

Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador

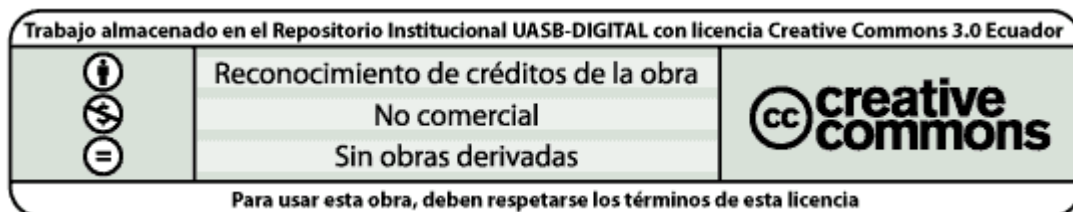
Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

Desarrollo de carrera de mujeres que ocupan cargos directivos en la empresa privada (Aseguradoras) de la ciudad de Quito

Lucia Catalina Ruales Vaca

2014



Yo, Lucía Catalina Ruales Vaca, autor/a de la tesis intitulada **“Desarrollo de carrera de mujeres que ocupan cargos directivos en la empresa privada (Aseguradoras) de la ciudad de Quito”**, mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de magíster en Gestión del Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: 28 de Octubre del 2014

Firma:

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Programa de Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**“Desarrollo de carrera de mujeres que ocupan cargos directivos en la empresa privada
(Aseguradoras) de la ciudad de Quito”**

Autor: Lucia Catalina Ruales Vaca

2014

Tutor: Marcela Olmedo

Quito

RESUMEN

En la actualidad el desarrollo de carrera es un tema relevante dentro de la administración del talento humano en las organizaciones; por ello, en la presente investigación de tesis, se busca analizar el conjunto de factores endógenos y exógenos, que están relacionados con el desarrollo de carrera de mujeres líderes de la empresa privada (aseguradoras) y como intervienen en su crecimiento para ocupar cargos de responsabilidad.

Desde la perspectiva laboral, entendemos al desarrollo de carrera como el esfuerzo continuo, organizado y formalizado que reconoce que las personas son un recurso de vital importancia para las organizaciones.

Las mujeres históricamente han asumido roles que han sido asignados culturalmente como el cuidado y la responsabilidad del hogar, sin embargo muchas de ellas ocupan cargos directivos en las empresas privadas (aseguradoras) que ha hecho que tomen desafíos aún mayores siendo exitosas en sus direcciones.

Finalmente, con el análisis de los factores se demostrara las ventajas y desventajas de ocupar puestos de liderazgo, los aspectos profesionales, laborales y familiares, y cómo estos intervinieron en su desarrollo de carrera, para con los resultados estadísticos establecer una política laboral que favorezca su crecimiento en las organizaciones sin descuidar su vida familiar y personal.

DEDICATORIA

Con toda la humildad de mi corazón, dedico primeramente a Dios por fortalecerme a continuar con la investigación de la presente tesis.

De igual manera, dedico a mi madre que ha sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores. A mi hermana mayor María José que me ha brindado su apoyo incondicional, muchas veces poniéndose en papel de padre.

A mi hermana Teresita, cuñados/as, suegros y sobrinos que siempre han estado junto a mí en este proceso, para brindarme su apoyo.

A los hombres más importantes de mi vida, mi padre y mi esposo, que a pesar de estar lejos han sabido acompañarme, apoyarme e impulsarme a seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

A Marcelita Olmedo por su direccionamiento y apoyo en la elaboración de la presente tesis, a Elizabeth Pérez Directora de Carrera y a mis profesores de la Maestría de Desarrollo de Talento Humano por su entrega y enseñanzas impartidas en cada clase.

A Malena Fegan Gerente de SM y Juan Francisco Buhlmann Subgerente de SM de la empresa ALAMO S.A. por la confianza depositada en mí, permitirme realizar mis estudios de cuarto nivel y realizar la investigación de la presente tesis.

A las empresas QBE y ACE por facilitarme la información y realizar la investigación de la presente tesis.

A mis amigos y compañeros de oficina por apoyarme en mi proceso de titulación.

A mis grandes amigos de maestría por alentarme a culminar con mis estudios y la presente investigación.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO.....	12
1. DESARROLLO DE CARRERA DE LA EMPRESA PRIVADA SECTOR ASEGURADOR....	12
1.1 Conceptualización Organizacional.....	12
1.1.1 ACE Seguros.....	12
1.1.2 QBE Seguros Colonial.....	13
1.1.3 ÁLAMO S.A. Asesores y Productores de Seguros.....	14
1.2. Plan De Carrera.....	14
1.2.1. Diseño De Un Plan De Carrera.....	17
1.3 Desarrollo De Carrera.....	19
1.4 Dimensiones Del Desarrollo Profesional.....	22
1.5 Características Sociolaborales de las mujeres que ocupan cargos directivos en las aseguradoras QBE, ACE, y Álamo.....	24
CAPITULO II.....	26
2. FACTORES ENDÓGENOS Y EXÓGENOS EN EL DESARROLLO DE CARRERA DE MUJERES EJECUTIVAS.....	26
2.1. Factor Cultural.....	26
2.1.1. Estereotipo de Género.....	26
2.2. Factores Exógenos.....	27
2.2.1. Factores laborales.....	28
2.2.1.1 Segregación y discriminación laboral de la mujer.....	28
2.2.1.2 Igualdad en la compensación.....	31
2.2.1.3. Menores oportunidades de desarrollo de carrera en la organización.....	34
2.2.1.4 Política laboral conciliando la vida laboral y familiar.....	36
2.3. Factores Endógenos.....	37
2.3.1 Factor Profesional.....	37
2.3.1.1 Disposición al Trabajo.....	38
2.3.1.2. La Capacidad de Trabajo.....	39
2.3.2 Factores Familiares.....	41
2.3.2.1. Manejo de la doble agenda.....	42
2.3.2.2. Igualdad de responsabilidades domésticas / cuidado de los hijos.....	43

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	46
ESTRUCTURA, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS DEL DESARROLLO DE CARRERA DE MUJERES EJECUTIVAS.....	46
3.1 Medición de los factores del desarrollo de carrera de mujeres ejecutivas.....	46
3.2. Determinación de las mujeres ejecutivas a ser analizada.....	47
3.3 Estructura de la encuesta.....	49
3.3.1 Tipología de las preguntas.....	49
3.3.3 Prueba Piloto de la encuesta.....	52
3.4 Entrevista.....	52
3.4.1 Entrevista Estructurada.....	52
3.5. Aplicación de la encuesta y entrevista.....	53
3.6. Procesamiento de Resultados.....	53
3.7 Análisis estadístico de resultados.....	54
3.7.1 Factor Endógeno.....	54
3.7.1.1 Factor Profesional.....	54
3.7.1.2 Factor Familiar.....	59
3.7.2. Factor Exógeno.....	62
3.7.2.1 Factor Laboral.....	62
3.7.2.1 Políticas de Desarrollo de Carrera.....	67
3.8 Propuesta de Política de Desarrollo de Carrera.....	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	82
ANEXOS.....	85
ÍNDICE DE TABLAS	
Tabla No. 1. Población ocupada con instrucción universitaria por provincia, según género 2009...40	
Tabla No. 2. Edad vs las características de las mujeres ejecutivas.....	55
Tabla No. 3. Reto profesional de la mujer vs el papel en la sociedad ecuatoriana.....	57
Tabla No. 4 Prioridades de las mujeres ejecutivas vs su edad.....	59
Tabla No. 5. Ventajas de las mujeres en posiciones de liderazgo vs Edad.....	62
Tabla No. 6. Desventajas de las mujeres en posiciones de liderazgo vs Edad.....	65
Tabla No. 7. Política Interna de equidad de género.....	67
Tabla No. 8. Normativa promoción equitativa.....	68
Tabla No. 9.Promoción interna entre géneros.....	68

Tabla No. 10. Práctica / Política de Balance en la vida familiar y laboral.....	69
Tabla No. 11. Iniciativa para favorecer el equilibrio entre vida laboral y familiar.....	71
Tabla No. 12. Tabulación Cruzada de Frecuencias de Factor que descuido las mujeres ejecutivas en el desarrollo de carrera.....	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tabulación Cruzada de Edad y Características de Mujeres Ejecutiva.....	56
Gráfico 2. Tabulación Cruzada de Reto de la mujer profesional y el papel actual de la mujer profesional en la sociedad ecuatoriana.....	58
Gráfico 3. Tabulación Cruzada de Valores Medios de Edad y la priorización de los ámbitos profesional, familiar, personal, y espiritual.....	61
Gráfico 4. Tabulación Cruzada de Edad y Ventajas de las mujeres en posiciones de liderazgo..	64
Gráfico 5. Tabulación Cruzada de Edad y desventajas de las mujeres en posiciones de liderazgo...	66
Gráfico 6. Tabulación Simple Políticas de Desarrollo de Carrera.....	70
Gráfico 7. Tabulación Simple de Iniciativa para favorecer el equilibrio entre vida laboral y familiar en la organización.....	72
Gráfico 8. Tabulación Cruzada de Factores que descuido las mujeres ejecutivas en el desarrollo de carrera.....	74

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Plan de Carrera de Seguros. SABER, SABER HACER Y SABER SER.....	16
Cuadro 2. El papel de RH en la administración de Carrera.....	18
Cuadro 3. Sector Cargo y Formación de las mujeres que ocupan cargos de responsabilidad.....	24
Cuadro 4. Fuentes del conflicto trabajo-familia.....	43

ÍNDICE ESQUEMA

Esquema 1. Diseño de Desarrollo de Carrera.....	21
---	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo de Encuesta.....	85
Anexo 2. Agenda Aplicación de Encuestas.....	89

INTRODUCCIÓN

La conformación de las organizaciones, está marcada por una fuerte subrepresentación de la mujer en cargos gerenciales y de alta dirección, poniendo esto de manifiesto sólo una de las dimensiones de la desigualdad de género presentes en el mercado laboral.

Esta investigación busca caracterizar a las mujeres que poseen puestos de alta dirección de la empresa privada (aseguradoras) y determinar los factores que podrían explicar que la mujer llegue a participar en estas esferas. Adicional se busca entender cuál es el papel que ellas juegan en estas posiciones (desventajas – ventajas), las áreas en las que se desenvuelven, las políticas o normas establecidas en la organización para su crecimiento en el plan y el manejo de su vida personal, familiar y laboral en estas posiciones.

La pregunta central de esta investigación es: ¿cómo fue el desarrollo de carrera de las mujeres que ocupan cargos directivos en la empresa privada y que factores (endógenos - exógenos) influyeron para alcanzar su éxito profesional?

La hipótesis de la investigación es la siguiente: Los cargos gerenciales ocupados por mujeres en las aseguradoras QBE, ACE y Álamo son desempeñados eficientemente, gracias al equilibrio logrado entre los roles asumidos y asignados.

El presente estudio es explicativo puesto que busca demostrar la hipótesis de investigación planteada, a través del estudio de los factores exógenos y endógenos y su efecto en la formación y desarrollo de carrera de las mujeres que ocupan cargos directivos.

Las principales variables son: 1) Desarrollo de carrera. Definición: son las actividades, conocimientos, y comportamientos asociados con experiencias y actitudes relacionadas con el trabajo 2) Factores Exógenos. Definición: son los aspectos externos en el desarrollo de carrera, elementos en el ámbito laboral. (Segregación y discriminación, igualdad de compensación,

menores oportunidades en el desarrollo de carrera, políticas laborales), 3) Factor Endógenos. Definición: son los aspectos internos en el desarrollo, elementos en el ámbito profesional y familiar. (Disposición y capacidad en el trabajo, manejo de la doble agenda, igualdad de responsabilidades en el hogar).

La presente investigación tiene como alcance la medición de los factores exógenos y endógenos en el desarrollo de carrera sobre una muestra de ejecutivas del jerárquico superior y mandos medios de la empresa privada (aseguradoras). Mediante el uso de herramientas estadísticas se realizó el análisis de las variables antes mencionadas, con el fin de proponer una política de desarrollo de carrera en las aseguradoras QBE, ACE y Álamo, que faciliten a las colaboradoras el crecimiento en el mismo, conciliando la vida familiar y laboral.

En el primer capítulo abarca el marco metodológico donde se hace referencia al manejo, estructuración, plan y desarrollo de carrera establecido en la empresa privada (aseguradoras), específicamente en las empresas QBE, ACE y ALAMO S.A.

El segundo capítulo se describe la propuesta conceptual de los factores endógenos y exógenos (profesionales, laborales y familiares) y sus elementos, que intervienen en el desarrollo de carrera de mujeres en cargos del jerárquico superior.

En el tercer capítulo se hace una descripción del marco metodológico en el que se especifica la metodología del trabajo para el análisis de los factores antes mencionados, mediante el uso de herramientas estadísticas que con esta información se procederá a establecer la política de desarrollo de carrera que faciliten a las ejecutivas el crecimiento en el mismo conciliando la vida familiar y laboral.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1. DESARROLLO DE CARRERA DE LA EMPRESA PRIVADA SECTOR

ASEGURADOR

1.1 Conceptualización Organizacional

Al tomar la decisión de realizar la investigación del Desarrollo de Carrera de mujeres que ocupan cargos directivos en la empresa privada, se creyó conveniente enfocarse en las principales aseguradoras de la ciudad de Quito, de acuerdo a la calificación de la Superintendencia de Bancos y Seguros SBS, ya que por su historia la mayoría de ellas han dado mayor oportunidad para que la mujer crezca profesionalmente y se localice en cargos de responsabilidad.

Por tal razón, ACE Seguros, QBE Seguros Colonial, y Álamo S.A. Asesores y Productores de Seguros, al ser socios estratégicos, mantener un mismo giro de negocios y estar dentro de las diez mejores aseguradoras y brókers del país según el ranquin de la SBS, fue nuestro campo de estudio.

1.1.1 ACE Seguros

ACE Seguros S.A. es parte de ACE Limited, compañía de seguros y reaseguros a nivel mundial. La oficina principal está ubicada en Zurich. Como región están en Latinoamérica, las oficinas centrales funcionan en Santiago, Chile, y a nivel local la Matriz se ubica en Quito, con dos sucursales en Guayaquil y en Cuenca y oficinas en Loja, Machala, Ambato y Santo Domingo. ACE tiene oficinas en 53 países en las regiones de Europa, África, Asia, y América, donde el principal objetivo es el de realizar operaciones de Seguros y Reaseguros. En el Ecuador

son una sociedad anónima que opera bajo la normativa de la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Su misión es “Nosotros nos comprometemos a reforzar nuestra posición de liderazgo en el mercado global de seguros y reaseguros, siempre conduciendo nuestros negocios de manera consistente, disciplinada y enfocada. Este es el camino de ACE que implica dedicación para proveer: **Valor superior al cliente:** comprometiendo los recursos de capital sustancial y la creatividad en la toma y manejo del riesgo. **Valor superior a los accionistas:** Manejando el capital y los seguros con experiencia, eficiencia y rentabilidad. **Valor superior a los empleados:** Creando un ambiente gratificante y ético”.¹

1.1.2 QBE Seguros Colonial

QBE nació como una empresa pequeña fundada en Australia hace más de 125 años, actualmente QBE es líder en el mercado asegurador australiano y es una de las 25 mayores aseguradoras y reaseguradoras más grandes del mundo, con oficinas en 52 países y más de 15.000 empleados en todo el mundo, la compañía entrega confianza a sus clientes a través de contratos de seguro, reaseguro, indemnización y garantía permitidos por las leyes del Ecuador. Son especialistas en asegurar un futuro para la Familia, Vehículos, Hogar, Empresa, Industria, Accidentes Personales, Soat, Fianzas y en el Campo.

El rendimiento alcanzado por **QBE Seguros Colonial** en el mercado asegurador es altamente satisfactorio, ya que los indicadores de gestión permiten demostrar la existencia de recursos que reflejan la solidez de la compañía. **QBE Seguros Colonial** ocupa el primer lugar

¹ ASTUDILLO Edwin, Memoria de Sostenibilidad 2012, ACE SEGUROS, Quito - Ecuador, 2013, p. 15

en la industria en el rubro de primas netas pagadas y resultados técnicos, según la **Superintendencia de Bancos y Seguros**.

Su misión es “Tener una coherencia global que nos permita pensar y actuar como UNA COMPAÑÍA. Esto nos da un acercamiento consistente y alineado a la manera en la cual construimos, crecemos y manejamos nuestro negocio. Nuestra meta es ser ONE QBE.”²

1.1.3 ALAMO S.A. Asesores y Productores de Seguros

Álamo es un Asesor de Seguros que inició sus operaciones el 17 de enero del año 2002. Nació con el firme propósito de sus accionistas de incentivar y fortalecer en el medio una cultura de seguros ética y del más alto nivel profesional, en la cual los clientes constituyen la pieza fundamental de su operación. Su política es tratar al cliente con total estima y el mayor respeto, sirviéndole de verdadero apoyo en cada momento. Brindando excelencia en cada área de negocios, creado estrechos lazos de confianza a largo plazo con personas y empresas

Su misión es “Álamo es un Asesor de Seguros orientado a la especialización, diferenciación e innovación. Creamos vínculos de largo plazo con las personas y empresas a las cuales brindamos nuestros servicios, en base al mejor equipo humano, la tecnología más avanzada y los valores que son pilares de nuestra organización: Honestidad, Compromiso y Profesionalismo.”³

1.2 Plan De Carrera

En el transcurso de los años se han presentado algunas definiciones de Plan de Carrera por los estudios realizados de varios autores, como es el caso de Gary Dessler quien analiza

² QBE Seguros Colonial, Historia – Misión, 2012, en <http://www.qbe.com.ec>

³ALAMO S.A. Asesores y Productores de Seguros, Historia – Misión, 2013, en <http://www.segurosalamo.com>

que el plan de carrera es el *“proceso deliberado mediante el cual una persona adquiere conciencia de sus habilidades, intereses, conocimientos, motivaciones y otras características personales y a través del cual establece planes de acción alcanzar metas específicas”*.⁴

Algunas consultoras como es el caso de HAYGROUP define al plan de carrera, desde el punto de vista de la organización y del colaborador, definiéndolo como la serie de actividades organizadas, en continuo cambio, sobre la base de la persona como un recurso imprescindible de la organización, tomando en cuenta que el individuo es el único responsable de su crecimiento.

