motivarlos de forma más eficiente. Dos de ellas mencionan que deben tener cuidado con la forma en la que se aproximan a los miembros de su equipo, ya que al ser empáticos con ellos y ponerse en la situación que están viviendo podrían sentirse afectadas emocionalmente. Con respecto a la adaptabilidad-masculinización, las líderes mencionan que no han tenido que actuar de una manera más masculina para poder destacar en sus actuales empleos, con la única excepción de tener que igualar, cuando recién asumieron la posición de liderazgo, la cantidad de horas que sus pares varones dedican al trabajo. Esto se pudo lograr sacrificando el tiempo que pasaban en casa, pero mencionan a la vez que sus obligaciones dentro del hogar les impiden mantener estas jornadas de trabajo por periodos largos de tiempo.

5.9. Discusión y triangulación de los resultados

Las mujeres líderes entrevistadas dedican en promedio 51% de su tiempo a tareas administrativas, mientras que el 49% lo dedican a tareas de planeamiento y estrategia. Identifican sus puestos como posiciones de formación y *mentoring* hacia las personas que están en su equipo, asignan funciones para empoderar a las personas de su equipo y los acompañan en su crecimiento profesional. Las entrevistadas señalan que son un punto en donde se pueden interconectar las áreas internas y son las encargadas de trasladar la información que nace en el ápice estratégico hacia las personas de su equipo (flujo de comunicación vertical). Asimismo, otorgan un nivel de importancia alto a la empatía al momento de liderar equipos, ya que permite entender a la otra persona, genera confianza y un ambiente agradable de trabajo.

Las entrevistadas prefieren la comunicación presencial porque les permite tener una retroalimentación de cómo reciben la información las personas de su equipo (comunicación no verbal), y prefieren los medios de comunicación informales como el *whatsapp*, ya que son más rápidos. Sin embargo, reconocen que los medios de comunicación formales como el correo institucional son también necesarios, por lo que dentro de la organización se debería tener un *mix*

de ambos tipos de comunicación.

Entre las características que más destacan las entrevistadas en las mujeres están: la organización y persistencia, el *multitasking*, la fortaleza, la sensibilidad y el fijarse en los detalles. Adicionalmente, las entrevistadas señalan que los principales obstáculos en su crecimiento profesional

son las responsabilidades del hogar y la licencia por maternidad.

Por medio de las entrevistas se pudo concluir que las mujeres que lideran equipos descentralizan la autoridad de sus puestos y que presentan una inclinación a asumir más tareas de las que les corresponden (ampliación) cuando quieren que su trabajo se aprecie de igual manera que el de sus pares varones.

Las mujeres líderes indicaron que sus puestos eran de formación y *mentoring*, y que asignaban tareas a sus equipos para poder empoderarlos, de esta manera descentralizan la autoridad de sus puestos. Investigaciones previas tuvieron resultados en la misma línea señalando que: las mujeres suelen ser más democráticas o participativas que los hombres (Carrillo, 2017), tienen una orientación hacia el consenso y más inclinadas a establecer compromisos (Clancy, 2007), la afiliación (Cloninger, 2003) y la cooperación (Buitrago, 2017). Las mujeres favorecen la participación de tal forma que las personas se sentirán parte de la organización y considerarán que sus contribuciones son valoradas (Gutiérrez, 2015).

Las entrevistadas reconocen la importancia de la empatía al momento de dirigir equipos y entender las emociones y sentimientos de los otros miembros. Las mujeres tienen una capacidad empática que ponen de manifiesto en su trabajo y comparten emociones (Jimenez et al., 2016), están más orientadas hacia las relaciones interpersonales, son emocionales, afectivas y sensibles (Eagly y Carli, 2007), están más motivadas por factores psicológicos (Pérez López y Chinchilla, 1999). Estos son recursos humanos beneficiosos para el clima organizacional y generan una mayor efectividad en el trabajo en equipo (Barberá et al., 2000).

Adicionalmente, las entrevistadas prefieren mantener una comunicación presencial y directa con sus equipos para recibir retroalimentación mientras les transfieren el mensaje. En la misma línea otras investigaciones evidencian que las mujeres que forman parte de las organizaciones presentan una comunicación abierta y bidireccional (Gutiérrez, 2015) y demuestran capacidad para interpretar posturas, gestos, expresiones faciales, entre otros signos no verbales (Buitrago, 2017).

