

**Prejuicios sociales que enfrentan las mujeres para acceder a cargos directivos<sup>1\*</sup>**

Marina María Canal Mora  
Diana Karina Rodríguez Arteaga

Trabajo de grado articulo empírico para optar por el título de Magister en Gestión Humana  
para Organizaciones Saludables

Asesor:

María Alejandra Gómez Vélez  
Doctora en Psicología

Universidad Pontificia Bolivariana  
Escuela de ciencias sociales  
Facultad de psicología  
Programa Maestría en Gestión Humana para Organizaciones Saludables  
Medellín  
20024

---

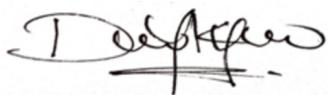
23 de abril del 2024

Marina María Canal Mora y Diana Karina Rodríguez Arteaga

“Declaramos que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad”.  
Art. 92, parágrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Firma del autor (es)

marina canal



## Tabla de contenido

<b>Resumen</b> .....	<b>4</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>5</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>6</b>
Método .....	8
Enfoque y diseño.....	8
Técnica de análisis y procesamiento de información recolectada.....	12
Participantes.....	12
<b>Procedimiento</b> .....	<b>13</b>
Etapa 1. Concepción del tema a investigar .....	13
Etapa 2. Planteamiento de la pregunta .....	13
Etapa 3. Documentación inicial .....	13
Etapa 4. Definición del método de investigación.....	13
Etapa 5. Diseño del instrumento.....	13
Etapa 6. Recolección, procesamiento y análisis de la información.....	14
Etapa 7. Elaboración y entrega del informe de investigación.....	14
<b>Se integra la información y se presenta el informe en el formato de artículo empírico.</b> .....	<b>14</b>
<b>Consideraciones éticas</b> .....	<b>14</b>
<b>Resultados</b> .....	<b>15</b>
Resultados cuantitativos descriptivos sobre aspectos sociodemográficos de los participantes en la investigación.....	16
Resultados cualitativos por Categorías de análisis (Inclusión Laboral, Liderazgo y Cargos Directivos) y sus respectivas subcategorías.....	18
<b>Discusión</b> .....	<b>25</b>
<b>Conclusiones</b> .....	<b>29</b>
<b>Referencias</b> .....	<b>31</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>35</b>
Apéndice A. Instrumento para entrevista con categorías de análisis, subcategorías, indicadores y preguntas guía. ....	35
Apéndice B. Consentimiento informado.....	37

## Lista de tablas

<b>Figura 1.</b> Edad .....	<b>16</b>
<b>figura 2.</b> Nivel formativo .....	<b>16</b>
<b>figura 3.</b> Sector de la actividad .....	<b>17</b>
<b>figura 4.</b> Años laborados .....	<b>17</b>
<b>figura 5.</b> Tiempo en el cargo .....	<b>18</b>

### **Resumen**

A través de los años las mujeres han luchado con distintos prejuicios, obstáculos y barreras que les han impedido el crecimiento laboral por el hecho de ser mujer este fenómeno se le conoce como techo de cristal, situación que aún se evidencia en la actualidad de igual forma para alcanzar cargos directivos dentro de las organizaciones. El objetivo de la presente investigación es conocer los principales prejuicios que han enfrentado las mujeres para acceder a cargos directivos en los últimos años. El método de investigación fue de enfoque cualitativo con diseño fenomenológico, se utilizó la técnica de recolección de información de entrevista semiestructurada a 13 mujeres que actualmente ocupan altos cargos directivos; la información se procesó con una técnica de análisis de contenido cualitativo. Como resultados se encontró que las participantes señalan que para ocupar estos cargos directivos es fundamental la preparación continua, estar siempre actualizadas, contar con “carácter fuerte” y capacidad de tomar decisiones, además resaltan la importancia de creer en sí mismas y tener confianza en sus capacidades y conocimientos. Como conclusiones principales, se identifica que actualmente hay empresas en las que se está cultivando una cultura más dispuesta a la inclusión y diversidad, en la que se generan acciones para favorecer su participación e igualdad entre los géneros. Otra conclusión clave, es el desarrollo de autoconfianza y empoderamiento de las mujeres para optar por cargos directivos, así como una mentalidad organizacional cultural de mayor inclusión.

**Palabras clave:** techo de cristal, liderazgo en mujeres, comportamiento organizacional , mujeres en la alta dirección.

### **Abstract**

Throughout the years women had has battle with different prejudices, obstacles and boundaries that had has stop from their labor grow just because the are women, this phenomena is well known as glass ceiling, situation that has prove the evidence that nowadays keep happening for a woman to find or achieve higher position. The objective of this investigation is to get to know the differences prejudices that women had has face during the pass of the years in order for them to achieve a better position in their field. The methodology of this study was qualitative focus with phenomenon design, and we used the recollection of different interviews in 13 women that were actually in higher position in their field , We process the information with an analysis technique of the qualitative content. By results we found out that the participants said that in order for them to get the job is fundamental keep out with education , and always be in knowledge and be up to date with everything relate with their position, and always being and show they are strong woman and has the ability to make decisions, and the study show us the importance of the woman feeling and believing they are able to achieve their goals .

As main conclusions of the study, we can identify that at this moment there are companies in which are using more inclusivity, and they are favoring gender equality.

Another key conclusion of the study, is the the development of auto confidence and empowerment of women to aim for bigger and bigger positions in their field, just as a better cultural organization of a greater inclusion.

## Introducción

En el ámbito mundial, el ingreso de mujeres para ocupar altos cargos laborales en diversas organizaciones, sigue presentando diferentes obstáculos, que hacen su acceso un camino con mayores escollos que para los hombres. Cabe decir que, en los últimos años se ha incrementado este acceso, pero que estos cargos de mayor rango en las escalas corporativas, siguen ocupados mayormente por hombres. Desde 1991, se ve un panorama más alentador, ya que las mujeres han ido incorporándose a cargos directivos con más rapidez, en particular en los países de ingreso alto, aunque los datos indican que aún falta un gran camino a recorrer para que el porcentaje de mujeres y hombres en cargos directivos sea equitativo (Organización Internacional del Trabajo - OIT, 2019).

La división por sexo en las funciones directivas, o «paredes de cristal», también obstaculiza el ascenso de las mujeres a puestos de máxima responsabilidad. Una encuesta de la OIT revela que, en la mayoría de las organizaciones, las mujeres se encuentran en lugares específicos de la esfera gerencial, en áreas como recursos humanos, relaciones públicas y comunicación, finanzas y administración, mientras que en otras predominan los hombres: operaciones y ventas, investigación y desarrollo de productos, y gerencia general (OIT, 2019).

El propósito de esta investigación es abordar los prejuicios sociales que enfrentan las mujeres a la hora de acceder a cargos directivos a partir de la aplicación de entrevistas semiestructuradas a mujeres que se encuentren desempeñando un puesto directivo, la idea

es poder conocer desde sus experiencias, los obstáculos y requerimientos exigidos que se encontraron cuando se postularon a dichos procesos de selección.

