

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

ESCUELA DE POSTGRADO



**COMPETENCIAS QUE INCIDEN EN LA FUNCIÓN
GERENCIAL EJERCIDA POR UN GRUPO DE MUJERES
EN LIMA. 2019**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS Y
FINANZAS INTERNACIONALES - MBA INTERNACIONAL**

AUTOR

Stefany Soleis Rosales Rojas

ASESOR

Carmen Rosa Valdivia Arenas

Lima, Perú

2020

*Dedico este trabajo a Héctor, Afra y Eduardo,
quienes siempre me apoyan en las decisiones
que tomo, y a mi hija Bianca por
iluminar mis días.*

Agradecimientos

Agradezco a Dios, porque sin sus oportunidades y obstáculos no sería la persona que soy hoy en día. Un agradecimiento para mis padres que sin su apoyo no hubiera sido posible llegar hasta la realización de este trabajo para la titulación del MBA. A mis profesores de la escuela de pre y post grado de la UCSS por brindarme y compartirme sus conocimientos. Un especial agradecimiento a Héctor Pessolano, que sin su compañía y apoyo diario de estos últimos cinco años no hubiera podido cumplir mis objetivos que incluyen la formación de nuestra familia. Gracias a todos ellos que me dieron la seguridad día a día.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo determinar cuáles son las competencias principales que pueden incidir directamente en la función de un grupo de mujeres como empresarias en Lima. Frecuentemente se observa una cierta discriminación contra la mujer en el campo laboral. Esto se da como respuesta a la forma de gestionar y es distinta si esta es ejercida por una mujer dado que tiene características diferenciadas con respecto a un hombre. El entorno también es importante para analizar este tema puesto que hay lugares en donde se observa con mayor claridad un ambiente competitivo. Este es el caso de Lima en donde las mujeres están accediendo a puestos de gerencia. Aquí es donde se observan una serie de competencias que pueden ser diferentes para la labor ejercida, pero no por ello es menos eficiente.

La población del estudio fue un grupo de 27 mujeres que trabajan en diversas empresas. Fluctúan en edades de entre los 27 y 57 años, las mismas que en general ejercen la función con el cargo de gerente o de alto mando. Sean líderes en su empresa o área o en un cargo clave de las empresas donde laboran, nos cuentan la historia de cómo llegaron a gerenciar una empresa o un proyecto, pero principalmente su percepción sobre las competencias que poseen. Estas entrevistas, luego, fueron analizadas tomando en cuenta el diseño de estudio cualitativo.

Como resultado del estudio se identificaron cuatro competencias que inciden directamente en la función gerencial de cada una de ellas: liderazgo, capacidad estratégica, inteligencia emocional y nivel educativo principalmente.

Palabras clave: Responsabilidad, liderazgo, función gerencial, género y gestión.

Abstract

The objective of this research is to determine which are the main competencies that can directly influence the role of a group of women as entrepreneurs in Lima. A certain discrimination against women is frequently observed in the workplace. This is given in response to the way of managing that may be a little different if it is exercised by a woman since she has different characteristics with respect to a man. The environment is also important to analyze this issue since there are places where a competitive environment is observed more clearly. This is the case of Lima where women are accessing management positions, and this is where a series of competencies are observed that may be different for the work carried out but not for that reason less efficient.

The study population was a group of 27 women who work in various companies, aged between 27 and 57 years, the same ones who generally exercise the function with the position of manager or with a position of high command, who is a leader in their company or area or in a key position of the companies where they work, in these interviews they tell us the story of how they came to manage a company or a project, but mainly their perception of the skills they possess. These interviews were then analyzed taking into account the qualitative study design.

As a result of the study, four competencies that directly affect the managerial function of each of them were identified: leadership, strategic capacity, emotional intelligence, and educational level mainly.

Key words: Responsibility, leadership, managerial function, gender and management.

Introducción

La mujer a través de la historia ha ido ganando protagonismo. Ir desde una sociedad donde ella no tiene ni voz ni voto, hasta llegar a ser parte de un directorio e incluso hasta tomar decisiones de estado, es una tarea de esfuerzo de ellas mismas.

Se puede percibir que una mujer como gerente tiene una forma particular y única de ejercer su gerencia, y es por ello que se necesita investigar las competencias más importantes que influyen directamente en la ejecución de sus labores como gerenta.

A nivel mundial se conoce de mujeres que han escalado hasta puestos muy importantes. En el Perú poco a poco la mujer se está empoderando de manera importante. A nivel de Lima Metropolitana se puede observar un mayor desarrollo de la mujer a diferencia del interior del país, y es aquí en donde se desarrolla esta investigación con un grupo de mujeres que radican en Lima, a las cuales se les ha aplicado un instrumento de recojo de datos cualitativo a fin de conocer su percepción sobre las variables que serán las competencias sientan cómo afecta su labor ejecutiva. Son varias competencias las que se han considerado, entre ellas el liderazgo y la capacidad estratégica.

El liderazgo puede ser una de esas competencias. Es una capacidad innata del ser humano, pero a pesar de ser innata, no todos tienen desarrollada dicha capacidad, incluso algunas personas optan por inscribirse a cursos para despertar sus dotes de líder y con mucho trabajo, con experiencia y tiempo logran despertarla.

De acuerdo con las entrevistas que se realizaron, otra competencia es la capacidad estratégica. En la actualidad ser un líder con dotes de estrategia puede ser gran cualidad de una gerente ya que las mujeres tienen el don de analizar y planificar sus horarios y labores durante el día.

La presente investigación consta de 5 capítulos. En el primero se ha planteado el problema y su formulación a través de objetivos y descripción del problema. En el segundo se ha tratado de fundamentar de manera teórica las variables de estudio a fin de comprender el comportamiento y las respuestas recogidas durante el estudio. En el tercero se ha descrito la forma en que se han recogido los datos del estudio y los criterios que se han considerado para construir el instrumento de recojo de datos. En el cuarto se presentan los resultados, se discuten y se toma en consideración el análisis de tipo cualitativo tal cual se indicó en la metodología. Finalmente se concluye, recomienda y se toma en consideración lo analizado en el cuerpo del trabajo.

Índice temático

Resumen.....	4
Introducción	6
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1 Planteamiento del problema.....	12
1.2 Formulación del problema	13
1.2.1 Preguntas	13
1.2.2 Objetivos	13
1.2.3 Justificación del tema de la investigación.....	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	16
2.1 Antecedentes del estudio.....	16
2.1.1 Antecedentes nacionales del estudio	16
2.1.2 Antecedentes internacionales del estudio	18
2.2 Bases teóricas.....	20
2.2.1 Competencias blandas.....	27
2.2.2 Competencias duras	30
2.2.3 Función gerencial	31
2.3 Términos básicos	32
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	34
3.1 Alcance y diseño de la investigación.....	34
3.2 Diseño de la investigación.....	34
3.3 Descripción del ámbito de la investigación.....	34

3.4	Variables	35
3.4.1	Definición conceptual de la(s) variable(s)	35
3.5	Población y muestra.....	35
3.6	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos	36
3.7	Validez y confiabilidad del instrumento	36
CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN		38
4.1	Evolución histórica de la labor de la mujer en el ámbito gerencial	38
4.2	Características de las mujeres encuestadas	42
4.3	Problemática actual de la mujer en la gestión empresarial - Lima.....	56
4.4	El liderazgo y su incidencia en la función gerencial ejercida por las mujeres empresarias en Lima.....	59
4.5	La capacidad estratégica y su incidencia en la función gerencial ejercida por las mujeres empresarias en Lima.....	65
4.6	La inteligencia emocional y su incidencia en la función gerencial ejercida por las mujeres empresarias en Lima.....	68
4.7	El nivel educativo y su incidencia en la función gerencial ejercida por las mujeres empresarias en Lima.	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		83
Conclusiones		83
Recomendaciones		85

Índice de tablas

Tabla 1: Competencias importantes en la gestión laboral	79
--	----

Índice de gráficos

Gráfico 1: Edad de las mujeres entrevistadas	43
Gráfico 2: Estado civil de las mujeres entrevistadas	44
Gráfico 3: Nivel de educación de las mujeres entrevistadas	45
Gráfico 4: Situación laboral	46
Gráfico 5: Tasa de actividad por sexo y ámbito geográfico 2017	57
Gráfico 6: Población ocupada, según sexo 2016 2017	57
Gráfico 7: Comparación de sueldos entre hombre y mujer, 2015	58
Gráfico 8: Personas que mencionaron liderazgo	61
Gráfico 9: Liderazgo por rango de edad	62
Gráfico 10: liderazgo y el estado civil - hijos	62
Gráfico 11: liderazgo e influencia familiar	63
Gráfico 12: personas que mencionaron capacidad estratégica	66
Gráfico 13: capacidad estratégica por rango de edad	66
Gráfico 14: Capacidad estratégica y el estado civil - hijos	67
Gráfico 15: Personas que mencionaron inteligencia emocional	70
Gráfico 16: Inteligencia emocional y rango de edad	71
Gráfico 17: Inteligencia emocional y estado civil - hijos	72
Gráfico 18: inteligencia emocional e influencia familiar	73
Gráfico 19: Nivel de educación y rango de edad	75
Gráfico 20: Nivel de educación y rango de edad	76
Gráfico 21: nivel de educación y estudios realizados	77

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: flyer de la muestra fotográfica	48
Ilustración 2: logo del consultorio estético	51

Índice de anexos

Anexo 1: Cuestionario del estudio	92
Anexo 2: Formato de validación del cuestionario	93

Anexo 3: Resumen de las 27 entrevistas realizadas..... 95

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En este primer capítulo del estudio se ha trabajado la formulación del problema, y trata sobre la identificación de ciertas competencias que pueden incidir directamente en la función gerencial que puede ejercer una mujer en Lima. En este punto, también se han planteado los objetivos de estudio y la justificación e importancia del tema de la investigación.

1.1 Planteamiento del problema

A través de la historia la mujer ha llegado a tomar un mayor protagonismo en el mercado laboral, pero ¿cuánto le ha tomado a la mujer el poder llegar a dicho protagonismo? Se tiene registros de mujeres del pasado que lucharon para mejorar los derechos y a través de ellos, mejorar la condición de vida tanto de ellas mismas como a la de su familia. Esto tomó mucho tiempo y trabajo. Ellas hacen una labor ardua para poder pasar de la figura de secretaria, a asistente, a ser la cabeza de un área y a terminar siendo parte de un directorio. Después de tomar un papel importante en lo laboral y poder llegar a elegir y obtener un cargo alto e importante; observamos la forma en que la mujer realiza y pone en práctica sus funciones y con el hecho de saber que la mujer tiene una naturaleza más sentimental, (Vikhanski & Joel, 2019) Por más que no exista un cerebro masculino y otro femenino, el hombre toma decisiones prácticas, en cambio la mujer toma decisiones en base con su entorno de forma creativa sin dejar de lado los sentimientos y la responsabilidad. Muchos pueden tener y poner en tela de juicio la función gerencial de la mujer, y es en ese momento donde la mujer llega a su techo de cristal; entonces siguiendo con la línea del tema y con respecto a lo antes expuesto, nace la preocupación sobre su desempeño en un cargo gerencial al momento de tomar las decisiones y para esto se necesita saber ¿qué competencias realmente inciden en la función gerencial ejercida por una mujer? Existen diversas

competencias, pero necesitamos saber, cuáles son los más importantes. Debemos rescatar que una mujer como gerente tiene una forma particular y única de ejercer su gerencia, y es por ello que se necesita investigar e identificar las competencias más importantes que influyen directamente en la ejecución de sus labores como gerenta.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Preguntas

Pregunta general

¿Cuáles son las competencias que inciden en la función gerencial ejercida por un grupo de mujeres en Lima?

Preguntas específicas

- ¿Será el liderazgo una competencia importante de incidencia en la función gerencial ejercida por un grupo de mujeres en Lima?
- ¿Será la capacidad estratégica una competencia importante de incidencia en la función gerencial ejercida por un grupo de mujeres en Lima?
- ¿Será la inteligencia emocional una competencia importante de incidencia en la función gerencial ejercida por un grupo de mujeres en Lima?
- ¿Será el nivel educativo una competencia importante de incidencia en la función gerencial ejercida por un grupo de mujeres en Lima?

1.2.2 Objetivos

Objetivo general

Determinar cuáles son las competencias que inciden en la función gerencial ejercida por un grupo de mujeres en Lima.

Objetivos específicos

- Determinar si el liderazgo es una competencia importante de incidencia en la función gerencial ejercida por un grupo de mujeres en Lima.
- Determinar si la capacidad estratégica es una competencia importante de incidencia en la función gerencial ejercida por un grupo de mujeres en Lima.
- Determinar si la inteligencia emocional es una competencia importante de incidencia en la función gerencial ejercida por un grupo de mujeres en Lima.
- Determinar si el nivel educativo es una competencia importante de incidencia en la función gerencial ejercida por un grupo de mujeres en Lima.

1.2.3 Justificación del tema de la investigación

Para la función gerencial ejercida por las empresarias existe una cantidad importante de competencias que va a incidir indirecta o directamente en la realización de su función, lo que se necesita determinar de dichas competencias es cuáles son los más importantes.

En la presente investigación se analiza algunos conceptos los cuales se basan en la teoría del techo de cristal (Burín, 1987) Esta teoría trata nos plantea la barrera invisible que se sitúa sobre las mujeres que están en pleno crecimiento laboral y profesional impidiendo que sigan avanzando, pero a pesar de ser una teoría, esta se retroalimenta por diferentes aspectos en su mayoría socioculturales el grupo de mujeres de la presente investigación logró romper dicha barrera con su trabajo arduo y diario. Entonces, la presente investigación se basa en conocer las competencias más importantes que indican en la función de este grupo de mujeres, para que gracias a ello logremos un mejor entendimiento del actuar de estas mujeres al momento de gerenciar y una vez entendido dicho actuar, se podrá elaborar y crear

estrategias puntuales para ayudar a desarrollarse a otras mujeres, y así lograr un impacto positivo en la comunidad.

Toda la información recabada se realizó a través del método de entrevista con una muestra de 27 mujeres, donde se obtuvieron varios testimonios. Muchas de ellas contaron su historia y de cómo llegaron al punto laboral donde se encuentran actualmente; las adversidades por la que pasaron durante su camino y cómo logran mantenerse en su posición actual.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este segundo capítulo se ha desarrollado el marco teórico que está compuesto por los antecedentes del estudio nacional e internacional. Se describe en un breve fragmento del paso de la mujer a través de la historia y bases teóricas que ayudará a una mayor comprensión de terminologías y a un mejor entendimiento de la hipótesis de la investigación.

2.1 Antecedentes del estudio

Se recopiló una serie de tesis y estudios a nivel nacional e internacional donde se comparó con la idea de la presente investigación

2.1.1 Antecedentes nacionales del estudio

En antecedentes nacionales se recabaron algunas tesis para poder perfilar el panorama que será fuente de estudio.

En la tesis “La influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional de tres empresas limeñas” realizada por Natalia Gómez Restrepo de la Universidad San Martín de Porres en el año 2018. Tiene como problema específico buscar una relación entre el liderazgo femenino y la cultura organizacional de tres empresas limeñas y como objetivo determinar la influencia del liderazgo femenino en la cultura organizacional de tres empresas limeñas. Se analizó el liderazgo de 10 gerentes directivos de un laboratorio farmacéutico, universidad y consultorio de capacitaciones, a través de 458 encuestas teniendo como conclusión principal que sí existe una influencia y relación significativa en cada una de las empresas.

En la tesis “Un estudio exploratorio del perfil de las mujeres empresarias” para obtener el grado de doctor en administración estratégica de empresas de la Pontificia Universidad Católica del Perú realizada por la Sra. Beatrice E. Avolio Alecchi. Tiene como método la exploración cualitativa de sus características demográficas, esta tesis nos dice que las mujeres empresarias no parecen constituir un grupo homogéneo con características únicas, sino que pueden ser agrupadas sobre sus experiencias comunes según las fases de su ciclo de vida en que optan por la actividad empresarial y según factores que las han estimulado a convertirse en empresarias (Alecchi Avolio, 2008). Dicho resultado fue obtenido en base a entrevistas realizadas a 24 empresarias en varias sesiones y diferentes escenarios (en el trabajo, en su casa y en un ambiente abierto) Tras detectar una falta de apoyo por parte del gobierno, establecieron políticas, para ello se necesita diseñar programas dirigidos a mujeres; además es importante explorar cuál es el perfil de las mujeres empresarias.

La tesis “Liderazgo Transformacional y la Motivación Intrínseca de los Colaboradores de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones-sede Chiclayo, 2018” del autor Nicolás Távara Muro de la universidad de Sipán, presenta como problema con respecto a la motivación de los trabajadores en relación con el liderazgo, influyendo en el clima laboral y por lo tanto el trato satisfactorio del cliente. Tiene como objetivo determinar el estilo de liderazgo predominante en dicha gerencia y analizar la colaboración intrínseca de sus colaboradores. El método que usó fue a través de encuestas, y tiene como conclusión principal la necesidad de programar un plan de capacitación para el fortalecimiento del liderazgo transformacional y la motivación intrínseca de los colaboradores.

En la tesis “Aspiraciones Laborales de la Mujer Profesional de Lima Metropolitana” del año 2014 cuyos autores son José Arroyo, César Calvo, Journet Huaroto y María Pacheco, nos manifiesta que la mujer figura de forma creciente en el mercado laboral y los tesisistas notan una problemática en poder identificar situaciones para incentivar aún más el crecimiento de la mujer en lo profesional. Parten de sus aspiraciones y tiene como objetivo principal explorar las aspiraciones de la mujer profesional de Lima Metropolitana. A través del método cualitativo hicieron una recopilación de datos de fuentes primarias y realizaron entrevistas a 24 mujeres. Llegaron a la conclusión principal de que todas las entrevistadas consideran su crecimiento profesional a través de la capacitación.

Por último, tenemos la tesis “Barreras y dificultades para el avance de la trayectoria profesional de las mujeres” escrita por Mirelly Cárdenas, Judith Castro, Zoila Milligan y Katia Picón. A través del método del método cualitativo y de exploración realizaron 14 estudios a mujeres a partir de entrevistas. Llegan a la conclusión que la mujer profesional se enfrenta a muchos obstáculos en su interior y en el exterior. Esto, tras ver la problemática que las mujeres tienen que enfrentar muchas barreras y dificultades para poder crecer profesionalmente, por lo tanto, es importante poder identificar dichas barreras.

2.1.2 Antecedentes internacionales del estudio

Como antecedentes internacionales se han podido recabar algunos informes y tesis. Esto nos ayudará a tener un mejor panorama de la presente investigación.

El artículo “Estilo Gerencial y Motivación Laboral en las Escuelas Básicas del Municipio Miranda” escrito por las venezolanas de la Red de Revistas Científicas de América Latina Sobeida del Caren Alvarado Silva, Yumaira Matilde Quero Romero y Merys

Emilia. Dicho texto tiene como problemática la relación al estilo gerencial de los directores y la motivación laboral de los docentes. Su objetivo del estudio es “*determinar la relación entre el estilo gerencial y la motivación laboral en las escuelas básicas nacionales de la Parroquia Altagracia del Municipio de Miranda*” (Sobeida del Caren Alvarado, Romero Quero, & Aparicio Bolívar, 2016, pág. 2) por medio del análisis estadístico cuantitativo. En la conclusión *se detectó una correlación muy baja, positiva y estadísticamente significativa entre las variables* (Sobeida del Caren Alvarado, Romero Quero, & Aparicio Bolívar, 2016, pág. 2). Quiere decir que con la motivación laboral adecuada y un buen estilo de gerencia pueden funcionar correctamente a favor de las escuelas de Miranda.

En el informe “Presencia De Las Mujeres En La Empresa Española” del 2019 publicado por Informa D&b S.A.U. Ellos notan que existe un problema con la ausencia de la mujer en las empresas españolas a pesar de contar con leyes de igualdad. Analizan dos aspectos: la presencia de mujeres en puestos de dirección y de consejo, y la situación de las mujeres emprendedoras. El estudio se realizó a través de estadística obtenida en el boletín oficial del Registro Mercantil, notas de prensa, memorias de las mismas empresas, asimismo analizaron la base legal y la aplicación de la ley de igualdad. La conclusión fue que no se pudo observar un crecimiento en la igualdad entre hombres y mujeres en los cargos altos y que las mujeres emprendedoras no llegaban al 37% de los emprendedores en España.

