

Mujer y empresa: roles a conjugar

Rojas Valdez K.¹

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 12 de setiembre de 2020
Aceptado el 10 de diciembre de 2020

Palabras claves:

Mujer
Empresa
Organización
Gestión
Roles
Familia
Prácticas de conciliación

RESUMEN

El artículo muestra el aporte de la mujer en el campo empresarial, sin minimizar otros campos en que ella se puede desempeñar. Dentro de este espacio se han dado algunos avances, pero aún las organizaciones necesitan seguir trabajando. Estudios demuestran que existen diferencias objetivas entre hombres y mujeres, capacidades que ambos pueden desarrollar, así como características que destacan más en las mujeres que en los hombres de forma particular. Según la revisión de la literatura sobre la mujer y la empresa, dentro de los hallazgos encontrados, las características que más se predisponen en la mujer son sus habilidades de comunicación, la integración de sus pensamientos, gestión de sus emociones personales, empatía con las personas y con la empresa, el fomento de equipos organizados, el propiciar un mejor clima laboral y realizar una gestión efectiva. En esta investigación se reconoce la importancia de disponer de prácticas de conciliación en las empresas para que la mujer pueda mantenerse laboralmente, así como ascender en su carrera profesional sin descuidar su actividad familiar. Estas son indispensables tenerlas con el fin de mantener o cultivar el talento, fomentar la igualdad de oportunidades, demostrar una conducta social responsable, promover los derechos humanos, así como demostrar impactos, practicando una ética empresarial que pretende servir de ejemplo. Asimismo, son una forma real de demostrar que la organización está comprometida con el desarrollo profesional y personal de cada uno de sus colaboradores.

Women and business: roles to combine

ABSTRACT

Keywords:

Woman
Company
Organization
Management Roles
Family
Reconciliation practices

The paper presents the contribution of women in the business field, without minimizing other fields in which she can perform. Within this field, there has been some progress, but organizations still need to continue working. Studies show that there are objective differences between men and women, capacities that both can develop, as well as characteristics that stand out more in women than in men in a particular approach. According to the review of the literature about women and the company, the findings

¹ Maestría en Dirección Estratégica de Empresas, Docente en CENTRUM PUCP. CENTRUM Católica Graduate Business School, Lima, Perú. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú. Email: kelly.rojas@pucp.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4866-1671>

indicate characteristics that most predispose in women are her communication skills, the integration of her thoughts, the management of her personal emotions, the empathy with people and with the company, the promotion of organized teams, the promotion of a better work environment, and the conduct of an effective management. In this research is also highlighted the importance of having conciliation practices in companies so that the woman can be maintained in the employment or move up in her professional career without neglecting her familiar activity. These are essential to have for those companies that wish to maintain or cultivate the human talent, promote equal opportunities, demonstrate responsible social behavior, promote human rights, as well as exhibit their impacts, practicing business ethics that intent to serve as an example. Furthermore, these are the way to demonstrate that the organization is truly committed to the professional and personal development of each of its collaborators.

Introducción

Con respecto a algunos datos estadísticos de Perú, en el 2017 las mujeres han representado el 50.1% de la población peruana, lo cual que equivale a 15.8 millones. Lima ha concentrado el mayor porcentaje de ellas en un 36%, seguido por La Libertad con un 6% y Piura con un 5.9%. En 20 de 24 regiones del Perú, la presencia de las mujeres es superior a la de los hombres (Avolio & del Carpio, 2020).

El aporte de la mujer dentro de la empresa es significativo y cada vez más valorado. A pesar de ello, aún falta por avanzar. Por ejemplo, las remuneraciones de mujeres peruanas en promedio son de S/2,088 versus S/2,575 (2019). En el caso de ejecutivos, la brecha salarial está más separada: S/4,957 versus S/7,128. En cuanto a los empleados es S/2,181 versus S/2,735. Y para los obreros de S/1,236 versus S/1,894 (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2019). El ingreso promedio mensual de la PEA femenina ocupada

asciende a S/2,140 la formal y S/721 la informal (MTPE, 2019). La tasa de actividad femenina es de 65.8%. El 66.5% es la participación del ingreso de la mujer como proporción del ingreso del hombre (2017) y 15.4% fue la tasa de mujeres afiliadas a sindicatos del Estado (2016) (Avolio & del Carpio, 2020).

Por otro lado, solo 10.6% fue la tasa de participación de la mujer como miembro del Directorio en empresas de la Bolsa de Valores de Lima (BVL, como asientos ocupados, 2019) y 9.2% fue la participación de la mujer en el número total de directores (2019). El 4.7% fue la participación de las mujeres en la elección de autoridades de gobiernos locales (2018), 0% en gobiernos regionales y 25.4% en curules del parlamento (elecciones 2020). El 46.93% de mujeres participa en servicios civiles mientras que los hombres representan el 53.07% (Avolio & del Carpio, 2020).

