

Acceso de las mujeres a roles de liderazgo: una mirada desde la industria de servicios y áreas de Mercadeo

María Fernanda Goñi Salazar, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT)

2020

Resumen ejecutivo:

Esta investigación busca evidenciar el acceso a roles de liderazgo de las mujeres en la industria de servicios y áreas de mercadeo, analizando las condiciones que brinda el sector y la percepción por parte del objeto de estudio a partir de sus vivencias.

El problema y la pregunta de investigación se enfocó en: ¿Existen las condiciones para promover el acceso a roles de liderazgo de las mujeres en la industria de servicios y áreas de mercadeo?

Al ser una investigación cuantitativa, la metodología utilizada de recolección de datos fue la encuesta, utilizando una población finita con un muestreo no probabilístico por conveniencia. La muestra esperada fue de 16 sujetos, la cual se determinó a partir de características socioeconómicas y demográficas establecidas en el proceso de investigación; logrando aplicar el cuestionario a un total de 28 mujeres.

Entre los hallazgos se identifica que las mujeres de la industria de servicios encuentran mayores oportunidades en puestos de alta dirección y mandos intermedios principalmente en las áreas de administración y finanzas, operaciones y comercial. Mercadeo no figura como una de las áreas con mayor liderazgo femenino, sin embargo, sí se evidencia una participación importante en su estructura como resultado de un *expertise* en la temática.

La recomendación para el sector terciario de la economía y el ecosistema empresarial para incrementar la participación femenina en roles de liderazgo recae en cuatro ejes temáticos: desarrollo de conocimientos y habilidades, la autopromoción, búsqueda de un balance personal y generación de condiciones reales en el ecosistema empresarial.

Palabras clave: mujeres, liderazgo, industria de servicios, mercadeo, acceso, condiciones.

Abstract:

This research seeks to demonstrate the access to leadership roles by women in the service industry and marketing areas, analyzing the conditions provided by the sector and the perception of the object of study based on their experiences.

The problem and research question to focus on is: Are there conditions to promote access to leadership roles for women in the service industry and marketing areas?

Being this a quantitative research, the data collection methodology used was the survey, using a finite population with a non-probabilistic convenience sampling. The sample ended up being of 16 subjects and was determined by the socioeconomic and demographic characteristics established in the research process; managing to apply the questionnaire to a total of 28 women.

Among the findings, it is identified that women in the service industry find greater opportunities in positions of senior management and middle management, mainly in the areas of administration and finance, operations and commerce. Marketing does not appear as one of the areas with the highest female leadership, however, an important participation in its structure is evidenced as a result of an experience in the subject.

In conclusion, the recommendation for the tertiary sector of the economy and the business ecosystem to increase female participation in leadership roles falls on four thematic axes: development of knowledge and skills, self-promotion, search for personal balance and generation of real conditions in the business ecosystem.

Keywords: women, leadership, service industry, marketing, access, conditions.

Introducción

El desarrollo sostenible se encuentra íntimamente ligado tanto al acceso de oportunidades como a la capacidad de desempeño que tengan los distintos roles dentro del ecosistema empresarial. Dichos roles, en buena teoría, deberían de mostrar condiciones equitativas indistintamente al color de piel, nacionalidad, género, entre otros. Por su parte, el presente artículo pretende descubrir si el género aún es determinante para alcanzar roles de liderazgo; ejemplificándose en el acceso o no a liderazgos en la industria de servicios, específicamente para las mujeres. Lo anterior se relacionará con una de las áreas consideradas como parte esencial de la columna vertebral de las empresas: el departamento de mercadeo. A su vez, es importante resaltar que se considerará género femenino a todas aquellas personas que cumplan con características históricas que las definen como mujeres (Organización Mundial de la Salud, 2018).

Las mujeres, además de contar con un alto nivel profesional, brindan apoyo a la dinamización de la economía; sin embargo, aún hay retos que enfrentar. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), al 2019 se calculaba que el cerrar la brecha de género al acceso de trabajo por parte de las mujeres generaría un 5,3% de aumento en el empleo mundial; destaca que este incremento dependía en gran medida de los llamados países emergentes (caso de Costa Rica); ya que en ellos se identifica considerables desigualdades (Organización Internacional del Trabajo, 2019). No obstante, para generar esta igualdad e impacto positivo en la economía se requiere de un entendimiento de la condición que tienen las mujeres, quienes aún representan un grupo vulnerable. Esta vulnerabilidad se refiere al poco o nulo acceso a una educación formal, barreras ideológicas, entornos familiares desfavorables y pocas oportunidades de liderazgo ante una sociedad patriarcal.

Muchas personas podrían considerar impresionante seguir conversando de este tema en pleno 2020; no obstante, queda muchísimo camino por recorrer en términos de igualdad, pues las condiciones que el ecosistema empresarial ofrece a las mujeres aún no son las más adecuadas. Actualmente, es posible afirmar que un importante porcentaje de mujeres trabaja en ambientes de desigualdad de oportunidades y trato, particularmente con presencia de algún tipo de violencia, explotación, estrés e inclusive acoso sexual. Todas estas situaciones difieren de la realidad vivida por sus homólogos masculinos.

En lo que respecta a la industria de servicios, según la Encuesta Continua de Empleo del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), para el segundo trimestre del 2020 los hombres asumían 9% más empleos que las mujeres; pese a esta desigualdad, es el sector de la economía con mayor representatividad de mujeres. Importante analizar, si las condiciones de las mujeres rumbo a un liderazgo en la industria de servicios, específicamente en áreas de Mercadeo, muestran un panorama distinto al de otras áreas.

Por otro lado, el cambio de pensamiento y condiciones ante los efectos de la pandemia COVID-19 muestra diferencias en las prioridades de las agendas. Hoy se respira un ambiente promotor de iniciativas que brinden acceso a herramientas, conocimientos y espacios de liderazgo a grupos vulnerables. Según un estudio del Grupo Banco Mundial sobre el comercio mundial, se menciona que este incentiva el aumento de mejores condiciones laborales para las mujeres, lo que promueve el cierre de brechas entre el hombre y la mujer (Banco Mundial, 2020). Además, menciona que los países abiertos al comercio internacional poseen grandes oportunidades e intereses de mejorar las condiciones para este grupo (Banco Mundial, 2020).

Ante todo lo anterior, hay quienes justifican la falta de acceso a roles de liderazgo por parte de mujeres a la falta de capacidades para dominar tareas y altas cargas de trabajo. Consecuentemente, surgen las siguientes interrogantes: ¿Son las mujeres más discriminadas que los hombres?, ¿esto es responsabilidad de unos pocos o de toda la sociedad?, ¿deberían las empresas dar a las mujeres más responsabilidades?, ¿cuáles puestos ocupan las mujeres?, ¿existe más acceso de este grupo a roles de liderazgo en áreas de mercadeo? La presente investigación pretende encontrar las respuestas para determinar la situación actual de la desigualdad de género; esto tras examinar las condiciones en las áreas de mercadeo.

Marco teórico

El siguiente apartado detallará conceptos fundamentales para esta investigación. Se contextualizará cada uno de ellos tomando en consideración distintas posiciones teóricas y aportes académicos en general.

En primer lugar, y respondiendo a la naturaleza del tema central del presente análisis, es básico entender el concepto de economía del que se desprende toda actividad productiva y el acceso que se tenga a estas oportunidades. La economía corresponde al estudio del modo en que la sociedad gestiona sus recursos escasos, bajo el entendido de que no es posible proporcionar a todos los actores en la sociedad el mismo acceso a bienes y servicios (Mankiw, 2002). Por su parte, el término sociedad alude a un sistema de relaciones entre los individuos y grupos que se unen en colectividad involucrados en procesos de pertenencia, adaptación, participación, autoridad, conflicto, entre otros (Dussel, 1990).

La relación de los dos conceptos anteriores da como resultado el desarrollo de la vida; es aquí donde se presenta un tercer concepto: economía para la vida. Dicho término, propuesto por Franz Hinkelammert y Henry Mora (2007), analiza estas relaciones y las condiciona a la presencia de sujetos a los que llama “seres humanos en comunidad”, quienes transforman la naturaleza externa para hacer posible la vida (Hinkelammert y Mora, 2007).

A partir de esta relación, se determina la posibilidad misma de la vida; es decir, que los seres humanos vivan o mueran.

A su vez, para entender cómo se ha dado esta relación social entre la mujer, la sociedad y la economía es necesario recordar los años setenta y ochenta, pues es ahí cuando se prepara el terreno para una interpretación feminista de la economía. La crisis económica, social y cultural que se vivió en este periodo alrededor del mundo provocó condiciones que dieron paso al surgimiento de movimientos feministas. Estos movimientos buscaban solventar muchos de los retos que enfrentaba la sociedad en diferentes áreas como la dependencia económica de las mujeres respecto a los hombres, la subordinación social y el confinamiento a la naturalización del trabajo no pagado; además de posicionarse respecto a diversos ámbitos controlados por el Estado como la procreación y la sexualidad (Federici, 2015).

Dada la explicación anterior, es preciso entender qué hay detrás del concepto mujer, el tan sonado género. El género se considera un enfoque de la identidad que se define a raíz del nexo poder-saber. Para acercarse a este enfoque hay dos vertientes: el feminismo posmoderno y el posmodernismo feminista (Sylvester, 1994 en Carvallo, 2006).