Por otra parte, para alcanzar este objetivo en esta investigación se explican, a partir de una revisión documental, cuáles son los prejuicios que frecuentemente afectan a las mujeres en las organizaciones y cómo estos les impiden avanzar en el ascenso o posicionamiento en la organización. Posteriormente se realiza una discusión sobre lo encontrado en la revisión documental y los resultados de las entrevistas para conocer los prejuicios que enfrentan las mujeres, las ventajas y el impacto que han generado en las organizaciones en el desempeño de sus cargos.

En el mundo, el 29% de las posiciones de liderazgo en las empresas es ocupado por mujeres y solo el 15% de las posiciones de CEO's. Así mismo, en Colombia, las cifras demuestran la necesidad de llevar a cabo acciones puntuales para avanzar en la equidad de género. Una investigación del Ranking PAR 2019, evidencia que las mujeres desempeñan el 34% de los cargos de liderazgo, el 27% de los cargos de CEO y sólo ostentan el 25% de las posiciones en juntas directivas (Fundación Corona et al., 2020, p. 67).

Por lo tanto, las cifras anteriores muestran los obstáculos que aún presentan las mujeres para ingresar y escalar en el mundo laboral. Por una parte, tienen barreras externas como son los aspectos sociales, culturales y organizacionales asociados a estereotipos de género, procesos inequitativos y aun sesgados de selección, cargas de labores del hogar que recaen mayormente en las mujeres; por esto se ve la necesidad que las empresas implementen prácticas que apoyen la flexibilidad para lograr un mejor balance vida-trabajo entre hombres y mujeres, además de entrenar a sus equipos de recursos humanos para romper con sesgos y estereotipos asociados al talento femenino (Fundación Corona et al., 2020, p. 67).

### *Método*

#### **Enfoque y diseño**

La presente investigación es de tipo cualitativo, para la cual, los autores Hernández Sampieri et al. (2018) mencionan que el enfoque cualitativo se basa en la recopilación de información no estandarizada y sin métodos estadísticos que busca obtener descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, así como la perspectiva y puntos de vista de los participantes.

Además, dichos autores refieren que el modelo cualitativo de investigación a veces descrito como investigación naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica puede comprenderse como un grupo de prácticas o técnicas de tipo interpretativo y no cuantitativas, que permiten examinar el mundo haciéndolo evidente, transformándolo en representaciones observables como son anotaciones, grabaciones y documentos, por esta razón, sus dos principales cualidades consisten en que es naturalista e interpretativo.

Esta investigación es de tipo cualitativo fenomenológico y se fundamenta en comprender el modo de percibir la vida a través de la experiencia, en relación con un suceso, desde la visión del individuo. Este enfoque reconoce los aspectos más profundos del ser humano, aquello que se encuentra más allá de lo medible. (Fuster, 2019). Según Husserl “el objetivo que persigue es la comprensión de la experiencia vivida en su complejidad; esta comprensión, a su vez, busca la toma de conciencia y los significados en torno del fenómeno” (citado en Fuster, 2019, p. 202).

#### **Técnica de producción de la información**

En la presente investigación se utilizó la entrevista semiestructurada enfocada en la técnica de incidentes críticos (Tics) que es la recolección de sucesos críticos que le han acontecido al entrevistado. Dicho tipo de entrevista fue desarrollada en la Segunda Guerra Mundial por el psicólogo John C. Flanagan (1906-1996). Este autor se considera el primero en llevar a cabo un trabajo sistemático por recolectar y analizar información a partir de incidentes específicos.

La técnica de incidentes críticos (Tics) es coherente con una perspectiva fenomenológica, además, representa una herramienta naturalista que adquiere información verbal o escrita de un entrevistado, sobre un hecho de su realidad laboral o sobre su experiencia vivida. En este sentido, es el entrevistado quien describe o evoca la forma en que se origina la situación y los resultados, por lo tanto, el objetivo de esta técnica sería conseguir una comprensión de los incidentes desde la perspectiva de la persona, considerando tanto los elementos cognitivos, afectivos y conductuales de éste (Yáñez et al., 2011).

La entrevista se planteó con el propósito de recopilar información sobre experiencias de mujeres que hayan ocupado o se encuentren actualmente desempeñando cargos directivos que puedan ser relacionados con el objetivo de la investigación. Se aplicó esta herramienta a mujeres mayores de 30 años y que cuenten con mínimo un año de experiencia en el mismo en cargos de directivos.

En la tabla 1, se presentan las definiciones de las categorías y subcategorías de análisis para la investigación, y en Apéndice A. Instrumento para entrevista con categorías de análisis, subcategorías, indicadores y preguntas guía, se pueden apreciar los cuestionamientos que guiaron las entrevistas. El instrumento fue revisado con aportes y ajustes por dos psicólogos expertos en trabajo empresarial y que también son docentes.

Tabla 1.

*Categorías y subcategorías de análisis para el instrumento de la investigación*

Categoría de análisis	Subcategorías
<p><i>1. Aspectos sociodemográficos</i> (de los participantes): Son todas las características asignadas a la edad, sexo, educación, ingresos, estado civil, trabajo, religión, tasa de natalidad, tasa de mortalidad, tamaño de la familia. (Diccionario de leyes y factores sociodemográficos).</p>	<p>Educativo: está determinado por una serie ordenada de programas educativos agrupados en relación a una gradación de las experiencias de aprendizaje, conocimiento, habilidades y competencias que imparte cada uno de estos programas (UNESCO-UIS. 2011).</p> <p>Edad: Tiempo que ha vivido una persona u otro ser vivo contando desde su nacimiento (RAE).</p> <p>Cargo: Función de la cual una persona tiene la responsabilidad en una organización, un organismo o una empresa (Oxford Languages).</p> <p>Antigüedad laboral: es el tiempo que una persona ha permanecido laborando para una organización pública o privada (Ivette, 2021).</p>
<p><i>2. Inclusión laboral:</i> el proceso de mejora de las condiciones de participación en el mundo laboral de grupos en desventaja, a fin de asegurar la igualdad de oportunidades (López, 2022)</p>	<p>Prejuicios: según Allport (1954) se define como “una antipatía basada en una generalización inflexible y errónea, que puede ser sentida o expresada, dirigida hacia un grupo como totalidad o hacia un individuo por ser miembro de un grupo” (p. 9).</p> <p>Aptitudes: se centra en el talento natural, la destreza o las habilidades específicas que cada individuo tiene o desarrolla. Condiciones que se suman al conocimiento, a la competencia y a la capacidad para realizar una tarea o actividad. Se desarrollan a través de la vida, el estudio y la experiencia laboral; requieren destreza, inteligencia o habilidades sociales para desarrollarlas y dominarlas (Chiavenato, 2009).</p> <p>Actitudes: un estado de disposición mental y nerviosa, organizado mediante la experiencia, que ejerce un influjo directivo dinámico en la respuesta del individuo a toda clase de objetos y situaciones (Allport, 1935 citado por Ubilllos et al., 2004).</p> <p>Políticas organizacionales: consisten en principios, directrices, formas de pensar y de actuar que son aceptadas y cumplidas por todos los integrantes de dicha empresa.</p>