Las características que más destacan las entrevistadas en las mujeres son: la organización y persistencia, el *multitasking*, la fortaleza, la sensibilidad y el fijarse en los detalles. Investigaciones previas han mostrado resultados similares indicando que la mujer se caracteriza por la sensibilidad emocional, la paciencia, hacer varias cosas simultáneamente (Buitrago, 2017), la afectividad, la amabilidad (Schein, 2001), con una mayor afinidad y sensibilidad hacia lo afectivo (Pérez López y Chinchilla, 1999), tiene una mayor capacidad de escucha, de comunicación y de relacionarse con los demás (Goñi, 2008).

Otro aspecto que señalaron las entrevistadas es que los principales obstáculos en su crecimiento profesional son las responsabilidades del hogar y la licencia por maternidad. Previamente Carrillo (2017) señalaba que entre los factores que explican la disparidad entre hombres y mujeres se

encontraban los estereotipos de género y la dificultad de balancear el trabajo con la crianza de los hijos y el cuidado del hogar. En promedio en un domingo las mujeres dedican 4.7 horas a los trabajos del hogar mientras que los hombres dedican 2.9 horas (Venero, 2009) y mientras una mujer destina 39 horas con 28 minutos a la semana a las actividades no remuneradas, los hombres dedican 15 horas con 54 minutos (INEI, 2020). Asimismo, en el Perú las tasas de empleo informal más altas se relacionan con un mayor número de hijos (INEI, 2020).

Finalmente, las entrevistadas presentan una inclinación a asumir más tareas de las que les corresponden (ampliación) cuando quieren que su trabajo se aprecie de igual manera que el de sus pares varones. La mujer líder y empresaria sufre más elementos de presión que el hombre, por ello ha de hacer un mayor esfuerzo y mostrarse más firme para ser reconocida, está más sometida a juicio constantemente (Pérez López y Chinchilla, 1999) y trabajaban más que sus pares hombres para que se les otorgue el mismo grado de reconocimiento (Maxfield, 2005).



Conclusiones

La importancia de entender cómo el liderazgo y la estructura organizacional se relacionan, radica en que el tipo de liderazgo que se practique en la organización influirá en los resultados de esta. Pazmiño et al. (2016) menciona que el estilo de liderazgo que se asuma en la gestión influirá en los colaboradores para lograr los propósitos organizacionales, señalará la respuesta que tendrá el líder ante situaciones emergentes, y la movilización de sus recursos en diversas situaciones contingentes.

El objetivo general de la investigación fue analizar la relación del liderazgo de la mujer profesional con la estructura organizacional de un banco en Lima, Perú en los años 2019-2021. La teoría revisada señala que las mujeres pueden realizar contribuciones importantes al liderazgo en todos los sectores (ONU Mujeres, 2021) y los aspectos en que el liderazgo femenino y masculino se diferencian son los denominados como comunal y de poder, ya que las mujeres están más orientadas hacia las relaciones interpersonales y son emocionales, afectivas y sensibles, mientras que los hombres son más controladores, agresivos y tienden al individualismo (Eagly y Carli, 2007). Con la presente investigación se ha podido concluir que para las líderes mujeres la comunicación continua con el equipo es altamente importante y buscan medios adicionales a los que ofrece el banco para poder estar siempre en contacto con el equipo. Buitrago (2017) señala que estas características distintivas en las mujeres resultarían ser una fortaleza para dirigir una organización, y adicionalmente constituyen recursos humanos beneficiosos para el clima organizacional y una mayor efectividad en el trabajo en equipo (Barberá et al., 2000).

En la presente investigación se pudo concluir también que estas características del liderazgo femenino reducen la formalización y la burocracia de la estructura organizacional del banco, ya que las mujeres se caracterizan por descentralizar la autoridad de sus puestos para empoderar a los miembros del equipo que lideran y, asimismo, presentan una inclinación a asumir más tareas de las que les corresponden según su puesto (ampliación) para poder competir con sus pares varones.