En la actualidad, el crecimiento desmesurado que las organizaciones han venido desarrollando por el mercado competitivo, ha hecho que redefinan sus estructuras, por tal razón, las dos definiciones antes señaladas son las más acertadas, refiriéndose al plan de carrera, como todos los elementos y procesos continuos por el cual un individuo, fija sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlos, sugiriendo así una serie de actitudes, conocimientos y comportamientos, asociada con experiencias y actividades relacionadas con el trabajo, durante la permanencia de una persona dentro de la organización. Crecimiento ideal dentro de la estructura de la empresa.

Como es el caso de QBE, ACE y Álamo han tenido que ubicarse dentro del mercado competitivo ecuatoriano en la rama de seguros, estableciendo dentro de su estructura los parámetros de cumplimiento en el plan de carrera, para que el colaborador tome la decisión más acertada en su desarrollo profesional, la formación requerida para alcanzar cada posición apoyándose en la gestión por competencias desde el punto de vista del SABER, SABER HACER y SABER SER, cumpliendo los requisitos organizadamente, sabiendo que estos pueden cambiar de acuerdo a las necesidades de cada organización y el giro que vaya adoptando el negocio.

⁴ DESSLER Gary, Administración de Recursos Humanos, Pearson Educación de México, Decimoprimer Edición, p.378.

En el siguiente cuadro se refleja la preparación profesional, la información, experiencia, práctica y las competencias deseadas para cada posición en el plan de carrera de seguros.

Cuadro N° 1. Plan de Carrera de Seguros. SABER, SABER HACER Y SABER SER

CARGO	SABER	SABER HACER	SABER SER
Gerencia	Se especificara los requerimiento cuando se presente la vacante y durante el proceso.		
Coordinador	Titulo de tercer nivel en carrera comerciales, financieras o administracios, cursos de formación en seguros 300 horas, especialidad en reclamos de seguros, certificación de la SBS (Superintendencia de Bancos y Seguros), Tecnología Superios en Seguros o equivalentes	De 3 a 4 años de experiencia progresiva de carácter operativo, superior y estrategico en el area de administración de seguros. En metodos y procedimientos de seguros, reaseguros e intermediarios de seguros, sistemas operativodos	Comunicación a diversos niveles. Capacidad para intercambiar información, delegar y coordinar actividades, liderzasgo, orientación al logro, Relaciones públicas e institucionales. Pensamiento analítico y conptual, Direccón y Desarrollo de personas.
Jefe	Titulo de tercer nivel en carrera comerciales, financieras o administracios, cursos de formación en seguros 300 horas, especialidad en reclamos de seguros, certificación de la SBS (Superintendencia de Bancos y Seguros).	3 Años de experiencia en administración y seguimiento de reclamos de daños, especialmente de pólizas de incendio, lucro cesante, ramos técnicos y masivos, inspecciones de riesgos, pólizas de seguros de daños.	Orientación al servicio al cliente, negociación, pensamiento analítico y númeroico, trabajo en equipo, orientación al logro.
Ejecutivo Senior	Titulo de tercer nivel en carrera comerciales, financieras o administracios, cursos de formación en seguros 300 horas.	Mínimo tres años de experiencia en manejo de cartera corporativas e industrias verticales, progresiva de carácter administrativo y operativo en seguros.	Comunicación, manejo de Inglés oral y escrito, autonomía de gestión, adaptabilidad, orientación al logro, búsqueda de información.
Ejecutivo Junior	Bachiller en ciencias, cursando estudios universitarios en areas administrativas o a fines, cursos de formación en seguros 180 horas, Leyes y reglamentos de seguros	Mínimo dos años de experiencia en comercial a corredores in hause, cotización y cierre de ventas, vencimiento corredores, emisión de solicitudes y mantenimiento de cuenta corredores, seguimiento de renovación de polizas corredores, progresiva de carácter operativo en seguros.	Enfoque a resultados, Iniciativa y proactividad, trabajo en equipo, pensamiento analítico, Compromiso.
Asistente de Seguros Trainee	Bachiller en ciencias, mas cursos de formación en materia de seguros, no menor de 6 meses, Ley de Seguros y reglamento, Metodos y procedimientos de seguros.	Un año de experiencia progresiva de carácter operativo en seguros	Iniciativa, Pensamiento Analítico, Proactividad, Comunicación, Trabajo en equipo, Servicio al cliente.

Elaborado: Lucia Ruales

Fuente: Plan de carrera en seguros

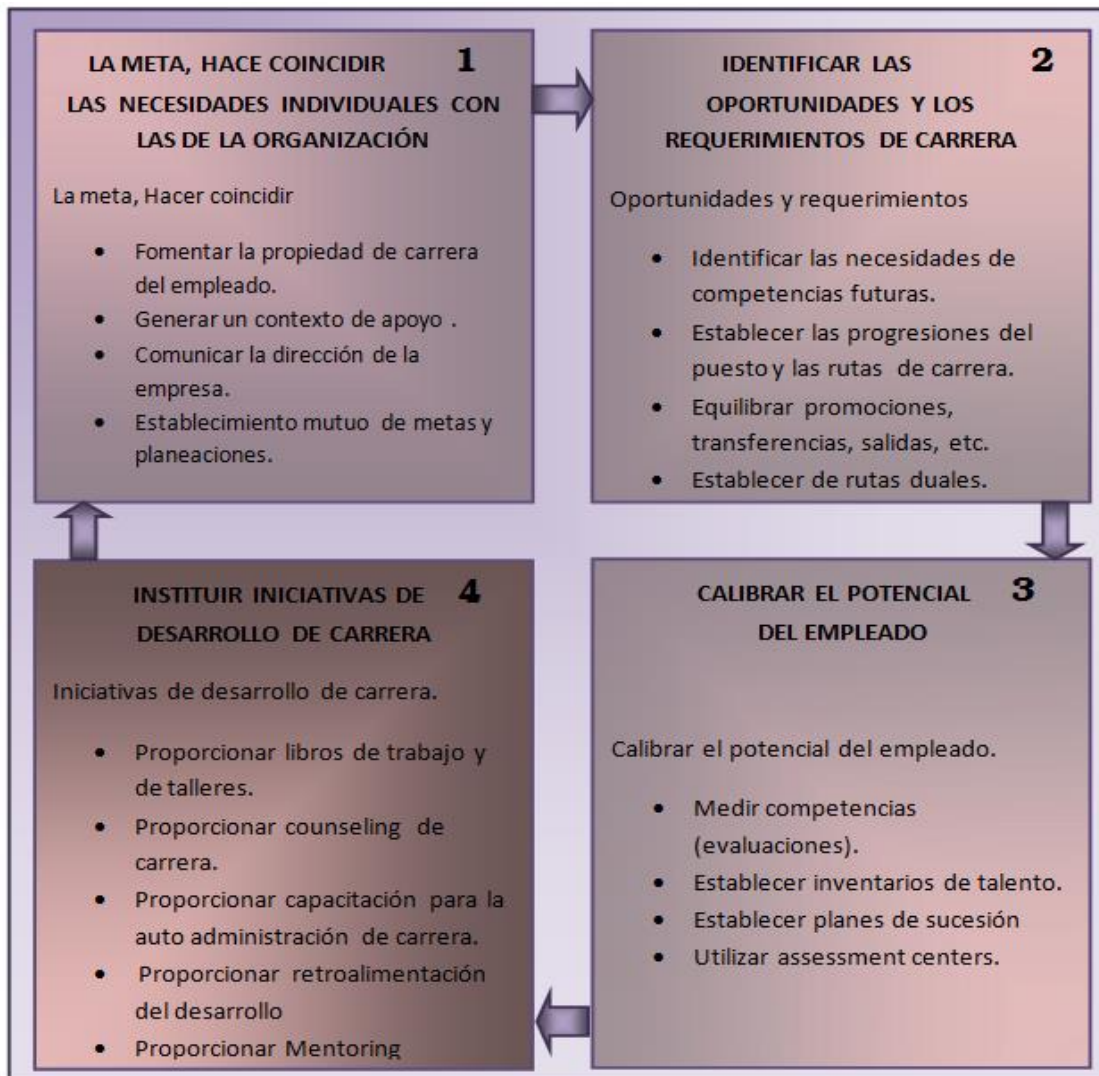
1.2.1 Diseño De Un Plan De Carrera

Para algunas empresas, sin duda es importante fomentar una estructura de soporte a sus colaboradores que les permita crecer profesionalmente dentro de la organización, como es el caso de ACE, QBE y Álamo S.A., los cuales ha facilitado y fortalecido su Plan de Carrera para que los colaboradores decidan avanzar en la misma, siempre y cuando cumplan con sus expectativas y de la organización como lo hemos señalado en el cuadro anterior.

La estructura más apropiada para este crecimiento y la que estas compañías ha decidido adoptar es el modelo de Snell – Bohlander, en cuanto a la administración de carrera ya que abarca las metas organizacionales que vayan acorde a las del colaborador, identificando cada una de las posibilidades de crecimiento y movimiento dentro del plan de carrera, calibrando el potencial de los candidatos midiendo sus competencias, la sucesión de las líneas de crecimiento deseada, facilitando este desarrollo con iniciativas organizacionales dirigidas a la capacitación en todos los niveles de la organización, en cursos de seguros certificados por la SBS (Superintendencia de Bancos y Seguros).

Estas compañías de seguros han permitido que los colaboradores realicen cursos y formación profesional formal de manera particular, manteniendo horarios flexibles de trabajo que faciliten su crecimiento profesional, avanzando así en su plan de carrera, pero en muchos casos se han presentado dificultades, en especial para las colaboradoras ya que por sus roles asumidos y asignados culturalmente, no pueden organizarse con los tiempos de preparación profesional, laboral y familiar.

Cuadro N° 2. El papel de RH en la administración de Carrera



Fuente: Snell – Bohlander, “*Administración de Recursos Humanos*”.⁵

En este cuadro se especifica los lineamientos que las organizaciones tratan de ofrecer a sus colaboradores para un crecimiento óptimo dentro de desarrollo de carrera tomando en consideración sus necesidades y de la empresa.

⁵ Scott Snell – George Bohlander, “*Administración de Recursos Humanos*”, Monterrey, SixteenEdition, 2013, p. 200.

1.3 Desarrollo De Carrera

Una vez definido y estructurado el plan de carrera es indispensable establecer el desarrollo o el camino en el cual los colaboradores deben seguir, según London citado por Dutra define al desarrollo de carrera, como la unión de la labor cumplida con las posiciones alcanzadas por las personas, consiguiendo una experiencia consciente y valorativa, tomando en cuenta las necesidades, motivaciones y objetivos que lo guían en cada etapa de su vida, dentro de las condiciones de la organización que se encuentran delineadas en las políticas y procedimientos, así como escalas organizacionales y en la sociedad.

Para otros autores, el desarrollo de carrera se ha tornado importante en las últimas décadas, ya que el éxito de las organizaciones (Cacho, Grande, Pedrosa, 2012) recae en la gestión del talento humano, responsabilizando a la empresa en generar lineamientos claros, herramientas y sistemas tecnológicos, para que el colaborador elija el camino a seguir, generado un entorno competitivo sano, que con lleve a la organización a modificar e innovar la estructura del desarrollo de carrera (Kim y Gao, 2010)

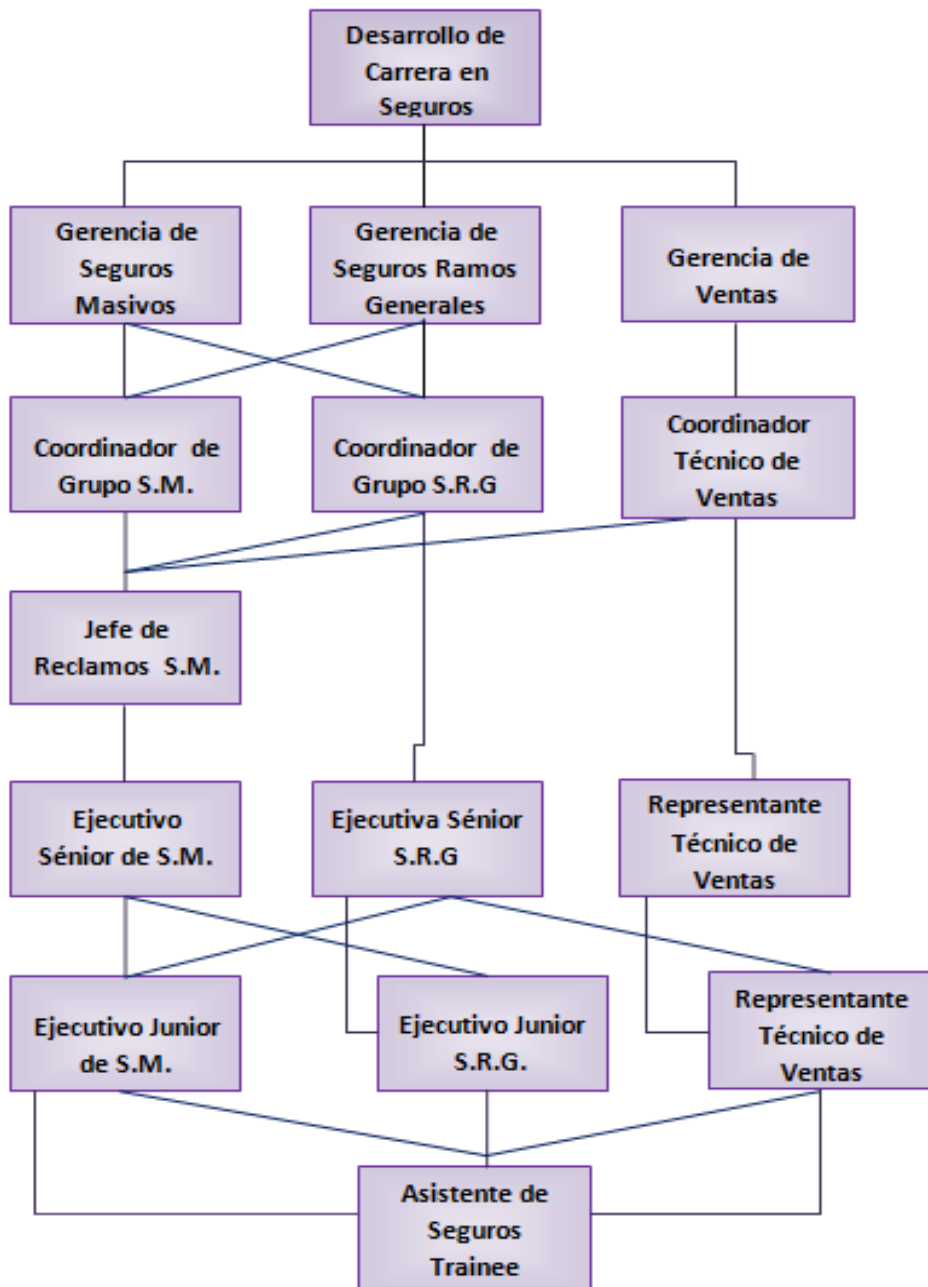
Acotando lo antes citado, el desarrollo de carrera se lo define como las actividades que los colaboradores realizan durante toda la vida laboral dentro o fuera de una organización, las cuales contribuyen a la exploración, el establecimiento, el éxito y la realización, buscando que las personas exploren sus opciones, planifiquen sus acciones, mantenga un desempeño superior y progresen en los roles vocacionales elegidos.

El diseño de carrera y el desarrollo, en ACE, QBE y Álamo, mantienen el mismo modelo de sistema análogo, caracterizado por la interrelación e interdependencia de los subsistemas, haciendo que cualquier cambio que se produzca en uno de ellos tenga influencia en los otros.

Siendo contingentes o situacionales y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.

Estas organizaciones mantienen oficinas casi en todas las ciudades del país, cuando se presenta una vacante dentro de la estructura en cualquiera de sus mandos, se debe seguir las siguientes etapas; primero revisar IED (Informe de Evaluación de desempeño) donde se refleja los objetivos anuales, segundo las medidas que se tomaron para su mejoramiento (seguimiento de acciones,) y tercero la revisión periódica de los avances del desarrollo. Cuando estos parámetros se cumplen, afectan directamente a cada nivel ya que estas están divididas por regiones, manteniendo las gerencias un total control de los movimientos y ascensos en la configuración del desarrollo de carrera de cada área.

Esquema N°1. Diseño de Desarrollo de Carrera



Elaborado: Lucia Ruales

Fuente: Desarrollo de carrera de aseguradoras

Como se presenta en el cuadro anterior se visualiza cada uno de los posibles movimientos de forma vertical y/u horizontal de acuerdo al cumplimiento de las características de cada posición, este esquema se adapta en las tres compañías de nuestro estudio por ser socios estratégicos y mantener el mismo giro de negocio.

1.4 Dimensiones Del Desarrollo Profesional

El liderazgo de género siempre ha sido un tema muy controversial, creando un gran interés en sus investigaciones, para determinar ¿qué género ejerce mejor liderazgo?, en una investigación realizada por Deloitte en el año 2009 sobre “Mujeres que ocupan cargos directivos y gerenciales” revelan que no existen las mismas condiciones para acceder a puestos de liderazgo para hombres y mujeres *“aduciendo que es culturalmente transmitida y que se basa en una asignación limitada de roles, según el género”*.⁶

Sin embargo, en un estudio realizado en nuestro país por la misma consultora y durante los últimos tres años consecutivos, revela que las empresas privadas y transnacionales, actualmente ofrecen mayores condiciones similares de acceso a puestos de liderazgo para hombres y mujeres, brindándoles oportunidades de crecimiento y formación interna, que facilitan el acceso a puestos de responsabilidad para ambos géneros.

Si bien, en el país ha aumentado la participación femenina en la fuerza laboral en los últimos años, aún no existe una política o norma, que exija a las organizaciones mantener una equidad de género en el acceso a puestos de responsabilidad, únicamente se estipula en el Código de Trabajo en el Capítulo IV Art. 42 *“Obligaciones del Empleador”* literal 33. La contratación de personas con discapacidad según el número de trabajadores y basándose en el “Principio de

⁶ DELOITTE, *Mujeres que ocupan cargos directivos*, Estudio de percepción, 2009, p. 13

Equidad de Género”. Actualmente en el país existe tres propuestas de Ley en la Asamblea para analizar la igualdad de género, que plantea la creación de Consejos Nacionales para la Igualdad, a fin de promover la protección y garantía de los derechos de las personas, grupos, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades; pero algunos legisladores delimitan los alcances del principio de igualdad y no discriminación entre mujeres, hombres y personas de diversa condición sexo-genérico, con un enfoque de garantía, promoción y protección del ejercicio de los derechos humanos. Así mismo, su proyecto formula eliminar la discriminación en la esfera política, civil, laboral, económica, social, cultural y familiar, el objetivo es alcanzar una sociedad inclusiva, solidaria y justa.⁷

Como es el caso de las aseguradoras y brokers del país, específicamente de ACE, QBE, Álamo, al ser nuestro campo de estudio, su política es contratar y capacitar al personal local calificado en todos los lugares en donde operan. Esta diversidad provee una fortaleza importante a las organizaciones y permite a los colaboradores trabajar personalmente con sus clientes locales.

