



Escuela de Administración y negocios
Trabajo de Graduación

Título

Desarrollo de carrera de las mujeres

Subtítulo

Percepción de éxito de las mujeres *managers* y las mujeres *entrepreneurs*

Alumno

Rocío Menditeguy

Mentor

Pamela Suzanne

INDICE

1. Problemática de investigación	5
2. Preguntas de investigación	7
2.1. Pregunta principal	7
2.2. Preguntas secundarias	7
3. Objetivos	8
3.1. Objetivo general	8
3.2. Objetivos específicos	8
4. Justificación de las razones de estudio	8
5. Marco teórico	9
5.1. Éxito profesional	9
5.2. Satisfacción personal y laboral	10
5.3. Mujeres <i>managers</i>	11
5.4. Mujeres <i>entrepreneurs</i>	13
6. Metodología de investigación	14
7. Resultados	16
7.1. Diferencia de edades	16
7.2. Cantidad de promociones	17
7.3. Estudios formales	18
7.4. Personalidades y características	19
7.5. Percepción de éxito general de carrera	20
7.6. Lograr equilibrio gratificante entre el trabajo y la vida familiar	21
7.7. Tener tiempo para intereses que no son laborales	22
7.8. Lograr riqueza	23
7.9. Sueldo neto anual	25
7.10. Seguridad financiera	26
7.11. Recibir incentivos, gratificaciones y bonificaciones	27
7.12. Tener la oportunidad de ser emprendedora	28
7.13. Perspectivas de sus trabajos y organizaciones	29
7.14. Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos	30
8. Análisis	31
8.1. Diferencia de edades y cantidad de promociones	32
8.2. Estudios formales	32

8.3. Personalidades y características	33
8.4. Percepción de éxito general de carrera	34
8.5. Lograr equilibrio gratificante entre el trabajo y la vida familiar	35
8.6. Tener tiempo para intereses no laborales	38
8.7. Remuneración económica	39
8.8. Recibir incentivos, gratificaciones y bonificaciones	40
8.9. Tener la oportunidad de ser emprendedora	41
8.10. Perspectivas de sus trabajos y organizaciones	42
9. Conclusiones	43
9.1. Hallazgos	43
9.2. Implicancias para las empresas	45
9.3. Implicancias para las mujeres	46
9.4. Futuras investigaciones	47
9.5. Conclusión	48
10. Anexos	51
11. Bibliografía	69



Universidad de
San Andrés

ABSTRACT

En el presente trabajo se explora la percepción de éxito de las mujeres *managers* y las mujeres *entrepreneurs*. La metodología utilizada para la realización del trabajo consistió en la utilización la encuesta utilizada en la investigación “5C - *The cross-cultural collaboration on contemporary careers*”. A su vez, se realizaron cuatro entrevistas personales a dos mujeres de cada grupo en cuestión para obtener una explicación más amplia sobre las respuestas presentadas. A partir de la misma, se desarrolló un análisis sobre los diferentes rasgos que permiten interpretar la percepción de éxito de las mismas. En conclusión, se determinó que las mujeres *entrepreneurs* perciben un mayor nivel de éxito que las mujeres *managers* y se establecieron ciertos factores que incidir en este fenómeno.



Universidad de
San Andrés

1. PROBLEMÁTICA

Las desigualdades entre hombres y mujeres en relación con el trabajo han sido objeto de estudio a lo largo de todo el siglo XX. “It’s historical, cultural, societal and some, would argue, embedded in our DNA- women as carers, men as providers” argumentó Virginia Marsh, ganadora de Women in Leadership Scholarship Competition este año. Históricamente, las mujeres eran vistas como aquellas que debían permanecer en las casas ocupándose de los trabajos domésticos. En su mayoría, desempeñaban labores que apoyaban a la familia. Era común que las familias fueran de un solo ingreso, en las que el varón era el proveedor y la mujer la encargada de las labores domésticas y del cuidado de los niños.

Las mujeres lograron insertarse masivamente en la fuerza laboral como consecuencia de las guerras mundiales y por ende de la falta de mano de obra masculina. En este momento la mujer logra entrar en la esfera de lo productivo pero, a su vez, llevando el peso de las actividades de cuidado doméstico que tenía en un principio. Es por eso que puede llegar a existir una diferencia en la cantidad de tiempo y energía que varones y mujeres dedican a las demandas de roles familiares y laborales. Esto podría explicar por qué las mujeres al querer llegar a cargos directivos consideran las responsabilidades familiares como una barrera para acceder a esas posiciones.

A su vez, esto podría explicar las diferencias que se crean entre los atributos que poseen los diferentes tipos de géneros. Se asocia a la mujer a conductas relacionadas con actividades de cuidado, lo que las hace ver como personas sensibles y amables. Por otra parte, a los hombres se los suele asociar a características dominantes, de mayor estatus y poder. Y por ende, se los asocia a características como autonomía e independencia, entre otras (Eagly, 1987).

Específicamente en Argentina, las áreas de trabajo con mayor porcentaje de mujeres trabajadoras son siempre las mismas. En 1970, el 91% de las mujeres eran maestras de colegios primarios y 60% de colegios secundarios. A su vez, el 20% eran profesoras educativas en universidades. Por otro lado, también había un gran número de mujeres que ocupaban roles como enfermeras, obstetras y asistentes sociales.

Aunque, solo el 25% de los doctores, dentistas y cirujanos del país eran mujeres (Briscoe, Hall & Wolfgang, 2012).

En muchos casos, la mujer conlleva con la presión social de satisfacer estas expectativas sociales a las cuales se las asocia. Muchas mujeres siguen autoexcluyéndose de la vida profesional, ante la persistencia de obstáculos sociales, culturales y económicos que actuaban como elementos desmotivadores. Mientras que algunas de ellas, piensan que el tener hijos es el peor error para el desarrollo de sus carreras. Otras, sienten que su trabajo no es igual calificado y pagado que el de los hombres. Esta visión crea una serie de conflictos que se ven reflejados en su percepción de éxito y satisfacción en los diferentes ámbitos.

Desde el trabajo seminal de Hughes (1937, 1981) ya se entiende y mide en éxito en la carrera laboral de dos maneras: un éxito objetivo directamente observable, medible y verificable por un tercero en base al salario, ocupación y promoción y un éxito subjetivo que es únicamente medible mediante la experiencia directa de la persona en su carrera. Para el segundo, se suele tener en cuenta la satisfacción laboral inmediata, la prospectiva de futuros avances en la carrera, el sentido de identidad, el propósito del trabajo y el balance trabajo- familia.

También la literatura ha investigado el impacto que tiene en la satisfacción de las mujeres, el tipo de ocupación que tienen, la decisión de iniciar un emprendimiento, así como también la edad y el ciclo de carrera en el que se encuentran. Autores afirman que en muchos casos la elección de las mujeres por los emprendimientos se ve relacionado a la idea de evitar las dificultades y retos que pueden encontrar en las ocupaciones tradicionales al tratar de combinar éxito con la satisfacción personal (Fielden & Davidson, 2005).

Muchas empresas analizan las renunciaciones del personal, pero no lo analizan por género. Aquellas que sí lo han hecho, anunciaron que la razón de las mujeres para renunciar no era quedarse en sus hogares, como todos lo suponen, sino que muchas decidían irse debido a que no encontraban atractivo el lugar de trabajo. Muchas mujeres argumentaban que querían un mayor control en sus vidas y otras que buscaban más

motivación en sus trabajos, como por ejemplo la ofrecida al lanzar un emprendimiento propio (Wittenberg- Cox & Maitland, 2009).

También acorde a una encuesta realizada a 3000 mujeres y hombres publicada por Harvard Business Review y the Center for Work-Life Policy en Nueva York, únicamente el 74% de las mujeres volvía a introducirse en el área de trabajo después de una renuncia y únicamente el 40% lo hacía en tiempo completo. Aunque en muchos casos la razón era cuidar a sus hijos, muchas argumentaron que no encontraban en sus trabajos un ambiente agradable (Hewlett and Buck Luce, 2005).

Revisados los estudios y perspectivas desde la literatura existente, este trabajo tiene como objetivo identificar cuáles son las percepciones del éxito y la satisfacción laboral para las mujeres *managers* y las mujeres *entrepreneurs* y el papel que juegan las demandas familiares y las cuestiones sociales en estas percepciones. Para ello, en primer término analizaremos las características que definen a cada uno de estos grupos de mujeres para luego analizar sus percepciones de éxito, teniendo en cuenta cuáles son las motivaciones que las mantienen en sus respectivos trabajos y si se encuentran satisfechas en el lugar en el que están.

2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- PREGUNTA PRINCIPAL:
 - ¿Cuáles son las percepciones de éxito que tienen las mujeres *managers* y *entrepreneurs* con respecto a sus carreras?
- PREGUNTAS SECUNDARIAS:
 - ¿Qué características en común poseen las mujeres *managers* respecto a cómo definen el éxito de carrera? Lo mismo para las mujeres *entrepreneurs*.
 - Para cada uno de estos grupos: ¿Qué aspectos consideran importantes a tener en un trabajo para sentirse a gusto?
 - ¿Han logrado alcanzar un nivel de éxito de carrera con el que se sientan feliz

3. OBJETIVOS

- OBJETIVO GENERAL:

- Estudiar las percepciones de éxito que tienen las mujeres *managers* y *entrepreneurs* y ver cuáles son las similitudes y diferencias en sus pensamientos sobre el tema.

- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Analizar la diferencia entre el éxito objetivo y el éxito subjetivo.
- Identificar cuáles son los principales aspectos importantes a tener en una empresa para sentirse a gusto con su trabajo. Es decir, estudiar los factores motivacionales necesarios para ellas en una organización.
- Analizar si hay diferencias en los modos de percibir el éxito de estas mujeres y porqué se da esta desigualdad.

4. JUSTIFICACIÓN DE LAS RAZONES DE ESTUDIO

La motivación encontrada para realizar una investigación sobre dicho tema, se ha dado por razones de conveniencia y relevancia social. En primer lugar, conveniencia ya que se trata de un tema interesante el cual me va a servir para mis años futuros de carrera. En segundo lugar, podría tener que ver con la relevancia social que el tema “género y organización” tiene hoy en día en la mayoría de los países del mundo. Considero que el rol que la mujer está consiguiendo tener día a día en las organizaciones es algo muy interesante, actual y que puede llegar a cambiar la visión de las empresas en los próximos años. Como ya he mencionado anteriormente, cada vez más y más, las empresas intentan introducir a la mujer en las diferentes áreas de trabajo. Es por eso que mi objetivo es ver cuáles son las diferentes percepciones de éxito que tienen las mujeres *managers* y las *entrepreneurs* en Argentina y a partir de ahí establecer diferentes propuestas que podrían establecer las organizaciones para permitir a la mujer llegar a los niveles más altos de autoevaluación interna con respecto al éxito.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. ÉXITO PROFESIONAL

El éxito profesional es un tema de interés con respecto a las carreras de las mujeres. A nivel individual, el éxito profesional se puede vincular con la satisfacción, el estilo de vida, el bienestar individual y la salud mental. A nivel organizacional también podemos relacionar el éxito personal con el de la empresa. En el análisis realizado por Hall (2002) sobre los predictores de éxito profesional, podemos observar que hay dos perspectivas del éxito: la objetiva y la subjetiva.

Al hablar de éxito objetivo, hacemos referencia a resultados verificables como los son: el salario, las promociones y el estatus. Son indicadores más o menos tangibles de la situación en la que se encuentra el individuo. También pueden involucrar la ocupación, la familia, la movilidad y los atributos de la tarea. A su vez, las personas que se basan en este tipo de éxito, le dan importancia a las diferencias en los niveles de estatus social.

Por otro lado, el éxito subjetivo es aquel determinado por el individuo, dada la experiencia en su carrera profesional. Es más, se puede definir como la aprehensión y evaluación interna que realiza el individuo con respecto a sus propios logros laborales, a través de cualquier factor que este considere importante para conseguir su satisfacción en la carrera profesional (Hughes; 1937, 1981). Las personas tienen diferentes aspiraciones y pueden asignar distintos niveles de importancia a factores como: el ingreso, la seguridad social, la ubicación del trabajo, la progresión en diferentes cargos, la realización personal y la importancia del trabajo versus el tiempo para la familia.

5.2. SATISFACCIÓN PERSONAL Y LABORAL

La satisfacción puede ser definida como el sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando uno ha cumplido un deseo o ha cubierto una necesidad. Al alcanzar la misma, el funcionamiento mental se encuentra en armonía y por lo tanto se puede encontrar la felicidad en los individuos. Se pueden definir dos tipos de satisfacciones: el primero relacionado a la vida personal y el otro dedicado al plano laboral.

A su vez, es importante destacar que el grado de atención hacia la familia y la vida personal de uno puede afectar la satisfacción en los dos niveles. Un ejemplo de esto sería el de aquellas mujeres que se encuentran insatisfechas a la hora de tener que ceder el trabajo doméstico y cuidado de sus hijos por el trabajo. Las mujeres en muchos casos deben realizar un “trade – off” entre los dos escenarios: el personal y familiar versus el laboral para encontrar la satisfacción.

La satisfacción personal es aquella que está correlacionada positivamente con la satisfacción profesional. Es decir, la satisfacción en el ambiente laboral es la que compensa la satisfacción en el plano personal. Entre los factores que pueden afectar la satisfacción laboral podemos nombrar: el pago, la seguridad del empleo, la participación y reconocimiento personal, la posición profesional y el grado de supervisión (Robbins & Coulter, 1996).

A su vez, Herzberg (1967) habla de dos grupos de necesidades que se deben cumplir para encontrar la satisfacción en el trabajo: la referida al ambiente físico y psicológico del trabajo (necesidades higiénicas) y otras referidas al contenido mismo del trabajo (necesidades de motivación). Las primeras de ellas se pueden medir mediante ciertos aspectos como: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas, el ambiente de trabajo y las políticas físicas de la empresa. Las segundas tienen más que ver con sentimientos relacionados al crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización de quien desempeña el trabajo.

Si se satisfacen las del primer grupo, encontraremos a un individuo que no se siente insatisfecho pero tampoco se encuentra satisfecho, es decir, se encuentra en un estado neutro. Si no se cumplen estas necesidades higiénicas si podríamos hablar de un trabajador insatisfecho. La satisfacción o no satisfacción del individuo se encuentra si se cumplen o no las necesidades motivacionales.

5.3. MUJERES MANAGERS

Los estereotipos de género con respecto a las posiciones directivas son un obstáculo importante para el progreso de las mujeres en sus carreras. Schein (2007) realizó una investigación en base a la respuesta de 300 gerentes de nivel medio masculino y 167 gerentes de nivel medio femenino de un total de 13 compañías de seguros en los EE.UU. Ésta revela la fuerza e inflexibilidad del pensamiento “piensa en gerente, piensa en varón”, actitud reflejada en los hombres a través del tiempo y de las fronteras nacionales. Se dio a conocer que los hombres continúan viendo a las mujeres como personas que no cuentan con las actitudes, características y los temperamentos necesarios para asumir un rol directivo. Es decir, para ellos, éstas poseen falta de ambición y confianza en sí mismas con relación a sus pares masculinos. A su vez, ven en ellas una falta de compromiso relacionada a la responsabilidad familiar que deben llevar a cabo, algo que las imposibilita a la hora de generar redes de trabajo que facilitan la construcción de poder en una empresa. Relación inversa se da en las respuestas de las mujeres. Ellas no diferencian la capacidad de ejercer una posición alta con el género al que pertenecen. Es decir, ven a los hombres y a las mujeres de forma equitativa (Brenner, 1989).

Ésta es una realidad con la que viven la mayoría de las mujeres en el mundo. Igualmente, muchas llegan a niveles gerenciales y directivos. Es por eso que podemos hablar de un modelo de mujer ejecutivo típico en Argentina, en el cual podemos definir características y actitudes que comparten la mayoría (Fels, 2004). Es importante destacar que entre las metas, la mayoría percibe a la realización personal como muy importante o incluso fundamental para poder alcanzar un puesto de dirección. En el caso de este tipo de mujeres, diferentes estudios dieron a conocer que ellas disfrutaban de sus logros, poseen altas ambiciones de poder, necesidad de obtener altos ingresos, ascensos y en general, fuertes motivaciones de logro y poder (Fels, 2004). Es más, el 68% de ellas tiene un alto interés en arribar a posiciones de poder por autonomía económica y realización personal. Es decir los conceptos de poder, liderazgo y conducción están altamente ligados al desarrollo de una carrera laboral dentro de la organización. A su vez, mediante un estudio Heller (2011) confirmó que la mayoría tiene una edad promedio de 48 años y están casadas con hijos. A su vez cuentan con altas credenciales ejecutivas de posgrados en el exterior en carreras de Management e

Ingeniería. Algo interesante a analizar, es que muchas mujeres ejecutivas creen necesario el apoyo doméstico y las familias extensas para el avance de sus carreras ya que hay alguien que debe encargarse del cuidado, los nacimientos, los cumpleaños y las enfermedades de su familia. Es por eso que otros autores como Schwartz (1989) definen dos grupos de mujeres ejecutivas bien diferenciados: aquellas que le dan prioridad a sus carreras y otras que le dan más importancia a la relación entre el trabajo y la familia. Asimismo, de acuerdo al estudio realizado, todas trabajan más de 40 horas semanales y su aporte al presupuesto familiar representa más del 50%.

A su vez, podemos hablar sobre las industrias con un mayor porcentaje de mujeres en la alta dirección. Según datos provistos por el International Business Report (IBR) Grant Thornton, entre ellas se destacan las de educación y servicios sociales, y el cuidado de la salud. Ambas encabezan el 41%. Les siguen los sectores de hospitalidad (33%) y, alimentos y bebidas con el 27%. Al final del listado podemos ver, por ejemplo, a la industria minera con un 12%.

Entre los roles que ocupan estas mujeres de los altos rangos organizacionales, con respecto a Argentina en particular, se pueden ver los de Directora de Recursos Humanos con un 38%, Chief Executive Officer con un 22% y Chief Finance Officer con un 20%.

