

# La particularidad de la ejecutiva colombiana

Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 4.p. 19-43. Medellín, agosto 2009

María Consuelo Cárdenas de Santamaría\*  
y Verónica Durana Ángel\*\*

\* Ph.D. Profesora Titular. Facultad de Administración. Universidad de los Andes. [marcarde@uniandes.edu.co](mailto:marcarde@uniandes.edu.co). Bogotá, Colombia.

\*\* Psicóloga. Facultad de Administración. Universidad de los Andes. [vda@adm.uniandes.edu.co](mailto:vda@adm.uniandes.edu.co). Bogotá, Colombia.

# LA PARTICULARIDAD DE LA EJECUTIVA COLOMBIANA

María Consuelo Cárdenas de Santamaría y Verónica Durana Ángel

## **Resumen**

El presente estudio, de carácter exploratorio, busca ilustrar la particularidad de un grupo de ejecutivas colombianas estudiadas, puesto que Colombia fue señalado como el país con la mayor proporción de mujeres en posiciones de dirección, según una investigación sobre ejecutivas en Latinoamérica. El objetivo fundamental fue examinar variables de tipo país, institucional e individual, que permitieran describir una muestra de ejecutivas y así dar luces sobre lo que hace particulares a las colombianas que ocupan altos cargos directivos. Se llevó a cabo un estudio exploratorio, cualitativo (29 entrevistas semiestructuradas) y cuantitativo (69 encuestas electrónicas), para describir la trayectoria profesional de una muestra de altas ejecutivas colombianas de primer, segundo y tercer nivel. Se encontró que las participantes que habían ejercido un cargo en el primer nivel se caracterizaron por haber salido de colegio femenino y haber estudiado principalmente carreras como ingeniería, derecho y administración; tener posgrado, predominantemente maestría; estar o haber estado casadas, y haber tenido hijos, razón por la cual consideraron de gran ayuda la colaboración del servicio doméstico. La mayoría ha alcanzado las más altas posiciones de las organizaciones a través de la trayectoria del área financiera o comercial y ha logrado ascender gracias a su desempeño destacado y a características de su personalidad.

**Palabras clave:** ejecutivas colombianas, alta gerencia

## **Abstract**

The following exploratory study illustrates the particular characteristics of a group of Colombian executives, since according to previous research, Colombia has been pointed out as the country with the highest percentage of women in upper management positions. The main purpose was to examine country, institutional and individual level variables that would enable us to describe a sample of executives and thus shed light on what makes our women executives' particular. An exploratory study, qualitative (29 semi-structured interviews) and quantitative (69 electronic surveys) was carried out to describe the professional trajectory of this sample of Colombian women from the first, second and third organizational level. Results show that the women exerting a first level position had studied in an all girls school, were mainly engineers, lawyers and business majors, had carried out graduate studies, mainly at the master's level, were married or had been married, had children and mentioned that household help had contributed to their career. Most of them had reached upper management positions through the financial or commercial track and had managed to climb the ladder due to their outstanding performance and their personality traits.

**Key words:** Colombian executive women, top management

# La particularidad de la ejecutiva colombiana

María Consuelo Cárdenas de Santamaría y Verónica Durana Ángel

---

Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 4.p. 19-43. Medellín, agosto 2009

## Introducción

Colombia es el país latinoamericano con la mayor proporción de mujeres en posiciones de dirección según las investigaciones de Maxfield (2005, 2007) sobre ejecutivas en nueve países encuestados (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, México, Perú y Venezuela). Esto lo confirman los datos del PNUD (2008) que muestran que Colombia tiene un 38% de mujeres en posiciones administrativas, en la legislatura y "oficiales senior".<sup>1</sup> Llama la atención que países que no participaron en la investigación de Maxfield, como

Panamá y Honduras, aparecen el año pasado con porcentajes más altos en este indicador. Todo lo anterior señala la importancia de continuar con investigaciones comparativas en la región. Sin embargo, el trabajo que se presenta a continuación se concentra en una muestra de ejecutivas colombianas y, por lo tanto, su fin no es comparativo a nivel regional sino exploratorio a nivel país.

Según Maxfield, Colombia tiene la mayor proporción de mujeres en los tres niveles jerárquicos<sup>2</sup> más altos de

---

1 Traducción de las autoras, para hacer alusión a los cargos de alto nivel.

2 Se considera de primer nivel a presidentes y vicepresidentes, de segundo nivel a gerentes, y tercer nivel a jefes de departamento o de área.

las organizaciones privadas: 75% de posiciones del tercer nivel, jefes de área o departamento, 50% de las gerencias o segundo nivel y 36% de las posiciones de vicepresidente y presidente. El porcentaje de mujeres en el primer nivel subió en las encuestas de Maxfield de 29% en 2003 a 36% en 2006, lo que indica que la proporción ha continuado creciendo. Esta posición destacada en la jerarquía de las organizaciones hace de la ejecutiva colombiana un grupo interesante para estudiar, con el fin de explorar cuáles son las condiciones y características de su ascenso y promoción a la dirección de las empresas.

El trabajo que se presenta está dividido en tres partes: (i) análisis de algunos datos cuantitativos del país, que permiten dimensionar el fenómeno de la participación de la mujer en la economía, el mercado laboral y la educación; (ii) entrevistas a 29 mujeres directivas seleccionadas por contactos personales o remitidas por conocidos, sobre su carrera profesional, sus ascensos y sus opiniones respecto a la particularidad de su situación; y (iii) encuesta a 69 mujeres profesionales, directivas de primer, segundo y tercer nivel de distintas áreas y sectores sobre el ascenso en sus organizaciones y la particularidad de sus vidas.

## Objetivo

A partir de la investigación comparativa sobre ejecutivas en nueve países latinoamericanos, liderada por Maxfield (2005, 2007), que señala a Colombia como el país con la mayor proporción de mujeres en posiciones de dirección, el presente estudio se realizó con el ánimo de conocer en mayor detalle las características personales de una muestra de 98 ejecutivas colombianas, con el objetivo fundamental de examinar variables de país, institucional e individual, que permitan describir a esta muestra y, de esta manera, dar luces sobre lo que hace particulares a las colombianas que ocupan altos cargos directivos en las organizaciones.

## Cómo comprender el fenómeno en función de variables relevantes

Women Watch (2007) clasifica las variables que afectan el acceso de las mujeres a posiciones de dirección en tres grandes grupos: país, institucional e individual. Son variables de nivel país la educación y la participación laboral, al igual que circunstancias como la industrialización y la migración del campo a la ciudad. Las variables institucionales son, por ejemplo, la falta de medidas de acción afirmativa y de entrenamiento en liderazgo de las mujeres así como la doble jornada. Las variables de

nivel individual son, entre otras, la falta de confianza en sí mismas que pueden tener las mujeres por los estereotipos sociales de rol adquirido y la forma como manejan las diferentes dimensiones de su vida, lo cual las puede llevar a atribuir sus éxitos a causas externas o a no hacer valer sus contribuciones. A continuación se analizan algunas de estas variables para el caso colombiano, como marco general para el estudio realizado.