El feminismo posmoderno busca la deconstrucción de la autoridad y de la idea del hombre soberano... El posmodernismo feminista parte del punto de vista de la mujer. Busca cómo poner a la mujer en el centro de la investigación, y a su vez eliminar todos los centros de poder. (Carvallo, 2006)

Por otro lado, Joan Scott, historiadora feminista, considera que en los últimos años el término mujeres ha sido sustituido por género. Para Scott, esta sustitución busca evitar relacionar los estudios de género con cuestiones políticas, ya que ella parte del hecho de que el término mujer está muy contaminado con aspectos políticos que involucran cuestiones de poder y no permiten darle una legitimidad al término (Scott, 1996).

Asimismo, con el fin de formular una definición de género, Scott plantea dos ideas con varios subtemas: “el género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales basadas en las diferencias que distinguen los sexos y el género es una forma primaria de relaciones significantes de poder” (Scott, 1996). Estas relaciones sociales que la autora menciona están expuestas a cambios, y cuando estos cambios en ellas se dan también se muestran cambios en las relaciones de poder no siempre en sentidos iguales.

Por su parte, Bourdieu sostiene que el género forma parte de las estructuras sociales de una manera objetiva y, a la vez, se entrelaza subjetivamente en los cuerpos. Esta vinculación se da por medio de una socialización dentro de lo que él llama hábitos

compartidos. De esta manera, surgen las distinciones de lo masculino y femenino, por medio de las reproducciones sociales y prácticas que se dan dentro de las estructuras sociales (Bourdieu, 1998).

Continuando con lo anterior, tras identificar elementos considerados construcciones sociales, es posible percibir el rol de cada elemento dentro de las dinámicas presentes en un constructo social, lo que para Bourdieu corresponde al campo social. Dicho campo es identificado con cierta especificidad dependiendo del sujeto de análisis. Para efectos de esta investigación, el campo analizado será el campo del trabajo, donde se parte de la primicia que en él se incorporan relaciones de poder entre los actores, vinculadas con las dinámicas del campo analizado.

Para Bourdieu los agentes participantes en las dinámicas dentro del campo definen su rol por medio de la situación actual y potencial en la que se encuentran. Estos roles deberán de trabajar simultáneamente con las fuentes de poder, las cuales también deberán de ser analizadas. Las condiciones de poder serán las que condicionen el acceso a los diferentes elementos que forman parte del campo. Sin embargo, es importante hacer la aclaración que estas condiciones pueden en algunos casos involucrar dinámicas tales como la dominación y subordinación las cuales vendrían siendo fuentes de poder materializadas de una manera distinta.

Consecuentemente, los agentes no siempre trabajarán bajo la dinámica de poseer las propiedades necesarias para desarrollarse cómodamente en el campo, sino que en ciertas ocasiones deberán de identificar mecanismos para producir efectos dentro del campo. Para que se dé esta situación los agentes deben conocer el campo en el que se están desarrollando, lo cual implica estar al tanto de sus capacidades y conocer las de los otros; así como familiarizarse con los conceptos y elementos que forman parte de él (Bourdieu, 1994).

Así, para entender el campo de estudio hay que analizar las relaciones que se dan en él; de esta manera, se identificarían las posiciones y las condiciones de los agentes involucrados, así como las dinámicas presentes que actúan sobre ellos. Esto para comprender las condiciones sociales, económicas y culturales que han definido y siguen definiendo la trayectoria del campo y sus agentes. Y aquí es donde surge el concepto de brecha y desigualdad, a partir de la hipótesis planteada sobre la carencia de condiciones en el campo laboral que permiten a las mujeres acceder a roles de liderazgo.

Respecto a la brecha, esta corresponde a la distancia entre agentes que participan en un mismo campo de acción, ligado especialmente al acceso de servicios, beneficios y logros. En pocas palabras, es la estratificación con escasos o nulos puntos intermedios (Mexicanos Primero, 2010). Las brechas de género presentes en el acceso a roles de liderazgo que se

analizarán girarán sobre el acceso y la participación de las mujeres en comparación con los hombres.

Por su parte, la desigualdad es la distribución asimétrica de personas y bienes en la sociedad, hoy presente en una sociedad moderna que se aleja todos los días de situaciones inclusivas (Offe, Heiz y Valecillos, 1999). Hay quienes defienden la desigualdad a partir de la idea de que es necesaria una sociedad diferenciada, rescatando lo que la economía de la vida propone donde no es posible generalizar todos los accesos a “comodidades”.

Contrariamente, la equidad e igualdad corresponden a conceptos relacionados entre sí; estos consideran a todos los agentes de un campo como individuos iguales, por lo que su trato debe de ser el mismo en cualquier escenario (Duclos, 2006). Asimismo, la equidad también puede ser considerada como la relacionada con tres valores: la justicia, la imparcialidad y la igualdad (Stazyk, Moldavanova y Frederickson, 2014).

Si se persigue una equidad e igualdad en el campo laboral, destaca la necesidad de acceder a roles de una manera escalonada por medio del liderazgo. Según Hugo Landolfi (2016), el liderazgo es aquel ejercicio que busca la efectividad y la perfección; rol que no llega a desarrollarse en todas las personas y en algunos casos dependen de procesos de aprendizaje (Landolfi, 2016).

Respecto al liderazgo, este se puede definir como la relación entre líderes y sus seguidores que cumplen con el objetivo de lograr resultados de un propósito en conjunto (Daft, 2006). Por último, John C. Maxwell y Dornan (1998) proponen que el liderazgo es “la influencia de una persona” (Maxwell y Dornan, 1998); es decir, esa capacidad de influir en los demás que puede darse de una manera positiva o negativa.

Con el fin de ofrecer un mejor detalle del campo de estudio que atañe a esta investigación, es menester aclarar el término industria de servicios. La misma forma parte del universo económico de un territorio, ya sea un continente o país. En el sector económico se puede encontrar el sector primario, el sector secundario y el sector terciario. En este último es precisamente donde se ubica la industria de servicios. Además, este sector engloba a toda actividad que no produzca un bien material de forma directa, sino una gama de servicios que satisfacen las necesidades de una población; por ejemplo: transporte, espectáculos, servicios de administración pública y hotelería (Universidad Tecnológica de Chile, 2015).

Según la EAE Business School, la industria de servicios siempre ha existido cumpliendo un rol fundamental para el desarrollo. Las empresas identificables cumplen con cuatro características clave; en primer lugar, se tiene la intangibilidad de resultados, dado que el aporte físico se sustituye por una experiencia. Seguidamente, los servicios que se dan y consumen en un mismo momento son inseparables, a diferencia de los productos que pueden

fraccionarse. En tercer lugar, los servicios son efímeros, lo que significa que no es posible almacenar sus características y funciones a futuro. Por último, sobresale su variabilidad; la industria de servicios no se expone de la misma manera a los procesos que el sector primario (agricultura y actividades extractivas) y secundario (actividades manufactureras); lo que quiere decir que su calidad puede variar (EAE Business School, 2018).

Tras haber aclarado los conceptos anteriores, se procederá a contrarrestar la teoría con la práctica para poder responder a la gran interrogante de la investigación: ¿Existen las condiciones para promover el acceso a roles de liderazgo de las mujeres en la industria de servicios y áreas de mercadeo?

Metodología

La presente investigación es de tipo descriptiva, dado que se basará en la recolección sistemática y presentación de datos para medir las condiciones del campo de estudio. Se partirá de variables hipotéticas y un universo cerrado con un estricto control de la predicción y hechos. Se espera descubrir las condiciones de acceso a roles de liderazgo femenino en la industria de servicios y áreas de mercadeo.

A su vez, el enfoque cuantitativo permitirá analizar datos numéricos para darle sentido a la pregunta de investigación. Esto no solo minimizará la subjetividad, las percepciones y los sentimientos del investigador, sino que también explicará el fenómeno social de una manera objetiva y estadística (Batthyány y Cabrera, 2011). Es importante mencionar que en todo momento se buscará la confiabilidad y validez de los datos recopilados; esto para garantizar un correcto y esperado proceso de análisis con interpretaciones basadas en la realidad.

Dado el enfoque, se define que la técnica de investigación participativa más *ad hoc*, confiable, empírica y analítica al proceso de investigación a realizar es la encuesta. La encuesta será el instrumento por el cual el investigador buscará describir las verdades actuales del espectro a analizar; o bien, los sujetos del universo, sin explicar los orígenes de las respuestas (Parker, 2018). Además, siguiendo la línea temática de la encuesta, Corbetta (2003) sostiene que: “La encuesta por muestreo es considerada como una metodología de investigación que permite recabar información a partir de sujetos que son objetos de investigación con el fin de estudiar relaciones existentes entre las variables” (Corbetta, 2003).

Así, con el objetivo de lograr un efectivo levantamiento de la fuente primaria de información, se tomará en cuenta el grado de conocimiento del investigador, el perfilamiento del sujeto de investigación y la claridad de la hipótesis de investigación.

Por su parte, la población se determinó con base a múltiples datos sociodemográficos y socioeconómicos. Según la Encuesta Continua de Empleo del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), para el segundo trimestre del 2020 la población ocupada en condición asalariada e independiente fue de 1,714,588 personas; de la cual, las mujeres representan un 35% (aproximadamente 599,048 personas) de esa población.