En la tesis “Discriminación femenina en el ámbito laboral: aspectos descriptivos, prescriptivos y contextuales de los estereotipos de género” escrito por Cristina García Ael de la Universidad Nacional de Educación a Distancia de España busca examinar y analizar cómo son percibidos los hombres y las mujeres que trabajan en cargos tradicionales y no tradicionales y en qué punto se determina las características y valoración de los hombres y

mujeres líderes. Fue realizado a través de evidencia empírica y estadísticas. La conclusión que las emociones intervienen debeos saber qué cualidades son acorde a roles y quiénes pueden desempeñarlo

2.2 Bases teóricas

A lo largo de la historia la mujer ha estado en una lucha constante con el objetivo de llegar a una igualdad de derecho. Dentro de todo su recorrido por esta lucha ha tenido muchos logros, pero aún no se llega al objetivo final. Incluso ahora, en pleno siglo XXI se observan diferencias entre hombre y mujer como por ejemplo la brecha salarial. Esto obstaculiza el crecimiento profesional de las mujeres. En el Informe Mundial sobre salarios 2018/2019 publicado por OIT (Oficina Internacional Del Trabajo) menciona que la diferencia remuneratoria es casi el 20% a nivel mundial. Cabe resaltar que el crecimiento del salario disminuyó más en los países desarrollados que en países emergentes. *“Las disparidades de remuneración por razón de género constituyen una de las mayores manifestaciones de injusticia social de la actualidad”* fueron las palabras de Guy Ryder, director general de la OIT en la presentación del informe mundial sobre salarios. Es decir, la propia sociedad es quien segrega la ocupación entre empleos adecuados para “hombre” y “mujer” y, por ende, el rango salarial.

Lo que responde al estereotipo de que el comportamiento del hombre es más decidido y fuerte, mientras que el de la mujer es pasiva y sumisa, y trae como consecuencia la segregación del mercado de trabajo (Deaux K. , 1985).

Para la mujer, la segregación laboral se presenta en 3 ocasiones:

- Al momento de elegir la carrera se aprecia más hombres en las carreras de tecnología, matemáticas, ciencias; mientras que se aprecia mayor número de mujeres en las carreras de carácter social. (Navarro-Guzmán, 2012)

- Al momento de buscar un trabajo la mujer tiene inconvenientes para competir con el hombre, pues él es puesto por delante de ella.
- Al momento de desarrollarse profesionalmente y llega al techo de cristal (Sarrío, 2002)

En el informe también mencionan que las mujeres pueden tener una educación más alta en relación con los hombres. Respecto a los estudios universitarios, hay un punto donde las mujeres de entre 25 y 34 años con estudios universitarios superan a los hombres (Chinchilla, Jiménez, & Grau, 2018):

En Corea del Sur, Canadá y Japón son los países que tienen un mayor porcentaje de mujeres con estudios universitarios, no sólo en el rango de edad de 25 a 34 años, sino también de 35 y 45 años (Chinchilla, Jiménez, & Grau, 2018).

Como un dato adicional proyecta La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que de cada 3 personas universitarias en economía, 2 serán mujeres (Chinchilla, Jiménez, & Grau, 2018).

Pero a pesar de tener mayores estudios universitarios, aun así, sus salarios son inferiores, incluso entre las mismas mujeres llega a existir una brecha salarial. Muestran que las mujeres con hijo cuentan con un salario inferior que el de las mujeres sin hijos, es decir, las mujeres con hijos no cuentan con la misma disponibilidad de tiempo que una mujer sin hijos.

La OIT realiza y publica una actualización (Wirth, 2001) donde incluye estadística, datos de información gubernamental y no gubernamentales y de institutos de investigación. Determinan que la mujer cuenta con mayor tasa de desempleo, diferente remuneración (menor al del hombre) y no tienen las mismas posibilidades que un hombre para obtener un

cargo alto. Recomiendan cambiar esto sin tener que esperar un cambio legal por parte del estado. La misma empresa podría adoptar políticas de mejora, entre ellas:

- Cambiar la cultura de la organización.
- Establecer la igualdad de oportunidades incluyendo las remuneraciones.
- Establecer políticas contra el acoso sexual.

La estadística a nivel mundial refleja que la intervención de las mujeres en puestos de alto mando ha aumentado, pero muy lentamente y se muestra como testificación que mientras más alto es el cargo menos mujeres hay.

Con respecto al crecimiento profesional de las mujeres, en 1978 Marilyn Loden usa la frase “Techo de Cristal”, desde entonces diversos autores dedicados a la sociología la han desarrollado como teoría.

“Se denomina así a una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que nos impide seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar” (Vallespí Claramunt & Vallespí Claramunt, 2012, pág. 28)

Se refiere a que por más que la mujer esté capacitada, refiriéndonos a la educación y la experiencia, no logra llegar a su meta, pues se topa con un techo invisible (por no ser tangible) y puede ser prejuicio de la misma sociedad e idiosincrasia de su entorno. Creen que la mujer debería dedicarse más a la familia y no a su crecimiento profesional. El techo de cristal es más un paradigma de los estereotipos de acuerdo al género sexual, por lo tanto las mujeres son bloqueadas profesionalmente con éste techo invisible como para no seguir con su crecimiento.

El techo de cristal, es una metáfora y representa una forma de mecanismo discriminatorio que obstaculiza y/o frena el desarrollo profesional de la mujer limitándola en su carrera profesional, lamentablemente esas barreras no son evidentes, por lo cual la mujer no logra detectar y hace que se pregunte el por qué no pueden llegar al puesto de trabajo deseado y terminan en frustración y desgaste emocional. (Heredia, Ramos, Sarrió, & Candela, 2002)

A su vez, el techo de cristal ha ido desarrollándose como si fuera una respuesta al comportamiento de la mujer. La ley exige igualdad, pero la sociedad dice que, si la mujer no alcanza una posición más alta, es su propia responsabilidad, este hecho es como si les restaran inteligencia y habilidades cognitivas. Existen muchas mujeres que han llegado a tener el éxito académico en carreras “masculinas” pero nuevamente se distorsiona el resultado obtenido. El entorno contempla las actitudes de la mujer y hace que su crecimiento profesional sea lento, restándole inteligencia y habilidades cognitivas.

El techo de cristal es una metáfora de las fuerzas o circunstancias e impiden a las mujeres alcanzar puestos de alta dirección. Una estructura más tradicional siempre va a buscar diferenciar lo que se espera de un profesional, ilustrando al hombre como más competitivo y con más prioridad en su crecimiento profesional, mientras la mujer busca un equilibrio entre el trabajo y lo personal en lugar del crecimiento profesional. En una estructura más moderna mencionan que la mujer como CEO es más segura, demuestra autoconfianza, las mujeres asumen el comportamiento tradicionalmente “masculino”, por lo tanto, una mujer como CEO sobresale mucho más porque a pesar de asumir un comportamiento tradicionalmente masculino, sus cualidades como mujer son distintas (Chamorro-Premuzic, 2015). En otra investigación se ratifica que *“El estilo de gestión de las mujeres suele estar relacionado con la conciliación con la vida familiar, mayor conciencia ambiental o una mayor participación de todo el equipo”* (De Castro, Rachida, &

Delgado-Márquez, 2018, págs. 3-4) La mujer trata de tener una armonía, por lo tanto las decisiones que toma son pensadas también como resultados para su entorno. Y con estas teorías se evidencia que la mujer puede tomar actitudes masculinas y no ser mal visto (mientras no deje de lado su familia) mientras que si el hombre tomara actitudes femeninas si estuviese mal visto.

Otro de los puntos más importantes para el desarrollo profesional de la mujer es la familia. Existen normativas a favor de la familia y los empleadores lo ven contraproducente para su organización, por ejemplo:

- La Ley 26644 Ley de descanso por maternidad menciona que la trabajadora gestante tiene derecho a gozar 49 días de descanso prenatal y 49 días de descanso posnatal, donde la decisión de cómo tomar esos días de descanso, lo toma la misma trabajadora y comunica a su empleador.

-La ley 27240 Ley que otorga permiso por lactancia materna menciona que la trabajadora después de su descanso postnatal tiene derecho a 1 (una) hora diaria de permiso dentro de su horario de trabajo hasta que el niño cumpla 1 año.

-La ley 29896 Implementación de lactarios menciona que toda empresa que tenga 20 a más trabajadoras en edad fértil (comprendidas entre los 16 y 45 años) tiene la obligación de implementar un espacio para lactario, un espacio que sea privado, cómodo y cuente con refrigeradora y dispensador de agua potable o lavatorio.

Las organizaciones lo pueden llegar a ver como tiempo y dinero invertido y es pérdida para su empresa.

Existen otro tipo de factores que pueden dificultar el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad según la teoría de Agut y Martín (2017), donde dicen que estos factores son internos y externos.

Factores externos:

- Tenemos los estereotipos de género (lo hemos explicado al inicio del presente capítulo) y asume que la mujer tiene menos resolución para aceptar un puesto con mucha responsabilidad.
- La ausencia de políticas laborales que fortalezca la vida laboral con la vida familiar (también se explicó que las leyes actuales buscan la integración de la familia y la compenetración con los hijos) dan como resultado que las organizaciones sean renuentes con el encargo de funciones más importantes para sus trabajadoras.
- Discriminación laboral de las mujeres, que en muchos países está penado, y aún, por más que sea un acto denunciado, se puede volver acoso después de realizado una denuncia y termina en la renuncia de la víctima.
- Acoso sexual que es otra forma de discriminación, y cuenta con su propia legislación, esta termina con el deterioro físico y psicológico de la víctima.
- El acoso psicológico en el trabajo o denominado y no muy conocido mobbing, que es la barrera más común en el desarrollo de las labores, mayormente no es denunciado y solo termina cuando la víctima renuncia a su trabajo.
- La última barrera sería poder compartir las funciones del trabajo con las funciones domésticas y el cuidado de los hijos; en este caso no solo es proveniente de la empresa, sino también del compañero de la mujer, quien no comparte las labores domésticas y el cuidado de los hijos. En este caso perjudica el horario y el agotamiento físico, más no es un agotamiento psicológico, porque es una fuente de satisfacción siempre y cuando el hogar sea armonioso. (Chinchilla, Poelmans, & León, 2005).

Factores internos:

- La baja autoeficacia en cuestiones tradicionalmente masculinas, y se refiere a que las mujeres son malas para los estudios masculinos (tecnología, ciencias, matemáticas, etc.) por ejemplo, las mujeres se consideran menos eficientes en las TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación), esto significa que ellas mismas no se creen en la capacidad de poder ejercer ciertos puestos.
- La formación en áreas tradicionalmente femeninas, lo que se refiere a que las mujeres buscan formación mayormente en temas con vocación social, tenemos, por ejemplo, la educación, humanidades, sanidad y las ciencias sociales. Estos dos factores traen como consecuencia que la mujer no se ha formado en materias técnicas y son los hombres quienes son líderes en esa área.

Entonces con la teoría nos damos cuenta de que existen diversos factores que influyen de manera favorable o desfavorable al crecimiento profesional de la mujer, y muchos de ellos están relacionadas directamente con las competencias, actitudes y habilidades que puedan contar las mujeres.

En la base teórica del presente trabajo tenemos teorías, conceptos, publicaciones para el desarrollo de la investigación y un pequeño resumen de lo que es el paso de la mujer y su evolución de roles a través de la historia, una pequeña reseña histórica de algunas figuras femeninas y los aportes que hicieron para llegar a la mujer del siglo XXI con sus avances en sus derechos. Dado de que se trata de un estudio cualitativo, la correspondencia entre variables no es expresada en funciones estadísticas ni es necesario probarlas. Sin embargo,

en el estudio tenemos dos variables que se encuentran relacionadas y por ello es necesario revisarlas conceptualmente. La primera es la competencia para un cargo laboral y la segunda es la función gerencial propiamente dicha. Las competencias se dividen en competencias blandas y competencias duras.

2.2.1 Competencias blandas

Las universidades están contribuyendo con el desarrollo de las competencias blandas (Ortega, 2019). El profesor Gonzalo Islas vicedecano de la Universidad Adolfo Ibáñez menciona que combina los cursos que dicta como finanzas, economía y marketing con literatura. Él argumenta que ello colabora con el liderazgo y expresión para poder desarrollar mejor las competencias blandas de los alumnos.

Las competencias blandas, conocidas como habilidades blandas, *son habilidades personales que nos permiten armonizar nuestras relaciones con los demás, vivir bien en el trabajo y ser productivos* (Ortega, 2019, pág. 3). Nos permite actuar de forma correcta y efectiva. En las empresas están empezando a tomar más en cuenta dichas habilidades, porque buscan que su nuevo personal pueda adaptarse a los cambios. Para que una persona con cargo alto realice sus funciones con mayor eficiencia necesita realizar los siguientes 6 puntos (Rizescu & Bucata, 2017):

- a) Tener una orientación hacia los resultados, es decir, reconocer los tres elementos de la orientación hacia los resultados (Robbin, 2013):
 - Intensidad, es la energía para realizar las operaciones y lograr los resultados.
 - Autodirección, es la capacidad de los líderes de la empresa para orientar las tareas hacia los resultados.
 - Persistencia, es lo que les dará continuidad a los 2 primeros elementos.
- b) Entender totalmente al negocio.

- c) Que cuente con habilidades de comunicación, esto se refiere “*a la capacidad para elaborar, enviar y recibir información, opiniones, ideas y actitudes orientadas hacia objetivos personales y organizacionales*”. (Riquelme, 2017, pág. 2)
- d) Querer ayudar a otras personas para su desarrollo.
- e) Tener la capacidad para actuar, planear y organizar.
- f) Poder resolver diferentes situaciones y problemas, esto significa que un gerente debe tener la capacidad de poder mejorar una situación difícil.

Para el caso de este estudio y continuando con las competencias blandas, nos interesa conocer la inteligencia emocional, la capacidad estratégica y el liderazgo.

- **Inteligencia emocional.** Se define como la capacidad de poder elegir correctamente distintas opciones para resolver un problema, puede ser también un talento de la persona, tener la inteligencia en distintos sectores, por ejemplo, inteligencia musical. Para tomar buenas decisiones se tiene que contar con inteligencia emocional. La revista digital para profesionales de la enseñanza en el 2011, describe la inteligencia emocional “*a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. Describe aptitudes complementarias, pero distintas de la inteligencia*” (Guevara Gomez, 2011). En resumen, mencionan que el desarrollo de la inteligencia emocional ayuda a potenciar el coeficiente intelectual. Un aspecto para desarrollar la inteligencia emocional es la empatía.

Empatía: Goleman dice que es “*la capacidad de reconocer y manejar nuestros propios sentimientos, motivarnos y monitorear nuestras relaciones*” a través de habilidades (Goleman, 1995, pág. 33):

- *Conciencia de sí mismo y de las propias emociones y expresión*
- *Autorregulación*

- *Control de impulsos*
- *Control de la ansiedad*
- *Diferir las gratificaciones*
- *Regulación de estados de ánimo*
- *Motivación*
- *Optimismo ante las frustraciones*
- *Empatía*
- *Confianza en los demás*
- *Artes sociales*

- **Capacidad estratégica:** Es la capacidad de una persona o un grupo de personas dentro de la organización para idear o crear cosas nuevas y útiles para la rentabilidad de la empresa, esta puede ser en un proceso, en un producto o un servicio. Es la habilidad de hacer la utilización eficiente de los activos tangibles e intangibles de la organización (Reyes Rivera, 2020).

- **Liderazgo:** Esta es otra competencia que se necesita como gerente. El liderazgo es una forma de influenciar en un grupo de personas, estimulándolos para que trabajen con mayor motivación para llegar a un objetivo común. Quien desempeña éste papel se denomina líder, y tiene que ser una especie de adalid, un guía, el motor de un grupo de personas (Rodríguez, 2018), tiene que tener varias buenas características, como por ejemplo, ser positivo, ser honesto, delegar de forma correcta, promover la buena comunicación, ser un buen comunicador, ser fuente de inspiración, motivar a su grupo de trabajo, ser estratega, guiar al equipo, fomentar buenos hábitos, fomentar el crecimiento, apreciar logros, y para ejercer su liderazgo, tiene que desarrollar su empatía, debe tener una competencia social tal, que le va poder permitir desarrollarse ante eventualidades. El

liderazgo es tener la capacidad de poder dirigir e influenciar en todos los componentes de la organización, integrándolos para lograr el objetivo común del negocio. La capacidad de un líder dentro de una empresa es la clave para llevar al éxito a la empresa. Es encontrar el equilibrio de los componentes de la empresa para que esta funcione en conjunto.

2.2.2 Competencias duras

Las competencias o habilidades duras son relacionadas con lo tangible, fácil de medir y de comprobar. Se ponen en práctica en escenarios probados y conocidos, por lo tanto, no se lograría enfrentar problemas en un panorama incierto. Funcionan siempre y cuando se lleve de la mano con las habilidades blandas del individuo.

Es *“la habilidad o aptitud para la percepción, el aprendizaje, la memoria, la comprensión, la conciencia, el razonamiento, la intuición, el juicio y el lenguaje”* (Coyle, 2013). Las habilidades duras o hard skills son el conocimiento adquirido mediante formación reglada o mediante experiencia profesional, fáciles de demostrar. Lo que quiere decir, por ejemplo, el estudio del Excel o algún idioma.

Las competencias duras es lo primero que un entrevistador observa en la hoja de vida para poder postular a un puesto de trabajo de acuerdo con nuestra especialización o la experiencia previa en distintos trabajos anteriores. Por ejemplo, una mujer cuando postule a un puesto específico, el entrevistador verá qué conocimientos básicos tiene; es decir, sus estudios técnicos o universitarios, estudio de algún idioma, de alguna herramienta informática, o si se especializó en un área específica como las finanzas. Para el caso de este estudio consideramos como competencia dura el nivel educativo. Este se refiere al conocimiento delimitado, entre ellos teorías, conceptos, estudios científicos, entre otros (Gargallo López, 2003).

Las competencias indicadas sean duras o blandas, permiten ejercer una función dentro de una organización, generalmente en un cargo que signifique la toma de decisiones como es el caso de un cargo gerencial.

2.2.3 Función gerencial

El gerente es un funcionario que toma decisiones que afectará para bien o para mal el futuro de una organización y frente a estos funcionarios está como frontispicio el gerente general (Sallenave J. , 2002) quien es responsable de delimitar los objetivos y definir el camino para llegar a ellos utilizando todos los recursos de la organización. El gerente tiene que ser un líder estratega (Sallenave J. , 2002, pág. 31). La función gerencial es el arte de organizar el trabajo presente y planificar el futuro dentro de un ambiente de eficacia. No se puede medir las funciones de un gerente, pero si se pueden medir los resultados de su trabajo a través del éxito de su área y/o su organización.

Fayol fue uno de los primeros en publicar su teoría de la administración donde propone cinco funciones que ahora se consideran etapas de la administración (Fayol, 1917)

- **Planeamiento:** es la primera etapa, en donde el gerente establece un objetivo y plantea una estrategia, marcando las pautas de cómo se va a llegar a dicho objetivo.
- **Organización:** es la etapa en donde el gerente dispone de los activos de la empresa y el talento humano para poder llegar al objetivo de la organización.
- **Dirección:** es la etapa donde el gerente ya toma la dirección y supervisa que todo lo trazado se esté cumpliendo.
- **Coordinación:** es la parte donde se totaliza todas las áreas y/o las partes de la empresa con el fin de lograr los objetivos planteados.
- **Control:** es la etapa donde se audita y corrige los procesos para que sigan camino a

cumplir el objetivo.

2.3 Términos básicos

- Nivel de educación: en la presente investigación nos referimos al nivel alcanzado en los estudios.
- Brecha salarial: nos referimos a la diferencia que existe entre el sueldo del hombre y el sueldo de la mujer a pesar de que el trabajo y las competencias de las dos personas sean las mismas.
- Brecha de género: se refiere a las diferencias que hay entre hombre y mujer a favor del hombre, a pesar de contar con las mismas competencias.
- Segregación laboral: la segregación laboral es una forma de discriminación indirecta, por ejemplo, cuando un hombre y una mujer postulan a un mismo empleo lo más probable es que el hombre sea el que consiga el puesto o si la mujer lo consigue mayormente sería con un sueldo menor, es aquí cuando se estereotipa ciertas actividades como masculinas o femeninas. La segregación es algo que viene desde hace muchos años atrás promovida por la misma sociedad partiendo de que la mujer interpreta el papel de ama de casa y el hombre el proveedor y protector del hogar.
- Empoderamiento: es el desarrollo de una persona, en la presente investigación se refiere al desarrollo de la mujer, al potenciamiento de sus habilidades para mejorar su condición, logrando que obtenga una mayor seguridad que conlleve a su crecimiento profesional y laboral.
- Paridad: es referente a la igualdad que hay entre ambos sexos.
- CEO: por sus siglas en inglés Chief Executive Order, se refiere al mayor cargo jerárquico dentro de una organización.