Si bien la mujer busca capacitarse, educarse y formarse al igual que los hombres, en este punto se encuentran más cercanías que no se observaban en años

anteriores, tanto a nivel primario y secundario. Pero si se analizan algunas cifras con un poco más de detalle dentro del campo educativo, todavía existen diferencias. Por ejemplo, las mujeres participan en carreras de CTI (2016) en un 31.7%. El 35% participa como docentes en universidades privadas (2011) y 26% en públicas. El 31.9% participa como investigadoras (2015) (Avolio & del Carpio, 2020).

Indicadores sobre el uso del tiempo muestran que la mujer usa 42.06 horas de actividad doméstica no remunerada, a diferencia de las 17.20 horas para el caso de los hombres. Asimismo la actividad remunerada de las mujeres es de 34.05 horas versus las 48.69 horas en el caso de los hombres (INEI, 2010). El 2.4 es el valor del ratio de horas dedicadas por la mujer a actividades domésticas en el hogar (Horas Mujeres /Horas Hombres, año 2010). Por otro lado, la tasa de fecundidad llega al 2.2. En la jefatura del hogar aún predomina el hombre (año 2008: 76.4% y en 2018: 69.7%). Y solo el 22.58% de mujeres ocupadas reportaron tener sistema de pensión (Avolio & del Carpio, 2020).

Estas cifras evidencian la realidad de la mujer y el hombre en el contexto peruano, sin pretender indicar que la mujer debe estar por encima que el hombre en las estadísticas presentadas. Solo pretenden presentar el panorama antes de presentar su papel, de acuerdo con algunos estudios científicos desarrollados a nivel mundial, los cuales permitan identificar oportunidades que puedan favorecer a la mujer peruana dentro de su entorno laboral, bajo el contexto cultural en el que se encuentra inmersa; así

como buscar mecanismos que ayuden a hacer más compatible su vida personal y el campo laboral, como a través de prácticas de conciliación.

Diferencias físicas

Estudios indican que existen diferencias objetivas entre el cerebro masculino y femenino. Estas se resaltan desde la etapa embrionaria, dado que en las dieciocho primeras semanas de formación se pasa por una fase de diferenciación sexual, a través de la construcción de circuitos neuronales (López, 2008), por lo que las neuronas son inducidas a la feminización o a la masculinización (mujer u hombre).

Además, se conoce que los hemisferios del cerebro masculino son asimétricos, lo cual diferencia sus estructuras. Por el contrario, los hemisferios femeninos son simétricos, lo cual permite que la interacción entre los dos hemisferios sea más intensa (López, 2009).

Asimismo, a través de las fases del desarrollo natural que atraviesan las personas, existen diferencias corporales físicas evidentes que las distinguen de forma originaria, sin intervención de otros mecanismos.

Capacidades que el hombre y la mujer pueden desarrollar

Más allá de estas diferencias, es importante dejar en claro que existen capacidades que ambos pueden desarrollar, como el rendimiento intelectual. Un claro

ejemplo de ello es la estadounidense Karen Uhlenbeck, primera mujer en ganar el Premio Abel de matemáticas, galardón de prestigio equivalente a los premios Nobel en otras disciplinas (Sáez, 2019).

Eliot (2010) indicó que como no existen diferencias a ser consideradas en este campo, ni hechos biológicos relacionados, se puede ayudar a todos (niños y niñas, hombres y mujeres) a alcanzar su máximo potencial.

Asimismo, por ejemplo, tampoco el sexo podría determinar o limitar la capacidad o posibilidad de tener una posición de liderazgo en una empresa; porque si bien a lo largo de los años, por lo general, se ha estudiado el liderazgo desde factores anatómicos, genéticos, ambientales, sociales o emocionales (D'Alessio, 2017), existen algunos hallazgos que resultan interesantes de conocer y presentar.

Características que destacan más en la mujer y su liderazgo

Más allá de que existan factores que generen en la persona ciertos comportamientos, como los culturales, sociales, genéticos, o de otra índole, algunos estudios indican diferencias encontradas sobre los resultados de la actuación de la mujer en el campo del liderazgo. Estos son, por ejemplo, la fluidez verbal y el procesamiento de emociones (D'Alessio, 2017).

López (2009) indicó que la laterización del área de lenguaje es diferenciada, en el varón se encuentra en el hemisferio izquierdo, mientras que la mujer la presenta

en los dos hemisferios (las mujeres muestran un cuerpo calloso más voluminoso a diferencia del varón). De esta forma la mujer, al intercambiar con facilidad la información, integra con más facilidad sus pensamientos (Braidot, 2014). En cuanto al procesamiento de emociones, como la amígdala cerebral forma parte del sistema límbico y es núcleo de los instintos, su estructura se encuentra bajo el control de la corteza prefrontal (Braidot, 2014; López, 2009; Ghadiri et al., 2012).