Igualmente, de cara al futuro, se pueden ver porcentajes más alentadores. Se cree que las empresas podrían mostrar un crecimiento significativo con respecto a las áreas ejecutivas. Se espera se incremente a un 39% en el 2024, cifra que hoy se encuentra en un 12% en América Latina.

5.4. MUJERES *ENTREPRENEURS*

El término *entrepreneurship* se ha convertido en una fuente de trabajo para las mujeres en muchas partes del mundo. Las empresas manejadas por mujeres representan actualmente una fuerza poderosa de la economía mundial. Estas son mayormente dueñas del 30% de todas las empresas privadas que se encuentran en los Estados Unidos, las cuales tienen 1.2 trillones de ingresos y cuentan con 19.1 millones de

empleados (Center for Women's Business Research, 2004). En un futuro, se espera que las mujeres sean dueñas del 50% de estas pequeñas empresas del país referente.

Langowitz y Minniti (2007) analizaron las variables que influyen a las mujeres a realizar emprendimientos y si las mismas tienen una significativa correlación con las diferencias de género. En primer lugar, se puede definir que los años, el ingreso y el estatus de empleo y educación son todos aspectos importantes a la hora que la mujer decide comenzar con su propia compañía. Los autores afirman que la decisión de realizar un emprendimiento es más compleja para las mujeres que para los hombres debido a la sensibilidad que tienen ante cuestiones no monetarias (Bird & Brush, 2002). Se puede ver una gran diferencia con respecto a los hombres cuando hablamos de objetivos de negocios y formas de ejercer la gestión.

También es importante destacar que aquellas mujeres que ya se encuentran trabajando son más propensas a empezar un nuevo negocio. A su vez podemos decir que el periodo entre 25 y 34 años, es aquel en el que la mayor cantidad de mujeres toma la decisión de realizar un emprendimiento por su cuenta.

Con respecto a la educación, Cowling & Taylor (2001) sostienen que las mujeres *entrepreneurs* tienden a tener un nivel de educación más alto que el de los hombres y que el mismo es más alto que el de aquellas mujeres que realizan otros tipos de trabajos. Al hablar de las actitudes de las mujeres en general, podemos decir que estas no tienen una gran tolerancia al riesgo cuando se trata de decisiones financieras. Es por eso que, el miedo al fracaso es algo que frena a muchas mujeres a emprender este camino. La confianza en sus propias habilidades es lo que tienen aquellas mujeres *entrepreneurs*.

Al hablar del proceso de decisión para lanzarse a este nuevo rumbo podemos decir que existen dos tipos de mujeres *entrepreneurs*: aquellas que perciben la oportunidad de entrar en un nuevo mercado de negocios y por el otro lado, aquellas que sienten una necesidad de salir de sus trabajos actuales debido a que no se sienten a gusto. Este segundo grupo es definido como *entrepreneurs* por necesidad (Reynolds, Bygrave, & Hall, 2003). El grado de motivación con el cual este grupo se lanza a realizar un proyecto por sus propios medios es mucho menor que el de aquellas mujeres que toman la elección a pesar de tener otras alternativas que le produzcan ingresos. A su vez, el

miedo al fracaso, es algo que también cambia en relación al grupo en el que uno se encuentra. El segundo grupo es el que le da una mayor importancia a este miedo, por la razón de que se van de un trabajo en el que no se sienten a gusto pero es estable, y no saben si el emprendimiento les va a dar sus frutos.

Hay elementos organizacionales que son indispensables para las mujeres como lo son: la toma de decisiones participativa, el diseño de puestos de trabajo flexible y una distribución equitativa del ingreso. Las mujeres necesitan que haya un clima cooperativo, en donde se aliente a los subordinados y se compartan las responsabilidades. Es por eso que según Winn (1955), las mujeres creen que al lanzar sus propios negocios tienen más oportunidades de desarrollar estas metodologías de trabajos y así lograr escapar de la barrera invisible impuesta por las organizaciones.

6. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Para alcanzar los objetivos del presente trabajo, se elaboró un estudio descriptivo concentrándonos en las diferentes percepciones de éxito y satisfacción que poseen las mujeres *managers* y las mujeres *entrepreneurs*. Para el análisis decidimos utilizar una encuesta que forma parte de una investigación llamada “5C - *The cross-cultural collaboration on contemporary careers*”, a su vez realizada en otros 30 países del mundo, para entender cuáles son las prioridades que tienen hombres y mujeres en el ámbito laboral y cuáles son las experiencias que influyen las mismas (Ver Anexo 1). La misma fue contestada por veinte mujeres: diez *managers* y diez *entrepreneurs*.

Ciertos requisitos debían cumplir las mujeres que realizaron las encuestas:

- Ser mujeres
- Ser argentinas o estar viviendo en el país hace cinco años o más
- Empleadas o trabajadoras por cuenta propia
- No se deben incluir a estudiantes, desempleados, jubilados y personas en paro
- Deben tener al menos dos años de experiencia laboral posterior a la educación recibida.

Es importante mencionar quiénes son consideradas mujeres *managers* o mujeres *entrepreneurs*. Las participantes del primer grupo deben formar parte del nivel directivo de empresas nacionales o multinacionales. A su vez, deben encontrarse en ese rango hace por lo menos 5 años. Con respecto a las mujeres *entrepreneurs*, están deben ser las creadoras o fundadoras de cualquier emprendimiento que tenga más de 5 años de vigencia.

A su vez, se realizaron entrevistas a dos mujeres de cada grupo para profundizar ciertas preguntas presentes en dicho proyecto. Las cuatro mujeres realizaron la encuesta por mail, pero las entrevistas fueron llevadas a cabo en sus respectivos hogares, para intentar llevarlas a cabo en un lugar en el que ellas se sintieran cómodas. Aproximadamente duraron entre veinte y treinta minutos y se abordaron preguntas con respecto a las respuestas vistas en la contestación de sus encuestas.

A continuación, se encuentran ciertas características de estas mujeres:

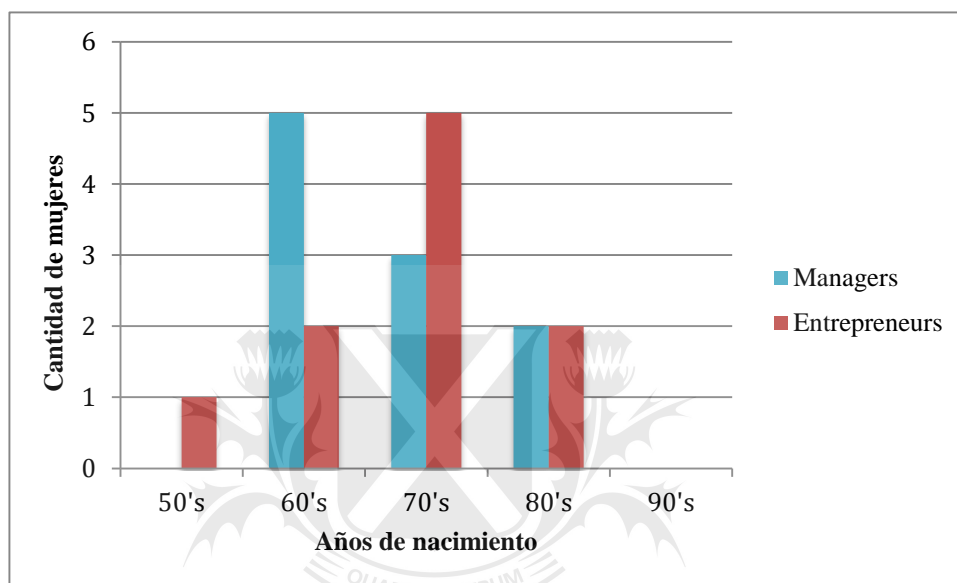
	Edad	Industria /Rubro	Tipo de Trabajo	Estado Civil	Horas de trabajo de la pareja	Cantidad de Hijos	Edad de los hijos
1	52	Seguros y Finanzas	Managing Director	Casada	Part- time	2	22 y 19
2	30	Entretenimiento y Recreación	Gerente de Calidad	En pareja	Full- time	0	N/A
3	42	Textil	Emprendedor/ Dueña	En pareja	Full- time	2	9 y 7
4	50	Seguros y Finanzas	Emprendedor/ Dueña	Divorciada	N/A	3	19, 16 y 14

La selección de estas personas no fue al azar, si no que intentamos elegir a dos personas de un mismo grupo pero que estuvieran en diferentes rubros o momentos de sus vidas. En el caso de las *managers* decidimos enfocarnos en la diferencia de edad. Con respecto a las *entrepreneurs*, al ser todas de un rango de edad parecido, elegimos a dos personas de diferentes rubros y tamaños de empresas.

7. RESULTADOS

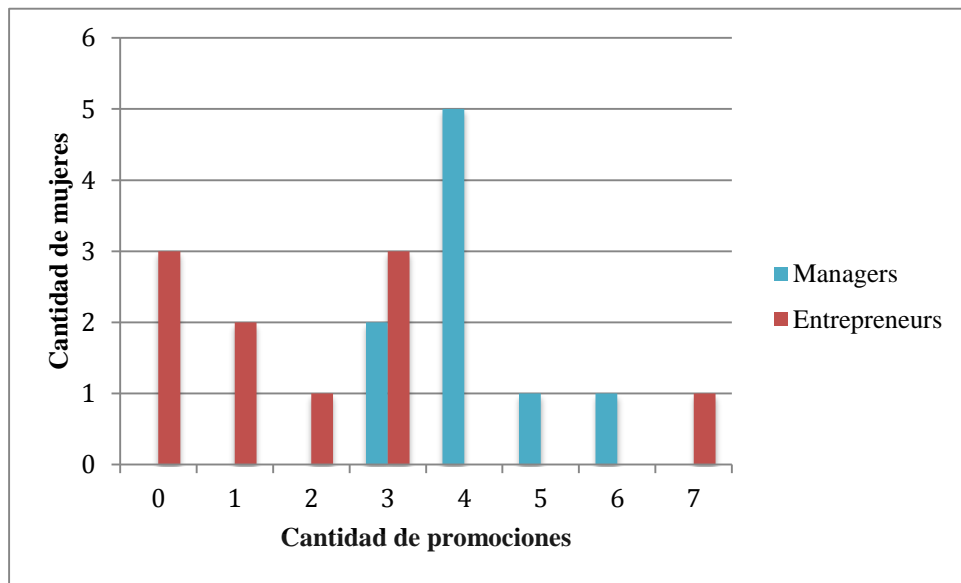
Se representaran gráficamente los resultados de las encuestas realizadas a las diez mujeres *managers* y diez mujeres *entrepreneurs*.

7.1. DIFERENCIA DE EDADES



Según los datos previstos en la encuesta, cinco de las diez mujeres *managers* nacieron en los sesentas, tres nacieron en los setentas y dos en los ochentas. Con respecto a las mujeres *entrepreneurs*, una nació en los cincuentas, dos en los sesentas, cinco en los setentas y dos en los ochentas. Es decir, el grueso de las mujeres *managers* tiene entre 45 y 55 años. En comparación, la mayoría de las *entrepreneurs* tiene entre 35 y 45 años.

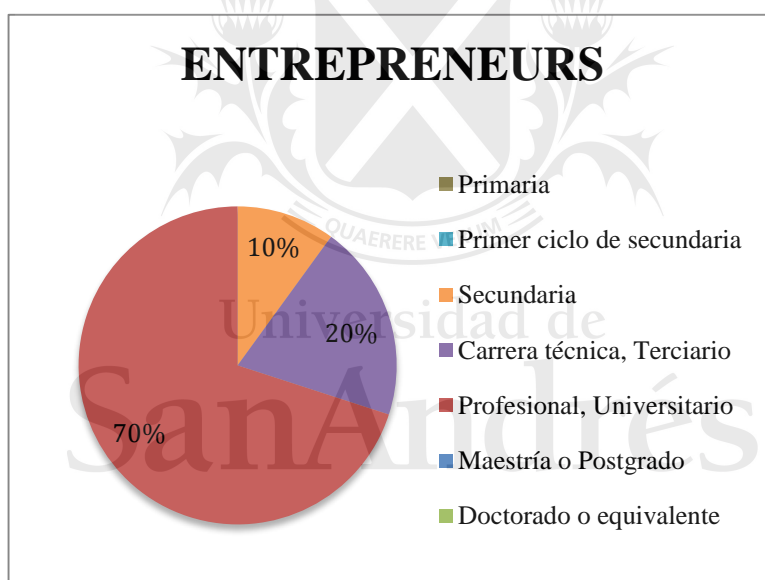
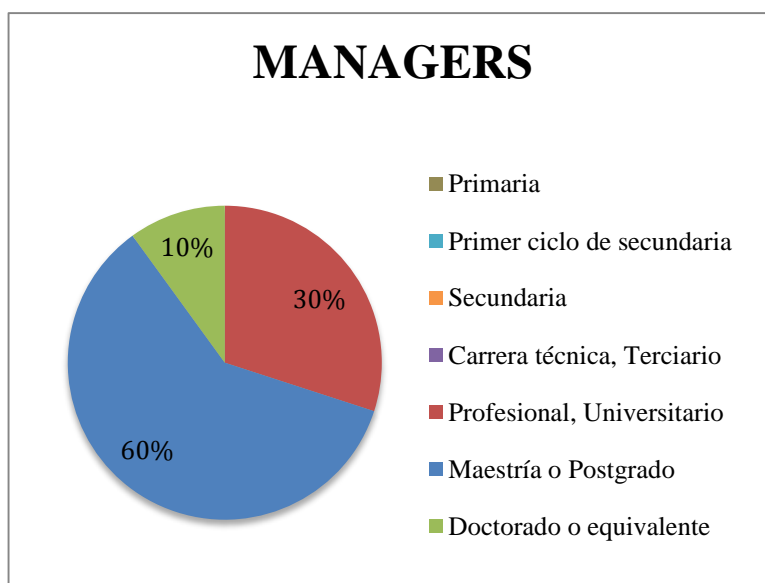
7.2. CANTIDAD DE PROMOCIONES



En las encuestas se puede ver una diferencia entre la cantidad de promociones que recibieron las mujeres *managers* y las mujeres *entrepreneurs*. Las *managers*, lograron tener a lo largo de sus carreras más promociones que el otro grupo. Hay dos de ellas que recibieron tres promociones, cinco que recibieron cuatro, una que recibió cinco y una que recibió seis.

En comparación, tres de las mujeres *entrepreneurs* no recibieron promociones, dos de ellas recibieron una promoción, una de ellas recibió dos, tres recibieron tres y una que recibió siete.

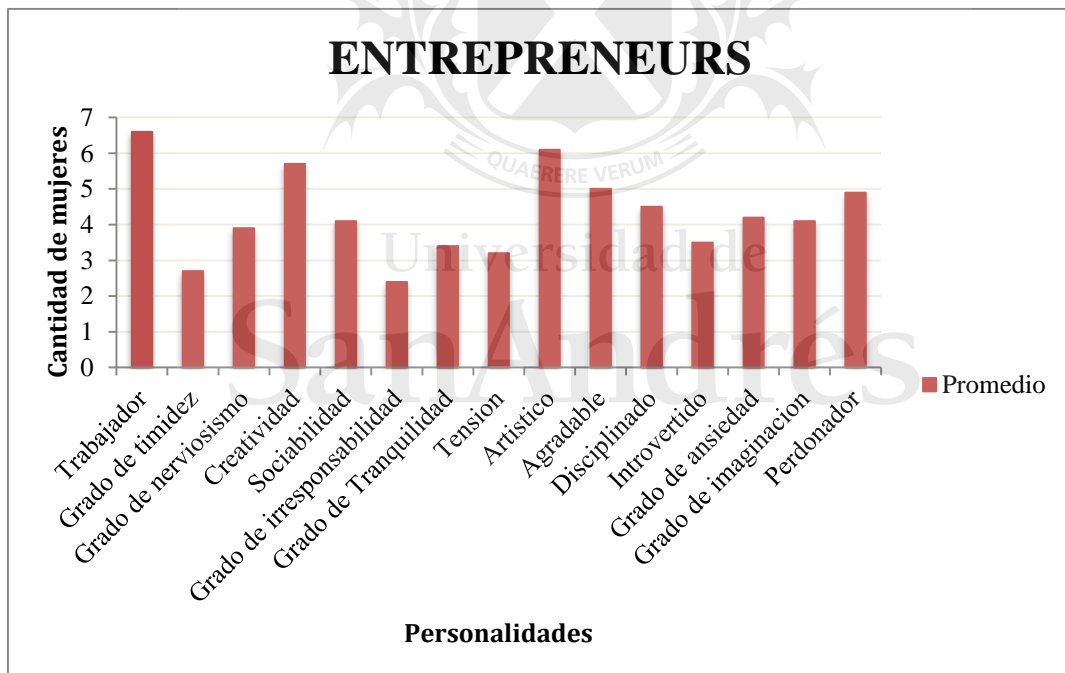
7.3. ESTUDIOS FORMALES



El 100% de las mujeres *managers* ha llegado por lo menos a realizar una carrera profesional o universitaria a lo largo de sus vidas. A su vez, el 60% realizó una maestría o postgrado para lograr una especialización en sus carreras. Por último, podemos ver que hay una de ellas que ha llegado a realizar un doctorado.