- Política laboral: en el presente trabajo de investigación es la referencia a normas que mejoren la condición laboral.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

En este tercer capítulo se define y describe el método que se utiliza para la presente investigación: diseño, variables y las características de la población objeto de estudio.

3.1 Alcance y diseño de la investigación

La investigación se realizará solo en Lima. El propósito del presente trabajo es investigar un tema que, si bien es tocado en distintas circunstancias, aún es un tema tabú dentro de las empresas donde laboran mujeres posicionadas en cargos altos.

3.2 Diseño de la investigación

Al evaluar la naturaleza de la investigación, se optó por una orientación cualitativa, porque se busca entender, integrar, vislumbrar y analizar toda la información obtenida para poder comprender si las competencias influyen directamente en las funciones gerenciales ejercidas por un grupo de mujeres. Un estudio cualitativo va a permitir que el investigador tenga un contacto más directo y personal con la población objeto de estudio, que es la clave para un mayor entendimiento de las mujeres entrevistadas.

3.3 Descripción del ámbito de la investigación

La población a la que se quiere llegar vive y labora en Lima, son mujeres con un perfil definido. Tienen que ser trabajadoras dependientes que se encuentren en un cargo alto en su trabajo y que sus decisiones tengan o puedan tener trascendencia en la organización donde laboran. Las mujeres también pueden ser independientes siempre y cuando tengan un negocio propio y/o estén a cargo de su propia empresa. El estado civil no es excluyente.

3.4 Variables

3.4.1 Definición conceptual de la(s) variable(s)

Las variables se obtuvieron de acuerdo con los datos obtenidos de las entrevistas realizadas, las experiencias e historias relatadas:

- **Liderazgo:** es una capacidad necesaria para el adecuado funcionamiento de una empresa. La persona que tiene dicha capacidad es denominado líder; esta es una guía y motor de un grupo de personas. Cuenta con una serie de cualidades que hacen su relación de forma efectiva con su entorno.
- **Capacidad estratégica:** es la capacidad de una persona o un grupo de personas dentro de la organización para idear o crear cosas nuevas y útiles como la rentabilidad de la empresa en un proceso, en un producto o un servicio.
- **Inteligencia emocional:** Es la capacidad de poder elegir y gestionar correctamente nuestras emociones para lograr resultados óptimos al momento de resolver un problema. También abarca en entender las emociones de las personas que nos rodea y poder interactuar con ellas de forma correcta.
- **Nivel de educación:** la educación se refiere al conocimiento delimitado, entre ellos teorías, conceptos, estudios científicos, entre otros (Gargallo López, 2003)

3.5 Población y muestra

La población elegida fue de 27 mujeres entre 27 y 57 años que nacieron en distintos departamentos del Perú pero que radican en Lima, también ocupan cargos altos y tienen personal a su cargo.

3.6 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

La primera técnica que se aplicó fue la observación, pues es la técnica más común y la más adecuada. No necesita alguna herramienta adicional, solo la capacidad del investigador. Este se convierte en un observador como participante. La observación se da por periodos cortos, acompañadas de observaciones de entrevistas constituidas (Álvarez-Gayou Jurgenson, 2003). La recolección de datos se dio a través de entrevistas realizadas a 27 mujeres entre los 27 y 57 años y a la narrativa de historias cortas que brindó cada entrevistada para darle coherencia y fluidez a las preguntas realizadas en la entrevista.

Se estructuró un cuestionario para poder llevar mejor la entrevista, inicialmente el cuestionario solo tenía una estructura de tres partes: información personal, información laboral e información familiar. Para una mejor observación y análisis, se optó por dividirlo en 5 partes: información personal, información familiar, información académica, información laboral y perspectiva. El cuestionario en el anexo 1

3.7 Validez y confiabilidad del instrumento

La presente investigación ha sido validada por juicio de expertos. También cuenta con los siguientes principios (hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014):

- Se evita que las convicciones del investigador intervengan en la exégesis de los datos.
- Todos los datos y las entrevistas cuentan con el mismo grado de importancia.
- Se cuenta con transparencia y perspicuidad para la perfilación y la selección de la muestra como con el método que se utilizará en el análisis de los datos.

Con respecto a la validez, trata de que el método de la observación se centre en la realidad que se estudiará y no en otras realidades (Álvarez-Gayou Jurgenson, 2003)

Con respecto a la confiabilidad, trata sobre los resultados, que estos sean *estables, seguros, congruentes, iguales a sí mismos en diferentes tiempos y previsibles* (Álvarez-Gayou Jurgenson, 2003) y efectivamente, al ser una investigación cualitativa centrada en las competencias que afectan directamente en una función gerencial, y de acuerdo a resultados, estas competencias son cualidades y son parte de un comportamiento a la hora de actuar en la toma de una decisión. Serán las mismas competencias sin importar el tiempo.

En este caso se ha tenido la aprobación por parte de tres expertos en la materia, Mg. Carmen Valdivia Arenas y Mg. Jaime Abel Sánchez Sánchez (Los formatos de aprobación se encuentran en el anexo 2)

CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se observa a la mujer como gerente a través de la historia y se describen las características de cada una de las encuestadas. Finalmente se presentan los resultados y se discuten.

4.1 Evolución histórica de la labor de la mujer en el ámbito gerencial

Con las entrevistas realizadas a 27 mujeres empresarias, se pudo percibir el deseo de reconocimiento. Muchas de ellas ya se encuentran trabajando para lograr dicho reconocimiento.

El deseo de reconocimiento profesional en las mujeres conlleva a la búsqueda del crecimiento profesional y eso les abre la posibilidad de poder calificar y contar con un cargo más importante en las empresas donde laboran y/o las lleva a desarrollar negocios exitosos de emprendimiento. Muchas de ellas cuentan con un grado importante de innovación.

A pesar del crecimiento constante del sector empresarial, existe una notoria desigualdad entre el hombre y la mujer en su entorno. A pesar de que ellas están empezando a tomar protagonismo poco a poco, aún no se llega a un estado igualitario, y más aún, no se logra llegar al objetivo final que es la igualdad tanto de hombres como mujeres. Una diferenciación notoria son los sueldos. Tanto hombre como mujer pueden estar en un mismo cargo, pero tienen diferentes sueldos; siendo el sueldo de la mujer menor que el sueldo del hombre y eso es aún una lucha constante.

Gracias al arduo trabajo de muchas mujeres decididas a trabajar y en ser parte del cambio, en algunos países ya están logrando esa igualdad. Donde hay mayor problema para este reconocimiento, es en algunos países de Latinoamérica. Uno de esos países es el Perú, que a pesar de tener mujeres capaces, aún son vistas en algunos sectores, por debajo del hombre. En el caso del sector empresarial, se necesitan cada vez mejores líderes con dotes de estrategia, de esta manera podrán canalizar mejor a sus colaboradores y así la empresa

podrá dirigirse a sus objetivos y crecer más. Como ejemplo de lo que se menciona se resaltaré un breve resumen de la biografía de algunas de las mujeres que marcaron un hito en la historia. Así tenemos:

Enheduanna: fue la primera mujer en firmar sus obras, vivió entre los años 2285-2250 a. C. Una de las ventajas con las que contó, es que era una princesa que tenía acceso al conocimiento. Ella era poeta, matemática y astrónoma. Fue sacerdotisa y administraba el orden en los eventos religiosos. Contaba con la entera confianza de su padre, incluso, llevó a cabo un golpe de estado lo que la llevo al exilio. Con el tiempo fue repuesta en su cargo de sacerdotisa.

Cleopatra: 69-30 a.c., conocida por su inteligencia, fue una gobernante, hablaba latín, griego, hebreo, etíope, árabe entre otros varios idiomas. Estudió historia, matemáticas, geografía, astronomía, alquimia, medicina, economía y otras especialidades que le ayudaron a tener un mayor conocimiento sobre el funcionamiento de su época. Estaba por encima de muchos eruditos de su tiempo. Tanto fue su conocimiento que muchos personajes quisieron su muerte, incluso Roma.

Gabrielle Chanel (coco chanel): 1883-1971, fue la primera mujer empresaria conocida, aunque al principio los bancos no le daban préstamos por ser mujer, después su marca se volvió reconocida a nivel mundial hasta el día de hoy.

Sarah Breedlove: 1867-1919, fue la primera empresaria afroamericana llegando a convertirse en millonaria, también era filántropa ya que dos partes de sus ingresos los donaba. Tenía un problema que era la caída de cabello, así que decidió probar y experimentar en ella. Logró fabricar un shampoo que luego lo dio a conocer con el nombre de Madame C.J. Walker, que es el nombre con que después se le conoció a Sarah. Su marca de shampoo sigue vendiéndose hasta el día de hoy a través de otras empresas de productos de belleza.

Indira Gandhi: 1917-1984 fue la única mujer que ejerció como primer ministro de la India, estudió en el extranjero, también fue ministra de relaciones exteriores, ministra de finanzas, ministra de interior y ministra de defensa.

Eva Perón: (1919-1952), fue la primera dama de Argentina, con gran influencia en el pueblo, trabajó por la igualdad de derechos para la mujer, incluyendo el sufragio femenino, inclusive creó un partido de mujeres y trabajó para lograr la patria potestad compartida, fue una de las pocas personas que lucharon por los derechos tanto del hombre como de la mujer.

Mary Kay Ash: 1918-2001, trabajó como vendedora de enciclopedias, trabajó por 25 años, vivió la injusticia en carne propia, la empresa le mandaba a entrenar en ventas a hombres, quienes después ocupaban el mismo puesto que ella y ganaban más que ella. Después de retirarse invirtió 5000 dólares y abrió Mary Kay Inc. Y a sus vendedoras les enseñaba estrategias de venta para que logren un mayor éxito para la empresa y les otorgaba beneficios e incentivos, tenía mucha creatividad y habilidades propias que hizo que su negocio sea muy lucrativo.

Yoshiko Shinohara: nacida en 1934, es una de las primeras mujeres ejecutivas en Japón, estudió en Europa, regresó a su país, trabajó como secretaria, decidió entrar al mundo empresarial, pero era acosada sexualmente durante años. Con 3000 euros abrió su propia agencia de trabajo temporal llamado TEMPSTAFF, le tomó 20 años llegar al éxito total de su empresa y hoy cuenta con miles de empleados y una venta anual de unos 2,9 mil millones de dólares anuales.

Angela Merkel: nació en 1954, es canciller de Alemania, aunque su carrera es química física, eso no le impidió realizar grandes logros en su carrera política. Logró aumentar la tasa de empleo de su país, aumentaron los salarios y crecieron económicamente a través del consumo interno.

Cher Wang: nacida en 1958, es cofundadora de HTC CORPORATION, es una de las pocas mujeres exitosas y poderosas en el rubro de la tecnología. Es filántropo, donó 28,1 millones para que los jóvenes puedan acceder a educación superior gratuita y de bajo costo.

Caterine Fake: nacida en 1969, es una emprendedora, empresaria y pionera en aprovechar la tecnología sobre juegos por la web, una de ellas vendidas por 80 millones de dólares.

Kristalina Ivanova Gueirguieva: nació en 1953, especialista en economía y finanzas, ex directora del banco mundial. Actualmente es la directora del Fondo Monetario Internacional.

Christine Lagarde: nació en 1956, fue ministra de comercio, economía y finanzas, agricultura y pesca, ex directora del Fondo Monetario Internacional, actualmente presidenta del Banco Central Europeo, mencionada como la primera mujer en el ministerio de economía y finanzas y la primera mujer como directora del Fondo Monetario Internacional.

Ana Botín: nacida en 1960, economista y actual presidenta del banco Santander haciéndolo crecer 90 mil millones más en el 2018. Miembro del consejo de administración de The Coca Cola Company. Es una de las mujeres más poderosas en el mundo.

Nely Galán: nacida en 1963, es la actual presidenta de la cadena Telemundo y fundadora de THE ADELANTE MOVEMENT, busca que la emprendedora latina logre el éxito a través de Webinars.

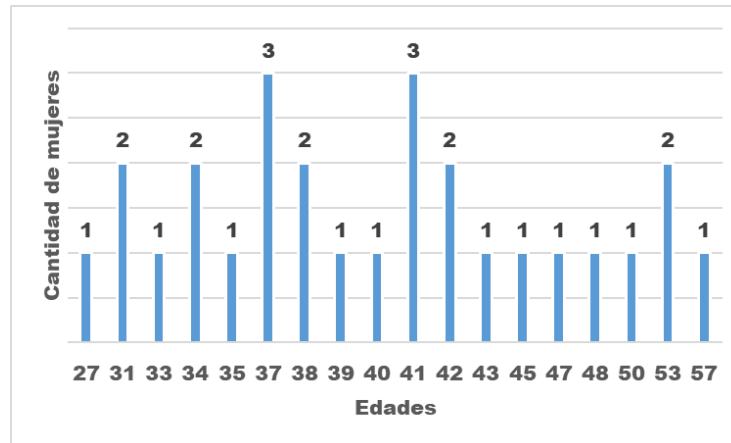
En esta parte hemos visto brevemente la historia de dos mujeres de la antigüedad que fueron líderes en su tiempo, ejercieron con sabiduría sus funciones, administraron sus riquezas, pensaron como estrategas y sus pueblos confiaron en ellas. Estas mujeres ya ejercían una buena administración gracias a sus conocimientos. También se ha a algunas mujeres influyentes, empresarias y emprendedoras de nuestra época. Lo común entre las mujeres de la antigüedad y mujeres de la actualidad es que cada una de ellas ha sabido

aprovechar sus oportunidades y no se dieron por vencidas para poder lograr su éxito. Llegaron a marcar la historia. Se puede apreciar que todas tienen en común la sed del conocimiento, todas estudiaron para poder ejercer correctamente sus funciones. Desde este momento ya notamos que el nivel de educación es una competencia de incidencia en las funciones de una persona. También, lo que se debe tener en cuenta de estas mujeres es su lucha constante. La lucha de las mujeres del pasado abrió las puertas para los logros de la mujer de hoy y podemos ver la evolución de ellas en una serie de museos de mujeres en diferentes partes de mundo donde se podría decir que conmemoran las historias de muchas de ellas. La lista de los museos a nivel mundial se pueden observar en el link <https://iawm.international/about-us/womens-museums/museums-list/>.

Existen mujeres que no son reconocidas pero que también están en la lucha constante, en la búsqueda del reconocimiento, del crecimiento profesional y personal. Son las 27 mujeres que fueron entrevistadas para el presente trabajo de investigación. A continuación una pequeña descripción de cada una de ellas.

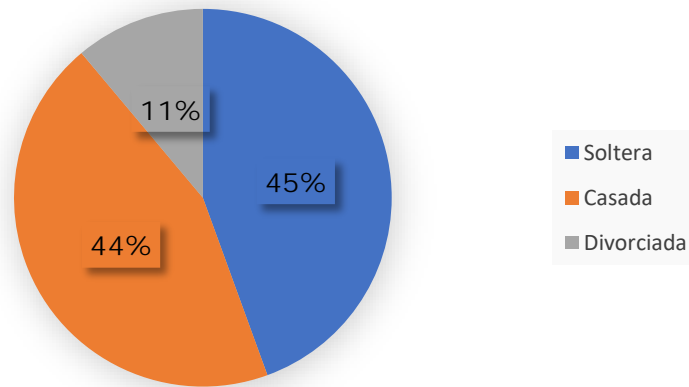
4.2 Características de las mujeres encuestadas

En esta parte de la investigación haremos una breve descripción de las características de las mujeres que han participado en el trabajo. Se han recogido datos de edades, carga familiar, estado civil, nivel de educación, relación laboral, competencias y/o actitudes que cada entrevistada cree que incida en sus funciones y quién es la o las personas que influyen en ellas para lograr sus objetivos. A continuación, veremos algunas de esas características.

Gráfico 1: Edad de las mujeres entrevistadas

Fuente: Entrevistas estructuradas al grupo seleccionado de mujeres para el estudio
Elaboración: propia

En la presente investigación se entrevistaron a 27 mujeres entre 27 y 57 años. Donde el 70% de la muestra se encuentra entre los 27 y 42 años y el 30% de la muestra se encuentra entre los 43 y 57 años. Debemos tener en cuenta que entre los 27 y los 42 años, es un rango de edad interesante, porque a esta edad es una etapa donde la mujer toma decisiones en su vida personal y laboral con las cuales asentará los pilares que serán la base para su futuro, es la etapa donde la mujer tiene mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo, pero también limitaciones porque es donde también toman la decisión de la formación de su familia y hay que buscar un equilibrio entre la vida laboral y la familia. Entre los 43 y 57 años, la mujer ya pasó por las tres ocasiones donde vivió la segregación laboral (pág.20) ya es muy probable que la mujer haya asentado sus pilares para la base de su futuro y haya empezado a lograr sus objetivos trazados. Esta etapa la experiencia es una competencia que acompaña en todas sus decisiones y al éxito.

Gráfico 2: Estado civil de las mujeres entrevistadas

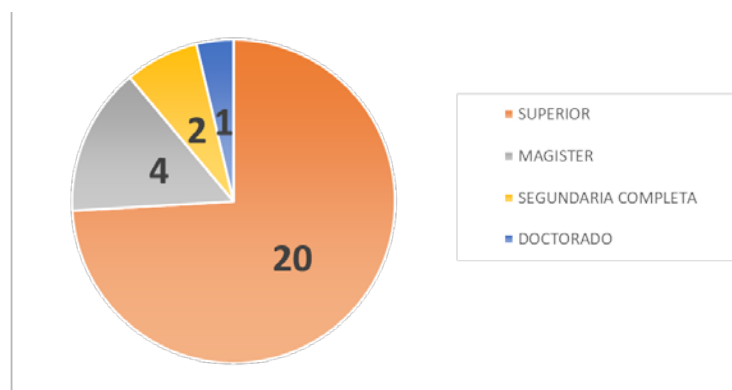
Fuente: Entrevistas estructuradas al grupo seleccionado de mujeres para el estudio
Elaboración: propia.

Con respecto a su estado civil de las 27 mujeres entrevistadas, 3 son divorciadas; NayrÍ, se divorció porque su esposo tenía muchos problemas familiares que ya superaban su relación, 10 años después de casados decidieron divorciarse; Stephany se divorció después de 12 años. Se casó muy joven con su mejor amigo y con el pasar del tiempo ella se dio cuenta de que sus intereses eran diferentes. Flavia se casó a los 45 años y su matrimonio solo duró dos años, se divorció porque había choque de poder entre ella y su esposo, además indica que el problema era que él no estaba preparado para entender que ella tenía mayores responsabilidades en su trabajo. Adicionó que por su edad no estaba dispuesta a lidiar con ello porque sus prioridades eran otras (su trabajo). Se podría decir entonces que fue la falta de comunicación y comprensión mutua. De las 27 mujeres entrevistadas, 12 son solteras y están en el rango de los 27 a los 48 años, siendo las mayores, Gianina y Rossana. Gianina de 45 años comenta que nunca se casó porque primero estaba abocada en fortalecer su carrera profesional y cuando tenía 36 decidió formar una familia, pero a su mamá le dio cáncer, progresivamente Gianina dejó de trabajar, luego terminó su relación y estaba abocada al cuidado de su madre que falleció seis años después, entonces ella retomó su vida laboral y decidió quedarse sola. En el caso de Rossana de 48 años, solo indicó que sale con alguien y

prefiere viajar por el mundo. No dio más detalle. Y por último de las 27 entrevistadas, 12 son mujeres casadas. Con estas pequeñas historias podemos considerar que las divorciadas, mientras más edad tenga y no tengan hijos, cuentan con un cargo alto y mayor prioridad en su trabajo. En el caso de las mujeres solteras, lo principal es la formación de su carrera, su crecimiento profesional y su familia, lo que hace que tomen decisiones de forma independiente. El caso de las mujeres casadas, las decisiones son tomadas de acuerdo con el bienestar de su familia, y es un buen ejemplo de liderazgo.

De las entrevistas, también se puede rescatar que 21 mujeres tienen al menos un hijo, de las cuales dos entrevistadas son solteras, pero se mantienen dentro de una relación. Todas las demás son casadas. En este punto se puede decir que ya una mujer trabajadora, con al menos un hijo, ya es ejemplo de liderazgo. Son mujeres que llegan a un equilibrio entre su familia y su trabajo, les inculcan responsabilidad a sus hijos con el ejemplo, al igual que verlas estudiando, les inculcan las ganas de aprender y optar por una mejor educación. También las mujeres con hijos pueden aportar mucho más en la resolución de conflictos gracias a su inteligencia emocional que le ayuda a un mejor trabajo en equipo.