En el caso de las mujeres, la conexión es mayor y por tanto tiene una mayor capacidad para controlar las reacciones emocionales; mientras que para los varones, el poder de la corteza para controlar la amígdala es menor y por ello sus respuestas emocionales son más rápidas o automáticas (López, 2009). Por ello se indica también que "el cerebro de la mujer está mejor estructurado para la empatía emocional (que es una condición imprescindible para liderar)" (Braidot, n.d., p. 5). Asimismo, Ilie y Cardoza (2013) indicaron que el liderazgo femenino genera un clima con mayor empatía y menores niveles de estrés, mayor trabajo en equipo y el aprovechamiento de oportunidades. Por otro lado, el liderazgo masculino se caracteriza por tender a ser más analítico, sistemático (Ilie & Cardoza, 2013).

Considerando estos antecedentes, ambos pueden complementarse dentro del campo laboral-empresarial, con el fin de "mejorar el clima laboral, enriquecer la cultura organizacional y aumentar la productividad" (Ilie & Cardoza, 2013, p. 63).

Características de la mujer ante un emprendimiento

En lo que respecta al emprendimiento, para determinar la intención de crear y poner en marcha un proyecto de emprendimiento social (Kuratko, 2009) o de economía de comunión (López, Martínez & Specht, 2013; Economy of Communion, 2020). La mujer parece desempeñar un papel importante, su interacción facilita el cumplimiento de todas las fases necesarias para la puesta en marcha de empresas como estas (Ruiz, Kelly & Linuesa, 2019).

Existen factores que influyen sobre el deseo y la viabilidad para que una mujer cree una empresa. Entre el potencial y la intención de crear una empresa, se encuentran los factores pull y push de la mujer. Con respecto a los pull se tiene la autorealización o la motivación del servicio a la comunidad. Y dentro de los push se observa el despido/desempleo, la insatisfacción, la violencia y el bloqueo en la promoción (Krueger & Brazeal, 1994; Ruiz, Kelly, Linuesa, 2019).

Características de la mujer en empresas familiares

Ortíz y Olaz (2014) indicaron que la mujer es una pieza clave para transmitir valores. Estos valores aplican tanto para el ámbito familiar como la empresa familiar. El concepto usado, de familiness, se identifica bajo tres dimensiones de poder, experiencia y cultura. Una encuesta aplicada en 282 empresas familiares de España presenta resultados sobre la participación de las mujeres en el familiness.

En cuanto a la dimensión de poder se ha encontrado que si las empresas son dirigidas por mujeres, hay una mayor implicación de la familia. Con respecto a la experiencia, la mujer adopta un papel secundario en la dirección, lo cual guarda relación con la literatura sobre este tema. Y en lo que corresponde a la dimensión cultural, se presencia que las mujeres contribuyen a la armonía y buen clima empresarial, más que los hombres (Ortíz & Olaz, 2014).

Asimismo, se indicó en esta investigación que si bien su participación es minoritaria en puestos directivos de este tipo de empresas, termina siendo superior a otros tipos de empresas. También, la mujer adopta estrategias respecto a recursos humanos según los roles transmitidos en su núcleo familiar; lo cual podría explicar su menor participación en puestos directivos, reproduciendo así el ser catalizadora de emociones y consensos más que una posición de liderazgo (Ortíz & Olaz, 2014).

Cuando se ha realizado el proceso de sucesión, la mujer cumple el rol de "cuidadora" de los miembros familiares sobre el papel del fundador en la empresa. A su vez, ella emplea la socialización en aspectos informales, familia, orgullo del negocio, preocupación por su destino y valores familiares para contribuir con el buen clima de la empresa (Ortíz & Olaz, 2014).

Características de las mujeres directivas en grandes empresas

Un estudio sobre las mujeres directivas en grandes empresas españolas indicó que todavía existe una segregación hacia las mismas, a pesar de su nivel formativo. En el 2006 se seleccionó a empresas con más de 250 trabajadores en planilla y que cotizaran en bolsa. En esta encuesta, enviada a los directivos, respondieron hombres y mujeres (169 hombres y 149 mujeres), a través de las cuales se ha podido identificar determinadas características (Charlo & Núñez, 2012). Se identificó que las mujeres se dedican más a la gestión efectiva que a establecer contactos para ser promocionadas. Asimismo, la mujer destaca en cuanto a competencias directivas por su responsabilidad, capacidad de síntesis, tenacidad y perseverancia, asertividad, autocontrol, capacidad para ejercer el mando, habilidades comunicativas, capacidad de análisis, intuición, espíritu innovador, organización, competencia técnica, empatía a los subordinados, gestión eficaz del tiempo y habilidad para exigir el cumplimiento de órdenes (Charlo & Núñez, 2012).