“Procuramos equipar a nuestra gente con las herramientas y conocimientos que necesitan y les proveemos oportunidades de capacitación, global y regionalmente”⁸.

Las plataformas globales de aprendizaje por intranet y en línea (online) son constantemente actualizadas, a través de la combinación del aprendizaje gerencial, técnico y profesional, y haciendo que este aprendizaje se encuentre disponible para todos los colaboradores en una

⁷<http://www.andes.info.ec/es/sociedad/tres-propuestas-ley-sobre-igualdad-genero-estan-analisis-asamblea.html>

⁸ ASTUDILLO Edwin, Memoria de Sostenibilidad 2012, “Capacitación y Desarrollo”, ACE SEGUROS, Quito - Ecuador, 2013

variedad de formas, asegurándose de contar con las destrezas requeridas para alcanzar las metas individuales y comerciales.

1.5 Características Sociolaborales de las mujeres que ocupan cargos directivos en las aseguradoras QBE, ACE, y Álamo

Cuadro N° 3. Sector Cargo y Formación de las mujeres que ocupan cargos de responsabilidad

Cargo /Formación	Ingeniero Comercia	Ingeniero Civil Químico	Periodista	Ingeniero Comercial	Abogada	Antropóloga y Adm.de Empresas	Ingeniero Agrónomo	Medico Veterinaria	Enfermera	Sector
Gerente de Asuntos Corporativos										Industrial
Gerente de Riesgos										Retail – Consumo Masivo
Gerente de Logística										Industrial – Vitivinicola
Gerente de Ventas										Industrial – Vitivinicola
Gerente de Comunicaciones Corporativas										Retail – Consumo Masivo
Gerente de Comunicaciones Corporativas										Construcción Inmobiliario
Gerente Corporativo de Recursos Humanos										Retail – Consumo Masivo
Gerente Corporativo de Personas y Organización										Retail – Consumo Masivo
Subgerente de Responsabilidad Social										Industrial Forestal
Gerente de Calidad										Industrial Vitivinicola
Gerente de Servicio al Cliente										Retail – Consumo Masivo

Fuente: Formación profesional y experiencia, Rol de la Mujer en la Gran Empresa/ Centro de estudios empresariales de la mujer (CEEM), 2010.

Como se presenta en la siguiente tabla se visualiza cada uno de las posiciones y la distribución de las áreas donde las mujeres se posicionan dentro de la organización, sectorizando su crecimiento.

Un estudio realizado por Deloitte en los últimos años sobre las “Ejecutivas Ecuatorianas” revela que las áreas de concentración donde se destacan las mujeres ejecutivas son principalmente áreas Financieras y de RRHH, seguida por Marketing, y una mínima participación en áreas de tecnología y peor aún en cargos de gerencias generales y vicepresidencias.

Y no está lejos de la verdad, en la estructura organizacional de QBE, ACE y Álamo, si bien es cierto se ha permitido que las mujeres crezcan dentro de la organización, las ejecutivas se han destacado en las áreas antes mencionadas, por sus características intrínsecas, factores profesional, laborales, familiares o una serie de elementos que conjugan ser mujer.

Sin embargo, para avanzar dentro del Plan de Carrera organizacional y desarrollarse en el mismo, se han tomado en cuenta elementos a fines a la posición, como es la educación formal (capacidades, habilidades y conocimiento), el crecimiento organizado dentro de la estructura del plan, en el caso de ejecutivas que se encuentran dentro de la organización y en el caso de colaboradoras externas, se ha tomado en cuenta la experiencia en cargos similares, componentes tales como cumplimiento de objetivos, condiciones del ambiente organizacional, relaciones interpersonales, y personales (familiar).

Las organizaciones ha tratan de brindar todas las herramientas para que las colaboradoras se desarrollen dentro de la plan de carrera, sin embargo existen aspectos que no se han analizado y los cuales influyen en este crecimiento tales como los factores endógenos y exógenos que envuelve a la mujer ejecutiva.

CAPITULO II

2. FACTORES ENDOGENOS Y EXOGENOS EN EL DESARROLLO DE CARRERA DE MUJERES EJECUTIVAS

De acuerdo al análisis del capítulo I y los factores antes planteados, la situación que viven las mujeres en el ámbito laboral es un tema que suscita gran interés, debido en gran medida a su masiva incorporación en el mercado de trabajo, (Nieto, Hernández, 2007) los estudios se hacen eco del impacto en el comportamiento laboral de las mujeres y como estos factores influyen en su desarrollo de carrera.

2.1. Factor Cultural

La antropología observa los roles y las actividades de la mujer desde sus inicios, partiendo desde los diversos puntos de vista sexuales que se les ha dado en las distintas culturas, además han heredado una tradición sociológica que trata a la mujer como algo irrelevante por los roles socialmente atribuidos y que en la mayoría de culturas humanas están de alguna forma subordinadas a los hombres (Zimbalist, 2012). En el campo laboral se han presentado escenarios similares, pues la mujer busca poder y autoridad, legitimándose culturalmente en el medio organizacional, pero los estereotipos no facilitan este logro o crecer en el desarrollo de carrera.

2.1.1. Estereotipo de Género

Si bien, se ha producido notablemente cambios en el rol de la mujer en la cultura durante las última década, los estereotipos de género y las creencias generalizadas de los rasgos que posee hombres y mujeres que distinguen de un género a otro, siguen estando vigentes (Barco y Byrne, 2005), pues a lo largo de la socialización los valores de la masculinidad y feminidad

atribuidos a cada género (Ramos, Barbería y Sarrió, 2003) son incorporados a al estilo de vida, expectativas, actitudes, e identidades sociales (Pastor, 1998) estas diferencias se generan mediante procesos históricos, sociales, culturales y educativos, abordando las creencias sociales sobre la consagración de roles en función del género, que se concreta en espacios asignados y valorados de forma diferente.

Estas explicaciones giran en torno a las consecuencias derivadas de la cultura patriarcal, es obvio que existen diferencias entre mujeres y hombres, la magnitud y el alcance de la misma es menor de lo que sugieren los estereotipos (Agut y Martín, 2007) pero persiste los roles asignados entre géneros en todas las esferas de la vida y aún más en las del trabajo. La cultura organizacional, actúa desigual en la promoción laboral a través de varios procesos influidos por los estereotipos (Ramos, Barbería y Sarrió, 2003) como por ejemplo; las reglas informales, redes o networks masculinas existentes en las organizaciones, las políticas relativas a la selección y desarrollo de carrera (Cuadrado, 2004).

El factor cultural es la base de los factores exógenos y endógenos, los cuales están íntimamente relacionados en el desarrollo de carrera de las mujeres ejecutivas, ubicadas dentro de la jerarquía superior y mandos medios de las organizaciones.

2.2. Factores Exógenos

Estos aspectos pueden influir en mayor o menor grado el desarrollo de carrera de mujeres a puestos de responsabilidad de la organización, abriéndose paso en el mercado de trabajo. Su revisión, se analizará respecto a los diferentes estudios que emergen como auténticos elementos significativos para la mayoría de mujeres que se promocionan profesionalmente en el ámbito laboral. Estos aspectos de carácter externo son descritos a continuación.

2.2.1. Factores laborales

La inserción laboral de un individuo está determinada según la teoría neoclásica por un proceso que el empleador negocia los salarios con los colaboradores respecto a la naturaleza de la actividad o cargo y por características diferenciadoras como la educación, experiencia, capacitación (Bethencourt, 1998), la incorporación de la mujer a cargos directivos refleja el cumplimiento de la denominada igualdad de géneros, un derecho universal, también demuestra una economía sana y evolucionada. Sin embargo todavía en la actualidad se presenta un porcentaje de segmentación de mercado entre género, que parte de considerar que el mercado de trabajo no es un espacio homogéneo donde los individuos se insertan desigual. (Bethencourt, 1998)

2.2.1.1 Segregación y discriminación laboral de la mujer

El aumento de la participación femenina en el mercado de trabajo se hizo más notorio a mediados del siglo XX y coincidió con la rápida expansión económica que precedió a la Segunda Guerra Mundial. Desde entonces, se ha observado la existencia de un fenómeno discriminador a raíz del cual, el género al que pertenece el trabajador ha definido la ocupación y la remuneración del mismo, en muchas ocasiones sin importar sus habilidades y capacidades individuales. (Barraza, 2010) Aumentando el porcentaje de mujeres en la oferta laboral total, trayendo consigo un efecto discriminador y segregador en contra de esta clase de mano de obra.

Como se refleja en las características sociolaborales, el trabajo se encuentra dividido en empleos masculinos y femeninos, en el caso de Ecuador, se presentan los siguientes indicadores de acuerdo a la información presentada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (Ecuador, 2013), cortada a Junio del 2013, indica que existe una tasa de desempleo a

nivel urbano del 4.9%; de la misma manera señala que la Población Económicamente Activa de 4.607.495 personas de las cuales 42.54% son mujeres y 57.46% hombres.⁹ Así las mujeres están concentradas a puesto determinados que generalmente tienen como cometido principal atender y/o servir a otras personas (Martin, 2007).

En el Convenio sobre discriminación de 1958, la OIT estableció que la discriminación es “*cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación*”.¹⁰ Con el pasar de los años, la mujer ha logrado escalar posiciones dentro del mercado laboral y la segregación se ha visto disminuida, pero no ha desaparecido del todo, al igual que la discriminación; la mujer se ha concentrado en los niveles más bajos de la jerarquía laboral, a pesar de su instrucción (Martin y Agut, 2007), cuestionándose abiertamente por que la mujer preparada no logra escalar en la pirámide organizacional para ocupar puestos directivos?, el análisis de las teorías sobre discriminación y segregación nos llevara argumentar que obstaculiza el desarrollo profesional de las mujeres.

a) Teoría neoclásica del capital humano

Los investigadores que tratan de explicar la segregación y discriminación profesional entre géneros, difieren entre la oferta y demanda de la mano de obra (Piras, 2006). La teoría neoclásica subraya que de lado de la oferta de trabajo el capital humano femenino es menor, tanto en lo que las mujeres aportan como en lo que adquieren una vez incorporadas al mercado

⁹ Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), Estadísticas Económicas, Ecuador, Junio 2013.

¹⁰ Organización Internacional del Trabajo OIT, Convenio sobre Discriminación: Empleo y Ocupación, núm. 111, 1958

de trabajo¹¹. Bajo esta teoría se cree que las mujeres tienen inferior instrucción y calificación menos aprovechables, experiencias escasas que los hombres debido al matrimonio y las responsabilidades domésticas o crianza de los hijos que truncan su vida profesional o la hacen intermitente, refiriéndose a que es justo que su ubicación en la organización y el salario sea más bajo que el hombre ya que su productividad es inferior.

Por otro lado la demanda de trabajo se la analiza, bajo los factores que influyen en las preferencias de hombres y mujeres, que surgen para ocupaciones determinadas basándose en la preferencia del empleador¹², por las características de la posición y tomando en cuenta lo analizado en la oferta, Anker señala que con frecuencia los empleadores asumen que el trabajo femenino resulta más caro, incluso en igualdad de condición salarial entre géneros, por una serie de costos indirectos notables para el empleador, económicos y de producción, por la naturaleza del sector femenino el índice de ausentismo, y rotación es elevado por dificultades debido a su responsabilidad en la familia.

b) Teoría de la parcelación del mercado de trabajo

Esta teoría se apoya en el pensamiento económico establecido y en la lógica de la neoclásica (Becker, 1971). Parte del supuesto que las instituciones u organizaciones desempeñan un papel trascendental en las contrataciones, despidos, ascensos y salarios de cada colaborador (Anker, 1997) dificultando a los trabajadores, pasar de un mercado laboral a otro. La teoría de mercado de trabajo dual es la más conocida que diferencia el sector primario y secundario (Doeringer y Piore, 1971); los dos tienen independencia mutua reconociéndole al primero como

¹¹Anker Richard, Revista Internacional del Trabajo; Artículo: Segregación profesional entre hombres y mujeres, 1997.

¹² Piras Claudia, Mujeres y Trabajo en América Latina: Desafíos para las políticas laborales, Panamericana Formas e Impresos S.A.; Banco Internacional de Desarrollo, 2006.

la fuerza que mantiene hasta cierto punto que la aísla de la competencia y la segunda enfrenta a una competencia.

Trasladando el análisis anterior a la segregación ocupacional entre géneros, resulta bastante sencillo, puesto que se divide el mercado laboral en femenino y masculino. (Anker, 1997) Muchas trabajadoras están hacinadas en un pequeño número de ocupaciones feministas, recibiendo un salario relativamente inferior que los hombres (Bergmann, 1974) mientras que ellos por la naturaleza del cargo mantienen ocupaciones extendidas disfrutando de salarios superiores. La segregación de mercado laboral sigue siendo tan fuerte pese al nivel de estudio de las mujeres y su tasa en el medio laboral haya aumentado considerablemente.

c) Teorías Feministas o sociosexuales

Esta teoría hace hincapié en las desventajas socioeconómicas y culturales que sufre la condición femenina (Anker, 1997) es imposible separar los aspectos laborales y económicos de los aspectos, sociales, familiares, y culturales (Ribas, 2005); en este sentido las teorías feministas y sociosexuales, adoptan una perspectiva interdisciplinar y establecen como causas de la discriminación de las mujeres en el mercado de trabajo el clima social, el ambiente familiar o determinados aspectos de carácter cultural (como el patriarcado), entre otros. En la sociedad la simbolización patriarcal, ubica a la mujer con menos oportunidades o casi nula, de acumular menos capital que el hombre antes de incorporarse a la población activa ya que reciben menos instrucción en campos como la ciencia y los oficios que son los más importantes dentro del mercado laboral.

2.2.1.2 Igualdad en la compensación

El desempeño de un trabajo remunerado por parte de las mujeres ha sido un paso importante en el camino hacia la transformación de los roles sociales de ambos sexos

(Bethencourt, 1998), pero se observa diferencias salariales entre hombres y mujeres recibiendo ingresos inferiores en todos los segmentos del mercado laboral (Piras, 2006), la brecha de ingresos entre género, se ha reducido moderadamente en un promedio de siete puntos porcentuales en las últimas décadas (Abramo y Valenzuela, 2006)

En cuanto a la remuneración en un artículo publicado en WordPress y donde cita al Ministerio Coordinador de la Política Económica del Ecuador (Yépez, 2013) indica que “...Se estima que dentro del rango de personas sin ningún nivel de instrucción por cada \$100 que un hombre ganará, una mujer recibirá solo \$87,4 por hacer el mismo trabajo, la brecha en el salario por el tema de género sigue existiendo en el país. Sin embargo la inserción de la mujer en la economía de Latino América en los últimos 25 años creció en 11%, en el mismo período en Ecuador el crecimiento fue de 16%...”¹³ De acuerdo a esta revisión se puede apreciar que cada vez más la inserción de la mujer en el mundo laboral y la población económicamente activa se incrementa; pero aquí se genera un interrogante ¿cómo las mujeres pueden seguir avanzando a la igualdad? Tal vez con un modelo de gestión diferenciador e igualitario entre géneros, y cuando logremos que existan más mujeres que ocupen los puestos más destacados de todos los gobiernos y todos los sectores de la industria (Sandberg, 2013)

Pero cuando se observan las diferencias salariales entre géneros es posible que su causa sea la discriminación, sin embargo, “no todas las diferencias salariales se originan en la discriminación, como tampoco todas las prácticas discriminadoras se traducen en diferencias salariales entre hombres y mujeres”¹⁴, algunos factores pueden intervenir en esta diferenciación,

¹³GRANJA Guillermo, La mujer en la gerencia, diagnostico 2013 y propuesta al 2014, Universidad Ecotec, Economía del Ecuador, 2013

¹⁴PIRAS Claudia, Mujeres trabajos en América Latina (Desafíos para las políticas salariales), panamericana Formas Impresas S.A., Banco Interamericano de Desarrollo, 2006.

como las brechas en la productividad (educación y experiencia), dificultad al acceso del sistema educativo con diferente calidad para hombres y mujeres, y desacuerdos en la oferta laboral y preferencias (Piras, 2006); por tal razón es primordial revisar las teorías sobre la discriminación salarial para verificar la causa de la diferenciación salarial entre hombres y mujeres y buscar la igualdad de compensación de géneros.

a) Discriminación basadas en preferencias

La discriminación puede provenir de tres fuentes, los empleadores, los trabajadores y los consumidores (Becker, 1971) por consiguiente, supone un costo y una pérdida de eficiencia productiva. El supuesto central gira en torno a la idea de que los empleadores tienen prejuicios respecto a *grupos minoritarios de trabajadores con características personales diferentes en el lugar de trabajo, generalmente, el sexo o la raza*¹⁵ el origen de esta discriminación está basado en el gusto de los individuos y se define en las actividades económicas como la renuncia voluntaria a utilidades e ingresos para satisfacer prejuicios. Por ejemplo, un monopolio puede sacrificar un porcentaje de sus ganancias a cambio de contratar hombres, cuyo costo es superior, aun cuando su productividad sea igual a la de las mujeres (Piras, 2006). El trabajador discriminado sólo será contratado si está dispuesto a recibir un salario menor, ya que su contratación implica una especie de coste psíquico, que se traduce en el llamado coeficiente de discriminación.

¹⁵ BECKER, G. S. *El capital humano. Un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la, 1983, Alianza educación, Madrid Editorial, 2ª ed. p. 166*

b) Discriminación Estadística

El análisis realizado por Arrow y Phelps respecto a esta teoría reconoce la dificultad que se presenta para obtener información sobre los niveles de productividad de los trabajadores para determinar salarios (Piras, 2006) la discriminación no se produce como un prejuicio personal, sino porque se presumen diferencias de productividad significativas entre hombres y mujeres. Por ejemplo, en un proceso de selección utilizan como criterios para evaluar a los candidatos, los estereotipos sobre las capacidades laborales de los hombres y las mujeres, ejerciendo una discriminación de forma individual para quienes se alejen del valor estadístico promedio.