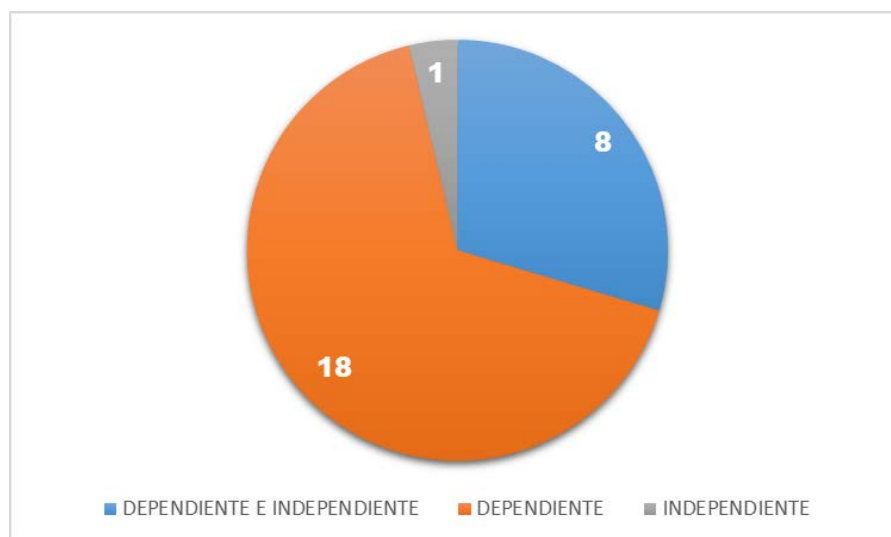
Gráfico 3: Nivel de educación de las mujeres entrevistadas



Fuente: Entrevistas estructuradas al grupo seleccionado de mujeres para el estudio
Elaboración: propia

Con respecto al nivel de educación, una mujer cuenta con doctorado, cuatro cuentan con magister, 20 son universitarias y dos culminaron secundaria completa. Las dos personas que estudiaron secundaria completa comentan que necesitaron estudiar algún curso corto para poder llevar con éxito sus negocios como es el caso de Sara, y para poder llegar a su cargo actual y poder desarrollar bien sus funciones, como lo es en el caso de Dora. Entonces se puede decir que por más que una persona sea emprendedora, las mejores intenciones y las ganas de salir adelante, necesita prepararse y empaparse de conocimientos respecto a lo que va a desarrollar.

Gráfico 4: Situación laboral



Fuente: Entrevistas estructuradas al grupo seleccionado de mujeres para el estudio
Elaboración: propia

En el gráfico se observa que predominan las mujeres que trabajan de manera dependiente, referido a que son parte de una planilla de remuneraciones de una empresa, son

18 las entrevistadas que laboran de manera dependiente, sólo una de las entrevistadas labora exclusivamente de manera independiente y ocho entrevistadas laboran de forma dependiente e independiente.

Y por último la pregunta final que se formuló fue: ¿Alguien influenció o influye en usted para lograr sus metas y objetivos? ¿Quién? Este punto es importante porque con esta respuesta podemos conocer un poco más a las entrevistadas, además podremos saber quién las inspira o inspiró para llegar a donde están ahora. Las respuestas fueron las siguientes: nueve mujeres comentaron que la persona que influenció en ellas para lograr sus objetivos fue su madre; cinco dijeron que era su familia, cinco mencionaron a sus padres, cuatro indicaron que ellas mismas. Una de ellas mencionó que nadie influyó, más bien las circunstancias la llevaron a lograr sus objetivos. Otra de ellas asume que no fue una persona, sino una acción que lo describió como el fracaso de su mamá. Una mencionó que primero fue un médico y ahora es el CEO de Fuxion. Finalmente una de ellas mencionó a su papá.

Se presenta un pequeño resumen de cada una de las encuestadas. Cabe recalcar que cada una de las historias fue escuchada sin ningún tipo de prejuicio.

Gabriela: es una joven fotógrafa con 27 años, soltera, nacida en Piura pero radica en Lima. Actualmente es la jefa y editora fotográfica del Comercio y cuenta con una productora, empezó a trabajar desde los 17 años y ya cuenta con diferentes publicaciones y exposiciones de su trabajo de manera independiente, a través de su productora. Una de las puestas en muestra de su trabajo se dio en el aeropuerto Jorge Chávez, la exposición de la muestra fotográfica se tituló PAUCARTAMBO (autorizó el uso del flyer de su exposición) y permaneció por 4 meses. Ella cree que su talento, creatividad y su capacidad estratégica la llevaron a sobresalir en el diario el Comercio. La persona que influenció en ella fue su mamá, comenta que su mamá ha intentado muchas cosas para poder salir adelante, pero

lamentablemente nunca lo lograba, menciona que nunca le faltó alimento, pero si una mejor guía, entonces ve la frustración de su madre como una fuente de inspiración para lograr sus objetivos.

Ilustración 1: flyer de la muestra fotográfica



Fuente: página del artista, Gabriela-pinto.tumblr.com

Elaboración: Gabriela Pinto

Roxana: nació en Lima, es soltera; tiene 31 años. Es ingeniera electrónica y actualmente es supervisora en la empresa Ibermática, a la vez tiene un negocio de emprendimiento, que gracias a los cursos adicionales que llevó ajenos a su carrera, logra crear planes y rutinas diarias para el mejor manejo del tiempo de sus clientes, los planes diarios constan de complementos nutricionales de producto Fuxion, con rutinas de ejercicio y entretenimiento combinados con el trabajo. Ella cree que, por tener iniciativa, le llevó a ser supervisora dentro de la empresa donde labora y que esa iniciativa influye en su día a día, y que su creatividad le llevó a tener su idea de negocio. Dice que la persona que influye directamente en ella es su mamá.

Evelyn: joven de 31 años, soltera, contadora. Trabaja desde los 21 años y actualmente, gracias a su conocimiento y responsabilidad es jefa de contabilidad en la empresa Wu&Lee, menciona que la mayor fuente de inspiración es su mamá quién es

profesora y busca mejorar cada día como docente, estudiando, preparándose y actualizándose constantemente. Comentó que su empresa le mandó a llevar un curso de liderazgo, por tener un inconveniente con uno de sus subordinados por una mala comunicación.

Claudia: tiene 33 años, contadora casada con un administrador de 35 años, tienen dos hijos de cuatro y dos años. Inició en el mercado laboral a los 19 años y lleva seis años en la empresa Belcorp donde actualmente es la jefa de conciliación, cree que en su día a día la capacidad de gestión, responsabilidad y liderazgo son competencias que influyen en sus funciones y que la persona que la inspira hasta el día de hoy es su madre. Pero no dio más detalle de ello.

Obed: soltera de 34 años, nacida en Iquitos, pero radica actualmente en Lima; su historia es de lucha constante, ella cuenta que sus padres eran separados. Su madre era pobre y su padre no colaboraba con su alimentación. Cuando decidió estudiar todos se opusieron, pero solicitó ayuda a su padre para cubrir viáticos y trasladarse a la universidad, éste se negó y durante sus cinco años de estudios universitarios ella se iba caminando una hora de ida y una hora de vuelta a la universidad. Cuando culminó sus estudios investigó sobre una empresa que le podría dar estabilidad y mejorar su vida; así que se propuso hacer sus prácticas en Petro Perú. Actualmente es supervisora de bienes, servicios y obras. Ella misma ha sido su fuente de inspiración para lograr sus objetivos. Con respecto a las competencias y/o actitudes que influyen en sus funciones, recalcó la capacidad de inteligencia.

Judith: de 34 años, casada con un contador de 38 años. Tienen dos hijos, uno de ocho y otro de tres años. Judith estudió contabilidad, pero no llegó a titularse. Actualmente es directora de una ONG que vela por niños con tuberculosis (TBC), cuando tenía 20 años le dio TBC y estuvo en un grupo de apoyo donde conoció a su esposo que padeció del mismo

mal. Escuchó con atención las historias de los participantes que empezó a comprometerse con ellos y enrumbada llegó hace nueve años a la ONG donde labora actualmente. Menciona que las competencias y/o actitudes que influyen directamente en sus funciones son la inteligencia, la capacidad de gestión y su experiencia. Su esposo y sus hijos son los que influyen directamente en ella para lograr sus objetivos

Cecilia: tiene 35 años, casada, su esposo tiene 39 años y se dedica a las ventas, tienen dos hijas de siete y cuatro años, es contadora trabaja como líder de tesorería de forma dependiente y tiene un pequeño estudio contable, las competencias o las actitudes que influyen en sus funciones es el liderazgo y la responsabilidad. La persona que influyó para lograr sus objetivos fue su padre.

Stephany: médico, soltera de 37 años, Magister en procesos médicos basados en evidencia, auditora y especialista en medicina estética y nutrición, trabaja actualmente como auditora de procesos en Essalud, para los pacientes con COVID-19 que están en la villa Panamericana, también cuenta con un consultorio estético llamada Trinity Medical Center (la entrevistada solicitó mostrar el logo de su consultorio), tiene 10 años de experiencia con respecto a medicina estética. Indica que las competencias y/o actitudes que influyen en sus funciones y en su día a día son: creatividad, siempre está presta al cambio, inteligencia y el conocimiento. Comenta que la persona que influyó en ella para lograr sus objetivos fue un médico que no conocía pero que lo veía constantemente cuando inició en su vida laboral, el médico era una persona que se apreciaba a simple vista que estaba en un estrato social alto, y se comportaba de una forma muy relajada, sin llegar al descuido. Y que actualmente ella pretende seguir los pasos de Álvaro Zúñiga ceo de Fuxion.

Ilustración 2: logo del consultorio estético



Fuente: página del consultorio estético www.facebook.com/trinitymedicalcenter2018/

Elaboración: Stephany Silva

Anie: natal de Piura, de 37 años, tiene un hijo de dos años, vive en Lima, actualmente es supervisora de transmisiones en Talma desde hace un año, tiene trabaja desde los 19 y tiene cinco años de experiencia en el puesto. Opina que el liderazgo y su inteligencia son competencias que influyen directamente en sus funciones. Menciona que la influencia directa para lograr sus objetivos fueron sus padres; pues ellos siempre la apoyaron y le brindaron la confianza suficiente para sentirse segura de sí misma.

Tabatta: soltera, tiene 37 años; estudió administración y actualmente es supervisora de líneas especializadas del BCP, cree que las competencias que influyen en sus funciones son el liderazgo y su capacidad estratégica. Comenta que su familia es su influencia directa para lograr sus objetivos. Recalca que en sus planes no está casarse ni tener una familia propia.

Carol: tiene 38 años, casada, su esposo se dedica a las ventas y tiene 41 años, tienen dos hijos de un año y de un mes, es profesora de inicial y actualmente cuenta con un centro de cuidado para niños y estimulación temprana. Cree que el liderazgo, capacidad, inteligencia, creatividad, conocimiento; son competencias que intervienen día a día en sus

funciones actuales. Comenta que su mamá es su influencia directa para ir logreando sus objetivos, pues es una persona que hasta el momento no deja de estudiar y prepararse.

Sara: soltera de 37 años, estudió Inglés y eso le abrió las puertas en el área comercial, actualmente es socia de una agencia de viajes que participan en ferias para emprendedores en todo el mundo, cuenta con una tienda de bisutería al por mayor para niñas, cuenta con una licorería, cuenta con una pequeña flota de camionetas que las alquila a las minas y su vez trabaja en una empresa de venta de bienes, como gerenta comercial, cree que su buena comunicación, su inteligencia emocional y su liderazgo son actitudes que inciden en sus funciones diarias. Menciona que sus padres son la influencia en su vida para lograr sus objetivos, porque siempre le inculcaron al trabajo y a emprender.

Ana: piurana de 39 años, radica en Lima, con tres hijos de 17, cinco y un año. Casada con un hombre de 45 años dedicado al transporte, contadora especializada en recursos humanos, actualmente es jefa de recursos humanos en la empresa Wu&Lee donde labora hace 10 años, cree que la responsabilidad, experiencia y empeño, son competencias que influyeron para llegar a su cargo actual y que el conocimiento es una competencia que influye en sus decisiones diarias. Menciona que ella misma se impulsa a lograr sus objetivos y siempre busca mejorar.

Nayri: tiene 40 años, soltera, radicó muchos años en Bolivia donde se tituló como ingeniera en marketing, hace 16 años regresó a Lima, actualmente es líder de Investigación en Marketing de una cadena de casinos (prefiere no mencionar el nombre). Opina que no buscó una figura que influenciara en ella para lograr sus objetivos, se enfocó en sí misma para no decepcionar a sus padres. Menciona que el liderazgo, orden, responsabilidad, conocimiento, creatividad e inteligencia son competencias que influyen directamente en sus funciones.

Cristina: contadora, soltera de 41 años, jefa de contabilidad (prefiere no mencionar la empresa donde labora) de la empresa donde labora hace 11 años tiene 19 años de experiencia, su influencia directa es su madre (no da mayor detalle) que la responsabilidad es una competencia que la llevó a su cargo actual y que el conocimiento y la experiencia son competencias que influyen en sus funciones.

Ysis: tiene 41 años, casada, su esposo tiene 45 años y es ingeniero civil. labora en la universidad de San Martín de Porres, como directora del instituto de investigación, gestora de innovación, Miembro del comité Institucional de ética en investigación, también es docente de la misma universidad y de la universidad femenina del Sagrado Corazón. Cuenta con un doctorado en salud pública con mención en salud reproductiva, con 4 libros en su haber. En el 2016 como independiente, inició un centro de asesoría en psicología llamado Pallki Allin. Menciona que el liderazgo, capacidad, inteligencia, creatividad, iniciativa y sus conocimientos, son competencias que intervienen en sus funciones y también en su vida personal. Su mamá es la persona que influye directamente para lograr sus objetivos. La hoja de vida de entrevistada se puede revisar

en: http://dina.concytec.gob.pe/appDirectorioCTI/VerDatosInvestigador.do?id_investigador=15862

Rosa: soltera de 41 años, tiene un hijo de ocho años, estudió marketing, y actualmente es jefa de ventas en la empresa donde labora hace 10 años (prefiere no mencionar la empresa) cree que el empeño es una competencia que le llevó a tener su cargo actual y que su experiencia y responsabilidad son competencias que influyen en sus funciones. Menciona que su mamá y su hijo son los que influyen para que ella pueda lograr sus objetivos.

Noemí: de Trujillo contadora de 42 años, tiene dos hijos, casada; su esposo es contador y tiene 45 años. Lleva 12 años en la empresa donde actualmente es jefa de contabilidad, dice que las personas que influenciaron en ella para lograr sus objetivos es su

familia. Menciona que el liderazgo, capacidad estratégica, inteligencia, responsabilidad y conocimiento son competencias que inciden directamente en sus funciones.

Patricia: soltera de 42 años, estudió ciencias de la comunicación, cuenta con 23 años de experiencia, es jefa de fotografía en el comercio, donde labora 15 años, también cuenta con un estudio fotográfico independiente. Considera que su empeño le llevó a su cargo actual y que su creatividad, inteligencia y experiencia son competencias que influyen en sus funciones. Su fuente de inspiración es su familia.

Catherin: con 43 años, casada su esposo tiene 37 años y trabaja como theatre manager/lecturer. Ella es magister en administración de salud pública y es administradora/jefa de atención al cliente (prefiere no mencionar el lugar de trabajo), comenta que todas las funciones que hace de acuerdo con su cargo tienen que ser con mucha responsabilidad, entonces la responsabilidad sería la competencia que influye directamente en sus funciones.

Gianina: soltera de 45 años, psicóloga, con magister en orientación de recursos humano, es jefa de psicología en la empresa donde labora desde hace un año, opina que la inteligencia, la capacidad y la responsabilidad son competencias que influyen directamente en sus funciones. La persona que influye en ella para lograr sus objetivos es su mamá.

Dora: tiene 47 años, casada con un militar de 50 años, tienen un hijo de 13 años, es jefa de atención al cliente en la empresa donde labora hace nueve años, opina que gracias a su experiencia y responsabilidad puede ejercer correctamente sus funciones. Las personas que influyen directamente para lograr sus objetivos son sus padres.

Rossana: soltera de 47 años, estudió administración, actualmente es funcionaria de negocios en el Scotiabank donde labora hace 10 años, comenta que el liderazgo, su

capacidad, inteligencia y su creatividad son competencias que influyen en sus funciones. Y que la influencia directa para lograr sus objetivos es su madre.

Yesika: piurana de 50 años, casada con un policía de 55 años, tienen dos hijas de 25 y 16 años. Yesika estudió psicología y empezó a trabajar como visitadora médica pero ahora cuenta con una flota de autos que los alquila en el aeropuerto, cuenta con una distribuidora de medicamentos donde es la jefa de ventas, también líder regional de dupreé, por lo que le llevó a estudiar administración. Cree que el liderazgo, capacidad, inteligencia, creatividad, responsabilidad y experiencia, son competencias que le ayudan a realizar sus funciones y tomar decisiones en todos sus negocios donde se desenvuelve. Comenta que ella misma se impulsa a lograr sus objetivos, porque siempre busca superarse.

Graciela: con 53 años, casada con un ingeniero químico de 62 años, tienen 3 hijos de 26, 21 y 20 años, actualmente es gerente general de la empresa Wu&Lee y contadora general de 3 empresas más (prefiere no mencionar sus nombres) en este grupo de empresas labora 34 años. Menciona que el liderazgo, capacidad, inteligencia, creatividad y experiencia son competencias y actitudes que influyen en sus funciones. No tiene una persona que influya en ella para lograr sus objetivos, simplemente las circunstancias la llevaron a lo que es hoy en día.

Delia: contadora de 53 años, casada con un mecánico aeronáutico de 55 años, tienen un hijo de 15 años, Delia es representante legal y contadora (prefiere no mencionar la empresa) cree que gracias a su conocimiento, liderazgo e inteligencia puede ejercer correctamente sus funciones. Las personas que influyen en ella para lograr sus objetivos son sus padres.

Flavia: soltera de 57 años, magister en gestión empresarial, trabaja en el congreso hace 10 años, donde actualmente es coordinadora de comisión de alto nivel, menciona que

las competencias que influyen en sus funciones es su experiencia, capacidad y su conocimiento para su día a día. Las personas que influenciaron en ella para lograr sus objetivos son sus padres.

Esto fue una breve historia de ciertos aspectos de la vida de cada una de las entrevistadas que ayudarán con la presente investigación, pero para continuar con el éxito del estudio necesitamos conocer cuál es el escenario actual y la problemática que existe en Lima con respecto a la mujer en la gestión empresarial.

4.3 Problemática actual de la mujer en la gestión empresarial - Lima

A lo largo de la historia empresarial, se observa a la mujer como un elemento rezagado hasta los años 80's, lo que quiere decir, que no han podido dar un aporte importante en la economía del país, sin embargo, en las últimas tres décadas la mujer ha empezado a figurar con un papel más notable, por medio de la búsqueda de la igualdad.

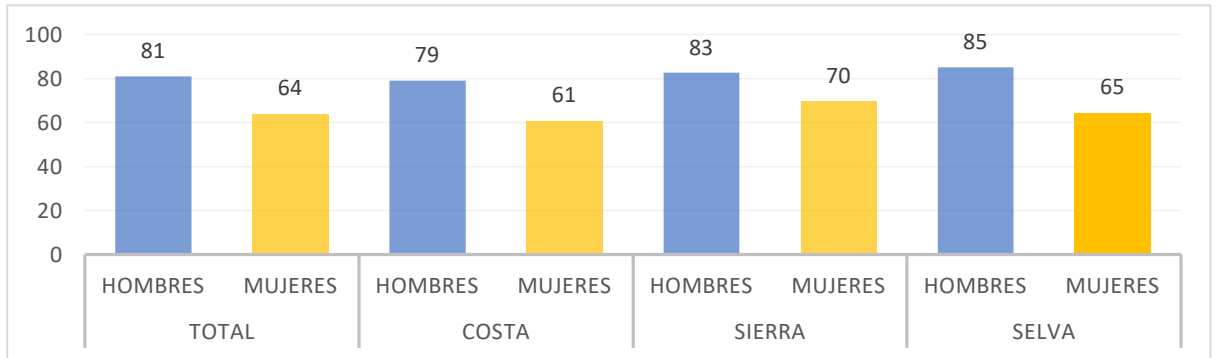
Para hablar de gestión empresarial primero se tiene que hablar del emprendimiento; en su mayoría, las mujeres empresarias empiezan con una idea de emprendimiento, que es la base para mejorar el tipo de empleo y por ende, la calidad de vida de su familia. Esta mejora es una forma indirecta de beneficiar el mercado laboral y por lo tanto trae como consecuencia el acrecentamiento de la productividad, por lo tanto; es imperioso su participación en el mercado laboral.