En el estudio se indica que si las mujeres tratan de identificarse más con los hombres, la imagen que proyectan repercute negativamente, generando desagrado y desconfianza (Charlo & Núñez, 2012; Collison, Knights y Collinson, 1990). Ante la evolución del contexto socioeconómico, se ha demostrado una correlación positiva entre eficiencia de la gestión y el liderazgo transformacional (Adler, 2002; Barberá et al,

2005; Charlo & Núñez, 2012), por lo que se recomienda este estilo de dirección.

Avance de la mujer en la carrera profesional de América Latina

En cuanto al avance de la carrera profesional de la mujer en América Latina, el estudio desarrollado por Hermans, Newburry, Alvarado-Vargas et al. (2017) ofrece hallazgos interesantes. Ellos indican que si bien existe una mayor participación de la mujer, la región todavía mantiene actitudes de roles de género, con creencias compartidas que enfatizan el dominio masculino.

En este estudio se examina un moderador importante relacionado con el contexto, la proactividad de la empresa a nivel internacional, la cual sirve de mecanismo para evitar estas actitudes. La muestra de 973 encuestados corresponde a países de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, República Dominicana, Ecuador, México, Panamá, Perú y Venezuela.

Esto lleva a respaldar la hipótesis planteada en dicho estudio, al indicar que las actividades de internacionalización permite una mayor promoción de las mujeres.

Conciliación de trabajo y familia

El estudio de IESE, denominado IFREI (IESE Family Responsible Employer Index) presenta fuentes de retribución para el trabajador, al conciliar el trabajo y la familia por medio de políticas que favorezcan y

generen armonía. El estudio del 2002, en 150 empresas españolas, presenta cuatro categorías principales: flexibilidad, servicios, apoyo emocional y beneficios sociales. Entre las mejores prácticas se destacan las siguientes. En cuanto a la flexibilidad: la flexibilidad en el tiempo, las excedencias (permisos especiales, como tiempo de maternidad más prolongado, cuidar a hijos pequeños, etc.), y la flexibilidad sobre el uso de los espacios de trabajo. Sobre los servicios: los que se ofrecen para el cuidado de hijos pequeños o ancianos (como guarderías, apoyo económico, etc.), y la adaptación del puesto de trabajo (de responsabilidades, rotación, mutación). Sobre el apoyo se mencionan: el apoyo o asesoramiento personal, y el asesoramiento y apoyo profesional. Y en cuanto a los beneficios, se destacan los sociales (como jubilación, seguros, etc.) (Chinchilla, Poelmans & Leon, 2003).

Otro estudio realizado sobre 300 mujeres que realizan un trabajo profesional remunerado fuera del hogar y que a la par ejercen responsabilidades familiares, considera variables significativas con respecto a la incorporación de la mujer al mercado de trabajo: la fertilidad de la mujer, la relación de pareja, la dedicación a la familia (educación de los hijos y atención de dependientes) y las implicaciones laborales para la mujer (Gómez & Marti, 2004). Dentro de este estudio se indica que las medidas más utilizadas por las empresas son: flexibilidad de días de permisos, ausencia por emergencia familiar, seguro de vida, excedencia para hijos remunerada, tiempo parcial, horario flexible, gestión de tiempo, entre otras. Medidas similares se ha encontrado en EEUU. En el estudio, 31% de

mujeres manifestó que la empresa no le ha dado ninguna opción en el momento de la maternidad, por ello, es relevante que las empresas adopten medidas que favorezcan un equilibrio; que si bien se ha intentado implementar, algunas mujeres las desconocen, no se ha logrado generalizar la flexibilidad, prevalece una cultura discriminante o se observan obstáculos por lo que no se prefiere (porque se ganaría menos o limitaría la promoción), no todas las empresas implementan políticas de conciliación, o no se aplica una contratación flexible y a tiempo parcial de forma generalizada (Gómez & Marti, 2004).

Conciliación de trabajo y vida personal

A través de las prácticas de conciliación identificadas en un estudio realizado en las grandes empresas limeñas, se ha constatado que no existe igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres (Fuchs, 2011). El cuestionario usado en esta investigación se envió a gerentes de Recursos Humanos de empresas grandes (con más de 100 trabajadores) que operan en Perú, preguntando por las prácticas de conciliación vida personal-laboral en los cargos de nivel medio.

A través de un modelo de regresión simple se llegó a los resultados que indican que "el número de prácticas de flexibilidad aplicadas por las empresas de la muestra, explica en un 72.2% la variación en el porcentaje de mujeres que ocupa cargos de nivel medio en estas empresas" (Fuchs, 2011, p. 8).