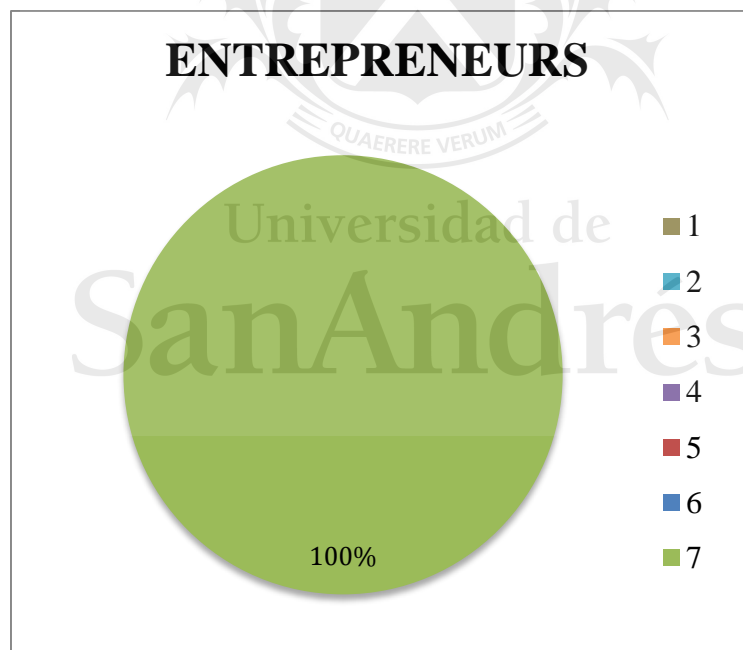
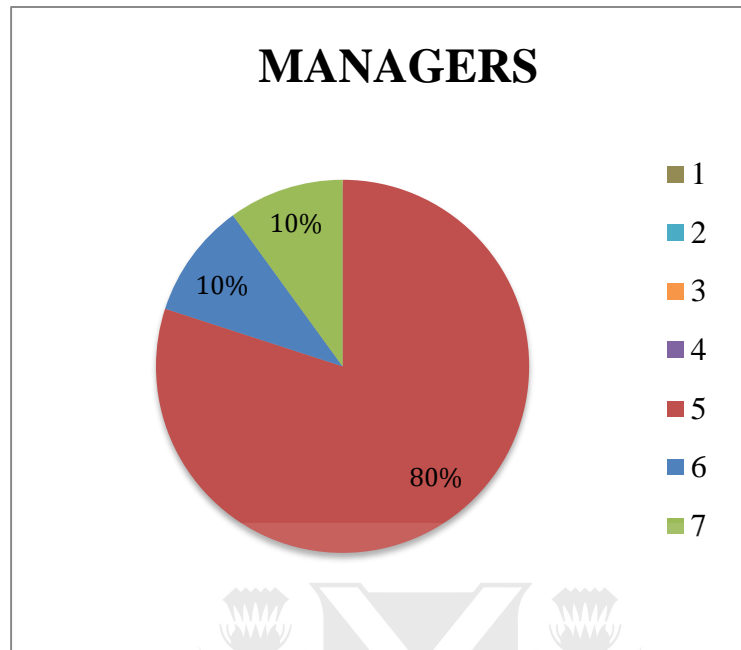
En el caso de las mujeres *entrepreneurs*, los estudios formales son inferiores. Hay una de ellas que simplemente tiene un título secundario. Más aun, el 20% ha llegado a realizar una carrera terciaria. El 70% restante ha llegado a obtener un título universitario.

7.4. PERSONALIDADES Y CARACTERÍSTICAS



En las mujeres *managers*, se puede detectar personalidades trabajadoras, disciplinadas, sumamente responsables e introvertidas. En cambio, en las mujeres *entrepreneurs* se destacan personalidades trabajadoras también pero además, creativas y artísticas. En el resto de las características, no se puede ver una diferencia muy distintiva.

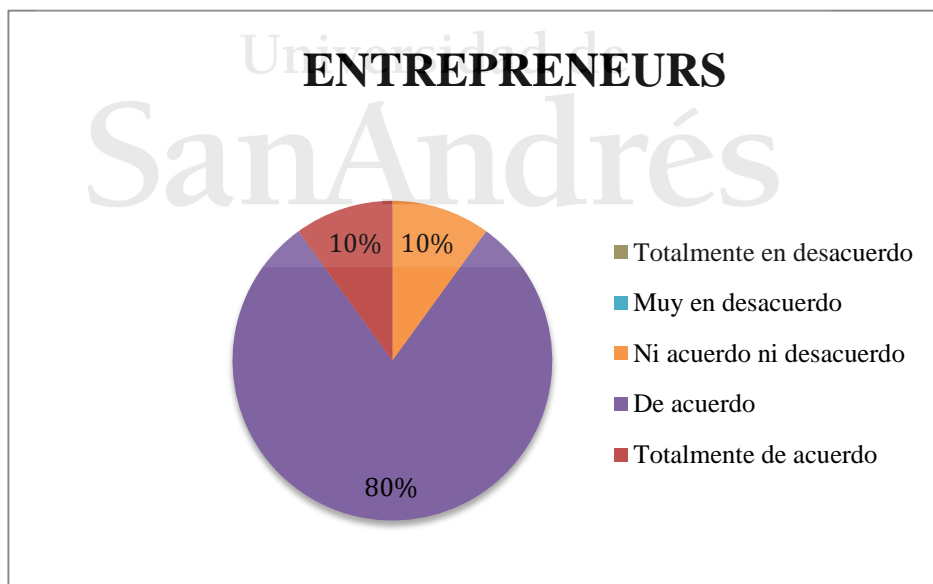
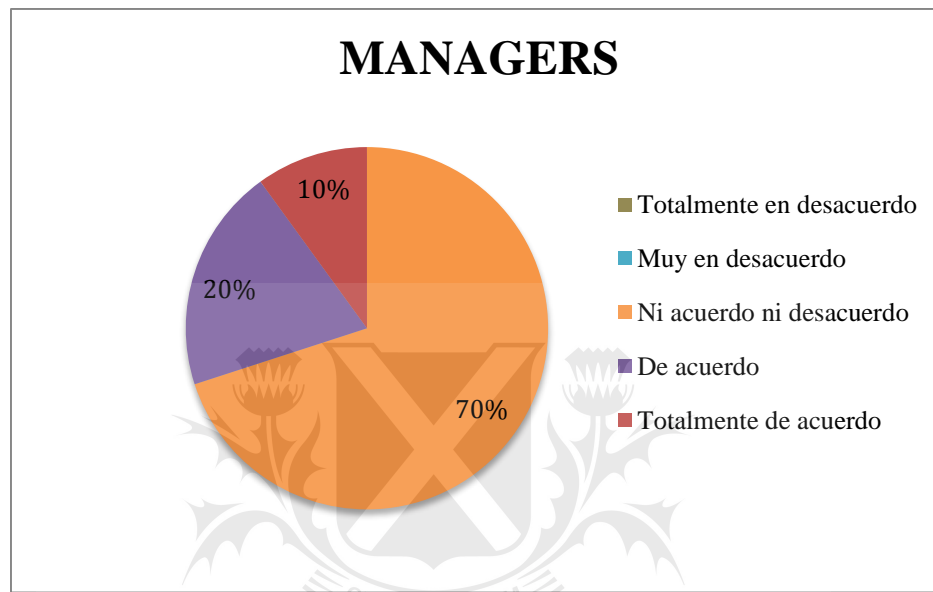
7.5. PERCEPCIÓN DE ÉXITO GENERAL DE CARRERA



Se puede ver una clara diferencia entre la percepción de éxito de carrera de las mujeres *managers* y las mujeres *entrepreneurs*. Del uno al siete, el 80% de las mujeres *managers* piensa que el éxito de sus carreras obtiene cinco puntos. El 20% restante se divide en dos, 10% a un nivel seis y 10% a un nivel siete.

No obstante, el 100% de las mujeres *entrepreneurs* siente que el éxito de sus carreras es el más alto al que podrían haber llegado, es decir, le dan un puntaje de siete puntos.

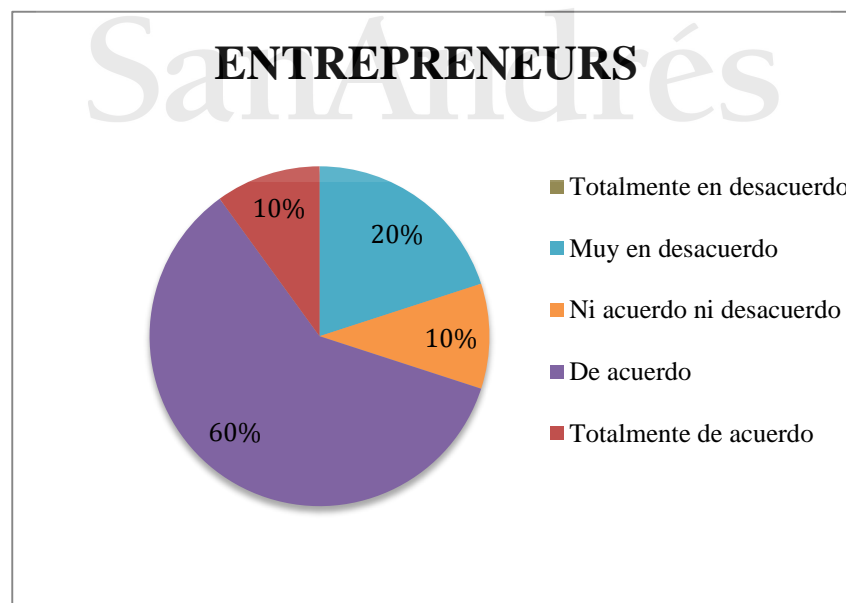
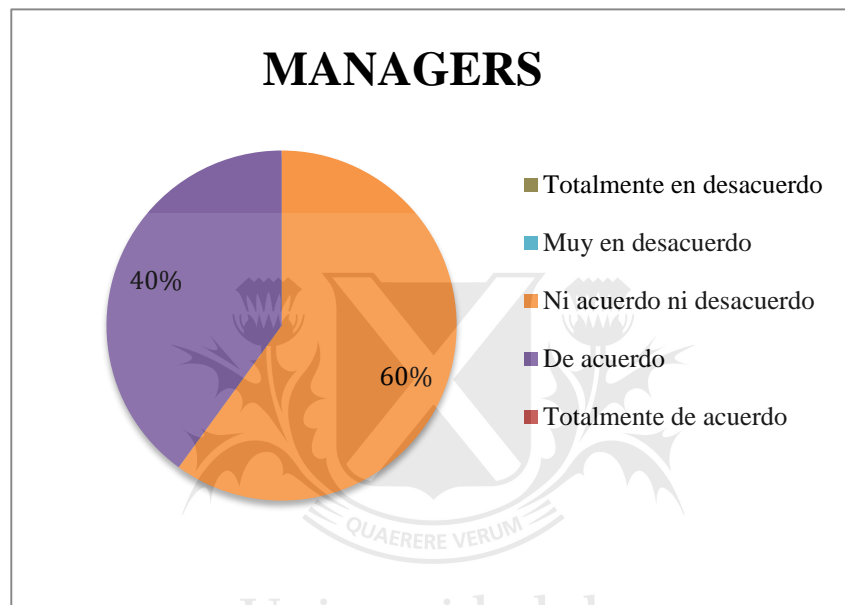
7.6. LOGRAR UN EQUILIBRIO GRATIFICANTE ENTRE EL TRABAJO Y LA VIDA FAMILIAR



Mediante la encuesta, se puede interpretar que siete de las diez *managers* no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con el equilibrio que logran llevar en sus vidas con respecto a lo laboral y lo familiar. Más aún, solo tres de ellas se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con el equilibrio que llevan a cabo.

Los resultados de las mujeres *entrepreneurs* fueron diferentes. Solo una no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo con la armonía que llevan a cabo entre la vida familiar y la laboral. El resto, es decir nueve de ellas, se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con ello.

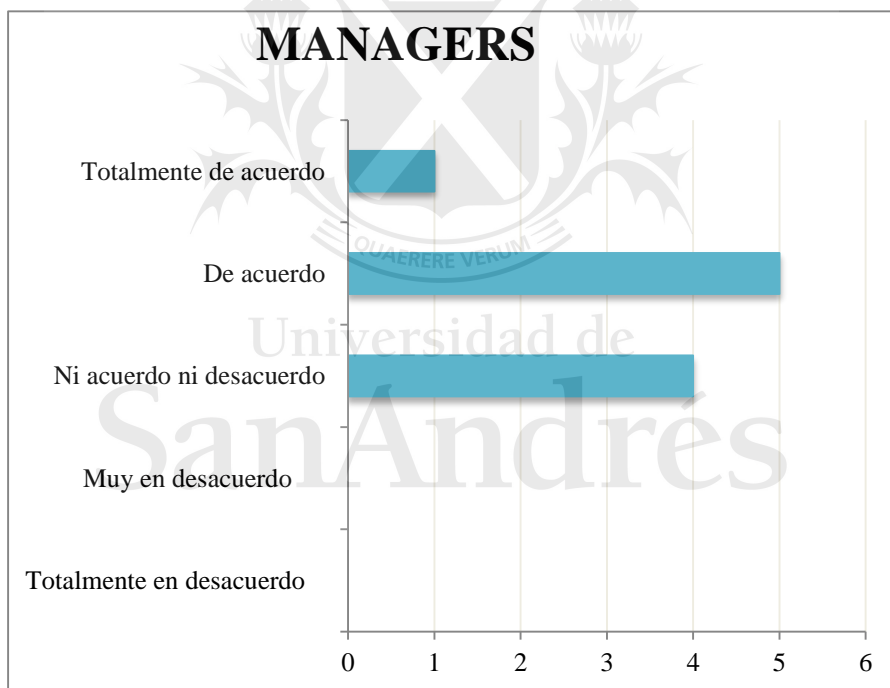
7.7. TENER TIEMPO PARA LOS INTERESES QUE NO SON LABORALES

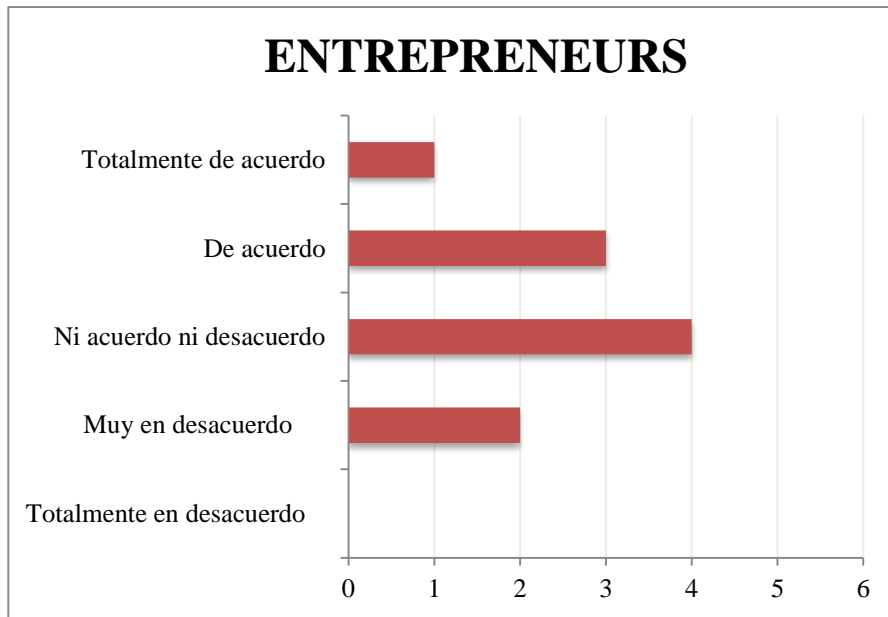


El 60% de las mujeres *managers* no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo con la cantidad de horas que tienen para dedicarle a intereses no laborales. El resto, está de acuerdo con este aspecto en sus vidas.

Al mirar los resultados de las mujeres *entrepreneurs* podemos encontrar una mayor disyuntiva. El 20% no se encuentra de acuerdo con la distribución del tiempo laboral versus el no laboral en sus vidas. Las siguen, el 30% de mujeres que no está de acuerdo ni en desacuerdo con ello. Por último, podemos ver un 60% de ellas que está de acuerdo y un 10% que se encuentra totalmente de acuerdo con el tiempo no laboral que tienen en sus vidas.

7.8. LOGRAR RIQUEZA

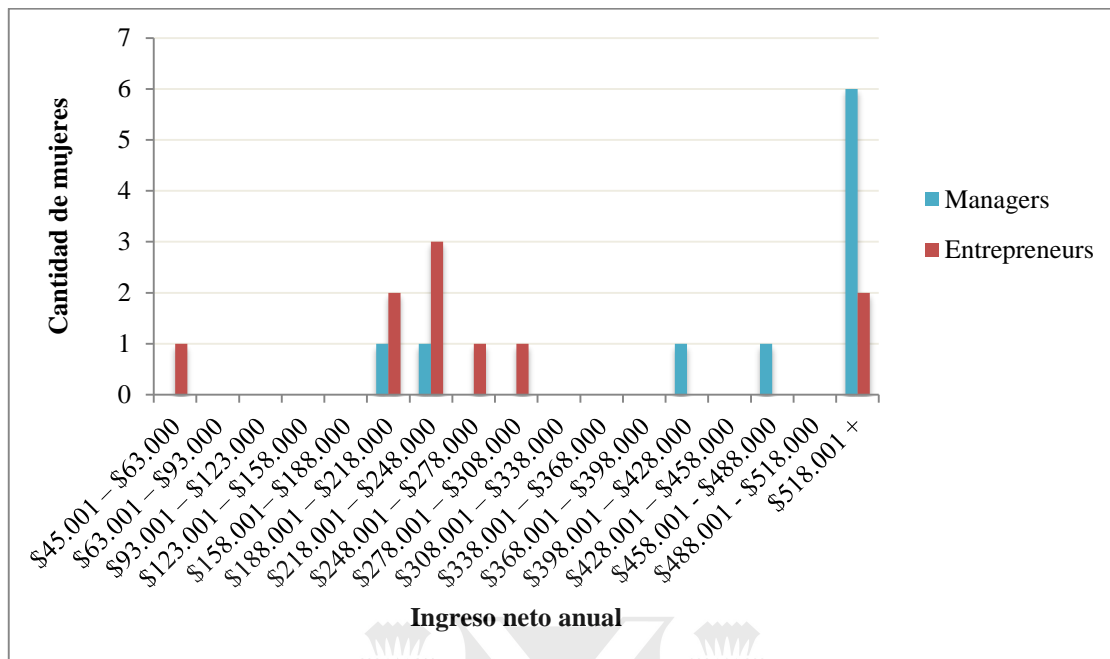




Solo una de las mujeres de cada grupo se encuentra totalmente de acuerdo con la remuneración económica que reciben. En el grupo de las mujeres que están simplemente de acuerdo, tenemos a cinco *managers* y a tres *entrepreneurs*. Siguiendo con la descripción, entre las personas que no están de acuerdo ni en desacuerdo con el sueldo que reciben, tenemos a cuatro mujeres en cada grupo. La diferencia se encuentra mayormente en que hay dos mujeres *entrepreneurs* que está muy en desacuerdo con el dinero que reciben gracias a su emprendimiento.