Según la Ley N°27337 la edad mínima para trabajar es de 14 años, entonces las personas de 14 años a más son parte de la Población en edad de trabajar (PET). En el año 2015, el 50% de la PET estaba conformado por mujeres (Ortiz, Céspedes, Calle, & Zevallos,

2017). Con respecto a la población económicamente activa (PEA) que viene a ser el 72,4% de la PET, donde la actividad masculina creció a 81% y de la femenina a 64 % (Hidalgo, Benavides, Gutiérrez, & Castro, 2018)

Gráfico 5: Tasa de actividad por sexo y ámbito geográfico 2017

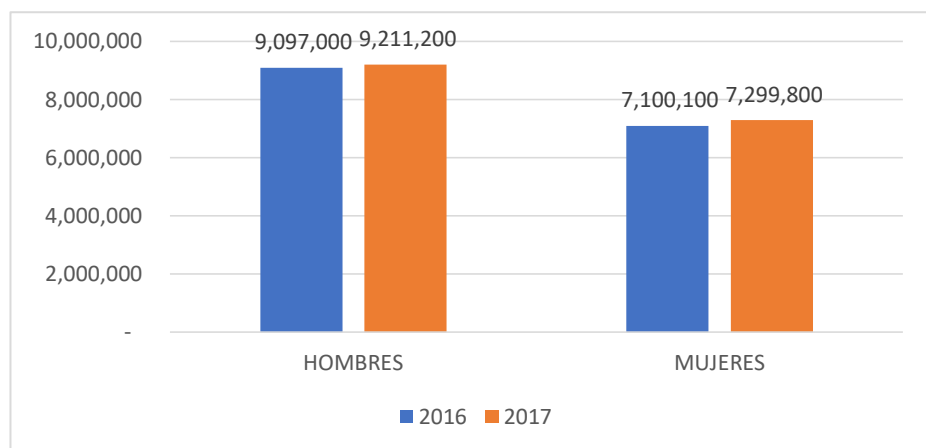
(porcentaje)



Fuente: INEI-Encuesta nacional de hogares 2017
Elaboración INEI

Con respecto a la población ocupada, que es la población que participa en la generación de bien o servicio; fueron 16 511 000 (dieciséis millones quinientos once mil) de personas en el 2017, de las cuales, 7 299 800 (siete millones doscientos noventa y nueve mil ochocientos) son mujeres, es un equivalente al 44,21% (Hidalgo, Benavides, Gutiérrez, & Castro, 2018).

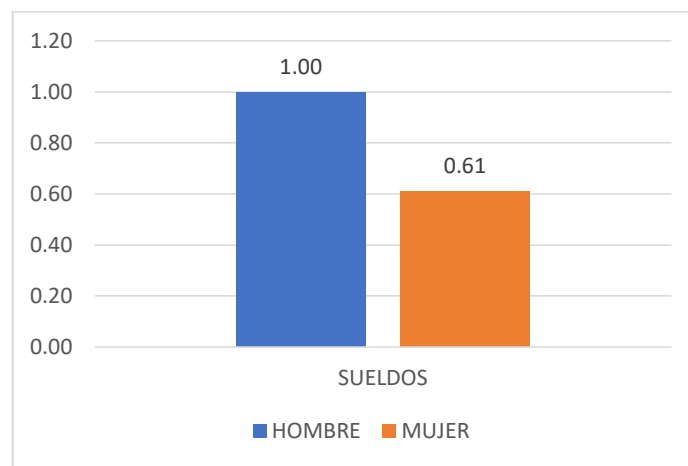
Gráfico 6: Población ocupada, según sexo 2016 2017



Fuente: INEI-Encuesta nacional de hogares 2017.
Elaboración: propia.

Según la segregación por sectores económicos en el Perú; la población femenina se halla en el sector comercio y en el sector servicios, y estos dos sectores condensa el 68% de la PEA ocupada femenina. Pero, el sueldo de las mujeres que laboran en dicho sector sigue estando por debajo del sueldo de los hombres; por cada sol que gane el hombre, la mujer gana el 0.61 soles (Ortiz, Céspedes, Calle, & Zevallos, 2017).

Gráfico 7: Comparación de sueldos entre hombre y mujer, 2015



Fuente: Ministerio de la producción 2015.
Elaboración: propia.

Existen 1 200 000 (un millón doscientas mil) entre micro y pequeñas empresas que son lideradas por mujeres (Ortiz, Céspedes, Calle, & Zevallos, 2017). Muchas mujeres intentan salir adelante en un sector dominado por los hombres, pero los estilos de vida han cambiado y ahora más de la mitad de las mujeres son más decididas, modernas y/o emprendedoras, por lo tanto; están en una búsqueda constante de crecimiento y eso se puede

corroborar en el sistema financiero que ahora hay más mujeres que hombres que solicitan préstamos en cajas o microfinancieras, para emprender en un nuevo negocio. Este tipo de mujeres están entre los 30 y 45 años, que estudian carreras cortas que le permitan insertarse rápidamente en la idea de negocio propio (Hidalgo, Benavides, Gutiérrez, & Castro, 2018).

Las primeras mujeres emprendedoras se dieron cuenta que necesitan una base de conocimientos de gestión, marketing y ventas, muchas de ellas se capacitaron y se enfocaron en ello; actualmente su empresa creció y alguna de ellas tienen una marca consolidada en el exterior. Las mujeres que son dueñas de una MYPE, decidieron empezar su negocio por dos motivos: el primero, que abarca el 85% de las mujeres que tienen una MYPE, era porque querían realizar un negocio propio y el segundo, que abarca el 8.9%; fue porque necesitaba ingresos adicionales. (Ortiz, Céspedes, Calle, & Zevallos, 2017).

Otra problemática que se observa es el prejuicio existente sobre las capacidades profesionales de las mujeres, no sólo la mujer confronta un salario menor que su cofrade varón, *“La brecha de género es uno de los principales obstáculos para el empoderamiento femenino en el sector empresarial”*. (Ames, 2019) Eso se refiere con la falta de empatía, cuando se trata de temas como la licencia por maternidad. Y como respuesta a estas observaciones, en los directorios sólo el 9.2% son mujeres.

Lo recopilado y observado hasta el momento contribuye a determinar que existen competencias que inciden en la función gerencial ejercida por mujeres y son cuatro de ellos los más importantes. A continuación, se desarrollará las cuatro competencias y su grado de incidencia en sus funciones.

4.4 El liderazgo y su incidencia en la función gerencial ejercida por las mujeres empresarias en Lima

El Liderazgo es una competencia muy importante para una buena práctica organizacional, por resultar en eficiencia y eficacia. El liderazgo no es medible, pero los resultados del triunfo o caída de una empresa será de acuerdo con la calidad de su o sus líderes; y eso si es medible.

Los hombres y las mujeres nacen con dotes y capacidades innatas. La mujer tiene como alguna de esas capacidades, lo siguiente (Fisher, 2000):

- *Habilidad verbal*
- *habilidad para interpretar posturas, gestos, expresiones faciales y otros signos no verbales o conocido como sexto sentido.*
- *Sensibilidad emocional*
- *Empatía*
- *Excelente sentido del tacto, olfato y el oído*
- *Paciencia*
- *Capacidad de hacer varias cosas a la vez*
- *Afición a hacer planes a largo plazo*
- *Talento para crear redes de contacto y para negocias*
- *Impulso maternal*
- *Preferencia por cooperar y llegar a consensos*
- *Liderar sirviéndose de equipos igualitarios*

Este grupo de características distintivas de una mujer, capacidad o habilidad innatas logran concebir la teoría y puesta en práctica del liderazgo femenino, porque logran una fuerza a la hora de gerenciar una empresa. Este liderazgo femenino está ligado con el pensamiento que las mujeres tienen una ambición femenina por el hecho de optar al mismo tiempo por formar una familia y buscar prosperar en su carrera profesional (Doña, 2004). No es un hecho determinante para el liderazgo femenino si la mujer opta sólo, por la familia o

sólo su desarrollo profesional, porque eso sólo indicaría que las mujeres pueden contar con un firme poder de decisión.

Con respecto a las mujeres entrevistadas, mencionaron que en alguna de sus empresas han tenido que invertir en cursos de oratoria, motivación y liderazgo para algunos de sus compañeros, una de ellas fue enviada a un curso de líderes por haber tenido un problema de comunicación con uno de sus subordinados. La mayoría de las mujeres que señalaron liderazgo, asociaron el término con una mayor responsabilidad en sus deberes.

Cuando a las entrevistadas se les preguntó sobre la incidencia de las competencias que han afectado su gestión de forma positiva, ellas contestaron como se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 8: Personas que mencionaron liderazgo

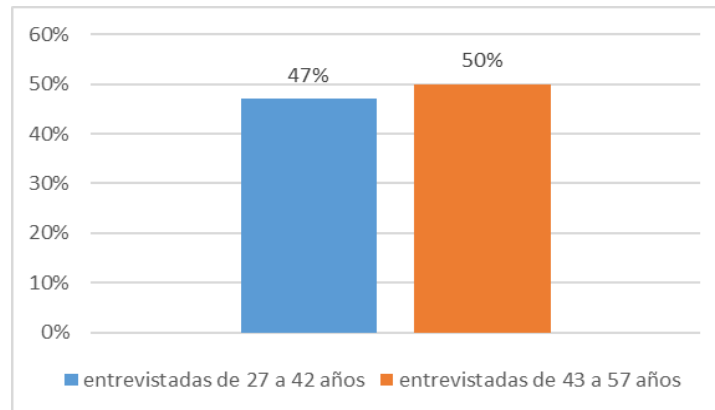


Fuente: Entrevistas estructuradas al grupo seleccionado de mujeres para el estudio
Elaboración: propia

El 48% de las entrevistadas mencionaron al liderazgo como una competencia que incide directamente en sus funciones, siendo un equivalente a trece mujeres.

Si se realiza un análisis por categorías, segmentando por edad, estado civil, influencia familiar podemos encontrar algunos aspectos interesantes que contribuyen en gran medida a la presente investigación.

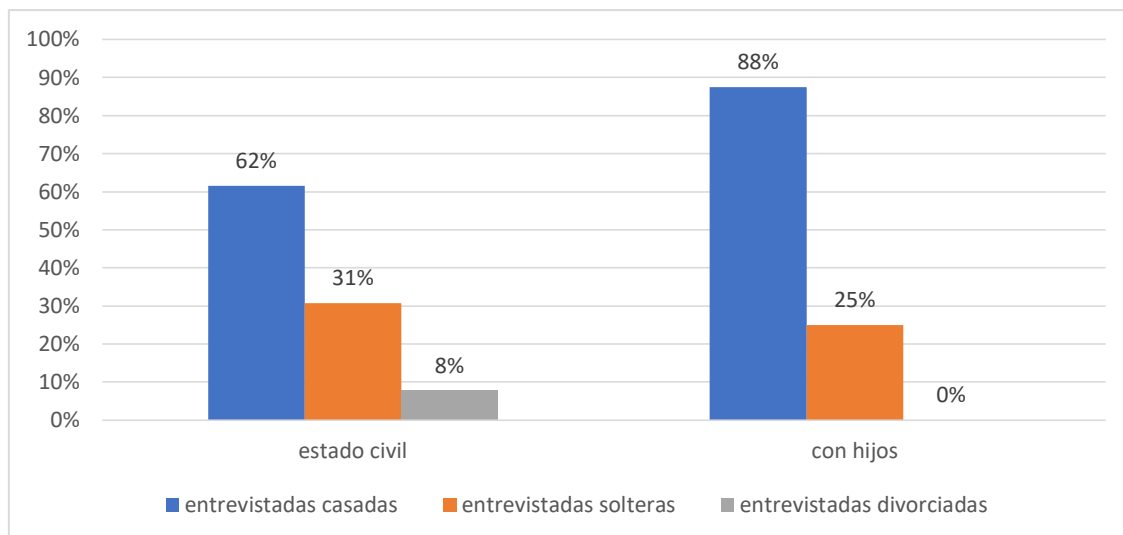
Gráfico 9: Liderazgo por rango de edad



Fuente: Entrevistas estructuradas al grupo seleccionado de mujeres para el estudio
Elaboración: propia

El grupo de mujeres entre 27 y 42 años que se consideró en la muestra ha sido de 19. De ellas el 47% opina que el liderazgo es una competencia con incidencia en sus funciones gerenciales. El otro segmento de edades (entre 43 y 57 años), está compuesto por ocho mujeres, de las cuales el 50% opinan que el liderazgo es una competencia que incide en sus funciones gerenciales. De acuerdo con este resultado se puede decir que no hay mucha diferencia en opiniones de estos dos segmentos de las entrevistadas, porque el resultado de un segmento en proporción al otro segmento no muestra una diferencia importante.

Gráfico 10: liderazgo y el estado civil - hijos

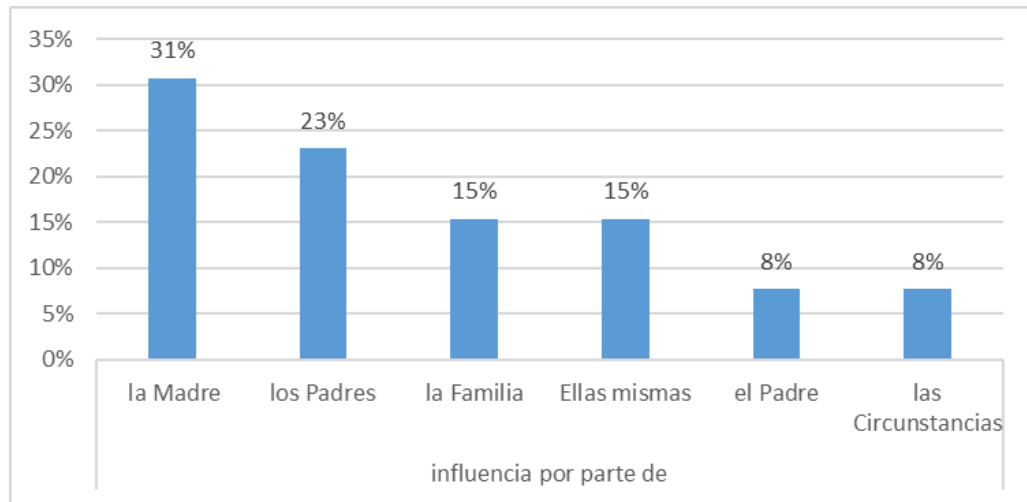


Fuente: Entrevistas estructuradas al grupo seleccionado de mujeres para el estudio
Elaboración: propia

De las 13 mujeres que mencionaron el liderazgo como una competencia importante, el 62% que menciona al liderazgo como la competencia que incide en sus funciones son casadas y el 88% de estas mujeres tienen hijos, el 31% de las que mencionaron liderazgo son solteras de las cuales el 25% tienen hijos. Lo que se podría decir que el hecho de estar casados y tener o no tener hijos y estar soltera y tener hijos, hace que se desarrolle de forma eficiente la habilidad del liderazgo que tiene cada persona, por las mismas funciones y decisiones que tiene que tomar la persona dentro de su hogar, este desarrollo del liderazgo es trasladado de manera natural a su vida laboral.

Como última pregunta en la entrevista que se realizó fue ¿Alguien influenció o influye en usted para lograr sus metas y objetivos? ¿Quién? Esta pregunta es importante porque a través de su respuesta podemos conocer un poco más a las entrevistadas.

Gráfico 11: liderazgo e influencia familiar



Fuente: Entrevistas estructuradas al grupo seleccionado de mujeres para el estudio
Elaboración: propia

Para que una persona sea un gran líder es importante que se tenga un arquetipo confiable de liderazgo, por ejemplo, se toma a los padres como los primeros en inculcarnos el liderazgo, esto se debe porque el padre y la madre trabajan juntos como cabeza de una familia, pues las decisiones que toman no son independientes, son decisiones tomadas entre los dos por el bien de la familia, ahí los hijos ya ven una actitud de liderazgo por parte de sus padres, pero sin tener la conciencia que lo están aprendiendo. Al formar una familia propia, es donde se pone en práctica lo que se aprendió en el hogar con los padres y es ahí donde la persona hace uso de su liderazgo, que también es trasladado como un comportamiento normal dentro del entorno y el trabajo donde se desarrolla. Por ejemplo, de acuerdo con la respuesta de las entrevistadas, el 69% menciona que fue alguien de su hogar, mamá, papá o su familia influyeron en ellas para lograr sus objetivos y lo siguen haciendo actualmente; esta influencia que se da desde pequeños contribuye con los cimientos de la personalidad de la persona.

Como segunda competencia que incide en las funciones gerenciales es la capacidad estratégica, que a continuación lo desarrollaremos.

4.5 La capacidad estratégica y su incidencia en la función gerencial ejercida por las mujeres empresarias en Lima.

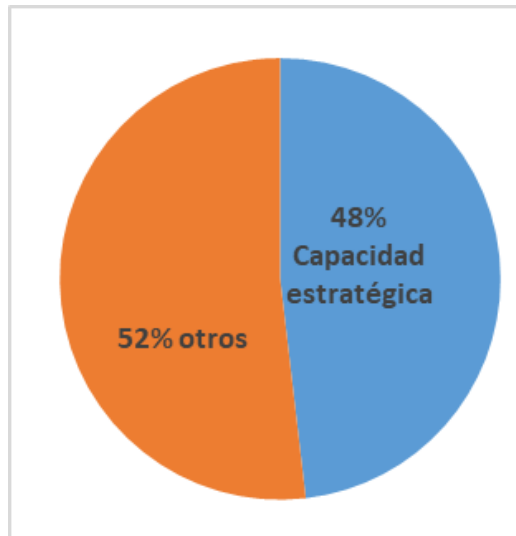
Con los cambios constantes y crecimiento de nuestro país, se tiene que ir innovando en nuevas ideas de negocios, si es posible negocios que sean no sólo autosostenibles sino también auto impulsados, para este tipo de ideas se necesita tener una estrategia que te ayude o te lleve al punto deseado. Conforme a lo expresado en el punto 4.4, la mujer cuenta con capacidades innatas (como la planificación) (Fisher, 2000) que le ayudan a tener una mente estratega.

En el Lima de hoy en día, la rivalidad es más fuerte y la economía más endeble, así que la capacidad estratégica es una competencia importante. Aunque, la capacidad estratégica funciona mejor, cuando el panorama entre el conocimiento y las oportunidades presentadas se juntan. Lo que quiere decir que, si bien la capacidad estratégica es importante y tiene incidencia en la función gerencial, el conocimiento y/o el nivel educativo en conjunto con la experiencia son aún más importantes porque gracias a ellos la estrategia ideada será basada en parámetros correctos.

Todas las mujeres entrevistadas, mencionaron que para ellas idear cosas y pensar en estrategias para lograr un objetivo, era algo que no les tomaba mucho tiempo, pero lo que si les tomaba tiempo, es el hecho de ejecutar esa estrategia o al momento del inicio de la ejecución, comenzaban con las dudas respecto a sus decisiones y han tenido una tendencia a reducir la velocidad con la que se estaba ejecutando, pero una vez decididas retomaban y podían llegar a su objetivo final; por eso para ellas era muy importante contar con un equipo de trabajo, pues dicho equipo les ayudaba a minimizar el episodio de la duda o a darles un camino mejor para la ejecución de dicha estrategia.

Con respecto a las entrevistas, se realizó un consolidado de la información y se obtuvo lo siguiente:

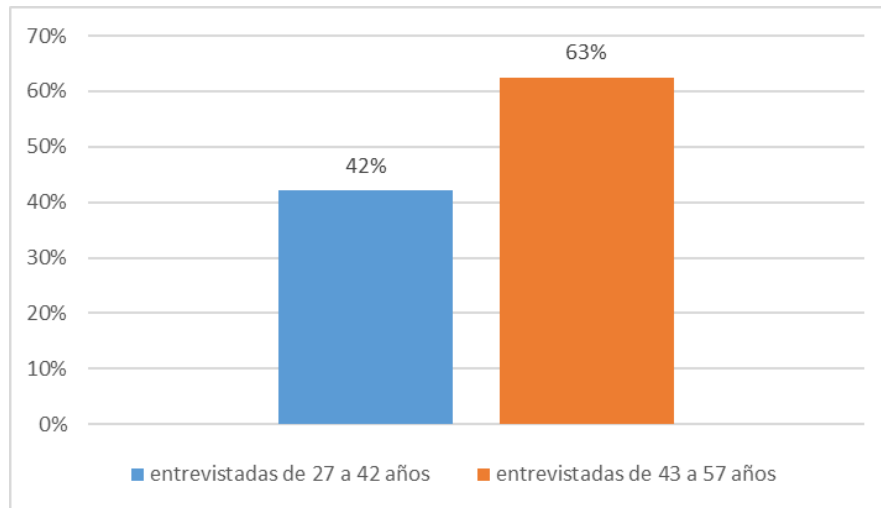
Gráfico 12: personas que mencionaron capacidad estratégica



Fuente: Entrevistas estructuradas al grupo seleccionado de mujeres para el estudio
Elaboración: propia

Al momento que a las entrevistadas se les solicitó enumeraran cuáles serían las competencias que creen que incide dentro de sus funciones el 48% de las entrevistadas mencionaron la capacidad estratégica, siendo un equivalente a trece mujeres. Cuando se solicitó el ejemplo de en qué momento se daba dicha incidencia, el ejemplo era más referido a la capacidad de la persona al afrontar situaciones, sólo una de ellas, Graciela fue la única que dio un ejemplo correcto donde describía perfectamente su capacidad estratégica, y ella misma indica que inicialmente no se dio cuenta que contaba con dicha capacidad, fue con el pasar de los años que notó que había adquirido una nueva forma de percibir las situaciones y siempre trata de adelantarse a los hechos y subraya que eso definitivamente lo adquirió con la edad y la experiencia.