### **Variables que afectan el acceso de las mujeres a posiciones de dirección**

#### **Variables de nivel país**

En Colombia, según Correa (2005), la migración del campo a la ciudad ha sido muy alta como efecto de la violencia de los últimos cincuenta años. Esto ha llevado entre otras cosas al aumento de la jefatura de hogar femenina (CEPAL, 2006) y, por ende, al aumento de mujeres en la fuerza laboral. Por otro lado, según la investigación realizada por Cárdenas de Santamaría (2008) sobre mujeres en posiciones de dirección, la participación de la mujer colombiana en la educación, y sobre todo en la educación superior, aumentó considerablemente en la segunda mitad del siglo XX y esto a su vez ha tenido impacto en su participación en el mercado laboral. Sin embargo, la proporción de mujeres en puestos de

dirección permanece por debajo de la de los hombres con preparación equivalente, en la mayor parte de los sectores (DANE, 2007).

Enseguida se incluyen algunas cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), como marco de referencia para mirar la participación femenina en la economía nacional.

#### **Algunos factores económicos**

Se acepta ampliamente que el crecimiento económico influye de manera directa en variables económicas como el empleo y de manera indirecta en variables como la educación. En Colombia en 2005, la economía creció 5,25%, en 2006 6,8% y en 2007 7,52%, según datos del DANE, lo cual puede tener una clara influencia en el empleo y, por consiguiente, en el mayor ingreso de mujeres al mercado laboral.

Según el DANE (2007), las áreas que más contribuyeron al crecimiento del PIB en 2005 y 2006 fueron la construcción, la industria manufacturera, el comercio, las reparaciones, los restaurantes y hoteles. Estos sectores mantuvieron un alto nivel igualmente de 2006 a 2007. Tanto en la industria manufacturera como en el

comercio, restaurantes y hoteles, la participación de la mujer es alta. Al comparar las cifras de los sectores que aportan al PIB, con la estructura de la población ocupada femenina según actividad económica por países, que se muestra en la tabla 1, se observa que en Colombia el sector que más emplea mujeres es el de servicios, el cual tiene un crecimiento estable.

Si se cumpliera el efecto del *pipeline*, que consiste, según Maxfield (2007), en que mientras más mujeres lleguen

a los niveles inferiores de las organizaciones, mayor será la probabilidad de que algunas sean escogidas para ocupar puestos de dirección, esperaríamos una relación entre los sectores que más emplean mujeres y la proporción de ejecutivas en dichos sectores. Los análisis realizados por Maxfield no confirman este efecto para las compañías latinoamericanas estudiadas en sus dos encuestas, y en la segunda encuesta se evidencia que, si bien suben del tercero al segundo nivel, no llegan al primero.

**Tabla 1:** Estructura de la población femenina ocupada, por sector de actividad económica

(Porcentaje de la población ocupada femenina<sup>b</sup> / Percentage of the female employed population<sup>b</sup>)

País	Agricultura / Agriculture				Industria / Industry				Servicios / Services			
	1990 <sup>a</sup>	1995 <sup>a</sup>	2000 <sup>a</sup>	2006 <sup>a</sup>	1990 <sup>a</sup>	1995 <sup>a</sup>	2000 <sup>a</sup>	2006 <sup>a</sup>	1990 <sup>a</sup>	1995 <sup>a</sup>	2000 <sup>a</sup>	2006 <sup>a</sup>
Argentina	0.2 <sup>d</sup>	0.2 <sup>a</sup>	0.3 <sup>f</sup>	0.3 <sup>a</sup>	17.9 <sup>a</sup>	15.4 <sup>a</sup>	10.0 <sup>f</sup>	10.9 <sup>a</sup>	82.0 <sup>a</sup>	84.4 <sup>a</sup>	89.7 <sup>f</sup>	88.7 <sup>a</sup>
Bolivia	...	...	35.3	32.1	...	...	10.3	11.4	...	...	54.5	56.5
Brasil	11.2	21.2	19.3	14.5	12.8	9.2	9.4	13.0	76.0	69.7	71.2	72.4
Chile	5.1	6.2	5.3	6.7	16.5	13.6	12.4	12.2	78.4	80.2	82.3	81.0
Colombia	10.2	8.0	7.6	7.4 <sup>b</sup>	20.8	19.5	16.1	16.7 <sup>b</sup>	69.0	72.5	76.2	75.9 <sup>b</sup>
Costa Rica	6.0	5.9	3.9	4.4	24.4	21.2	16.2	12.9	69.6	72.9	79.8	82.8
Ecuador	...	...	20.2	25.1	...	...	13.7	10.9	...	...	66.1	64.0
El Salvador	...	7.2	3.6	3.3	...	26.0	24.3	21.6	...	66.8	72.2	75.1
Guatemala	14.6	17.0	15.4	13.9	23.8	24.5	21.0	20.1	61.6	58.5	63.6	66.0
Honduras	5.7	5.3	5.9	10.2	22.7	27.2	25.6	23.3	71.6	67.5	68.4	67.5
México	9.9	13.1	8.9	7.7	20.1	20.4	22.2	18.1	70.0	66.5	68.8	74.2
Nicaragua	6.9	9.9	9.3	10.0	14.4	11.1	15.4	16.9	78.8	78.9	75.4	73.1
Panamá	2.8	3.3	1.7	7.1	10.6	11.0	9.1	10.9	86.6	85.6	89.2	82.1
Paraguay	...	34.5	19.8	22.0	...	8.5	10.6	9.1	...	57.0	69.6	69.0
Perú	...	25.9	27.6	33.4	...	10.3	8.6	7.7	...	63.8	63.8	58.8
República Dominicana	1.6	3.6	2.6	2.1	21.9	21.4	19.3	14.2	76.5	76.6	78.1	83.8
Uruguay <sup>c</sup>	1.0	3.6	3.1	1.5	20.2	16.7	13.3	12.6	78.8	81.7	85.5	85.7
Venezuela (República Bolivariana de)	2.2	3.6	3.7	3.8	15.3	14.0	12.7	11.5	82.5	84.2	85.7	86.7

**Fuente:** CEPAL, Anuario Estadístico para América Latina y el Caribe (2006)

## Participación laboral

La participación laboral femenina ha crecido gradualmente en Colombia durante los últimos 50 años en todos los sectores, sobre todo en el área urbana. Según CELADE (citado por Flórez, et al, 1993), la fuerza laboral femenina creció un 162% entre 1970 y 1990, en tanto que la masculina creció menos de 62% en

el mismo período. Esto lo confirma el análisis de las estadísticas sobre participación laboral femenina realizado por Henao y Parra (1998) que señala que el empleo femenino en el sector formal ha crecido mucho más que el masculino en los últimos años. Según estos autores, han sido los logros educativos de las mujeres lo que ha permitido el aumento en

su participación laboral y la mejora en la calidad del empleo. Según sus datos, la tasa de participación global femenina para las siete áreas metropolitanas en el mercado laboral subió de 19% en 1950 a 37% en 1982 y a 57% en el 2000. De acuerdo con la encuesta de hogares del DANE, se ve un incremento constante de las mujeres a la población económicamente activa: en 1976 37,2%, en 1980 38,6%, en 1990 40,3% y en el 2005 la tendencia fue del 48%. De acuerdo con las cifras del cuarto trimestre de 2007 (DANE), la proporción de mujeres ocupadas era del 46,9% y esta cifra se ha mantenido estable durante los últimos cinco años.