De la realidad previamente descrita, la mayor cantidad de empleos se dio en el sector terciario, comercio y servicios, para la población en general, así como para las mujeres. Específicamente, para este último grupo las oportunidades en el sector de servicio fueron en el comercio y reparación, transporte y almacenamiento y hoteles y restaurantes, con un nivel de escolaridad entre secundaria completa, incompleta y universitaria con o sin título. Por otro lado, el total de mujeres en edad de trabajar para el segundo trimestre del 2020 con hijos y sin hijos fue de 1,988,531, ubicadas por edad principalmente en dos grupos: 24 a 44 años y 45 años o más (562,839 mujeres).

Sumado a la información anterior, según la iniciativa “Contemos con más mujeres”, de LinkedIn, la cual busca generar conciencia sobre los desafíos en el ámbito laboral para las mujeres en México. Entre los hallazgos se identificó que solo un 17% de mujeres tienen puestos en posiciones de consenso directivos, versus un 83% de hombres. Asimismo, en direcciones de marketing se detectó una mejor paridad, 58% hombres contra un 42% mujeres. Respecto a mandos intermedios, las mujeres ganan mayor presencia, un 33% mujeres vs. 67% hombres (LinkedIn, 2019). Por último, el Fondo Monetario Internacional (FMI) informó en el 2016, que la participación de mujeres en puestos tomadores de decisión fue de apenas 8,5% (Task Force Interamericano, 2020).

Al mismo tiempo, y en relación con las 500 empresas más importantes de Estados Unidos, la edición número 66 de la revista *Fortune* indica que el liderazgo de mujeres en puestos directivos llega a penas a un 7,4% del ranking total, identificando estas posiciones en 37 empresas de 500 (Fortune, 2020). Además, según el estudio de SpencerStuart, la edad promedio de vicepresidente financieros (CFO) para Latinoamérica ronda los 48 años, muy alineado con la realidad de Colombia —49 años— (SpencerStuart, 2019).

Considerando las referencias locales como internacionales anteriormente mencionadas, la población para esta investigación se definió en mujeres ocupadas entre 24 años o más, con un nivel de escolaridad universitario con o sin título, del sector de industria y servicios; tratándose de una población finita. Por otra parte, el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, aplicando el cuestionario al grupo de estudio disponible en el periodo de investigación; dependiendo de ciertas características y criterios. Además, Manterola y Otzan, T. (2017), definen el muestreo no probabilístico por conveniencia como aquel que “permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten ser incluidos. Esto,

fundamentado en la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador” (Otzan y Monterola, 2017).

Por último, la forma de implementar la recolección de datos será por medio de un cuestionario, el cual se enviará por correo electrónico a la población de interés; esto corresponderá a una forma de autogestión de la herramienta por parte del encuestado. La encuesta será aplicada a, al menos, 16 sujetos, a partir de una población de 330,949 mujeres en el rango y escolaridad deseada. Se finalizará la gestión con el análisis de resultados necesario para plantear una interpretación del problema.

Análisis de resultados

A continuación, se realizará un análisis de los datos obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario como parte de la metodología seleccionada. Las secciones consideradas fueron: perfil de la muestra, perfil de la empresa, liderazgo en el área de mercadeo y barreras. Además, la información recopilada permitió realizar conclusiones y recomendaciones del tema central.

La muestra final de la investigación fue de 28 individuos, ante una muestra esperada de al menos 16 sujetos; mujeres costarricenses de 24 años o más, universitarias con o sin título que actualmente laboran o laboraron en el sector terciario de la economía.

Tras exponer la metodología aplicada, es importante mencionar que los resultados descritos a continuación son solo una muestra del comportamiento cercano a la muestra, el cual permite realizar interpretaciones sobre el comportamiento de la población.

1. Perfil de la muestra

Según detalla la *Figura 1*, el resultado del perfilamiento de la muestra de 28 sujetos se caracterizó de la siguiente manera: 86% ronda entre los 24 y 44 años, de las cuales un 96% posee un nivel educativo universitario con título representado por tres carreras principalmente —Administración y Dirección de empresas 36%, Ingeniería 14% y Ciencias de la Salud 11%—. Además, un 93% se identificó como asalariada desempeñando actividades del sector terciario; predominan actividades de consultoría con un 29% y administrativas con un 21%, ocupando puestos en los tres niveles.

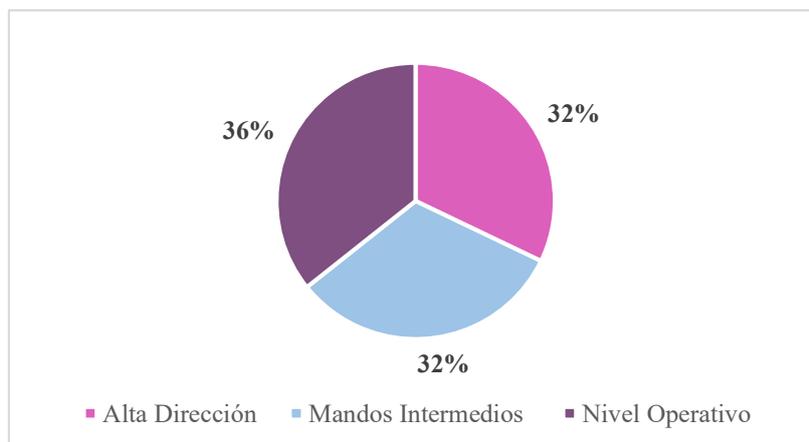


Figura 1. Muestra encuestada, actividad según sector de industria de servicios.
Fuente: Elaboración propia, 2020.

2. Perfil de la empresa

Tras explicar el perfil de la muestra, se procede a caracterizar las empresas donde laboran las mujeres encuestadas. Se parte del hecho de que el 100% de ellas se encuentra activa laboralmente y solo un 7% (2 de 28) indicó ser independiente.

Uno de los datos de mayor interés de este apartado fue evidenciar la proporción de representatividad de las mujeres y hombres de forma transversal en las empresas de las mujeres encuestadas. Así, el 61% de la muestra indicó que en sus empresas laboran más de 10 mujeres versus un 68% de hombres. Una diferencia de 7% (que representa a 2 personas); este corresponde a un dato no alarmante, en realidad bastante alentador. Sin embargo, sobresale el hecho que un 7% indicó cero puestos ocupados por mujeres para dos de las empresas representadas, cifra que no se muestra en el caso de los hombres. La *Figura 2* amplía la información.

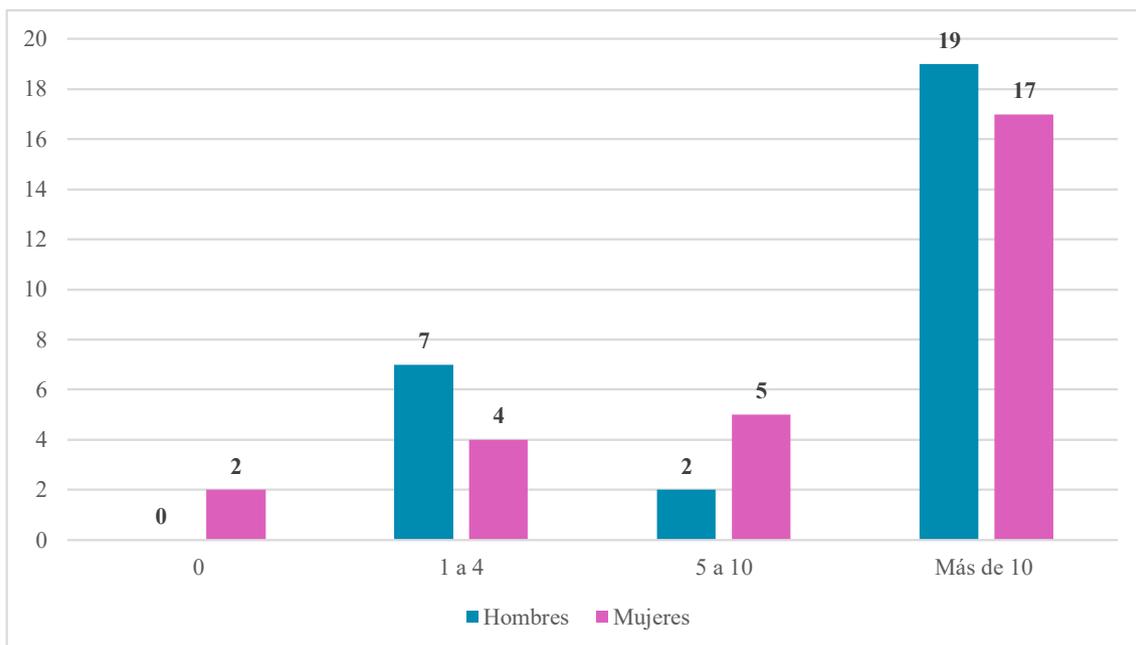


Figura 2. Muestra encuestada, según perfil de la empresa, cantidad de hombres y mujeres activos.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ahora bien, bajo la misma escala de representatividad se midió el liderazgo femenino en puestos de la alta dirección o mandos intermedios, donde se evidenció una mayor representatividad masculina en la escala de 5 a 10, con una diferencia de 11% respecto al desempeño de mujeres en estos roles. Lo relevante aquí es que este porcentaje, que alejó a las mujeres de puestos de alta dirección o mandos intermedios en esta escala, fue exactamente el mismo que marcó la diferencia en la escala de 1 a 4, donde las mujeres estuvieron arriba 11%. A este punto no se podría afirmar que hay cierta esperanza en la oportunidad de convertir a más mujeres en líderes empresarias; sin embargo, hay dos cifras que sí reflejan una luz en el camino: 6 de las 28 mujeres encuestadas (un 21%) aseguraron que los puestos de alta dirección o mandos intermedios están liderados por más de 10 mujeres y hombres. En la *Figura 3*, se amplía esta información.