Categoría de análisis	Subcategorías
3. <i>Liderazgo</i> : es una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo (Alvero Pérez et al., 1999, p. 132).	<p>Toma de decisiones: “La toma de decisiones es un proceso que consiste en hacer un análisis y elegir entre varias opciones un curso de acción” (Chivenato, 2009. p.36).</p> <p>Efectividad: la efectividad organizacional como la eficiencia y eficacia con que se alcanzan los objetivos organizacionales, mediante el diseño y funcionamiento actual de un sistema determinado, factores que, a su vez, se corresponden directamente con la manera en que interactúan los diferentes elementos del sistema organizativo (Camue et al., 2017).</p> <p>Gestión del cambio: es una disciplina empresarial para facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación de la organización trabajando con y para las personas. Es decir, que la organización consiga los beneficios o impacto que pretende a través del proyecto o iniciativa de cambio. Se trabaja en la reducción de las resistencias y la aceptación y asimilación de las nuevas formas de trabajar. Consiste en atender a «la parte humana» del cambio organizacional (Cos, 2021).</p>
4. <i>Cargos directivos</i> : encargado de planificar, coordinar, supervisar y analizar cada acción que se lleve a cabo en la compañía (García et al., 2017).	<p>Salario: Es la remuneración más directa que recibe el trabajador por la prestación personal de su servicio. Está constituido por el pago ordinario, fijo o variable y todo lo que recibe el trabajador como contraprestación directa del servicio que presta. Artículos 127 a 157 del Código Sustantivo del Trabajo.</p> <p>Roles desempeñados: Los roles son los papeles que las personas juegan dentro de un grupo o una organización; dichos papeles implican una serie de comportamientos y de expectativas sobre cómo deberá actuar una persona en una determinada posición (Barrón, 2014).</p> <p>Requerimientos: es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios (Dolan et al., citado en Gumucio, 2010, p. 133).</p>

*Nota*: construcción de las autoras a partir de la revisión de literatura.

**Técnica de análisis y procesamiento de información recolectada.**

En el proceso de investigación, el análisis de contenido es uno de los pasos más importantes, por esto, se hace necesario recolectar suficiente información que facilite el proceso de análisis. Abela (2002), refiere que todo proceso de análisis implica: recolección de la información, siguiendo el método científico, es decir, debe ser sistemática, objetiva, replicable, y válida. En la recolección y análisis de los datos de la entrevista semiestructurada, se recogen los datos de cada una y se analizan como una unidad. Simultáneamente se evalúa si la unidad es apropiada de acuerdo con el planteamiento del problema y la definición de la muestra inicial. Se recolectan datos de una segunda unidad y se analizan, se vuelve a considerar si esta unidad es adecuada y así sucesivamente con cada una de las entrevistas (Hernández Sampieri et al., 2018).

**Participantes**

Según Hernández Sampieri et al., (2018) el tamaño de la muestra en los estudios cualitativos no es importante desde una perspectiva probabilística y no busca generalizar los resultados a una población más amplia. Lo que busca el investigador en la indagación cualitativa es profundidad. Nos conciernen casos (participantes, personas, organizaciones, eventos, animales, hechos, etc.) que ayuden a entender el fenómeno de estudio y a responder a las preguntas de investigación.

Para esta investigación, se realizó la selección de mujeres que contarán con los criterios establecidos más adelante, no se tomó un grupo grande de mujeres ya que era importante las experiencias y la información brindada por ellas y no la cantidad final de entrevistadas; por esto se entrevistaron a 13 mujeres que actualmente ocupan cargos directivos en empresas a nivel nacional e internacional, mayores de 30 años, y con una

experiencia laboral mayor a un año. Finalmente, se realizaron 13 entrevistas una vez se llegó al nivel de saturación de la información de los datos cualitativos.

## **Procedimiento**

### **Etapa 1. Concepción del tema a investigar**

La idea de realizar esta investigación surge desde el conocimiento del concepto de organización saludable, el cual motivó a indagar sobre las experiencias de mujeres en cargos directivos, dado que se observa un techo de cristal para acceder a dichos roles.

### **Etapa 2. Planteamiento de la pregunta**

Se plantean varias preguntas que se acercan al propósito de la investigación y se inicia la revisión teórica inicial sobre el concepto de techo de cristal, prejuicios, mujeres en cargos directivos, además de las categorías y subcategorías definidas.

### ***Etapa 3. Documentación inicial***

Se realiza una descripción inicial de cada uno de los conceptos a tratar, se plantean unos objetivos iniciales y el método de la investigación esto con una previa revisión documental de investigaciones realizadas con anterioridad tanto a nivel nacional como internacional.

### ***Etapa 4. Definición del método de investigación***

De acuerdo con la pregunta de investigación planteada, el propósito del trabajo y el marco teórico sobre el techo de cristal y las mujeres en cargos directivos, se define un enfoque cualitativo con un diseño fenomenológico.

### ***Etapa 5. Diseño del instrumento***

Se analizó la información del marco teórico, las categorías y subcategorías para diseñar con base en estas el cuestionario para la entrevista de incidentes críticos (Ver Apéndice A. Instrumento para entrevista con categorías de análisis, subcategorías, indicadores y preguntas guía).

***Etapa 6. Recolección, procesamiento y análisis de la información***

Una vez se identifican las mujeres que se encuentran actualmente ocupando cargos directivos y que cumplen con los criterios de inclusión, se realiza el primer contacto para tener su aceptación de participación, se procede a compartir y validar el contenido del consentimiento informado y a recolectar la información a través de entrevistas. Se realizaron trece entrevistas a mujeres en puestos directivos en un periodo de tres meses. Posteriormente se generan múltiples espacios de conversación con el grupo de investigación para procesar, consolidar, y analizar la información recolectada.

***Etapa 7. Elaboración y entrega del informe de investigación.***

Se integra la información y se presenta el informe en el formato de artículo empírico.

**Consideraciones éticas**

Es de suma importancia sustentar que las personas que desarrollan investigaciones comprendan que tienen la responsabilidad fundamental de proteger los derechos y el bienestar de los participantes de la investigación (Cruz et al., 2010).

Por otro lado, se habla de una ciencia aplicada correctamente, si esta se traduce a los investigadores en el deber de aplicar de forma ética sus conocimientos a través de la universalidad, escepticismo organizado e imparcialidad. Es decir, entender que la verdad no es particular de ninguna cultura, tiempo o lugar (Koepsell et al., 2015).

Además, se tuvo en cuenta la normativa por la cual, el estado y el Ministerio de Salud y Educación regulan estas investigaciones, siendo guiadas por Resolución 8430 de 1993 del Ministerio de Salud de Colombia, donde se habla de la inclusión de seres humanos en

investigación y el cómo es el deber ser de estos procedimientos para garantizar el bienestar físico y mental de los participantes.

Del mismo modo, se toman en cuenta los criterios establecidos en la Declaración de Helsinki de la Asociación Médica Mundial (2008) donde se insta a los investigadores a garantizar la protección de la vida, la salud, la dignidad, integridad, derecho a la libre determinación, privacidad y confidencialidad de la información personal de los sujetos de la investigación.

Esta investigación entra en la categoría sin riesgo, ya que se emplearon registros de datos a través de procedimientos comunes y no se realiza ninguna intervención o modificación de conductas biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan del mismo (Ministerio de Salud, 1993).

Las investigadoras que participaron en la recolección de datos se comprometieron a mantener la información de las participantes de manera confidencial, es decir ningún dato de ellas será revelado en el informe final. Todo lo anterior es de conocimiento de las participantes a quienes se les presentó un consentimiento informado antes de realizar la entrevista.