A partir del análisis de las cifras del DANE del 2004 al 2006 (Cárdenas de Santamaría, 2008) sobre la participación por ocupación y por rama de actividad por sexo, el empleo masculino es más diverso, lo que significa que los hombres tienen más oportunidades de empleo. Al mirar la proporción por sexo por posición ocupacional, se ve, por ejemplo, que la posición "empleador o patrono" es sistemáticamente el doble para los hombres (6,6% para hombres y 3,1% para mujeres), mientras que "trabajador familiar sin remuneración" muestra el comportamiento inverso (3% para hombres y 6,5% para mujeres). Las mujeres tienden a ocupar posiciones en sectores de

menor ingreso que los hombres y en niveles inferiores de la jerarquía organizacional, hecho que se mantiene en las cifras de 2007 del DANE. Cardozo y Pulido (2008) analizan los 11 sectores económicos reconocidos por el DANE (2008) y señalan que sólo la intermediación financiera y los servicios sociales y personales muestran una mayor participación laboral femenina que masculina y recuerdan algo que al parecer nos diferencia de otros países: la alta participación femenina en el sector financiero, tal como lo señalaba ya Tenjo (2000).

Respecto al desempleo, la mujer ha mostrado tasas más altas que los hombres: 56,4% de los desocupados en el total nacional eran mujeres, para el cuarto trimestre de 2007 (DANE, 2008). Estas cifras muestran también que las mujeres representan una menor parte (el 40,7%) del total de ocupados en el mercado laboral respecto a los hombres.

### **Educación**

En Colombia, la mujer ha tenido un avance sustantivo en educación. Éste podría ser un factor explicativo de la posición jerárquica alcanzada por la ejecutiva colombiana en las organizaciones. Según cifras recientes sobre sexo y educación, en Colombia los hombres y las mujeres tienen acceso equitativo y ya no se podría hablar de discriminación de la mujer

en la educación. Fuentes y Holguín (2006) afirman que “en lo que atañe a la equidad entre hombres y mujeres, el índice de desarrollo de género<sup>3</sup> pasó de 0,646 en 1985 a 0,774 en el 2003” (PNUD, 2003, p. 164).

La investigación estadística realizada por Pérez (1998) para el Departamento Nacional de Planeación, correspondiente al período 1984-1996, encuentra que existe igualdad de oportunidades para hombres y mujeres en educación y que el énfasis de las reformas educativas y las medidas del Estado para mejorar la educación ha sido fundamentalmente en cobertura e igualdad de oportunidades en este aspecto. Sin embargo, al mirar el logro académico por sexo, siguen presentándose diferencias importantes, que podrían llevar a formas de discriminación posterior: en las pruebas SABER<sup>4</sup>, los hombres obtienen mejores resultados en matemáticas y las mujeres en lenguaje; de igual forma, en los exámenes de Estado (ICFES) empleadas para seleccionar los admitidos a universidades, los varones obtienen mejor desempeño en lo que a estas áreas respecta. Estas diferencias señalan

que probablemente la educación recibida sigue favoreciendo el desarrollo de determinadas aptitudes en cada sexo, lo cual puede convertirse en una limitante para las mujeres que deseen acceder a carreras que requieran conocimientos en Matemáticas como las ingenierías.

El trabajo de Correa (2005) sobre la feminización de la educación superior entre 1984 y 2004 señala que la discriminación por sexo ya no es un obstáculo para acceder a la educación superior y, según su análisis de solicitudes, matrículas, inscritos al primer curso, egresados y graduados de educación superior, las mujeres tienen una mayor participación que los hombres, así para ambos sexos hayan mejorado considerablemente estos indicadores. En cuanto a la preferencia de carrera entre hombres y mujeres, se evidencia en las solicitudes, en las matrículas y en los graduados por áreas del conocimiento, que la mujer ha ganado participación en el total de solicitudes a los programas de agronomía, veterinaria, ciencias de la salud, economía, administración, contaduría, ingeniería, arquitectura, urbanismo, matemá-

---

3 El índice de desarrollo relativo al género (IDG) en realidad mide el progreso medio seguido por un país (IDH) y refleja las desigualdades entre hombres y mujeres en las siguientes dimensiones: 1) Vida larga y saludable, según la esperanza de vida al nacer; 2) Educación, según la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta combinada de matrícula en primaria, secundaria y terciaria; y 3) Nivel de vida digno, según el cálculo de los ingresos percibidos.

4 Pruebas para evaluar la educación básica en lenguaje y matemáticas que se vienen aplicando desde 1991 a una muestra representativa de estudiantes en todo el país y que permiten recopilar información comparativa año tras año.



ticas y ciencias naturales, carreras que eran típicamente masculinas, y ha perdido terreno en el total de solicitudes a bellas artes, educación, humanidades y ciencias religiosas.

La feminización de la educación superior y el cambio en las áreas en que se han preparado las mujeres podría tener impacto en su participación laboral y en el nivel de los cargos a los que pueden acceder. Correa (2005) afirma que la mayor participación de la mujer en la educación superior (que pasó de 16% a finales de los ochenta a 26% a finales de los noventa) sí ha acarreado mejoras en la posición ocupacional así como mayor preparación y participación y a recibir mayor remuneración. De igual manera, Rosas (1998), en su análisis histórico del logro académico y el sexo, afirma que el incremento en la educación y la capacitación mejoran el ingreso per cápita.

### **Variables institucionales**

En las encuestas de Maxfield (2005, 2007) se preguntaba a las compañías en los diferentes países latinoamericanos si tenían programas para apoyar el ascenso de las mujeres a posiciones de dirección. Según su análisis, más allá de lo puramente legal, como licencia de maternidad, algunas compañías mencionan programas y políticas tales como

entrenamiento en sensibilidad y programas de género para el desarrollo profesional, tiempo flexible, reembolso por cuidado de los hijos y guarderías *in situ*. En las encuestas de 2004 y 2005 sólo 10% de las compañías encuestadas menciona este tipo de programas, principalmente de tipo simbólico, como cerrar la compañía el Día de la Madre o celebrar el Día de la Mujer. En las encuestas para 2006 y 2007, 17% de las compañías reportó tener este tipo de programas.

Para el caso colombiano, no se dispone de informes sobre medidas de acción afirmativa en las organizaciones; los programas de entrenamiento en liderazgo que se ofrecen no son exclusivos para las mujeres y están abiertos para hombres y mujeres, como parte de su formación profesional. Algunas de las respuestas de compañías colombianas a la encuesta de Maxfield sobre el apoyo a las mujeres en su ascenso señalan que no tienen este tipo de programas porque el ascenso “es por méritos, sin diferenciar por sexo”. En cuanto a los programas de tiempo flexible y de tiempo parcial ofrecidos por compañías multinacionales, estos se ponen en práctica sólo mientras la directora o director que los propuso permanezca en la organización y luego tienden a dejarse de lado porque los empleados no los utilizan (Cárdenas de Santamaría, 2008).