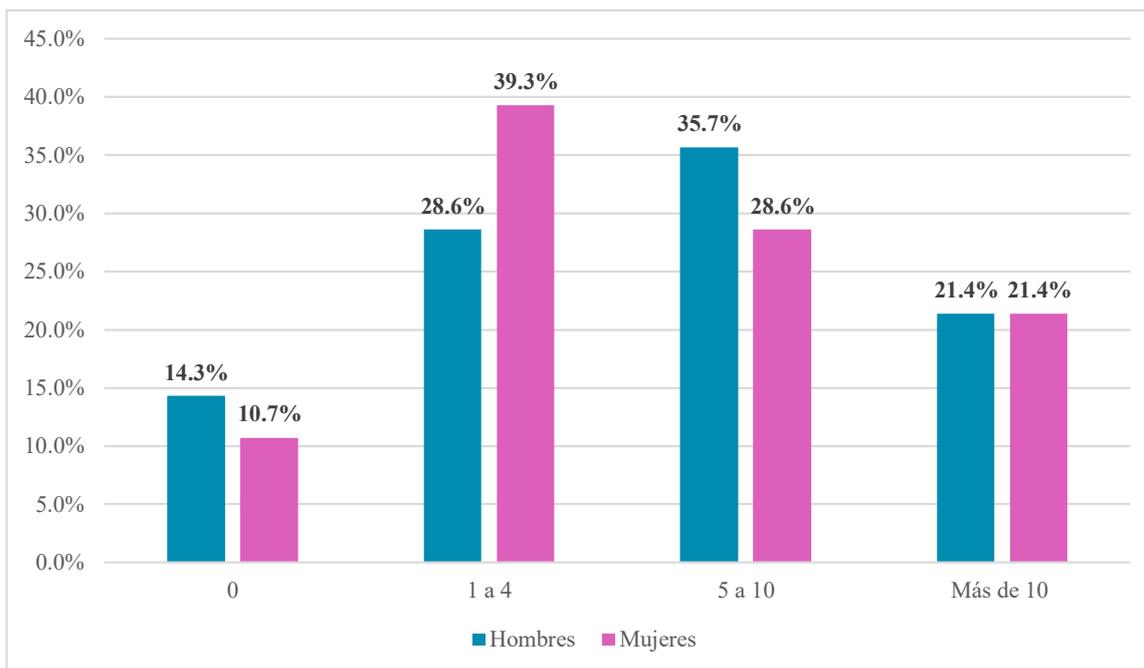


Figura 3. Muestra encuestada, según perfil de la empresa, porcentaje de representatividad de hombres y mujeres en puestos de alta dirección o mandos intermedios.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para finalizar con el perfilamiento de la empresa se cumplió con el objetivo de identificar cuáles áreas muestran mayor liderazgo al momento de completar la encuesta. Los resultados obtenidos arrojaron dos datos de gran relevancia. El primero de ellos gira sobre el porqué las mujeres han logrado llegar a roles de liderazgo; se reconoce que un 89% de estos puestos es obtenido por conocimiento y *expertise* del sujeto.

El segundo hallazgo más relevante de este apartado va en relación con la suposición que se tenía al inicio de esta investigación acerca de que una de las áreas con mayor participación femenina era el área de mercadeo. Esta se pone en duda, pues ocupa la quinta posición de la lista; por su parte, las áreas de Administración y Finanzas, Comercial, Operaciones y Dirección Ejecutiva se posicionan al frente. En la *Figura 4*, se amplía esta información.

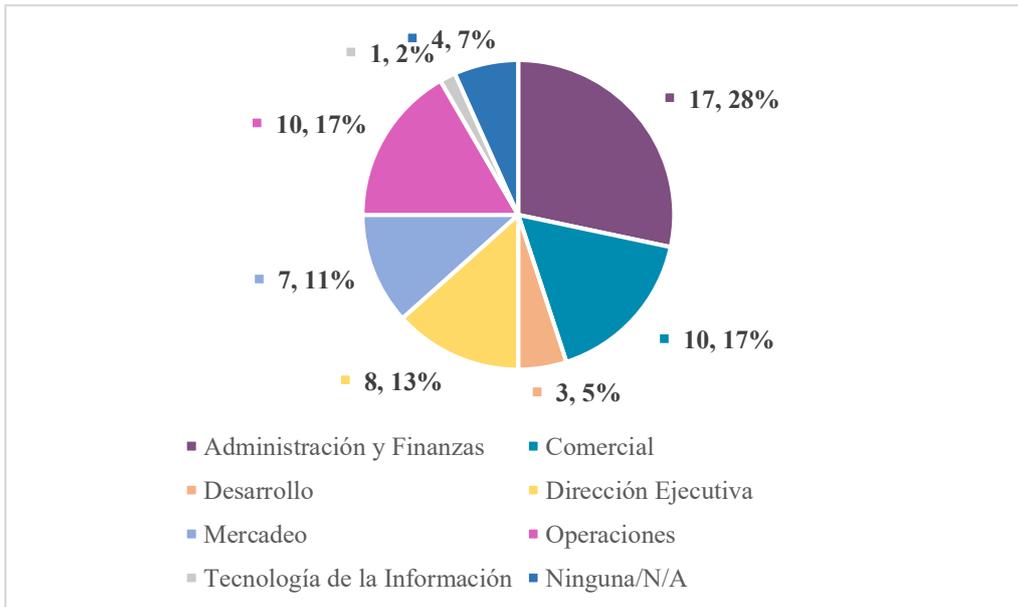


Figura 4. Muestra encuestada, según perfil de la empresa, porcentaje de áreas con mayor liderazgo femenino.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

De las cuatro áreas con mayor participación femenina, Administración y Finanzas, Comercial, Operaciones y Dirección Ejecutiva, las dos áreas que han mantenido este comportamiento a lo largo del tiempo han sido Administración y Finanzas y Operaciones. En la Figura 5, se amplía esta información:



Figura 5. Muestra encuestada, según perfil de la empresa, porcentaje de representatividad de hombres y mujeres en puestos de alta dirección o mandos intermedios.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3. Liderazgo en el área de mercadeo

Como se mencionó anteriormente, la realidad en cuanto al liderazgo en el área de mercadeo fue distinta a lo que se había planteado como hipótesis. Sin embargo, solo con la muestra del cuestionario no es posible asegurar que esta sea la realidad a nivel país. Por otro lado, es importante evidenciar que dentro de las áreas con mayor *outsourcing* se encuentra mercadeo, respondiendo a una estrategia de maximización de rendimiento y minimización de costos, por lo que los resultados obtenidos pueden estar relacionados a esta situación (EAE Business School, 2020).

Entendiendo estas dos situaciones, se procedió a analizar el resultado arrojado por el 18% de la muestra (5 sujetos), el cual evidenció un 80% de presencia femenina en el área de mercadeo; esto considerando que el liderazgo de las mujeres en el área se debe a *expertise*, naturaleza del rol.

Con el propósito de brindar recomendaciones alineadas con la realidad de los datos que la muestra arrojaría en relación con el liderazgo aparente en el área de mercadeo, se definió dos apartados que permitirían conocer la existencia o no de limitaciones a oportunidades de liderazgo en las empresas de la muestra, así como las razones a estas limitaciones. Por lo que, sin conocer la cantidad de empresas representadas en la muestra de los 5 sujetos que habilitaron esta sección, el 100% de la muestra indicó no haberse visto limitada a optar por roles de liderazgo. Dado este resultado se excluyó la pregunta en relación con las razones asociadas con la falta de oportunidades de liderazgo en el área.

4. Barreras

De la muestra total, un 32% mencionó no haber tenido un rol de liderazgo coincidente con el porcentaje de la muestra que se identificó en posiciones operativos. El 68% que afirmó haber asumido un rol de liderazgo mencionó que los tres principales sentimientos al inicio de esta etapa fueron: temor a no contar con el conocimiento y experiencia necesarios, temor al mal manejo del balance personal y profesional, y falta de condiciones reales de equidad. En la *Figura 6* se amplía esta información.