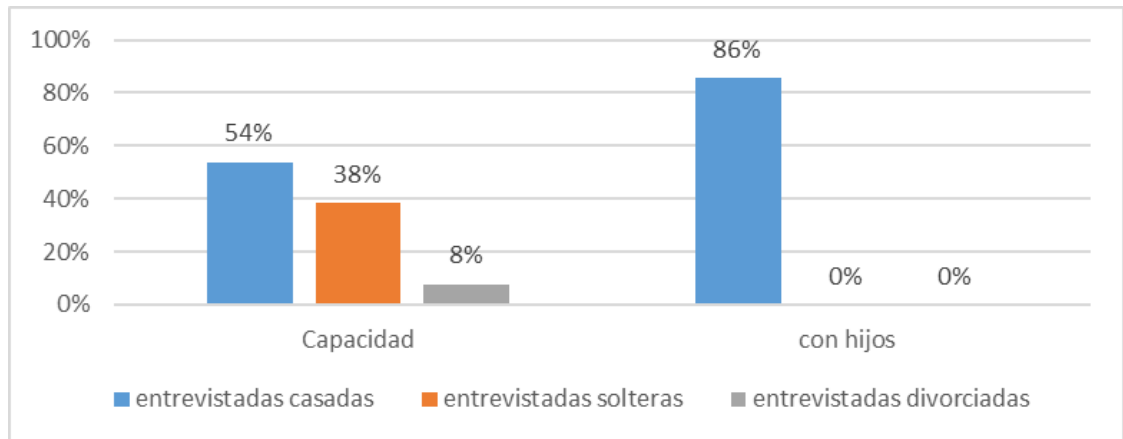
Gráfico 13: capacidad estratégica por rango de edad



Fuente: Entrevistas estructuradas al grupo seleccionado de mujeres para el estudio
Elaboración: propia

Se segmentó a las mujeres por rango de edad, en el primer segmento entre 27 y 42 años son 19 mujeres de las cuales el 42% menciona a la capacidad estratégica como una competencia que incide en sus funciones, el segundo segmento está compuesto por mujeres entre 43 y 57 años, siendo ocho personas de las cuales el 63% opinan que la capacidad estratégica es una competencia que incide en sus funciones gerenciales. Se observa que el mayor porcentaje se concentra en el segundo segmento donde se encuentran las mujeres entre los 43 y 57 años, entonces se podría considerar como respuesta al comentario de una de las entrevistadas, que expresó que gracias a su edad y su experiencia su capacidad estratégica es una habilidad que se acentuó.

Gráfico 14: Capacidad estratégica y el estado civil - hijos



Fuente: Entrevistas estructuradas al grupo seleccionado de mujeres para el estudio
Elaboración: propia

El 54% de las entrevistadas que mencionó capacidad estratégica son mujeres casadas y equivale a siete mujeres de las cuales 86% tienen hijos. Sólo con esta información se confirmaría sobre la confusión que hubo entre las entrevistadas con respecto a la capacidad estratégica con el adjetivo de capaz; ya que en su mayoría las mujeres que logran un equilibrio entre el hogar y el trabajo, es porque realizan un trabajo arduo y cansado donde han tenido que utilizar al máximo sus habilidades como mujer, madre, empresaria y esposa.

Como tercera competencia que incide en las funciones gerenciales es la inteligencia emocional, que a continuación lo desarrollaremos.

4.6 La inteligencia emocional y su incidencia en la función gerencial ejercida por las mujeres empresarias en Lima

La inteligencia emocional es una habilidad blanda que ha sido estudiada en las últimas décadas y que ha tomado mucha importancia para los cargos donde se necesita el liderazgo.

En la actualidad en Lima, al momento de realizar una entrevista laboral, tienen la prerrogativa de darle prioridad a las habilidades blandas de una persona. Evaluar si puede lidiar con su propio carácter o sentimientos en un trabajo bajo presión; además, al reconocer los sentimientos de las otras personas ayuda a la empatía y un mejor trabajo en equipo o liderazgo.

En la sociedad, las mujeres son acusadas de ser emocionales y la misma sociedad tiene la idea que ser una persona emocional podría ser malo y que puede influir negativamente en las decisiones en la vida profesional o personal, pero, muy por el contrario, la mujer al ser emocional y contar con las capacidades innatas (Fisher, 2000) como:

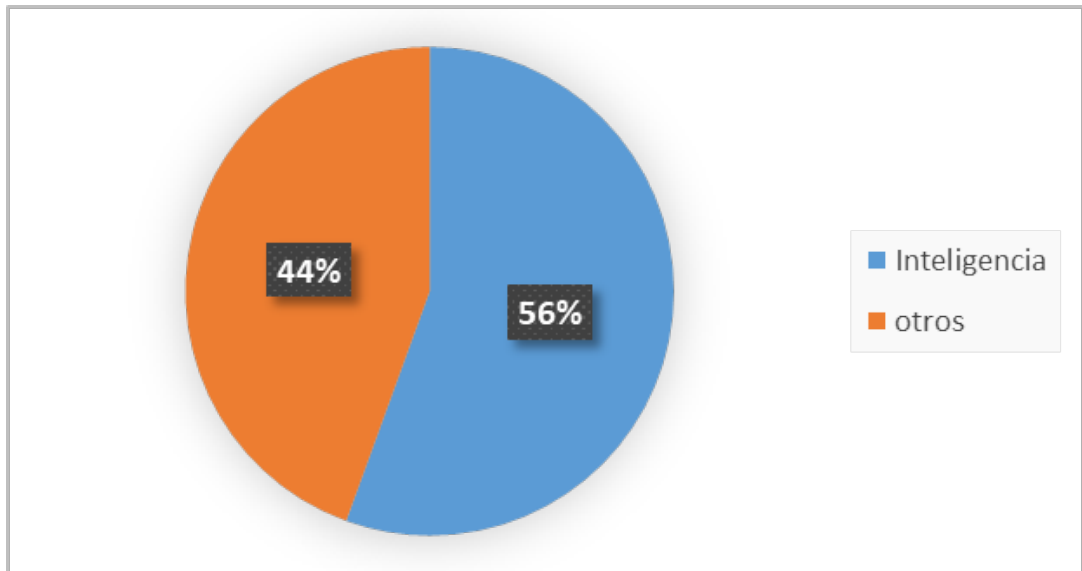
- *Habilidad para interpretar posturas, gestos, expresiones faciales y otros signos no verbales o conocido como sexto sentido.*
- *Empatía*
- *Paciencia*
- *Afición a hacer planes a largo plazo*
- *Preferencia por cooperar y llegar a consensos*

Colaboran de manera natural con el desarrollo de su inteligencia emocional. Este tipo de inteligencia en conjunto con el liderazgo son dos competencias que van juntos de la mano para la toma de decisiones y la ejecución de las funciones gerenciales.

Según lo que se obtuvo como respuesta de las entrevistas realizadas, se evidencia que las capacidades que poseen como mujer les ayudó con su inteligencia emocional y con ello, a tomar mejores decisiones que no sólo eran para el beneficio de su empresa, sino también para el beneficio sus empleados y beneficio de su entorno.

Con respecto a las entrevistas, se realizó un consolidado de la información teniendo como resultado:

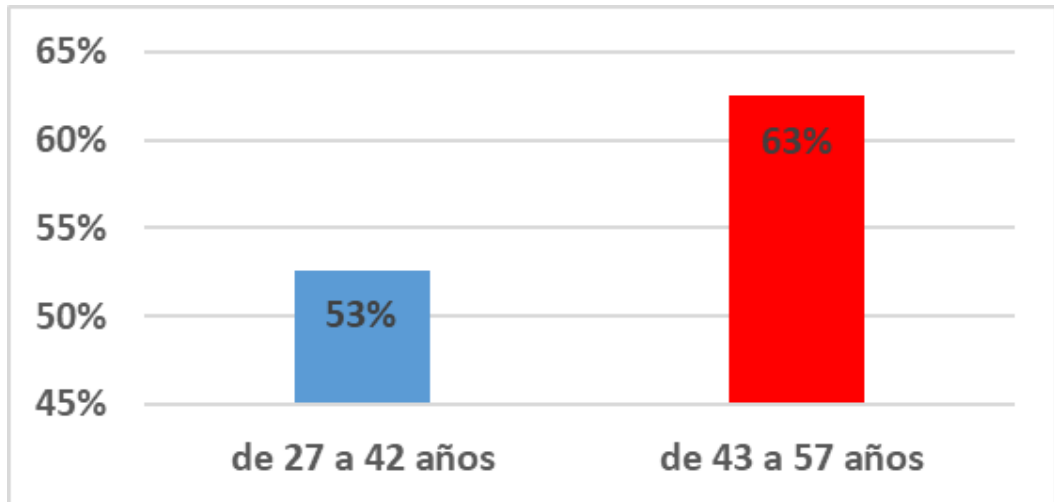
Gráfico 15: Personas que mencionaron inteligencia emocional



Fuente: Entrevistas estructuradas al grupo seleccionado de mujeres para el estudio
Elaboración: propia

Inteligencia emocional es la competencia más mencionada por las entrevistadas con un 56% equivalente a 15 mujeres. Esta competencia está estrechamente entrelazada con la competencia del liderazgo. Para ser líderes se tiene que ser empático y eso se logra a través de la aplicación de la inteligencia emocional, pero vale recalcar que la inteligencia emocional es independiente de los estudios profesionales que una persona haya realizado. La mujer tiene como cualidad la habilidad social y la empatía, por lo tanto es entendible que más del 50% haya mencionado esta competencia.

Se ha segmentado en 2 al grupo de las entrevistadas para saber cuál es su posición con respecto a la inteligencia emocional. El primer segmento es el de las mujeres entre 27 a 42 años, y el segundo, segmento de mujeres entre 43 a 57 años.

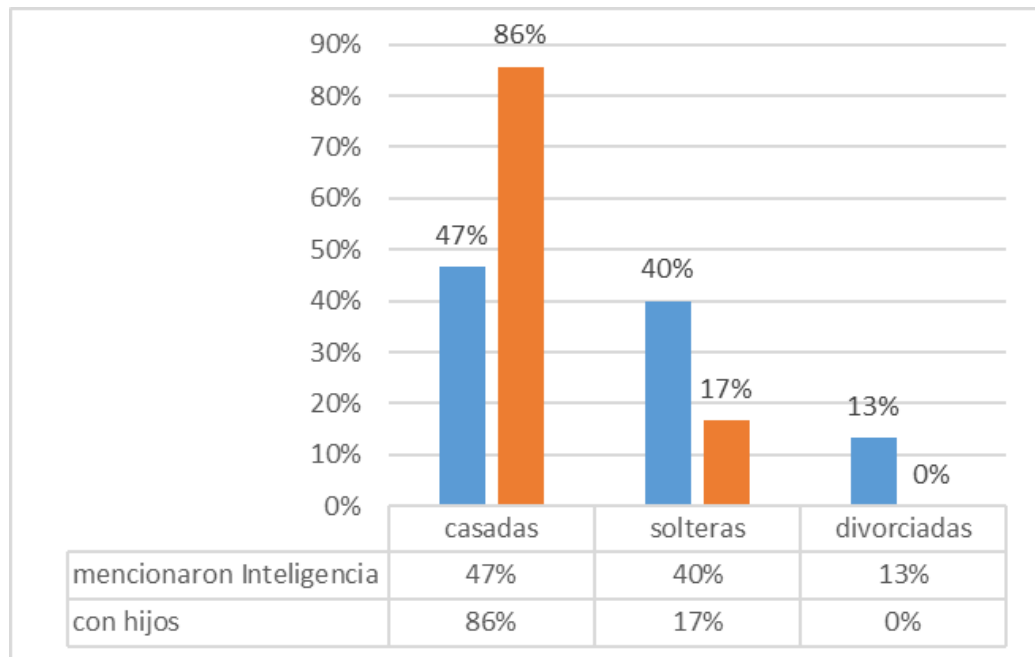
Gráfico 16: Inteligencia emocional y rango de edad

Fuente: Entrevistas estructuradas al grupo seleccionado de mujeres para el estudio
Elaboración: propia

El 53% de las mujeres entre 27 y 42 años y el 63% de ellas entre 43 y 57 años, mencionaron la inteligencia emocional como una competencia que tiene gran incidencia en sus funciones. Es entendible que más del 50% del total de las entrevistadas lo piense, puesto que es una competencia que va de la mano con el liderazgo, e incluso es un apoyo para la capacidad estratégica, pues al momento de tomar decisiones importantes se necesita tener el manejo correcto de las emociones y también entender las emociones ajenas.

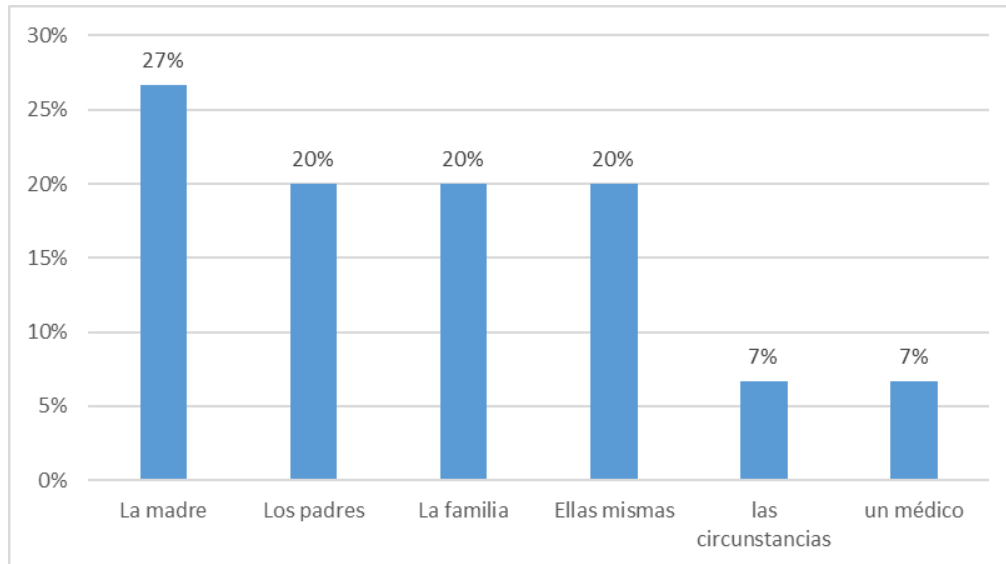
Varias de las entrevistadas mencionaron que la inteligencia emocional les ayudó para un buen trabajo en equipo, tanto en un papel como subordinados como en el papel de superiores.

Se realizó una segunda segmentación de acuerdo con el estado civil y cuántos de ellos tienen hijo, y eso es porque puede influenciar en su respuesta si tienen o no carga familiar además de que su forma de interactuar es distinta a la de una persona casada con una persona soltera, al igual que una persona con hijos o sin hijos.

Gráfico 17: Inteligencia emocional y estado civil - hijos

Fuente: Entrevistas estructuradas al grupo seleccionado de mujeres para el estudio
Elaboración: propia

El 47% de las mujeres que mencionaron que la inteligencia emocional es una competencia e incide en sus funciones, son casadas. El 86% tiene hijos y tienden a tener nuevos sentimientos y las emociones más desarrolladas que surgieron en el momento del embarazo responden a cambios hormonales. Muchos de estos cambios hacen mella en ellas y se quedan de forma permanente, no necesariamente es un indicativo que cuenten con inteligencia emocional, pero según el relato de las mujeres con hijos que fueron entrevistadas y que mencionaron la competencia de inteligencia emocional, marcan a su inteligencia emocional en un antes y un después del embarazo.

Gráfico 18: inteligencia emocional e influencia familiar

Fuente: Entrevistas estructuradas al grupo seleccionado de mujeres para el estudio
Elaboración: propia

El 27% de las mujeres entrevistadas que mencionó la inteligencia emocional como una competencia en sus funciones. Fueron sus madres el apoyo para lograr sus objetivos. La figura materna es la que más sobresale cuando se menciona una fuente de inspiración para lograr algo. La madre es quien colabora directamente en la formación del carácter y el comportamiento de la persona. Lo mismo se puede decir de la figura paterna, pero con menos hincapié. Entonces, estas personas son sin saber, el primer peldaño para el camino de la inteligencia emocional, mostrándose como ejemplo ya que ellos son quienes aprenden a controlar sus emociones respecto a sus hijos. Para las niñas la figura materna es el primer estereotipo de lo que podría ser ella en un futuro.

A continuación desarrollaremos la cuarta competencia con incidencia en las funciones gerenciales el cual hace mención al nivel de educación.

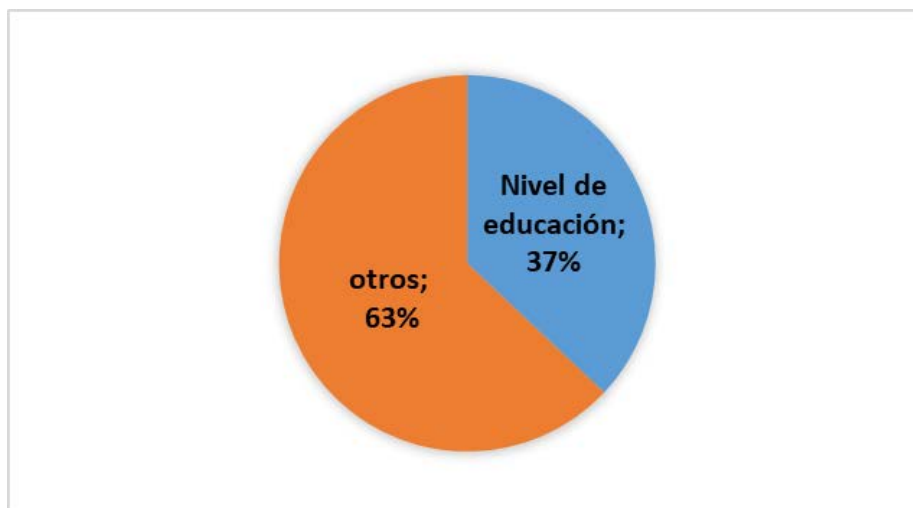
4.7 El nivel educativo y su incidencia en la función gerencial ejercida por las mujeres empresarias en Lima.

De acuerdo con los relatos y las historias que se recabaron mediante las entrevistas, un grupo de mujeres que trabajan de forma dependiente mencionan que existe un prejuicio cuando pasaron a su cargo actual porque alguna de ellas no tenía los estudios correspondientes. Usaron ese prejuicio como impulso y motivación para concluir sus estudios. Es el caso de Ana, ella fue madre a los 21 años y empezó a estudiar cuando su hijo cumplió 2 años. Su pareja, al ver que ella estaba comprometida con su deseo de superación comenzó a maltratarla psicológica y físicamente. Se separaron y ya cuando su hijo cumplió 6 años retomó sus estudios. Por temas de dinero dejaba por un tiempo los estudios y luego los retomaba hasta que en su trabajo comenzó a escalar y comenzaron los prejuicios por no concluir su carrera. Actualmente ella es contadora pública colegiada con especialización en el área de recursos humanos. Hay otros casos de mujeres que se inscribieron a algún curso y les ayudó alcanzar el éxito. Por otro lado, las mujeres que son dueñas de su propia empresa llevaron un curso corto de gestión y/o marketing por necesidades netamente del funcionamiento y búsqueda del crecimiento de la empresa, es el caso de Sara que ha llevado cursos cortos de marketing y administración.

De acuerdo con todas las versiones obtenidas mediante las entrevistas y la investigación realizada, el nivel de educación, el conocimiento necesario con respecto al negocio que lideran o el cargo que ostentan, son importantes para desarrollar su labor.