Uno de los factores ampliamente señalados por la literatura sobre ejecutivas es el que se refiere a las responsabilidades del hogar y el cuidado de los hijos o de los padres, que tiende a recaer en sus manos y dificultan o demoran el ascenso de las mujeres a posiciones de dirección. La edad de crianza de los hijos tiende a coincidir con la edad de trabajo arduo para escalar la jerarquía organizacional. Esto lleva a las mujeres a conseguir trabajos de tiempo parcial o a retirarse del empleo durante esta etapa. La diferencia en número de horas trabajadas por semana y por año, probablemente explicada por la necesidad de asumir estas responsabilidades, al final resulta ser un factor en contra de su ascenso y de sus aumentos de salario y mantiene la ventaja para los hombres en ambos casos, tal como señalan Eagly y Carli (2007) para el caso de Estados Unidos.

Al comparar la situación de Colombia con la de países norteamericanos y europeos salta a la vista que una de las diferencias entre un día de trabajo de una ejecutiva latinoamericana y una de algún país de las regiones mencionadas se centra en que en Latinoamérica se cuenta todavía con apreciable ayuda doméstica y que la familia extensa apoya a la mujer con el cuidado de los hijos. Sin embargo, si comparamos los países latinoame-

ricanos entre sí, es probable que ésta no sea una diferencia explicativa. Aunque la ayuda doméstica es menor de la que se tenía hace 50 años, de todas formas se cuenta con ese apoyo, pero el costo relativo es quizá diferente por país.

### **Variables de nivel individual**

Caben aquí las explicaciones que se dan a ellas mismas las mujeres que llegan a posiciones de dirección sobre qué les permitió este logro. En la investigación cualitativa realizada en Colombia como parte del trabajo coordinado por Maxfield (Cárdenas de Santamaría, 2008), algunas mujeres presidentes de compañías privadas señalan factores externos tales como la suerte, Dios o un mentor, mientras que otras dicen que fueron características propias como su esfuerzo personal, trabajar más que los demás o destacarse por su desempeño. Consideramos que, si las ejecutivas creen que sus logros dependen de ellas mismas, estaría en sus manos continuar escalando posiciones; si, por el contrario, consideran que dependen de factores externos, estaría en manos de otros agentes que ellas pudieran alcanzar sus metas. Desde el punto de vista del rol adscrito, lo importante es que la explicación que cada una tenga no le genere ni una incongruencia que conduzca a su vez a un prejuicio contra su liderazgo, ni

que la considere deficiente y esto le exija un desempeño destacado para superar los estereotipos.

### **Participación de la mujer colombiana en la dirección de las empresas**

Aunque, según el trabajo de Maxfield (2005, 2007), Colombia desciende en la región por su proporción de mujeres en cargos directivos, la cantidad de ejecutivas que ocupan posiciones de dirección se mantiene baja al compararla con la de hombres con el mismo nivel educativo. Correa (2005) encontró, a partir de 384 encuestas a mujeres profesionales en cargos directivos y en ascenso en empresas estatales, empresariales y educativas en Bogotá, Medellín y Cali, que el 100% de las mujeres tenía formación profesional de pregrado, 37% de especialización, 24% de maestría y 2% de doctorado. Encontró también que las mujeres tienen mayor preparación que los hombres cuando los reemplazan en sus cargos: de 51% de mujeres que reemplazaron a hombres en cargos directivos, 16% tenía mayor preparación académica.

Por otro lado, la ley de cuotas (Ley 581 de 2000) del 30% femenino ha podido tener efectos positivos en cuanto a oportunidades de desempeño y formación para las mujeres en una proporción que de otra forma no

se daría, pues se las ha nombrado en cargos en el Estado en los cuales no habían sido nombradas anteriormente. Sin embargo, los datos de Correa (2005) muestran que existen todavía elementos de discriminación que les impide a las mujeres llegar en igualdad de condiciones a cargos directivos y se mantienen algunos estereotipos de rol que aceptan que las labores del hogar son su responsabilidad fundamental y que ejercer el liderazgo es más una tarea de hombres. Las siguientes cifras recientes parecen confirmarlo: de las 100 empresas más grandes del país según sus ventas, 21 tienen mujeres en posiciones de dirección (Revista Dinero, 2005); de los 100 ejecutivos destacados por su labor en la dirección de las empresas, 23 son mujeres (Revista Gerente, 2006) y de 764 ejecutivos del sector real, sólo 66 son mujeres (Revista La Nota Económica, 2006).

Si miramos la proporción de mujeres en posiciones de dirección por sectores económicos, descuella el sector financiero. Según Umaña (2004), a partir de los años setenta este sector brinda la oportunidad a las mujeres de asumir cargos ejecutivos de distintos niveles. A principios de los setenta, en las entidades financieras había esencialmente hombres pero a mediados de los setenta, tras la creación de las corporaciones de ahorro

y vivienda, se incorpora a mujeres como directoras de oficina y en algunas funciones ejecutivas. El análisis de Tenjo (2000) sobre el empleo en el sector financiero señala que la proporción del empleo femenino en este sector ha subido a tal punto que ha pasado a ser un sector con mayoría femenina. Sin embargo, siete años después, según los datos de Cardozo y Pulido (2008) para diciembre de 2007, de los 16 presidentes de bancos, sólo dos eran mujeres y los bancos nacionales tienen mayor participación de mujeres en cargos de presidencia y representación legal que los internacionales. Estas cifras no parecen apoyar el efecto de *pipeline* ya mencionado.

En el sector de la salud, según Rozo (2004), tanto los hospitales como los centros de atención han sido tradicionalmente manejados por varones, al igual que las asociaciones científicas de médicos y las facultades de medicina. Esto puede deberse, según su análisis, a que sólo en los años cuarenta se graduaron las primeras médicas y apenas en 1961 alguna obtuvo una especialización. En este sector ocurre lo mismo que en los otros sectores: son pocas en el primer nivel y muchas en los niveles segundo y tercero.

En el sector de consumo masivo, Gutiérrez (2006) señala, en su análisis

de las cifras del sector entre 1999 y 2005, que se ha duplicado el número de mujeres directivas pero aún son pocas proporcionalmente.

## Metodología

Se llevó a cabo un estudio exploratorio, tanto cualitativo como cuantitativo, para conocer y describir la trayectoria profesional de una muestra de ejecutivas colombianas que en algún momento de sus carreras laborales hubieran ocupado posiciones organizacionales en los más altos niveles (presidencias o vicepresidencias, gerencias o jefaturas de departamento).

Se realizaron entrevistas y encuestas a mujeres que cumplieran las características requeridas. Para esto se contó con una muestra de 94 ejecutivas, la mayoría bogotanas y algunas barranquilleras. Primero se llevaron a cabo las entrevistas y, a partir del conocimiento en detalle que éstas arrojaron sobre las trayectorias laborales de las ejecutivas, y según las causas extrínsecas o intrínsecas a las cuales atribuían su éxito, se construyó una encuesta para tener acceso a una muestra más grande.