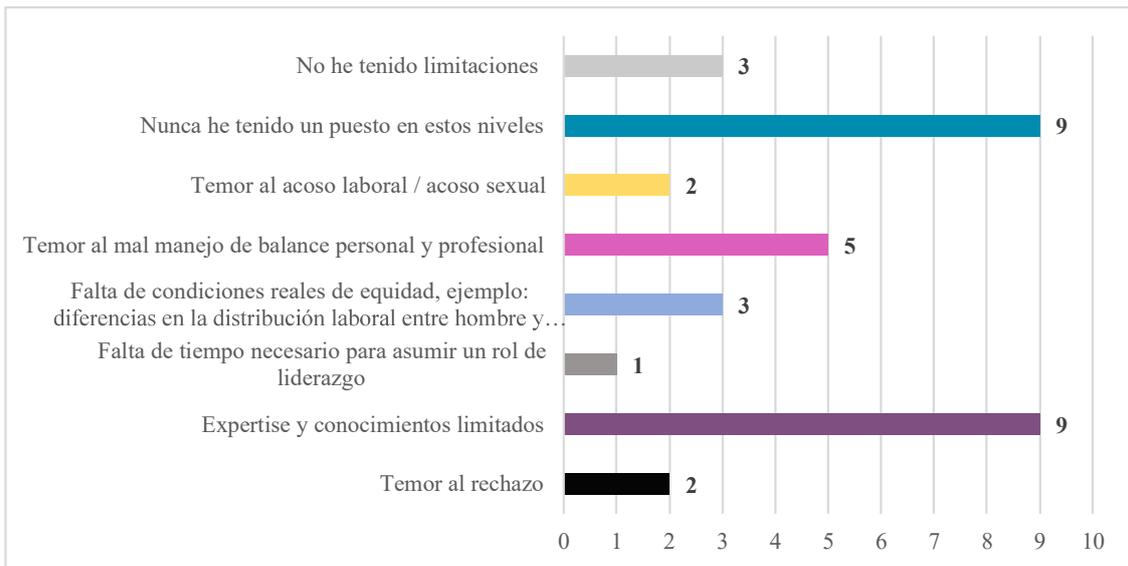


Figura 6. Muestra encuestada, sentimiento al haber asumido un puesto de alta dirección o mandos intermedios.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Entre los sentimientos repetidos tras consultar cuáles han sido los motivos al decidir no optar por roles de liderazgos en la trayectoria profesional destaca la falta de expertise, tiempo y condiciones reales de equidad. Sin embargo, 9 sujetos mencionaron no haber tenido limitaciones coincidentes con las 9 mujeres que no han tenido un rol de liderazgo.

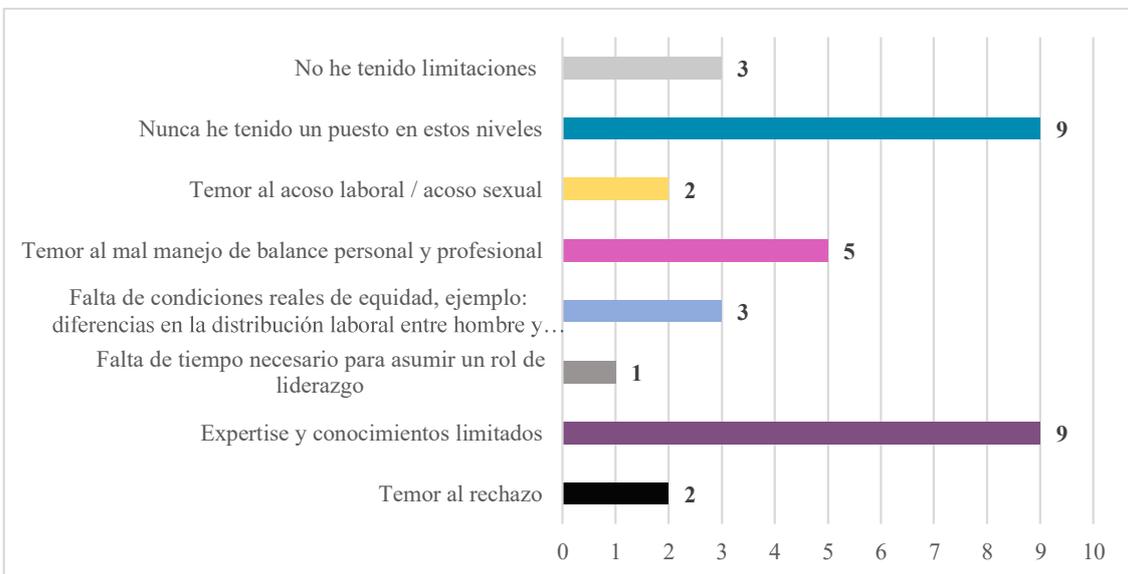


Figura 7. Muestra encuestada, según perfil de la empresa, motivos de haber tomado la decisión de no optar por un puesto de liderazgo.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Conclusiones y recomendaciones

A partir de los datos arrojados por la muestra de estudio es posible concluir que las condiciones están dadas para que las mujeres opten por roles de liderazgo en el sector terciario de la economía de Costa Rica, principalmente en las áreas de administración y finanzas, operaciones y comercial. Existe una ventaja por parte de los hombres en la participación en roles de alta dirección y mandos intermedios, sin ser alarmante ni significativa.

Mercadeo no figura como una de las áreas con mayor representación femenina. Sin embargo, al adentrarse en ella se evidencia una importante presencia femenina en su estructura; sin muestra de limitaciones por la obtención de roles de liderazgo por parte de mujeres. Además, se excluye como una de las razones de este liderazgo femenino en el área de mercadeo un tema de naturaleza del rol asociado con una figura femenina, definiendo que el *expertise* es una de las razones por las cuales predominan las mujeres en los equipos de mercadeo.

La última conclusión da paso a las recomendaciones en busca de mejorar las condiciones en la promoción de roles de liderazgo por parte de mujeres en la industria de servicios. Se concluye que las barreras aparentes están relacionadas tanto con temas de desarrollo profesional, como de las condiciones necesarias para que las mujeres se sientan acompañadas en este proceso y no duden en optar por estos roles. La responsabilidad no está solo en que el sistema brinde las condiciones, sino que las mujeres crean en sí mismas y busquen desarrollar sus conocimientos.

Dicho lo anterior se sugiere trabajar sobre los siguientes cuatro ejes temáticos para potenciar un ecosistema empresarial con liderazgo femenino.

- 1. Desarrollo de conocimientos y habilidades:** los roles de liderazgo deben de visualizarse como una meta que requiere de un trabajo previo de conocimientos y habilidades. Usualmente, las responsabilidades de los altas direcciones y mandos intermedios están relacionadas con los objetivos corporativos que las empresas definen año tras año. Por lo que el nivel de responsabilidad de estos roles requiere de un buen desempeño que se nutre del conocimiento del negocio, así como de las habilidades duras y blandas de un colaborador.

Es necesario reconocer que el ser humano nunca deja de aprender, se aprende en el día a día, pero también hay que reforzar esos conocimientos con aspectos teóricos que respondan a la naturalidad del rol. El contar con estas bases permite sentirse en la confianza necesaria de buscar posicionarse como líder. Lo verdaderamente importante es el conocimiento, no el género.

2. **Autopromoción:** trabajar en la confianza en sí misma hoy es una de las tareas que las mujeres y todos los grupos vulnerables deberían de considerar. Si no se tiene confianza en sí misma, disminuyen las posibilidades de lograr las metas planteadas, tanto a nivel personal como profesional. Las mujeres deben de buscar la confianza, entendiendo y reconociendo el aporte que dan al sector económico, a las empresas y a las áreas en las que nos desempeñan.

La responsabilidad de brindar las condiciones necesarias en las organizaciones para que las mujeres opten por puestos de liderazgo no depende únicamente de las normas y políticas internas, pues todos los que forman parte de la estructura organizacional tienen un grado de responsabilidad. Mónica Baur y Paula Santilli, dos ejecutivas de PepsiCo Latinoamérica, en su libro *El Poder de Poder: Mujeres construyendo Latinoamérica*, relatan cuatro consejos básicos que se deben de considerar para la autopromoción: 1. Reflexionar sobre tus prejuicios, 2. Analizar si estás siendo subestimada, 3. Analizar tus méritos y 4. Comunicar tus ambiciones; identificando este último como uno de los más importantes para el auto posicionamiento y medición de oportunidades (Bauer y Santilli, 2020).

3. **Balance personal:** el temor a no lograr balancear la vida personal y laboral no es una cuestión relacionada únicamente con los roles de liderazgo; en general, cuando una persona se abre paso al mundo laboral, esta se convierte en una gran preocupación. El lograr este balance depende tanto del colaborador como de la empresa, ya que si la organización no brinda las condiciones necesarias para este balance, será muy difícil para el colaborador llegar a este equilibrio.

Parte de las responsabilidades de una empresa está en ser flexible con el tiempo, disponer de actividades de ocio, contar con tiempo para celebraciones, flexibilidad de teletrabajo, cumplimiento de vacaciones según la ley, contar con programas de salud, respetar horarios de entrada y salida, entre otros (Eguiliz, 2018). Al darse estas condiciones el colaborador tiene mayor margen para gestionar su tiempo, combinando las responsabilidades laborales, así como las de su vida personal.

En el caso de las mujeres, las responsabilidades suelen aumentar, ya que el rol que juegan en los núcleos familiares tiende a sumar más tareas a su día a día. Por tanto, algunas potenciales líderes optan por denegar o ni siquiera optar por roles de liderazgo. La clave en esto está en la organización y en alzar la voz ante la organización de brindar las condiciones necesarias.