Por lo tanto, esto significa que las prácticas de conciliación en las empresas permite que las mujeres se planteen el desarrollo de su carrera a largo plazo, asimismo despiertan la atención de las empresas sobre los resultados que se desean obtener si desean cultivar o mantener el talento (Fuchs, 2011).

Modelo

La construcción del modelo parte de la revisión literaria realizada con antelación, al identificar algunas características propias de las mujeres en las organizaciones bajo distintos contextos (ver Figura 1).

Estas se encuentran relacionadas con su liderazgo, lo que genera en ellas un potencial para emprender en emprendimientos sociales o economías de comunión, su desempeño en empresas familiares, así como en su rol de directivas en grandes empresas.

Por ello, a través de la información recolectada se ha plasmado un modelo que permite identificar características comunes indicadas en la literatura sobre mujer desde en el campo empresarial. En el siguiente apartado, sobre la discusión, se explicará y analizará con más detalle cada uno de los hallazgos identificados.

Discusión

Al agrupar todas las características presentadas en el modelo anterior, se puede indicar que existen similitudes entre los hallazgos de diversos autores. Si bien no se

puede precisar que todas son determinantes en las mujeres, pero según se observa en la literatura se predisponen más en el genio femenino. A continuación se evidencian y explican cada una de ellas; las cuales no se encuentran ordenadas según la cantidad de veces que aparecen bajo la revisión bibliográfica, sino según una secuencia identificada, desde aquellas habilidades que pueden aplicarse a todos los ámbitos hasta aquellas que más se relacionan con el campo empresarial.

La primera de ellas consiste en sus habilidades de comunicación. La revisión literaria indica que la mujer intercambia con facilidad la información y tiene fluidez verbal (Braidot, 2014; D’Alessio, 2017), habilidades comunicativas, capacidad de síntesis, y tiende a ser asertiva (Charlo & Núñez, 2012).

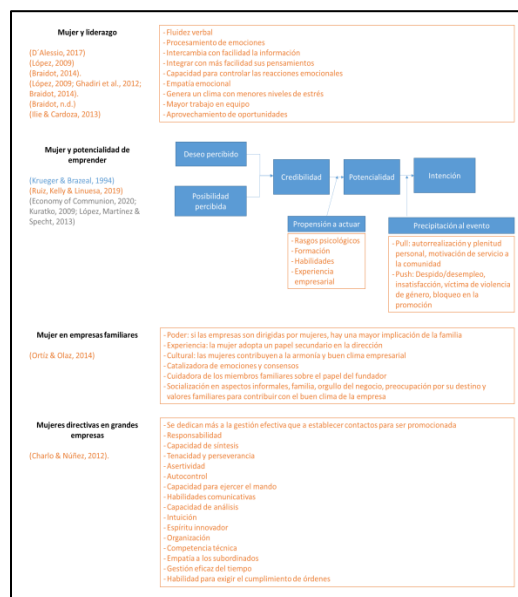


Figura 1. Características propias de las mujeres en las organizaciones

La segunda de ellas está vinculada con la integración de sus pensamientos. Se indica que la mujer los integra con más facilidad (Braidot, 2014), tiene capacidad de síntesis, y capacidad de análisis (Charlo &

Núñez, 2012). Esto guarda también relación con las habilidades de comunicación, presentadas anteriormente, y el manejo de sus emociones, que se describirá continuación.

La tercera representa la gestión de sus emociones personales. Los autores indican que las procesa y refleja capacidad de controlar sus reacciones emocionales (Braidot, 2014; López, 2009; Ghadiri et al., 2012), así como tiene autocontrol (Charlo & Núñez, 2012).

La cuarta guarda relación con la empatía, tanto a nivel de las personas (con las personas), como con la empresa. Se indica que la mujer genera empatía emocional (Ilie & Cardoza, 2013), de esta forma contribuye a la armonía y buen clima empresarial, cataliza emociones y consensos (Ortíz & Olaz, 2014), busca ser asertiva, intuitiva, y tener empatía con los subordinados (Charlo & Núñez, 2012).

La quinta está relacionada con el fomento de equipos organizados. Esto lo realiza a través de buscar generar consensos (Ortíz & Olaz, 2014), lograr mayor trabajo en equipo (Ilie & Cardoza, 2013) y más aún si trabaja bajo un estilo de liderazgo transformacional (Adler, 2002; Barberá et al, 2005; Charlo & Núñez, 2012), al tener también la capacidad para ejercer el mando, habilidad para exigir el cumplimiento de órdenes, gestión eficaz del tiempo, autocontrol, organización, intuición, y empatía con los subordinados (Charlo & Núñez, 2012).

La sexta se vincula con propiciar un mejor clima laboral, al generar niveles de

estrés bajos (Ilie & Cardoza, 2013), lo cual también está -en cierta medida- vinculado con cumplir su rol de cuidadora en los procesos de sucesión de empresas familiares (porque esta labor genera seguridad y reduce tensiones), así como se preocupa por la socialización en aspectos informales, la familia, el orgullo del negocio, la preocupación por su destino y valores familiares para contribuir con ese buen clima empresarial, motivo por el cual incluso es capaz de adoptar un papel secundario en la dirección (Ortíz & Olaz, 2014), tiene intuición (Charlo & Núñez, 2012), empatía con los subordinados (Charlo & Núñez, 2012). Asimismo, esta característica se relaciona también con las previamente descritas con sus habilidades de comunicación, de integrar sus pensamientos, el manejo de sus emociones, la empatía y el fomento de equipos organizados.

La séptima guarda relación con la gestión efectiva (oportuna). Esta característica está vinculada con el aprovechamiento de oportunidades (Ilie & Cardoza, 2013) y se relaciona también con los factores que les generan precipitación a las mujeres para desarrollar emprendimientos sociales o economías de comunión (Ruiz, Kelly & Linuesa, 2019). Asimismo, la literatura indica que las mujeres se dedican más a la gestión efectiva que a establecer contactos para ser promocionadas, así como son responsables, tienen tenacidad y perseverancia, capacidad para ejercer el mando, habilidad para exigir el cumplimiento de órdenes, una gestión eficaz del tiempo, autocontrol, intuición, espíritu innovador, y competencia técnica (Charlo & Núñez, 2012). Dicha característica se relaciona también con las ya presentadas,

como son sus habilidades de comunicación, integrar sus pensamientos, manejo de emociones, empatía, fomento de equipos organizados y mejora del clima laboral.

Adicional a lo presentado, según lo que indica la literatura, existen impulsores que propician la actuación de la mujer ante un emprendimiento social o economía de comunión, como los rasgos psicológicos, su formación, habilidades y su experiencia empresarial (Ruiz, Kelly & Linuesa, 2019). Posiblemente se pueda atribuir los mismos impulsores ante la necesidad de desempeñarse dentro de otros ámbitos laborales, lo cual debería ser materia para futuras investigaciones.

Asimismo, a través del análisis de la literatura se ha podido identificar que todavía existen actitudes de creencias compartidas que enfatizan el dominio masculino (Hermans, Newburry, Alvarado-Vargas et al., 2017), la participación de la mujer en las empresas y como autoridades del gobierno es reducida (Avolio & del Carpio, 2020), así como su crecimiento profesional parece verse afectado (Charlo & Núñez, 2012; Chinchilla, Poelmans & Leon, 2003; Fuchs, 2011), existe un predominio del hombre como autoridad, dedica más horas de actividad doméstica (Avolio & del Carpio, 2020) y se mantienen diferencias salariales aún no superadas (MTPE, 2019). Estas limitaciones podrían ser reducidas, no bajo una imposición autoritaria, sino reconociendo que la complementariedad del hombre y la mujer en el ambiente laboral como familiar son necesarias, que se requiere un apoyo mutuo y recíproco, donde más allá de superar uno al otro se fomenten

mecanismos por medio de la gratuidad, la generosidad y el amor.

Para ejemplificar la superación de estas limitaciones se ha encontrado que en empresas internacionales las diferencias de actitudes de roles determinantes se reducen y se genera una mayor promoción de las mujeres (Hermans, Newburry, Alvarado-Vargas et al., 2017). Por otro lado, también se han identificado formas de conciliar el trabajo y la familia, entre las que se destacan la flexibilidad en el tiempo, las excedencias, la flexibilidad sobre el uso de los espacios de trabajo, servicios que se ofrecen para el cuidado de hijos pequeños o ancianos, la adaptación del puesto de trabajo, el apoyo o asesoramiento personal, el asesoramiento y apoyo profesional, y los beneficios sociales (Chinchilla, Poelmans & Leon, 2003). Se ha reconocido que las medidas más utilizadas por las empresas son: flexibilidad de días de permisos, ausencia por emergencia familiar, seguro de vida, excedencia para hijos remunerada, tiempo parcial, horario flexible, gestión de tiempo, entre otras (Gómez & Marti, 2004).

Asimismo, la literatura indica que las prácticas de flexibilidad de las empresas explica estadísticamente la variación en el porcentaje de las mujeres para ocupar cargos a nivel medio (Fuchs, 2011). Estas medidas muestran que se están brindando facilidades, las cuales no deberían ser evaluadas solo bajo términos monetarios, sino como oportunidades de desarrollo de los colaboradores bajo diversos ámbitos, e incluso bajo mecanismos que fomentan la generosidad y caridad.