VARIABLES DE TIPO INDIVIDUAL TALES COMO NIVEL DE EDUCACIÓN, TIPO DE COLEGIO EN EL QUE ESTUDIARON –FEMENINO O MIXTO–, PROFESIÓN, ESTADO CIVIL Y EDAD, Y SUS PROPIAS EXPLICACIONES

sobre qué les ha facilitado alcanzar la posición que ocupan, así como variables institucionales tales como las condiciones de su trabajo, el tamaño y sector de la organización en la cual ocuparon la posición de dirección, permitieron describir a esta muestra de ejecutivas colombianas.

## **A partir de las entrevistas**

### **Participantes**

Se entrevistó a 29 mujeres que a lo largo de su carrera profesional hubieran ocupado un cargo directivo de primer, segundo o tercer nivel en una organización en Colombia. Las entrevistadas se ubican mayoritariamente en cargos de gerencia o dirección (35%), seguido por cargos de presidente (24%), asesor/consultor (21%), vicepresidente (10%), subgerente/jefe (7%) y socio (3%). Se desempeñan principalmente en los sectores comercial, educativo-cultural y de servicios, cada uno de los cuales representa el 21% de la muestra; los siguen el financiero (18%), el manufacturero (7%) y los sectores público, minero y de la construcción (4% cada uno). Las profesiones más representadas son Administración de Empresas y Economía, que suman un 31% de la muestra; 28% se graduaron en Ciencias Sociales y Humanas en su formación básica (Comunicación Social, Filosofía, Psi-

cología y Sociología), seguida por Derecho (17%), Ingenierías (10%) y Arquitectura o Publicidad y Matemáticas (cada una 7%). El porcentaje más alto en cuanto al nivel educativo alcanzado es pregrado, –el 35% no reporta haber cursado estudios de postgrado –31% tiene maestría, 19% especialización y 15% doctorado.

### **Instrumento**

Entrevista semiestructurada de ocho preguntas: seis orientadas a conocer la trayectoria profesional y su evolución; la motivación inicial para trabajar; el recorrido seguido para tener una carrera laboral exitosa y los cambios, ascensos y factores determinantes de sus promociones profesionales. Las dos preguntas restantes interrogaban sobre las hipótesis respecto al hecho de que Colombia por comparación a otros países latinoamericanos tenga la mayor proporción de mujeres en posiciones de dirección.

### **Procedimiento**

Se creó una lista de mujeres en altos cargos directivos que trabajaran en diferentes sectores empresariales de Bogotá y Barranquilla. Sus nombres fueron obtenidos de diversas formas: suministrados por sus profesores, recomendados por ellas mismas o postulados por las autoras a partir de su participación en talleres académicos para mujeres ejecutivas.

Cada investigadora se encargó de un grupo e inició el contacto vía telefónica; luego procedió a explicarles a las seleccionadas el propósito del estudio y se les preguntó si estarían interesadas en compartir su experiencia profesional. En caso afirmativo se fijó una cita en el lugar de trabajo de las entrevistadas.

## A partir de las encuestas

### Participantes

La encuesta se envió a 209 ejecutivas de los niveles organizacionales primero, segundo y tercero, con quienes se había tenido un trato previo en actividades académicas principalmente, y por tal razón se contaba con sus correos electrónicos para contactarlas y preguntarles si estarían dispuestas a suministrar la información solicitada. Sesenta y nueve de las ejecutivas contactadas respondieron a la solicitud y anexaron la encuesta diligenciada. La mayoría pertenecía a organizaciones del sector privado, de Bogotá (85%) y algunas de Barranquilla (15%). El 41% eran ejecutivas de primer nivel y el 41% y el 18% restantes eran de segundo y de tercer nivel, respectivamente.

La edad de las encuestadas osciló entre los 30 y 60 años y las de 40 a 50 años fueron el 67,6% de la muestra. El 58,0% afirmó haber estado casa-

da mientras ejercía el cargo de más alto nivel en su carrera profesional; el 23,2% estaba soltera, el 17,4% divorciada y el 1,4% en unión libre. El 65% de la muestra informó que mientras ejercía el cargo había desempeñado el rol de madre; de éstas el 93,4% reportó que había contado con ayuda para la realización de las labores domésticas.

El 74,5% realizó sus estudios en colegio femenino, 15,5% en colegio mixto, y 10% en los dos. Su formación universitaria fue mayoritariamente (41,4%) en Ciencias Sociales y Humanas (Psicología, Comunicación Social y Antropología), Ingenierías (17,1%) y Derecho (17,1%); el 24,4% restante se distribuye entre Administración, Economía, Ciencias Naturales, Arquitectura y Diseño. El 35,9% de la muestra tiene solo pregrado, 40,6% especialización, 20,3% maestría y 3,1% doctorado.

El sector empresarial predominante fue servicios (27,1%), seguido por industria (22,9%), comercio (18,6%) y financiero (14,3%); el sector público y las organizaciones no gubernamentales contaron con el 11,4% y el 5,7% respectivamente. El 64,8% ejerció el cargo directivo en una empresa nacional y 35,2% en una multinacional. En cuanto al tamaño de las empresas, la mayoría (53,8%) ejerció el cargo en empresa grande,

23,1% en mediana, 12,3% en pyme y 10,8% en mipyme. Respecto al área organizacional, el 22,6% informó haberse desempeñado en áreas administrativas, 19,4% en recursos humanos, 17,7% en mercadeo, 11,3% en área financiera y 6,5% en área comercial; el 16% restante se desempeñó en otras áreas.

### **Instrumento**

Encuesta de 18 preguntas: ocho sobre características demográficas propias y de la familia y apoyo recibido; cinco sobre el cargo de más alto nivel ejercido; dos sobre la consecución del cargo e importancia del desempeño personal; una de múltiple elección sobre el factor que a juicio de la entrevistada explica su ascenso; finalmente, dos sobre trayectoria profesional.

### **Procedimiento**

La encuesta se envió a las participantes como archivo adjunto a un correo electrónico en el cual se explicaba brevemente el objetivo de la investigación y de la encuesta, y se aclaraban los elementos de tipo ético relativos al manejo de la información.

## **Resultados**

Según las entrevistas, la gran mayoría de estas ejecutivas comenzó a trabajar desde la universidad, gracias a contactos de profesores o

familiares y a su desempeño académico, y la principal motivación fue económica. Atribuyen sus ascensos a su desempeño exitoso e informan que cuando cambiaron de trabajo lo hicieron por motivos personales, para obtener mejores condiciones, encontrar nuevos retos o porque no compartían las modificaciones realizadas a las directrices de las empresas en las que estaban.

Las opiniones de las entrevistadas respecto a la particularidad de la ejecutiva colombiana se concentran en *variables de nivel individual* como una historia laboral exitosa y características de personalidad. Algunas aluden a variables *institucionales* como el hecho de que las mujeres ganan salarios inferiores a los hombres y también mencionan *variables de nivel país*, como la violencia y la consecuente jefatura de hogar femenina, pues según ellas, muchas mujeres en Colombia han tenido que asumir esta jefatura al faltar el hombre como consecuencia de las condiciones de violencia.