## **Resultados**

A partir de los resultados obtenidos se ha podido llevar a cabo el posterior tratamiento y análisis de contenido de los datos e información lograda de las trece entrevistas realizadas, específicamente a mujeres que se encuentren ocupando cargos directivos. Las participantes de la investigación hacen parte de organizaciones que se encuentran en varias actividades económicas como: educación superior, salud, manufactura, alimentos, servicios y seguros.

Adicionalmente, el nivel de escolaridad de las participantes es profesional, la mayoría con especialización o maestría.

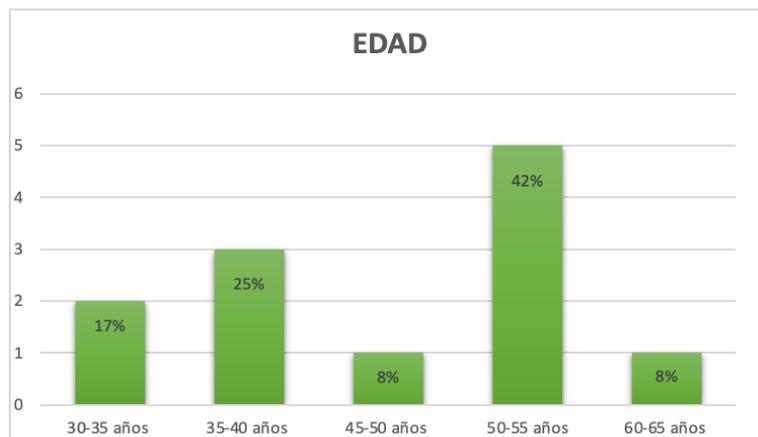
Los resultados de la investigación se presentan en cuatro categorías de análisis: Aspectos demográficos, Inclusión Laboral, Liderazgo y Cargos Directivos, con sus respectivas subcategorías y preguntas guía, de manera que puedan identificarse los aspectos relevantes que permiten lograr el objetivo propuesto de la investigación. (Ver Apéndice A. Instrumento para entrevista con categorías de análisis, subcategorías, indicadores y preguntas guía).

### ***Resultados cuantitativos descriptivos sobre aspectos sociodemográficos de los participantes en la investigación.***

#### ***Categoría 1 – Aspectos sociodemográficos***

#### ***Subcategoría 1.1 – Nivel educativo, edad, cargo y antigüedad laboral***

#### ***Figura 1. Edad***



*Nota:* en la figura 1 se observa que el 8% de las entrevistadas están entre los 60 a 65 años, el 8% están entre los 45 a 50 años, el 17% se encuentra entre los 30 a 35 años, el 25 % se encuentra entre los 35a 40 años y por último el 42% se encuentra entre los 50 a 55 años.

#### ***figura 2. Nivel formativo***



*Nota:* en la figura 2 se observa que el 38 % de las mujeres entrevistadas tiene nivel educativo de posgrado y el 48% de las mismas cuentan con nivel educativo de pregrado.

*figura 3.* Sector de la actividad



*Nota:* en la figura 3 se puede observar que el 8% de las mujeres entrevistadas se encuentran en el sector económico de turismo, el 23% de ellas se encuentra en el sector económico de prestación de servicios, el 31% de ellas se encuentra en el sector de la manufactura y el 38% de ellas se encuentra en el sector de la educación.

*figura 4.* Años laborados



*Nota:* en la figura 4 se puede observar que el 8% de las mujeres entrevistadas han laborado entre 6 a 10 años, el 15 % de ellas han laborado entre 21 a 25 años, el 15% de ellas han laborado entre los 30 a 35 años. el 16% de ellas han laborado de 16 a 20 años y el 46% de ellas han laborado entre 11 a 15 años.

**figura 5. Tiempo en el cargo**



*Nota:* en la figura 5 se observa que el 23% de las mujeres entrevistadas tienen laborando en el cargo actual de 6 a 10 años, el 23% de ellas llevan laborando en el cargo actual entre 11 a 15 años y el 54% de ellas llevan en el cargo actual de 1 a 5 años.

***Resultados cualitativos por Categorías de análisis (Inclusión Laboral, Liderazgo y Cargos Directivos) y sus respectivas subcategorías.***

**Categoría 2 – Inclusión laboral**

***Subcategoría 2.1 – Prejuicios***

Esta categoría va dirigida a indagar sobre la percepción de las entrevistadas en cuanto si han tenido dificultades para acceder a cargos directivos por ser mujer y tener una familia

(parejas y/o con hijos) a lo largo de su experiencia laboral. Aunque las respuestas en su mayoría coinciden en que no han tenido dificultades y no han sentido alguna diferencia en los procesos de selección por ser mujeres para acceder a los cargos directivos. Es pertinente señalar que en algunas respuestas, se aprecia que la familia, puede llegar a interferir a largo plazo en el crecimiento profesional cuando los puestos son de alta responsabilidad y requieren viajar constantemente. De esta manera, queda expuesto que, aunque en la actualidad las mujeres han ido superando obstáculos y ganando más presencia en las organizaciones perduran algunos prejuicios para con el sexo femenino en general sobre todo en lo concerniente a la maternidad y el sector económico laboral.

*E1: “Hasta la fecha no he tenido inconvenientes en el ejercicio profesional o para la dirección de cargos por ser mujer”.*

*E2: “Si, especialmente en la inequidad de obligaciones, una mujer debe cumplir los dos roles: ama de casa y trabajo, sin obtener ayuda de la pareja”.*

*E6: “Si, trabajo para una compañía Austriaca donde los altos cargos directivos y supervisores son realizados en su mayoría por hombres, las diferencias culturales son significativas, pero también el concepto que tienen los europeos por el simple hecho de ser latinoamericanos somos un poco inferiores a nivel laboral, sin embargo, con dedicación y mostrando adecuadamente mis habilidades y destrezas puede demostrarles que su concepto era un poco erróneo”.*

### ***Subcategoría 2.2 – Aptitudes***

Con respecto a este punto, sobre la exigencia de formación académica y capacidad cognitiva para el acceso a un cargo directivo las entrevistadas coinciden en que la formación y el tiempo es algo indispensable para poder acceder a este, así mismo como seguir capacitándose de manera continua. Además, lo exponen como un proceso necesario para poder ser mejores y destacarse en el desempeño de ese cargo, pero no como algo que se exija sólo a las mujeres o que corresponda a dicho género.

*E2: “Pues me he debido preparar más y dedicar tiempo. Adicional para obtener el cargo”.*

*E6: “Si, fueron 5 años de grandes sacrificios a nivel personal y para demostrar mis habilidades y competencias, además de diferentes entrenamientos en Alemania y otros países y demostrará un excelente manejo del idioma inglés”.*

*E11: “La exigencia la he sentido por igual tanto para mí como para compañeros hombres”.*

### **Subcategoría 2.3 – Actitudes**

En este punto las entrevistadas destacan que en los procesos de selección para cargos directivos a los que se han postulado no han sido cuestionadas por el manejo de sus emociones o temperamento, al contrario, este ha sido un rasgo favorable, el tener un carácter fuerte, es visto como favorable para algunas de las participantes con relación al cargo, el desempeño y sus respectivas funciones. Sin embargo, una de ellas manifiesta que a lo largo de su vida profesional ha encontrado cuestionamientos referentes a sus emociones.