El primer objetivo específico fue analizar cuáles son las características principales de la estructura organizacional en términos de centralización del puesto, ampliación del puesto y flujos de comunicación informal. En la teoría revisada previamente, Hitt et al. (2006) indica que la descentralización fomenta que la autoridad para la toma de decisiones fluya. Adicionalmente, Mintzberg (2012) señala que los flujos de comunicación informal se pueden ver como una serie de vías informales conectadas por centros neurálgicos a la red de comunicación informal, estos centros son personas posicionadas en las encrucijadas entre las distintas vías. Hitt et al. (2006) considera que la comunicación dentro de las empresas puede darse por diferentes medios y una de las maneras más personales se da cara a cara. Con la presente investigación se logró concluir que las mujeres descentralizan la autoridad asignando tareas a los miembros de su equipo para empoderarlos,

presentan una mayor ampliación del puesto al asumir tareas que no les corresponden y buscan medios tanto formales como informales para estar siempre comunicadas con el equipo que lideran, prefiriendo la comunicación informal y directa, y a su vez señalan que son puntos de intercomunicación con otras áreas.

El segundo objetivo específico fue analizar cuáles son las características principales del liderazgo femenino en términos de comunicación, afectividad y adaptación- masculinización. Estudios previos señalan que las mujeres y los hombres tienen diferentes formas de comunicarse, y esto se pone en evidencia con los puestos de liderazgo, una de las diferencias principales es que las mujeres tienden a adoptar estilos más democráticos o participativos que los hombres (Eagly y Johnson, 1990). Son comunicativas, abiertas, detallistas (Buitrago, 2017) y favorecen la participación de tal forma que las personas se sentirán parte de la organización y considerarán que sus contribuciones son valoradas (Gutiérrez, 2015). Las mujeres líderes entrevistadas consideran muy importante la comunicación entre los miembros del equipo, lideran con afectividad tratando de comprender las emociones y sentimientos de los miembros del equipo y en el aspecto de adaptación-masculinización, señalan que si bien no han tenido que disminuir las características personales que podrían ser consideradas como femeninas para poder ser bien consideradas en sus puestos de liderazgo sí han tenido que incrementar las horas de trabajo que dedican a las funciones de su puesto para ser evaluadas de igual manera que sus pares varones. La teoría previamente revisada ya señalaba que es vital que las mujeres desarrollen un liderazgo acorde con sus propias características, pues imitar el patrón masculino puede ser adverso (Contreras et al., 2012).

El tercer objetivo específico fue analizar cómo el liderazgo y la estructura organizacional de un banco se relacionan. Otras investigaciones han demostrado que el liderazgo es un proceso de influencia del líder hacia sus seguidores, en el cual las características de ambos factores son determinantes (Aguilar y Correa, 2017) y un aspecto fundamental para que pueda darse la relación líder - seguidor es la coordinación, ya que la comunicación positiva genera el compromiso de los colaboradores para lograr las metas propuestas (Pazmiño et al., 2016). Con la presente investigación se puede concluir que las mujeres líderes buscan liderar equipos abiertos en donde la comunicación fluye por ambas partes (líder y equipo) y buscan acompañar a los miembros del equipo en su desempeño y progreso profesional, escuchando y enseñando. Adicionalmente, se fijan en el estado emocional de los miembros del equipo y entienden que los aspectos personales pueden influir en los aspectos profesionales de las personas.

El cuarto, y último objetivo específico, fue analizar qué se puede proponer en términos de liderazgo femenino y estructura organizacional. Los reportes actuales son concluyentes en cuanto a la participación de las mujeres en los puestos de dirección dentro de las empresas, en el 2020 con la información de 149 países se pudo concluir que las mujeres solamente ocupan el 36% de los puestos

de dirección del sector privado y público (World Economic Forum, 2020). Estos resultados responden a estereotipos preconcebidos sobre el liderazgo como el efecto *think manager - think male* por el cual las características de un líder se asocian con características masculinas (Schein, 2001). Asimismo, las mujeres líderes no encajan dentro del estereotipo común de su género y dejan de ser percibidas como cálidas (Braun et al., 2017), ya que la mujer trabajadora ha tenido que identificarse con lo masculino para poder alcanzar un puesto laboral (Goñi, 2008) y tienen que trabajar más que sus pares hombres para que se les otorgue el mismo grado de reconocimiento (Maxfield, 2005). Sin embargo, el liderazgo que desempeñan las mujeres entrega muchos beneficios a las organizaciones, ya que están más orientadas hacia las relaciones interpersonales (Eagly y Carli, 2007), benefician al clima laboral (Barberá et al., 2000), humanizan a las empresas (Pérez López y Chinchilla, 1999), favorecen la participación y las personas se sienten parte de la organización (Gutiérrez, 2015). Por lo que se puede proponer que las mujeres líderes representan un recurso humano valioso para las organizaciones y su estructura, y estas deben velar por el crecimiento y desarrollo de las mujeres profesionales con políticas internas que sean compatibles con la vida familiar y que evalúen bajo los mismos estándares tanto a mujeres como hombres.