De acuerdo con las encuestas, el tipo de educación es un factor determinante para ascender: llegan al primer nivel en mayor proporción las ingenieras, seguidas por las abogadas y administradoras; la gran mayoría estudió en colegio femenino y el nivel educativo alcanzado se distribu-

ye por el nivel de la organización, de forma que la única mujer con doctorado ocupa el primer nivel; la mayor proporción de maestrías está en este nivel y las especializaciones en el tercer nivel. El sector también es un factor importante por cuanto en esta muestra el sector comercial es el que tiene más mujeres en el primer nivel, seguido por el de servicios. Hay divorciadas sólo en el primer nivel y prácticamente todas reconocen la importancia del servicio doméstico para desempeñarse adecuadamente y atender sus obligaciones, sobre todo en el primer nivel.

## **A partir de las entrevistas**

### **Variables institucionales**

El sector financiero y el comercial se destacan por cuanto parecen exigir o aprovechar la capacitación de postgrado. En los sectores público, de servicios, manufactura y construcción, la mayor parte de las mujeres entrevistadas ha podido acceder a posiciones de liderazgo con nivel de pregrado únicamente. Las profesionales de las Ciencias Sociales y Humanas trabajan sobre todo en el sector comercial así como en educación y cultura, y las de Arquitectura y Publicidad se desempeñan exclusivamente en el sector de construcción y servicios. El sector financiero ofrece oportunidades laborales a ingenieras, matemáticas, administradoras y economistas.

### **Variables de nivel individual**

La mitad de las entrevistadas comenzó a trabajar antes de graduarse, 34% como parte de su práctica profesional y 13% en trabajo académico en la universidad; 48% consiguió su primer trabajo gracias a contactos y 24% por su desempeño académico; el resto quedó vinculado al terminar su práctica. La selección por concurso sólo se dio para 9% de las entrevistadas. Esto se puede complementar teniendo en cuenta que mientras que un 38% de las entrevistadas afirmó haber buscado su primer trabajo de manera autónoma, a un 17% de la muestra les ofrecieron el puesto.

La principal razón para buscar trabajo inicialmente fue el factor económico, opción mencionada por 11 entrevistadas; la mayoría hizo alusión a la independencia económica y dos afirmaron que habían buscado trabajo para costearse sus estudios. El aporte a la comunidad fue reportado en seis ocasiones como razón para buscar trabajo; poner en práctica lo aprendido y la realización personal fueron mencionados por cinco entrevistadas. Obtener una mayor experiencia personal fue reportada por tres mujeres y una mayor experiencia profesional por dos.

Veintitrés entrevistadas dicen haber cambiado de trabajo porque les ofrecieron algo mejor y consideran que



esto se debe a su desempeño laboral. Dieciséis buscaron cambio por iniciativa propia. Nueve aluden a la necesidad de cambiar, ocho a no estar de acuerdo con modificaciones en las directrices de la organización o a situaciones familiares como casarse, tener hijos, divorciarse o “atender su relación de pareja que estaba en peligro”. Otras mencionaron cansancio y agotamiento en el trabajo y problemas de salud o cambio geográfico como razones para cambiar de puesto. “Una historia laboral exitosa” fue mencionada como el principal factor en su ascenso por 26 entrevistadas, y 14 dijeron que se debía a características de su personalidad, como “honestidad, disciplina, ser trabajadora, guerrera, exigente, proactiva y comprometida”. Las buenas relaciones interpersonales fueron mencionadas por ocho mujeres. “La pasión por el trabajo”, los contactos y la confianza de los jefes, fueron respuestas de cuatro entrevistadas. Dos mencionaron el apoyo familiar y el “volverse necesarias”, y una mencionó “la importancia de la ayuda de Dios” como algo definitivo para el ascenso.

En cuanto a sus opiniones sobre cuál es un factor de peso para explicar por qué una alta proporción de mujeres colombianas ha llegado a las más destacadas posiciones directivas, nueve dicen que ello se debe a que son muy buenas trabajadoras: “capa-

ces, disciplinadas, serias y ante todo responsables”. Siete lo atribuyen a factores de personalidad tales como “tenacidad y autonomía”. Para cuatro entrevistadas esto se debe que las mujeres reciben un salario menor al de los hombres y, por lo tanto, “les salen más baratas a la empresa”. Finalmente, la situación de seguridad nacional por la violencia social de los últimos 30 años y el hecho de que la mujer sea más honesta y leal que el hombre fueron mencionados por tres entrevistadas. Una mencionó los cambios de roles en el hogar y la ayuda doméstica mientras que otra hizo referencia a que las colombianas se casan más tarde que en otros países, “lo cual les permite trabajar duro en años en los que aún no tienen otras responsabilidades”.

## **A partir de las encuestas**

### **Variables institucionales**

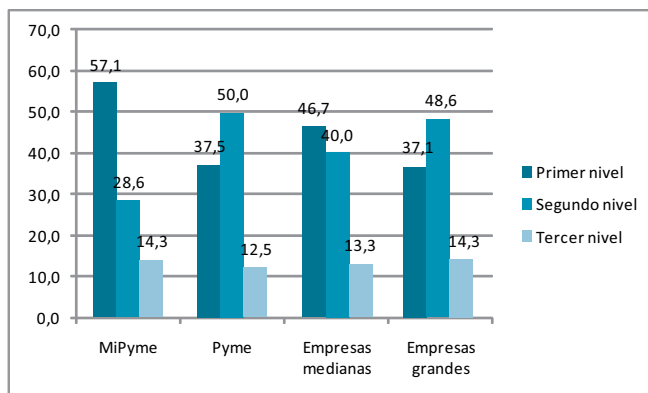
Los sectores de esta muestra con mayor participación de mujeres en el primer nivel son industria (25,8%) y comercio (22,4%). En el segundo nivel sobresale la participación de mujeres del sector servicios (31,2%) y del sector industrial y financiero, cada uno de estos con un 20,5%.

Por otra parte, un mayor nivel de formación alcanzado no se traduce necesariamente en mejores salarios. Algunas mujeres que ocupan posi-

ciones comparables entre empresas y que cuentan únicamente con formación de pregrado ganan entre 5 y 10 millones de pesos mientras que otras con grado de especialización en esos mismos cargos ganan entre 3 y 5 millones y con maestría entre 5 y 15 millones. El sector financiero ofrece los salarios más altos (más de 30 millones) y el sector público los más bajos. Aunque el sector industrial aquí representado tiene un amplio rango salarial (ofrece desde menos de 3 millones hasta más de

25), los niveles salariales de mayor cuantía (desde 15 millones hasta 30) sólo son alcanzados por menos del 20% de la muestra de este sector.

Según esta muestra, existe una relación entre el tamaño de la empresa y el nivel del cargo alcanzado (figura 1). En las empresas de menor tamaño hay mayor proporción de mujeres en posiciones de primer nivel (57,1%); en cambio se alcanzan más posiciones de segundo nivel en empresas de mayor tamaño (48,6%).



**Figura 1.** Tamaño de la empresa y nivel del cargo

Aunque las diferencias no son muy notorias respecto al tipo de empresa (nacional o multinacional) y al nivel del cargo, en las multinacionales es mayor el porcentaje de mujeres en primero (44%) y segundo nivel (52%). La proporción de muje-

res en las empresas nacionales fue algo menor: 42% en primer nivel, y 35,6% en segundo nivel. Lo contrario se observó en el tercer nivel: empresas nacionales el 22% y multinacionales el 4%.