*E1: “Bueno, soy reconocida por tener un carácter fuerte, pero también por ser justa y comprensiva ante diferentes situaciones que toca las emociones del personal a mí alrededor. Escucho con relación a mi carácter que a veces hay un poco de temor; pero veo que es pasajero cuando las personas me conocen se logra un buen equipo de trabajo. La verdad no me afecta para nada”.*

*E4: “no, al contrario ayuda mi carácter de exigencia en la puntualidad y oportunidad en el desarrollo de las actividades de las funciones a mi cargo.*

*E13: Si, lo han tenido en cuenta”.*

### **Subcategoría 2.4 – Políticas organizacionales**

Según el relato de las entrevistadas, las experiencias respecto a la implementación de políticas para fomentar la igualdad de oportunidades e inclusión de las mujeres en los diferentes cargos que se encuentran en una organización han sido positivas destacando un

compromiso por parte de las organizaciones y de ellas mismas asumiendo roles activos en dicho proceso. Esto a su vez, se ve reflejado en el desarrollo de espacios, políticas internas que promuevan la igualdad de género e inclusión.

*E2: “Si, he sido una de las personas que más apoya la inclusión en mi trabajo, pienso que todos debemos tener igualdad de oportunidades sin importar su género o edad pues todos podemos aportar algo”.*

*E4: “sí, existe la política institucional Estrategias De Bienestar Para La Inclusión De La Población Diversa, y la Educación inclusiva”.*

*E5: “Si, en la anterior empresa, mientras estuve allí se hizo énfasis en la necesidad de tener cuaternas 50-50 hombres y mujeres para cualquier cargo, esto porque se evidenció que la población femenina”.*

### **Categoría 3 – Liderazgo**

#### ***Subcategoría 3.1 – Resultados***

De acuerdo a la pregunta realizada sobre la toma de decisiones en cargos directivos las entrevistadas responden que la toma de decisiones en las empresas es un camino que ha venido mejorando y concuerdan en su mayoría que una de las claves para generar un mayor impacto de manera positiva es implementar el respeto y adquirir conocimiento de los grupos a los que dirigen. A pesar de ello, una entrevistada alude que de acuerdo al sector económico aún se mantienen prejuicios hacia las mujeres, por ejemplo, el referido al conocimiento sobre desarrollo tecnológico, el cual se concibe como terreno más de hombres.

*E4: “los procesos de toma de decisiones están amparados bajo normativas académicas, en su mayoría y se cuenta con el apoyo del personal a cargo para ejecutarlas”.*

*E5: “Es un cargo muy bonito, la visual que se tiene es mucho más amplia y conoces de todos los procesos de la empresa pues ya haces parte del staff directivo como tal, entonces no limita únicamente a gestión humana. Pero hablando propiamente del área, el ser directora te da una capacidad o poder gestionar cosas de primera mano*

*mucho más fácil, entiendes las sensibilidades y oportunidades del negocio y puedes accionar desde ahí. Quizá la dificultad más grande es que evidentemente todo recae sobre mí si llega a suceder algo con mi equipo, pues mi responsabilidad es garantizar que todas las personas cumplan con sus deberes. Como logros destacaría la cohesión que se tiene actualmente en la empresa, el área de Gestión Humana cuando llegué era un área hostil donde no se tenía humanidad en muchos casos, lograr cambiar esa imagen y direccionar hacia un camino más humano ha sido retador, pero con resultados positivos”.*

*E11: “En algunas ocasiones cuando debía hacer desarrollos tecnológicos para la empresa me encontraba con contratistas o desarrolladores que me decían que este tipo de actividades eran para hombres o que yo no sabía del tema. Cuando ponía a mi jefe en contexto de lo que pasaba, me apoyaba hasta el punto de tener que cambiar el contratista”.*

### **Subcategoría 3.2 – Efectividad**

Las entrevistadas relatan de acuerdo a sus experiencias que el logro y efectividad de resultados en cargos directivos, han sido bien aceptados por las personas que conforman sus equipos de trabajo, lo anterior basado en el acompañamiento, respeto, confianza, procedimientos y compromiso que estructuran una base sólida para obtener dicho logro. Sin embargo, como se mencionó en la subcategoría anterior algunos sectores económicos aún sostienen comportamientos por parte de compañeros que refuerzan la problemática a la cual se ha enfrentado el género femenino durante décadas como el techo de cristal.

*E6: “El apoyo de mi jefe actual a pesar de ser europeo es total, me escucha y somos un gran equipo basado en el respeto, confianza y organización, esto se puede pervivir en los resultados que hemos obtenido de manejar los proyectos de una manera exitosa”.*

*E3: “Los logros van encaminados al funcionamiento adecuado de la dependencia, la organización de procesos y procedimientos, la orientación adecuada del recurso humano y la estabilidad de la parte financiera”.*

*E11: “Mi experiencia en logros y en la efectividad de los mismos ha muy satisfactoria a mi punto de vista, en el trascurso he tenido compañeros de trabajo hombres que se han llegado a sentir incómodos por estos logros y por los cuales he preferido renunciar, pero siempre he sentido el apoyo de mi jefe en estas ocasiones”.*

### ***Subcategoría 3.3 – Gestión del cambio***

En esta pregunta se encontró un panorama muy positivo para el futuro de las mujeres que desean ocupar altos cargos directivos, las entrevistadas exponen que la cultura organizacional en las empresas donde se encuentran les ha permitido desenvolverse con autonomía al ejercer diferentes roles como el liderazgo, toma de decisiones, cambios e innovación. Esto a su vez, lo argumentan con los logros y experiencias personales que han tenido en su trayectoria laboral. Así mismo, es importante mencionar que aún las mujeres en comparación con los hombres siguen representando una menor participación a nivel directivo en las organizaciones.

*E2: “Claro que sí, somos pieza fundamental para el desarrollo de la sociedad”.*

*E4: “con mucha frecuencia se destaca el papel de la mujer en ello”.*

*E5: “Diría que sí, si lo resumo en el área donde estoy, pero sí le doy una visual más amplia, son pocas las mujeres directoras, procesos como calidad, ventas, mercadeo, IT, finanzas y demás, generalmente son hombres quienes lideran”.*

## **Categoría 4 – Cargos directivos**

### ***Subcategoría 4.1 – Salario y Roles desempeñados***

Desde la experiencia de las entrevistadas como directivas, manifiestan que el acceso a oportunidades de crecimiento dentro de las organizaciones en comparación con la de los hombres ha mejorado, aunque esto lo atribuyen a la formación, experiencias, capacidades y habilidades que demuestran en los cargos desempeñados. Con respecto a los salarios dos entrevistadas exponen que este proceso es estandarizado en las organizaciones donde se encuentran, otras argumentan que si hay diferencias con respecto a los hombres. Aunque las

respuestas fueron diversas dependiendo el área en que se desempeñan, en su mayoría coinciden en una experiencia positiva.