San Andrés

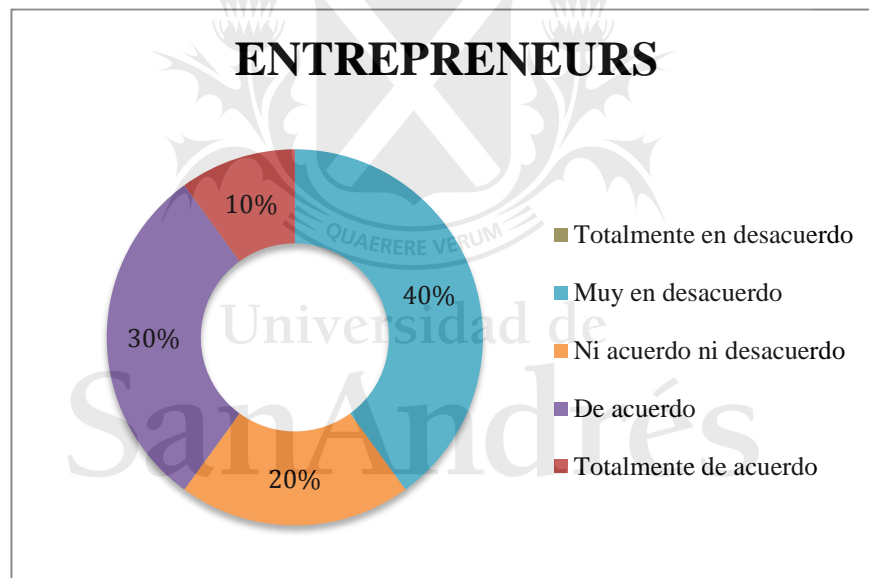
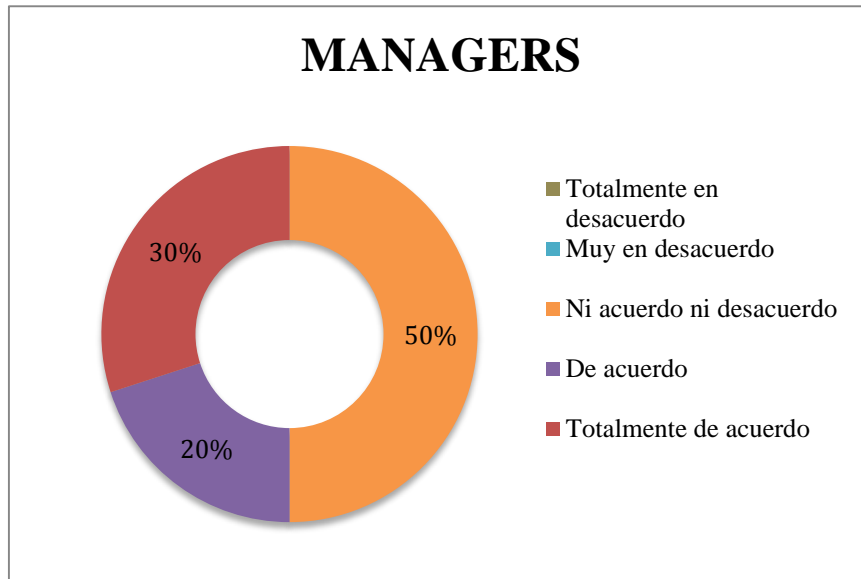
7.9. SUELDO NETO ANUAL



Mediante los gráficos previstos podemos ver que hay solamente tres mujeres *managers* que reciben entre 158.001 y 278.000 pesos. Siguiendo el gráfico, hay una que recibe entre 368.000 y 398.000 y otra entre 428.000 y 488.000 pesos. El resto, es decir seis de ellas recibe más de 518.000 pesos anuales.

En comparación, una de las mujeres emprendedoras gana con su trabajo entre 45.000 y 63.000 pesos. A su vez, hay siete que obtienen entre 188.001 y 338.000 pesos anuales. Por último, solamente una de ellas tiene la oportunidad de recibir un sueldo neto anual mayor a los 518.001 pesos.

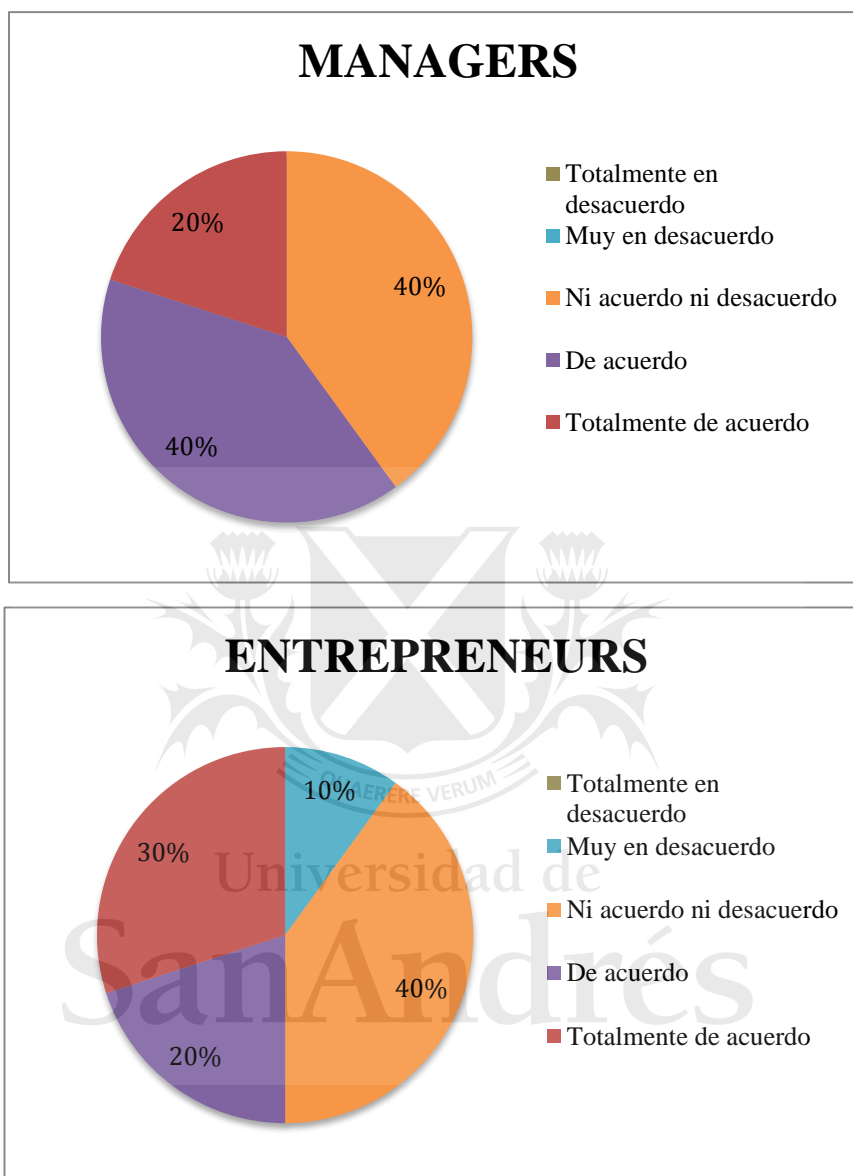
7.10. SEGURIDAD FINANCIERA



En primer lugar, nos encontramos con un 50% de mujeres *managers* que no se encuentran de acuerdo ni en desacuerdo con la seguridad financiera que ellas mismas logran proveer a sus vidas. El 20% se encuentra de acuerdo y el 30% totalmente de acuerdo con ello.

En segundo lugar, nos encontramos con un 40% de mujeres *entrepreneurs* que están muy en desacuerdo con la seguridad financiera que son capaces de proveer. El 20% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo con el tema analizado. Por último, hay un 30% que se encuentra de acuerdo y un 10% que está totalmente de acuerdo con la seguridad financiera que sus trabajos les proveen.

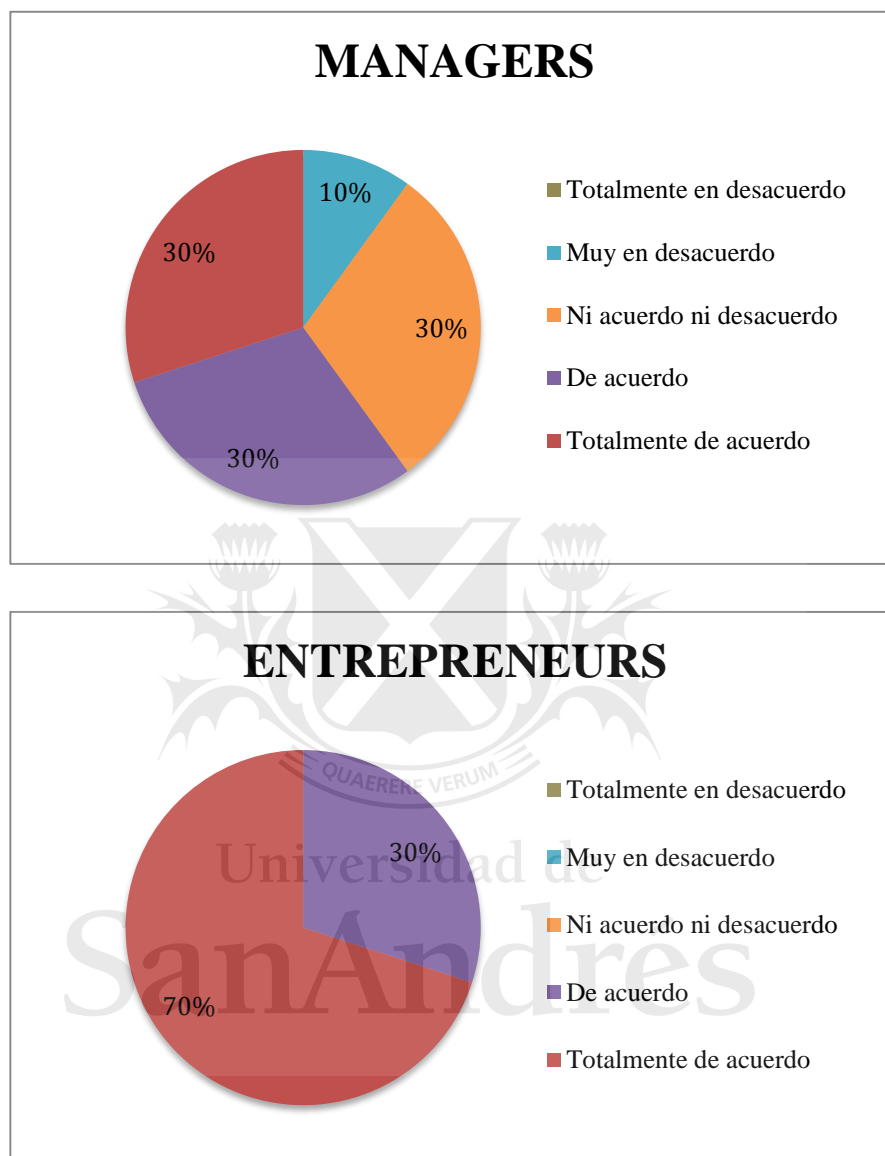
7.11. RECIBIR INCENTIVOS, GRATIFICACIONES Y BONIFICACIONES



Entre las *managers*, el 40% no siente la insatisfacción ni la satisfacción con este aspecto. El resto, es decir el 60%, si está de acuerdo con este aspecto en sus vidas

Al ver los resultados de las mujeres *entrepreneurs* podemos ver que hay una de ellas que se siente muy en desacuerdo con la cantidad de incentivos, gratificaciones y bonificaciones que recibe en su respectivo trabajo. Después hay un 40% que no está de acuerdo ni en desacuerdo. Por último, hay un 50% que se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con este aspecto en sus vidas.

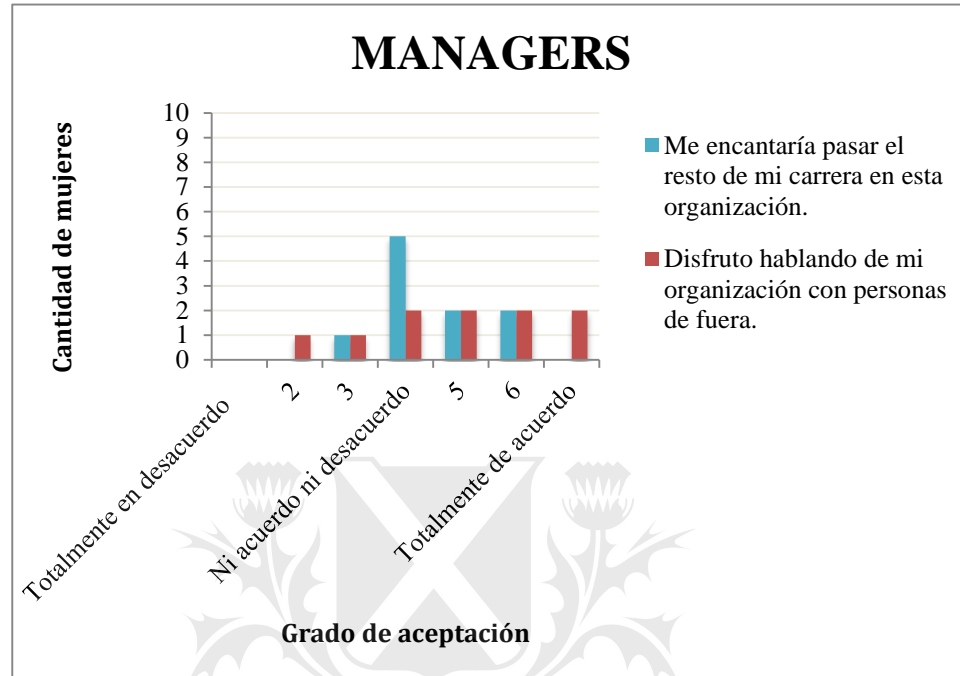
7.12. TENER LA OPORTUNIDAD DE SER EMPRENDEDOR



Los resultados de las encuestas, muestran que una de las mujeres *managers* se encuentra muy en desacuerdo con este aspecto en su vida. Es decir, le hubiera gustado realizar algún emprendimiento en sus años de carrera. Siguiendo a ella, se encuentran tres *managers* que no están de acuerdo ni en desacuerdo la idea de tener la oportunidad de realizar un emprendimiento en sus vidas. Por último, tenemos un 30% de mujeres que se encuentra de acuerdo con este aspecto y un 30% que se encuentra totalmente de acuerdo, es decir, que tuvo la oportunidad de realizar algún tipo de emprendimiento.

Como se esperaba ver, las mujeres *entrepreneurs* se encuentran en un 100% de acuerdo o totalmente de acuerdo con este aspecto en sus vidas.

7.13. PERSPECTIVAS DE SUS TRABAJOS Y ORGANIZACIONES

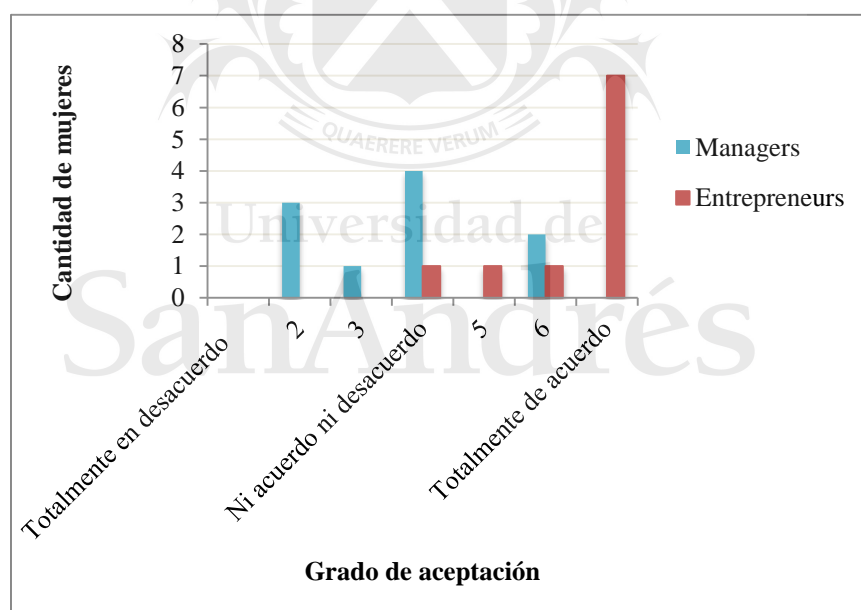


Encontramos diferencias al ver las perspectivas que las mujeres *managers* y *entrepreneurs* tienen con respecto a sus trabajos y organizaciones. Podemos ver que hay una *manager* a la que no le gustaría pasar el resto de su carrera en la misma organización. La siguen tres, que no se encuentran de acuerdo ni en desacuerdo con

esta posibilidad. Por último, hay dos de ellas que están de acuerdo con seguir en la misma empresa en la que trabajan. Por otro lado, el 100% de las mujeres *entrepreneurs* quiere pasar el resto de su carrera en la organización que han creado.