Se realizó un consolidado de la información y se obtuvo lo siguiente:

Gráfico 19: Nivel de educación y rango de edad

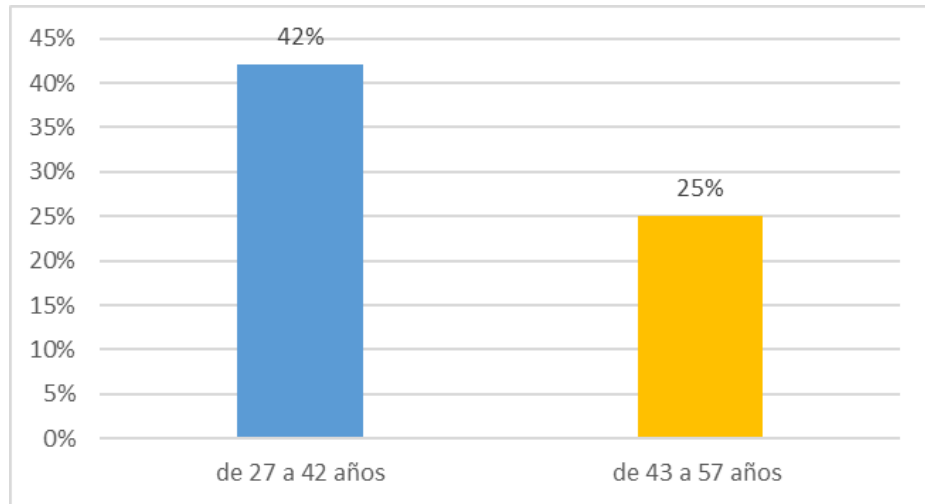


Fuente: Entrevistas estructuradas al grupo seleccionado de mujeres para el estudio
Elaboración: propia

El 37% de las entrevistadas que mencionaron a la inteligencia emocional con incidencia en sus funciones gerenciales, equivale a 10 mujeres. El 37% es un porcentaje bajo, por lo que se podría decir que menos de la mitad piensa que no es una competencia con gran incidencia dentro de sus funciones.

Para poder profundizar y conocer mejor el perfil de las entrevistadas que mencionaron que es una competencia que incide en sus funciones, se ha segmentado a las mujeres por edad y por nivel de educación.

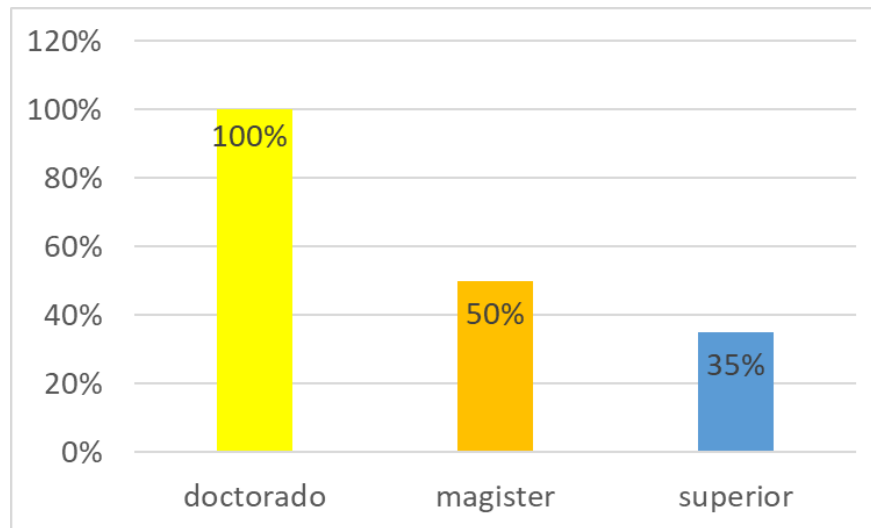
La primera segmentación que es por rango de edad se dividió a la muestra en 2 partes. El primer grupo consiste en mujeres que tienen entre 27 y 42 años y el segundo entre 43 y 57 años:

Gráfico 20: Nivel de educación y rango de edad

Fuente: Entrevistas estructuradas al grupo seleccionado de mujeres para el estudio
Elaboración: propia

El mayor porcentaje se encuentra en el rango de edad entre 27 a 42 años y equivale al 42%, mientras que las entrevistadas de 43 a 57 equivale a un 25%, lo que podríamos decir que mientras más edad tienen las entrevistadas, menos importancia le dan al nivel de educación. Se entiende que conforme pasa el tiempo ya se van logrando ciertos objetivos y es la experiencia quien mella más en las decisiones. Hay que especificar el hecho que las mujeres entre 43 a 57 años no le den mucha importancia a dicha competencia. Esta competencia les ayuda a tener mayor seguridad en su trabajo y su experiencia laboral que nació con su nivel de educación, pues el conocimiento es la base para cualquier labor que pueda ejercer la empresaria.

La siguiente segmentación que se realizó fue por estudios que se realizaron a las entrevistadas:

Gráfico 21: nivel de educación y estudios realizados

Fuente: Entrevistas estructuradas al grupo seleccionado de mujeres para el estudio
Elaboración: propia

Solo una de las entrevistadas cuenta con un doctorado, ella menciona que hizo este grado académico por dos razones; la primera porque le gusta mucho estudiar e investigar, y la segunda razón era porque buscaba un mayor reconocimiento de su entorno. Ella fue una de las primeras en mencionar que el nivel de educación era una competencia de gran incidencia en sus funciones, a su vez mencionó que realizó muchos trabajos de investigación donde le lleva a ratificar su opinión. El 50% de las entrevistadas que llevaron un magister también opinan que el nivel de educación es una competencia que incide en sus funciones gerenciales, pero sólo el 35% de las mujeres que tienen estudios universitarios opinan lo mismo. Dentro de las entrevistadas hay dos mujeres que solo tienen estudios secundarios, ellas no mencionaron al nivel de educación como una competencia de incidencia en sus funciones, esto a pesar de que tuvieron que llevar cursos adicionales que les ayudarían a llevar mejor sus negocios. Se da por sentado que el nivel de educación tiene una incidencia en sus funciones gerenciales.

Las entrevistadas señalaron en total catorce competencias que creen que incide en sus funciones gerenciales. Hay que recalcar que esto se da porque cada persona es única y tiene su propia perspectiva, así que se hizo un conteo y dio como resultado las siguientes competencias nombradas: liderazgo, capacidad estratégica, inteligencia emocional y nivel de educación, a continuación, un cuadro donde se muestra las competencias que nombraron las entrevistadas:

Tabla 1: Competencias importantes en la gestión laboral

ITEM	Nombre	Edad	Liderazgo	Comunicación	Inteligencia emocional	Capacidad estratégica	Creatividad	Iniciativa	Responsabilidad	Experiencia	Nivel de educación	presta al cambio	Talento	Empeño	Orden	disciplina
1	Carol	38	X		X	X	X				X					
2	Anie	37	X		X											
3	Tabatta	37	X			X										
4	Sara	38	X	X	X											
5	Obed	34			X	X										
6	Stephany	37			X		X				X	X				
7	Ysis	41	X	X	X	X		X			X					
8	Graciela	53	X		X	X	X			X						
9	Roxana	31					X	X								
10	Rossana	48	X		X	X	X									
11	Judith	34			X	X				X						
12	Claudia	33	X			X										
13	Cecilia	35	X													
14	Catherin	43														X
15	Yesika	50	X	X	X	X	X		X	X						
16	Gabriela	27				X	X						X			
17	Patricia	42			X		X			X				X		
18	Evelyn	31							X		X					
19	Ana	39							X	X	X			X		
20	Flavia	57				X				X	X					
21	Nayri	40	X		X		X		X		X				X	
22	Cristina	41							X	X	X					
23	Delia	53	X		X						X					
24	Gianina	45		X	X	X			X							
25	Noemí	42	X		X	X			X		X					
26	Rosa	41							X	X				X		
27	Dora	47							X	X						
total			13	4	15	13	9	2	9	9	10	1	1	3	1	1

Fuente: Respuesta de las entrevistadas en el estudio

Elaboración: propia

Como se aprecia en el cuadro resumen, fueron catorce competencias y o actitudes mencionadas: liderazgo, comunicación, inteligencia emocional, capacidad estratégica, creatividad, iniciativa, responsabilidad, experiencia, nivel de educación, presta al cambio, talento, empeño, orden y disciplina.

Donde las más mencionadas y destacadas fueron:

- Liderazgo
- Inteligencia emocional
- Capacidad estratégica
- Nivel de educación

Estas cuatro competencias son los que fueron desarrollados en el presente estudio.

A continuación, un pequeño análisis de las 10 competencias y/o actitudes que las entrevistadas mencionaron pero que no fueron desarrolladas por ser las menos nombradas:

Comunicación: lo mencionaron cuatro entrevistadas. Dos de ellas se dedicaron a las ventas, luego emprendieron sus propios negocios. Hoy no solo tienen uno, sino varios y están en busca de seguir invirtiendo. Para ellas es muy importante la comunicación, pues a través de ella se puede llegar a posibles clientes. En el caso de las otras dos entrevistadas (psicólogas) es importante la comunicación para una buena relación interpersonal.

Creatividad: fue mencionada por nueve entrevistadas, de las cuales en cuatro de ellas la creatividad incide directamente en sus funciones. Es necesario para sus carreras. Una es profesora de inicial, dos son fotógrafas profesionales y otra es ingeniera de marketing. En tres entrevistadas, la creatividad es innato en ellas. Como ejemplo el negocio de una de ellas (ingeniera electrónica) logró hacer un negocio propio donde crea planes y rutinas diarias para el mejor manejo del tiempo de sus clientes, los planes diarios constan de complementos nutricionales de producto Fuxion, con rutinas de ejercicio y entretenimiento combinados con el trabajo. Una de ellas dice que la creatividad fue un medio para mejorar el rendimiento de la

empresa. Para finalizar, la última entrevistada menciona que necesita de la creatividad para poder ayudar a sus clientes, pero confundió creatividad con capacidad estratégica, pues ella crea una estrategia en base a sus conocimientos del trabajo en donde se desenvuelve para poder ayudar a sus clientes y asesorarlos correctamente.

Iniciativa: solo dos entrevistadas mencionaron esta competencia y eso podría responder a que es parte de su comportamiento normal, pues ellas dos son personas que constantemente están brindando propuestas; las primeras están en busca nuevos temas para investigar, las otras están buscando alternativas innovadoras dentro de su trabajo.

Responsabilidad: nueve entrevistadas lo mencionaron como una competencia, e incide directamente en sus funciones, y en realidad no sólo sería para las nueve entrevistadas que la mencionaron, sino para toda persona que tiene una responsabilidad o una tarea por hacer. No solo está el cargo de hacer algo sino también de las consecuencias después de realizarlas. Entonces la responsabilidad es una cualidad de la persona, de la capacidad de hacerse cargo y comprometerse a actuar de forma idónea

Experiencia: nueve entrevistadas mencionaron esta competencia que incide en sus funciones, y todas mujeres que tienen amplia experiencia en su cargo actual con 10 años en promedio de experiencia en la última empresa donde laboran. Una de ellas tiene 34 años trabajando en la misma empresa y menciona que la experiencia es la base de toda competencia que incide en sus funciones.

Presta al cambio: solo una entrevistada lo mencionó, y es entendible que lo mencione porque en su negocio actual siempre está buscando innovación en sus procesos de belleza y nutrición.

Talento: solo una entrevistada lo mencionó, opina que gracias a su talento como principal competencia, llegó al puesto que ostenta actualmente como jefa y editora fotográfica

del Comercio. El talento es un tipo de inteligencia con respecto a un tema específico y su puesta en práctica, es una habilidad innata o también puede desarrollarse con la praxis.

Empeño: lo mencionaron tres entrevistadas que son contemporáneas, lo único que tienen en común es el deseo de superarse, pero es el mismo deseo de casi todas las entrevistadas.

Orden: es una competencia que sólo lo mencionó una entrevistada pues para ella el orden es una competencia que incide no solo en sus funciones dentro del trabajo sino en su vida cotidiana.

Disciplina: solo una persona lo mencionó. Ella relata que la disciplina engloba el empeño y el orden, que han regido en su vida laboral, poniendo su trabajo como centro de su vida. La disciplina es practicar normas relacionadas con el orden y la perseverancia (Coelho, 2019). Es la capacidad de dominar los impulsos (Coelho, 2019)

Finalmente, hemos visto que para las mujeres del grupo analizado las competencias planteadas en los objetivos y preguntas de estudio tienen una importancia relativa. No hay mucha diferencia en las respuestas por grupos etarios u otras caracterizaciones efectuadas. A pesar de que cada entrevistada es única, sus respuestas son muy similares.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- De acuerdo con la investigación realizada se puede concluir que existen diferentes competencias con mayor o menor grado de incidencia en las funciones gerenciales ejercidas por un grupo de mujeres en Lima. Algunos que son constantes en el día a día como el liderazgo y otros que pueden darse esporádicamente como la capacidad estratégica, pero dicho grado lo va a determinar la situación que se presente de acuerdo con las funciones que ejerzan.
- Para la mayoría de las mujeres entrevistadas en el presente estudio, el liderazgo tiene una incidencia importante en las funciones gerenciales ejercidas por un grupo de mujeres, puesto que de acuerdo con las características propias e inherentes como mujer, se vuelve una habilidad.
- Con respecto a la capacidad estratégica, para el grupo analizado no es una competencia con un gran grado de incidencia en la función gerencial, por no ser una competencia independiente de las otras. Se concluye que la hipótesis específica planteada no es afirmativa. Además de ello, para el grupo, esta competencia es entendida como sinónimo de capacidad en general. Esta podría aumentar su grado de incidencia si se tiene el conocimiento del tema en que va a afectar directamente la función. Gracias a ello la estrategia ideada será basada en parámetros correctos.
- Con respecto a la inteligencia emocional para el grupo de las entrevistadas se concluye que es una competencia de incidencia importante en la función gerencial ejercida por un grupo de mujeres en Lima. Se evidencia que las capacidades que poseen como mujer les ayudó con el desarrollo de su inteligencia emocional y con ello, a tomar mejores decisiones no solo para el beneficio de su empresa, sino también para el beneficio sus

empleados y de su entorno. De acuerdo con los relatos de las mujeres con hijos que fueron entrevistadas y que mencionaron la competencia de inteligencia emocional, marcan el desarrollo de su inteligencia emocional de un antes y un después del embarazo. Se necesitaría corroborar dicha información y hacer un estudio en una muestra más grande.

- Se concluye que el nivel de educación es una competencia de incidencia importante en la función gerencial ejercida por las entrevistadas, pues el conocimiento contribuye a tomar mejores decisiones y a la realización de sus funciones. A su vez, se evidencia que las mujeres mayores de 43 años le dan menos importancia a la competencia, lo que podría significar que ya cuentan con mayor experiencia laboral y ya han enfrentado varias situaciones en su día a día. Se evidencia también que las entrevistadas con menos nivel de educación tampoco le dan importancia a la competencia, pero aun así aplica en gran grado de incidencia en sus funciones porque a pesar de no tener estudios superiores ellas relatan que han tenido que prepararse en cursos, capacitaciones y adquirir mayor conocimiento para poder llevar mejor sus negocios.
- Para concluir, gracias a esta investigación se determina que cada mujer, de acuerdo con su experiencia personal y de acuerdo al rubro en el que se encuentran, van a indicar distintas competencias que van a incidir en sus funciones, pero el que siempre va a estar perenne es la competencia de la inteligencia emocional.

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se presentan de acuerdo con lo observado y analizado en la presente investigación

- Se recomienda que la presente investigación sea empleada en investigaciones afines o programas para aportar al crecimiento de la mujer en el mercado laboral y generar incentivo en el emprendimiento femenino.
- Se recomienda que futuros estudios relacionados o afines se utilicen muestras muchos más grandes que permitan reflejar la realidad nacional y poder mejorar la figura de la mujer en el sector empresarial.
- Se recomienda normas de estado o políticas dentro de las empresas para lograr paridad en el ámbito empresarial.
- De acuerdo con los problemas presentados en la competencia capacidad estratégica, se recomienda realizar un estudio dedicado a la capacidad estratégica en las mujeres.
- Algunas entrevistadas emprendieron negocios por no tener la economía suficiente para optar por estudios superiores, durante el proceso tuvieron que estudiar cursos que les ayudaran en el manejo de su negocio. Se dieron cuenta de que no solo vasta las ganas de emprender, por lo tanto, se recomienda insertar en la educación nacional escolar cursos relacionados a la administración ya que existen muchas mujeres que estarán en la misma situación.
- De acuerdo con lo observado y con relación a la posible discriminación a las trabajadoras en edad fértil, se recomienda que el estado promueva programas de concientización para las empresas sobre la contratación de mujeres en dicha edad.

REFERENCIAS

- Alecchi Avolio, B. E. (2008). *Un Estudio Exploratorio Del Perfil de las Mujeres Empresarias en el Perú*. Lima: CENTRUM Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Álvarez-Gayou Jurgenson, J. L. (2003). *Cómo hacer Investigación Cualitativa*. México: Editorial Paídos Mexicana.
- Ames, C. (2 de Agosto de 2019). *ESAN.EDU.PE*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/08/02/liderazgo-femenino-escalando-el-everest-parte-1/>
- Ancient History Encyclopedia*. (2020). Obtenido de <https://www.ancient.eu/>
- Arroyo Medina, J. A., Calvo Oberti, C. E., Huaroto Holguín, J. H., & Pacheco Yañez, M. A. (2014). *Aspiraciones Laborales de la Mujer Profesional de Lima*. Lima: CENTRUM Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Biography.com, E. d. (4 de marzo de 2020). *MARY KAY ASH Biografía*. Obtenido de Biography: <https://www.biography.com/business-figure/mary-kay-ash>.
- Burín, M. (1987). *Estudios sobre la subjetividad femenina. Mujeres y Salud Mental*.
- Cárdenas Herrera, M. G., Castro Rossell, J., Milligan Reátegui, Z. P., & Picón Melgar, K. d. (2016). *Barreras y dificultades para el avance de la trayectoria Profesional de las Mujeres*. Lima: CENTRUM-Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Chamorro-Premuzic, T. (2015). *Personality and individual Differences* (third ed.). The British Psychological Society.
- Chinchilla, N., Jiménez, E., & Grau, M. (2018). *Índice I-Wil 2018 (IESE-Women in Leadership)*. Navarra: escuela de negocios Universidad de Navarra. Obtenido de

https://www.mashumano.org/images/Areas/Empresas/AFEstudioIndiceIWilBAJA_1.pdf.

Chinchilla, N., Poelmans, S., & León, C. (2005). *Mujeres directivas bajo el techo de cristal*. España: International Center of Work And Family.

Coelho, F. (30 de 05 de 2019). *Significados*. Obtenido de Significados:

<https://www.significados.com/disciplina/>

Cortez, C. (2018). *Proceso Gerencial Como Factor Clave en el Incremento de la Productividad de una Empresa del Sector Avícola Ubicada en el Municipio Zamora en el Estado Aragua*. Venezuela: Dirección de estudio de Postgrado.

Coyle, D. (2013). *El pequeño libro del talento: 52 propuestas para mejorar tus habilidades*. España.

De Castro, J., Rachida, J., & Delgado-Márquez, L. (2 de Mayo de 2018). *IE University*.

Obtenido de <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/liderazgo-femenino-impacto-la-organizacion/>

Deaux, K. (1985). *Sex and gender*. Annual Review of Psychology.

Deaux, k. (s.f.). *How basic can you be? The evolution on gender stereotypes*. Journal of Social Issues.

Doña, K. (Diciembre de 2004). *Agenda pública: reflexión y análisis sobre gobierno y asuntos públicos*. Obtenido de http://www.agendapublica.uchile.cl/n5/2_dona.html

Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*. Paris: Dunod et E. Pinat.

Fernandez, H. (2019). *ECONOMÍA TIC*. Obtenido de *ECONOMÍA TIC*:

<https://economyatic.com/liderazgo/>

Fisher, H. (2000). *El Primer Sexo. Las Capacidades innatas de las Mujeres y Cómo están cambiando el mundo*. Madrid.

Forum, W. E. (s.f.). *World Economic Forum*. Obtenido de

<https://www.weforum.org/search?query=soft+skills>

Gargallo López, B. (2003). *La Teoría de la Educación. Objeto, enfoques y contenidos*.

Universidad de Valencia, Valencia.

GESTION. (s.f.). Obtenido de *GESTIÓN*: [https://www.gestion.org/como-hemos-pasado-de-](https://www.gestion.org/como-hemos-pasado-de-armarios-archivadores-a-cajas-virtuales/)

[armarios-archivadores-a-cajas-virtuales/](https://www.gestion.org/como-hemos-pasado-de-armarios-archivadores-a-cajas-virtuales/)

Goleman, D. (1995). *Inteligencia Emocional*. Kairos.