Según el estudio de Gómez y Marti (2004), si bien algunas empresas no han brindado opciones en el momento de la maternidad, por ejemplo, esto podría indicar que las organizaciones están valorando más lo profesional que lo familiar. Por ello, es necesario que las empresas fomenten el desarrollo de sus trabajadores bajo diversos ámbitos, fomentando mecanismos de apoyo, como promotoras de los derechos de sus colaboradores, e incluso valorando y premiando las nuevas responsabilidades asumidas porque implican retos mayores para sus trabajadores (como el ser madre, el cuidar a un familiar enfermo, etc.). La promoción en la empresa y el trabajo en el hogar pueden complementarse de forma responsable, tanto en el ámbito personal como organizacional, sin generar desmedro en alguno de ellos. Aparte de ello, la experiencia práctica de grandes organizaciones indica que cuando ellas han brindado estas oportunidades, se han revertido en fortalezas, cultivando su talento.

Asimismo, según lo investigado por Fuchs (2011), si las empresas desean retener o cultivar el talento femenino e incrementar el ascenso del mismo en la empresa, requieren fomentar prácticas de conciliación entre la vida personal-laboral. Esto incluso generará cambios en los indicadores de impacto empresariales, los cuales miden a través del fomento de la igualdad de oportunidades, la ética empresarial, una conducta social responsable, promover los derechos humanos, al seguir la ISO 26000, los indicadores GRI, los Objetivos de Desarrollo Sostenible, los SDG Corporate Tracker, entre otros. Y más allá de estos indicadores o de la rentabilidad, la

organización demostrará cómo está realmente comprometida con el desarrollo profesional y personal de cada uno de sus colaboradores. Asimismo, si la mujer combina bien sus responsabilidades entre el hogar y la empresa, ambas se van a beneficiar de su presencia, no solo bajo criterios cuantitativos sino incluso cualitativos.

Conclusiones

- De acuerdo con la revisión de la literatura vinculada con la mujer y el campo empresarial, se han agrupado las características que más resaltan sobre la mujer. Entre ellas, se destacan: sus habilidades de comunicación, la integración de sus pensamientos, la gestión de sus emociones personales, la empatía con las personas y con la empresa, el fomento de equipos organizados, el propiciar un mejor clima laboral y el realizar una gestión efectiva. Si bien estas características no son determinantes, son las que se predisponen más en ella de acuerdo con la literatura revisada. Por lo que se recomienda también seguir ampliando esta investigación para analizar si estas características se repiten en otras investigaciones.
- Asimismo, se recomienda realizar futuras investigaciones relacionadas con los rasgos psicológicos, la formación, las habilidades y la experiencia empresarial (Ruiz, Kelly & Linuesa, 2019) de la mujer en distintos tipos de empresas nacionales

e internacionales, como: emprendimientos sociales, otros emprendimientos no sociales, empresas familiares, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas; estas tres últimas según su posición laboral: mandos bajos, intermedios o altos.

- Sería interesante analizar las variaciones a través de estudios que midan las diferencias entre mujeres y hombres según los niveles gerenciales en las empresas nacionales e internacionales en cuanto a actitudes de roles rígidos o determinantes, el nivel de participación de la mujer, las posibilidades de ascenso recibidas, de qué forma su crecimiento profesional se ve afectado, las diferencias salariales, así como las medidas compensatorias de las empresas dadas para todos los trabajadores y las más utilizadas por las mujeres y por los hombres, y medidas a ser propuestas (Avolio & del Carpio, 2020; Charlo & Núñez, 2012; Chinchilla, Poelmans & Leon, 2003; Gómez & Marti, 2004; Fuchs, 2011; Hermans, Newburry, Alvarado-Vargas et al., 2017; MTPE, 2019).
- Por otro lado, también sería relevante conocer en este mismo estudio, quién es el jefe del hogar bajo términos de diferente autoridad, horas dedicadas a la actividad doméstica según sus distintos roles, así como al crecimiento formativo profesional (Avolio & del Carpio, 2020; MTPE, 2019) de ambos. Esto permitirá identificar de una forma más clara los

distintos perfiles en una empresa, según la situación y posición laboral.

- Asimismo, realizar estudios sobre el nivel de satisfacción al compensar el desempeño profesional y el trabajo del hogar, de niveles de satisfacción obtenidos cuando la mujer ha tenido que dejar de laborar por algún periodo ante alguna decisión familiar, de las gratificaciones recibidas cuando sus decisiones han sido tomadas por encima el dinero, el ascenso profesional sea en el ámbito personal o familiar.