4. **Condiciones reales:** este último punto está ligado con los 3 anteriores, el desarrollo de conocimientos y habilidades, la autopromoción y el balance personal no se

pondrían sobre la mesa si las condiciones reales para que las mujeres opten por roles de liderazgo no están presentes en el ecosistema empresarial. Los avances se han dado, pues a nivel nacional hay mujeres líderes en varios sectores que han permitido reconocer que la lucha en busca de acceso y mejores condiciones ha dado fruto. Sin embargo, aún queda camino por recorrer en la creación de ambientes favorables para este grupo.

Según un estudio Visión Mujer 2018, es necesario que se trabaje en: políticas que valoren el trabajo de la mujer, reconociendo igualdad de derechos para el hombre y la mujer; sanciones a quienes no respeten la ley de paridad de género y cumplimiento de jornadas laborales; concientizar sobre las barreras culturales, por ejemplo, la mujer no nació exclusivamente para cuidar de su hogar, en ella también está un potencial aporte a la economía de los países y del mundo (Mercado de Valores Puesto de Bolsa, 2018).

Referencias

- Banco Mundial. (Julio de 2020). Según un estudio, las mujeres obtienen importantes beneficios económicos con el aumento del comercio. *Banco Mundial*.
https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_716768/lang--es/index.htm
- Batthyány, K. y Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Editorial Universidad de la República.
- Bauer, M. y Santilli, P. (2020). *El Poder de Poder: Mujeres contruyendo Latinoamérica*. Conecta.
- Bourdieu, P. (1994). *Razones Prácticas: Sobre la teoría de la acción*. Anagrama.
- Bourdieu, P. (1998). *La dominación masculina*. Anagrama.
- Carvalho, P. (2006). *Género, Género, Posmodernismo y Relaciones Internacionales. La identidad femenina en el discurso de las organizaciones internacionales*. Confines.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Mc Graw Hill.
- Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Cengage Learning.
- Duclos, J.-Y. (2006). *Equity and Equality*. CIRPEE Working Paper.
- Dussel, E. (1990). *Marx. Contra Hegel el núcleo racional y la matriz generativa*. Siglo XXI Editores.
- EAE Business School. (Octubre de 2018). *Empresas de servicios: tipos y características*. EAE Business School. <https://retos-directivos.eae.es/empresas-de-servicios-tipos-y-caracteristicas/>
- EAE Business School. (Abril de 2020). Áreas en las que más se utiliza el outsourcing. Obtenido de Retos en Supply Chain: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/areas-en-las-que-mas-se-utiliza-el-outsourcing/>
- Eguiluz, E. (Febrero de 2018). *Creando Talento*. *Entrepreneur*.
<https://www.entrepreneur.com/article/308770>
- Federici, S. (2015). *Revolución en punto cero. Trabajo doméstico, reproducción y luchas feministas*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- Fortune. (2020). Fortune 500. *Fortune*. <https://fortune.com/fortune500/>
- Hinkelammert, F. y Mora, H. (2007). *Economía, vida humana y bien común*. Arlekin.
- Landolfi, H. (2016). *La esencia del liderazgo*. Dunken.
- LinkedIn. (2019). *Contemos una nueva historia, contemos con #MásMujeres*. https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions-lodestone/body/pdf/EBOOK_PPT_VF_v3.pdf
- Mankiw, G. N. (2002). *Principios de Economía*. McGRAW.
- Maxwell, J. C. y Dornan, J. (1998). *Seamos personas de influencia*. Grupo Nelson.
- Mercado de Valores Puesto de Bolsa. (2018). *Visión Mujer 2018, Retos y avances del liderazgo femenino en Costa Rica*.
https://www.aedcr.com/sites/default/files/docs/ebook_vision_mujer_2018.pdf
- Mexicanos Primero. (2010). *Brechas, Estado de la Educación en México 2010*.
<http://mapeal.cippec.org/wp-content/uploads/2014/05/MEX-1ERO-Brechas-estado-de-la-educacion-en-México-2010.pdf>

- Organización Internacional del Trabajo. (Agosto de 2019). Panorama Laboral Temático: Persistentes brechas de género en el trabajo hacen necesario adoptar medidas transformadoras en América Latina y el Caribe. *Organización Internacional del Trabajo*. https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_716768/lang-es/index.htm
- Organización Mundial de la Salud. (Agosto de 2018). Género y salud. *WHO*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/gender>
- Otzen, T. y Monterola, C. (2017). *Técnicas de muestreo sobre una población a estudio*. *International Journal of Morphology*. 230.
- Parker, I. (2018). Psicología Cualitativa: La introducción radical de investigación. En I. Dobles, *Investigación cualitativa, metodología, relaciones y ética* (p. 9). Editorial Universidad de Costa Rica.
- Scott, J. W. (1996). *Feminism and History*. Oxford University Press.
- Sinclair, M. T. (1997). *Gender, work and tourism*. Routledge.
- SpencerStuart. (2019). Colombia Ruta a la Cima. *SpencerStuart*. <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/colombia-cfo-route-to-the-top-spanish>
- Stazyk, E. C., Moldavanova, A. H., & Frederickson, G. H. (2014). Sustainability, Intergenerational Social Equity, and the Socially Responsible Organization. *SAGE Journals*, 11.
- Task Force Interamericano. (2020). ¿Por qué el liderazgo de las mujeres? *Task Force Interamericano*. <https://www.oas.org/es/taskforcewomenleadership/>
- Universidad Tecnológica de Chile, Intituto Profesional Centro de Información Técnica. (Marzo de 2015). Procesos Productivos Industria Servicios . *SlideShare*. <https://es.slideshare.net/rasuthai/empresas-de-servicios-45728194>

Acceso de las mujeres a roles de liderazgo: una mirada desde la industria de servicios y áreas de Mercadeo

María Fernanda Goñi Salazar, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT)

2020

Anexos

- **Anexo 1.** Instrumento de recolección de datos, aplicado a una muestra total de 28 mujeres por medio de Formularios de Google.

Encuesta dirigida a mujeres que viven en Costa Rica en el 2020 de 24 años o más, con un nivel de escolaridad universitario con o sin título y empleadas en el sector de industria de servicios.

OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO: Determinar si existen las condiciones necesarias para promover el acceso a roles de liderazgo de las mujeres en la industria de servicios y áreas de mercadeo.

TEMA DE INVESTIGACIÓN: Acceso de las mujeres a roles de liderazgo: una mirada desde la industria de servicios y áreas de Mercadeo.

PRESENTACIÓN DE LA ENCUESTA: El siguiente cuestionario forma parte de la Investigación Empresarial Aplicada de la estudiante María Fernanda Goñi Salazar para optar por el título de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo, de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT). Por medio de esta se busca conocer las barreras y oportunidades de las mujeres en asumir roles de liderazgo en el sector terciario de la economía, considerando a este segmento como prestador de servicios como: Hotelería, Restaurantes, Banca, Comunicaciones, entre otros. Contrastando estos hallazgos con las oportunidades en el área de Mercadeo.

*Se le recuerda que la información es totalmente confidencial, con un propósito único de fortalecer la investigación en curso.
*Obligatorio

PERFIL DE LA ENCUESTADA

1. Seleccione su rango de edad: *

Marca solo un óvalo.

- 24 a 34
 35 a 44
 45 a 54
 55 a 64
 65+

2. Seleccione su nivel educativo: *

Marca solo un óvalo.

- Universitaria con título
 Universitaria sin título

3. Seleccione su ocupación: *

Marca solo un óvalo.

- Asalariada
 Independiente
 Pensionada

4. Seleccione su carrera: *

Marca solo un óvalo.

- Administración y Dirección de Empresas
 Artes y Diseño
 Arquitectura
 Biología
 Ciencias de la Salud
 Ciencias Políticas
 Computación
 Criminología
 Derecho
 Economía
 Educación
 Geografía
 Hotelería y Turismo
 Ingeniería
 Lenguas
 Mercadeo
 Periodismo
 Psicología
 Publicidad/Relaciones Públicas
 Relaciones Internacionales
 Sociología
 Otra

La autora es María Fernanda Goñi Salazar, Bachiller en Ciencias Políticas, opta por el grado de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo en la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT). Correo electrónico de contacto: fernandagoni91@gmail.com

5. Seleccione la actividad en la que se desempeña/desempeñó en el sector de industria de servicios (prestación de servicios): *

Marca solo un óvalo.

- Administrativo
- Consultoría
- Culturales
- Educación
- Información / Comunicaciones
- Salud
- Servicios Financieros
- Servicios Legales
- Sociales
- Transporte
- Turismo y ocio
- Otros: _____

6. Seleccione el nivel en el que se encuentra su puesto actual/último: *

Marca solo un óvalo.

- Alta Dirección (Directora General/Tecnología/Operaciones/Marketing/Finanzas/Recursos Humanos)
- Mandos Intermedios (Líderes de área/Gerentes/Coordinadores)
- Nivel Operativo (Auxiliares/Asistentes/Analistas/Técnico)
- Otros: _____

PERFIL DE LA EMPRESA

7. ¿Cuántas mujeres trabajan en su empresa? (sin contarse a usted misma) *

Marca solo un óvalo.

- 0
- 1 a 4
- 5 a 10
- Más de 10

8. ¿Cuántos hombres trabajan en su empresa? *

Marca solo un óvalo.