El principal aporte de esta investigación se basa en que permite comprender cómo las mujeres gestionan equipos y analiza cómo es que las características más resaltantes de las mujeres pueden modificar la estructura organizacional. Permite comprender a la vez el valioso aporte que las mujeres pueden brindar a las organizaciones al ocupar un cargo de liderazgo dentro de la misma y brinda una mirada complementaria a la cual tienen los hombres que lideran equipos. Adicionalmente, señala cuales son los principales obstáculos que las mujeres líderes identifican para continuar con su crecimiento profesional, como lo es la distribución de las tareas domésticas y el tiempo fuera del trabajo por la licencia de maternidad.

La limitación principal del estudio se dio al momento del muestreo, ya que el número de mujeres ocupando puestos de liderazgo dentro de las empresas aun no es comparable con el de los hombres y la identificación de mujeres en cargos de liderazgo en empresas representa un reto para cualquier investigación acerca de liderazgo femenino empresarial.

Es recomendable que las futuras investigaciones se centren en identificar las diferencias principales entre el liderazgo femenino y masculino, y si es que la productividad de los equipos varía de acuerdo con el tipo de liderazgo que tengan. Asimismo, se debe seguir profundizando en las razones por las que es más difícil para las mujeres obtener puestos de liderazgo, lo cual permitirá presentar alternativas de solución a este problema, y cuáles son las mejores alternativas para que tanto mujeres como hombres puedan conciliar la vida de trabajo y familia.

Lista de Referencias

- Abramo, L. y Valenzuela, M. E. (2006). Inserción laboral y brechas de equidad de género en América Latina. En L. Abramo (Ed.), *Trabajo decente y equidad de género en América Latina* (pp. 9-62). Organización Internacional del Trabajo.
- Aequales. (2021). *Sobre el Ranking PAR*. <https://par.aequales.com/>
- Aguilar-Bustamante, M. C., y Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>
- Barberá, E., Sarrió, M. y Ramos, A. (2000). Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad. *Revista de Intervención Psicosocial*, 9(1), 49-62. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=179818244004>
- Braun, S., Stegmann, S., Hernandez, A., Junker, N. y van Dick, R. (2017). Think manager—think male, think follower—think female: Gender bias in implicit followership theories. *Wiley Journal of Applied Social Psychology*, 47(7), 377-388. <https://doi.org/10.1111/jasp.12445>
- Buitrago, R. (2017). Gestión del conocimiento a través del liderazgo femenino como recurso esencial para la competitividad organizacional. *Revista del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 14(2), 320-337. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6430962>
- Buser, T. y Peter, N. (2012) *Multitasking*. *Experimental Economics*, 15, 641-655. <https://doi.org/10.1007/s10683-012-9318-8>
- Carrillo, N. (2017) *Género y poder: ¿por qué no hay mujeres directivas?*. Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado el 1 de abril de 2021 de <https://www.uoc.edu/portal/es/news/actualitat/2017/033-genero-poder.html>
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. 7ma ed. McGraw Hill.
- Chinchilla, N., García, P. y Mercadé, A. (1999) *Emprendiendo en femenino*. Ediciones Gestión S.A.
- Clancy, S. (2007). ¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: ¿debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales? *Revista Latinoamericana de Administración*, 38, 1-8. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603802>
- Contreras, F., Pedraza, J. y Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: perspectivas en psicología*, 8(1), 183–193. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5883725>
- Cruzado, M. y Velasco, A. (2005). *¿Vives o trabajas?: Flexibilidad laboral y equilibrio personal general, rentabilidad y satisfacción*. LID Editorial Empresarial.
- De Anca, C., Aragón, S. (2007). *La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las*