Más aun, al hablarles sobre si disfrutaban hablando de la organización con personas de afuera, dos contestaron estar en desacuerdo. Posteriormente, podemos encontrar a dos que no están de acuerdo pero tampoco en desacuerdo con esta perspectiva en sus vidas. Por último, hay seis que en alguna medida u otra se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con ello. Al ver los resultados de las mujeres *entrepreneurs*, podemos ver que el 100% se encuentra de acuerdo con hablar del emprendimiento que han creado.

7.14. REALMENTE SIENTO COMO SI LOS PROBLEMAS DE LA ORGANIZACIÓN FUERAN LOS MÍOS



Se pueden ver claras diferencias al ver las respuestas sobre si sienten que los problemas de la organización fueran de ellas mismas. Ocho de las mujeres *managers* no sienten responsabilidad en los problemas de la organización o se sienten indiferentes al respecto. Es más, solo dos de ellas contestó sentir los problemas de la empresa como personales. En cambio, al ver los resultados de las mujeres *entrepreneurs*, nueve de ellas sienten que los problemas de la organización son de ellas mientras solo una de ellas se sintió indiferente al respecto.

8. ANÁLISIS

A partir de las encuestas realizadas por las mujeres *managers* y *entrepreneurs*, se logró realizar un análisis sobre sus respuestas para poder determinar las percepciones de éxito que tienen cada uno de estos grupos.

8.1. DIFERENCIA DE EDADES Y CANTIDAD DE PROMOCIONES

En el caso de las mujeres *managers*, siete de ellas nació entre los años cincuenta y setenta. Por lo contrario en el caso de las emprendedoras, solo una de ellas pertenece a esos años. El resto, tiene fecha de nacimiento entre los años 70's y 80's. Puede haber varias explicaciones a este fenómeno.

Según una encuesta realizada por Eleonor Schwartz (1976), más del 50% de los emprendedores tuvieron algún trabajo administrativo antes de realizar un emprendimiento por cuenta propia. Además, asegura que entre las razones de renuncia de los respectivos puestos de trabajo están: la falta de independencia, la insatisfacción en el trabajo, la falta de desafíos, la necesidad de logros o la falta de seguridad. Esto nos hace pensar que las edades tempranas de las mujeres *entrepreneurs* se pueden deber a la salida de sus respectivos trabajos antes de llegar a posiciones en la alta o mediana gerencia.

Esto viene de la mano con los resultados obtenidos en la encuesta sobre la cantidad de promociones que tuvieron las mujeres *managers* y las mujeres *entrepreneurs*. El primer grupo cuenta con un número mayor que el del segundo. En números concretos, siete de diez *managers* tuvieron que pasar por cuatro o más promociones a lo largo de sus carreras para obtener el rol de gerente en el cual se especializan en este momento de sus vidas. En cambio, nueve de las diez *entrepreneurs* entrevistadas tuvo de 0 a 3 promociones a lo largo de su carrera. La faltante, es una mujer que ahora es dueña de una empresa de seguros en Argentina. Ella podría ser un claro ejemplo de una mujer que decidió abandonar el desarrollo en una empresa, con ya siete promociones encima, para obtener una mayor libertad en su vida.

Igualmente, como bien mencionamos anteriormente, no todos los emprendedores deciden dedicarse a este rubro después de haber trabajado en alguna empresa. El estudio anual de *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de 2009, reveló que los emprendedores que tienen entre 20 y 30 años de edad crearon más empresas nuevas que las personas más adultas. Es decir, existen varias personas que después de obtener un título universitario, deciden lanzar un negocio propio. Esto se puede deber a que las universidades le dan cada vez más importancia a integrar en su estrategia de estudios de grado cursos, talleres y otras estrategias tendientes a la formación emprendedora.

8.2. ESTUDIOS FORMALES

¿Se necesita de un master para llegar a altas posiciones gerenciales? Según los resultados previstos por las encuestas, el 70% de las mujeres *managers* afirma esta pregunta. En comparación, podemos ver que ninguna de las *entrepreneurs* ha optado por este título que adquiere una mayor categoría.

Ser profesional universitario y preferentemente tener posgrados o *masters* ayuda a las personas a adquirir puestos más altos de dirección. Para muchos es considerada una ventaja competitiva en el perfil académico frente a otros candidatos del mundo laboral. Además, demuestra el interés y la motivación que las personas tienen por actualizar conocimientos y profundizar prácticas determinantes de cada sector laboral.

Existen varios motivos por los que optar por un master puede ser decisivo en el futuro profesional de las personas que quieren llegar a altos niveles competitivos: la especialización requerida por ciertas áreas profesionales, el conocimiento práctico, la perfección de un segundo idioma, el reconocimiento frente a los demás y la red de contactos y *networking* que se crea a partir de los profesoras y las personas que estudian con uno mismo.

Evidentemente, hacer un master es una ventaja importante cuando se apuesta a mejores oportunidades laborales. En la actualidad no alcanza con obtener un título de

grado. Contar con un estudio superior es un requisito excluyente en muchas organizaciones.

8.3. PERSONALIDADES Y CARACTERÍSTICAS

Entre todos los atributos y características que fueron estudiados en la encuesta, los que obtuvieron mayores diferencias fueron los de: disciplina versus poca fuerza de voluntad, ansiedad versus calma, creatividad versus la no creatividad y el alto grado artístico versus el bajo grado artístico.

En primer lugar, podemos ver que las mujeres *managers* poseen un mayor grado de disciplina que las mujeres *entrepreneurs*. Esto se puede deber a que es que es duro llegar a la cima de un trabajo o profesión. Nada se logra al azar, sino que se necesita de mucho trabajo, compromiso persistencia y disciplina para alcanzar metas. A su vez, los gerentes deben mantener una fuerte disciplina en relación con la terminación de procesos y plazos de tareas. Deben responder fuertemente ante un calendario y deben tener una alta calidad de trabajo en su equipo. Además, tienen que cumplir con cierto horario de trabajo y con cierta efectividad de funciones. Estas son todas, en su mayoría, tareas que las mujeres *entrepreneurs* no necesitan cumplir al 100%. Las mujeres *managers* necesitan primordialmente de la autodisciplina, aquello para poder mantener el éxito y el liderazgo.¹

Con respecto a los resultados previstos anteriormente sobre la ansiedad de las mujeres con respecto a sus carreras, podemos ver que las *managers* presentan un mayor grado de inquietud.

Según Robert Hisrich y Candida Brush (1986) esto se debe a que las mujeres *entrepreneurs* suelen estar casadas con hombres que tienen un trabajo profesional o técnico en el que suelen ganar más de 50.000 dólares al año, lo que logra reducir la angustia financiera que se genera cuando ellas son las principales proveedoras del dinero familiar. Una de las dos mujeres *entrepreneurs* que dice ser muy ansiosa, es la

¹ AC, 14 de mayo de 2015 (10:05 p.m.), comentario en Instituto de los Andes (blog), 18 de noviembre de 2007. <http://gerencia.blogia.com/2007/111801-la-disciplina.php>

única de este grupo de mujeres que tiene un marido con un trabajo no remunerado. Las restantes, no son el principal soporte financiero del cual depende la familia a la cual pertenecen, por lo que pueden implementar un estilo más flexible y con menos presión que el de las otras mujeres.

El alto grado de creatividad y artístico que poseen las mujeres emprendedoras en comparación con las mujeres *managers* se puede deber a que el emprendedor presenta atributos como originalidad e innovación (McClelland, 1961). A su vez, Zhao y Seibert (2006) examinaron la relación entre la personalidad y las condiciones de emprendimiento. Según ellos, una de las variables que abría el camino hacia un emprendimiento eran las características creativas, innovadoras, imaginativas y reflexivas que tenían los emprendedores. Es decir, estas personas son capaces de tener una serie de rasgos intelectuales y no intelectuales de personalidad que contribuye a rendimientos productivos y originales. Estas personas son capaces de innovar en la solución de problemas, tener una riqueza de ideas y una capacidad para la innovación. Puede ser que esto no se de en gran medida para las mujeres *managers*, ya que probablemente sus trabajos suelen tener que ver con la efectividad y precisión de tareas de gestión.

8.4. PERCEPCIÓN DE ÉXITO GENERAL DE CARRERA

Al preguntarle a las veinte mujeres encuestadas sobre su éxito de carrera, se puede ver una clara distinción entre lo que creen las *managers* y las *entrepreneurs*. Las mujeres de gerenciamiento medio o alto sienten que sus carreras no han sido lo más exitosas posibles. En cambio, las emprendedoras sí le asignan el nivel máximo a su éxito profesional.

Según estudios realizados por el departamento de Recursos Humanos de Hewlett Packard sobre aplicaciones a puestos internos en la organización, las mujeres calificadas para postularse no lo hacían porque pensaban que no llegaban a cumplir el 100% de los requerimientos. En cambio, los hombres que cumplían con al menos el 60% de estos, se lanzaban a la postulación.

Sheryl Sandberg, COO de Facebook y autora del libro *Lean- In* dijo: “aún hay días en los que me levanto y me digo que no me lo merezco”. No es que le falta la capacidad o confianza en sí misma, sino que es una especie de “capa” que cubre la percepción de potencial de logro que las mujeres comparten. Es decir, las mujeres que trabajan en organizaciones tienen a percibir sus capacidades con modestia.²

Esta explicación puede no darse en el caso de las mujeres *entrepreneurs* ya que no se encuentran en continua competencia de puestos dentro de una organización. Lo que una de las mujeres *managers* me comentó en la encuesta fue que ella no creía tener un nivel 7 (nivel más alto) de éxito de carrera ya que sentía que veía a otras personas en la organización que eran mejores que ellas. Eso parece no pasarles a las mujeres *entrepreneurs* ya que ellas son las dueñas y por lo tanto tienen el rango más alto posible en una organización. Es más, una de las emprendedoras del área textil entrevistada argumentó que sentía tener un máximo nivel de éxito de carrera porque todo se había logrado estabilizar en su vida: trabajo, familia, satisfacción personal y libertad en su vida.

8.5. LOGRAR EQUILIBRIO GRATIFICANTE ENTRE EL TRABAJO Y LA VIDA FAMILIAR

Con respecto a las *managers* siete de ellas contestaron de una escala del 1 al 5 que este equilibrio en sus vidas obtenía 3 puntos. En cambio, ocho de las diez *entrepreneurs* contestaron 4 puntos y una de ellas contestó 5.

La realidad es que llevar a cabo exitosamente la carrera y la familia es un obstáculo grande por el cual pasan muchas mujeres. Muchas veces llega un momento en la vida en donde hay que negociar entre estos dos aspectos. Y ahí es donde muchas mujeres, no encuentran lograr un equilibrio y generan un desvío en el camino de sus vidas. Todos sabemos que, muchas mujeres no tienen el apoyo necesario que se requiere para lograr

² AC, 4 de abril de 2015 (10:05 p.m.), comentario en Semana Económica (blog), 17 de julio de 2014, <http://semanaeconomica.com/factor-humano/2014/07/17/humildad-soberbia-autoestima-buenos-gerentes/>

la estabilidad del ámbito laboral con el ámbito familiar. Las responsabilidades laborales, en muchos casos, impactan sobre el buen funcionamiento de la familia y del hogar, lo que a su vez podría generar un impacto en la dinámica de trabajo de las mujeres. Las mujeres *managers*, deben cumplir con una agenda repleta de demandas laborales, algo que influye en la disponibilidad emocional y el tiempo que tienen para generar un espacio familiar. En muchos casos, este tipo de mujeres no logran poner límites fijos entre lo laboral y lo personal, algo que termina afectando negativamente la calidad de la vida familiar y del tiempo compartido con los hijos.

La mujer ha sido educada para cumplir con su rol de madre y esposa. Sobre esta base se crean sus creencias y cosmovisiones. A partir de ello, se puede decir que en el mundo existen tres tipos de mujeres con respecto al tiempo familiar versus el tiempo laboral que deciden llevar a cabo. En primer lugar, están las mujeres que pueden compatibilizar 100% la vida familiar y el desarrollo laboral.

En segundo lugar, están aquellas que lo intentan, pero viven sus vidas estresadas y con culpa porque sienten que no dedican suficiente tiempo a ninguna de estas responsabilidades. En el caso de las *managers*, 8 de cada 10 mujeres son las principales responsables de al menos uno de sus niños. Pero, al contestar la pregunta sobre si han logrado un equilibrio gratificante entre el trabajo y la vida familiar, 6 de ellas contestaron que no estaban de acuerdo con este punto en sus vidas.

Específicamente, una de ellas, *manager* de la industria financiera y de seguros me comentó que no se sentía satisfecha con la cantidad de horas que les había dedicado a las hijas a lo largo de los años. Ella decía: “en muchos casos opté por quedarme trabajando, en vez de retirarme más temprano para ir al acto de fin de año de una de mis hijas”. Otra cosa que se lamentaba era el hecho de que el padre de las chicas había ocupado el rol de madre que ella decidió abandonar para poder avanzar en su carrera. Igualmente, su marido tuvo que dejar de trabajar para poder cumplir con un doble rol, de madre y padre a la vez, ya que en nuestro país no existen extensas licencias por paternidad, como lo hay en otros.

Por ejemplo, en Noruega, país con el segundo PBI per cápita más alto del mundo, otorga a los padres 70 días licencia percibiendo el cien por cien de su salario y 259 días

compartidos con la madre del hijo también obteniendo el 100% de su remuneración salarial. Caso análogo sucede en Suecia con la obligación de tomarse al menos 60 días, más 10 días laborales a partir del nacimiento. A su vez tienen la posibilidad de utilizar 480 días compartidos entre el padre y la madre percibiendo el 80% hasta los 390 días. Esto es uno de los factores que le permite a los países nórdicos tener uno de los mayores porcentajes de mujeres en el ámbito laboral (73%).³

Finalmente, están aquellas que creen que estos dos términos son totalmente incompatibles y es por eso que deciden o tener hijos o no tenerlos y enfocarse en el trabajo plenamente.

En este último grupo, podemos encontrar a una de las diez *managers* entrevistadas que decidió priorizar su carrera profesional ante la idea de crear una familia, en el momento en que le dijeron que debía irse al exterior por un año. Esto género que ella tuviera que terminar la relación con su pareja por temas de distancia que no se pudieron llevar a cabo de manera positiva. Hoy en día, se acaba de casar con la persona que en ese momento dejó ir por temas laborales. Al hablar con ella nos dijo: “me di cuenta que no podía dejar de lado la oportunidad de generar una familia por mi trabajo, porque el éxito profesional no es algo que me genera una satisfacción para toda la vida. No puedo seguir perdiendo el tiempo de crear algo que esperé durante toda mi vida. La familia es para siempre, el trabajo no”.

La meta primordial es llegar a la cima de la organización en el menor tiempo posible, sacrificando lo que sea necesario. Haciendo foco en el cumplimiento de los objetivos, suelen no prestar mucha atención a la tarea diaria, a la calidad de trabajo, al transcurrir de esa tarea para poder lograr objetivos y a las relaciones interpersonales, entre otras

³ AC, 15 de abril (6:33 p.m.), comentario en Bebe y Mas, “Permisos de maternidad y paternidad en Europa”, 18 de mayo de 2011. <http://www.bebesymas.com/noticias/permisos-de-maternidad-y-paternidad-en-europa>

cosas. Lo que perciben como meta, les dificulta la posibilidad de dedicar tiempo a temas personales.

Es importante mencionar, que dos de las mujeres *managers* que hoy encuentran un mayor balance en sus vidas fueron entrevistadas. Una de ellas encuentra una mayor estabilidad y una menor exigencia laboral, dado que trabaja en un banco de inversión y la situación económica del país no ayuda a obtener situaciones benéficas para los clientes. La otra, es aquella mujer que mencionamos anteriormente que a los 30 años decidió optar por casarse y obtener una familia.

En el caso de las mujeres *entrepreneurs*, no encontramos los mismos problemas. La mayoría, es decir nueve, parece haber encontrado un equilibrio perfecto entre el ámbito familiar y laboral. Al entrevistar a dos de ellas, sus respuestas fueron idénticas: “yo soy mi propia jefa y decido sobre mis horarios. En la mayoría de los casos me los puedo acomodar para poder ejercer mi rol de madre”. Es decir, que ellas tienen la oportunidad de tener un trabajo más flexible, en cuanto a los horarios, que el de las *managers*. A su vez, ellas no deben reportarle a nadie por qué deciden trabajar dos o tres horas menos en un día para, por ejemplo, llevar a sus hijos al médico o al dentista

8.6. TENER TIEMPO PARA INTERESES NO LABORALES

Como vimos anteriormente en la sección de resultados, dos de las mujeres *entrepreneurs* contestaron no estar satisfechas con la cantidad de horas que tienen para dedicar su tiempo para realizar actividades personales como cursos de literatura, fotografía o incluso ayudar a los más necesitados. Esto puede deberse a que cuando los emprendimientos se encuentran en el principio de su desarrollo, los dueños suelen tener un modelo autocrático en la toma de decisiones. Es decir, raramente suelen delegar actividades a sus empleados.

Según autores como Charles B. Swayne y William Trucker (1973), a medida que la empresa crece se debería lograr una descentralización del poder para lograr adaptarse a un modelo de *management* más tradicional. Igualmente, muy pocos *entrepreneurs* logran la integración del sistema y un planeamiento a futuro más sofisticado para generar un crecimiento estable. Es por eso que este grupo de mujeres

puede encontrar una insatisfacción en la distribución del tiempo que le dedican al trabajo versus a la vida personal. La delegación efectiva de actividades puede crear el balance que los *entrepreneurs* sueñan encontrar.

En cambio, las mujeres *managers* si pueden encontrar ese espacio personal necesario para percibir el éxito de sus carreras. La mayoría ya ha pasado por la etapa de quedarse hasta altas horas de la noche trabajando para terminar las tareas del día. Como una de ellas dijo: “después de estar 25 años trabajando en la misma organización, aprendí a medir y separar mis tiempos”.