Guevara Gomez, L. (2011). La Inteligencia Emocional. *Revista Digital para Profesionales de la Enseñanza*, 12. Obtenido de

<https://www.feandalucia.ccoo.es/indcontei.aspx?d=5692&s=5&ind=247>

Heredia, E. B., Ramos, A., Sarrió, M., & Candela, C. (2002). Más allá del techo de cristal ,

Diversidad de género. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, 40, 57-60.

hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología*

de la Investigación (6ta edición ed.) México: McGRAW-HILL/Interamericana

Editores SA .

Hidalgo, N., Benavides, H., Gutiérrez, C., & Castro, Z. (2018). *Perú: Indicadores de Empleo*

e Ingreso por departamento 2007-2017. Lima: Instituto Nacional de Estadística e

Informática. Obtenido de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/1ibro.pdf

iawm.international. (s.f.). Obtenido de International Association os Women´s Museums:

<https://iawm.international/>

Luba Vikhanski, D. J. (2019). *Mosaico de Género: más allá del mito del cerebro masculino y femenino*. Nueva York: Hachette Book Group.

MUJER EMPRENDEDORA. (2020). Obtenido de

<https://www.mujeremprendedora.net/seccion/mujeres-en-la-historia/>

MURO, N. T. (2018). *Liderazgo Transformacional y la Motivación Intrínseca de las Colaboradores de la Gerencia Regional de Transportes y Comunicaciones*. Chiclayo: Escuela Académico Profesional de Administración.

Navarro-Guzmán, C. y.-M. (2012). *Análisis de las diferencias de Género en la elección de estudios universitarios* (Vol. 22). Pamplona.

OBS BUSINESS SCHOOL. (s.f.). Obtenido de OBS BUSINESS SCHOOL:

<https://obsbusiness.school/int/blog-project-management/habilidades-intrapersonales-de-project-manager/orientacion-resultados-como-ponerla-en-practica>

OIT. (2019). *Informe Mundial Sobre SALARIOS 2018/2019*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Olga Pizarro, M. G. (2010). *Rol de la Mujer en la Gran Empresa*. (C. d. Mujer, Ed.) Chile: banco interamericano de Desarrollo.

Ortega, O. (09 de 08 de 2019). *Trabajo y Personal*. Obtenido de

https://trabajoypersonal.com/habilidades-blandas/#Definicion_de_habilidades_blandas.

- Ortiz, J., Céspedes, M., Calle, F., & Zevallos, E. (Junio de 2017). Perfil de la Mujer. Emprendedora en el Perú: Cambios en el bienestar de las empresarias en el país. *Cambios en el bienestar de las empresarias en el país*, 106. Lima, Perú: ministerio de la producción. Recuperado el 2020.
- Producción, M. d. (Junio de 2017). Perfil de la Mujer Emprendedora en el Perú. *Cambios en el bienestar de las empresarias en el país*. Lima, Perú: Ministerio de la Producción.
- Restrepo, N. G. (2018). *La Influencia del Liderazgo Femenino en la Cultura Organizacional de Tres Empresas Limeñas*. LIMA: USMP.
- Reyes Rivera, R. (29 de enero de 2020). *Escuela de Negocios del Pacífico*. Obtenido de <https://escueladenegocios.edu.mx/las-capacidades-y-la-administracion-estrategica/>
- Riquelme, M. (22 de Marzo de 2017). *Web y Empresas*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/habilidades-de-comunicacion/>
- Rizescu, A. M., & Bucata, G. (2017). *Journal of Defense Resources Management*. Obtenido de http://journal.dresmara.ro/issues/volume8_issue1/12_Alexandru_RIZESCU.pdf
- Robbin, S. (2013). *Comportamiento organizacional* (15a ed.). San Diego: San Diego State University.
- Rodríguez, E. M. (07 de Septiembre de 2018). *La mente es maravillosa*. (G. Sánchez Cuevas, Ed.) Obtenido de *La mente es maravillosa*: <https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo/>
- Sallenave, J. (2002). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Sallenave, J. (2002). *La gerencia Integral*. Bogotá: Editorial norma.

Sarrío, M. e. (2002). El techo de cristal en la promoción de las mujeres. *Psicología Social*, 17(2).

Sobeida del Caren Alvarado, s., Romero Quero, Y. M., & Aparicio Bolívar, M. E. (2016).

Estilo Gerencial y Motivación Laboral en las Escuelas Básicas del Municipio

Miranda. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*(35), 56-79.

Obtenido de www.revistanegotium.org.ve

Vallespí Claramunt, R. M., & Vallespí Claramunt, T. (2012). *Mujeres en Ciencia y*

Tecnología. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Wirth, L. (2001). *Romper el Techo de Cristal: La Mujeres en Puesto de Dirección*.

Recuperado el 2004.

Anexo 1: Cuestionario del estudio

Yo..... autorizo a Stefany Soleis Rosales Rojas, a utilizar la información proporcionada a través de ese cuestionario, por motivo de la realización de la tesis titulada: “**COMPETENCIAS QUE INCIDEN EN LA FUNCIÓN GERENCIAL EJERCIDA POR UN GRUPO DE MUJERES EN LIMA-2019**”.

1.- INFORMACIÓN PERSONAL:

- Lugar y fecha de nacimiento;
- Estado civil
- Hijos

2.- INFORMACIÓN FAMILIAR

- Sus hijos: ¿cuántos años tienen y a qué se dedican actualmente?
- Su pareja: ¿cuántos años tiene, cuánto tiempo lleva juntos y qué hace?

3.-INFORMACIÓN ACADÉMICA

- ¿Cuál es su nivel de educación?
- ¿Qué estudiaste?

4.-INFORMACIÓN LABORAL

- ¿A qué edad empezó a trabajar?
- ¿Cuántos años de experiencia?
- Lugares que laboró y el tiempo que estuvo en cada uno de ellos
- ¿Cómo se llama la empresa donde labora actualmente?
- ¿Cuál es su cargo actual?
- ¿Hace cuánto tiempo labora en esa empresa?
- Relate brevemente el proceso de crecimiento laboral que ha tenido en la empresa donde labora actualmente.

5.-Perspectiva

- ¿Cuáles cree que son las competencias que influye o influyó en sus funciones actuales? Relate brevemente con un ejemplo el momento en que intervinieron esas competencias en sus funciones.
- ¿Alguien influyó o influye en usted para lograr sus metas y objetivos?
¿Quién?

Firma y nombre:

Anexo 2: Formato de validación del cuestionario

VALIDACIÓN DE ENCUESTA

Tesis: COMPETENCIAS QUE INCIDEN EN LA FUNCIÓN GERENCIAL EJERCIDA POR UN GRUPO DE MUJERES EN LIMA. 2019

Tesista: Stefany Soleis Rosales Rojas

Usuario a encuestar: Grupo de mujeres con cargo gerencial en la ciudad de Lima

1. Ítems a evaluar

Criterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación y orden del cuestionario		X		
Claridad en la redacción del contenido		X		
Coherencia entre la variable y los indicadores		X		
Importancia del contenido		X		
Factibilidad de aplicación		X		

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

2. Datos del experto

Validado por	MG. CARMEN VALDIVIA ARENAS
DNI o Carnet de Extranjería	21796501
Grado Académico	MAESTRIA
Profesión	ECONOMISTA
Lugar de trabajo	UCSS
Cargo que desempeña	DOCENTE UNIVERSITARIO
Lugar y fecha de validación	LIMA, 20/01/20


Firma

VALIDACIÓN DE ENCUESTA

Tesis: Competencias que Inciden en la Función Gerencial Ejercida por las Mujeres en Lima. 2019

Tesistas: Stefany Soleis Rosales Rojas

Usuario a encuestar:

1. Ítems a evaluar

Crterios	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Presentación y orden del cuestionario	X			
Claridad en la redacción del contenido		X		
Coherencia entre la variable y los indicadores	X			
Importancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

2. Datos del experto

Validado por	JAIME ABEL SANCHEZ SANCHEZ
DNI o Carnet de Extranjería	43578992
Grado Académico	MAGISTER
Profesión	CONTADOR PUBLICO
Lugar de trabajo	UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO
Cargo que desempeña	DOCENTE
Lugar y fecha de validación	13/AGOSTO/2020



 Firma

Jaime A. Sánchez Sánchez
 CONTADOR PUBLICO COLEGIADO
 MAT. 1250

Anexo 3: Resumen de las 27 entrevistas realizadas

ITEM	NOMBRE	INFORMACIÓN PERSONAL				INFORMACIÓN FAMILIAR				FORMACIÓN ACADÉMICA	
		LUGAR DE NACIMIENTO	FECHA DE NACIMIENTO	ESTAD O CIVIL	HIJ OS	HIJOS		CONYUGE		NIVEL DE EDUCACIÓN	ESTUDIOS SUPERIORES
						EDAD	DEDICAN	EDAD	DEDICA		
1	Carol	Callao	31/05/1982	C	2	7 1 m	ESCOLAR	41	VENDEDOR	SUPERIOR	PROSEDORA INICIAL
2	Anie	Piura	23/03/1983	S	1	1	-	-	-	SUPERIOR	ESCUELA NACIONAL DE MARINA MERCANTE
3	Tabatta	Lima	17/02/1983	S	-	-	-	-	-	SUPERIOR	ADMINISTRACIÓN
4	Sara	Lima	07/08/1982	S	-	-	-	-	-	SEGUNDARIA COMPLETA	IDIOMAS
5	Obed	Iquitos	04/01/1986	S	-	-	-	-	-	SUPERIOR	ADMINISTRACIÓN
6	Stephany	Lima	15/10/1983	D	-	-	-	-	-	MAGISTER	MÉDICO NUTRICIONISTA, AUDITORA EN SALUD
7	Ysis	Callao	21/02/1979	C	-	-	-	45	Ing. civil	DOCTORADO	PSICOLOGÍA
8	Graciela	Miraflores	14/02/1967	C	3	26 21 20	ING. MECÁNICO ING. CIVIL ESTUDIANTE DISEÑO	62	ING. QUÍMICO	SUPERIOR	CONTABILIDAD
9	Roxana	Lima	29/08/1989	S	-	-	-	-	-	SUPERIOR	ING. ELECTRÓNICA
10	Rossana	Lima	05/08/1972	S	-	-	-	-	-	SUPERIOR	ADMINISTRACIÓN
11	Judith	Callao	22/01/1986	C	2	8 3	COLEGIALES	38	CONTADOR	SUPERIOR	CONTABILIDAD
12	Claudia	Lima	30/05/1987	C	2	4 2	COLEGIAL	35	ADMINISTRADOR	SUPERIOR	CONTABILIDAD
13	Cecilia	Callao	26/04/1985	C	2	7 4	COLEGIAL	39	VENDEDOR	SUPERIOR	CONTABILIDAD
14	Catherin	Lima	14/09/1977	C	-	-	-	37	THEATRE MANAGER/LECTURER	MAGISTER	ADMINISTRACIÓN EN SALUD PÚBLICA
15	Yesika	Piura	28/09/1970	C	2	25 16	EMPRESARIA ESTUDIANTE	55	POLICIA	SUPERIOR	PSICOLOGÍA
16	Gabriela	Piura	24/08/1993	S	-	-	-	-	-	SUPERIOR	FOTOGRAFÍA
17	Patricia	Lima	23/07/1978	S	-	-	-	-	-	SUPERIOR	CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
18	Evelyn	Lima	02/07/1988	S	-	-	-	-	-	SUPERIOR	CONTABILIDAD

ITEM	NOMBRE	INFORMACIÓN PERSONAL				INFORMACIÓN FAMILIAR				FORMACIÓN ACADÉMICA	
		LUGAR DE NACIMIENTO	FECHA DE NACIMIENTO	ESTADO CIVIL	HIJOS	HIJOS		CONYUGE		NIVEL DE EDUCACIÓN	ESTUDIOS SUPERIORES
						EDAD	DEDICAN	EDAD	DEDICA		
19	Ana	Piura	30/08/1981	C	3	17 5 1	ESTUDIANTES	45	TRANSPORTE	SUPERIOR	CONTABILIDAD
20	Flavia	Iquitos	07/06/1963	D	-	-	-	-	-	MAGISTER	GESTIÓN EMPRESARIAL
21	Nayri	Lima	07/06/1980	D	-	-	-	-	-	SUPERIOR	ING. MARKETING
22	Cristina	Lima	08/10/1979	S	-	-	-	-	-	SUPERIOR	CONTABILIDAD
23	Delia	Lima	03/08/1967	C	1	15	ESTUDIANTE	55	MECÁNICO AERONÁUTICO	SUPERIOR	CONTABILIDAD
24	Gianina	Lima	18/03/1975	S	-	-	-	-	-	MAGISTER	PSICOLOGÍA
25	Noemí	Trujillo	05/06/1978	C	2	17 14	ESTUDIANTES	45	CONTADOR	SUPERIOR	CONTABILIDAD
26	Rosa	Lima	03/05/1979	S	1	8	ESTUDIANTE	-	-	SUPERIOR	MARKETING
27	Dora	Callao	12/08/1973	C	1	13	ESTUDIANTE	50	MILITAR	SEGUNDARIA COMPLETA	-

ITEM	NOMBRE	INFORMACIÓN LABORAL					PERSPECTIVA	
		EDAD QUE INICIÓ LABORES	AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL	TIEMPO EN EL ÚLTIMO EMPLEO	PUESTO ACTUAL	INDEPENDIENTE O DEPENDIENTE	COMPETENCIAS Y/O ACTITUDES QUE INFLUENCIARON EN SUS FUNCIONES ACTUALES	INFLUENCIA DIRECTA DE ALGUIEN PARA LOGRAR OBJETIVOS
1	Carol	24	12	3	REPRESENTANTE LEGAL, DIRECTORA - NEGOCIO PROPIO	INDEPENDIENTE	LIDERAZGO, CAPACIDAD, INTELIGENCIA, MUCHA CREATIVIDAD, CONOCIMIENTO	MAMÁ, SIEMPRE ESTÁ ESTUDIANDO, NO IMPORTA LAS DIFICULTADES
2	Anie	19	18	1	SUPERVISOR DE TRANSMISIONES	DEPENDIENTE	LIDERAZGO, INTELIGENCIA	PADRES, SIEMPRE APOYARON Y CONFIRARON EN MI
3	Tabatta	22	15	10	SUPERVISOR DE LÍNEAS ESPECIALIZADAS	DEPENDIENTE	LIDERAZGO, MUCHA CAPACIDAD	FAMILIA
4	Sara	18	18	3	GERENTE COMERCIAL	DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE	LIDERAZGO, BUENA COMUNICACIÓN, INTELIGENCIA EMOCIONAL	MIS PADRES, PORQUE ME ENSEÑARON A TRABAJAR Y EMPRENDER
5	Obed	22	11	11	SUPERVISORA BIENES, SERVICIOS Y OBRAS	DEPENDIENTE	CAPACIDAD E INTELIGENCIA	YO MISMA, SIEMPRE BUSCO MEJORAR MI CONDICIÓN
6	Stephany	25	10	4	CEO-NEGOCIO PROPIO	INDEPENDIENTE	MUCHA CREATIVIDAD, PRESTA AL CAMBIO, INTELIGENCIA, CONOCIMIENTO	UN MÉDICO QUE CONOCÍ Y ALVARO ZUÑIGA DUEÑO DE FUXION
7	Ysis	23	18	4	DIRECTORA/ ASESORA/ PSICOLOGA	DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE	LIDERAZGO, CAPACIDAD, INTELIGENCIA, INICIATIVA, ESTUDIOS	MAMÁ
8	Graciela	18	34	34	GERENTE GENERAL /CONTADORA	DEPENDIENTE	LIDERAZGO, CAPACIDAD, INTELIGENCIA, EXPERIENCIA	LAS CIRCUNSTANCIAS ME LLEVARON AL HOY

ITEM	NOMBRE	INFORMACIÓN LABORAL					PERSPECTIVA	
		EDAD QUE INICIÓ LABORES	AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL	TIEMPO EN EL ÚLTIMO EMPLEO	PUESTO ACTUAL	INDEPENDIENTE O DEPENDIENTE	COMPETENCIAS Y/O ACTITUDES QUE INFLUENCIARON EN SUS FUNCIONES ACTUALES	INFLUENCIA DIRECTA DE ALGUIEN PARA LOGRAR OBJETIVOS
9	Roxana	21	9	3	SUPERVISORA	DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE	INICIATIVA Y MUCHA CREATIVIDAD	MI MADRE
10	Rossana	16	31	10	FUNCIONARIA DE NEGOCIOS	DEPENDIENTE	LIDERAZGO, CAPACIDAD, INTELIGENCIA, CREATIVIDAD	MI MADRE
11	Judith	17	17	9	DIRECTORA DE UNA ONG	DEPENDIENTE	INTELIGENCIA, CAPACIDAD DE GESTIÓN, EXPERIENCIA	MI FAMILIA
12	Claudia	19	13	6	JEFA DE CONCILIACIÓN	DEPENDIENTE	CAPACIDAD DE GESTIÓN, LIDERAZGO	MI MADRE
13	Cecilia	22	13	8	líder de tesorería	DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE	liderazgo	MI PADRE
14	Catherin	18	22	1	COORDINADORA EN JEFE DE ATENCIÓN AL PACIENTE	DEPENDIENTE	DISCIPLINA	PRIMERO MIS PADRES Y AHORA MI ESPOSO
15	Yesika	17	32	6	JEFA DE VENTAS	DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE	LIDERAZGO, CAPACIDAD, INTELIGENCIA, CREATIVIDAD, RESPONSABILIDAD, EXPERIENCIA	YO MISMA, SIEMPRE BUSCO ESTAR ACTIVA Y SUPERARME
16	Gabriela	17	10	6	Jefa/editora fotográfica	DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE	TALENTO, CREAIVIDAD, CAPACIDAD	EL FRACASO DE MI MAMÁ
17	Patricia	18	23	15	fotógrafa en jefe	DEPENDIENTE E INDEPENDIENTE	CREATIVIDAD, INTELIGENCIA, EMPEÑO, EXPERIENCIA	MI FAMILIA
18	Evelyn	21	10	5	JEFA DE CONTABILIDAD	DEPENDIENTE	CONOCIMIENTO Y RESPONSABILIDAD	MI MAMÁ
19	Ana	18	20	10	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	DEPENDIENTE	CONOCIMIENTO, RESPONSABILIDAD, EXPERIENCIA Y EMPEÑO	YO MISMA, SIEMPRE HE BUSCADO MEJORAR

ITEM	NOMBRE	INFORMACIÓN LABORAL					PERSPECTIVA	
		EDAD QUE INICIÓ LABORES	AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL	TIEMPO EN EL ÚLTIMO EMPLEO	PUESTO ACTUAL	INDEPENDIENTE O DEPENDIENTE	COMPETENCIAS Y/O ACTITUDES QUE INFLUENCIARON EN SUS FUNCIONES ACTUALES	INFLUENCIA DIRECTA DE ALGUIEN PARA LOGRAR OBJETIVOS
20	Flavia	18	38	10	COORDINADORA DE COMISIÓN DE ALTO NIVEL	DEPENDIENTE	EXPERIENCIA, CAPACIDAD	MIS PADRES
21	Nayri	19	20	2	LÍDER DE INVESTIGACIÓN EN MARKETING	DEPENDIENTE	LIDERAZGO, ORDEN, RESPONSABILIDAD, CONOCIMIENTO, CREATIVIDAD, INTELIGENCIA	YO , PARA NO DECEPCIONAR A MIS PADRES
22	Cristina	21	19	11	JEFA DE CONTABILIDAD	DEPENDIENTE	RESPONSABILIDAD, CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA	MI MADRE
23	Delia	18	34	15	REPRESENTANTE LEGAL - CONTADORA	DEPENDIENTE	CONOCIMIENTO, LIDERAZGO, INTELIGENCIA	MIS PADRES
24	Gianina	22	16	1	JEFA DE PSICOLOGÍA	DEPENDIENTE	INTELIGENCIA, CAPACIDAD Y RESPONSABILIDAD	MI MAMÁ
25	Noemí	18	23	12	JEFA DE CONTABILIDAD	DEPENDIENTE	LIDERAZGO, CAPACIDAD, INTELIGENCIA, RESPONSABILIDAD Y CONOCIMIENTO	MI ESPOSO Y MIS HIJOS
26	Rosa	20	21	10	JEFA DE VENTAS	DEPENDIENTE	EXPERIENCIA, RESPONSABILIDAD Y EMPLEO	MI FAMILIA (MADRE E HIJO)
27	Dora	18	28	9	JEFA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	DEPENDIENTE	EXPERIENCIA, RESPONSABILIDAD	MIS PADRES