Referencias bibliográficas

- Adler, N. (2002). Global managers: no longer men alone. *International Journal of Human Resources Management*, 13(5), 743–760.
- Avolio, B., & del Carpio, L. (2020). *La revolución de las mujeres en el Perú ¿Somos las mismas en 10 años?* Lima, Perú: CENTRUM PUCP – Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Barberá, E.; Candela, C.; López, M.; Ramos, A.; Sarrió, M.; Albertos, P.; Benítez, I.J.; Díez, J.L. y Lacort, J.A. (2005). *Género y diversidad en un entorno de cambio*. Universidad Politécnica de Valencia: Valencia.
- Braidot, N. (2014). *Neuromanagement. La revolución neurocientífica en la conducción del management, del*

- management al neuromanagement*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Braidot, N. (n.d.). *El Género en el cerebro. Diferencias que contribuyen a explicar estilos de liderazgo y gestión de organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Braidot Business & Neuroscience.
- Charlo Molina, M. J., & Núñez Torrado, M. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios Gerenciales*, 28(124), 87-105. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70217-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70217-6)
- Chinchilla, M. N & Poelmans, S. & Leon, C. (2003). Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas. IESE Research Papers D/498, IESE Business School. Recuperado de <https://ideas.repec.org/p/ebg/iesewp/d-0498.html#?>
- Collinson, D.L.; Knights, D. y Collinson, M. (1990). *Managing to discriminate*. New York, NY: Routledge.
- D'Alessio, F. A. (2017). *Liderazgo y atributos gerenciales: una visión global y estratégica* (2a ed.). Lima, Perú: Pearson Education.
- Economy of Communion. (2020). *Guidelines for Conducting a Business*. Recuperado de <https://www.edc-online.org/en/businesses/guidelines-for-conducting-a-business.html>
- Eliot, L. (2012). *Pink Brain, Blue Brain: How Small Differences Grow Into Troublesome Gaps -- And What We Can Do About It*. Oxford, Inglaterra: Oneworld.
- Ghadiri A., Habermacher, A., & Peters, T. (2012). *Neuroleadership. A Journey Through the Brain for Business Leaders*. Berlín, Alemania: Springer.
- Gomez, S., & Marti, C. (2004). La incorporación de la mujer al mercado laboral: Implicaciones personales, familiares y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia. IESE Research Papers D/557, IESE Business School. Recuperado de <https://ideas.repec.org/p/ebg/iesewp/d-0557.html#?>
- Hermans, M., Newburry, W., Alvarado-Vargas, M.J.et al. (2017). Attitudes towards women's career advancement in Latin America: The moderating impact of perceived company international proactiveness. *J Int Bus Stud* 48, 90–112. <https://doi.org/10.1057/s41267-016-0039-7>
- Ilie, C., & Cardoza, G. (2013). ¡Vive la différence! Neurociencias y liderazgo femenino. *INCAE Business Review*, 2(9), 62-64.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). Encuesta Nacional de Uso de Tiempo. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRe>

- cursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0960/ Libro.pdf
- Krueger, N., & Brazeal, D. (1994). Entrepreneurial Potential and Potential Entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 91-104.
- Kuratko, D. F. (2009). *Entrepreneurship: Theory, Process Practice*. South-Western: Cengage Learning, Mason.
- López, K. J., Martínez, Z. L., & Specht, L. B. (2013). The Economy of Communion Model: A Spirituality-Based View of Global Sustainability and its Application to Management Education, *Journal of Management for Global Sustainability*, 1, 71-90. <http://dx.doi.org/10.13185/JM2013.01105>
- López, N. (2008, abril). Cerebro de mujer y cerebro de varón. En IV Congreso Internacional de la Familia. Congreso desarrollado en la Universidad de la Sabana, España.
- López, N. (2009). *Cerebro de mujer y cerebro de varón* (2a ed.). Madrid, España: Rialp.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2019). *Estadísticas de Planilla Electrónica, diciembre 2019*. Lima, Perú: Autor.
- Ortiz García, P., & Olaz Capitán, A. J. (2014). La mujer en la empresa familiar española desde la perspectiva del "familiness". *Política y Sociedad*, 51(2), 481-506. https://doi.org/10.5209/rev_POSO.2014.v51.n2.43647
- Fuchs, R. M. (2011). Las prácticas de conciliación vida personal-vida laboral y su relación con el avance de la mujer en la jerarquía organizacional - El caso de las empresas grandes limeñas. *Journal of Business*, Universidad del Pacífico (Lima, Perú), 3(1), 86-95. Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/udp/journal/v3y2011i1p86-95.html#?>
- Ruiz, P., Kelly, L., & Linuesa, J. (2019). Hacia nuevos modelos empresariales más sociales y humanos: El papel de las mujeres en procesos de emprendimiento social y economía de comunión/Towards New more Social and Human Business Models: The Role of Women in Social and Economy of Communion Entrepreneurship Processes. *Revista Empresa y Humanismo*, 22(2), 87-113.
- Sáez, C. (2019, 19 de marzo). Karen Uhlenbeck, la primera mujer que gana el Nobel de las matemáticas. *La Vanguardia*. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/ciencia/20190319/461128688872/una-mujer-gana-por-primera-vez-el-premio-abel-el-nobel-de-las-matematicas.html>