*E5: “En la empresa donde estoy actualmente, se estandarizaron los salarios para que no sea una limitante o un condicional para determinado cargo, con esto garantizamos igualdad en las condiciones laborales. Por mi parte, estoy implementando indicadores de R & S para que el proceso sea equitativo e inicialmente en una entrevista, tengamos la misma cantidad de mujeres que hombres en los procesos de selección. En cuanto a promociones, actualmente el HC lo lideran ampliamente los hombres, motivo por el cual visualmente parece que tienen más oportunidades ellos, sin embargo, desde mi rol estoy comprometida a que siempre haya mujeres participando en el proceso”.*

*E11: “mi experiencia siempre ha sido equitativa, no he sentido hasta el momento que me paguen menos por mis actividades, de hecho, en algún momento llegué a tener un salario más alto que mis compañeros directivos hombres”.*

*E13: “Todavía hay mucho camino por recorrer respecto al tema, pero creo que ya hemos avanzado, sobre todo en organizaciones que son más abiertas a todos los temas de inclusión y liderazgo femenino”.*

#### **Subcategoría 4.2 – Requerimientos**

Las respuestas proporcionadas por las entrevistadas con referencia a esta pregunta sugieren un común denominador y es que para llegar a ocupar altos cargos directivos deben esforzarse, prepararse de manera constante y estar a la vanguardia (adquirir conocimientos), ser constantes, disciplinadas y sobre todo creer en sí mismas.

*E5: “Vivimos en una era donde se ha ido visibilizando la capacidad que tenemos las mujeres para manejar determinados procesos, por lo que siento que ser mujer ya no es un Tabú para ocupar cargos directivos, evidentemente es un proceso y se hace de manera paulatina. Por mi lado podría decir que destacarse, hacerse un nombre,*

*brillar hace parte esencial de lo que una misma persona puede hacer. Que sea referente en la empresa de disciplina, rectitud, valores, compromiso y sentido de pertenencia a la empresa además da un plus inmenso, evidentemente la formación profesional ayuda mucho”.*

*E8: “Tener confianza de su misma el mejor ejemplo en este caso soy yo misma quien ingresé como operaria y soy la gerente en esta compañía, hay que reconocer que en el camino se me presentaron varias oportunidades las cuales supe aprovechar para mostrar mis capacidades, todo mi grupo primario (líderes supervisores) son mujeres que a través del tiempo han demostrado capacidad de liderazgo, sentido de pertenencia a la compañía y seguridad en sí mismas”.*

*E10: “Definitivamente la familia, los hijos ocupan un mayor tiempo para la mujer que para los hombres, esto en algunos cargos dificulta el acceso para las mujeres, sugerencia seguir participando e involucrando a las parejas para que poco a poco se rompa con este estigma”.*

### **Discusión**

A través de la historia, las mujeres y los hombres han desempeñado roles específicos en la sociedad, lo que a su vez ha generado una construcción de espacios y de poder donde el actor principal corresponde solo al sexo masculino, dejando a la mujer en un espacio privado y solamente de cuidado hacia los demás. Sin embargo, a medida que el mundo evoluciona las mujeres lo han hecho también, logrando una participación más activa y de reconocimiento en los diferentes campos sociales y laborales.

Aunque en la actualidad el panorama parece ser más alentador, diferentes investigaciones demuestran que en el área laboral las mujeres se encuentran con unas barreras invisibles que limitan su progreso o crecimiento en la jerarquización de poder dentro de las organizaciones. Estas barreras invisibles se ven sostenidas por prejuicios y

estereotipos asociados a las conductas, comportamientos y responsabilidades que han sido atribuidas por años a las mujeres.

Por lo tanto, en la esfera laboral, como se ha mencionado anteriormente en esta investigación existe una división por sexo de algunas funciones en los trabajos, se pudo evidenciar en algunas entrevistas realizadas que dichas divisiones han afectado en cierta medida el progreso de las mujeres para acceder a los cargos directivos de mayor rango.

En esta medida, los autores (Barberá et al., 2002) resaltan que es pertinente analizar la discriminación de género como consecuencia derivada de la división sexual del trabajo; concerniente a la concentración de mujeres y hombres por sectores laborales específicos en las estructuras organizacionales. Sumado a ello (Baquero et al., 2000) mencionan que en el entorno económico se habla de discriminación laboral cuando las mujeres reciben un trato inferior en cuanto a las posibilidades de obtener empleo o mejores condiciones de trabajo, aún cuando ellas cuentan con las mismas competencias y habilidades productivas.

También se encontró un panorama contrastante y es que en algunos sectores de la economía los mismos límites o divisiones que no las dejaban avanzar eran las que se tomaban en cuenta para promover estos ascensos y así poder alcanzar cargos directivos de alto nivel; esto da a entender que depende del sector económico en el que se desempeñen pueden existir ciertas limitaciones, sobre esto, un informe de la OIT en 2019 encontró que en algunas empresas, las mujeres ocupan lugares específicos de la esfera gerencial, en áreas como recursos humanos, relaciones públicas, comunicación, entre otras.

Lo anterior, sustenta algunos resultados arrojados de la investigación donde la mayoría de las entrevistadas coinciden que algunos campos específicos como la salud, educación y prestación de servicios son áreas donde el crecimiento o promoción para ocupar altos cargos de responsabilidad son ocupados mayormente por mujeres. Esto llama

la atención puesto que son sectores económicos orientados al servicio o el cuidado del otro. Y además, que en áreas pertenecientes a la mecánica, ingenierías, política y entre otros; se encuentra ocupado por hombres.

Es por esto, que mencionaremos el concepto de techo de cristal. Según Franco (2016), el techo de cristal se puede desarrollar en los diferentes ámbitos de la carrera corporativa y suele ser más notorio cuando se llega a puestos directivos. Estas barreras regularmente se constituyen de múltiples creencias o políticas internas o externas a la organización, que pueden variar desde parámetros discriminatorios de contratación, así como condiciones laborales que obstaculizan y limitan el equilibrio entre familia y trabajo.

De hecho, el equilibrio entre familia y trabajo se agravan cuando se trata de actividades directivas que conlleva una dedicación prolongada y una gran disponibilidad de desplazamiento. En realidad, bastantes mujeres que han llegado a ocupar un puesto directivo relevante afirman que, en algún momento de su vida, han tenido que afrontar el dilema de conceder prioridad al trabajo o a la familia (Headlam-Wells y Mills, 1999 citado por Ramos et al., 2002).

En la actualidad las mujeres buscan conciliar su profesión con las responsabilidades familiares y cargas domésticas, un contexto que por tradición suelen asumir como únicas responsables la mayor parte del tiempo, esto ha sido y continúa siendo muy difícil, algo que exige mucho esfuerzo, una gran organización personal y una fuerte carga de estrés adicional. Por otro lado, pese a los esfuerzos de organismos multilaterales y gobiernos por promover la participación de mujeres en posiciones de liderazgo, lo cierto es que la participación de mujeres en cargos de nivel decisivo es todavía baja, y varios datos mencionados anteriormente en esta investigación así lo confirman.

Además, en el Informe Especial Equidad de Género en Posiciones de Liderazgo de las Sociedades Colombianas también revisaron la participación de mujeres en junta directiva por tamaño empresarial, definido de acuerdo con los criterios de monto de activos. Sus hallazgos demuestran que en las empresas micro con el 38,46% en el año 2017 hay mayor participación femenina, mostrando tendencia creciente y alcanzando 52,63% en el año 2019. Continúan las empresas medianas que registraron en el año 2017 una participación del 28,55% y también mostraron tendencia creciente para llegar al 30,78% en el año 2019 (Superintendencia de Sociedades, 2019). Esto llama la atención debido a que una de las limitantes presentadas en esta investigación es que para acceder a la muestra solo se pudo contactar a mujeres en cargos directivos pertenecientes a medianas y pequeñas empresas.