- decisiones de trayectoria profesional. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 38, 45-63. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603805>
- Durán, S. (2017, Agosto 23). El *Multitasking - Una breve revisión*. [Post]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/el-multitasking-una-breve-revisi%C3%B3n-luis-samuel-dur%C3%A1n/>
- Eagly, A. y Carli, L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 1-8. Recuperado de: <http://citt.hccfl.edu/Newsletters/NewsletterID1.pdf>
- Eagly, A. H. y Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233-256.
- Esteban, N. (2018) Tipos de Investigación. Repositorio Institucional Universidad Santo Domingo de Guzmán.
- Fernández, S., Urbiola, P. (2018). *Transformación digital y competencia en el sector financiero*. Regulación de Mercados y Competencia, n° 905, págs. 73 - 82. Consultado el: 16 de junio del 2019, De ICE Base de datos.
- Gardiner, M., y Triggerman, M. (1999). Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male and female dominated industries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 301-315.
- Goñi, C. (2008). *Lo femenino: Género y diferencia* (3era edición). Eunsa.
- Hall, R. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. 6ª Ed. Prentice Hall.
- Hernández, R. (2014) *Metodología de la Investigación*. 6ª Ed. México: McGraw-Hill.
- Hitt, M., Stewart, J., Porter, L. (2006) *Administración*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). Perú Brechas de género 2017 - Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019). Perú Brechas de género 2019 - Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2020). Perú: Brechas de género 2020 - Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022). Perú: Brechas de género 2022 - Avances hacia la igualdad de mujeres y hombres.
- Jimenez, R., Rebollo, A. y Rodríguez, R (2016). *Gestión y liderazgo empresarial con perspectiva de género*. Universidad de Sevilla - España.
- Johnson, F. y Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica*. 3ª Ed. Prentice Hall.
- Klasen, S. y Lamanna, F. (2009). The impact of gender inequality in education and employment on economic growth: New evidence for a panel of countries. *Feminist Economics*, 15 (3), 91-132.
- Marchionni, M., Gluzmann, P., Serrano, J. y Bustelo, M. (2019) *Participación femenina ¿Qué explica*

las brechas entre países?. Banco Interamericano de Desarrollo & CEDLAS.

Mintzberg, H. (2012) La estructuración de las organizaciones. Editorial Ariel.

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2016). *La Mujer en el Mercado Laboral Peruano*.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31135/informe_anual_mujer_mercado_laboral_2016.pdf

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2016). *Informe Anual del Empleo en el Perú*.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/31134/INFORME_ANUAL_EMPLEO_ENAHO_2016.pdf

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2018). *Informe Anual de la Mujer en el Mercado Laboral*.

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/471959/Informe_Anual_de_la_Mujer_2018.pdf

Morales, F., García, G., Uribe, E. (2013). *Sistema financiero y actividad económica en México: negocio y divergencia del sector bancario*. Análisis Económico, Vol. XXVII (número 67), págs. 171 - 198. Revisado el: 16 de junio del 2019.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2012). Gender Equality in Education, Employment and Entrepreneurship: Final Report to the MCM 2012. Recuperado en: <http://www.oecd.org/employment/50423364.pdf>

ONU Mujeres. (2021). Reclamemos el espacio de las mujeres en el liderazgo. Recuperado el 12 de septiembre 2021: <https://www.unwomen.org/es/news/stories/2021/3/compilation-claiming-womens-space-in-leadership>.

ONU Mujeres. (n.d.). Empleo y migración. Recuperado el 12 de septiembre 2021:

<https://www.unwomen.org/es/what-we-do/economic-empowerment/employment-and-migration>.

Pazmiño, G. Beltrán, M. y Gallardo, W. (2016). Los estilos de liderazgo y su influencia en el desarrollo empresarial: caso Pymes de la provincia de Tungurahua - Ecuador. Revista PUCE, ISSN 1390-7719. Núm. 103., PP. 355-369.

Robbins, S., y Coulter, M. (2014). Administración (12ª ed.). Pearson Educación.

Pérez López, J., y Chinchilla, N. (1999) La mujer y su éxito. Ediciones EUNSA.

Rodríguez, C., Pozo, T. y Gutiérrez, J. (2006). La triangulación analítica como recurso para la validación de estudios de encuesta recurrentes e investigaciones de réplica en Educación Superior. RELIEVE. Revista electrónica de Investigación y Evaluación Educativa, 12 (2), p. 289-305.

Rodríguez Díaz, R., Rebollo Catalán, M.Á. y Jiménez Cortés, R. (2016). Gestión y liderazgo empresarial con perspectiva de género : voces y experiencias. Cuestiones de género: de la igualdad y la

diferencia, 11, 329-350.

Scharager, J. (2001). Muestreo no probabilístico. Recuperado el 18 de junio 2019, de Pontificia Universidad Católica de Chile Sitio web:

https://www.academia.edu/4230919/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_Escuela_de_Psicolog%C3%ADaAutor_Judith_Scharager_Asistente_Pablo_Reyes_MUESTREO_NO_PROBABIL%C3%8DSTICO_Qu%C3%A9_es_el_Muestreo_No_Probabil%C3%ADstico

Schein, V. E. (2001). A Global Look at Psychological *Barriers to Women's Progress in Management*. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675–688. doi:10.1111/0022-4537.00235

Selznick, P. (1984) *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*. University of California, Berkeley

Sordo, P. (2012), ¡Viva la diferencia! Ediciones Luciérnaga.

Strategor (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Biblioempresa.

United Nations. (2015). La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible – Desarrollo Sostenible. United Nations. Recuperado el 12 de Septiembre del 2021:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>.

United Nations. (n.d.). Igualdad de género y empoderamiento de la mujer – Desarrollo Sostenible.

United Nations. Recuperado el 12 de Septiembre del 2021:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>.

Urbina, E. (2020). Investigación Cualitativa. ASD Journal. Vol. 1 Número 3.

Venero, H. (2009) El esfuerzo invisible de las Mujeres. *Revista Argumentos*, Edición n° 5, Noviembre 2009. Disponible en: <https://argumentos-historico.iep.org.pe/articulos/el-esfuerzo-invisible-de-las-mujeres/>

Viladot, À. (2017). *Género y poder en las organizaciones*. Editorial UOC.

World Economic Forum (2018). *The Global Gender Gap Report*. World Economic Forum (2020). *The Global Gender Gap Report*.

Anexos

Instrumento de investigación

Para poder obtener la información necesaria para la investigación, la entrevista a profundidad se dividirá en tres bloques, el primero para recolectar data general como la experiencia profesional, los cargos desempeñados antes de llegar a la posición de líder y la cultura de las organizaciones en las cuales había laborado.

Pregunta 1: ¿Cómo se ha desarrollado su experiencia profesional? ¿Cuántos años lleva en el sector, en qué empresas ha trabajado?

Pregunta 2: ¿Cómo se desarrolla un día normal en su puesto de trabajo? ¿Qué cantidad de tiempo dedica a las tareas administrativas y a las tareas de planeamiento y estrategia?

Pregunta 3: ¿Cómo percibe su puesto dentro del banco? ¿Cuál es el aporte de su posición para conseguir los objetivos de la empresa?

El segundo bloque permite recolectar información acerca de cómo las características de la comunicación y la afectividad influyen en la manera en la que las mujeres líderes interactúan con su equipo y cómo utilizan los flujos de comunicación interna.

Pregunta 1: ¿Cómo cree que la empatía impacta en un equipo? ¿Suele percibir las emociones y sentimientos de las personas que están a su cargo?

Pregunta 2: ¿Suele utilizar los canales formales de comunicación con su equipo? ¿Siente que la comunicación es más efectiva por los medios formales o por los medios informales?

Pregunta 3: ¿Cómo considera usted que deberían comunicarse los trabajadores dentro de la empresa?

El tercer bloque permite recolectar información acerca de cómo los niveles de adaptación-masculinización de la mujer líder influyen en la centralización y ampliación del puesto que ocupan.

Los datos primarios se obtienen de la entrevista semiestructurada de cada una de las líderes que participan en la investigación.

Pregunta 1: ¿Conoce usted el manual de funciones de su puesto? ¿Considera que hace más tareas de las que debería realizar según su cargo?

Pregunta 2: ¿Siente usted que las características masculinas son más apreciadas que las femeninas? ¿En algún momento ha tenido que actuar de una manera más masculina para que sus ideas sean aceptadas o pueda conseguir una promoción? ¿Percibe usted que dentro del banco existen las mismas posibilidades tanto para mujeres como para hombres?

Pregunta 3: ¿Estaría dispuesta a delegar ciertas tareas de su cargo a otros colaboradores de la organización que se encuentren en un nivel inferior dentro de la estructura? ¿Delegaría ciertas tareas de su cargo a un colega hombre que se encuentre en la misma posición que usted?

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: El liderazgo de la mujer profesional en la estructura organizacional de un banco en Lima, Perú.

Autor: Maricarmen Vanessa Robles Luna.

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores				
<p>Problema General:</p> <p>¿Cuál es la relación del liderazgo de la mujer profesional con la estructura organizacional de un banco en Lima, Perú en los años 2019-2021?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>¿Cuáles son las características principales de la estructura organizacional de un banco en términos de centralización del puesto, flujo de comunicación informal y ampliación del puesto?</p> <p>¿Cuáles son las características principales del liderazgo femenino en términos de comunicación, afectividad y adaptación-masculinización?</p> <p>¿Cómo el liderazgo y la</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Analizar la relación del liderazgo de la mujer profesional con la estructura organizacional de un banco en Lima, Perú en los años 2019-2021.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <p>Analizar cuáles son las características principales de la estructura organizacional en términos de centralización del puesto, ampliación del puesto y flujos de comunicación informal.</p> <p>Analizar cuáles son las características principales del liderazgo femenino en términos de comunicación, afectividad y adaptación-masculinización.</p> <p>Analizar cómo el</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>No tiene por ser una investigación cualitativa.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <p>No tiene por ser una investigación cualitativa.</p>	Variable 1: El liderazgo de la mujer profesional				
			Definición conceptual	Definición operacional (Dimensiones)	Indicadores	Ítems	Escala de medición
			Ejercicio de las actividades de líder propias de la mujer o que posee características atribuidas a ella.	El liderazgo es un proceso de influencia del líder hacia sus seguidores, en el cual las características de ambos factores son determinantes. (Aguilar & Correa, 2017)	Comunicación	I. Formas de comunicar de las mujeres directivas. II. Masculinización de la empresa privada. III. Afectividad de las mujeres directivas. IV. Teoría del techo de cristal.	ALTO (80 - 100%)
					Adaptación – masculinización		MEDIO (40 - 79%)
					Afectividad		BAJO (0 - 39%)
			Variable 2: La estructura organizacional de un banco en Lima, Perú				
			Definición conceptual	Definición operacional (Dimensiones)	Indicadores	Ítems	Escala de medición
			Estructura organizacional es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas. (Mintzberg, 1984)	Estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan	Centralización del puesto	I. Diseño organizacional según Mintzberg. II. Niveles de la organización. III. Equipos de trabajo liderados por mujeres. IV. Formas de liderazgo femeninos.	ALTO (80 - 100%)
					Flujos de comunicación informal		MEDIO (40 - 79%)
					Ampliación del puesto		BAJO (0 - 39%)

<p>estructura organizacional de un banco se relacionan?</p> <p>¿Qué se puede proponer en términos de liderazgo femenino y estructura organizacional?</p>	<p>organizacional de un banco se relacionan.</p> <p>Analizar qué se puede proponer en términos de liderazgo femenino y estructura organizacional.</p>		<p>formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.</p> <p>(Strategor, 1988)</p>				
Tipo y diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos		Estadística			
<p>Tipo: teórico.</p> <p>Paradigma: naturalista, cualitativo.</p> <p>Diseño: no experimental.</p> <p>Nivel: descriptivo</p>	<p>Población: conocida.</p> <p>Tipo de muestreo: Discrecional o de juicio.</p> <p>Tamaño de muestra: 10 sujetos - tipo.</p>	<p>Variable 1: El liderazgo de la mujer profesional.</p> <p>Técnicas: Entrevista a profundidad.</p> <p>Instrumentos: Entrevista semiestructurada.</p>	<p>Variable 2: La estructura organizacional de un banco en Lima, Perú.</p> <p>Técnicas: Entrevista a profundidad.</p> <p>Instrumentos: Entrevista semiestructurada.</p>	<p>No tiene por ser una investigación cualitativa.</p>			