8.7. REMUNERACIÓN ECONÓMICA

Las mujeres *managers* y *entrepreneurs* están de acuerdo con que lograr riqueza en sus trabajos es sumamente importante para percibir la satisfacción en sus carreras. Solo cuatro de las veinte mujeres contestaron que no les parece importante ni poco importante.

Igualmente al hablar de sus carreras en particular, sí podemos encontrar una clara diferencia. Las mujeres *managers* logran percibir un sueldo anual más grande que el de las *entrepreneurs* y por ende se puede encontrar una diferencia en el grado de felicidad que perciben estos dos grupos de mujeres. Siete de las diez *managers* están de acuerdo o totalmente de acuerdo con que sus trabajos les permiten lograr riqueza. En comparación, solo tres de las mujeres *entrepreneurs* se sienten a gusto con el dinero que logran con sus trabajos.

A su vez, podemos ver una alta diferencia entre los salarios anuales que estos dos grupos perciben. El grueso de las *entrepreneurs* logra un ingreso anual de entre 248.000 y los 368.000 pesos. En cambio, la mayoría de las mujeres *managers* entrevistadas gana entre 428.000 y 518.000 pesos. Una sola *manager* dijo ganar menos que las *entrepreneurs* pero al preguntarle sobre este aspecto me aclaró que no se sentía a gusto con expresar su verdadera ganancia anual.

En primer lugar, como mencionan Cowling & Taylor (2001), las mujeres se enfrentan a barreras personales, sociales y culturales que dificultan su decisión de emprender o

crecer en sus emprendimientos. El miedo al fracaso, la falta de confianza en sí misma y las dificultades para lidiar el conflicto son algunas de las causas que generan conflicto en este grupo de mujeres. Esto puede explicar, a su vez, el miedo que tienen a invertir un mayor porcentaje de capital en sus negocios. Algo que les permitiría, en muchos casos, aumentar el nivel de sus ingresos.

Más aún, Schwartz (1976) argumenta que las mujeres *entrepreneurs* suelen subestimar el costo de las operaciones de sus negocios y el marketing de sus productos. Al no tener experiencia en mantener el éxito de una empresa, manejar el dinero es el mayor problema de los *entrepreneurs*. Paralelamente la economía en que vivimos hoy en día en Argentina no ayuda a que estos emprendimientos tengan un éxito estable.

8.8. RECIBIR INCENTIVOS, GRATIFICACIONES Y BONIFICACIONES

Los programas de incentivos, gratificaciones y bonificaciones bien dirigidos pueden ayudar a la efectividad de la organización. Al realizar recompensas significativas y adecuadas, se brinda un apoyo necesario para las personas, lo cual demuestra que la organización reconoce y valora el trabajo que realizan. El objetivo de los mismos es motivar a los empleados de una compañía para que su desempeño sea mayor en aquellas actividades que realiza. Entre los objetivos que buscan generar los planes de incentivos y bonificaciones están: motivar al empleado a ser lo más productivo posible, promover el aumento de la productividad del recurso humano, retener al personal valioso, desalentar a los trabajadores que la empresa no quiere y atraer el mejor recurso humano disponible en el mercado.

Con respecto a la encuesta, podemos ver que los resultados son los esperados. Diecisiete de las veinte mujeres encuestadas considera importante o muy importante el uso de incentivos, gratificaciones y bonificaciones para percibir de mejor manera el éxito y la satisfacción en sus carreras. Al ver los resultados con respecto a sus vidas en particular, la mayoría de las mujeres *managers* dicen percibir estos tipos de programas. En comparación, solo 4 de las mujeres *entrepreneurs* dijo estar de acuerdo con ello en sus respectivas organizaciones. Esto se puede deber a que la mayoría de las empresas

emprendedoras no cuentan con personas altamente calificadas o esenciales para la organización.

8.9. TENER LA OPORTUNIDAD DE SER EMPRENDEDORA

El 100% de las mujeres *managers* encuestadas, afirma que el tener un propio emprendimiento puede generar una mayor percepción de éxito en sus carreras. Pero al ver los resultados previstos anteriormente sobre este aspecto en sus vidas, un 10% afirmó estar satisfecha y otro 30% no estar satisfecha ni insatisfecha. Es decir, existe la posibilidad de que este grupo de mujeres busquen, en algún momento de sus vidas, la oportunidad de realizar un emprendimiento propio

Las organizaciones suelen analizar las renunciaciones de los empleados, pero no suelen analizarlas por género. Las que sí hicieron estudios comparativos entre hombres y mujeres, se dieron cuenta de que en general las mujeres no deciden dejar sus trabajos para quedarse en sus hogares, sino que lo hacen para encontrar un lugar más atractivo de trabajo, obtener mayor control en sus vidas y también para encontrar un significado y una motivación renovada que ofrecen carreras alternativas como *entrepreneurship*.

Al realizar un análisis sobre qué es lo que genera que las mujeres quieran realizar un cambio en sus vidas, se detectó que el querer cuidar de sus hijos puede ser una razón pero que en muchos casos el gatillo dominante para aquellas personas que se dedicaban a las finanzas, los bancos o los negocios era el no encontrar un trabajo satisfactorio o placentero.

Después de cumplir los cuarenta, las mujeres luchan por ser reconocidas y obtener promociones internamente. A su vez, están listas para ser más naturales de lo que realmente lo son en las organizaciones en las que trabajan y es ahí donde comienzan a soñar con oportunidades lejanas a las empresas. (Whittenberg-Cox & Maitland, 2009).

Es importante mencionar que las dos mujeres *entrepreneurs* que entrevistamos luego de que realizaran la encuesta, nos confirmaron esta teoría. La primera de ellas había pasado por varias organizaciones, la más importante MTV en Miami. Al tener hijos, decidió abandonar el trabajo corporativo y lanzar su propio proyecto de venta de

carteras en su país natal, Argentina. Igualmente, agradece haber pasado por la instancia anterior en su carrera, ya que fue la que le permitió generar contactos para hacer crecer su propio negocio. Gracias a ello, consiguió que sus productos fueran vendidos en Free People y Anthropology, dos marcas muy reconocidas en Estados Unidos. Otra de ellas, ahora dueña de una empresa de seguros en Argentina, decidió abandonar su trabajo anterior por la presión y la insatisfacción que sentía en su trabajo anterior. Al despertarse todas las mañanas, no sentía la felicidad de ir a trabajar. Había llegado un momento en el que levantarse a la mañana para ayudar a una gran multinacional no le generaba ningún tipo de felicidad. Hoy en día, con su propio proyecto puede tener el renovado y pasional ambiente que había estado buscando en sus años de trabajo en la anterior empresa. Estos, son dos ejemplos que pueden demostrar el cambio que muchas mujeres buscan en sus vidas después de trabajar en grandes corporaciones en donde no se sienten reconocidas.

8.10. PERSPECTIVAS DE SUS TRABAJOS Y ORGANIZACIONES

William Cooper Procter, presidente de Procter & Gamble Co. en 1887 mencionó que el mayor desafío de las grandes empresas es hacer que cada trabajador se sienta vital para la compañía, con oportunidad de compartir sus éxitos.

Los resultados de las encuestas con respecto a este tema fueron diferentes para las mujeres *managers* y las *entrepreneurs*. Las *managers* no quieren quedarse por el resto de sus vidas en la organización en la que se encuentran ni les gusta hablar de ella y sus respectivos trabajos. Situación inversa se puede ver en las mujeres *entrepreneurs*.

Una razón podría ser la falta de sentimiento de pertenencia que tienen las mujeres *managers* en sus trabajos. Incluso, los resultados sobre si sienten los problemas de la organización como propios, en la que ocho de las diez *managers* contestaron negativamente, demuestran esta falta.

El sentimiento de pertenencia es indispensable para que todo empleado tenga una alta moral hacia la empresa con disposición a defender y manifestar su apoyo. Más allá de que las tareas estén especificadas, las personas deben tener responsabilidad y

sentimiento de pertenencia en una organización. Cuando esto escasea, podemos ver lo que parece sucederle a la mayoría de las mujeres *managers* encuestadas.⁴

En cambio, podemos ver que las mujeres *entrepreneurs* sienten orgullo por lo que han logrado crear y es por eso que se pueden pasar horas sobre los múltiples riesgos, desafíos e inconvenientes con los que se encuentran día a día. “La empresa que cree es como un hijo más para mí, es parte de mi vida. Estaría dispuesta a hacer cualquier cosa para hacerla crecer” dijo Magdalena, una de las *entrepreneurs* entrevistadas, la cual puede afirmar esta teoría.

9. CONCLUSIONES

9.1. HALLAZGOS

A partir de la investigación realizada se puede observar que existe una clara diferencia entre la percepción de éxito que tienen las mujeres *managers* y las mujeres *entrepreneurs*. Se puede interpretar por medio del mismo trabajo que el primer grupo mencionado no se encuentra totalmente feliz con el grado de éxito que han logrado en sus carreras, mientras que las *entrepreneurs* creen que ellas tienen un alto grado de éxito en sus carreras profesionales.

En gran medida, esto se puede deber a la falta de autoconfianza que tienen las mujeres que trabajan en rangos medios o altos de las organizaciones. Al estar en ámbitos de empresas medianas o grandes, siempre pueden encontrar a gente de mayor jerarquía que ha alcanzado mayores resultados.

A esto se le suma el hecho de que han dejado de lado varias cuestiones que hoy en día lamentan. Entre ellas podemos encontrar: el haber dejado de lado la familia y los hijos o el haber priorizado el dinero antes que disfrutar de cuestiones personales que no tienen que ver con el contexto laboral.

⁴ AC, 20 de abril de 2015 (10:05am), comentario en Mujeres de Empresa (blog), 28 de Marzo de 2001, <http://www.mujeresdeempresa.com/el-management-y-su-territorio/>

Pudimos ver a lo largo del análisis, que este tipo de mujeres decide priorizar en el momento de ascenso el éxito objetivo, aquel que se puede medir por medio de la remuneración, las promociones o el estatus ocupacional. Y a lo largo de los años cuando, las mismas logran medir el éxito subjetivo, resultado de la experiencia en el ejercicio de su carrera profesional, se dan cuenta de que no le han asignado, a lo largo de sus vidas, el valor necesario a temas como el tiempo que se le dedica a la familia.

En cambio, podemos ver el perfil de las mujeres *entrepreneurs* como aquellas que sí han podido ver un camino alternativo antes de generar el sentimiento de arrepentimiento en sus vidas. Hoy en día, estas mujeres sí sienten que han alcanzado un éxito alto porque han logrado equilibrar ciertas cuestiones importantes en sus vidas como lo son: la motivación, la libertad y el control de uno mismo que se puede generar a partir de la realización de un emprendimiento propio. Ellas sí son capaces de medir sus propios tiempos y de decidir a lo largo de los días qué es lo que deciden priorizar. Se puede ver que llegó un momento en sus vidas en el que se dieron cuenta de que la remuneración económica no era lo más importante, sino otros aspectos como la familia, los hijos, la realización personal y el significado de propósito en sus trabajos.

Lo mismo vemos al hablar de la satisfacción de estos dos grupos de mujeres. Como bien menciona Herzberg, los factores que pueden incidir en la satisfacción profesional, son los motivacionales. Aquello que tiene que ver con sentimientos relacionados al crecimiento y desarrollo personal, al reconocimiento profesional y a las necesidades de autorrealización. Y una vez más, podemos ver que esto no se cumple en gran medida para las mujeres *managers*, pero sí para las mujeres *entrepreneurs*. Una causa de esto podría ser que las tareas y los cargos en empresas medianas o grandes han sido definidos y diseñados con la única preocupación de atender los principios económicos y de eficiencia de la compañía. Algo que suele suprimir la realización personal y la oportunidad para la creatividad individual y por lo tanto genera un efecto de desmotivación en el individuo, desinterés y falta de sentido psicológico.

Lo que sí pudimos observar en las mujeres *managers* es que los factores higiénicos, es decir, aquellos relacionados al salario, las promociones y el ambiente de

trabajo, entre otras cosas, sí están presentes. Por ello, podemos afirmar que no se ve la insatisfacción en las mujeres de gerenciamiento medio o alto.

Sistema inverso ocurre con las mujeres *entrepreneurs*. Ellas sí logran percibir los factores motivacionales y por lo tanto podemos ver una satisfacción en estas mujeres, las cuales se encuentran muy felices y orgullosas con lo que han podido lograr en sus vidas.

9.2. IMPLICANCIAS PARA LAS EMPRESAS

El presente trabajo muestra en particular ciertas diferencias en la percepción de éxito entre las mujeres *managers* y *entrepreneurs*. Específicamente en temas relacionados a la vida laboral versus la personal o familiar, y a su vez, en la autoconfianza que estos dos tipos de mujeres tienen con respecto a sus trabajos.

Dada la importancia que estos factores tienen para lograr percibir el éxito de carrera (Hall, 2002) y así lograr un mayor desempeño y bienestar personal, podemos distinguir ciertas políticas empresariales que podrían contribuir a generar un mayor balance en la vida personal de las mujeres *managers*. Entre ellas están:

- Introducir una cierta flexibilidad empresarial para poder llevar a cabo intereses personales o familiares. Esto se puede realizar con una mayor flexibilidad en el calendario de vacaciones, el teletrabajo y la posibilidad de reducir la jornada laboral obteniendo por ejemplo, una tarde a la semana libre
- Obtener subvenciones con empresas dedicadas a los intereses personales de los empleados. Por ejemplo: gimnasio, escuelas de danza, clubes de futbol, cursos de fotografía, cursos de idiomas y otras.
- Tener la oportunidad de comprimir las horas laborales en diferentes semanas. Es decir, trabajar más horas durante algunos días de la semana para obtener a cambio una reducción de los días laborales.
- Ampliar la licencia por maternidad y paternidad para que la mujer pueda estar más presente en la vida de sus hijos y a su vez, tener la posibilidad de que el padre contribuya al cuidado de los mismos.

- Tener la posibilidad de obtener días libres por razones personales, ya sean remunerados o no, para que las mujeres puedan atender obligaciones familiares o compromisos personales sin recurrir a los días de vacaciones.
- Obtener guarderías para niños de cero a tres años y así lograr que las madres puedan estar presente en el crecimiento de sus hijos (Caballero Bellido, 2000).

A su vez, para obtener una mayor autoconfianza de las mujeres en los altos rangos directivos y así lograr una mayor percepción de éxito en sus vidas, se podría:

- Asignar un proceso de Mentoring o Coaching formal para ayudarlas a visualizar sus logros y la obtención de los mismos.
- Evaluación profesional de compañeros y subordinados para distinguir los objetivos y metas que pudieron cumplir y a su vez, poder reflejar lo útil que fueron sus aportes para la empresa.

Es importante mencionar que estas políticas empresariales no deben tener como objetivo cambiar a las mujeres sino generar ciertos cambios para que ellas puedan sentirse a gusto en la organización y así poder percibir un mayor éxito de carrera.

9.3. IMPLICANCIAS PARA LAS MUJERES

Biológicamente las mujeres somos diferentes a los hombres. Estas son capaces de realizar actividades mejor que los hombres. Ellos pueden ser mejores a la hora de realizar cosas simples, mientras que las mujeres al ser más detallistas y con mayor habilidad social son capaces de generar varias tareas a la vez o encontrar soluciones para desarrollar en grupo. Por lo tanto, las mujeres no deben esconder esas cualidades para lograr parecerse a la personalidad típica que un gerente o persona poderosa tiene.

Ellas deben creer en ellas mismas, deben tener el coraje para creer que pueden hacer todo lo que quieren hacer. Las mujeres suelen imponerse ciertos bloqueos mentales, culturales y sociales que deben dejar de lado a la hora de insertarse en el mercado laboral. Ellas deben poder afrontar los retos internos a los cuales se enfrenta y dejar de lado lo que la sociedad le impuso al género femenino. Al estar seguro de uno

mismo, uno tiene la posibilidad de crecer personal y profesionalmente. Realizar un plan de vida anual, puede ayudar a las mujeres a saltar barreras y decidir sobre sus propios caminos.

Las mujeres trabajadoras deben creer en ellas mismas. Deben perseverar y creer en los sueños por los que trabajan duro para poder dejarles el mejor legado a sus hijos (Goldman Sachs, 2015).

9.4. FUTURAS INVESTIGACIONES

El presente trabajo pretende hacer un mínimo aporte al tema en cuestión. Es por eso que existen ciertas limitaciones sobre esta investigación que hay que tener en cuenta.

En primer lugar, la cantidad de encuestas y entrevistas realizadas no son una muestra representativa de lo que ocurre a nivel general. Habría que expandir la muestra a más mujeres de cada grupo para ver si los resultados siguen siendo los mismos.

En segundo lugar, se podría expandir el tema analizado hacia otros focos de estudio. A continuación, se puede ver una descripción de cómo se podrían generar nuevas cuestiones de estudio:

- *Replicar el estudio entre distintos tipos de género.*

Sería importante realizar el mismo tema de estudio por ejemplo entre mujeres y hombres *managers* o entre mujeres y hombres *entrepreneurs*. Y así ver, si los resultados expuestos son los mismos para ellos.

- *Replicar el estudio entre otros grupos de personas o sectores laborales*

Se podría replicar el estudio entre otros tipos de mujeres. Por ejemplo entre: médicas e ingenieras. ¿Su forma de percibir el éxito será la misma? ¿El desarrollo de carrera cambia según el sector laboral? ¿Qué aspectos consideran importantes para sentirse a gusto con su trabajo?

- *Replicar el estudio en otros países*

Como vimos a lo largo del trabajo, el desarrollo de carrera de mujeres es diferente dependiendo el país del que se está hablando. Por lo tanto, sería interesante ver si lo mismo ocurre entre las mujeres *managers* y *entrepreneurs* de otros países en donde hay una mayor igualdad de género en las organizaciones. Sería interesante preguntarse si: ¿La cultura del país afecta al desarrollo profesional de mujeres? ¿Cambian las percepciones de éxito de carrera entre estos grupos de mujeres si el país en el que se encuentran tiene un rol activo en generar una igualdad de género? ¿Le dan la misma importancia, en otros países, a la conciliación entre la vida familiar y laboral? ¿Existen políticas empresariales que logren facilitar la crianza de sus hijos mientras siguen con el desarrollo profesional?