2.2.1.3. Menores oportunidades de desarrollo de carrera en la organización

Las leyes de la economía y numerosos estudios sobre la diversidad afirman que, si se explotara toda la reserva de talentos humanos que existen, nuestro rendimiento colectivo mejoraría enormemente (Sandberg, 2013) pero esto está muy lejos de la realidad, en la equidad de género organizacional, el porcentaje de mujeres que ocupan puestos de liderazgo es inferior en el mundo de la empresa; por ejemplo *tan solo un escaso 4% de los 500 principales directores generales de Fortune son mujeres*¹⁶, pero el tema es aún más alarmante en nuestro país, puesto que un 60% del personal de las empresas son hombres mientras que un 40% son mujeres (Deloitte, 2014) y de ese porcentaje únicamente el 10% registra que casi la tercera parte de su personal femenino ocupan cargos directivos/ ejecutivos representando el 30%.(Deloitte, 2014)

El trabajo profesional requiere de una serie de elementos, que exige con frecuencia una gran dedicación, disciplina, y perseverancia, y cuando nos enfocamos en cargos directivos la

¹⁶Selles Patricia, Fortune 500 Women CEO Hits a Milestone, CNN Money, 2012, <http://postcards.blogs.fortune.cnn.com/>

exigencia es aún mayor, para conseguir reconocimiento y ascensos. Para que los colaboradores puedan alcanzar puestos de alta responsabilidad, es fundamental que tengan una dirección amplia de oportunidades al desarrollo de carrera, que les permita acceder a dichos cargos. (Agut y Martin, 2007) e implementar políticas orientadas a promover la igualdad de oportunidades de grupos diversos en especial en temas de género. (Delotte, 2009)

Un estudio realizado por Deloitte en el año 2009 sobre “*Mujeres que ocupan cargos directivos y gerenciales*” revela que en el ámbito laboral, se debe trabajar en función de los méritos / resultados de los y las colaboradoras y no necesariamente por cumplir cuotas de cantidad de hombres y mujeres por puestos de trabajo. En la actualidad muchas empresas ponen en evidencia lineamientos específicos, que garanticen la promoción equitativa a puestos de poder (Pizarro y Guerra, 2010) asegurándose que existan procedimientos formales, como evaluación de desempeño y en el mejor de los casos de competencias (Hay Group, 2004), los mismos que determinen objetivamente que colaborador es el más acertado para asumir la posición, independiente del género. (Delotte, 2014)

Los programas de desarrollo de carrera han venido presentado mayor actividad y evolución en las organizaciones, principalmente en puesto de mayor jerarquía, resaltando el papel del colaborador, que está inmerso en el proceso, para su mejor aprovechamiento (Pizarro y Guerra, 2010) dando oportunidades de capacitación según las necesidades del puesto de trabajo y no por un tema de género. Si bien parece existir lineamientos claros y justos para acceder a estos programas, el sector femenino sigue siendo una minoría en puestos de alta cualificación según las estadísticas, pudiendo atribuir estos resultados a las responsabilidades (Delotte, 2009) que se atribuye a la mujer, fuera de la organización (cuidado de los hijos/hogar) limitando sus oportunidades de desarrollo.

2.2.1.4 Política laboral conciliando la vida laboral y familiar.

Es difícil que las mujeres puedan conciliar la vida personal con el trabajo y el deseo de progresar en él, (Agut y Martin, 2007) las políticas flexibles para las mujeres ejecutivas del Ecuador no es una fortaleza dentro del sistema organizacional de las compañías, pues estudios revelan que el 37% de las empresas cuentan con alguna política instaurada, mientras que el 63% aún no la tienen (Deloitte, 2014). Conciliar significa “*ajustar las necesidades personales y laborales sin que una exceda a la otra, manteniéndolas proporcionalmente iguales*”¹⁷, pero esto aun en día es una utopía, el desbalance de la vida familiar y laboral han repercutido notablemente en uno de estos dos elementos.

Las mujeres procuran mantener un equilibrio caracterizado por la disciplina que cada persona intrínsecamente desarrolla para diferenciar y respetar los tiempos familiares con los del trabajo (Deloitte, 2009) distinguiendo lo urgente de lo importante. Pero si la empresa desarrollaría políticas claras que ayuden a gestionar a nivel organizacional las diferencias y necesidades de la mujer, (Bethencourt, 1998) ellas podrían atender diversas demandas que surgen en el seno de otros escenarios tan fundamentales como la familia. (Pizarros y Guerra, 2010)

Por ejemplo, en Costa Rica las empresas transnacionales están implementando normas y/o políticas flexibles en los horarios laborales, que contemplen la jornada parcial, la modificación temporal de tareas y obligaciones, flexibilidad en el lugar de trabajo, teletrabajo,

¹⁷ AGUT Sonia, y MARTIN Pilar, Factores que dificultan el acceso de las mujeres puestos de responsabilidad, Universidad de Sevilla, Colegio Oficial de Psicología, Sevilla – España, 2007.

trabajo por resultados, entre otras, (Deloitte, 2009) para reorganizar y compartir de manera equilibrada las responsabilidades tanto en el hogar como en el trabajo (Pizarros y Guerra, 2010) evitando la deserción de mujeres con un desempeño superior, como lo demuestra los datos estadísticos del cuarto trimestre del 2004, que el 93,20% de las personas que abandonan el mercado laboral por razones familiares son mujeres.

2.3. Factores Endógenos

Esta dimensión se refiere al equilibrio entre las actividades familiares, desarrollo profesional y roles tradicionales adosadas a la mujer en la sociedad, dándole un enfoque más centrado en la persona, en el manejo de estos elementos los cuales no sean limitantes en el desarrollo de carrera de las mujeres ejecutivas. Estos elementos de carácter interno son descritos a continuación.

2.3.1 Factor Profesional

Para la Real Academia de la Lengua (RAL) la profesión que realiza un individuo es el “empleo, oficio o actividad que se realiza habitualmente a cambio de un salario”¹⁸, y en nuestra sociedad acelerada se vuelve más exigente el tema del profesionalismo cuando se atraviesa tiempos económicos como los actuales, se señala la formación profesional como el alto grado de conocimientos que se le inculca a un individuo, dotándole de un interés particular en su profesión que se va reflejando en su desempeño diario¹⁹, esta se transforma en una actividad social

¹⁸ Real Academia de la Lengua <http://www.realcacademia.com/trabajos/profesion/fundamentos-profesionales.shtml#ixzz314U7qFOL>

¹⁹ Cortina, A. (2000). Presentación. El sentido de las profesiones. En A. Cortina, *10 Palabras clave en ética de las profesiones* (pp. 13–28). Navarra, España: Verbo Divino

cooperativa, cuya meta interna consiste en proporcionar a la sociedad un bien específico (Cortina, 2000).

2.3.1.1 Disposición al Trabajo

Desde la perspectiva de la mujer, el poder participar en esferas de alta responsabilidad y dirección responde a una necesidad de desarrollo (Pizarro, Guerra, 2010), un estilo de liderazgo propio caracterizado por un nivel de pensamiento analítico y conceptual. Si bien es cierto, las empresas en la actualidad son más abiertas, miden las capacidades en forma independiente al género. “Hoy la mujer tiene más acceso a los puestos, siempre que tenga las capacidades físicas y mentales propias para el puesto” (Deloitte, 2009).

Lo expuesto anteriormente es más bien una particularidad de las mujeres, refiriéndose a la actitud de ellas ante sus obligaciones, el grado de implicación, motivación y predisposición con la cual encaran su trabajo, independientemente de las circunstancias en las que se desarrollan, dando resultados diferenciadores. Especialistas del tema señalan que en este nivel, la clave principal está en la capacidad de auto-motivarse y en la obtención de satisfacciones intrínsecas (Alles, 2000), aquellas satisfacciones internas que sienten las mujeres al mismo momento de realizar su trabajo.

También es cierto que hay elementos externos que influyen negativamente en la disposición al trabajo, como formas ineficaces de funcionamiento en una empresa, la percepción de incapacidad a la hora de influir en un cambio colectivo positivo, o un estilo anticuado de liderazgo por parte de los responsables (directivos) (Hay Group, 2003), diversos estudios realizados en el contexto de diferentes sectores de la industria, han demostrado que las mujeres

con frecuencia juzgan su propio rendimiento como peor de lo que es en realidad, mientras que los hombres lo juzgan mejor de lo que realmente es. (Sandberg, 2013)

2.3.1.2. La Capacidad de Trabajo

Las mujeres del todo el mundo buscan apoyo e inspiración en su esfuerzo diario para avanzar en sus vidas, Michelle Bachellet Presidenta de la República de Chile manifiesta en el prólogo del libro *Vayamos Adelante* “*la experiencia me ha enseñado que no existe límites en cuanto a las capacidades de las mujeres para lograr cualquier objetivo que se propongan*”²⁰, ella es un claro ejemplo de tenacidad, esfuerzo y sin duda de valentía ya que de niña creía que jamás una mujer podía ser presidenta de Chile y sin imaginarlo ha ocupado dicha dignidad por dos periodos presidenciales.

Los individuos ponen de manifiesto las habilidades, competencias y conocimientos que tienen para realizar adecuadamente sus obligaciones (Alles, 2008) pero en la actualidad no solo se requieren capacidades técnicas, sino también capacidades organizativas que aseguren la mejor auto-gestión de la carga de trabajo, así como habilidades emocionales importantes para que las personas puedan relacionarse de manera adecuada con el equipo a su cargo, con sus compañeros, pares o superiores.

En este nivel, la responsabilidad de los conocimientos y habilidades recaen en este caso en las mujeres, ya que ellas se han comprometido en mejorar aquellas capacidades y competencias profesionales las cuales les permita garantizar una posición reconocida dentro del mercado laboral, la participación de la mujer con instrucción superior se presenta de manera diferenciada respecto a los hombres, para el año 2009, la mujer con estudios universitarios, en

²⁰ SANDBERG Sheryl, *Vayamos Adelante*, Las mujeres el trabajo y la voluntad de liderar, RandonHouseMondadori, 2013

Ecuador, tuvo un 13,04% y los hombres de en un 11,89%. ²¹Según se observa en la siguiente tabla.

Tabla No. 1. Población ocupada con instrucción universitaria por provincia, según género 2009

Provincias	Hombres	Mujeres
Azuay	13,58%	14,64%
Bolívar	6,24%	7,83%
Cañar	6,27%	7,86%
Carchi	8,37%	9,62%
Chimborazo	9,32%	10,19%
Cotopaxi	6,83%	7,85%
El Oro	10,49%	13,13%
Esmeraldas	7,64%	12,43%
Guayas	11,29%	13,84%
Imbabura	9,45%	9,82%
Loja	11,19%	14,13%
Los Ríos	7,86%	10,14%
Manabí	10,61%	11,19%
Morona Santiago	5,52%	6,56%
Orellana	3,13%	5,18%
Pastaza	6,51%	7,21%
Pichincha	19,50%	18,42%
Sucumbíos	3,81%	6,05%
Tungurahua	10,22%	9,36%
Zamora Chinchipe	7,37%	7,92%
Zona no Delimitada	0,93%	1,09%
Ecuador	11,89%	13,04%

Fuente: INEC 2004-2009

²¹ Instituto de investigaciones Económicas, Informe Coyuntural *Economía y Ecuación*, Universidad Particular de Loja, Escuela de Economía, 2011.

Se evidencia con ello que las mujeres profesionales se preocupan por estar capacitadas para enfrentar los desafíos dentro del mercado laboral, pero las organizaciones deben asegurar una buena integración en su manera colectiva de funcionar, así como una formación adecuada de acuerdo a su giro de negocio, coaching laboral e instrucción constante para los trabajadores que les permita mejorar su potencial. (Alles, 2008) De lo contrario, las capacidades exigidas directa o indirectamente, acaban sobrepasando las capacidades promedio y se termina instaurando una forma de trabajo y de organización incapaz de estar a la altura de los retos.

2.3.2 Factores Familiares

Durante las últimas décadas, ha existido un interés creciente tanto a nivel académico como a nivel social, por analizar las relaciones existentes entre la vida laboral y familiar de los colaboradores en especial de la mujeres ejecutivas, este interés es una consecuencia de la creciente complejidad y demanda tanto de la vida familiar y laboral que han afectado al modo en que se organizan y estructuran no sólo las empresas sino también las familias. Martha Alles señala que una persona tiene varios tipos de interés como profesionales, políticos, espirituales, culturales, familiares o sentimentales que se manifiesta de menor o mayor nivel a lo largo de la vida de una persona.²² Pero generalmente las mujeres que ocupan cargos directivos mantienen roles socialmente adquiridos como el cuidado de los hijos y el orden del hogar llevando a reflexionar la doble agenda y la distribución organizada del cuidado de los hijos y el hogar.

²²Alles Martha, Conciliar la vida profesional y personal: Dos miradas organizacional e individual, Buenos Aires, Granica, 2010, p. 27 – 28.

2.3.2.1. Manejo de la doble agenda

El conflicto entre el trabajo y la familia ocurre cuando las actividades relacionadas con el trabajo dificultan el desempeño de las responsabilidades familiares, por ejemplo, llevar trabajo a casa, pasando menos tiempo con la familia. Y viceversa, ya que hay ocasiones en que las responsabilidades familiares impiden que los colaboradores realicen correctamente su trabajo, por ejemplo, cancelar una reunión importante por la enfermedad de un hijo (Frone, Russell y Cooper, 1992) cuanto más tiempo y energía se dedica a un rol, menos dedicación se dirige a otro.

La situación actual de las mujeres que trabajan es complicada, porque buscan atender a sus hijos, siguen queriendo tenerlos y dedicarles tiempo, pero también requieren tiempo para el trabajo, para su pareja y para sí mismas, (Meda, 2002) tratando de crear muros asimétricamente permeables entre la vida laboral y familiar (Pizarro y Guerra, 2010), con frecuencia las mujeres con cargos directivos, cuando presentan problemas en el trabajo afectan a la vida familiar, sin embargo, cuando se genera un problema relacionado con la vida privada, hacen todo lo posible por dejarlo a un lado y que éste no interfiera en las responsabilidades laborales (Frone, Russell y Cooper, 1992). Creando un conflicto en los roles que desempeña en cada escenario, que se ilustra en el análisis realizado Greenhaus y Beutell.

Cuadro N° 4. Fuentes del conflicto trabajo-familia

Tipo de conflicto	Definición	Ejemplo
Basado en el tiempo (time-based conflict)	La situación en la que el tiempo dedicado a desempeñar un rol, dificulta el desempeño de otros roles	Pedir a un empleado que trabaje un fin de semana en el que tiene una importante celebración familiar
Basado en la tensión (strain-based conflict)	Se produce cuando el desempeño de un rol hace que estés irritado y en tensión, afectando a tu comportamiento en otros ámbitos	Problemas en el trabajo hacen que llegues irritado a casa y descargas la frustración en tu familia
Basado en la conducta (behavior-based conflict)	La situación en la que las conductas necesarias para desarrollar una determinada actividad, son incompatibles con las conductas relacionadas con el desarrollo de otras actividades	El estereotipo de directivo se basa en la idea de que las personas deben comportarse con objetividad, cierta agresividad y deben ser emocionalmente estables. Sin embargo, los miembros de la familia esperan que esa persona se comporte de un modo cálido y emotivo

Fuente: Greenhaus y Beutell (1985)

David Clutterbuck, utiliza un esquema para los colaboradores, que busca el balance en la vida laboral y familiar / personal, que se encuentra inmerso en tres aéreas conectadas entre sí, es el área de espacio y tiempo personal, el cuidado a terceros y un último el tiempo en el trabajo, administrando los conflictos reales o potenciales de sus demandas de tiempo y energía en una forma que satisfagan las necesidades de bienestar y realización personal, disminuyendo el conflicto en la vida laboral y familiar / personal.

2.3.2.2. Igualdad de responsabilidades domésticas / cuidado de los hijos

Las responsabilidades familiares pueden constituir un impedimento mayor en el mercado de trabajo, particularmente cuando es alto el conflicto entre las demandas de trabajo y las demandas de familia. Desde que las mujeres a menudo cargan sobre las espaldas el volumen de

responsabilidades familiares, las tensiones y las desventajas en el mercado de trabajo tienden a afectarlas más que a los hombres (Greenhaus y Beutell1985).

En los últimos treinta años las mujeres han realizado mayores progresos en el ámbito laboral que dentro del hogar, en un estudio realizado en Estados Unidos revela que las madres realizan un 40% más labores en relación al cuidado de los hijos y un 30% más de las tareas domésticas que el padre. En una encuesta realizada en el 2009 expone que tan solo el 9% de matrimonios en los que ambos trabajan por igual, afirman que comparten el cuidado de los hijos y las tareas del hogar de una manera equitativa²³, siendo esta la realidad para la mayoría de las parejas, que cuentan con un sistema conforme a sus necesidades laborales y las del hogar.

Si bien es cierto, las madres tienden hacer de forma natural protectoras, los padres pueden igualar esa cualidad con conocimiento y fuerza, para que las mujeres tengan mayor éxito en su trabajo y los hombres mayor éxito en su hogar, (Sandberg, 2013) esta nueva etapa de la mujer en el mercado de trabajo y aún más en puestos de liderazgo, implica un nuevo enfoque, que simultáneamente plantea dos líneas de acción: por un lado, la búsqueda del reconocimiento del rol de las mujeres y la lucha por conseguir mejores condiciones para llevar adelante las tareas ligadas a la división tradicional del trabajo entre géneros, por el otro, transformar esas condiciones que le beneficien también en el campo familiar., centrando la atención en las relaciones de poder que son un hito importante en el balance de la vida laboral y familiar. La liberación ha implicado una transformación del patriarcado como sistema social (Valdés, 1990). Esta revolución se producirá en las familia una a una. *“La buena noticia es que los hombres de*

²³ OECD, The Price of Motherhood is High Across OECD Countries: Gender Pay Gap by Presence of Children, 2012, <http://dx.doi.org/>

las generaciones más jóvenes paren más dispuestos hacer auténticos compañeros que los hombres de generaciones anteriores.”²⁴

²⁴ SANDBERG Sheryl, *Vayamos Adelante*, Las mujeres el trabajo y la voluntad de liderar, RandonHouseMondadori, 2013

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

ESTRUCTURA, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS DEL DESARROLLO DE CARRERA DE MUJERES EJECUTIVAS

3.1 Medición de los factores del desarrollo de carrera de mujeres ejecutivas.

La medición ha permitido el desarrollo de muchas investigaciones facilitando su estudio, determinando valores a los resultados (Neil, 1999). Esta técnica establece una estructura específica asignando valores a individuos, poblaciones o procesos, usando medidas organizadas que son las siguientes: “a) se delimita la parte del evento que se medirá, b) se selecciona la escala con la que se va a medir, c) se compara el atributo medido con la escala, y d) finalmente se emite un juicio de valor acerca de los resultados de la comparación.”²⁵

En el caso del presente trabajo de investigación se pretende asignar un valor a los factores endógenos y exógenos que intervienen en el desarrollo de carrera de las mujeres ejecutivas, asignando una escala, para finalmente emitir criterios técnicos en relación con los resultados que se obtengan. Para ello se debe determinar la muestra de estudio, debido a que la población de mujeres ejecutivas es reducida, se empleará la técnica de muestreo estadístico para seleccionar la muestra en la cual se aplicará la encuesta a través de una entrevista que buscare recoger las perspectivas y realidad de sus roles asumidos y asignados, como ejecutivas líderes del sector

²⁵ Hernández Mauricio, Epidemiología, diseño y análisis de estudios, Buenos Aires, Editorial Medica Panamericana, 2009

asegurador, profesionales exitosa, responsables del cuidado del hogar (madres, esposas), entre otros.

*“La encuesta es un estrategia de investigación que aplica un procedimiento estandarizado con el objetivo de obtener información de una muestra de individuos que representan una población o un subgrupo relativamente amplio con la finalidad de describir, explicar o predecir determinada características de una población”.*²⁶

*“La entrevista es una forma de comunicación oral interpersonal que tiene por finalidad obtener información en relación a uno o más objetivos, siendo un proceso de comunicación que se desarrolla a partir de unas preguntas que tienen la finalidad de guiar dicha entrevista”*²⁷

3.2. Determinación de las mujeres ejecutivas a ser analizadas

La determinación de la muestra en cuanto al número de ejecutivas objeto de la encuesta, será usando el método estadístico de muestreo estratificado *“aplicado cuando la población puede dividirse en clases o estratos”*²⁸, en el caso de la presente investigación la población son las mujeres ejecutivas que se encuentran en los mandos medios y jerárquico superior de QBE, ACE y Álamo, una vez determinado el estrato se aplicará el método de muestreo aleatorio simple para una población finita. *“Una muestra aleatoria simple de tamaño n de una población finita de*

²⁶ Gonzales Aurora, Barrios Maite, Métodos de Investigación para la investigación del comportamiento informacional, Ediciones Trea S.L., Madrid – España, 2012.

²⁷ Gonzales Aurora, Barrios Maite, Métodos de Investigación para la investigación del comportamiento informacional, Ediciones Trea S.L., Madrid – España, 2012

²⁸ Santasmases Miguel, Diseño y análisis de encuestas en investigaciones sociales y de mercados, Ediciones Piramide, Madrid – España, 2009

tamaño N es una muestra seleccionada de manera que cada posible muestra de tamaño n tenga la misma probabilidad de ser seleccionada.”²⁹

Para determinar la muestra de mujeres ejecutivas a ser analizadas, se consideró lo siguiente: Se delimitó la investigación en la ciudad de Quito, ya que la matriz de cada organización se encuentra domiciliada en la mencionada ciudad, por tal razón ACE Seguros cuenta en el jerárquico superior con 9 mujeres, en el mando medio 10 mujeres; QBE Seguros Colonial cuenta en el jerárquico superior con 11 mujeres, en el mando medio con 15 mujeres, ÁLAMO S.A. cuenta en el jerárquico superior con 5 mujeres, y en el mando medio con 4 mujeres. En total tenemos 54 mujeres ejecutivas en la Región Quito.

Dada la naturaleza de la investigación, la cual pretende analizar los factores exógenos y endógenos que intervinieron en el desarrollo de carrera de mujeres que ocupan cargos directivos, se tomará como base el total de ejecutivas de las tres compañías de seguros de la ciudad de Quito.

Utilizando el programa DYANE Versión 4 (Diseño y Análisis de Encuestas) “*es un programa informático integral para el diseño de encuestas y análisis de datos en investigación social y de mercado*”³⁰, se determinó el total de la población 54 mujeres ejecutivas. El nivel de confianza del 95%, con un margen de error del 5% y una heterogeneidad del 50% que es la diversidad de la población, para determinar la muestra se consideró que si no se observa más de 1 desviación, en una muestra de tamaño 48, se podrá estar seguros en un 95%, de que el ratio de desviación de la población no será mayor al 5%.

²⁹Anderson Sweeney Williams, *Estadística para Administración y Economía 10ª. Edición*, México D.F., CengageLearning Editores S.A., 2008

³⁰Santesmases Miguel, *Diseño y análisis de encuestas en investigaciones sociales y de mercados*, Ediciones Piramide, Madrid – España, 2009

En resumen, se aplicará una encuesta a través de una entrevista para explicar el desempeño exitoso de las mujeres que ocupan cargos directivos, y los factores exógenos y endógenos que intervinieron en el desarrollo de carrera a 48 ejecutivas de un total de 54.

3.3 Estructura de la encuesta

Una vez que se ha determinado la muestra a ser analizada, se debe continuar con la estructuración de la encuesta que será aplicada a las mujeres ejecutivas seleccionadas. La encuesta consiste en un cuestionario que es el *“formulario que contiene preguntas o variables de la investigación y en el que se registran respuestas”*³¹. Para un diseño apropiado del cuestionario es fundamental cumplir tres requisitos: a) Definir correctamente el tema a investigar, b) formular de forma precisa la hipótesis, y c) especificar adecuadamente las variables y las escalas de medida. (Santesmases, 2009).

3.3.1 Tipología de las preguntas

Al desarrollar la encuesta se debe tomar en cuenta el tipo de pregunta que se va a formular, en esta investigación se aplicarán preguntas de acuerdo a las necesidades antes identificadas, las mismas que pueden ser las siguientes:

Preguntas abiertas.-Son “aquellas que se le da al entrevistado libertad para contestar con sus propias palabras y expresar las ideas que consideran adecuadas”³². Se utilizan para obtener información diseñadas para averiguar lo que hay en la mente del encuestado produciendo sus propias ideas.

³¹Santesmases Miguel, Diseño y análisis de encuestas en investigaciones sociales y de mercados, Ediciones Piramide, Madrid – España, 2009

³²Santesmases Miguel, Diseño y análisis de encuestas en investigaciones sociales y de mercados, Ediciones Piramide, Madrid – España, 2009

Preguntas cerradas.- “La cual tiene una relación exhaustivas de las respuestas posibles” (Santesmases, 2009). En este tipo de preguntas permite al investigador generar las alternativas de respuestas y el colaborador solo debe marcar las opciones de acuerdo a su postora.

Preguntas dicotómicas.- “Estas preguntas tienen dos respuestas posibles” (Santesmases, 2009). Este tipo de preguntas presentan dos alternativas las mismas que son independientes la una de la otra.

Preguntas de elección múltiples.- “Estas preguntas tienen más de dos posibles respuestas” (Santesmases, 2009). Este tipo de pregunta es una forma de evaluación por la cual se solicita al encuestado seleccionar varias opciones de la lista de respuestas.

Preguntas semiabiertas.- que “es una modalidad de pregunta cerrada en la que se añade una pregunta abierta bajo la denominación de otras respuestas” (Santesmases, 2009)

Preguntas Introductorias.- “Estas preguntas se formulan para establecer contacto con la encuesta” (Santesmases, 2009), este tipo de preguntas pretenden enganchar al entrevistado para que se interese en la entrevista.

Preguntas Filtros.- “Es una pregunta cerrada, tiene por objetivo seleccionar submuestras concretas de encuestados para continuar la administración del cuestionario por vía total o parcialmente distinta” (Santesmases, 2009). Estas preguntas se pueden utilizar para eliminar aquellas personas que no les afecten determinadas preguntas, es decir que marcan la realización o no de preguntas posteriores

Preguntas de Control.- “Es la que se formula para comprobar la consistencia de las respuestas” (Santesmases, 2009). Estas pregunta consisten en redactada de forma distinta en lugares separados una de la otra para verificar la veracidad de la encuesta.

Preguntas de Relleno.-“Es una pregunta sencilla, neutral, y cuya información no es necesaria para la investigación pero que se usa para iniciar a encuesta” Son aquellas preguntas que amenizar una entrevista.

Preguntas de Clasificación.-“Es la que se formula al encuestado sobre sus atributos personales”, estas preguntas detallan las características del sujeto de la investigación que representa.

Para que la información recabada por la encuesta sea útil y confiable, el tipo de preguntas y su contenido deben ser seleccionados acorde a los objetivos de la investigación; en el presente estudio la encuesta se estructuró utilizando preguntas cerradas y preguntas de elección múltiple, posterior estas opciones nos permitirán realizar la valoración de las distintas preguntas y llegar a las tabulaciones finales, para efectuar el análisis de los factores que intervinieron en el desarrollo de carrera.

En esta etapa se decidirá las preguntas su ubicación y contenido, que serán parte de la encuesta y la forma de su presentación.

La encuesta se encuentra detallada en el Anexo 1.

La encuesta consta de diecisiete preguntas que abordan el ámbito familiar, laboral y profesional que intervienen en el desarrollo de carrera de mujeres ejecutivas. Cada pregunta aborda un ítem específico que aportara a la investigación, de la siguiente manera: Pregunta 1: Escala de edad, (Factor Endógeno)Ámbito Profesional: pregunta 2: Característica de las mujeres profesionales, pregunta 3: Papel social, pregunta 4: Reto Profesional; (Factor Exógeno)Ámbito Laboral: pregunta 5 – 6: Igualdad de remuneración y posiciones entre género, preguntas 7 – 8: Ventajas y Desventajas de mujeres ejecutivas, preguntas 9 – 10 – 11: Política de promoción interna entre género, preguntas 12 – 13 Política de balanza vida familiar – laboral;(Factor Endógeno) Ámbito Familiar: Preguntas 14 – 15 -16 – 17 : Balance en la vida familiar y laboral.

La encuesta a través de la entrevista tendrá una duración máxima de 40 minutos.

3.3.3 Prueba Piloto de la encuesta

Con este aspecto se comprobó la viabilidad de la encuesta, sus modificaciones y conseguir dar respuesta a los objetivos planteados.

La prueba piloto se realizó con las mandos medios femeninos de Álamo S.A., se analizó la comprensión de las preguntas, el tiempo de duración de la aplicación de la encuesta. Se evidenció la modificación y redacción de la pregunta 16 y posterior se difundió la misma de manera personalizada con una entrevista estructurada.

3.4 Entrevista

Como ya analizamos en la estructura de la investigación, la encuesta se realizó a través de una entrevista a las 48 ejecutivas de la muestra, que pretendió comprender el fenómeno de investigación, en nuestro estudio fue el desarrollo de carrera de mujeres ejecutivas. La entrevista validó el cuestionario preconcebido y predefinido anteriormente, con este tipo de preguntas se pretendió obtener información de cómo las mujeres perciben y entiende la realidad de su desarrollo de carrera, desde su propia perspectiva. Utilizamos la entrevista estructurada.

3.4.1 Entrevista Estructurada

*“El investigador dispone de una lista de preguntas”*³³ las cuales no pueden ser cambiadas y deben mantener el mismo orden y presentación para cada participante. Aunque nuestras preguntas tienen respuesta de elección múltiple y están previamente diseñadas, la respuesta de

³³González Aurora, Barrios Maite, Métodos de Investigación para la investigación del comportamiento informacional, Ediciones Trea S.L., Madrid – España, 2012

los encuestados de la muestra, es libre y se intentó que las ejecutivas expongan con sus propias palabras cada uno de los factores que intervinieron en su desarrollo de carrera.

Las principales ventajas que se accedió con esta técnica:

- a) el cuestionario está disponible en todo momento para ser administrado en todo el campo de investigación.
- b) Se minimiza las diferencias entre los distintos entrevistados
- c) La entrevista está centrada en obtener la información concreta.
- d) Es posible comparar las respuestas de diferentes entrevistados facilitando el análisis de la información. (González – Barrios, 2012)

3.5. Aplicación de la encuesta y entrevista.

Para la aplicación de la encuesta a través de la entrevista se trabajó con la muestra previamente seleccionada que consistió en 48 mujeres ejecutiva de la Zona Quito distribuidos en diferentes aseguradoras: ACE Seguros, QBE Seguros Colonial y ÁLAMO S.A.

La agenda de aplicación de encuestas se encuentra en el Anexo 2.

3.6. Procesamiento de Resultados.

Una vez aplicadas las 48 encuestas, que corresponde al total de las mujeres ejecutivas de la muestra seleccionas de las compañías de seguros antes mencionadas. Con el programa DYANE se ingresó los resultados de las encuestas formándose una hoja de tabulación de resultados de forma individual por cada una de las colaboradoras.

Todos los resultados se procesaron y analizaron mediante la herramienta DYANE diseñada para el análisis de investigación social y de mercado. La misma permite obtener información de tipo cuantitativa y cualitativa, de forma gráfica con el fin facilitar a los usuarios

el análisis de los datos. La encuesta fue diseñada para que las ejecutivas seleccionen de una a tres respuestas de acuerdo a la indicación, de una gama de 1 a 7 opciones.

Con el fin de procesar la información obtenida, se estableció un valor numérico a cada literal proporcionado por el sistema.

3.7 Análisis estadístico de resultados

3.7.1 Factor Endógeno

3.7.1.1 Factor Profesional

Para el análisis de resultados en el ámbito profesional se utilizó el método de tabulación cruzada, se consideró la edad vs las características de las mujeres ejecutivas y el reto profesional de la mujer vs el papel en la sociedad ecuatoriana, tomando como base el test *ji* cuadrado de Pearson, “*el cual permite averiguar si existe una diferencia significativa entre los valores esperados y los observados en el conjunto de datos*”³⁴, el nivel de significación del test se determina con los grados de libertad que “son el número de observaciones en el conjunto de los datos de la muestra que pueden variar libremente en una tabla de *m* filas por *n* columnas, son libres *m- 1* y filas *n - 1* columnas respectivamente. Los grados de libertad total son *(m - 1) por (n - 1)*”.³⁵

³⁴Santesmases Miguel, Diseño y análisis de encuestas en investigaciones sociales y de mercados, Ediciones Piramide, Madrid – España, 2009

³⁵Santesmases Miguel, Diseño y análisis de encuestas en investigaciones sociales y de mercados, Ediciones Piramide, Madrid – España, 2009

Test ji Cuadrado

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia esperada

M = número de filas

N = Número de columnas

Tabla No. 2. Edad vs las características de las mujeres ejecutivas

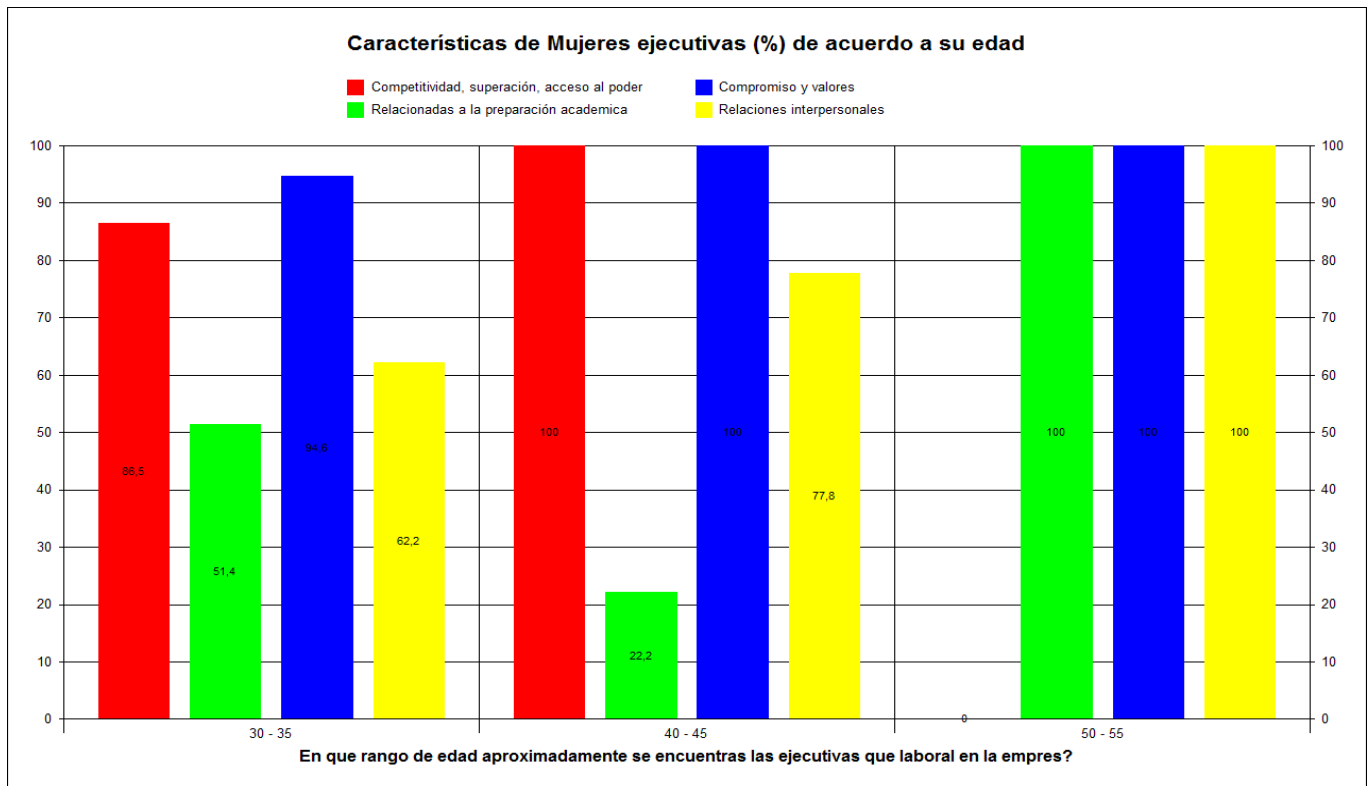
Características de las mujeres profesional		Total muestra		Rango de edad de las ejecutivas que laboral en las aseguradoras.					
				30 - 35		40 - 45		50 - 55	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Competitividad, superación, acceso al poder	41	85,42	32	86,49	9	100,00	0	0,00
2	Relacionadas a la preparación académica	23	47,92	19	51,35	2	22,22	2	100,00
3	Compromiso y valores	46	95,83	35	94,59	9	100,00	2	100,00
4	Relaciones interpersonales	32	66,67	23	62,16	7	77,78	2	100,00
	TOTAL	142	(48)	109	(37)	27	(9)	6	(2)

Elaborado por: Lucia Ruales

Fuente: Propia

Ji cuadrado con 6 grados de libertad = 4,9648 ($p = 0,5483$). La variable es independiente, la probabilidad es de 0,5463 asociada a la prueba Ji cuadrado es superior a un nivel de significancia $\alpha=0,05$ siendo igual al 5%, lo que implica una independencia entre las dos variables.

Gráfico 1. Tabulación Cruzada de Edad y Características de Mujeres Ejecutiva



Elaborado por: Lucia Ruales

Fuente: Propia

Lo que se muestra en la gráfica, es que las variables de edad y características de mujeres ejecutivas son independientes, sin embargo refleja que de los 30-35 buscan mantener un equilibrio en el desarrollo profesional, acceso al poder, compromiso y relaciones interpersonales, de los 40-45 declina la preparación académica buscando una estabilidad en acceso al poder, compromiso y relaciones interpersonales, y finalmente en la cúspide de su vida profesional de

los 50-55 pierden total interés al acceso al poder buscando mantener las demás características. Significando para ellas “satisfacción del deber cumplido”, alcanzando sus metas y objetivos.

Tabla No. 3. Reto profesional de la mujer vs el papel en la sociedad ecuatoriana

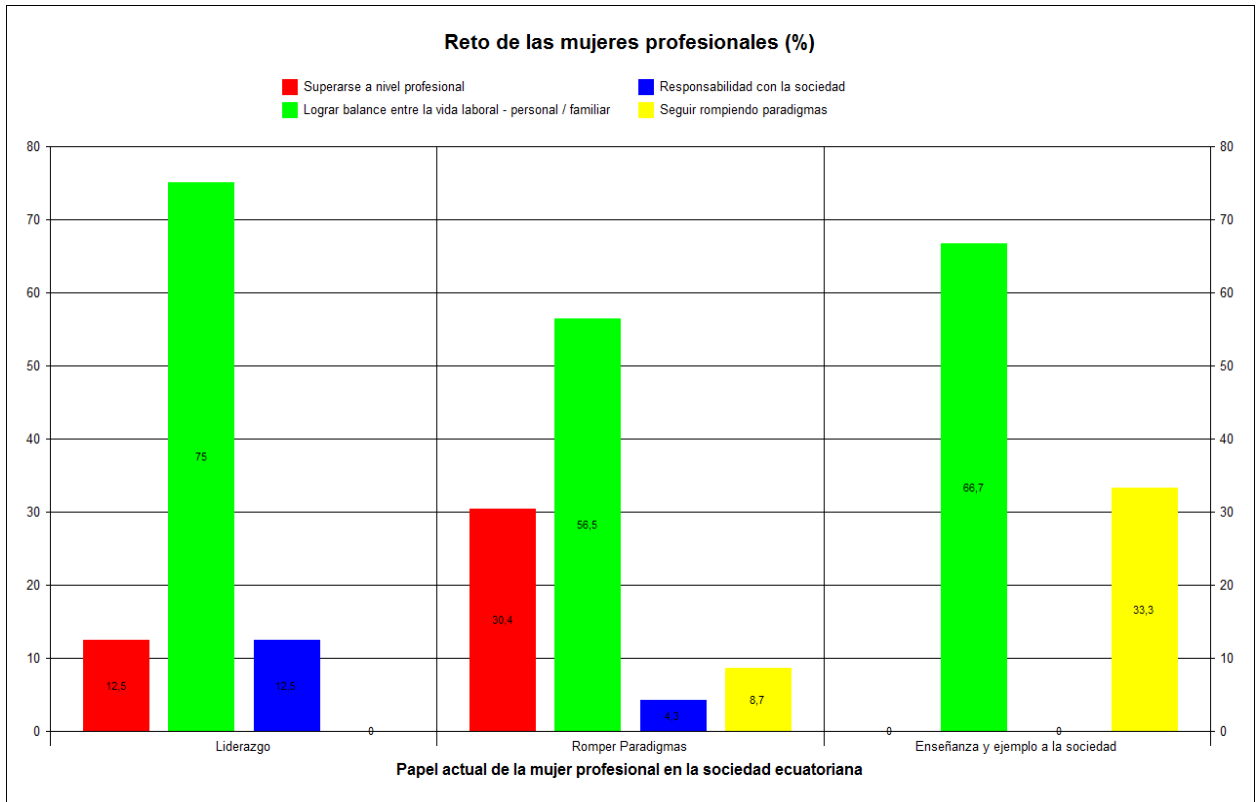
Principal reto de las mujeres profesionales		Total muestra		Papel actual de la mujer profesional en la sociedad ecuatoriana					
				Liderazgo		Romper Paradigmas		Enseñanza y ejemplo a la Sociedad	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Superarse a nivel profesional	9	18,75	2	12,50	7	30,43	0	0,00
2	Lograr balance entre la vida laboral - personal / familiar	31	64,58	12	75,00	13	56,52	6	66,67
3	Responsabilidad con la sociedad	3	6,25	2	12,50	1	4,35	0	0,00
4	Seguir rompiendo paradigmas	5	10,42	0	0,00	2	8,70	3	33,33
	TOTAL	48	(48)	16	(16)	23	(23)	9	(9)

Elaborado por: Lucia Ruales

Fuente: Propia

Ji cuadrado con 6 grados de libertad = 12,1672 (p = 0,0583). El nivel de significancia se refleja a un 6% demostrando que las variables se encuentran ligeramente dependientes a un nivel de significación $\alpha=0,05$ siendo igual al 5%, de dependencia de dualidad con una frontera del 5%.

Gráfico 2. Tabulación Cruzada de Reto de la mujer profesional y el papel actual de la mujer profesional en la sociedad ecuatoriana.



Elaborado por: Lucia Ruales

Fuente: Propia

Los resultados de la gráfica, revelan que el reto principal que mantienen las mujeres ejecutivas es poder lograr de forma integral un balance que permita su gestión profesional sin descuidar su familia al ser el núcleo integrador por los roles asumidos en la sociedad, buscando un reconocimiento en este, con liderazgo, enseñanza y ejemplo en la sociedad; rompiendo paradigmas, siendo este último el que les caracteriza en el esquema de aporte continuo a la sociedad y a las nuevas generaciones. Ejerciendo en ellas una “responsabilidad social” cumplimiento correcto en todos sus roles.

3.7.1.2 Factor Familiar

Para el análisis de los resultados de las prioridades de las mujeres ejecutivas en el sector asegurador, se utilizara el análisis estadístico de Tabulación Cruzada de Valores Medios, calculando los valores medios de manera detallada (media aritmética simple) de la muestra “consigue cruzando los valores medio de la variables numéricas con la frecuencia de las variables categóricas”³⁶

TABULACIÓN CRUZADA DE VALORES MEDIOS

Tabla No. 4 Prioridades de las mujeres ejecutivas vs su edad

Nº variable	Denominación	Total muestra	En que rango de edad aproximadamente se encuentras las ejecutivas que laboral en la empresa?			F de Snedecor
			30 - 35	40 - 45	50 - 55	
16	Ámbito Profesional	2,6042 n = 48	2,6486 n = 37	2,3333 n = 9	3,0000 n = 2	F(2,45) = 0,4863 p = 0,6181
17	Ámbito Familiar	2,5417 n = 48	2,5676 n = 37	2,1111 n = 9	4,0000 n = 2	F(2,45) = 2,0916 p = 0,1353
18	Ámbito Personal	2,1875 n = 48	2,1892 n = 37	2,2222 n = 9	2,0000 n = 2	F(2,45) = 0,0404 p = 0,9604
19	Ámbito Espiritual	2,5625 n = 48	2,5135 n = 37	3,1111 n = 9	1,0000 n = 2	F(2,45) = 2,6946 p = 0,0785

Elaborado por: Lucia Ruales

Fuente: Propia

³⁶Santesmases Miguel, Diseño y análisis de encuestas en investigaciones sociales y de mercados, Ediciones Piramide, Madrid – España, 2009

De acuerdo al análisis de la tabulación cruzada de valores medios se reflejan los siguientes resultados: Nivel de significancia al 5% respecto al aspecto en el ámbito profesional, dentro de los diferentes rangos de edad se observa que no hay diferencia significativa en los promedios respecto $p = 0,6181$ es mayor que $\alpha=0,05$ siendo igual al 5%.

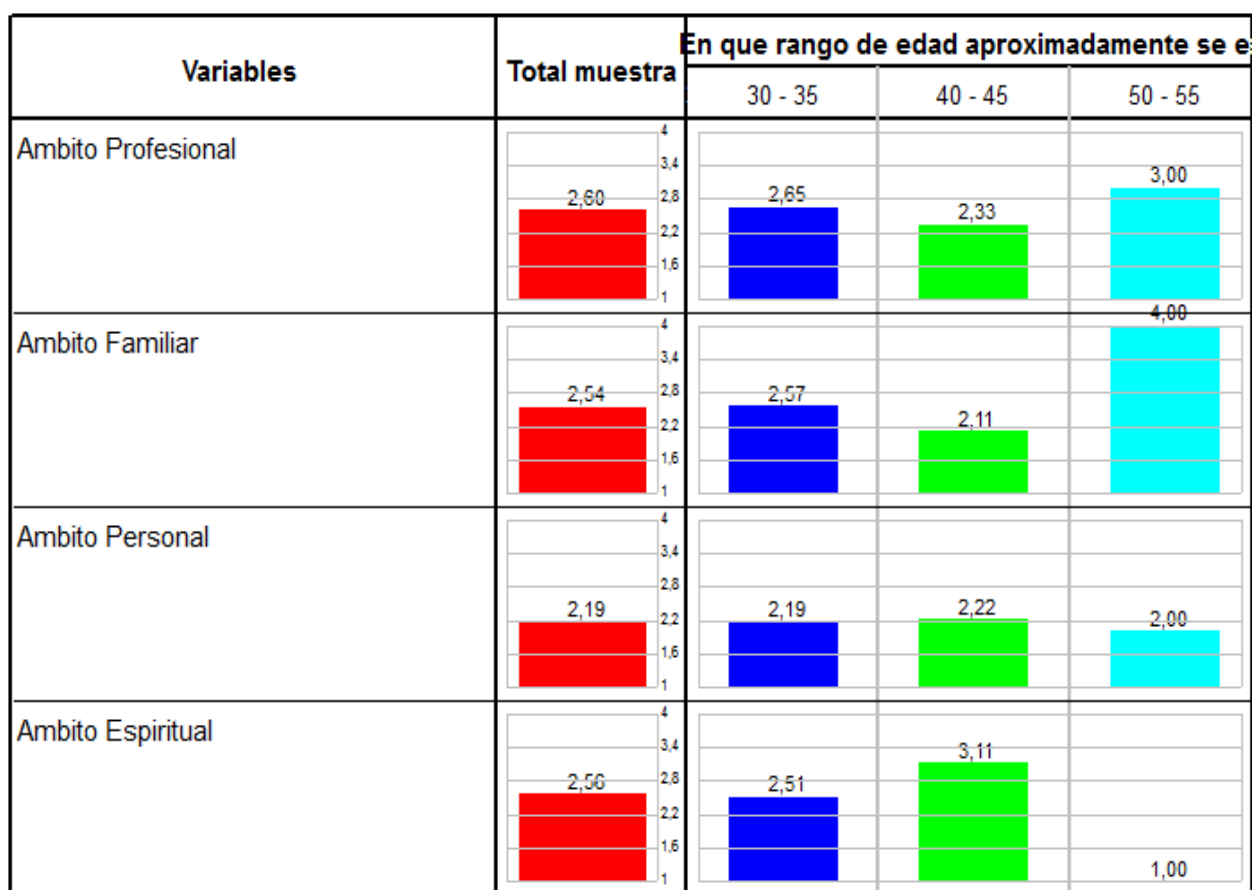
Nivel de significancia al 5% respecto al aspecto en el ámbito familiar, dentro de los diferentes rangos de edad se observa que no hay diferencia significativa en los promedios respecto $p = 0,1353$ es mayor que $\alpha=0,05$ siendo igual al 5%.

Nivel de significancia al 5% respecto al aspecto en el ámbito personal, dentro de los diferentes rangos de edad se observa que no hay diferencia significativa en los promedios respecto $p = 0,9604$ es mayor que $\alpha=0,05$ siendo igual al 5%.

Nivel de significancia al 5% respecto al aspecto en el ámbito espiritual, dentro de los diferentes rangos de edad se observa que no hay diferencia significativa en los promedios respecto $p = 0,0785$ sin embargo se observa que p es ligeramente bajo marcando un margen de contraste, siendo mayor que $\alpha=0,05$ que es igual al 5%.

Gráfico 3. Tabulación Cruzada de Valores Medios de Edad y la priorización de los ámbitos profesional, familiar, personal, y espiritual.

GRÁFICAS DE LA TABULACIÓN CRUZADA DE VALORES MEDIOS



Elaborado por: Lucia Ruales

Fuente: Propia

Se refleja en la gráfica, que el ámbito profesional es una constante que se encuentra en todas las edades siendo prioridad para el más del 40% de las mujeres ejecutivas, relacionándolo con el crecimiento laboral y académico, seguida por el ámbito familiar y personal reflejando claramente que se busca el equilibrio en dichos elementos conjugando la responsabilidad del cuidado de sus hijos, salud física y mental. Sin embargo el ámbito espiritual marca un contraste significativo en las edades de 40-45 denotando que las ejecutivas requieren conexiones espirituales y paz interior. Según Erick Erikson en la séptima etapa del desarrollo humano denominado generatividad vs estancamiento; las personas que se encuentran en ese rango de

edad tienen la tendencia de preocuparse por encaminar a las generaciones siguientes y por perpetuarse así mismas a través de las personas que le siguen dejando un legado; denotando esta particularidad como la “crisis de la edad intermedia” o “crisis de los 40”. (Erikson, 2004)

3.7.2. FACTOR EXOGENO

3.7.2.1 Factor Laboral

Para el análisis de resultados en el ámbito laboral se utilizó el método de tabulación cruzada, con los mismo parámetros y especificaciones del ámbito profesional.

Tabla No. 5. Ventajas de las mujeres en posiciones de liderazgo vs Edad

Ventajas de las mujeres en posiciones de liderazgo		Total muestra		Edad de mujeres ejecutivas					
				30 - 35		40 - 45		50 - 55	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Detallista y minuciosa	20	41,67	18	48,65	2	22,22	0	0,00
2	Alto sentido de compromiso, responsabilidad y dedicación	21	43,75	13	35,14	6	66,67	2	100,00
3	Desarrollo de otros, sensibilidad y liderazgo empático	6	12,50	5	13,51	1	11,11	0	0,00
4	Capacidad para crear redes / Asertividad, Percepción, e Intuición	1	2,08	1	2,70	0	0,00	0	0,00

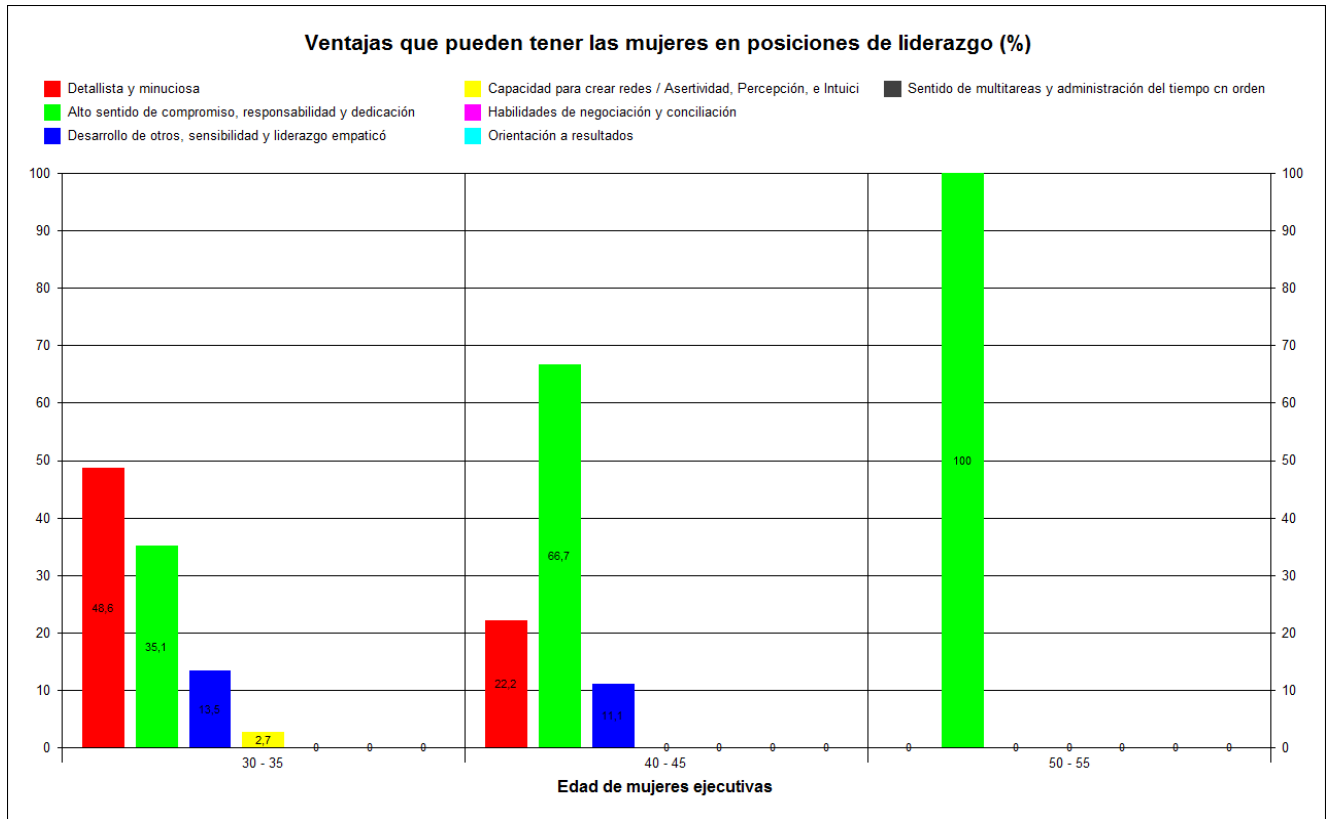
Ventajas de las mujeres en posiciones de liderazgo		Total muestra		Edad de mujeres ejecutivas					
				30 - 35		40 - 45		50 – 55	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra	Frecuencias	% s/muestra
	TOTAL	48	100,00	37	100,00	9	100,00	2	100,00

Elaborado por: Lucia Ruales

Fuente: Propia

Ji cuadrado con 12 grados de libertad = 5,8289 ($p = 0,9245$). La variable es independiente, la probabilidad es de 0,9245 asociada a la prueba Ji cuadrado es superior a un nivel de significancia $\alpha=0,05$ siendo igual al 5%, lo que implica una independencia entre las dos variables.

Gráfico 4. Tabulación Cruzada de Edad y Ventajas de las mujeres en posiciones de liderazgo



Elaborado por: Lucia Ruales

Fuente: Propia

Del presente gráfico, se deduce que las variables de edad y ventajas de mujeres ejecutivas en posiciones de liderazgo son independientes, sin embargo refleja que en todas las edades tienen un alto sentido de compromiso, responsabilidad y dedicación, por su naturaleza y capacidades intrínsecas de cumplimiento de objetivos y resultados, seguido por su habilidad al detalle y minuciosidad, sin descuidar el desarrollo de sus equipos de trabajo siendo estos factores fundamentales para su crecimiento. Significando en las ejecutivas “Compromiso” de brindar apoyo, y soporte a sus organizaciones y equipos (compañeros).

Tabla No. 6. Desventajas de las mujeres en posiciones de liderazgo vs Edad

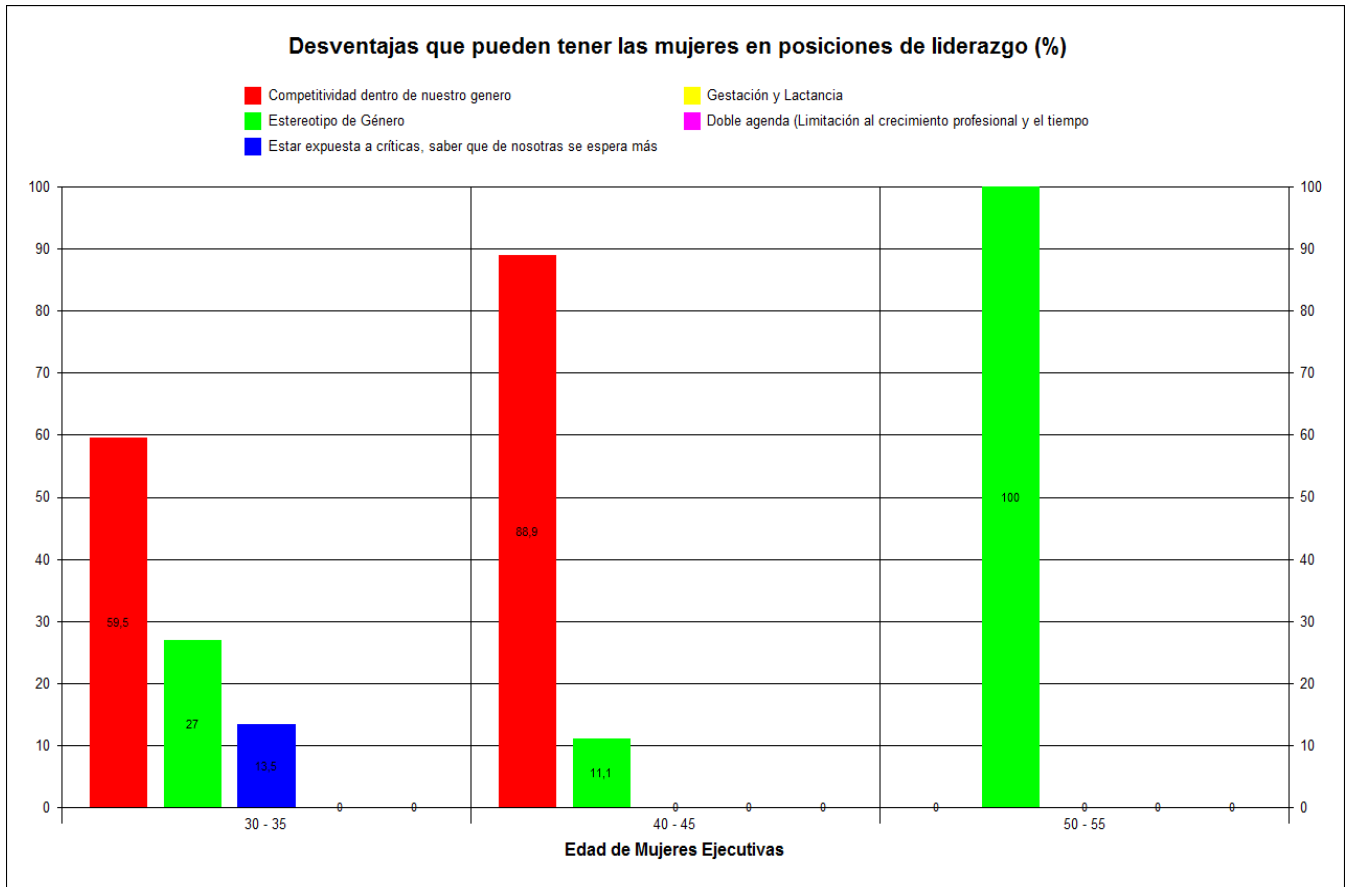
Desventajas que pueden de las mujeres en posiciones de liderazgo		Total muestra		Edad de la mujeres ejecutiva					
				30 - 35		40 - 45		50 – 55	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Competitividad dentro de nuestro genero	30	62,50	22	59,46	8	88,89	0	0,00
2	Estereotipo de Género	13	27,08	10	27,03	1	11,11	2	100,00
3	Estar expuesta a críticas, saber que de nosotras se espera más (romper paradigmas)	5	10,42	5	13,51	0	0,00	0	0,00
	TOTAL	48	100,00	37	100,00	9	100,00	2	100,00

Elaborado por: Lucia Ruales

Fuente: Propia

Ji cuadrado con 8 grados de libertad = 8,5681 (p = 0,3800). La variable es independiente, la probabilidad es de 0,3800 asociada a la prueba Ji cuadrado es superior a un nivel de significancia $\alpha=0,05$ siendo igual al 5%, lo que implica una independencia entre las dos variables.

Gráfico 5. Tabulación Cruzada de Edad y desventajas de las mujeres en posiciones de liderazgo



Elaborado por: Lucia Ruales

Fuente: Propia

Se visualiza en el gráfico, que las variables de edad y desventaja de mujeres ejecutivas en posiciones de liderazgo son independientes, sin embargo refleja que en todas las edades los estereotipos de géneros han sido un limitante ya que el machismo persiste en las culturas organizacionales dificultando su desarrollo, otro elemento que se destaca es la competitividad entre el mismo género causando incomodidad por la simple idea del crecimiento de una colega llevando a la competitividad insana. Generando en ellas “Sacrificio” en su crecimiento profesional.

3.7.2.1 Políticas de Desarrollo de Carrera

Para el análisis de los resultados de las políticas del desarrollo de carrera en el sector asegurador, se utilizara el análisis estadístico de Tabulación Simple obteniendo la distribución de frecuencias de las variables. *“La distribución de frecuencia es un conteo del número de casos producidos de los valores de una variable”*³⁷

De acuerdo a su experiencia tiene las aseguradoras políticas internas que proporcionen la equidad de género en el ámbito profesional.

Tabla No. 7. Política Interna de equidad de género

Código	Significado	Frecuencias	%
1	SI	28	58,33
2	NO	20	41,67
3	N/A		0,00
	Total frecuencias	48	100,00

Elaborado por: Lucia Ruales

Fuente: Propia

³⁷Santesmases Miguel, Diseño y análisis de encuestas en investigaciones sociales y de mercados, Ediciones Piramide, Madrid – España, 2009

Su empresa cuenta con las normativas específicas que garanticen la promoción equitativa a puestos de responsabilidad/poder

Tabla No. 8. Normativa promoción equitativa

Código	Significado	Frecuencias	%
1	SI	30	62,50
2	NO	18	37,50
	Total frecuencias	48	100,00

Elaborado por: Lucia Ruales

Fuente: Propia

Se ofrece en su empresa promoción interna con la misma frecuencia para hombre y mujeres.

Tabla No. 9. Promoción interna entre géneros

Código	Significado	Frecuencias	%
1	SI	40	83,33
2	NO	8	16,67
3	N/A		0,00

Código	Significado	Frecuencias	%
	Total frecuencias	48	100,00

Elaborado por: Lucia Ruales

Fuente: Propia

La compañía ofrece alguna política o práctica de balance entre la vida familiar y laboral, como por ejemplo (horarios flexibles, trabajar desde su casa, permisos especiales por hijos)

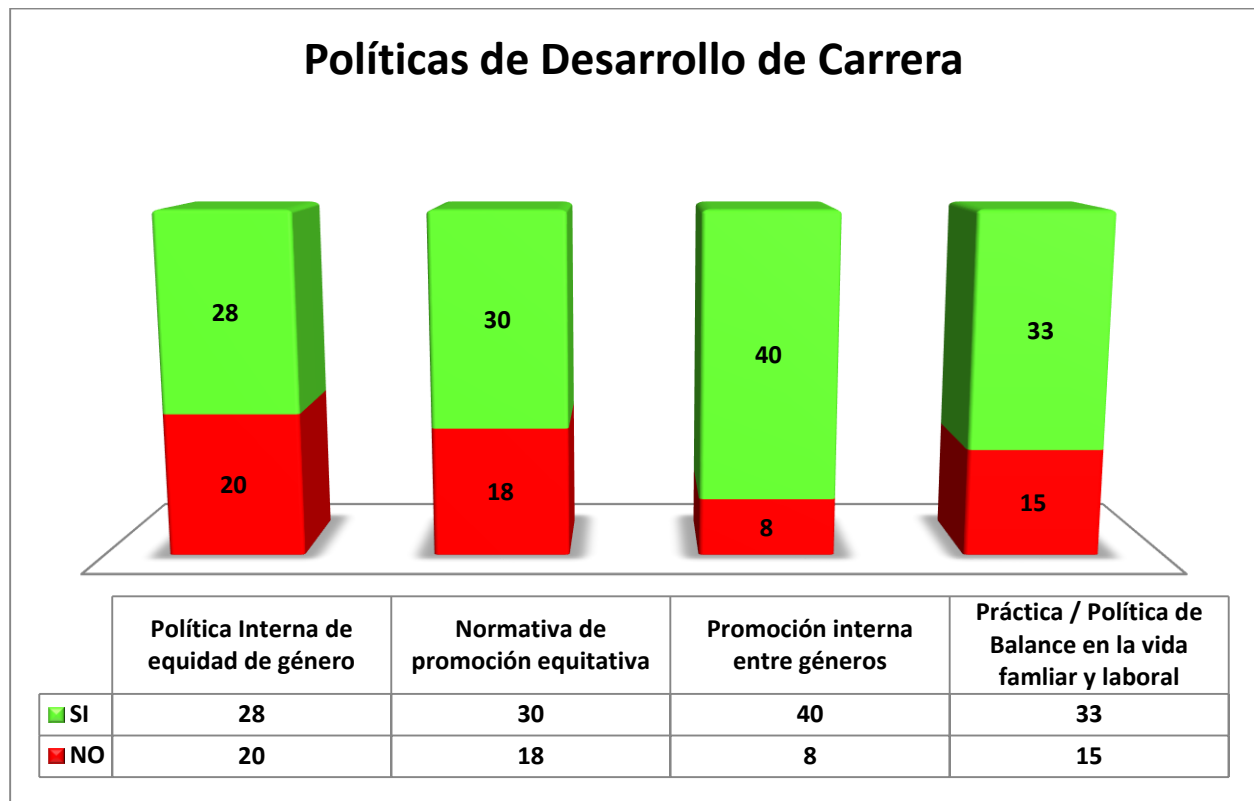
Tabla No. 10. Práctica / Política de Balance en la vida familiar y laboral

Código	Significado	Frecuencias	%
1	SI	33	68,75
2	NO	15	31,25
	Total frecuencias	48	100,00

Elaborado por: Lucia Ruales

Fuente: Propia

Gráfico 6. Tabulación Simple Políticas de Desarrollo de Carrera



Elaborado por: Lucia Ruales

Fuente: Propio

En este ítem se utilizó el método de tabulación simple, para verificar si en el sector asegurador mantienen políticas, normativas o prácticas que busquen la igualdad de género, remuneración equitativa, acceso a posiciones de liderazgo y balance en la vida familiar y laboral. Exponiendo en la gráfica, que mantienen una gran apertura por parte de la organización para conservar una armonía en todos los campos antes mencionado, pero sin embargo no existe instaurada una política específicas como tal en estas empresas, que valide dichas prácticas

restringiendo así el buen funcionamiento de la organización y el desarrollo de carrera del género femenino. Siendo esto un “Limitante” para muchas ejecutivas en el acceso y cumplimiento de sus papeles en los escenarios familiares y laborales.

Tabla No. 11. Iniciativa para favorecer el equilibrio entre vida laboral y familiar

Código	Significado	Frecuencias	%
1	Trabajo por resultados	12	25,00
2	Desarrollo integral de los colaboradores	8	16,67
3	Teletrabajo	2	4,17
4	Horas Flexibles	14	29,17
5	Centro de cuidado infantil en la organización	12	25,00
	Total frecuencias	48	100,00

Elaborado por: Lucia Ruales

Fuente: Propia

Gráfico 7. Tabulación Simple de Iniciativa para favorecer el equilibrio entre vida laboral y familiar en la organización



Elaborado por: Lucia Ruales

Fuente: Propia

De acuerdo a los resultados del cuadro anterior, las mujeres consideran que los mejores incentivos para favorecer su trabajo con su rol en la familia, son utilizar horarios flexibles y trabajo por resultado, siempre y cuando la posición lo permita, con planificación y cumplimiento de objetivos claros. Percibiendo también que sería de gran ayuda la creación o convenios con centros de cuidado infantil que faciliten el equilibrio en estos dos aspectos para aquellas mujeres que son madres con el fin de mejorar su desempeño y evitando el ausentismo por estos aspectos.

Tabla No. 12. Tabulación Cruzada de Frecuencias de Factor que descuido las mujeres ejecutivas en el desarrollo de carrera

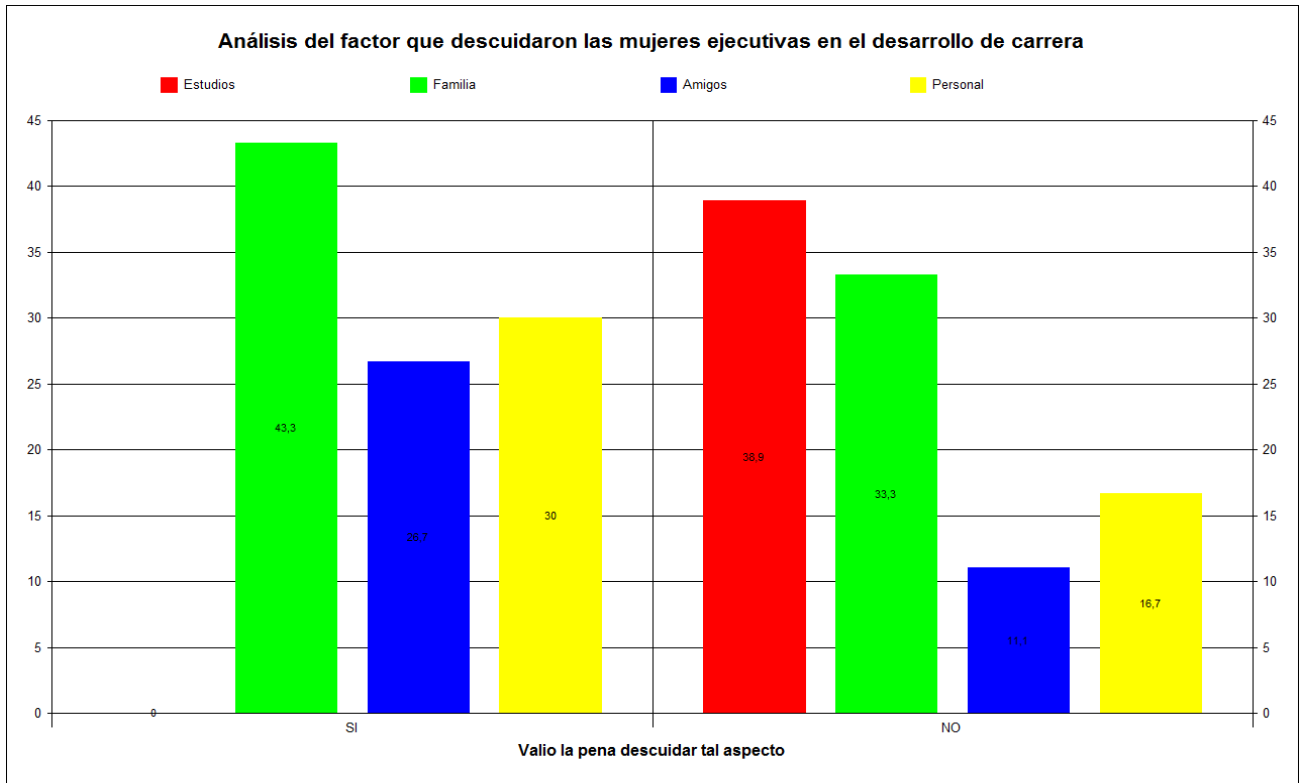
Factor que la mujer ejecutiva descuido en su desarrollo de carrera		Total muestra		Valió la pena descuidar tal factor			
				SI		NO	
Código	Categorías	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra	Frecuencias	% s/ muestra
1	Estudios	7	14,58	0	0,00	7	38,89
2	Familia	19	39,58	13	43,33	6	33,33
3	Amigos	10	20,83	8	26,67	2	11,11
4	Personal	12	25,00	9	30,00	3	16,67
	TOTAL	48	100,00	30	100,00	18	100,00

Elaborado por: Lucia Ruales

Fuente: Propia

Ji cuadrado con 3 grados de libertad = 14,0575 (p = 0,0028). La variable es dependiente, la probabilidad es de 0,0028 asociada a la prueba Ji cuadrado es inferior a un nivel de significancia $\alpha=0,05$ siendo igual al 5%, lo que implica una dependencia entre las dos variables.

Gráfico 8. Tabulación Cruzada de Factores que descuidaron las mujeres ejecutivas en el desarrollo de carrera



Elaborado por: Lucia Ruales

Fuente: Propia

Como podemos analizar de la gráfica, las mujeres en posiciones de liderazgo en el sector asegurador han descuidado algún aspecto para desarrollar su carrera, como se refleja en el análisis anterior. Las ejecutivas que descuidaron los estudios están totalmente de acuerdo que no valió la pena, ya que el mercado laboral está en constante cambio y en muchas ocasiones no han estado acorde a los retos profesionales por tener este déficit. Todas han descuidado el área familiar en un alto porcentaje considerando la mayoría que valió la pena hacerlo porque en la actualidad sus familias se encuentran en una buena posición económica, a diferencia de las otras

ejecutivas que consideran que no valió la pena por que perdieron valiosos momentos familiares que serán irrecuperables.

El ámbito social (amistades) y personal, también fueron descuidados por las ejecutivas pero mantienen un similar porcentaje de aceptación que justifica su abandono considerando que estas áreas no son tan relevantes para su desarrollo integral, identificando sus prioridades.

Causando en las ejecutivas “Frustración” por no llenar todos los ámbitos que consideran importantes en su vida.

3.8 Propuesta de Política de Desarrollo de Carrera

Basada en la asesoría y fundamentó jurídico de la legislación ecuatoriana en el Código Laboral, y el análisis de los resultados de la investigación se propone implementar una nueva política en el desarrollo de carrera, tratando de abarcar todos los elementos arrojados en la investigación, planteando un adendum al reglamento interno de cada organización. La ventaja que aporta esta política, visto con una perspectiva actual, es que puede ser utilizada como instrumentos práctico y transparente que permita tener una visión global de la organización y una misión determinada para el desarrollo de carrera, siendo su enfoque la igualdad entre géneros e intergéneros, facilitando la conciliación de las ejecutivas en sus distintos roles dentro del escenario laboral y familiar. Se caracteriza por identificar puntos fuertes y carenciales, implica iniciativas e innovaciones.

Esta propuesta de Política de Desarrollo de Carrera como Adendum al Reglamento Interno se realizó conjuntamente y bajo la asesoría de un Abogado Especialista en el Área Laboral. Presentando el siguiente modelo el cual se realizaran las modificaciones en el nombre de la compañía al cual corresponda.

PROPUESTA DE ADENDUM AL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO (EMPRESA)

En la Ciudad de Quito Distrito Metrolitano, a los 14 días del mes de junio del año dos mil catorce, se incorpora la política asociada a la equidad de género en el desarrollo de carrera al reglamento interno de trabajo de la empresa.....; empresa ecuatoriana constituida jurídicamente, domiciliada en la ciudad de Quito....., cuyo representante legal es el señor.....; al tenor de los siguientes términos y condiciones:

PRIMERO: ANTECEDENTES

La empresa de seguros....., considera al recurso humano como el principal componente del sistema operativo de la empresa, por lo que está comprometida en salvaguardar la integridad física, psíquica y social de sus empleados a través del apoyo irrestricto y total a las acciones específicas encaminada a la capacitación y perfeccionamiento constante en el marco del desarrollo laboral, con un equipo multidisciplinario orientado a satisfacer todos los requerimientos de sus clientes.

SEGUNDO: OBJETO

La empresa de seguros....., tiene como objeto principal ampliar el reglamento interno de trabajo, instaurando nuevos criterios que puedan contribuir al ascenso equitativo entre géneros e intragéneros, dentro del plan y desarrollo de carrera que maneja esta empresa.

TERCERA: POLITICA

Institucionalizar una política transversal con perspectiva de género que impulse la creación de los mecanismos que aseguren, la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, otorgando las mismas oportunidades para que la mujer ejecutiva desempeñe cargos en igualdad de condiciones que el masculino. Lo cual se amplía dentro de los siguientes lineamientos:

- a) Promover y sensibilizar a los mandos medios y superiores sobre liderazgos incluyentes y crear un clima laboral sin discriminación de ningún tipo.
- b) Generar acciones que promuevan el acceso y participación de las mujeres en diferentes puestos afines a su preparación que coadyuven a su desarrollo profesional.
- c) Mantener los mecanismos para lograr la promoción vertical y horizontal libre de discriminación directa e indirecta.
- d) Difundir procedimientos de selección y ascensos equitativos y transparentes, con perspectiva de género.
- e) Las ejecutivas no mantendrán reuniones y capacitaciones en la última hora de la jornada laboral, fines de semana y feriados.
- f) Flexibilidad a las ejecutivas en el lugar de trabajo que facilite realizar su gestión laboral en distintos lugares físico. Utilizando medios informáticos (teleconferencias) que faciliten la verificación los resultados de sus gestión.
- g) Permisos / excedencia a las ejecutivas que tienen que abandonar temporalmente el trabajo para atender a familiares dependientes; en caso de enfermedad, accidente y/o adversidad.
- h) Servicios de apoyo a los trabajadores con responsabilidad familiares, facilitando las provisiones de determinados servicios de cuidados familiares o proporcionar información y asesoramiento sobre dichos servicios.

El presente adendum se incorpora al reglamento interno de trabajo de la empresa.....

GERENTE GENERAL.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mediante la aplicación de la presente investigación; se logró vislumbrar los factores que influyeron en el desarrollo de carrera de mujeres que ocupan cargos directivos y gerenciales en la empresa privada (aseguradoras). Los planes de carrera son herramientas organizacionales fundamentadas en el desarrollo y crecimiento personal y profesional de las ejecutivas dentro de la organización. Se han orientado a dar valor al conocimiento y al talento (experiencia y competencias). El desarrollo de planes de carrera ha sido un esfuerzo conjunto de las organizaciones y de las ejecutivas al cumplir con los elementos requeridos en cada nivel del plan. De este modo, se busca unificar las necesidades de la empresa con los puntos fuertes, debilidades, e intereses, de las ejecutivas.

El rol de la mujer en cargos de liderazgo, ha implicado examinar los papeles asumidos y asignados que ha ido adquiriendo en el transcurso de toda su vida laboral y familiar, como es en la organización, la cultura y la sociedad, como un todo. Las ejecutivas han enfrentado grandes desafíos, alejándose de los esquemas tradicionales tanto en la vida familiar y laboral, estableciendo límites y prioridades entre los diferentes roles que desempeñan.

Las ejecutivas objeto de la presente investigación han logrado escalar dentro del plan de carrera organizacional y desarrollarse en el mismo, de manera eficiente y diferenciadora, logrando la posición actual, por poseer los conocimientos, experiencia y competencias de cada posición establecida en el plan de carrera de seguros. Esto se ha ido desplegando en estas compañías de forma empírica y situacional desarrollando las herramientas / medios que brinden oportunidades para avanzar, sin embargo no existe una política de promoción dentro de las organizaciones que mida de igual manera a hombres y mujeres, ni tampoco han tomado en cuenta las otras dimensiones que debe atender la mujer, las cual debería ampliarse no solo en el

ámbito laboral y profesional sino también en el familiar con acciones que faciliten un mayor equilibrio y distribución de responsabilidades.

A partir de la aplicación de la encuesta, entrevista y el procesamiento de resultados, se estableció que las mujeres directivas de ACE, QBE y Álamo S.A. Han mantenido un equilibrio en su progreso competitivo (profesional) por su deseo intrínseco de crecer a nivel profesional mediante el desarrollo de carrera y formación académica, caracterizado por un liderazgo transformacional de sus equipos de trabajo aumentando así su vínculo y aporte a la sociedad, manteniendo responsabilidad, compromiso y dedicación. Un limitante en su crecimiento ha sido los estereotipos de género y en ocasiones la competitividad insana entre el propio género.

La priorización de actividades ha sido un factor diferenciador para su éxito, estableciendo objetivos claros y autodisciplina, desarrollando capacidades para delimitar sus tiempos de trabajo, personales y familiares.

Sin embargo han descuidado alguno de estos aspectos por algún tiempo en su desarrollo de carrera, exteriorizando su deseo de mejorar las políticas y normas de la organización que faciliten la sinergia en estos elementos, como el horario flexible y convenios con instituciones que mejoren el cuidado de los hijos.

Con la aplicación la presente investigación, es posible afirmar que la hipótesis de investigación planteada: *Los cargos gerenciales ocupados por mujeres en las aseguradoras QBE, ACE y Álamo son desempeñados eficientemente, gracias al equilibrio logrado entre los roles asumidos y asignados*, con base en los resultados presentados a lo largo de esta investigación, ha quedado demostrada.

Es recomendable que en QBE, ACE y Álamo S.A. Instauren políticas y normas específicas claras en el desarrollo de carrera entre géneros con igualdad de oportunidades para que las ejecutivas perciban que los movimientos que ocurren en las compañías antes mencionadas son por el cumplimiento de los requisitos en cada posición.

Se recomienda integrar elementos que promuevan la igualdad de oportunidades en el desarrollo de carrera, las cuales han sido señaladas en la propuesta de la política en el Capítulo III, que facilitara el desenvolvimiento de las ejecutivas, con la posibilidad de seguir accediendo a un mayor nivel jerárquico y responsabilidad dentro de la empresa planteándose nuevos retos.

Las organizaciones deben mostrar cada vez mayor interés en la planeación del desarrollo de carrera de sus colaboradores en especial de las ejecutivas por los roles que desempeñan, coordinando estrategias generales acordes a las necesidades de su personal. Informando los cambios y medidas que toman para mejorar su crecimiento dentro del desarrollo de carrera.

Se recomienda innovar constantemente la Planeación de Carreras en QBE, ACE Y Álamo S.A. con herramientas que fomenten y mejoren la competitividad de las ejecutivas y del personal en general, para que perciban con mayor claridad las funciones, responsabilidades de cada posición, que vaya acorde a los desafíos del mercado de seguro y los objetivos organizacionales del giro de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

1. **ASTUDILLO Edwin**, *Memoria de Sostenibilidad*, ACE Seguros, Ecuador, 2012, p. 15, <http://www.qbe.com.ec>
2. **QBE Seguros Colonial**, *Historia – Misión*, 2012, en <http://www.qbe.com.ec>
3. **ALAMO S.A.** Asesores y Productores de Seguros, *Historia – Misión*, 2013, en <http://www.segurosalamo.com>
4. **DESSLER Gary**, *Administración de Recursos Humanos*, Pearson Educacion de Mexico, Decimoprimera Edición, p.378
5. **SNELL Scott**, **BOHLANDER George**, “*Administración de Recursos Humanos*”, Monterrey, SixteenEdition, 2013, p. 200
6. **DELOITTE**, “*Mujeres que ocupan cargos directivos*”, Estudio de percepción, 2009, p. 13
7. **Agencia de Noticias Andes**. <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/tres-propuestas-ley-sobre-igualdad-genero-estan-analisis-asamblea.html>
8. **RealAcademiadelaLengua**.<http://www.realcacademia.com/trabajos/profesion/fundamentos-profesionales.shtml#ixzz314U7qFOL>
9. **CORTINA, A.** Presentación. El sentido de las profesiones. En A. Cortina, *10 Palabras clave en ética de las profesiones*, 2000 (pp. 13–28). Navarra, España: Verbo Divino.
10. **BARRAZA Nacira**, *Discriminación salarial y segregación laboral por género en las áreas metropolitanas de Barranquilla, Cartagena y Montería*, Universidad del Norte, Instituto de Estudios Económicos del Caribe (Ieec), Barranquilla, Colombia, Ediciones Uninorte, 2010

11. **Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)**, Estadísticas Económicas, Ecuador, Junio 2013. <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/estadisticas-economicas/>.
12. **Instituto de investigaciones Económicas**, *Economía y Ecuación*, Universidad Particular de Loja, Escuela de Economía, 2011.
13. **BECKER**, Gary S. 1971. *The economics of discrimination*. Segundoedición. Chicago, University of Chicago Press.
14. **Bergmann**, Barbara. *Occupational segregation, wages and profits when employers discriminate by wage or sex*, *Eastern Economic Journal* (Storrs, Connecticut), vol. 1, núms. 2-3, 1974
15. **GRANJA** Guillermo, *La mujer en la gerencia, diagnostico 2013 y propuesta al 2014*, Universidad Ecotec, Economía del Ecuador, 2013.
16. **AGUT** Sonia, y **MARTIN** Pilar, *Factores que dificultan el acceso de las mujeres puestos de responsabilidad*, Universidad de Sevilla, Colegio Oficial de Psicología, Sevilla – España, 2007
17. **MEDÁ**Domenica, *El tiempo de las mujeres: Conciliación entre vida familiar y profesional de hombres y mujeres*, Narcea Ediciones, Madrid- España, 2002
18. **CLUTTERBUCK** David, *Managing Work-Life Balance*, Londres, Chartered Institute of Personnel and Development, 2003.
19. Valdés, Teresa, “Mujeres y derechos humanos: 'menos tu vientre'“, Santiago, FLACSO, Documento de Trabajo, Serie Estudios Sociales, no. 8, 1990.
20. **ZIMBALISTA**, Michelle, “*Mujer, Cultura y sociedad*”: Una visión teórica <http://www.chocolonautas.edu.pe/BibliotecaVirtualdeCienciasSociales>
21. **SANCHEZ**Marifé, **SUAREZ** Magdalna y **MANZANO** Nuria, *Estereotipo de género y valores*: Revista Educativa 355, Universidad Nacional de Educación a Distancia,

Facultad de Educación. Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación–II, Madrid – España, 2011

22. **ANDERSON**Sweeney Williams, *Estadística para Administración y Economía 10ª*.

Edición, México D.F., Cengage Learning Editores S.A., 2008

23. **GONZALEZ** Aurora, Barrios Maite, *Métodos de Investigación para la investigación del comportamiento informacional*, Ediciones Trea S.L., Madrid – España, 2012

24. **SANTESMASES** Miguel, *Diseño y análisis de encuestas en investigaciones sociales y de mercados*, Ediciones Piramide, Madrid – España, 2009

25. **ERIKSON** Erik, *Sociedad y adolescencia*, Siglo XXI editores S.A., decimonovena edición, México D.F., 2004.

ANEXOS

Anexo 1 Modelo de Encuesta

Desarrollo de Carrera de mujeres que ocupan cargos de responsabilidad en la empresa privada (aseguradoras).

El Desarrollo de Carrera se define, como la unión de la labor cumplida con las posiciones alcanzadas por las personas, consiguiendo una experiencia consciente y valorativa, tomando en cuenta las necesidades, motivaciones y objetivos que lo guían en cada etapa de su vida, dentro de las condiciones de la organización que se encuentran delineadas en las políticas y procedimientos, así como escalas organizacionales y en la sociedad.

Esta encuesta tiene como objetivo identificar los diferentes factores endógenos y exógenos, que se presentaron en el desarrollo de carrera de las mujeres ejecutivas, para acceder a puestos de responsabilidad, como son los estereotipos de género, la segregación del mercado de trabajo, la ausencia de una política laboral que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar, el acceso a programas de formación y educación, entre otros.

Muchas gracias por tomarse el tiempo para completar esta encuesta. Su opinión es de gran importancia para mejorar la calidad del resultado de la investigación. Esta encuesta requiere tan solo de 10 minutos de su tiempo. Sus respuestas serán totalmente anónimas.

ENCUESTA

1. ¿En qué rango de edad aproximadamente se encuentran las ejecutivas que laboran en la empresa?

30 – 35

40 – 45

50 - 55

2. ¿De acuerdo a su criterio enumere 3 características que define a las mujeres profesionales de la empresa privada (aseguradoras)?

Competitividad, superación, acceso al poder

Relacionados a la preparación académica

Compromiso y Valores

Relaciones interpersonales

3. ¿Cuál considera que es el papel actual de la mujer profesional en la sociedad ecuatoriana?

- Liderazgo
- Romper Paradigmas
- Enseñanza y ejemplo a la sociedad

4. ¿Desde su punto de vista cuál es el principal reto que posee las mujeres profesionales hoy en día?

- Superarse a nivel profesional
- Lograr balance entre la vida laboral – personal
- Responsabilidad con la Sociedad
- Seguir rompiendo paradigmas

5. ¿Considera que las condiciones para el acceso a puesto de liderazgo para hombres y mujeres son los mismos?

SI NO

Por qué

.....

.....

.....

.....

.....

6. ¿Considera que la remuneración para hombres y mujeres en puestos directivos/ gerenciales es equitativo?

SI NO

Por qué

.....

.....

.....

.....

.....

7. ¿Cuáles considera Ud. Las tres principales ventajas que pueden tener las mujeres en posiciones de liderazgo?

- Detallista y minuciosa
- Alto sentido de compromiso, responsabilidad y dedicación
- Desarrollo de otros, sensibilidad y liderazgo empático
- Capacidad para crear redes / Asertividad, Percepción e Intuición.
- Habilidad de negociación y conciliación

Orientación a resultados
Sentido de multitareas y administración del tiempo con orden

8. ¿Cuáles considera Ud. Las tres principales desventajas que pueden tener las mujeres en posiciones de liderazgo?

Competitividad dentro de nuestro género
Esteriotipo de género
Estar expuestas a críticas, saber que de nosotras se espera mas (romper paradigmas)
Gestación y Lactancia
Doble agenda (limitación al crecimiento profesional y el tiempo con la familia)

9. ¿De acuerdo a su experiencia tienen las aseguradoras políticas internas que proporcionen la equidad de género en el ámbito profesional?

SI NO N/A

10. ¿Cuenta su empresa con las normativas específicas que garanticen la promoción equitativa a puestos de responsabilidad/poder?

SI NO

11. ¿Se ofrece en su empresa promoción interna con la misma frecuencia para hombres y mujeres?

SI NO N/A

12. ¿Su compañía ofrece alguna política o práctica de balance entre la vida personal y laboral, como por ejemplo, horarios flexibles, trabajar desde su casa, permisos especiales por hijos, etc.

SI NO

Detalle:

.....
.....
.....
.....
.....

13. ¿Qué iniciativa considera Ud. Pueden brindar las empresas para favorecer el equilibrio entre vida personal y laboral?

- Trabajo por resultados
- Desarrollo integral de los colaboradores
- Teletrabajo
- Horario Flexible
- Centro de cuidado infantil

14. Considera que las condiciones en su trabajo actual (ejemplo: jornada laboral, viajes, reuniones, etc.) le permiten tener un balance entre sus actividades personales y profesionales?

- SI NO En Ocasiones

15. Califique del 1 – 4 cuáles son sus prioridades actuales a corto o mediano plazo con respecto sus aspiraciones y lo que desea lograr

- Ámbito Profesional
- Ámbito Familiar
- Ámbito Personal
- Ámbito Espiritual

16. Para alcanzar la posición que ocupa en la organización, que considera Ud. Que Descuido en el proceso de desarrollo de carrera

- Estudios
- Familia
- Amigos
- Personal

17. De acuerdo a la respuesta anterior considera que valió la pena descuidar dicho aspecto

- SI NO

Porqué:

.....

.....

.....

.....

.....

Anexo 2. Agenda Aplicación de Encuestas

Fechas	Empresas	Mandos	Número de encuestas
28/04/2014	ALAMO	Jerárquico Superior	5
29/04/2014	ALAMO	Mandos Medios	4
05/05/2014	ACE	Jerárquico Superior	4
06/05/2014	ACE	Jerárquico Superior	4
07/05/2014	ACE	Mandos Medios	4
08/05/2014	ACE	Mandos Medios	4
12/05/2014	QBE	Jerárquico Superior	4
13/05/2014	QBE	Jerárquico Superior	4
14/05/2014	QBE	Mandos Medios	5
15/05/2014	QBE	Mandos Medios	5
16/05/2014	QBE	Mandos Medios	5
TOTAL			48

Elaborado por: Lucia Ruales

Fuente: Propia