En cuanto a la relación entre área organizacional y nivel alcanzado, en las áreas operativa y financiera las encuestadas tuvieron mayores oportunidades de llegar a cargos de primer nivel, 75% y 57,1% respectivamente. Ninguna de las pertenecientes al área de recursos humanos reportó haber ejercido un cargo de primer nivel. En el segundo nivel sobresalen las áreas administrativa (75%), comercial (75%), de recursos humanos (58,3%) y mercadeo (54,5%). En el tercer nivel, el área de recursos humanos tiene la mayor proporción de mujeres encuestadas (41,7%).

### **Variables de nivel individual**

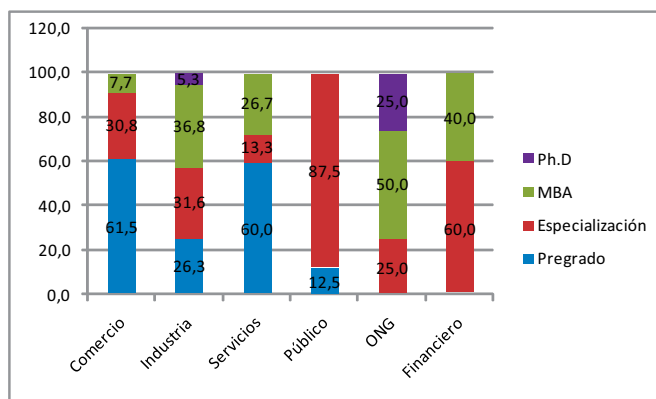
Las ejecutivas de primer nivel tienen entre 40 (40%) y 50 (40%) años, la mayor parte son casadas (56,7%) y allí se encuentra la mayor proporción de divorciadas (23,3%) de la muestra; tienen hijos entre los 15 y 20 años. La mayoría de quienes ocupan cargos de segundo nivel están en la década de los treinta años, son casadas (56,6%) y tienen la mayor proporción de hijos de la muestra, los cuales tienen entre un mes y cinco años. En el tercer nivel está la mayor proporción de mujeres casadas (66,7%) y no hay mujeres divorciadas. La mayoría de las encuestadas (93,4%) cuenta con servicio domés-

tico: 96,3% en el primer; 91,7% en el segundo y 90% en el tercero.

Si bien se constata que cuanto menor sea su edad hay mayor número de egresadas de colegios mixtos, el estudio en colegio femenino sigue representando el porcentaje más alto. Las profesiones de origen de las ejecutivas de primer nivel más representadas son las Ingenierías (58,3%), seguidas por el Derecho (50%), la Administración (33,3%) y las Ciencias Sociales y Humanas (29%).

Sólo en el primer nivel hay mujeres con formación doctoral (6,9%) y en este nivel se presenta también la mayor proporción de mujeres con maestría (27,6%). El tercer nivel tiene la mayor proporción de mujeres con especialización (77,8%).

Como se ve en la figura 2, en el sector financiero y en el de organizaciones no gubernamentales todas las mujeres tienen posgrado. En el sector financiero, en cambio, el 60% tiene especialización y el 40% restante maestría. En el sector de organizaciones no gubernamentales, 25% tiene especialización, 50% maestría y 25% doctorado; para este último nivel educativo es el sector con mayor proporción.



**Figura 2.** Nivel educativo de ejecutivas según sector

En el sector comercial y en el de servicios las mujeres tienen formación de pregrado principalmente (61,5% y 60%, en su orden) aunque un 30,8% de las mujeres del sector comercial tiene especialización y 7,7% maestría; en el sector de servicios hay más mujeres con maestría (26,7%) que en el comercial. La mayoría (87,5%) de entrevistadas en el sector público tiene especialización.

Respecto a cómo se explican su propio ascenso, es decir, si se debe a desempeño o a conexiones personales, 61,2% afirma que lo debe a lo primero y un 23,3% a lo segundo. Sólo una mujer escogió la opción de ser la única mujer en un puesto de dirección (siendo hombres todos los demás colegas directivos) como ra-

zón explicativa de por qué había alcanzado su cargo.

## Reflexiones finales

Según esta muestra de 94 mujeres<sup>5</sup> que ocupan posiciones en la alta dirección de las organizaciones, a manera de síntesis podría decirse que, como tendencia, estas ejecutivas colombianas se caracterizan por haber estudiado en colegio femenino, ser ingenieras, abogadas o administradoras, tener educación superior con posgrado, estar o haber estado casadas y tener hijos, para lo cual les fue de gran ayuda la colaboración del servicio doméstico, por cuanto su apoyo en la crianza de los hijos les permite a las ejecutivas contar con el tiempo necesario para ausentarse del

<sup>5</sup> Son 94 participantes en total, y no 98, porque cuatro de las mujeres entrevistadas también respondieron la encuesta.

hogar e ir a la oficina, y trabajar jornadas largas como lo hacen los hombres; la ayuda del servicio doméstico también permite a las ejecutivas realizar viajes de trabajo, necesarios para mantener su puesto y volverse atractivas para posibles ascensos laborales. La mayoría ha alcanzado las más altas posiciones de las organizaciones a través de la trayectoria del área financiera o comercial, y trabajan en empresas del sector servicios. Han logrado ascender gracias a su desempeño destacado y a una historia laboral exitosa. A continuación se amplía esta información.

En cuanto a variables de nivel país, si tenemos en cuenta que según el DANE (2007) el sector que más mujeres emplea es el de servicios, esta muestra tiende a confirmarlo, por cuanto este sector sobresale con el porcentaje más alto.

Con respecto al impacto de la educación, su efecto se ve en dos sentidos: por un lado, la mayor parte de las mujeres investigadas estudió en colegio femenino, y por otro lado, la carrera de origen parece marcar el nivel al que se llega en la organización, puesto que de las mujeres encuestadas que ocuparon posiciones de primer nivel, la mayoría eran ingenieras, seguidas por abogadas y administradoras. A su vez, las carreras más representadas en las muje-

res entrevistadas son Administración y Economía. Estos datos apoyarían lo señalado por Correa (2005) respecto a que con la feminización de la educación superior se han presentado cambios en las áreas en las que de preferencia se preparan las mujeres, lo cual ha tenido impacto no sólo en su participación laboral sino también en el nivel de los cargos a los que pueden acceder.

El hecho de que la mayor parte de las mujeres encuestadas haya estudiado en colegio femenino, independientemente de su edad actual, sería algo por investigar en otros países, por cuanto puede ser una particularidad de Colombia. Cuando se señalan en la literatura las bondades de la educación en colegios femeninos contra la educación mixta, se menciona que las mujeres pueden manifestar mejor sus cualidades de liderazgo cuando se encuentran frente a mujeres que cuando tienen que competir con hombres, y que este fenómeno facilita luego su desempeño.

Otra variable de nivel país es la alta proporción de ayuda doméstica con la que dicen contar las ejecutivas, sobre todo las de primer nivel, ayuda que les ha sido fundamental para desempeñar las funciones de dirección, que requieren una alta consagración y dedicación de tiempo.