En tercer lugar, sería interesante indagar en mayor profundidad cuales son las causas que generan las diferencias en la percepción de éxito de las mujeres *managers* y las *entrepreneurs*, para así lograr proponer otras posibles políticas empresariales que contribuyan a esta cuestión.

Como podemos observar, el estudio puede ser ampliado a una gran cantidad de cuestiones que permitirían generar un resultado más amplio y no tan limitado de lo que sucede en el mundo con respecto al desarrollo de carrera de las personas.

9.5. CONCLUSIÓN

En el presente trabajo podemos encontrar ciertas inclinaciones hacia el emprendedurismo para encontrar el éxito subjetivo en las mujeres. Esto puede tener que ver con la desigualdad de género presente en el mundo laboral. Las estadísticas muestran claramente que las mujeres están infrarrepresentadas en los roles de alta dirección. “En el 2005, el número de mujeres CEO’s presentes en las compañías *Fortune 500* era nueve, en el 2006 diez, en el 2007 y 2008 doce y así sucesivamente” (Revees, 2010). Aunque podemos encontrar una leve mejora, hoy en día las mujeres siguen sufriendo del “techo de cristal”, es decir barreras invisibles con las que se encuentran muchas mujeres calificadas que quieren alcanzar altos niveles jerárquicos. A su vez, siguen existiendo en el mundo ciertos estereotipos que tienen mucha

incidencia a la hora de elegir a una mujer para puestos de la alta dirección. Estos pueden tener que ver, con el rol de madre, las tareas domésticas, el predominio de la afectividad y otras cuestiones más que convierten a las mujeres en personas que supuestamente no pueden cumplir con roles de autoridad y ejercicio de poder. Al tener la posibilidad de tener un emprendimiento propio, las mujeres logran alejarse de este impedimento de ascenso laboral que utilizan la mayoría de las empresas del mundo.

Igualmente, se puede decir que esta estructura podría cambiar en los próximos años. Según estudios realizados por Goldman Sachs, en el año 2007, en los países que facilitan la posibilidad de trabajar y tener hijos al mismo tiempo, la fertilidad y el empleo femenino es más alto (Daly, 2007). Al mismo tiempo, la Unión Europea afirma que los países que cuentan con ciertas políticas *family-friendly* como por ejemplo, la equidad de empleo, el permiso paternal para hombres y mujeres, la equidad de sueldos, son aquellos países que mejor se encuentran en términos de trabajo y crecimiento económico (Europa, 2007).

Uno de estos países, podría ser Noruega, cuyo gobierno en 2007 decretó que todas las juntas corporativas debían tener por lo menos el 40% de mujeres en los próximos dos o sino serían clausuradas (Foroohar, 2006). Esto puede tener que ver con que tener a tres mujeres o más en la junta corporativa ayuda a tener una mejor comunicación entre los miembros de la alta dirección, colaboración en términos de liderazgo y a su vez, a considerar visiones de accionistas, empleados y clientes que los hombres no tienen en cuenta (Konrad & Kramer, 2006).

Al mismo tiempo, Noruega es considerada el país pionero en la equidad parental. Como mencionamos anteriormente, hombres y mujeres deben ser capaces de tomar parte en la vida laboral, social y familiar y es por eso que exigen una amplia cantidad de días laborales libres para tener la posibilidad de dedicarle tiempo a estas cuestiones.

Otros países que demuestran mayor participación de mujeres en el mercado laboral en Europa son: Francia, Dinamarca, Finlandia, Islandia, Noruega y Suecia. En Asia, países como: China, Filipinas y Tailandia. Estados Unidos, también cuenta con grupos e iniciativas del sector privado que contribuyen a esta cuestión.

Por último, sumado a esto, podemos ver una relación entre las empresas que cuentan con un mayor número de mujeres líderes y el rendimiento de las compañías *Fortune 500*. Es decir, las empresas con mayor nivel de representación de mujeres en la alta dirección superan en términos económicos y de efectividad a aquellas que tienen un promedio más bajo.

En conclusión, a medida que las organizaciones empiecen a identificar el importante rol de la mujer en ellas y reconozcan la eficacia y la eficiencia que pueden generar en las empresas, las mismas van a poder percibir una mayor percepción de éxito en sus carreras.



Universidad de
San Andrés

ANEXOS

Anexo 1: Formulario de la encuesta

Querido Participante:

¡Gracias por ser parte de esta importante investigación! Junto con la respuesta de personas en otros 30 países del mundo, sus respuestas nos ayudarán a entender cómo la gente establece prioridades de carrera y cómo su pasado, antecedentes y experiencias influyen esas prioridades. Su participación es valiosa y esencial para nosotros.

Es importante que sepa que sus respuestas son completamente confidenciales y bajo ninguna circunstancia usted será identificado. Los resultados se usarán solamente en forma agregada. Los datos serán guardados en computadoras seguras, accesibles solo por el equipo de investigación.

No hay respuestas correctas o incorrectas. Simplemente, responda lo más honestamente posible para que así podamos obtener un entendimiento preciso de los datos colectivos.

No anticipamos ningún estrés o daño como resultado de estas preguntas; sin embargo usted es libre de abandonar la encuesta en cualquier momento si no desea continuar. Esta encuesta podrá causar que usted reflexione acerca de su carrera y satisfacción laboral. No se anticipa que esto sea perjudicial para usted de forma alguna, pero si experimenta incomodidad puede abandonar la encuesta en cualquier momento. Completar la encuesta implica su consentimiento para proveer datos para nuestra investigación. Si en algún momento usted tiene dudas acerca de sus derechos u opciones como participante de la investigación, por favor contáctenos utilizando la información en esta página.

Por favor liste su dirección de email (o de correo) así podemos llevar un registro de quién ya ha completado la encuesta. A su vez, por favor indique si le gustaría recibir información de la investigación a medida que esté disponible.

Email o dirección de correo _____

(Si es su dirección de correo, provea su nombre en caso de necesitar contactarlo. No será guardado como parte de la información del cuestionario.)

Si más de una persona en su casa utiliza esta dirección de correo/email, por favor cree un nombre de usuario para poder identificarlo (No es necesario que sea su nombre real). _____

Estoy interesado en recibir un resumen de la investigación:

- Sí
- No

Sección 1: Antecedentes laborales

El objetivo de esta sección es conocer acerca de su experiencia de trabajo actual para luego poder ver cómo la gente en campos similares experimentan (o no) sus carreras y trabajos de la misma manera.

1. ¿Cuál es su situación laboral actual? *Si usted tiene más de un empleo, por favor, sólo tenga en cuenta el que considere más importante. Si usted se encuentra en un período prolongado en el que no ha trabajado, por favor tilde la opción que se adecúe mejor a su trabajo habitual.*
 - Empleo de tiempo completo
 - Empleo de tiempo parcial : ___% de un puesto de tiempo completo
 - Desempleado o no trabajando actualmente
2. ¿Es usted empleado por alguien o trabaja por su cuenta?
 - Trabajo para un empleado u organización de la que no soy dueño (ni en su totalidad ni parcialmente).
 - Soy autónomo o emprendedor.
 - Otro (por favor especifique): _____
3. ¿Cuál es el nombre de su puesto de trabajo?: _____
4. ¿Cuál es su ocupación actual? *Luego de leer las descripciones debajo, por favor circule el número de la categoría de ocupación que considere más adecuada.*

1	Manager o Gerente	(Su principal trabajo es “administrar”, por ejemplo, siendo un gerente administrativo o comercial. Usted es un manager si es responsable de liderar personas. También está en la categoría manager si es responsable de la organización o de una unidad dentro de la organización, o si tiene una posición de Analista o Coordinador.)
2	Profesional	(Su principal trabajo es en un campo profesional, por ejemplo, científico, ingeniero, informático, maestro, profesional en el sector social y cultural, profesional de la salud, incluyendo enfermeras. Usted tiene un título de educación superior (educación terciaria o universitaria) o equivalente.)
3	Personal administrativo o de servicios	(Su principal trabajo es dar soporte a otros y/o trabajar en roles administrativos o de servicios, por ejemplo, ser un trabajador de servicio o de ventas, o de apoyo administrativo. No se necesita tener un título de educación superior para su trabajo. Algunos ejemplos serían empleado de atención al cliente, empleado de registro de documentos, etc.)
4	Trabajador calificado	(Su principal trabajo requiere un alto nivel de habilidades pero regularmente no involucra tener un título de educación superior, por ejemplo, un técnico. Por ejemplo, usted trabajará como trabajador calificado en el sector agrícola, pesquero o forestal, artesano o trabajador de oficios relacionados, operadores de planta o de máquina, ensamblador, chofer.)
5	Otros/ Trabajadores manuales	(Su principal trabajo es en una ocupación que no requiere de un entrenamiento formal (personal de limpieza, ayudante, peón en el sector agrícola, pesquero o forestal, asistentes de preparación de alimentos, vendedor ambulante y de servicios relacionados, trabajador de la minería, construcción, manufactura y transporte).

5. ¿Cuántos subordinados directos tiene usted a su cargo? Si la respuesta es ninguno, por favor complete "0".
 _____ subordinados
6. En total ¿Cuánta experiencia laboral tiene usted? *Por experiencia laboral, entendemos el número de años que ha estado trabajando. Incluye trabajos a tiempo parcial, a menos que en ese momento estuviera estudiando a tiempo completo. No incluya períodos en los que estuvo fuera del mercado laboral o de desempleo. Si no sabe exactamente, utilice números aproximados. Por favor redondee las fracciones de años para arriba, por lo cual menos de un año sería "1".*
 _____ años de experiencia laboral.

7. En general, ¿cuán exitosa cree usted que ha sido su carrera hasta hoy?

Nada exitosa	1	2	3	4	5	6	7	Muy exitosa
--------------	---	---	---	---	---	---	---	-------------

8. ¿Cuántos años lleva usted trabajando en su organización actual? *Si Usted es autónomo, por favor indique el número de años que lleva como dueño de su empresa actual.*
 _____ años trabajando en mi organización actual.
9. ¿Cuántos años lleva usted trabajando en su posición o trabajo actual?
 _____ años trabajando en mi posición actual.
10. ¿Alguna vez ha trabajado fuera de su país de origen por un período mayor a un mes a la vez? *(Si ha llevado a cabo más de uno de estos enunciados, por favor seleccione el más común / o el que representa mayor tiempo en su carrera.)*
- SI – asignación de largo plazo de más de un año en un país.
 - SI – asignación de corto plazo de hasta un año en un país.
 - SI – asignaciones rotativas en uno o más de un país.
 - NO – pero viajes frecuentes al extranjero con una duración de menos de un mes.
 - NO – viajes de negocio al extranjero.
 - NO – no trabajé en el extranjero.
11. ¿En cuántas ocupaciones ha trabajado? *Por ocupación, entendemos la profesión o el campo en la que trabaja, por ejemplo, custodia, comercio, dentista, marketing.*
 _____ ocupaciones.
12. ¿Para cuántos empleadores (incluyéndose) ha trabajado? *Por empleador entendemos la persona u organización para la cual trabaja; esto puede incluirlo a usted mismo si es autónomo.*
 _____ empleadores
13. ¿Cuántas promociones ha recibido usted en su carrera? *Por promoción entendemos una posición en un nivel jerárquico más alto y/o un salario mayor (que no se deba a ajuste inflacionario).*
 _____ promociones.

14. Por favor indique con qué frecuencia usted ha tenido estos comportamientos durante el pasado año. (1 = Nunca.....7 = Muy frecuentemente)

	Nunca						Muy frecuentemente
1. He hablado de las perspectivas de mi carrera con alguien con más experiencia en mi departamento/ organización.	1	2	3	4	5	6	7
2. He hablado sobre mis aspiraciones con una persona senior en mi departamento/ organización.	1	2	3	4	5	6	7
3. He planificado mi carrera.	1	2	3	4	5	6	7
4. He recibido feedback sobre mi rendimiento.	1	2	3	4	5	6	7
5. He mejorado mis habilidades para ser más competitivo de cara a una posible promoción.	1	2	3	4	5	6	7

15. ¿Hasta qué punto está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes declaraciones?
(1= Totalmente en desacuerdo.....4=Ni en acuerdo, ni en desacuerdo.....7=Totalmente de acuerdo.)

	Totalmente en desacuerdo			Ni acuerdo, ni desacuerdo			Totalmente de acuerdo
1. A menudo pienso en renunciar a esta organización	1	2	3	4	5	6	7
2. Probablemente busque un nuevo trabajo el año próximo	1	2	3	4	5	6	7
3. Tengo la intención de cambiar de empleador el año próximo	1	2	3	4	5	6	7

16. ¿Cuántos empleados tiene su organización (incluyendo todas las sucursales, también aquellas en el extranjero)?

- Menos de 10 empleados
- Entre 10 y 49 empleados
- Entre 50 y 249 empleados
- Entre 250 y 999 empleados
- Entre 1000 y 4999 empleados
- Más de 5000 empleados

17. ¿En qué sector trabaja usted?
- Privado
 - Público
 - Sin fines de lucro/voluntario/caridad
 - Mixto (público y privado)
 - Otro (por favor especifique): _____

18. ¿En qué industria trabaja usted principalmente?
- Agrícola, forestal, pesquera y caza
 - Minera, canteras y extracción de petróleo y gas
 - Eléctrica/Minas de agua
 - Construcción
 - Manufacturera
 - Mayorista
 - Tienda minorista
 - Transporte y almacén
 - Información
 - Finanzas y Seguros
 - Inmobiliarias, alquileres y arrendamientos
 - Servicios profesionales, científicos y técnicos
 - Gestión de empresas
 - Administración y gestión de residuos
 - Educación
 - Sanidad o Asistencia social
 - Entretenimiento y recreación
 - Alojamiento y hostelería
 - Administración pública
 - Otro (por favor especifique): _____

19. ¿Cuál es la mejor descripción de su organización?
- Nivel doméstico (sólo opera en un país)
 - Multinacional con la sede central en mi país
 - Multinacional con la sede central en otro país

Sección 2: Perspectivas sobre el éxito de carrera

Ahora vamos a preguntarle sobre varios aspectos de la carrera laboral y el grado en que son valiosos para usted .
Vamos a separarlos en tres secciones para darle la oportunidad de hacer una pausa en el medio.

20. Por favor, lea el listado de aspectos de la carrera en la columna de la izquierda y conteste para cada aspecto 1) Cuando considera su éxito de carrera ¿qué nivel de importancia tiene este aspecto? y 2) ¿Está usted contento con el nivel que ha conseguido en este aspecto?

Copyright 5C 2013	Pensando en mi éxito de carrera, considero este aspecto de carrera					En relación a este aspecto de carrera, he conseguido un nivel con el que estoy contento				
	Nada importante	Poco importante	Ni importante, ni poco importante	Importante	Muy importante	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<i>Aspectos de la carrera</i>										
Ser capaz de proveer las necesidades básicas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tener mi propia empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Experimentar relaciones positivas con compañeros y colegas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Lograr el equilibrio entre las actividades laborales y no laborales	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tener relaciones positivas con los superiores .	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
La adquisición de habilidades relacionadas con el trabajo a través de la educación formal y el entrenamiento	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
El cumplimiento de una "misión " o " vocación " a través de mi carrera.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Contribuir al desarrollo de los demás.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ser capaz de mantener a mi familia económicamente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dirigir mi propio negocio	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Auto-Descripción

21. A continuación se presentan 15 pares de adjetivos. Para cada par de adjetivos, seleccione un punto que sienta que mejor describe su personalidad. Cuanto más cerca al extremo de la línea, ese adjetivo lo describe mejor. Describase como usted se ve así mismo en este momento.

Perezoso	1	2	3	4	5	6	7	Trabajador
Abierto	1	2	3	4	5	6	7	Tímido
Nervioso	1	2	3	4	5	6	7	Relajado
Creativo	1	2	3	4	5	6	7	Poco creativo
Obstinado	1	2	3	4	5	6	7	Amigable
Responsable	1	2	3	4	5	6	7	Irresponsable
Tranquilo	1	2	3	4	5	6	7	Hablador
Reposado	1	2	3	4	5	6	7	Tenso
Poco artístico	1	2	3	4	5	6	7	Artístico
Agradable	1	2	3	4	5	6	7	Desagradable
Con poca fuerza de voluntad	1	2	3	4	5	6	7	Disciplinado
Extrovertido	1	2	3	4	5	6	7	Introverso
Ansioso	1	2	3	4	5	6	7	Calmado
Imaginativo	1	2	3	4	5	6	7	Con los pies en el suelo
Vengativo	1	2	3	4	5	6	7	Perdonador

22. Por favor, conteste estas preguntas con respecto a la tecnología en el hogar:

	Totamente en desacuerdo			Ni acuerdo, ni desacuerdo			Totamente de acuerdo
1. Creo que es bueno tener una computadora en el hogar	1	2	3	4	5	6	7
2. Si más personas tuvieran computadores en casa sería beneficioso.	1	2	3	4	5	6	7
3. El acceso a una computadora en el hogar es útil para las personas	1	2	3	4	5	6	7

23. Volviendo al tema de éxito en la carrera, por favor lea en la columna de la izquierda la lista con 10 aspectos relacionados con la carrera. Luego, para cada aspecto responda 1) *¿qué tan importante es este aspecto en su visión de éxito en la carrera laboral?*; y 2) *¿En este aspecto de carrera ha logrado el nivel con el que se siente satisfecho?*

<i>Copyright 5C 2013</i>	Pensando en mi éxito de carrera, considero este aspecto de carrera					En relación a este aspecto de carrera, he conseguido un nivel con el que estoy contento				
	Nada importante	Poco importante	Ni importante ni poco importante	Importante	Muy importante	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<i>Aspectos de la carrera</i>										
Lograr riqueza.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tener tiempo para los intereses que no son laborales.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Hacer un trabajo que proporcione oportunidades para resolver problemas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Ser empleado por cuenta propia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Obtener retroalimentación positiva por parte de los colegas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tener retos en mi trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Expresar mi verdadero ser a través de toda mi carrera.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Convertirme en una mejor persona como resultado de mi carrera.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tener la oportunidad de innovar en mis actividades de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tener seguridad financiera.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Las preguntas a continuación están relacionadas a su supervisor. Por favor, respóndalas, luego realizaremos un conjunto final de preguntas sobre éxito en la carrera laboral.