Las autoras Eagly & Carli (2007) sostienen que la metáfora del techo de cristal ya no describe la realidad actual, puesto que implica la existencia de una barrera absoluta que impediría el acceso de las mujeres a los estratos superiores de las organizaciones. El hecho que hoy en día haya mujeres ejecutivas, gerentes, legisladoras y presidentas de distintas naciones, y que se registre una alta tasa de formación académica entre ellas, le resta valor a tal metáfora.

El techo de cristal no incorpora la complejidad y la variedad de desafíos que las mujeres deben enfrentar en su camino hacia el liderazgo. Ellas no son solo rechazadas al llegar a los últimos escalones de una carrera distinguida, sino que numerosos obstáculos de índole discriminatoria pueden presentarles en ese camino. Así como lo revela esta investigación al mencionar la experiencia de una de las entrevistadas que se encuentra en una organización internacional y que se ha visto discriminada por ser latinoamericana.

Para finalizar se hace importante mencionar que en la búsqueda de información se encontró también estudios donde se evidencia que tener mujeres en altos cargos directivos como serían los de CEOs genera una ventaja competitiva en algunas organizaciones debido a que el enfoque de ellas está dirigido a la calidad y a los stakeholders (Silverstein y Sayre, 2009). Un informe de Catalyst (2007) dejó evidencia que una mayor participación femenina en los equipos directivos tiene efectos positivos en el desempeño corporativo, con cifras como un 53% de aumento en el retorno corporativo, un margen de beneficio del 42% y un retorno del capital de un 66%. Según diversos estudios las mujeres que se integran a posiciones de primer nivel desarrollan más proyectos sustentables en comparación con el sexo opuesto (citados por Reyes-Bastidas y Briano-Turrent, 2018).

### **Conclusiones**

Al realizar esta investigación, se tenía la suposición que en la actualidad las mujeres enfrentaban muchos prejuicios para acceder a cargos directivos, sin embargo, al realizar las entrevistas se encontró que aún existen algunos de estos prejuicios pero que en el contexto general esto ha mejorado para las mujeres, actualmente se encuentra con mayor facilidad a mujeres ocupando cargos directivos aunque es importante resaltar que donde más se ha incrementado esta participación femenina es en los sectores cuyas actividades principales están relacionadas con la prestación de servicios como lo son el cuidado es decir sectores como el de educación, salud, entre otros.

Uno de los hallazgos encontrados se relaciona con la edad en que las mujeres llegan a estos cargos, la mayoría de ellas logran acceder a estos puestos luego de haber cumplido los 50 años esto denota que, aunque han mejorado las oportunidades para acceder a estos cargos, algunos prejuicios solo se han transformado. Otro, es el referido a lo que se percibe como una preferencia para estos cargos directivos, es el de otorgar estos cargos a mujeres

con “carácter fuerte” y decidido. Si bien no hacen mucha referencia a unas emociones específicas, si plantean que para estos cargos directivos se prefieren mujeres con este tipo de manejo de sus emociones.

Cabe resaltar que, aunque los números han ido mejorando en cuanto a la inclusión laboral de mujeres años tras año y se han implementado políticas que fomentan la igualdad, al realizar una revisión de estos datos se encuentra que la mayoría de estos números corresponden a micro o medianas empresas es decir, que aunque el panorama es más alentador todavía las mujeres siguen enfrentándose a barreras invisibles para acceder a altos cargos en empresas globales.

Un aspecto que es importante destacar es que sin importar los obstáculos a los cuales las mujeres se han enfrentado a lo largo de estos años para acceder a estos cargos y para mejorar este camino para las nuevas generaciones, lo que más resaltan las entrevistadas es la importancia de la preparación continua, dado que de acuerdo a sus experiencias son mujeres que no se quedaron solo con su carrera, sino que fueron más allá logrando ser especialistas, magister y doctorados.

Lo anterior, es una muestra del crecimiento de las mujeres en una sociedad en la que constantemente predominan las creencias y prejuicios hacia las mujeres. Es por esto, que ellas siguen mostrando que con dedicación, pasión y compromiso por los que les gusta y las hace felices pueden alcanzar todas las metas propuestas y sin dejar de lado a su familia o demás intereses que tengan. No obstante, el balance entre trabajo y familia sigue siendo un gran reto para las mujeres que desempeñan cargos directivos, pues si bien hay acceso a roles de esta complejidad sus responsabilidades continúan en casa después de terminar su jornada laboral remunerada.

### Referencias

Abela, J. A. (2002). Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada.

<https://acortar.link/ZrPQjr>

Allport, G. (1954). The nature of prejudice. Reading, M.A.: Addition Wesley.

[https://faculty.washington.edu/caporaso/courses/203/readings/allport\\_Nature\\_of\\_prejudice.pdf](https://faculty.washington.edu/caporaso/courses/203/readings/allport_Nature_of_prejudice.pdf)

Alvero Pérez, Y., & Tillán Gómez, S. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *Acimed*, 7(2), 132-135.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94351999000200008&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94351999000200008&script=sci_arttext)

Camue Álvarez, A., Carballal del Río, E., & Toscano Ruiz, D. F. (2017). Concepciones teóricas sobre la efectividad organizacional y su evaluación en las universidades.

*Cofin Habana*, 11(2), 136-152. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612017000200010&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612017000200010&script=sci_arttext)

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. McGraw-Hill.

<http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/2873/1/Comportamiento%20organizacional.pdf>

Cos C., Joan, (2021). ¿Qué es y qué no es la Gestión del cambio?

<https://blogs.uoc.edu/economia-empresa/es/que-es-y-que-no-es-la-gestion-del-cambio/>

Cruz, E., Cárdenas, M., Escobar, M., & González, A. (2010). *Regulación ética en investigación con seres humanos en Colombia*. UIS:

[https://bioethics.miami.edu/\\_assets/pdf/international/pan-american-bioethics-initiative/pabi-fogarty-grant/colombia/Modules/module14511.pdf](https://bioethics.miami.edu/_assets/pdf/international/pan-american-bioethics-initiative/pabi-fogarty-grant/colombia/Modules/module14511.pdf)

Diccionario de leyes. Factores demográficos. <https://espanol.thelawdictionary.org/factores-demograficos/>

Eagly, A., & Carli, L. (2007). Women and the labyrinth of leadership. *Harvard businessreview*.

<https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>

Franco, P. (2016). ¿Dónde están las mujeres en las juntas directivas? *Revista de Derecho Privado*, (55). Universidad de los Andes (Colombia).

<http://dx.doi.org/10.15425/redepriv.55.2016.05>

Fundación Corona, Fundación ANDI y Programa de Alianzas para la Reconciliación de USAID y ACDI/VOCA. (2020). Informe nacional de empleo inclusivo INEI 2018-2019. <https://www.fundacioncorona.org/es/biblioteca/documentos-tecnicos/informe-nacional-de-empleo-inclusivo-inei-2018-2019>

Fuster Guillen, Doris Elida. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229.

<https://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>

García Payares, F., Boom Cárcamo, E., & Molina Romero, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar-Colombia. *Visión de futuro*, 21(2).