- 0
- 1 a 4
- 5 a 10
- Más de 10

9. ¿Cuántas mujeres se desempeñan en puestos de alta dirección y/o mandos intermedios? (sin contarse a usted misma): *

*Entenderemos... ALTA DIRECCIÓN como Direcciones y MANDOS INTERMEDIOS como Gerencias y Coordinaciones.

Marca solo un óvalo.

- 0
- 1 a 4
- 5 a 10
- Más de 10

10. ¿Cuántos hombres se desempeñan en puestos de alta dirección y/o mandos intermedios? *

*Entenderemos... ALTA DIRECCIÓN como Direcciones y MANDOS INTERMEDIOS como Gerencias y Coordinaciones.

Marca solo un óvalo.

- 0
- 1 a 4
- 5 a 10
- Más de 10

11. 11. ¿En cuál de las siguientes áreas hay mayor liderazgo femenino en su empresa? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Administración y Finanzas
- Comercial
- Desarrollo
- Dirección Ejecutiva
- Mercadeo
- Operaciones
- Tecnologías de la Información

Otros: _____

12. 12. Considera usted que la mujeres líderes de su empresa han obtenido el puesto por: *

Marca solo un óvalo.

- Antigüedad
- Conocimientos y expertise
- A raíz de un despido/salida
- Por conveniencia (en busca de equidad de género en la empresa)
- Otros: _____

13. 13. Según el tiempo laborado en la empresa, ¿cuál de las siguientes áreas ha mostrado mayor liderazgo femenino? *

Marca solo un óvalo.

- Administración y Finanzas *Ir a la pregunta 18*
- Comercial *Ir a la pregunta 18*
- Desarrollo *Ir a la pregunta 18*
- Dirección Ejecutiva *Ir a la pregunta 18*
- Mercadeo *Ir a la pregunta 14*
- Operaciones *Ir a la pregunta 18*
- Tecnologías de la Información *Ir a la pregunta 18*
- Otros: _____

LIDERAZGO FEMENINO ÁREA DE MERCADEO

14. 14. El área de Mercadeo de la empresa en su mayoría esta integrada por: *

Marca solo un óvalo.

- Mujeres
- Hombres

15. 15. Considera usted que el liderazgo femenino en el área de Mercadeo se debe a: *

Marca solo un óvalo.

- Naturaleza del rol
- Expertise
- Acceso por género, usualmente buscan una figura femenina
- Otros: _____

LIMITACIONES

16. 16. ¿Se ha visto usted limitada a optar por roles de liderazgo en su empresa?: *

Marca solo un óvalo.

- Sí *Ir a la pregunta 17*
- No *Ir a la pregunta 18*

RAZONES ASOCIADAS

17. 17. Según la respuesta anterior, ¿cuál(es) considera usted los motivos relacionados a la limitación en el optar por roles de liderazgo? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Poco/nulo expertise
- Poca/nula oportunidad dada una posible maternidad
- Poco/nulo acceso de mujeres a optar por plazas de liderazgo
- Poco/nulo interés de la organización en generar estructuras con paridad de género
- Existencia de sesgos en el proceso de reclutamiento

Otros: _____

BARRERAS

18. 18. En caso de tener o haber asumido un puesto en alta dirección o mandos intermedios, ¿al inicio de esta etapa tuvo algunos de los siguientes sentimientos?: *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Temor al rechazo
- Expertise y conocimientos limitados
- Falta de tiempo necesario para asumir un rol de liderazgo
- Falta de condiciones reales de equidad, ejemplo: diferencias en la distribución laboral entre hombre y mujeres
- Temor al mal manejo de balance personal y profesional
- Temor al acoso laboral / acoso sexual
- Nunca he tenido un puesto en estos niveles

Otros: _____

19. 19. En caso de alguna vez haber tomado la decisión de NO optar por un puesto de liderazgo en su trayectoria profesional, ¿con cuál de los siguientes motivos se siente más identificada?: *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Por temor al rechazo
- Falta de expertise requerido
- Por temor al acoso laboral / acoso sexual
- Falta de tiempo necesario para asumir un rol de liderazgo
- Falta de condiciones reales de equidad, ejemplo: diferencias en la distribución laboral entre hombre y mujeres

Otros: _____

Google no creó ni aprobó este contenido.

Google Formularios

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Anexo 2.** Plantilla configuración Formularios Google:
<https://forms.gle/8Sy2NNdkXphathwC6>

- Anexo 3. Resumen de datos recolectados Formularios Google.

Nº	1. Seleccione su rango de edad:	2. Seleccione su nivel educativo:	3. Seleccione su ocupación:	4. Seleccione su terreno:	5. Seleccione la actividad en la que se desempeña en su empresa o en el sector de industria de servicios (prestación de servicios):	6. Seleccione el nivel de su puesto actual (Mínimo de 1 hasta Máximo de 10):	7. ¿Cuántas mujeres trabajan en su empresa? (sin contar a usted misma)	8. ¿Cuántos hombres trabajan en su empresa?	9. ¿Cuántas mujeres se desempeñan en puestos de alta dirección (su mandado intermedio)? (sin contar a usted misma)	10. ¿Cuántos hombres se desempeñan en puestos de alta dirección y mandado intermedio?	11. ¿En cuál de las siguientes áreas hay mayor liderazgo femenino en su empresa?	12. Considere cuál que la mujer líder de su empresa sea más adecuada para el puesto por:	13. Según el tiempo invertido en la empresa, ¿cuál de las siguientes áreas ha mostrado mayor liderazgo femenino?	14. El área de Mercadeo de la empresa en su opinión es la más adecuada para el área de Mercadeo de la siguiente manera:	15. Considere cuál que el liderazgo femenino en el área de Mercadeo sea el más adecuado:	16. ¿Ha visto usted alguna vez un líder de liderazgo en su empresa?	17. Según la respuesta anterior, ¿cuáles consideraría cuáles los mejores indicadores de liderazgo en su empresa?	18. En caso de tener o haber tenido un puesto de liderazgo profesional, ¿en cuál de las siguientes áreas se desempeñó? (puede marcar más de una opción):	19. En caso de alguna vez haber tenido un puesto de liderazgo profesional, ¿en cuál de las siguientes áreas se desempeñó? (puede marcar más de una opción):
1	24 a 34	Universitaria con título	Asesista	Administración y Dirección de Empresas	Tutoría y docencia	1 a 4	1 a 4	1 a 4	1 a 4	Administración y Finanzas, Dirección Ejecutiva, Operaciones	Conocimientos y habilidades	Administración y Finanzas						Nunca ha tenido un puesto en estas áreas	Falta de experiencia requerida
2	35 a 44	Universitaria con título	Asesista	Ingeniería	Consultoría	Más de 10	Más de 10	5 a 10	5 a 10	Administración y Finanzas, Comercial, Desarrollo, Mercadeo	Conocimientos y habilidades	Comercial						NA	NA
3	35 a 44	Universitaria con título	Independiente	Periodismo	Consultoría	1 a 4	1 a 4	1 a 4	1 a 4	Administración y Finanzas, Dirección Ejecutiva	Conocimientos y habilidades	Dirección Ejecutiva						Tener el mal manejo de balance personal y profesional	Falta de experiencia requerida
4	35 a 44	Universitaria con título	Asesista	Administración y Dirección de Empresas	Consultoría	5 a 10	5 a 10	1 a 4	1 a 4	Administración y Finanzas	Conocimientos y habilidades	Administración y Finanzas						Experiencia y conocimientos limitados	Falta de experiencia requerida
5	24 a 34	Universitaria con título	Asesista	Arquitectura	Arquitectura	Nivel Operativo (Asistente/Asesor/Analista/Ingeniero/Arquitecto)	0 1 a 4		0 1 a 4	Ninguna	Conocimientos y habilidades	Desarrollo						Tener al mal manejo de balance personal y profesional, Falta de experiencia en la distribución laboral entre hombre y mujeres, Tener al mal manejo de balance personal y profesional, Tener al poco liderazgo / acción laboral	No
6	24 a 34	Universitaria con título	Asesista	Educación	Educación	Nivel Operativo (Asistente/Asesor/Analista/Ingeniero/Arquitecto)	Más de 10	1 a 4	1 a 4	Administración y Finanzas, Comercial, Desarrollo, Dirección Ejecutiva, Mercadeo, Operaciones, Promociones, Formigación de la información	Conocimientos y habilidades	Operaciones						Nunca ha tenido un puesto en estas áreas	Falta de experiencia requerida

1. Selección su rango de edad:	2. Selección su nivel de educación:	3. Selección su profesión:	4. Selección su carrera:	5. Selección la actividad en la que se desempeña actualmente:	6. Selección el nivel de ingreso mensual (en miles de pesos) que recibe en su puesto actual (último de los últimos 12 meses):	7. ¿Cuántas mujeres trabajan en su unidad o empresa?	8. ¿Cuántos hombres trabajan en su unidad o empresa?	9. ¿Cuántas mujeres se desempeñan en puestos de alta dirección (¿en cuántas empresas?) (en millones de personas):	10. ¿Cuántos hombres se desempeñan en puestos de alta dirección (¿en cuántas empresas?) (en millones de personas):	11. ¿En cuál de las siguientes áreas ha mayor formación profesional en su empresa?	12. Considere usted que la empresa (¿tiene o no) emplea sus talentos en el puesto por el que está respondiendo?	13. Según el tiempo trabajado en la empresa, ¿cuál de los siguientes niveles de formación mayor (formación profesional)?	14. El área de Mercado de la empresa en la que se desempeña usted trabaja en el área de Mercado o no?	15. Considere usted que el trabajo que realiza en el área de Mercado es el que más le gusta?	16. ¿De los cinco años anteriores a este año, ¿cuántos años ha trabajado en el área de Mercado en su empresa?	17. Según la respuesta anterior, ¿cuántos años ha trabajado en el área de Mercado en su empresa?	18. En caso de haber trabajado en el área de Mercado, ¿cuántos años ha trabajado en el área de Mercado en su empresa?	19. En caso de haber trabajado en el área de Mercado, ¿cuántos años ha trabajado en el área de Mercado en su empresa?	
7	24 a 34	universitario con título	Administración y Dirección de Empresas	Administrativo	Nivel Operativo (Ingeniería, Arquitectura, Medicina, etc.)	Más de 10	Más de 10	1 a 4	1 a 4	Administración y Finanzas, Comercial, Marketing	Conocimientos y experiencia	Administración y Finanzas					Nunca he tenido un puesto en estas áreas	Falta de tiempo para hacer un estudio de mercado	
8	35 a 44	universitario con título	Arquitectura	Periodismo	Sociales	Nivel Operativo (Ingeniería, Arquitectura, Medicina, etc.)	Más de 10	1 a 4	1 a 4	1 a 4	1 a 4	1 a 4	1 a 4	1 a 4	1 a 4	1 a 4	1 a 4	1 a 4	Falta de tiempo para hacer un estudio de mercado
9	24 a 34	universitario con título	Arquitectura	Ingeniería	Médica	Nivel Operativo (Ingeniería, Arquitectura, Medicina, etc.)	Más de 10	Más de 10	Más de 10	Más de 10	Más de 10	Más de 10	Más de 10	Más de 10	Más de 10	Más de 10	Más de 10	Más de 10	Falta de experiencia
10	35 a 44	universitario con título	Arquitectura	Administración y Dirección de Empresas	Consultoría	Nivel Operativo (Ingeniería, Arquitectura, Medicina, etc.)	Más de 10	Más de 10	Más de 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	Falta de tiempo para hacer un estudio de mercado
11	24 a 34	universitario con título	Arquitectura	Arquitectura	Medicina	Nivel Operativo (Ingeniería, Arquitectura, Medicina, etc.)	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 4	1 a 4	1 a 4	1 a 4	1 a 4	1 a 4	1 a 4	1 a 4	1 a 4	Falta de condiciones para hacer un estudio de mercado
12	35 a 44	universitario con título	Arquitectura	Computación	Salud	Nivel Operativo (Ingeniería, Arquitectura, Medicina, etc.)	Más de 10	Más de 10	Más de 10	Más de 10	Más de 10	Más de 10	Más de 10	Más de 10	Más de 10	Más de 10	Más de 10	Más de 10	Falta de condiciones para hacer un estudio de mercado
13	24 a 34	universitario con título	Arquitectura	Marketing	Administrativo	Nivel Operativo (Ingeniería, Arquitectura, Medicina, etc.)	Más de 10	Más de 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	Falta de experiencia

1. Selección por rango de edad	2. Selección por nivel educativo	3. Selección por nivel ocupacional	4. Selección por carrera	5. Selección de la institución de la que se graduó (en el caso de egresados de la educación superior)	6. Selección de nivel de ingreso (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?)	7. ¿Cuántas mujeres trabajan en su empresa? (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?)	8. ¿Cuántos hombres trabajan en su empresa? (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?)	9. ¿Cuántas mujeres se desempeñan en puestos de alta dirección y/o mandos intermedios? (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?)	10. ¿Cuántos hombres se desempeñan en puestos de alta dirección y/o mandos intermedios? (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?)	11. ¿En cuál de las siguientes áreas hay mayor liderazgo femenino en su empresa? (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?)	12. ¿Considera usted que la mujer en general en su empresa ha sido más beneficiada por: (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?)	13. Según el tiempo que lleva en la empresa, ¿cuántas mujeres han sido promovidas a cargos de mayor jerarquía? (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?)	14. El área de Mercadeo de la empresa en la que siempre está integrada es: (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?)	15. ¿Considera usted que el liderazgo femenino en el área de Mercadeo es mejor? (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?)	16. ¿Ha habido algún cambio en el rol de la mujer en su empresa? (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?)	17. Según la respuesta anterior, ¿cuántas mujeres han sido promovidas a cargos de mayor jerarquía? (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?)	18. En caso de haber sido promovida, ¿cuántas mujeres han sido promovidas a cargos de mayor jerarquía? (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?)	19. En caso de haber sido promovida, ¿cuántas mujeres han sido promovidas a cargos de mayor jerarquía? (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?) (¿qué carrera de ingreso?)		
21	45 a 54	Orientado con título	Asabrida	Otra	Administrativo	Real Opinión (¿cuántas mujeres trabajan en su empresa?)	Menor de 10	Menor de 10	5 a 10	2 a 10	Administración y Finanzas	Conocimientos y experiencia	Administración y Finanzas					Nunca ha tenido un puesto en estos niveles	No aplica	
22	35 a 44	Orientado con título	Asabrida	Administración y Dirección de Empresas	Servicios Financieros	Mandos Intermedios (¿cuántas mujeres trabajan en su empresa?)	Menor de 10	Menor de 10	2 a 10	2 a 4	Administración y Finanzas, Comercial, Operaciones	Conocimientos y experiencia	Administración y Finanzas					Tanto en el nivel de mando general y profesional	No aplica	
23	24 a 34	Orientado con título	Asabrida	Ingeniería	Médica	Mandos Intermedios (¿cuántas mujeres trabajan en su empresa?)	Menor de 10	Menor de 10	Menor de 10	Menor de 10	Operaciones	Conocimientos y experiencia	Operaciones					Experiencia y conocimientos técnicos	Falta de experiencia técnica	
24	35 a 44	Orientado con título	Asabrida	Comercio	Salud	Real Opinión (¿cuántas mujeres trabajan en su empresa?)	Menor de 10	Menor de 10	Menor de 10	Menor de 10	Administración y Finanzas, Comercial, Operaciones	Actitudinal	Operaciones					Nunca ha tenido un puesto en estos niveles	Falta de conocimientos técnicos y experiencia	
25	24 a 34	Orientado con título	Asabrida	Ingeniería	Proyectos TI	Mandos Intermedios (¿cuántas mujeres trabajan en su empresa?)	Menor de 10	Menor de 10	0	Menor de 10	No es	No es	No es	Nombres	No es	No		Si	Falta de tiempo suficiente para mostrar un rol de liderazgo, no es algo que me interesa	
26	24 a 34	Orientado con título	Asabrida	Administración y Dirección de Empresas	Administrativo	Mandos Intermedios (¿cuántas mujeres trabajan en su empresa?)	2 a 10	Menor de 10	1 a 4	2 a 10	Administración y Finanzas	Conocimientos y experiencia	Operaciones					Experiencia y conocimientos técnicos	Falta de experiencia técnica	
27	24 a 34	Orientado con título	Asabrida	Administración y Dirección de Empresas	Administrativo	Mandos Intermedios (¿cuántas mujeres trabajan en su empresa?)	2 a 10	Menor de 10	1 a 4	2 a 10	Administración y Finanzas	Conocimientos y experiencia	Operaciones					Experiencia y conocimientos técnicos	Falta de experiencia técnica	
28	24 a 34	Orientado con título	Asabrida	Ciencias Políticas	Comercio	Mandos Intermedios (¿cuántas mujeres trabajan en su empresa?)	Menor de 10	Menor de 10	2 a 10	2 a 10	Comercial, Mercadeo, Operaciones	Conocimientos y experiencia	Mercadeo	Mujeres	Experiencia	No			Experiencia y conocimientos técnicos	No

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Carta filóloga

Bach. María José Mora Sánchez
Filóloga, Universidad de Costa Rica
Carné No. 312
maria.morasanchez@ucr.ac.cr

San José, 6 de septiembre, 2020

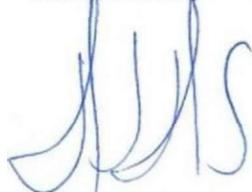
A quien interese,

Reciban un cordial saludo. Por este medio, comunico que la estudiante **María Fernanda Goñi Salazar**, cédula **1-1456-0114**, quien concursa para obtener el grado académico de **Máster en Administración de Empresas con Énfasis en Mercadeo**, me solicitó la corrección filológica del documento *Acceso de las mujeres a roles de liderazgo: una mirada desde la industria de servicios y áreas de Mercadeo*.

Revisé y corregí los aspectos referentes a estructura gramatical, acentuación, uso de los tiempos verbales, ortografía, puntuación y formas del habla y estilo que se trasladan al escrito, así como el correcto uso del formato APA.

Por lo tanto, hago constar que dicho artículo académico se encuentra listo en lo que corresponde a la correcta utilización del idioma español para ser presentado ante la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (ULACIT).

Atentamente,



María José Mora Sánchez
Cédula 1-1523-0330
Teléfono: 8498-9953