24. ¿Hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones ?

	Totalmente en desacuerdo			Ni acuerdo ni desacuerdo			Totalmente de acuerdo
Mi supervisor de trabajo realmente se preocupa por mi bienestar .	1	2	3	4	5	6	7
Mi supervisor está interesado en mis opiniones .	1	2	3	4	5	6	7
Mi supervisor realmente considera mis metas y valores	1	2	3	4	5	6	7
Mi supervisor muestra muy poca preocupación por mí (al revés)	1	2	3	4	5	6	7



Universidad de
San Andrés

25. Volviendo al tema de éxito en la carrera, por favor lea en la columna de la izquierda la última lista con 10 aspectos relacionados con la carrera. Luego, para cada aspecto responda 1) *¿qué tan importante es este aspecto en su visión de éxito en la carrera laboral?*; y 2) *En este aspecto de carrera, ¿ha logrado el nivel con el que se siente contento?*

Copyright 5C 2013	Pensando en mi éxito de carrera, considero este aspecto de carrera					En relación a este aspecto de carrera, he conseguido un nivel con el que estoy contento				
	Nada importante	Poco importante	Ni importante ni poco importante	Importante	Muy importante	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<i>Aspectos de la carrera</i>										
Ayudar a los demás.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Aprendizaje continuo a lo largo de mi carrera	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Obtener retroalimentación positiva por parte de los supervisores.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tener una carrera que tiene un significado y propósito.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Dejar a las personas y los lugares en mejor estado como resultado de mi carrera.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Recibir incentivos, gratificaciones o bonificaciones .	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Hacer un trabajo que me da la oportunidad de aprender .	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Lograr un equilibrio gratificante entre el trabajo y la vida familiar .	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tener la oportunidad de ser emprendedor.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Hacer más dinero consistentemente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Sección 3: Perspectivas acerca de su trabajo y organización

Por favor piense en su organización actual (si es aplicable) al contestar las siguientes preguntas.

26. ¿Hasta qué punto está usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes declaraciones?

	Totalmente en desacuerdo			Ni acuerdo ni desacuerdo			Totalmente de acuerdo
1. Me encantaría pasar el resto de mi carrera en esta organización.	1	2	3	4	5	6	7
2. Disfruto hablando de mi organización con personas de fuera.	1	2	3	4	5	6	7
3. Realmente siento como si los problemas de la organización fueran los míos.	1	2	3	4	5	6	7
4. Facilmente podría estar comprometido con otra empresa tanto como lo estoy con esta.	1	2	3	4	5	6	7
5. No me siento "parte de la familia" en mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
6. No me siento "emocionalmente conectado" con mi organización.	1	2	3	4	5	6	7
7. Esta organización significa mucho para mi.	1	2	3	4	5	6	7
8. No tengo sentido de pertenencia en ninguna organización.	1	2	3	4	5	6	7

27. ¿Hasta qué punto está Usted de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes declaraciones?

	Totalmente en desacuerdo			Ni acuerdo ni desacuerdo			Totalmente de acuerdo
1. Estoy convencido de que encontraría otro trabajo si empezara a buscar.	1	2	3	4	5	6	7
2. Va a ser difícil para mi encontrar un nuevo trabajo, si dejo la organización.	1	2	3	4	5	6	7
3. En caso que me despidan (o mi negocio falle), inmediatamente encontraré un trabajo de igual valor.	1	2	3	4	5	6	7

28. Por favor, indique el grado de acuerdo o desacuerdo respecto a los siguientes enunciados acerca de su organización.

	1 Completamente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Neutral	4 De acuerdo	5 Completamente de acuerdo
Al invertir recursos en el desarrollo de los empleados, mi organización demuestra que en realidad invierte en sus empleados.	1	2	3	4	5
Mi organización invierte mucho en el desarrollo del empleado (por ejemplo, por medio de capacitaciones, programas, y desarrollo de la carrera).	1	2	3	4	5
Mi organización se destaca como una organización que está muy enfocada en el desarrollo continuo de las destrezas y habilidades de sus empleados.	1	2	3	4	5
Definitivamente creo que mi organización invierte en mayor medida en el desarrollo de los empleados en comparación de otras organizaciones.	1	2	3	4	5
A través de prácticas tales como la evaluación del desempeño constructiva, los sistemas de asesoramiento, programas de desarrollo de competencias, y los programas de desarrollo de liderazgo, mi organización demuestra claramente que valora el desarrollo de las destrezas y habilidades de sus empleados.	1	2	3	4	5
Estoy seguro de que mi organización proveerá la capacitación y el desarrollo necesarios para resolver cualquier nueva tarea que se me puedan asignar en el futuro.	1	2	3	4	5
Mi organización es eficaz en cumplir con los pedidos de los empleados de transferencias internas de puesto.	1	2	3	4	5

29. ¿Hasta qué punto está usted de acuerdo con las siguientes declaraciones? Por favor conteste en una escala de 1 a 6 con 1 significando que nunca acuerda y 6 que siempre acuerda.

	1 Nunca	2	3	4	5	6 Siempre
1. En mi trabajo, me siento lleno de energía	1	2	3	4	5	6
2. En mi trabajo, me siento fuerte y vigoroso	1	2	3	4	5	6
3. Cuando me levanto por la mañana, tengo ganas de ir a trabajar.	1	2	3	4	5	6
4. Estoy entusiasmado con mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
5. Mi trabajo me inspira.	1	2	3	4	5	6
6. Estoy orgulloso del trabajo que hago.	1	2	3	4	5	6
7. Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente.	1	2	3	4	5	6
8. Estoy inmerso en mi trabajo.	1	2	3	4	5	6
9. Me dejo llevar cuando estoy trabajando	1	2	3	4	5	6

30. ¿Hasta qué punto está usted de acuerdo con las siguientes declaraciones?

	Totalmente en desacuerdo			Ni acuerdo ni desacuerdo			Totalmente de acuerdo
1. En muchos aspectos, mi vida se acerca a mi ideal.	1	2	3	4	5	6	7
2. Las condiciones de mi vida son excelentes.	1	2	3	4	5	6	7
3. Estoy satisfecho con mi vida.	1	2	3	4	5	6	7
4. Hasta ahora he conseguido las cosas importantes que quiero en mi vida.	1	2	3	4	5	6	7
5. Si pudiera vivir mi vida de nuevo, no cambiaría casi nada.	1	2	3	4	5	6	7

Sección 4: Datos demográficos

31. En general, ¿cómo diría que es su salud?

- Pobre
- Mala
- Buena
- Muy buena
- Excelente

32. ¿Es usted hombre o mujer?

- Hombre
- Mujer

33. ¿En qué año nació?

19_____

34. ¿Cuál es su país de nacimiento? _____

35. ¿Cuánto tiempo lleva viviendo en este país?

- Desde nacimiento
- _____ años

Las siguientes preguntas se refieren a sus relaciones familiares anteriores y actuales. Apreciando la experiencia de las personas en las relaciones familiares nos ayuda a entender mejor el impacto en las actitudes hacia el trabajo.

36. ¿Cuál es su estado civil actual?

- Soltero/a → Pase a la pregunta 40
- Casado/a
- Viviendo en pareja
- En una relación, pero sin estar casado/a o viviendo en pareja
- Divorciado/a /Separado/a →Pase a la pregunta 38
- Viudo/a →Pase a la pregunta 38

37. ¿Tiene su pareja un trabajo remunerado?

- Sí, a tiempo completo
- Sí, a tiempo parcial
- No
- No aplica.

38. Por favor indique el número de hijos que tiene en cada uno de los grupos de edad.

- 0-5 años
- 6-10 años
- 11-14 años
- 15-18 años
- Mayores de 19 años
- No-aplica (no tengo hijos)

39. ¿Es el responsable principal de al menos uno de estos niños?

- Sí
- No

40. ¿Tiene otras responsabilidades de cuidado de familiares, amigos, vecinos u otros (ej. porque tengan una discapacidad mental o física de largo plazo o por vejez)?

- Sí
 No

41. Si su respuesta fue Sí, ¿aproximadamente cuántas horas por semana dedica a cuidar de ellos?

_____ horas semanales.

42. ¿Cuál es el nivel académico completo más alto suyo, de su madre y de su padre? Por favor marque con una "cruz" (X) el cuadro apropiado.

	Suyo	Madre	Padre
1. Primaria			
2. Primer ciclo de secundaria			
3. Secundaria			
4. Carrera técnica, Terciario			
5. Profesional, Universitario			
6. Maestría o Postgrado			
7. Doctorado o equivalente			

43. Por favor indique la ocupación de su madre y su padre en la siguiente lista, marcando con una cruz ("x") en el renglón respectivo. Para la ocupación de su madre y su padre, por favor indique la principal ocupación a lo largo de sus carreras.

	Ocupación principal de la <u>Madre</u>	Ocupación principal del <u>Padre</u>
Gerente/Manager		
Profesional		
Personal administrativo		
Trabajo calificado		
Otro tipo de mano de obra		
No empleado: no está buscando trabajo (por ejemplo, ama de casa)		
Desempleado (Sin trabajo; Buscando trabajo)		
Otro (por favor complete)		

Preguntas finales

44. ¿Cuál fue su ingreso anual antes de impuestos en el último año? (Favor de incluir todos los pagos, incluyendo bonos) Por favor anótelos en términos numéricos.

Si no desea completar su ingreso anual exacto, por favor seleccione uno de los siguientes rangos:

- \$45.001 – \$63.000
- \$63.001 – \$93.000
- \$93.001 – \$123.000
- \$123.001 – \$158.000
- \$158.001– \$188.000
- \$188.001 – \$218.000
- \$218.001 – \$248.000
- \$248.001 – \$278.000
- \$278.001 – \$308.000
- \$308.001 – \$338.000
- \$338.001 – \$368.000
- \$368.001 – \$398.000
- \$398.001 – \$428.000
- \$428.001 – \$458.000
- \$458.001 - \$488.000
- \$488.001 - \$518.000
- \$518.001 +

45. ¿Cuál es su grupo étnico? Por favor marque la opción que mejor describe su grupo étnico u origen.

- Prefiero no contestar
- Blanco/Caucásico
- Árabe
- Asiático – Indio
- Asiático – Chino
- Asiático - Otra descendencia (por favor especifique) _____
- Africano negro
- Caribeño negro
- Mestizo
- Otro grupo étnico (por favor especifique) _____

46. ¿Cuál es su religión?

- Prefiero no contestar
- Ninguna
- Cristiana
- Budista
- Hindú
- Judía
- Musulmán
- Sikh
- Otra (Por favor complete) _____

47. ¿Se considera a sí mismo un practicante activo de esa religión?

- Sí
- No

48. Por favor, marque con una cruz ("X") un número de 1 a 10 para indicar su posición jerárquica en la organización donde 1 es el nivel más alto (por ejemplo: CEO o presidente), 10 es el nivel más bajo, y 5 es un nivel medio en la jerarquía.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Alto				Medio					Bajo

49. ¿A qué edad le gustaría retirarse?
_____ años
50. Pensándolo con realismo ¿A qué edad espera jubilarse?
_____ años



Universidad de
San Andrés

51. A continuación se muestra un listado de actividades, herramientas y técnicas que las organizaciones pueden ofrecer a sus empleados para ayudarles a gestionar su carrera profesional. Para cada elemento de la lista, por favor, indique si usted ha usado este apoyo en algún momento de su carrera.

	Sí	No
1. Educación formal (formación técnica o de gestión)		
2. Job postings (Postulación a empleos vacantes internos)		
3. Movimientos laterales (rotación de puestos)		
4. Asignaciones internacionales		
5. Planificación de la carrera profesional por escrito		
6. Evaluación del desempeño		
7. Orientación profesional (por parte del departamento de Recursos Humanos, supervisores directos u organizaciones externas)		
8. Evaluación o centros de desarrollo (evaluación del potencial)		
9. Mentoring formal y/o programas de networking profesional		
10. Evaluación de compañeros y/o subordinados		
11. Trabajo flexible (por ejemplo: teletrabajo, semanas comprimidas o trabajo a tiempo parcial)		

La encuesta está completa. Muchas gracias por participar en esta investigación. No hay reemplazo alguno para su perspectiva.

Nos gustaría volver a contactarlo dentro de unos meses con una encuesta de seguimiento mucho más breve. ¿Estaría dispuesto a recibir dicha encuesta a la dirección de correo o de email que anotó al principio de esta encuesta?

- Sí
 No

Si tiene alguna pregunta o sugerencia acerca de la investigación favor de contactarnos. contactarnos en el siguiente mail desarrollodecarrera.argentina@gmail.com

Puede

BIBLIOGRAFIA

Bebe y Mas (blog). <http://www.bebesymas.com/> Lola Rovati, 2011. “Permisos de maternidad y paternidad en Europa”, 18 de mayo de 2011. <http://www.bebesymas.com/noticias/permisos-de-maternidad-y-paternidad-en-europa>

Bird, Barbara y Brush, Candida. *Agendered perspective on organizational creation*. Entrepreneurship Theory and Practice, 2002.

Brenner, O. C., Tomkiewicz, Joseph, y Schein, Virginia E.. *The Relationship between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics Revisited*. The Academy of Management Journal, 1989.

Briscoe, Jon P. , T. Hall, Douglas y Mayrhofer, Wolfgang. *Careers around the world : individual and contextual perspectives*. New York : Routledge, 2012.

Cabellero Bellido. *Políticas empresariales de conciliación vida familiar y laboral: buenas practicas*. Infopolis, S.L, 2000

Cowling, Marc y Taylor, Marc. *Entrepreneurial women and men: Two different species?*. Small Business Economics, 2001.

Daly, K. *Gender Inequality, Growth and Global Ageing*, Goldman Sachs Global Economics Paper No. 154, 3 de Abril, 2007.

Eagly, Alice H.. *Sex differences in social behavior: A social role interpretation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum Associates, 1987.

Europa Press release, 10 de Mayo, IP/07/643, 2007.

Fels, Anna. *¿Do women lack ambition?* Harvard Business Review, 2004.

Fielden, Sandra y Davidson, Marylin. *International Handbook of Women and Small Business Entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited, 2005.

Foroohar, Rana. *Myth and reality: forget all the talk of equal opportunity. European women can have a job- but not a career.* News week (International Edition). 27 de Febrero, 2006

Goldman Sachs. 2015. “10 Best Advice for Women Entrepreneurs”. Última modificación: 2015. (<http://www.goldmansachs.com/citizenship/10000women/news-and-events/10kw-best-advice-for-women-entrepreneurs.html>)

Hall, Douglas T.. *Careers in and out of organizations.* Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.

Heller, Lidia. *Mujeres en la cumbre corporativa, el caso de la Argentina.* Revista del Centro de Estudios de Sociología del Trabajo, 2011.

Herzberg, Frederick., Mausner, Bernard y Snyderman, Barbara B.. *The motivation to work.* (2a ed.). New York: Wiley, 1967.

Hewlett, Sylvia A. y Buck Luce, Carolin. *Off-ramps and on-ramps: keeping talented women on the road to success.* Harvard Business Review, 2005.

Hughes, Everett C.. *Institutional office and the person.* American Journal of Sociology, 1937.

Hughes, Everett C.. *Men and their Work.* Reprinted from original 1958. Westport: Greenwood Press Inc, 1981.

Husma, D.. *Psicología social.* París: Plaza y Janés, 1978.

Instituto de los Andes (blog). <http://gerencia.blogia.com/> Jaime Ariansen Céspedes, 2007. “La Disciplina”. 18 de noviembre de 2011. <http://gerencia.blogia.com/2007/111801-la-disciplina.php>.

Langowitz, Nan y Minniti, Maria. *The entrepreneurial propensity of women.* Entrepreneurship Theory and Practice, 2007.

McClelland, D. C.. *Achievement and entrepreneurship: A longitudinal study*. *Journal of personality and Social Psychology*, 1965.

McClelland, D. C.. *The achieving society*. Princeton, NJ: Van Nostrand, 1961.

Mujeres de empresa (blog). <http://www.mujeresdeempresa.com/> Silvia Chauvin, 2001.
“El Management y su territorio”. 20 de marzo de 2001.
<http://www.mujeresdeempresa.com/politica-de-privacidad/>

Reeves, Martha R., *Women in Business*. New York, Routledge, 2010.

Reynolds, Paul D., Bygrave, William D., & Hay, Michael. *Global entrepreneurship monitor report*. Kansas City, MO: E. M. Kauffmann Foundation, 2003.

Robbins, Stephen .P. y Coulter, Mary. *Administración*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1996.

Schein, Virginia E.. *Women in management: reflections and projections*. *Women In Management Review*, 2007.

Schwartz, Felice. *Management Women and the New Facts of Life*. *Harvard Business Review*, 1989.

Semana Económica (blog). <http://semanaeconomica.com/> Sergio Borasino, 2014.
“Humildad y soberbia: ¿Cómo es el autoestima de los buenos gerentes?”. 17 de julio de 2014. <http://semanaeconomica.com/factor-humano/2014/07/17/humildad-soberbia-autoestima-buenos-gerentes/>

Winn, John. *Assesing the environment: conditions for female entrepreneurship*. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson College, 1995.

Wittenberg- Cox, Avivah, y Maitland, Alison. *Why Women Mean Business*. John Wiley & Sons, United Kingdom, 2009.

Zhao H., Seibert S.. *The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta analytical review*. Journal of applied psychology VOL.91 No 2, 2006.



Universidad de
San Andrés