En lo que se refiere a las variables institucionales, llama la atención que las áreas funcionales determinan en cierta medida el nivel ejecutivo máximo alcanzado; las mujeres que se han desempeñado en el área de recursos humanos no llegan a ocupar posiciones de primer nivel, lo que parecería indicar que por esta vía no se llega a la cúspide de la pirámide organizacional. En cambio, quienes se han desempeñado en las áreas financiera y operativa sí llegan a la más alta dirección. Por otro lado, en el sector financiero se encontraron más mujeres con posgrado. Finalmente, no parecería haber relación entre la educación obtenida y el nivel salarial, pero esto varía según el sector. El sector financiero es el que paga los mejores salarios.

Respecto a las variables de nivel individual, la edad es una variable relacionada con el nivel del cargo: los cargos de primer nivel se alcanzan a edades más tardías. El estado civil es diferente según el nivel, de forma tal que hay más mujeres casadas en el tercer nivel y la única divorciada está en primer nivel. Si bien esto no se preguntó, podría pensarse que las exigencias de ambas esferas, profesional y personal que tienen estas mujeres, generan un desequilibrio que termina afectando una esfera en perjuicio de la otra.

Para una buena proporción de las entrevistadas, la consecución de su primer empleo se debió a sus conexiones personales de la universidad o a contactos de algún familiar o persona conocida, mientras que su ascenso se debió más que todo a su propio desempeño. "Una historia laboral exitosa" fue mencionada como el principal factor para su ascenso por la mayoría de las mujeres entrevistadas. Igualmente, las mujeres encuestadas aluden a su desempeño destacado como explicación a su ascenso a los puestos de dirección.

En cuanto a cómo se explican las mujeres entrevistadas la particularidad de Colombia en este respecto, es decir que sea el país con la mayor proporción de mujeres en altas posiciones de dirección, se mencionaron variables pertenecientes a las tres dimensiones trabajadas en este estudio. Como variables de nivel país, las entrevistadas señalaron la violencia social del país; en cuanto a las variables institucionales se indicó que las mujeres suelen resultar menos costosas que los hombres para las organizaciones; finalmente, en lo referente a las variables de nivel individual, se resaltaron características de personalidad de las mujeres como su compromiso, responsabilidad y honestidad, y el hecho de que se casen más tarde que en otros países. La

bondad de estas sugerencias es que dan luces sobre aquellas variables por investigar comparativamente con otros países de la región.

## Limitaciones y futuras posibilidades de investigación

Las principales limitaciones de este estudio son el tamaño y el tipo de la muestra, pues no es representativa de la diversidad del país ni tampoco

fue seleccionada con medios estadísticos que permitieran hacer afirmaciones generalizables; las conclusiones son válidas únicamente para el contexto de aplicación. Sin embargo, consideramos que es coherente con su naturaleza de carácter exploratorio y permite dar luces sobre las ejecutivas colombianas para guiar futuras investigaciones, tanto en el país como en otros países latinoamericanos, con el fin de poder establecer comparaciones.

## Bibliografía

Cárdenas de Santamaría, M. C. (2008).

*En*: Colombia las mujeres hacen la tarea, en: S. Maxfield, M. C. Cárdenas y L. Heller (eds.). *Mujeres y vida corporativa en Latinoamérica. Retos y dilemas*. Bogotá: Ediciones Uniandes.

Cardozo, M. y Pulido, L. G. (2008).

*El Mito de la Igualdad: Barreras para las Mujeres Ejecutivas en el Sector Financiero Colombiano*. Tesis de Maestría en Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.

CEPAL (2006).

Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe. Estadísticas Sociales. Recuperado el 15 de junio de 2008, de: [http://websie.eclac.cl/anuario\\_estadistico/anuario\\_2006/](http://websie.eclac.cl/anuario_estadistico/anuario_2006/)

Correa M. E. (2005).

La feminización de la educación superior y las implicaciones en el mercado laboral y los centros de decisión política. Bogotá: Tercer Mundo.

DANE (2007).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Información Estadística. Colombia. Recuperado el 16 de junio de 2008, de: <http://www.dane.gov.co>

DANE (2008).

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Información Estadística. Colombia. Recuperado el 16 de julio de 2009, de: <http://www.dane.gov.co>

Eagly, A. H. y Carli, L. L. (2007).

Through the Labyrinth: The Truth about how Women become Leaders. Boston: Harvard Business School Press.

Flórez, C. E., Cano, M.G., Gomariz, E. y Valdés, T. (1993).

Colombia. En: Mujeres latinoamericanas en cifras. Colombia. Teresa Valdés y Enrique Gomariz (coords.). Santiago de Chile: FLACSO.

Fuentes, L. y. y Holguín, J. (2006).

Reformas educativas y equidad de género en Colombia. En: Equidad de género y reformas educativas. Argentina, Chile, Colombia y Perú. Santiago de Chile: Hexagrama Consultoras, p. 151-203.

Gutiérrez, D. M. (2006).

*Liderazgo femenino en el sector de consumo masivo e importancia de los mentores en la carrera profesional de mujeres*: Tesis de Maestría en Administración. Bogotá: Universidad de los Andes.

Henao, M. L. y Parra, A. Y. (1998).

Mujeres en el Mercado Laboral. En *Género, Equidad y Desarrollo*. (pp. 231-262). Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

Maxfield, S. (2005).

Women on the Verge: Corporate Power in Latin America. Report of the Women's Leadership Conference of the Americas in Collaboration with the Center for Gender in Organizations, Simmons College. Boston, MA.: Center for Gender in Organizations, Simmons College.

Maxfield, S. (2007).

Women on the Verge of Corporate Power in Latin America II. Boston, MA: Center for Gender in Organizations, Simmons College.

Pérez, F. (1998). Género y educación.

En: Género, equidad y desarrollo, Capítulo 7, p. 231-262. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

PNUD (2003).

Diez años de desarrollo humano en Colombia. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

PNUD (2008).

Human Development Reports. Recuperado el 17 de junio de 2008 de: <http://hdr.undp.org/en/statistics/data/>

Revista Dinero (Marzo, 2005). Directivas en la Cima. Edición 225.

Revista Gerente (Octubre, 2006).

Edición Aniversario, *Los 100 gerentes más exitosos*. Bogotá.

Revista La Nota Económica (Marzo, 2006).

Libro Platinum - 750 *Ejecutivos Sector Real*. Bogotá.



Rosas, S. (1998).

Análisis de género en las pruebas de logro educativo. En *Género, Equidad y Desarrollo*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

Rozo, S.E. (2004).

*Liderazgo de altas ejecutivas en el sector salud*. Tesis de Maestría en Administración. Bogotá, Colombia: Universidad de los Andes.

Tenjo, J. (2000).

Evolución del empleo y los salarios de hombres y mujeres en el sector financiero Estudios sobre Economía y Género, Bogotá: Proequidad / GTZ.

Umaña Pinilla, M.C. (2004).

*Liderazgo y participación laboral femenina en el sector financiero colombiano: un cambio* Trabajo de grado para el título de Administrador. Bogotá: Universidad de los Andes.

Women Watch (2007).

UN Internet Gateway on Gender Equality and Empowerment of Women. Online discussion on Women in Leadership Roles, 19 November – 15 December, 2007, Organized by the United Nations Division for the Advancement of Women Department of Economics and Social Affairs. <http://esaconf.un.org/WB/?boardID=leadership>