[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082017000200001&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082017000200001&lng=es&nrm=iso&tlng=es)

Gumucio, J. R. L. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional.

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2873>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Interamericana. <https://acortar.link/2nxlgy>

Ivette, Ariadna, (2021). Antigüedad laboral. Qué es, definición y concepto.

<https://economipedia.com/definiciones/antiguedad-laboral.html>

Koepsell D., & Ruiz de Chávez M. (2015). Ética de la investigación, integridad científica.

*Revista de Investigación*, 41(91), 163-164.

[/https://www.redalyc.org/pdf/3761/376156277012.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/3761/376156277012.pdf)

López, M. J. (2022). En pocas palabras: ¿Qué significa inclusión laboral?

<https://fundacioncontrabajo.cl/blog/cultura-inclusiva/que-es-inclusion-laboral/>

Meza Martínez, C. A. (2018). Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal. *Equidad y Desarrollo*, (32), 11-31.

<https://doi.org/10.19052/ed.5243>

Ministerio de Salud. (1993). *Resolución 8430 de 1993 por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud*. MinSalud.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>

Organización Internacional del Trabajo. (2019a). Más allá del techo de cristal: Por qué las empresas necesitan a las mujeres en puestos directivos. Ilo.org

2019. <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling#introduction>

OIT (2019b). Las mujeres en la gestión empresarial. Argumentos para un cambio.

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_700979.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700979.pdf)

RAE <https://dle.rae.es/edad>

Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E., & Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de psicología social*, 17(2), 183-192.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1174/021347402320007591>

Reyes-Bastidas, C., & Briano-Turrent, G. D. C. (2018). Las mujeres en posiciones de liderazgo y la sustentabilidad empresarial: evidencia en empresas cotizadas de Colombia y Chile. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 385-398.

<https://www.redalyc.org/journal/212/21258518004/html/>

Superintendencia de Sociedades (2019). Informe Especial Equidad de Género en Posiciones de Liderazgo de las Sociedades Colombianas.

<https://www.supersociedades.gov.co/documents/20122/533354/Informe-Equidad-Genero-Sociedades.pdf/d6cc91fd-4179-91cb-cbe3-10155d2ca76b?t=1663081084599>

UNESCO-UIS. (2011). International Standard Classification of Education (ISCED).

<https://inee.org/es/eie-glossary/nivel-educativo>

Ubillos, S., Mayordomo, S., & Páez, D. (2004). Capítulo X Actitudes: definición y medición componentes de la actitud. Modelo de la acción razonada y acción planificada. *Psicología social, cultura y educación*, 301-326.

<https://www.ehu.es/documents/1463215/1504276/Capitulo%20X.pdf>

Yáñez, R., López-Mena, L., & Reyes, F. (2011). La técnica de incidentes críticos: una herramienta clásica y vigente en enfermería. *Ciencia y enfermería*, 17(2), 27-36.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=370441807004>

### Anexos

Apéndice A. Instrumento para entrevista con categorías de análisis, subcategorías, indicadores y preguntas guía.

#### Instrumento para entrevista con categorías de análisis, subcategorías, indicadores y preguntas guía.

Categorías de análisis	Subcategorías	Indicadores	Preguntas guía mujeres en cargos directivos
Aspectos sociodemográficos (de los participantes.	Educativo	Nivel de formación	Nivel de formación (cuál pregrado y posgrado)
	Edad	Edad	Cuál es su edad
	Cargo	Cargo	Nombre del cargo
	Antigüedad laboral	Antigüedad	¿Cuánto tiempo lleva en el cargo y en la organización?
Inclusión laboral	Prejuicios (edad reproductiva, compromisos de familia, emocionalidad.	Edad reproductiva, compromisos de familia, emocionalidad	Cuéntenos si ha tenido dificultades por ser mujer para acceder a cargos directivos, ¿qué sucedió?
	Aptitudes	Competencias y habilidades	Podría describirnos si la exigencia de formación y capacidad cognitiva para el acceso al cargo directivo fue similar para hombres y mujeres (en caso de presentar diferencias indagar por Cómo se sintió, qué pensó, cómo lo manejó)
	Actitudes	Personalidad y temperamento	Cuéntenos si en los procesos de selección para cargos directivos le han cuestionado el manejo de sus emociones o temperamento (en caso de presentar diferencias indagar por Cómo se sintió, qué pensó, cómo lo manejó)
	Políticas organizacionales	Políticas y directrices	Cuéntenos si en el trayecto de su vida laboral se han implementado políticas para fomentar la igualdad de oportunidades e inclusión de las mujeres en los diferentes cargos presentes en una organización.
Liderazgo	Toma de decisiones	Resultados	Háblenos sobre su experiencia en la toma de decisiones en cargos directivos (dificultades, logros y apoyo de jefes y compañeros)
	Efectividad	Efectividad y eficiencia	Háblenos sobre su experiencia en el logro y efectividad de resultados en cargos directivos (dificultades, logros y apoyo de jefes y compañeros)

Categorías de análisis	Subcategorías	Indicadores	Preguntas guía mujeres en cargos directivos
	Gestión del cambio	Cultura organizacional	En la cultura organizacional actual de su empresa ¿las mujeres pueden tener un papel de liderazgo, innovación, cambio y toma de decisiones importantes? ¿Qué considera se podría mejorar?
Cargos directivos	Salario	Salario, ascensos y cargos	Háblenos desde su experiencia, sobre el acceso a oportunidades equitativas a cargos, promociones y salarios para mujeres en contraste con los obtenidos por los hombres.
	Roles desempeñados		
	Requerimientos	Habilidades, educación, experiencia y rasgos de carácter	Desde su experiencia laboral podría contarnos qué cree usted qué podría hacer una mujer para tener un desempeño en las organización que le posibilite acceder a cargos directivos.

Apéndice B. Consentimiento informado.

### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Fecha:

Yo, \_\_\_\_\_, identificado (a) con cédula de ciudadanía No. \_\_\_\_\_ de la ciudad de \_\_\_\_\_ certifico que he sido informado(a) con la claridad y veracidad debida respecto al ejercicio académico acerca de la investigación llevada a cabo por las estudiantes de la Maestría en Gestión Humana para Organizaciones Saludables, Marina Canal Mora y Diana Karina Rodríguez Arteaga, de la Maestría en Gestión Humana para Organizaciones Saludables, de la Universidad Pontificia Bolivariana, que tiene por objetivo conocer los prejuicios sociales que enfrentan las mujeres para acceder a cargos directivos dentro de las organizaciones. Dicha investigación es dirigida por la docente María Alejandra Gómez Vélez PhD.

Por lo tanto, actúo consecuente, libre y voluntariamente como colaborador, contribuyendo a éste procedimiento de forma activa. Soy conocedor(a) de la autonomía suficiente que poseo para retirarme u oponerme al ejercicio académico, cuando lo estime conveniente y sin necesidad de justificación alguna, además que serán necesarios el uso de herramientas tecnológicas para obtener evidencias, tales como: grabaciones, videos, entre otros como parte del ejercicio académico.

Que se respetará la buena fe, la confiabilidad e intimidad de la información suministrada por mí.

Atentamente,

---

Nombre entrevistada  
CC:

---

Estudiante entrevistadora  
CC: