

**FACTORES DETERMINANTES EN EL POSICIONAMIENTO DE LA MUJER EN  
CARGOS DIRECTIVOS EN EL SECTOR FINANCIERO DE LA CIUDAD DE  
CARTAGENA.**

**MONICA PATRICIA PEREZ OROZCO**

**TATIANA PATRICIA AVILA AVILA**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS D.T.H Y C.**

**2009**

**FACTORES DETERMINANTES EN EL POSICIONAMIENTO DE LA MUJER EN  
CARGOS DIRECTIVOS EN EL SECTOR FINANCIERO DE LA CIUDAD DE  
CARTAGENA.**

**MONICA PATRICIA PEREZ OROZCO**

**TATIANA PATRICIA AVILA AVILA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el titulo de  
Administrador de Empresas.**

**Asesor**

**Eliecer Mayorca Capataz**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICA  
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
CARTAGENA DE INDIAS D.T.H Y C.**

**2009**

## INTRODUCCION

El papel de la mujer en la sociedad ha evolucionado a lo largo del tiempo, y en cierta forma la particularidad de su contribución a la sociedad, como mujer, ha cambiado y ha ido modificándose en términos relativos. Cada vez mas ocupa posiciones que antes estaban reservadas exclusivamente para hombres y actualmente reclama de diversas formas una mayor participación en la vida social, diferente a la que había tenido en épocas históricas anteriores.

La mujer de hoy compite con el hombre por ocupar una posición social equivalente a la que históricamente este ha ocupado y ha demostrado que cuenta con las capacidades y la preparación para desempeñarse igual o mejor que los hombres en posiciones tradicionalmente reservados a estos. En el proceso, parece estar siendo “cooptada” para comportarse como los hombres en el desempeño de sus nuevas posiciones, perdiéndose de vista que puede hacer un aporte distintivo por el hecho de ser mujer, en cualquier posición. Quizás esto obedece a una etapa de transición hacia una equidad de género que permitirá luego respetar la diferencia y promover el aporte de las mujeres al mundo empresarial.

En la mayoría de los casos, los estudios de tipo administrativos muestran nuevas teorías, concepciones y fenómenos gerenciales de gran importancia en el ámbito empresarial. Tan importante como cualquiera de ellos es el fenómeno de la incursión de la mujer a la actividad empresarial.

La presente investigación cuyo contexto gira en torno a este, presenta en forma sistemática los significativos alcances logrados por la mujer como fuerza de trabajo activa y profesional en cualquier campo empresarial, especialmente en el financiero. Las circunstancias que han dado origen a la connotada participación de la mujer en el mundo laboral y su contribución al proceso gerencial en los últimos años, en dicho sector, con este trabajo se procura identificar y reconocer las contribuciones de las mujeres en las diferentes esferas de nuestra sociedad, para así poder trabajar hacia una construcción de nuevos roles a partir de la integración de su desempeño intelectual con su intuición y sensibilidad. Para ello se requiere introducir cambios en las organizaciones que validen su forma de trabajar y la apoyen en el ejercicio de sus múltiples roles.

Con el análisis de diferentes variables se hará un estudio completo de los avances, condiciones, expectativas, logros y proyectos en relación con la mujer, al igual que indicadores que señalan la confianza en su desempeño profesional dentro del mencionado sector.

El problema fue abordada desde de dos perspectivas complementarias: una que identifica el perfil profesional de las mujeres que ocupan actualmente cargos directivos, así como su nivel de participación en el sector financiero(Bancos), a su vez esto nos permitirá identificar los motivos por los cuales se prefiera la mujeres en dicho sector y la otra parte se refiere a como esta ha tenido que conciliar su vida familiar y profesional para conocer los diferentes roles que han desempeñado para encontrar alternativas que les permitan manejarse dentro de todas estas situaciones, para así conocer cuál es su situación actual dentro del contexto organizacional como profesional y familiar.

Para conocer el grado de participación de las mujeres en cargos administrativos superiores en los bancos, se hizo una encuesta preliminar, por medio del cual se identifico un universo de ejecutivas, de las cuales una proporción importante se le realizo una encuesta con el fin de indagar sobre su perfil profesional y orientada a conocer las modalidades individuales de desarrollo personal y la integración del rol familiar y profesional.

El análisis arrojó elementos a nivel social e individual que indican tendencias globales con relación al aumento considerable de la participación de la mujer en los niveles ejecutivos y en la cúspide del poder empresarial.

De esta forma se llegó a determinar los factores que determinan el posicionamiento de la mujer en el sector financiero, el porqué puede parecer relevante mirar su participación laboral y acceso a puestos directivos, los motivos por los cuales existe preferencia por ellas en dichos cargos, a la vez que se analiza su situación actual dentro de la dirección abarcando todas las bases que pueden argumentar este hecho, en donde se muestra como ellas han logrado compaginar su vida familiar y profesional. A partir de estas instancias se genera un documento que derrumba los mitos respecto al comportamiento y dedicación de las mujeres al trabajo.

Los resultados se muestran en el desarrollo de los siguientes ejes temáticos:

El primer eje temático está constituido por un análisis de la situación actual de la mujer en el sector financiero de la ciudad de Cartagena, en donde se abarca desde políticas de vinculación, cargos que desempeñan, movilidad en el sector hasta como concilian la vida familiar y laboral.

El segundo eje temático lo conforma la identificación de los factores que han generado la participación de la mujer en el sector en mención, solo se identificaran, no se hará un análisis detallado de ellos.

El tercer eje temático plantea los motivos de preferencia hacia la mujer para desempeñar cargos directivos, en el sector financiero (bancos).

Se espera que este proceso investigo se constituya en el inicio de una línea de investigación en el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena y sirva además de estímulo a las mujeres profesionales de la región.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

Uno de los hechos que caracterizan a la sociedad es la progresiva incorporación de la mujer al trabajo remunerado ,esto se ve reflejado en que actualmente la participación de la mujer ha ido aumentando poco a poco en cargos administrativos tanto del sector público como privado, al igual que su participación a aumentado notablemente a nivel empresarial, puesto que se puede señalar que la mujer tiene un papel decisivo en emprendimiento, razón por la cual no es raro ver como ella asume riesgos para hacer empresa mostrando así la participación

activa de las mujeres en la economía, esto se convertirá la vez en una alternativa para conseguir autonomía y así abandonar la lucha por escalar los puestos directivos en las organizaciones. Por ello, cabe señalar que en el sector privado, de las 500 empresas más grandes del país, 334 están siendo dirigidas por mujeres, es decir, un 7%, a pesar de que esta información se remonta al año 2000, sugiere que ya ha empezado a vislumbrarse cambios sorprendentes tanto en el contexto laboral como en el social, pero las mujeres se enfrenta a numerosos obstáculos para participar en ello, que obedece a la existencia de modelos de organización de la sociedad del trabajo y de las política estructuradas sobre la base de la asignación de roles diferenciados según el sexo de las personas fuertemente arraigadas en nuestra cultura.<sup>1</sup>

Por ello, se señala que los principales obstáculos a la participación de las mujeres son los factores de género asentados tanto en la cultura como en las estructuras y sistemas de toma de decisiones, razón por la cual ocupar cargos y puestos de responsabilidad, liderazgo y poder se han convertido en un gran desafío, pero poco a poco y a través, de los años se ha ido adaptando y preparando para ir ganando espacio en el mercado laboral procurando cada vez mas resolver no solo problemas del hogar.<sup>2</sup>

Pero ahora bien, en estos tiempos donde el entorno del mundo de hoy, está viviendo un cambio en el modelo social, motivado principalmente por la autonomía que la mujer ha adquirido en el plano económico al incorporarse al mercado de trabajo, las mujeres tienen la necesidad de responder a estos entornos globales complejos y altamente competitivos, creando mecanismos que les permitan adaptarse a estos cambios rápidamente, con el fin de tomar ventajas de las oportunidades que surgen en el entorno en el que se desenvuelven.<sup>3</sup> Por lo tanto, lo descrito en los párrafos anteriores hace que en la actualidad se requiera determinar los principales factores que están estrechamente vinculados con la participación laboral de la mujer, dado que particularmente en Cartagena ellas están siendo nombradas en cargos directivos en el sector financiero. Sin duda, se trata de un proceso de modernización institucional en el sector financiero de la ciudad, generando cambios a nivel directivo. Sin embargo, no existe en Cartagena estudios que determinen la participación de la mujer en dichos cargos y mucho menos los factores que han generado esta situación por lo que esta investigación tendrían esa gran connotación, de indagar en el medio laboral en referencia, el rol protagónico de la mujer.

---

<sup>1</sup> Revista Dinero. Se impone el liderazgo femenino. Bogotá. 12, mayo, 2000. P.116

<sup>2</sup> Ibíd. . P. 117

<sup>3</sup> Revista Nueva. Ellas son noticias. 7, marzo, 2009, no. 1126.ISSN 0124-8731.

## 1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué factores son determinantes para que la mujer pueda alcanzar y mantenerse en cargos directivos en el sector financiero de la ciudad de Cartagena?

1. ¿Cuál es el rol de la mujer en el ámbito laboral?
2. ¿Cuáles son los motivos por los cuales existe preferencia por la mujer en cargos directivos en el sector financiero de la ciudad de Cartagena?

## **2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar los principales factores que han ayudado a posicionar a la mujer en cargos directivos en el sector financiero de la ciudad de Cartagena.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Identificar los factores que han generado la participación laboral de la mujer en el sector financiero de la ciudad de Cartagena.
2. Identificar los motivos por los cuales existe preferencia por la mujer en los cargos directivos de las entidades financieras de la ciudad de Cartagena.
3. Analizar la situación actual de la mujer en los cargos de dirección de las entidades financieras de la ciudad de Cartagena.



### 3. JUSTIFICACION Y DELIMITACION

#### 3.1 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se justifica porque actualmente millones de mujeres ocupan posiciones gerenciales, y se hace de gran importancia enfatizar que factores influyen el posicionamiento de la mujer en cargos directivos para determinar el nivel de factibilidad y relevancia que en términos administrativos tiene la labor de la mujer en la empresa del sector financiero, con el objeto de posicionarlas competitivamente. A demás dada la necesidad de que existen diferencias entre hombres y mujeres se hace necesario demostrar que el comportamiento directivo de la mujer también puede ser efectivo e incluso demostrar si ese comportamiento o estilo de dirección pueda ajustarse a distintas situaciones que se adapten favorablemente a los cambios que se presenta en el entorno empresarial.<sup>4</sup>

Conscientes de la importancia que tiene hoy el papel de la mujer en la sociedad y en el mundo de los negocios y la gran participación que tiene esta en la fuerza laboral en Colombia, hace necesario evidenciar, aquellos factores que han permitido que logren su máximo potencial para afrontar los nuevos retos en el ambiente de los negocios. Para los investigadores es de vital importancia desarrollar este estudio ya que puede tener repercusiones prácticas en la actividad empresarial, aportando no solo información valiosa que servirá de material de reflexión y acción sobre el quehacer de nuestros directivos empresariales, sino que también podemos conocer a través de el las diferencias que existen entre hombres y mujeres en el mercado laboral que nos puedan aportar las bases necesarias que se puedan aprovechar para nuestro desarrollo personal y organizacional.

Sus conclusiones a demás de conocer qué porcentaje de participación tiene la mujer en cargos directivos en el sector financiero, también permite conocer que cualidades son necesarias para lograr alcanzar y mantenerse en un puesto directivo y contribuir en gran medida a mejorar los niveles de desempeño y productividad de ese sector, reflejándose en sugerencias en materia de dirección y estilo de liderazgo que se adapte favorablemente a los cambios de un mundo globalizado. Sino que dependa de contar con conocimientos, que unidos al

---

<sup>4</sup> Revista Dinero. La nueva gerencia. Bogotá. 20, septiembre, 2002, n 166. P. 37

talento, experiencia, visión, valores y entrega sea lo que nos permita fomentar y alcanzar el éxito en el mundo empresarial y ampliar los horizontes personales y profesionales de la mujer de hoy.<sup>5</sup>

Todas estas consideraciones son las razones que estimulan a justificar el presente trabajo de investigación.

## **3.2 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

### **3.2.1 DELIMITACIÓN DE ESPACIO**

El estudio se realizara en la ciudad de Cartagena, tomando como población las mujeres que ocupan cargos directivos en bancos y corporaciones financieras de la ciudad en mención.

### **3.2.2 DELIMITACIÓN DE TIEMPO**

Se llevara a cabo durante el periodo comprendido entre febrero-septiembre de 2009.

---

<sup>5</sup> Revista Dinero. Se impone liderazgo femenino. Bogotá. 12, mayo, 2000. P. 119

## **4. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION**

Con el propósito de ambientar al lector a continuación se presentan los fundamentos teóricos que enmarcan este estudio y que sirvan de base para el análisis de sus resultados.

### **4.1 MARCO TEORICO**

Desde de finales del siglo pasado y a través del presente siglo, la mujer se ha abierto paso en la lucha por mejores oportunidades educativas y laborales, teniendo que enfrentarse a resistencias ideológicas, políticas, religiosas y culturales, que han buscado limitar su desempeño al ámbito domestico y a la de la familia.

Su acceso a diferentes estamentos sociales, ha estado lleno de múltiples escollos, el primero fue abrirse camino en el proceso de escolarización ya que se le tenía encasillada en su papel de esposa y madre. La posibilidad de una instrucción básica era reducida al igual que su acceso a estudios medios y superiores.

La mujer colombiana ha logrado grandes avances en el mercado laboral y una mejoría significativa en la calidad de sus ocupaciones, generándose una acelerada formalización del empleo femenino en la década de los noventa gracias a su incursión en sectores formales de la economía.

Un factor que ha contribuido a la evolución de la mujer en el campo empresarial, es la creciente evolución de la sociedad hacia una mayor igualdad en las oportunidades laborales (de hombres y mujeres), y esto se ha extendido a todos los niveles de las organizaciones sociales y productivas.

La necesidad de responder ante entornos globales, cambiantes, complejos y altamente competitivos, ha creado la necesidad de que las mujeres sean líderes de cambio es decir que esta participe y contribuya a construir organizaciones en donde se aporte y se enriquezca el trabajo de las mujeres con el fin de generar un ambiente propicio para la creación de estructuras más flexibles y fluidas que afronta las situaciones conforme se presenta dentro del contexto organizacional.<sup>6</sup>

Las mujeres han venido participando en todos los momentos del desarrollo de la historia del país y en ella de Cartagena. Este hecho nos permite afirmar que las mujeres han estado en el centro de la creación del desarrollo de la región al igual que su participación en la fuerza de trabajo, a pesar de que la visión dominante las querido mantener al margen, sin reconocerlas. Esta situación le ha costado el alto grado de marginalidad socioeconómica y política en la que se encuentran hoy.<sup>7</sup>

Para el caso de Cartagena según las proyecciones del DANE, en el 2007 la ciudad tenía una población de 912.674 habitantes en los cuales 473.946 (52%) son mujeres y 438.728 (48%) son hombres. Según los cálculos la población de mujeres en la ciudad es 4% más numerosa que la de los hombres, estas brechas se aumentan cuando se tratan del ejercicio de los derechos, en la que, en proporción significativa las mujeres tienen menor acceso a puesto de trabajo con adecuada condiciones, justa remuneración, a la inclusión de participación política y a la educación<sup>8</sup>.

Estas afirmaciones se pueden contrastar con el hecho de que en Cartagena las mujeres se sienten discriminadas a la hora de buscar empleo. Algunas de ellas, leen en los avisos clasificados exigencias relacionadas con su aspecto físico y no con su capacidad intelectual y dicen que la belleza no puede ser la principal condición para acceder a una vacante. La mayoría de los clasificados que ofrecen empleos para el sexo femenino tienen como requisito principal la buena apariencia física, frase que, para las mujeres tiene una sola traducción: “Asocia belleza física no da una actitud o una buena preparación”, expreso Martha Carvajal, jefe de talento humano de la alcaldía de Cartagena.

---

<sup>6</sup> Revista Dinero. Se impone el liderazgo femenino. Bogotá, D.C. 20, septiembre, 2002.no.166.36p.

<sup>7</sup> Solano, Suarez Yusmidia.Regionalizacion y Movimiento de Mujeres, Proceso en el Caribe Colombiano.Ed.Universidad Nacional de Colombia, Sede Caribe.2006.Pp.31.

<sup>8</sup> EL UNIVERSAL.Cartagena.7.marzo,2009.DSecc.7p.ISSN 0122-6843

Pero a pesar de que existen barreras u obstáculos que determinan la baja presencia de la mujer en el mercado laboral, es notorio, que en las organizaciones modernas se abre un campo para estas, como lo evidencia el actual gobierno local dirigido por la Dra. Judith Pinedo el 90% de su gabinete lo compone mujeres que ante todo son competentes para su cargo.<sup>9</sup>

Igualmente como lo expone Rubiela Valderrama, en la ciudad se ha construido una política pública que consiste en lograr que las mujeres en Cartagena tengan la posibilidad de entrar al empleo sin tener que sentirse coaptadas por avisos clasificados que caen en la discriminación hacia ellas, sino, lograr que el valor de las mujeres en la vida económica cotidiana inclusive, se valore como tal y por eso esta política publica hoy pretende dar respuesta a esas preocupación.<sup>10</sup> Esta política pública de mujeres para la equidad de género, pretende transformar de manera sustancial las condiciones de vida y la posición política y social de las mujeres en Cartagena.

Esta herramienta como guía para ordenar la formulación de una política pública orientada a las mujeres, es unos de los tantos acuerdos y decretos que se han creado en la actual administración local con el fin de reconocer los derechos de las mujeres, ya que aun en Cartagena es evidente encontrar la exigencia de la prueba de embarazo a la hora de solicitar un empleo, además se mantiene la brecha salarial entre hombres y mujeres, así como pocas oportunidades para que ellas continúen estudio superior, técnicos o de otra índole. Por eso, es importante mencionar la rica normatividad que sustenta la formulación de las políticas públicas de mujeres en la ciudad, entre estas tenemos: El acuerdo Distrital No 040/2007 en el cual se creó el fondo para el fortalecimiento de la mujer, al igual que CEDAW, que es la convención contra toda forma de discriminación contra la mujer, la “Convención de Belem do para”,<sup>11</sup> para prevenir, evitar y sancionar la violencia contra la mujer, entre otras nos muestra el interés de la administración local para garantizar el ejercicio de los derechos humanos de las mujeres, al igual que su sostenibilidad política y económica para el bien del 52% de la población que representan las mujeres de Cartagena.

---

<sup>9</sup> <http://www.eluniversal.com.co/noticias/20071229/mujeres> mayoría en el gabinete de pinedo.htm.

<sup>10</sup> Valderrama ,Hoyos Rubiela.Politica Publica para la Equidad de Genero en Cartagena de Indias.1991-2003

<sup>11</sup> Bases de Política Social Estratégica para Cartagena de Indias, Alcaldía de Cartagena y Viva la ciudadanía, 2003.

De igual forma el Plan de Desarrollo “Por una sola Cartagena 2008-2011”, que lidera la actual alcaldesa Judith Pinedo, que contiene una estrategia de cohesión e inclusión social donde todas las personas ejerzan los derechos necesarios para llevar una vida digna.

Esto plantea una nueva reflexión sobre el papel de las mujeres en la fuerza laboral y los mecanismos normativos necesarios para que logre su máximo potencial. El problema no es simplemente cumplir unas metas de participación de la mujer en la fuerza de trabajo, el problema es lograr que las organizaciones cambien para dar más espacio a las necesidades de las mujeres y así poder aprovechar las nuevas perspectivas que ellas aportan a los equipos de trabajo y a las empresas.<sup>12</sup>

Esto lo podemos observar en la más reciente incursión femenina en cargos directivos y en las funciones de empresaria y empleadora, es decir su participación en el desarrollo empresarial está teniendo un efecto multiplicador. En la medida en que está ejerciendo responsabilidades en la toma de decisiones, fortaleciendo su capacidad de liderazgo, poniendo al servicio de la empresa su creatividad y creando riqueza y empleo como gestora y ejecutora de proyectos productivos.<sup>13</sup>

De esta manera, las mujeres han sido las más beneficiadas con la llamada globalización económica por cuanto ha crecido la demanda de su participación laboral, sin embargo, lo que algunos estudios han mostrado es que esta mayor incorporación no ha estado acompañada de la igualdad laboral que las mujeres reclaman. Uno de los sectores de la economía más beneficiados con la globalización es el sector financiero, dando paso a la vez a grandes transformaciones en el campo de trabajo que han conducido a alterar las relaciones laborales dentro de las cuales se encuentran las relaciones de género que desde siempre han estado presentes pero que ahora toman otro curso dada la mayor incorporación de la mano de obra femenina, antes considerada marginal dentro de este sector.

En Colombia, el sector financiero, en el cual participan el mayor porcentaje de mujeres directivas, apenas llega al 33%. Para el caso de Cartagena, en Bolívar las mujeres ocupan el 33,3% en cargos directivos, 41,3% como asesoras, 0% como ejecutivos, 43,6% profesionales, 58,5% técnicos, 64% asistencia y 30,5% en

---

<sup>12</sup> Revista Dinero. Mosaico emprendedoras. Bogotá D.C. 18, marzo, 2005, no.221.

<sup>13</sup> *Ibíd.*, p.27.

los operativos.<sup>14</sup> Aunque la lucha por avanzar en el escalafón laboral es dura, se va viendo los resultados, ya que en las actividades bancarias es donde se nota la mayor incursión de las mujeres.

En cuanto a la participación laboral femenina en general y no solamente a nivel de los puestos de dirección, de acuerdo con la Consejería presidencial para la equidad de la mujer, entre 1991 y 2001 la participación femenina en Colombia aumento 10,4%. Aun así la participación masculina supero a la femenina. En el periodo 2001 – 2004, se mantuvo una considerable diferencia entre hombres y mujeres (en promedio de 25,2 puntos porcentuales), lo que confirma la permanencia de barreras para el acceso de las mujeres al mundo laboral remunerado.<sup>15</sup>

Sin embargo, una de las restricciones más importantes que enfrentan las mujeres en términos de equidad entre mujeres y hombres esta relacionadas con que son ellas principalmente quienes están a cargo de las actividades de cuidado no remuneradas. La realización de esas labores implica menor tiempo disponible para realizar actividades que promuevan su desarrollo, participación y autonomía en otras esferas, esto determina que las mujeres se vean impedidas para trabajar horas extras, estudiar postgrados o ser trasladadas a otras ciudades.<sup>16</sup>

La masiva incorporación de la mujer al sector financiero hace parte de las estrategias adoptadas por las empresas en el marco de la globalización de la economía para adoptar una imagen renovada y competitiva. Las mujeres están abriéndose camino a diversas áreas pero sería bueno resaltar, la importancia de la mujer en la sociedad, sobre todo en el aspecto económico, ya que este se ve empañado por la falta de equidad de género principalmente en el tema de oportunidades de empleo.

Debido a esto en los últimos años no solo en Colombia se está visionando un cambio en el modelo social, este está motivado principalmente por la autonomía que la mujer ha adquirido en el plano económico al incorporarse al mercado de trabajo. Pero esta incorporación no ha sido fácil, las mujeres aun se enfrentan a muchos obstáculos y retos que aun tiene la sociedad y la mujer por superar como lo son brechas salariales, discriminación laboral y la doble jornada trabajo-hogar,

---

<sup>14</sup> [www.Unitecnologica.edu.co/Departamento de Bolívar frente a los objetivos al desarrollo del milenio.](http://www.Unitecnologica.edu.co/Departamento%20de%20Bolívar%20frente%20a%20los%20objetivos%20al%20desarrollo%20del%20milenio)

<sup>15</sup> COLOMBIA.CONSEJERIA PRESIDENCIAL PARA LA EQUIDAD DE LA MUJER, 2005.

<sup>16</sup> [www.Portafolio.com.economia](http://www.Portafolio.com.economia) .Julio, 26.2008.Ed. no. 20.

debido a esto se han creado en el país mecanismos intersectoriales con el fin de abordar los grandes desafíos laborales desde un enfoque integral que conduzca a un desarrollo productivo con mayor equidad, esto con el fin de procurar garantizar la creación de mecanismo que eviten la discriminación entre sexos en términos laboral, sociales y económicos.<sup>17</sup>

Al igual que el anterior, otro de los problemas es la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, es uno de los retos que debe superar la sociedad colombiana y más aun en el ámbito empresarial. “El reto es competir en igualdad de condiciones que los hombres en un mundo globalizado donde los conocimientos, el talento, la experiencia, la visión y la entrega son fundamentales para alcanzar el éxito”.

La equidad entre los géneros es un pre requisito del desarrollo y una cuestión fundamental de derechos humanos y de justicia social, ya que esta hace referencia a la construcción de relaciones equitativas entre hombres y mujeres desde sus diferencias, tanto como a la igualdad de derechos, al reconocimiento de su dignidad como seres humanos y a la valoración equitativa de sus aportes a la sociedad, razón por la cual, la equidad de género a través del empoderamiento de hombres y mujeres es una clave para la buena gobernabilidad.

Lo fundamental de este hecho radica en la construcción de una sociedad que tenga como base de su desarrollo la libertad, la inclusión, la justicia y el respeto a la diversidad, requiere la participación y representación equitativa de las mujeres, y la superación de todos aquellos comportamientos que constituyen discriminación hacia ellas.

Todo esto permitirá un cambio explícito en la concepción y la actuación de los roles de género para que hombre y mujer puedan aportar de manera complementaria al desarrollo de la sociedad actual, con el desarrollo de los valores que se requieren para fundamentar cualquier campo.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Jaramillo, I.C. Reforma legal, feminismo y patriarcado en colombia.caso ley de cuotas, 2006.

<sup>18</sup> <http://www.catholic.net/articulo.php/20-03-09>.



De lo anterior, se deduce la importancia llevar a cabo el presente estudio tendiente a conocer factores determinantes de las mujeres directivas en Cartagena respecto al posicionamiento en el campo laboral en el contexto de sus organizaciones financieras.

## 4.2 MARCO CONCEPTUAL

Con el propósito de unificar significados de algunos términos utilizados en el presente estudio, y facilitar la comprensión de estos en la investigación, a continuación se definen estos términos:

**ESTILO ADMINISTRATIVO:** Se entenderá en esta investigación como la forma de desarrollar la práctica administrativa y gerencial de la entidad de acuerdo con la costumbre o carácter propio que dan dichas organizaciones a sus acciones empresariales.

**LIDERAZGO:** Proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de metas.

**PROYECTO LABORAL:** Es la posición o posiciones sucesivas que un trabajador desea o planea y persigue, todo ello en mayor o menor ahínco y constancia.

**EQUIDAD DE GENERO:** Se refiere a la construcción de relaciones equitativas entre hombres y mujeres desde sus diferencias, tanto como a la igualdad de derecho, como al reconocimiento de su dignidad como ser humano.

**POSICIONAMIENTO LABORAL:** Conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento del sujeto en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones.

**ROL:** Patrón de comportamiento esperado y característico que muestra un individuo como miembro de un grupo social particular.

**IGUALDAD DE OPORTUNIDADES:** Se define para este estudio como la forma en que cada persona tiene acceso potencial a un cierto bien social o económico que cualquier otra persona.

**DISCRIMINACION LABORAL:** Se define como el trato de inferioridad a dado a personas por motivos ajenos a su capacidad dentro del ámbito de la libertad de trabajo y derecho al mismo.

## 5. TIPO DE INVESTIGACION

La presente investigación será de carácter eminentemente Analítica-Descriptiva, el cual consiste en recolectar y analizar datos (cuantitativos y cualitativos) y caracterizar formas, conductas y actitudes de las personas que hacen parte de la población objeto de estudio,<sup>19</sup> ya que su propósito es identificar aquellos factores que determinan el posicionamiento de las mujeres directivas en el sector financiero como recurso para evaluar la gestión administrativa de la misma en dicho sector.

La descripción previa servirá para determinar qué aspectos han permitido el surgimiento de estos factores, sin embargo, no se profundizara sobre las causas o razones de los respectivos factores, sino que se identificara que ha generado que las mujeres tengan una creciente participación laboral en el sector financiero.

No obstante, si se realizara una reflexión que permita contrastar los hallazgos de este estudio con los obtenidos en los estudios referenciados en el marco teórico, con el propósito de aportar algunos elementos de reflexión que contribuyan a promover el desarrollo de la mujer en el ámbito empresarial y ampliar los horizontes personales y profesionales de la mujer de hoy.

---

<sup>19</sup> BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación para la administración, economía y humanidades. 2 ed. México :Pearson educación,2006.112-113p.ISBN970-26-0645-4

## 6. DISEÑO DE LA INVESTIGACION

La presente es una investigación no experimental de diseño transversal, la cual consiste en obtener información del objeto de estudio (población o muestra), una sola vez en cada unidad de análisis<sup>20</sup>, es decir, se recogerá la información en una única oportunidad. Aunque se utilizara un instrumento de recolección de información (encuesta), con aplicación única a cada sujeto de investigación.

### 6.1 POBLACION Y MUESTRA

#### 6.1.1 Población

La población objeto de la investigación estará constituida por las mujeres en cargos directivos en las empresas del sector financiero (Bancos), localizados en la ciudad de Cartagena, registradas en la Cámara de Comercio de la ciudad en mención. La población la componen 33 bancos con un total de 82 oficinas o sucursales, en las cuales 108 cargos administrativos son ocupados por mujeres, distribuidos así:

<b>CARGOS</b>	<b>Nº</b>	<b>%</b>
<b>PRESIDENTES</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>GERENTES O DIRECTORES</b>	<b>53</b>	<b>49</b>
<b>SUBGERENTES</b>	<b>26</b>	<b>24</b>
<b>ANALISTAS</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>EJECUTIVOS DE CUENTAS</b>	<b>10</b>	<b>9</b>

<sup>20</sup> BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la investigación para administración, economía y humanidades. 2 ed. Mexico: Pearson educación, 2006. 118-119p. ISBN 970-26-0645-4.

<b>GERENTE DE BANCA</b>	<b>8</b>	<b>7</b>
<b>GERENTE COMERCIAL</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<b>GERENTE DE OFICINA</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>100%</b>

### 6.1.2 Muestra

Para efectos de la recolección de la información se tomara una muestra de directivos que cumplan con los requisitos antes mencionados. El tamaño de la muestra se estimo a partir de los registros existentes en la Cámara de Comercio de la ciudad de Cartagena, como se trata de una población homogénea, con niveles similares de ocupación y concentrados en una misma ciudad, se tomara una muestra representativa, utilizando el método de muestreo aleatorio simple a través de la siguiente fórmula:

$$n: \frac{Z^2 NPQ}{(N-1) \epsilon^2 + Z^2 PQ}$$

**N: 108**

**Z<sub>95%</sub>: 1.96**

**P: 50%**

**Q: 50%**

**ε: 5%      n:?**

$$n: \frac{1.96^2(108)(0.50)(0.50)}{107(0.05)^2 + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

En donde:

N: tamaño de la población

Z<sup>2</sup>: nivel de confianza 95%

Q: probabilidad de fracaso 50%

ε: error o diferencia entre la media muestral y la media de la población 5%

**n≈84 Empleados / muestra optima a encuestar**

## DISTRIBUCION DE LA MUESTRA

<b>CARGOS</b>	<b>Nº</b>	<b>SUBMUESTRA</b>
<b>PRESIDENTES</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>GERENTES O DIRECTORES</b>	<b>53</b>	<b>42</b>
<b>SUBGERENTES</b>	<b>26</b>	<b>21</b>
<b>ANALISTAS</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>EJECUTIVOS DE CUENTAS</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
<b>GERENTE DE BANCA</b>	<b>8</b>	<b>6</b>
<b>GERENTE COMERCIAL</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>GERENTE DE OFICINA</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>108</b>	<b>84</b>

Submuestra obtenida mediante formula:  
 $P = \text{subpoblación} \times n/N$

P: probabilidad de selección

## **7. OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

### **7.1 VARIABLE DEPENDIENTE**

Participación y posicionamiento de la mujer en la administración de las entidades financieras (Bancos).

### **7.2 VARIABLES INDEPENDIENTES**

- Perfil profesional
- Estilo de liderazgo
- Efectividad del liderazgo
- Motivo de aceptación o preferencia



### 7.3 TABLA DE OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	FUENTE
PERFIL PROFESIONAL	Criterios de especialización en un campo científico	Profesión, Especialización  Diplomados, Cursos, Maestrías, y Experiencia en el sector.	Encuesta aplicada a la mujer en cargo directivo de la empresa del sector
ESTILO DE LIDERAZGO	Características y evaluación de la práctica del estilo de liderazgo directivo.	Tipo de liderazgo en la gestión administrativa, capacidad de gestión, y definición de estrategia de fortalecimiento.	Encuestas aplicada a cargos directivos de la empresa del sector.
EFFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO	Grado de efectividad para estrategias aplicadas o implementadas.	Grado en que se ha generado resultado a través de los lineamientos directivos, al igual que implementación de estrategias de contingencia para medir el grado de complejidad de dichos resultados.	Encuestas aplicada a los cargos directivos de la empresa del sector.
MOTIVO DE ACEPTACION - PREFERENCIA.	Parámetros por los cuales se les otorga cargos directivos.	Meritos, Habilidades y Fortaleza, recomendaciones, concursos, experiencia en el sector.	Encuestas aplicada a la mujer en cargos de dirección.

## **8. FUENTES PARA LA OBTENCION DE INFORMACION**

La información recolectada para la investigación se obtendrá directamente de los directivos de las empresas y de sus colaboradores. Para ello se utilizaran dos tipos de fuentes una primaria y otra secundaria para el análisis de la información.

Primaria: Encuestas dirigidas a mujeres profesionales del área de administración que ocupan cargos administrativos en Bancos.

Secundaria: Consultas a libros, folletos, revistas especializadas, enciclopedias, estadísticas y todo tipo de documento que contenga información sobre el tema de investigación, al igual que el apoyo de personas especializadas en el tema.

## **9. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION**

Una vez obtenida la información, se procederá a procesarla mediante el uso de programas estadísticos disponibles.

## **10. ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS**

Para el análisis de los resultados, se evaluarán los datos obtenidos en el procesamiento de la información refiriendo tendencias, dispersiones, etc.

La discusión se hará contrastando los resultados del estudio con la información presentada en el marco teórico, con el propósito de identificar coincidencias y diferencias, así como explicaciones de las mismas.

## 11. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Mes	Febre/09				Marz/09				Abril/09				Mayo/09				Junio/09				Julio/09				Agost/09				Sept/09			
Semana Actividad	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración de proyecto	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■																				
Entrega para revisión y aprobó													■	■	■																	
Recolección de información															■	■	■	■	■	■												
Tabulación de información																			■	■												
Análisis de la información																					■	■										
Elaboración de documento final																							■	■								
Entrega de documento																								■								
Corrección si la hay																									■	■						
Aprobac y sustentac																													■	■	■	

La anterior tabla de cronograma está sujeta a cambios de acuerdo a las actividades, reglamentaciones y compromisos del comité de investigaciones de la universidad de Cartagena

## 12. PRESUPUESTO DE INVESTIGACION

Descripción	Cantidad	Total
TRANSPORTE	<i>(2 personas que viajarán en dos ocasiones)</i>	100.000
GASTOS DE PAPELERIA	10 RESMAS DE PAPEL	200.000
Adquisición de documentos	2	150.000
Transcripciones (encuestas, guías de observación, etc)	5	15.000
fotocopias de investigación	300	30.000
Refrigerios	50	100.000
Empastado	2	40.000
Gastos varios		50.000
Imprevistos		150.000
	Total	835.000

### **13. FACTORES QUE HAN GENERADO LA PARTICIPACION DE LA MUJER EN LAS ENTIDADES BANCARIAS**

La creciente participación de la mujer en los niveles medios y superiores de la gerencia, que se observa actualmente en las organizaciones, es un proceso que resulta de amplios cambios sociales en distintos campos.

En el terreno de la educación se destaca el aumento de la matrícula universitaria, el incremento en la participación femenina y los cambios en las orientaciones educativas de las mujeres que acceden a la educación superior. La equidad en la formación sin diferencia de currículo de acuerdo con los sexos empieza a revelar, resultados solo a finales del siglo XX, cuando se demuestra que las mujeres tienen igual y hasta mayor participación en la educación superior, esto las lleva a ser parte importante de la fuerza de trabajo así como de la vida política y democrática del país. Según el DANE durante el periodo comprendido entre el 2001 y el 2004 ingresaron a la educación superior un 56% de mujeres y un 44% de hombres. Además se observa en este periodo, un incremento de preferencia de las mujeres por profesiones que antes eran inminentemente masculinas como las ingenierías, el derecho y las relaciones internacionales.<sup>21</sup>

En el trabajo la participación de la mujer perteneciente a los diferentes sectores de la economía y de la sociedad, se ha ampliado y diversificado como resultado de las nuevas necesidades económicas de las familias como de la transformación de las aspiraciones, estrategias y comportamientos de las mujeres con respecto al trabajo, fecundidad y la familia. El descenso de la tasa de fecundidad, la postergación de la edad para el nacimiento de los hijos, el aumento de la incidencia de las separaciones conyugales, son algunas de las tendencias que expresan modificaciones sustanciales en los comportamientos de las mujeres.

Estas ideas corroboran estudios del DANE que según en el censo de 2005, el análisis hecho a las tasas de participación global por nivel educativo, muestra que las mujeres más educadas son las que poseen las mayores tasas de participación global, en efecto; la tasa de participación para las mujeres con educación universitaria para el año 2003 alcanzó un porcentaje de 67,8%, mostrando además en este mismo censo que la tasa de analfabetismo en las mujeres es del

---

<sup>21</sup> CAPUTO SILVA.LUZ AMPARO. La mujer en Colombia: Educación para la democracia sin diferenciación según el género, 2008.



91,4%. Sin embargo, el acceso de la mujer a la educación superior ha permitido modificar su rol en la sociedad y ampliar sus perspectivas de acción. También muestra que con estos logros educativos, no solo se ha tenido un avance realmente importante en la participación laboral, sino también una mejoría significativa en la calidad de empleo.

Desde la óptica administrativa el trabajo femenino ha demostrado excelentes resultados, sustentado en eficiencia y responsabilidad, prueba de ello es la preferencia de las entidades financieras y de servicios por contar con personal femenino, de igual manera se ha demostrado la preferencia de mujeres para la atención al cliente.

Desde el ejecutivo la labor de las mujeres se ha sustentado en la buena gestión, en manejo de presupuestos más transparente, y en la humanización de los servicios que presta las distintas empresas del país. Ante esta realidad no se puede desconocer que ha existido un avance frente a la percepción que se tiene de la mujer en su faceta profesional, ya que se ha reconocido su responsabilidad y eficiencia, sustentado en sus valores y su ética.

Con el fin de generar igualdad entre hombres y mujeres en el campo laboral, actualmente el Gobierno desarrolla estrategias para impulsar el ingreso del género femenino a trabajos de calidad. Algunas iniciativas son: el programa mujer cabeza de familia, los planes de capacitación empresarial y la feria nacional de la mujer empresaria.

Otro de los aspectos que se considera que ha motivado la participación de la mujer, ha sido la necesidad creciente en los hogares de contar con el aporte del ingreso de la mujer para el sustento de la misma.

En general el acceso de la misma a cargos decisorios en las empresas, es el resultado de un proceso lento y conflictivo de modernización de la sociedad, al que han contribuido particularmente la expansión de la educación superior y la apertura para las mujeres de profesiones tradicionalmente reservadas exclusivamente para hombres.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> CARRASQUE, Pilar, NOGUERA, José y VARELLA, Martí. El empleo femenino en el sector financiero.1997.

En efecto la participación de la mujer en las actividades directivas de las organizaciones ha sido intensiva e importante, suscitando transformaciones, interferencias y ajustes a los problemas del trabajo de las mujeres en general. Las mujeres han logrado participar activamente en las altas esferas de las organizaciones por su deseo de probar su igualdad, por que espera el reconocimiento total de sus derechos, por su dedicación y conciencia de que el esfuerzo es quien debe llevarla al éxito y su procura por aumentar sus conocimientos, tratando de hacer perfecto el trabajo que realiza.

Otro hecho que marca la pauta es que la mujer como una alternativa para escalar posiciones a nivel laboral en las organizaciones se convierte en empresaria al fundar su propia empresa, con el fin de ser la promotora de su incursión al mercado laboral fijándose objetivos y medios para conseguirlos, pues es una forma de ganar participación en el medio empresarial y que a largo plazo permite aumentar su faceta profesional.

Esto nos demuestra, que la mujer desempeña sus tareas con entusiasmo, sabiendo que su porvenir depende de su laboriosidad, indicando que los valores de la sociedad y las familias han cambiado a lo largo del tiempo, pero aún más desde que la mujer se ha incluido en el circuito laboral, y ha comenzado a participar activamente de la economía.

En la última década las mujeres han realizado avances importantes al obtener puestos de responsabilidad en las organizaciones. Entre las razones de esta tendencia se encuentran las leyes que rigen las prácticas de empleo justo, las cambiantes actitudes de la sociedad hacia las mujeres en el lugar de trabajo y el deseo de las empresas de proyectar una imagen favorable al colocar mujeres calificadas en puestos administrativos.

Ese muro que rodeaba la comunidad empresarial, es hoy en día, sumamente penetrable produciéndose un cambio importante en la actitud de las mujeres en los negocios, donde cada vez más hombres las consideran colegas competentes e iguales.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> ARANGO, Luz Gabriela. Mujeres ejecutivas en Colombia: ¿una nueva generación? Revista ANDI, Santa Fe de Bogotá, D.C.1992.

#### **14. MOTIVOS POR LOS CUALES EXISTE PREFERENCIA HACIA LA MUJER EN CARGOS DIRECTIVOS DEL SECTOR FINANCIERO**

El mundo laboral es cada vez más atractivo para la mujer. Se le ofrecen otras posibilidades para las cuales está preparada. Dada su injerencia en los ámbitos académicos, se le abren nuevos espacios para desarrollar las actividades y además tiene mayor posibilidad de adquirir la capacitación que le permite un mayor grado de competitividad y competencia ante los hombres. Debe afrontar también un mundo laboral diseñado solamente para hombres, en el que los empleos significativos son menores para ella, se le asignan los trabajos de más baja jerarquía, considerados femeninos y con menor remuneración.

La mujer ocupa posiciones de dirección en todas las esferas de la vida social, tanto a nivel público como privado, este fenómeno podría atribuirse al incremento en los niveles de participación de la mujer en la educación.

La participación de la mujer en el sector financiero en Colombia es motivo de admiración, a partir de los años 60 este sector le ha brindado la oportunidad a las mujeres de ejercer cargos ejecutivos de distintos niveles y si bien a principios de los 70 en las entidades financieras laboraban esencialmente hombres, la incursión de ellas en calidad de directoras de oficinas y algunas funciones ejecutivas ocurre a mediados de los años setenta, tras la creación de las corporaciones de ahorro y vivienda. Según este hecho, el empleo en el sector financiero, la proporción del empleo femenino en este sector ha subido tanto que ha pasado a ser un sector con mayoría femenina, aumentando la proporción de mujeres empleadas en dicho sector.

Una de las características que evidencia la preferencia de las mujeres en el sector financiero es su estilo de liderazgo, es decir, una forma particular de actuar que tienen las mujeres. Este liderazgo se caracteriza por ser: (1) abierto y directo, (2) orientado al desarrollo de equipos de trabajo,(3) dirigido a lograr el consenso,(4) dispuesto a compartir el poder con colegas y subalternos, (5) comunicativo y dispuesto a compartir la información,(6) atento al equilibrio entre las dimensiones

personales y laborales,(7) orientado a la inclusión,(8)orientado al cumplimiento eficiente de la tarea y (9) confiable y organizado.<sup>24</sup>

Otro hecho que marca la pauta para que las mujeres se prefieran en algunos cargos son sus cualidades, cuando se le pregunta a un jefe las cualidades con que cuentan sus subordinadas, la respuesta comienza por su superior sentido de la responsabilidad, las mujeres, como regla general, buscan mayores responsabilidades como el camino para surgir y encuentran una gratificación especial cuando las cumplen satisfactoriamente. En el lenguaje de los especialistas, para las mujeres suele ser más importante la motivación de logro que la motivación de poder, mientras que en los hombres ocurre lo contrario.

A partir de este hecho se configura un estilo de trabajo y de liderazgo de las mujeres que es diferente, pues en este aspecto también, cabe mencionar otras cualidades como: organización, responsabilidad y compromiso, las cuales se ven reflejadas en un trabajo de excelente calidad.

Por otra parte, las mujeres tienden a operar mejor en situaciones donde es necesario considerar muchas dimensiones al mismo tiempo. Por los múltiples papeles que deben desempeñar en la vida, como madres, esposas y coordinadoras de la actividad en sus hogares, las mujeres están acostumbradas a organizarse y a manejar muchas variables simultáneamente, además no les importa ejercer el papel que sea necesario en el trabajo, para sacar adelante sus objetivos.

Al parecer, estas características van muy bien con actividades bancarias y de servicios, porque son los sectores donde más hay más mujeres que hombres (57,7 por ciento de ellas frente a 42,3 por ciento de ellos en el bancario, y 61 por ciento frente a 39 por ciento en el de servicios, qué implica actividades como restaurantes, educación cuidados personales, entre otros, según del Dane<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> DE SANTAMARIA.M.C.Participacion de la mujer en el mundo del trabajo, tendencias laborales y retos para la sociedad Colombiana. Facultad de administración de empresas. Universidad de los Andes.2003.

<sup>25</sup> Cada vez más ejecutivas en Colombia, pero mal remuneradas. Portafolio. Artículo/Bienestar/2009-03-07.

La concepción que se tiene de la mujer en el Sistema Financiero y en general en todas las empresas es que es más honesta y cuidadosa con el dinero y más confiable, más cautelosas lo cual las llevan a establecer planes graduales y sostenibles de crecimiento. Además son más idóneas para desempeñar ciertos cargos o ciertas áreas como la comercial, lo que ha hecho que el sector les haya abierto las puertas a las mujeres.

La habilidad comercial se está naturalizando en las mujeres, se piensa que por naturaleza la mujer es tierna, maternal y ahora excelente vendedora. Como resultado, las mujeres se le ha perfilado “hacia el frente o los puntos de contacto con el público”. Se le ha encargado las relaciones públicas, principalmente en los bancos y corporaciones, por el tipo de producto que estas entidades ofrecen y el grupo de demandantes que tienen

De acuerdo con el área de recursos humanos, la idoneidad femenina para algunos cargos es innegable. Dicen que la mujer es mas paciente, tranquila, amable y conciliadora, por tanto es más adecuada para el trato con el cliente natural. Por eso a primera vista en las corporaciones tiende a haber más mujeres que hombres. Respecto a las mujeres se cree también al ser tan honradas y honestas se les ha encargado en varias entidades la función de cajeras.

Todo esto muestra que las mujeres se prefiere en estas entidades porque cuenta con cualidades y capacidades de asumir responsabilidades y hacer contribuciones a este sector, por el simple hecho de ser mujer ya que cuenta con actitudes que solo se encuentran en ellas y estas al asumirlas en forma diferente plantean una nueva forma de participación laboral.

## **15. SITUACION ACTUAL DE LA MUJER EN LA DIRECCION**

### **15.1 POLITICAS DE VINCULACION**

Normalmente, existen políticas externas e internas que reglamentan la vinculación de personal en las organizaciones, este tipo de políticas está asociado a la consecución de personal idóneo para el desempeño de los cargos.

De las políticas externas hacen parte las disposiciones gubernamentales en cuanto a la contratación de personal por parte de las empresas, con miras a lograr condiciones justas para ambas partes.

Con relación a la mujer este tipo de políticas buscan poner en práctica programas que abarquen planes y objetivos para poner fin a la discriminación femenina.

Los movimientos a favor de la igualdad de derechos para la mujer han permitido crear conciencia en ellas, logrando que en muchos países se dicten políticas como:

- Leyes que prohíben la discriminación por sexo en cuanto al pago de salarios por trabajos que requieren el mismo nivel de habilidad, esfuerzo y responsabilidad y que se desempeñen en condiciones laborales similares.
- La prohibición de la discriminación en todas las fases del trabajo, bajo el amparo de esta ley, se han hecho un gran número de compensaciones y acuerdos que incluyen restitución total del salario, pago de tiempo extra, viáticos, etc.

En las organizaciones se ha tomado conciencia que la incursión de la mujer al trabajo no es una novedad, sino una importante fuerza social que posee un impacto decisivo, cada vez mayor, sobre los negocios e instituciones económicas, política y sociales, que debe ser tomada con seriedad por los directivos de las empresas, quienes han promovido dentro de la planeación de sus organizaciones, la inclusión de políticas tendientes a la reestructuración de los empleos, la capacitación y el desarrollo de los empleados al igual que la supresión de conductas discriminatorias.

Es claro que este tipo de políticas están estrechamente vinculadas a los programas de integración de personal, ya que sus funciones incluyen identificar los requisitos de la fuerza laboral, mantener un inventario de personas disponibles, y reclutar, seleccionar, emplear, ascender, evaluar, planear, remunerar y capacitar tanto a los candidatos como a los que se desempeñan en la actualidad.

La inclusión de la mujer en el área laboral ha generado el redimensionamiento de la integración personal de manera que se tenga en cuenta criterios como: seriedad y consistencia, identificación, reclutamiento, reestructuración de puestos, entre otros.<sup>26</sup>

- **Seriedad y Consistencia:** Si los altos ejecutivos de las organizaciones desean que el personal crea en la sinceridad de su actitud, es preciso que manifiesten, día tras día consistencia en el compromiso adquirido, para demostrar su sinceridad, los altos ejecutivos deben predicar con el ejemplo. Considerar que la mujer debe tener la oportunidad de ocupar cargos de alta responsabilidad, solo así, podrán demostrar su capacidad para desempeñar trabajo de cualquier nivel directivo. Nombrar mujeres capaces y talentosas para que ocupen puestos en las altas esferas administrativas implica mucho más que probar que una compañía acepta la igualdad de oportunidad de empleo, las mujeres que tienen el potencial necesario para proyectarse dentro de una organización, requiere de otras mujeres en los mismos altos niveles que les sirvan de modelo.
- **Identificación:** Es necesario y preciso que las organizaciones cuenten con mecanismos formales que ayuden a identificar a las mujeres con potencial, señalar posibles puestos, establecer planes de desarrollo y revisar oportunidades de ascenso.
- **Reclutamiento:** Tener presentes que hay aspirantes preparadas, que tienen el talento y el potencial para proyectarse dentro de las empresas, una gerencia interesada en apoyar el desarrollo profesional de sus empleados marca la pauta para analizar talento, necesidades, limitaciones y valores tanto individuales como colectivos del personal que labora dentro de la entidad.
- **Reestructuración de los puestos de trabajo:** Examinar los requisitos de los cargos para eliminar los excesos, que impiden que ciertas posiciones puedan ser ocupadas por mujeres, aun siendo inteligentes y preparadas. El ámbito empresarial es un claro ejemplo

---

<sup>26</sup> Cuando el ejecutivo es una mujer. Enciclopedia Estrategias de Harvard. Tomo III.

donde la inclusión de la tecnología ha permitido redefinir sus funciones convirtiendo a la antigua secretaria en una asistente administrativa que realiza el parte del trabajo tradicional, que no incluye transcripciones, sino una serie de responsabilidades adicionales, ofreciendo oportunidades de ascenso y de poder elegir funciones actuales en las que prefieren especializarse y subir de posición.

Adicionalmente las organizaciones podrían añadir a su estructura de planeación una sección de “igualdad de oportunidades” en las que se hagan evaluaciones relacionadas con salarios y ascensos.

- **Capacitación:** La capacitación ofrecida por las organizaciones se realiza, por lo general, fuera del horario laboral y no tienen en cuenta las necesidades diferenciadas por hombres y mujeres, compromisos familiares ni las diferencias entre géneros, marcadas principalmente por el estatus social y económico. La forma como se organiza e implementa la capacitación perjudica en mayor medida a la mujer que al hombre por los desajustes que produce en su vida cotidiana y, en caso de no tener apoyo para ser sustituida en su papel de atención y cuidado a sus dependientes, debe ausentarse de la capacitación por perjuicios para una eventual promoción y para su estima laboral. La lealtad es el vínculo de relación incondicional entre el empleado(a) y la empresa. Mostrada en su disponibilidad de tiempo, disposición hacia las responsabilidades y acatamiento de los(as) jefe, entre otros. Los cargos de alto nivel requieren que la persona tenga acceso a círculos sociales con capacidad de invertir y tomar decisiones sobre inversión. En general, la capacitación en el sector financiero se restringe a temas específicos del trabajo: productos financieros, procesos internos, contabilidad, auditoría. Es común en las entidades financieras la inexistencia de un plan de capacitación único, general y coordinado para todas las áreas, oficinas y regiones. Lo más usado es que cada gerente(a), vicepresidente(a) o jefe(a), decide y coordina con el área de recursos humanos el plan de capacitación de su ámbito laboral, y de acuerdo con sus necesidades.
- **Mecanismos de acceso a cargos de nivel directivo:** De arriba descienden los elegidos para dirigir. las juntas directiva arriba descienden los elegidos para dirigir. Las juntas directivas designan al presidente(a) y vicepresidentes(as), que a su vez designan a los directivos medios, que designan a los profesionales de su confianza en los cargos de mayor responsabilidad. Una de las cualidades para pertenecer al nivel directivo es



participar en un círculo social de empresarios, dirigentes gremiales, presidentes de compañías, en fin, personas con gran capacidad de inversión y endeudamiento, bien sea en el ámbito personal o corporativo. La característica del negocio financiero, por antonomasia, es la confianza y ésta es más probable entre personas amigas, conocidas o cercanas. No es fácil que alguien coloque una gran cuantía de dinero o tome un crédito en una entidad que no le brinde cierta garantía y menos cuando el mercado financiero no es muy variado en cuanto a sus productos, rentabilidad y tasas. Entonces el mejor agregado y la ventaja comparativa que la entidad puede ofrecer a su potencial cliente es la confianza.

Por lo general las personas que pertenecen a esos círculos o que tienen acceso a los mismos no estudian en universidades de horario nocturno, ni en universidades públicas, tampoco es frecuente que pertenezcan a los estratos medios ni mucho menos bajos. De hecho, quienes acceden a altos cargos directivos no llegan sino que ya estaban allí.

## **15.2 MOVILIDAD EN EL SECTOR FINANCIERO**

Parece ser que en las entidades financieras no existe un procedimiento reglamentado que indique los pasos y mecanismos mediante los cuales una persona asciende en la jerarquía o se le asignan nuevas responsabilidades. En su lugar, la movilidad se realiza principalmente mediante los mecanismos de designación y cooptación.

La confianza fruto de la lealtad o la amistad, son motivo principal de ascenso, unido a las habilidades, el conocimiento y la experiencia. Las entidades financieras se caracterizan por la poca movilidad ascendente en razón de que la jerarquía en cada nivel no es muy amplia, por ello las personas tienden a permanecer mucho tiempo en el mismo puesto de trabajo. Además, cada área de la entidad está especializada, en algunos casos parecen compartimentos entre los que aparentemente no hay procesos ni vínculos orgánicos, lo que dificulta el traslado o el ascenso a otras áreas o secciones.

Es común encontrar casos en los que las personas deben cambiar de entidad para ascender, porque dentro es muy difícil. Es muy corriente este tipo de movilidad en quienes entran “por abajo”. Aquellos empleados(as) que inician

estudios profesionales en horario extra laboral, al paso de cinco o seis años en la entidad se enfrentan con barreras de ascenso por falta de credibilidad profesional y su ya nombrado sino trágico: sexo (para la mujer) estrato y lugar de estudio, los harán ver siempre lo que han sido hasta el momento, auxiliares. No inspiran confianza como profesionales. Para que estas personas asciendan, deberán demostrar con creces su capacidad de trabajo e idoneidad profesional. De todos modos, difícilmente, por decirlo en tono optimista, lograrán llegar al nivel de alto directivo(a).

### **15.3 DIFICULTADES PARA ASCENDER**

La meritocracia no es aún el mecanismo principal de ascenso en las instituciones colombianas. En cambio, las actitudes personales son muy importantes: el halago, la adulación, la exaltación, la complicidad, y demás actitudes que manifiesten lealtad, cercanía y amistad hacia el jefe son 'puntos a favor' al momento de decidir sobre un ascenso.

Es común la movilidad horizontal, cambio de oficina, cambio de función o cargo pero que no significan mejoras salariales ni en el nivel de responsabilidad y jerarquía. Inclusive en algunos casos se ha doblado la función o se le asciende en jerarquía y responsabilidad pero no en salario.

La entidad hace un perfil del (la) aspirante para detectar si es una persona con actitud de ascender o más bien pasiva y conforme. En tal sentido, la entidad considera que todas las personas pueden llegar hasta donde se lo propongan y sus capacidades se lo permitan, quienes no ascienden es porque, de algún modo, no lo desean o no lo necesitan. Sin embargo, existen preconceptos y estereotipos de género que sesgan estos perfiles, lo que da como resultado grandes limitaciones profesionales para las mujeres.

La discriminación de género, unida a discriminación regional y por condiciones socioeconómicas limita la movilidad ascendente. Estos se constituyen en barreras casi invisibles o como se ha denominado el techo de cristal.<sup>27</sup>

La entidad hace un perfil del (la) aspirante para detectar si es una persona con actitud de ascender o más bien pasiva y conforme. En tal sentido, la entidad considera que todas las personas pueden llegar hasta donde se lo propongan y sus capacidades se lo permitan, quienes no ascienden es porque, de algún modo, no lo desean o no lo necesitan. Sin embargo, existen preconceitos y estereotipos de género que sesgan estos perfiles, lo que da como resultado grandes limitaciones profesionales para las mujeres. Según la percepción de los(as) empleados(as), la movilidad en el sector financiero no depende solamente, ni principalmente de las capacidades, contrario a lo que dice el personal de recursos humanos. Hay quienes por sus condiciones de sexo, educativas y económicas no llegarán muy lejos. La procedencia social de estrato medio, y la falta de relaciones sociales con gente de elevado estatus son obstáculos reales para alcanzar cargos directivos.

#### **15.4 CARGOS QUE GENERALMENTE DESEMPEÑAN.**

Se dice que el hombre tiene una profesión y la mujer un empleo, esta frase acusa en el fondo una verdad: La proporción más elevada de la población activa femenina se encuadra en el sector “servicios”, es decir, en lo que habitualmente se llaman empleos.

Las razones son fáciles de comprender, primero: La preparación exigida para este tipo de trabajo no es de larga duración y se acomoda, por lo tanto, a unas pretensiones económicas a corto plazo. Segundo: Dada la poca tradición de cultura superior entre las mujeres, son mayoría las que reciben una formación media apta para ocupar este tipo de puestos. Tercero: Son trabajos limpios, poco fatigosos, en su mayor parte apenas esforzados, y por último el sector servicio está llamado a absorber los excedentes de otras secciones.

---

<sup>27</sup> MORRINSON, ANN and VON Glinow MARY Ann. 1990. Women and Minorities in Management. *American Psychologist*. February, p. 200-208.

Es evidente así la acentuación de la tendencia histórica de la fuerza de trabajo femenina a concentrarse en las actividades productoras de servicios; siendo posible señalar entonces, que la terciarización de la estructura productiva del país ha alterado profundamente las tendencias evolutivas de la fuerza de trabajo masculina y ha condicionado la evolución de la fuerza de trabajo femenina hacia una ubicación progresiva en este sector.

Dentro de la administración se pueden evidenciar cuatro categorías o niveles de funcionarios<sup>28</sup>:

- a. Nivel superior: Empleados de alto nivel, gerentes encargados de la administración de la organización, con alto grado de decisión.
- b. Nivel medio: Graduados profesionales que se ubican en un nivel de staff, supervisión y control, con cierto nivel de decisión.
- c. Nivel de profesionales técnicos: Empleados con estudios técnicos que se desempeñan como auxiliares y secretarias.
- d. Nivel del personal de ejecución: Empleados sin calificación especial que se desempeñan en empleos rutinarios sin ningún nivel de decisión.

Es lamentable constatar que aquí, como en otros empleos, hay mayoría de mujeres, por falta de calificación y no por discriminación en los niveles c y d y pocas aunque con cierto aumento en la actualidad en los niveles a y b.

Un sin número de estudios ha demostrado como hombres y mujeres se concentran en diferentes cargos y sectores. La fuerza de trabajo femenina se ha concentrado tradicionalmente en el sector servicio y comercio, y actualmente en el sector financiero. El estereotipo que de la mujer se ha construido socialmente, sugiere el tipo de cargos en los que se podría desempeñar mejor, predestinándola a cierto tipo de cargos o aéreas de trabajo. Tal relación refleja la existencia de segregación ocupacional vertical y horizontal, se cree, por ejemplo, que las mujeres son más honestas que los hombres, entonces deben ocupar cargos como cajeras, se dice que las mujeres son dulces, están dotadas de gran paciencia y si además cuentan con ciertos atractivos físicos, entonces son excelente recurso humano para desempeñar tareas de información al público y ventas. Los estereotipos de género son tan fuertes en nuestra sociedad que para la toma de decisiones en los en los procesos de selección, pesan más, que la información reportada sobre la productividad de hombres y mujeres.

---

<sup>28</sup> Enciclopedia de la Mujer. Tomo IV.

Las personas vinculadas al área de recursos humanos destacan como a pesar del interés y deseo de superación de las mujeres, el rol de madres y cuidadoras de la familia actúa como freno a las expectativas profesionales. La forma como las mujeres hacen compatibles las responsabilidades reproductivas con las productivas, depende de su estatus social y de apoyo de otras mujeres.

En las entidades del sector financiero, como en otras organizaciones existe segregación ocupacional por sexo, hay cargos que tradicionalmente han sido asignados para mujeres y otros para hombres. Se observa una alta representatividad femenina en el área comercial, principalmente en las corporaciones de ahorro y vivienda, y una tendencia masculina en las áreas técnicas de sistemas, planeación y dirección.<sup>29</sup>

Con base en los estereotipos sociales se cree la función de secretaria es más adecuada para mujeres. Por sus características de personalidad detallista, delicada, minuciosa y protectora. La mensajería, en cambio, requiere de personas hábiles para transitar por la ciudad, subir en buses y busetas, viajar de pie con un peso considerable, buscar direcciones, se lo suficientemente fuerte para defenderse en fin, no son aspectos para que una mujer desempeñe esta labor.

De acuerdo con el área de recursos humanos, la idoneidad femenina para algunos cargos es innegable. Dicen que la mujer es más paciente, tranquila, amable, conciliadora, seductora, y por tanto, es más adecuada para el trato con el cliente natural. Por eso a “primera vista” en las corporaciones tiende a haber más mujeres que hombres. Respecto a las mujeres se cree también que son honradas y honestas, por ello se le ha encargado en varias entidades la función de cajeras.

Los principales empleos ofrecidos a las mujeres son:

- ❖ Secretarías y empleadas: Empleos que requieren cierta capacitación técnica.
- ❖ Auxiliares: Encargadas de las tareas de ejecución como la contabilidad y parte operativa de la administración.

---

<sup>29</sup> Gómez, Guadalupe y Morant, Ferrer. 1995. Historia social: un espacio de encuentro entre género y clase. En Guadalupe Gómez y Ferrer Morant ediciones. **Las relaciones de género**. Guadalupe Gómez-Ferrer Morant Ediciones, Barcelona.

- ❖ **Asesoras:** Encargadas de la atención al público, en la actualidad se observa una alta tendencia de las mujeres a desempeñarse en este tipo de cargos, gracias a sus capacidades y habilidades femeninas.
- ❖ **Gerencia y cúspide de los niveles administrativo:** Puestos y cargos en los que actualmente las mujeres están alcanzando un alto nivel de participación.

No obstante, estas nuevas formas de ingreso de la mujer al sector financiero, no necesariamente se puede interpretar como los resultados de una mayor conciencia de género entre las mujeres. Tal vez los sentimientos de confianza y de amistad llevan a las mujeres a contratar más mujeres en el sector en mención, pero no significa que el propósito sea transformar las inequidades de género en el mundo laboral, y aportar así al surgimiento de organizaciones con culturas transformadoras.

## **15.5 CARACTERISTICAS GENERALES DE LAS MUJERES EJECUTIVAS**

### **15.5.1 Perfil Profesional**

- **Formación Académica**

En los programas de administración de empresas el énfasis en el aspecto formativo de los estudiantes, busca que estos puedan desempeñar funciones que permitan satisfacer eficazmente las exigencias que el medio exige como:

- A.** Diseño y utilización de las técnicas de control y evaluación de todas las actividades administrativas.
- B.** Planear y organizar los recursos técnicos, humanos, físicos, financieros y tecnológicos para alcanzar los objetivos.
- C.** Planear y ejecutar la obtención de recursos financieros, cuya aplicación racional permita mayor productividad.

- D.** Asesorías y estudios de factibilidad en las diferentes áreas administrativas que requieran los diversos organismos empresariales y profesionales.
- E.** El ejercicio de la docencia y de la investigación científica de la administración de empresas en las facultades o escuelas universitarias oficialmente reconocidas por el gobierno.
- F.** La implementación de los diversos elementos que integran la mecánica y la dinámica administrativa moderna en el ámbito empresarial<sup>30</sup>.

- Ubicación Profesional

La formación que recibe el administrador de empresas lo capacita para desempeñarse en áreas que tengan funciones como:

- A.** Evaluación de proyectos de inversión
- B.** Dirección y manejo de Recursos Humanos
- C.** Planeación y organización de las actividades financieras de la organización
- D.** Diseñar y ejecutar estudios de investigación de mercados
- E.** Toma de decisiones
- F.** Manejo de conflictos de trabajo

- Experiencia

---

<sup>30</sup> Consejo profesional de Administración de Empresas. Normatividad de la administración de empresas. ley 60 de 1981. Código de Ética. Guía publicidad.

La experiencia se convierte en un factor importante para la ubicación en cargos superiores no solo de las mujeres sino para toda persona que aspira a alcanzar mejores niveles jerárquicos en las organizaciones.

- Nivel educativo

El factor determinante del fuerte crecimiento de la participación femenina lo constituye el alto y creciente nivel educativo de las mujeres. Este mayor nivel educativo ha tenido dos efectos importantes: disminución en las tasas de natalidad y aumento significativo en la participación de las mujeres en el mercado laboral.

- Carrera Laboral

La carrera laboral la constituyen los cargos que una persona ha desempeñado y que le han permitido adquirir la experiencia para acceder a mayores niveles en las empresas.

La mujer ha demostrado sus capacidades y como se ha visto ha pasado de ser empleada, secretaria y demás oficios operativos a lograr un desempeño eficiente en los niveles superiores que implican toma de decisiones



## 15.6 ESTILOS DE LIDERAZGO

El tema de los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres ha presentado muchas controversias. Si los estilos femeninos y masculinos son diferentes. ¿Esto implica que es inferior?, si existe una diferencia, ¿significa que al etiquetar los estilos de liderazgo por géneros se fomenta la asignación de estereotipos?

En los últimos años se han conducido diversos estudios que se han enfocado en el género y el estilo de liderazgo. Su conclusión general es que los hombres y las mujeres emplean estilos diferentes.

Específicamente las mujeres tiende a optar por un estilo más democrático, en donde se orientan mas por los procesos, por lo que tienden a buscar más opiniones y sugerencias a su alrededor, por otra parte las mujeres prefieren manejar dentro de la organización estructuras más flexibles y planas donde el trabajo es mas concertado, pues tiende a involucrar a los integrantes de su equipo en la toma de decisiones y comparte sus éxitos con este.

Es más factible que las mujeres fomenten la participación, compartan el poder y la información e intenten fortalecer el valor en sí mismos ante sus subalternos. Dirigen mediante la inclusión y dependen de su carisma, experiencia contactos y habilidades interpersonales para influir en otros, las mujeres tienden a emplear el liderazgo transformacional, motivando a otros a transformar su interés personal en las metas de la organización<sup>31</sup>.

Es más factible que los hombres empleen un estilo directivo, de mando y de control. Dependen de la autoridad formal de su posición como base para la influencia. Los hombres emplean el liderazgo transaccional, entregando recompensas por el buen trabajo y castigos por el malo.

Esta tendencia de los dirigentes a ser más democráticas que los hombres declina cuando las mujeres se encuentran en puestos dominados por hombre. Aparentemente las normas del grupo y los estereotipos de los roles masculinos sobrepasan las preferencias personales así que las mujeres abandonan sus estilos naturales y actúan mas autocráticamente.

---

<sup>31</sup> Revista Dinero. La nueva gerencia. Bogota. 20, Septiembre, 2002. N.166.P36

Se sugiere así cierta relación general entre el género y el estilo de liderazgo. Pero ciertamente, el género no implica destino. No todas las mujeres líderes prefieren un estilo democrático. Y muchos hombres emplean el liderazgo transformacional. Por lo tanto hay que ser cautelosos al etiquetar estilos de liderazgo por género.

## **15.7 ALTERNATIVAS Y ESTRATEGIAS PARA CONCILIAR TRABAJO Y FAMILIA**

Dada la interrelación que se produce entre la vida personal, familiar y profesional de la ejecutiva, se considera importante aproximarse un poco a la vida de estas mujeres para conocer algunas de sus características socio-familiares y estrategias para conciliar la vida familiar y profesional.

La conciliación de funciones en el trabajo y la familia, ha sido considerada, desde hace tiempo, como un “problema” para las mujeres pero no para los hombres; así lo manifiestan muchas mujeres, que consideran que la interrelación entre la esfera laboral y la esfera familiar pone de presente una vez más como el funcionamiento de los lugares de trabajo o de las familias no depende por completo de factores asociados con una sola de las dos esferas.

Una de las críticas del trabajo de las mujeres en su discontinuidad, su inestabilidad y su abandono, la discontinuidad hace referencia a las ausencias en el trabajo, motivadas en general por las urgencias familiares o los permisos de maternidad, la inestabilidad a los cambios frecuentes de trabajo, por traslado de vivienda, del cónyuge u otros factores, el abandono, el carácter transitorio que algunas mujeres atribuyen a su trabajo.

Es importante considerar el hecho de que las empresas deberían ofrecer a las mujeres los parámetros para que las mujeres encuentren un balance entre la vida familiar y el trabajo, pues es la única forma en que la empresa no pierde competitividad. La manera de hacerlo es ofreciendo opciones flexibles de trabajo para sus empleados, como la de poder realizar el trabajo desde cualquier lugar, a esto se le puede sumar la implementación de estrategias de manejo del tiempo.

La idea es crear espacios flexibles para que cada cual pueda atender sus prioridades, este tipo de estrategias comprometería más a la gente, otra estrategia podría ser crear gerencias virtuales, en donde el tiempo y el espacio no sean limitantes para ser un buen trabajador.

## **16. ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

### **16.1 POLITICAS DE VINCULACION**

En el desarrollo de la investigación en las entidades financieras de la ciudad las mujeres ejecutivas consideran que la incursión de la mujer a este tipo de organizaciones es fruto de una política de igualdad de oportunidades, pues ellas consideran que las empresas empezaron a aprovechar el potencial con que cuentan las mujeres para desempeñarse laboralmente, pues como afirmaron algunas de ellas, “En este tipo de organizaciones las mujeres se han convertido en una ventaja competitiva, pues han demostrado que tienen talento para desempeñar cargos directivos, aparte de representar el lado amable de la corporación, y tener la capacidad interlocutora para hacer que cualquier tipo de cliente se sienta bien, lo que depende mucho de sus cualidades femeninas, humanas y sentido intuitivo.

De las mujeres entrevistadas el 96% considera que la entidad no tiene políticas especiales en cuanto a la contratación de mujeres, ellas consideran que en la medida que la aspirante a cargos directivos cumpla con los requisitos del cargo tiene igual posibilidad que un hombre para ocupar este tipo de cargos.

Realmente afirman: “las entidades financieras(bancos), están considerando a la mujer como un recurso valioso, porque han demostrado que son capaces, que están preparadas, están aprovechando el talento creativo de ellas, su preparación y capacidad de hacer frente a los retos de este tipo de negocios, y están respondiendo bien a este mercado laboral”.

Solo el 4% considera que la entidad si tiene políticas de vinculación con relación a mujeres, en especial las ejecutivas del sector corporativo, pero que estas políticas obedecen a un programa de imagen de empresas entre las que se destacan: Bancolombia, Banagrario y Banco CSC.

## 16.2 CARGOS QUE GENERALMENTE DESEMPEÑAN LAS MUJERES EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS (BANCOS).

De la estructura administrativa de las entidades financieras (bancos) hacen parte 108 mujeres.

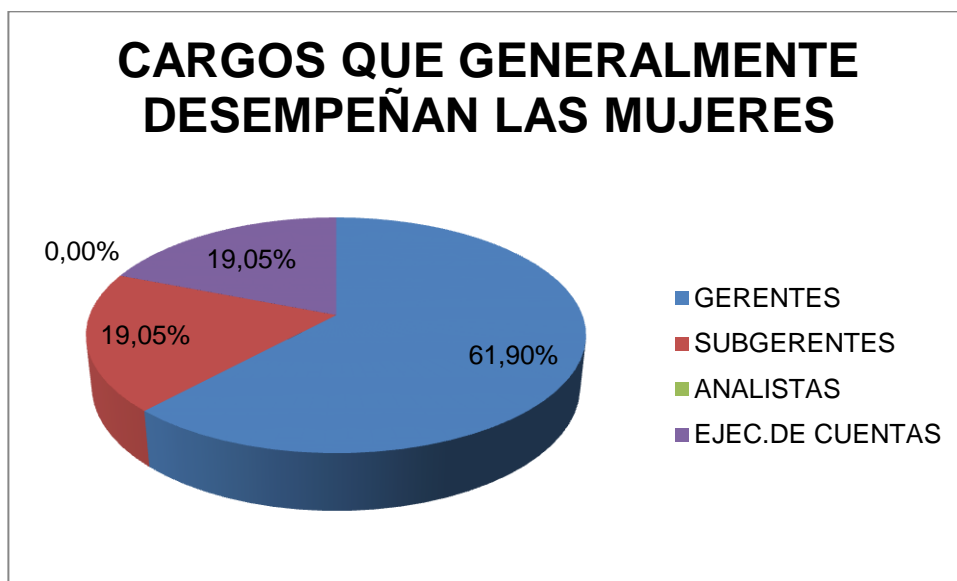


Grafico 1

Fuente: Encuesta

De estas como se pueden observar en el grafico 1, el 61% de las mujeres encuestadas ocupan cargos de gerente en sus empresas, el 19% ocupan cargos de subgerentes administrativos de oficinas o sucursales, y el 19% restante ocupa cargos de ejecutivas de cuentas que tienen como función abrir cuentas para los clientes nuevos y revisar las transacciones de los mismo.

Al preguntar sobre los cargos que ellas consideran tienen mayor probabilidad de desempeñar las mujeres es este tipo de entidades, el 50% considera que el área comercial es la que demanda mayor número de mujeres, ya que esta área es un

área de permanente contacto con el público en el cual se aprovechan las capacidades, empuje e imaginación inherente a su condición femenina.

El otro 50% considera que la mujer está en la probabilidad de desempeñarse en todos los cargos, siempre y cuando tenga o cumpla con los requisitos que se necesiten.

Otro hecho que marca la pauta son los niveles de los cargos desempeñados por las ejecutivas encuestadas en estas entidades.

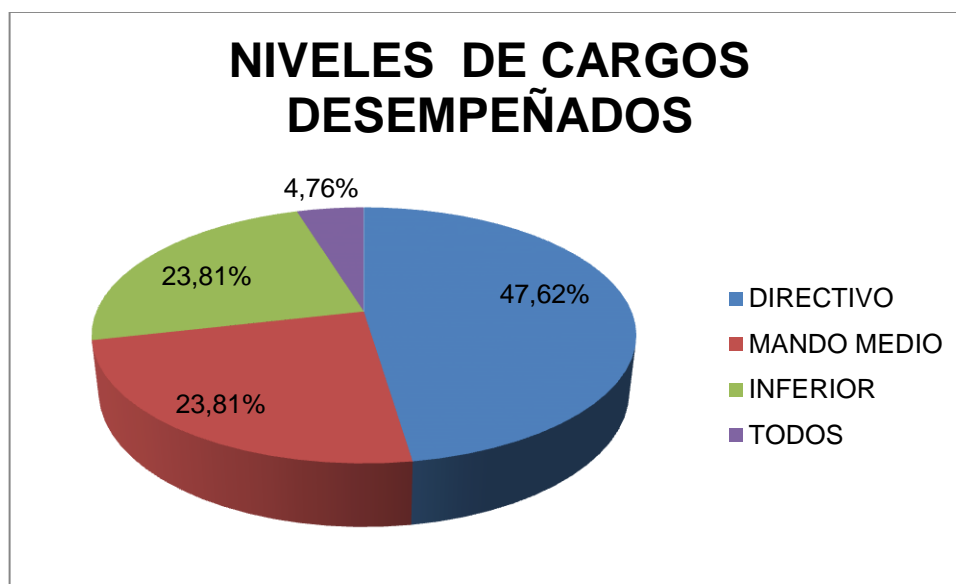


Gráfico 2

Fuente: Encuesta

El gráfico 2, nos muestra que el 47% de las encuestadas tiene o se desempeñan en cargos de nivel directivo, mostrado así que este sector económico brinda buenas oportunidades laborales a las mujeres en estos niveles de dirección.

Otro 23% indica que las mujeres obtienen cargos en niveles medios e inferiores, brindando igual posibilidad de alcanzarlos por los medios requeridos o exigidos por las organizaciones y el 4% restante opina que las mujeres pueden obtener cargos en cualquier nivel directivo.

### 16.3 FACTORES QUE HAN MOTIVADO LA PARTICIPACION DE LA MUJER EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS (BANCOS).

Al analizar la evolución de la mujer, en los bancos, encontramos como factores motivadores de su creciente participación los siguientes:

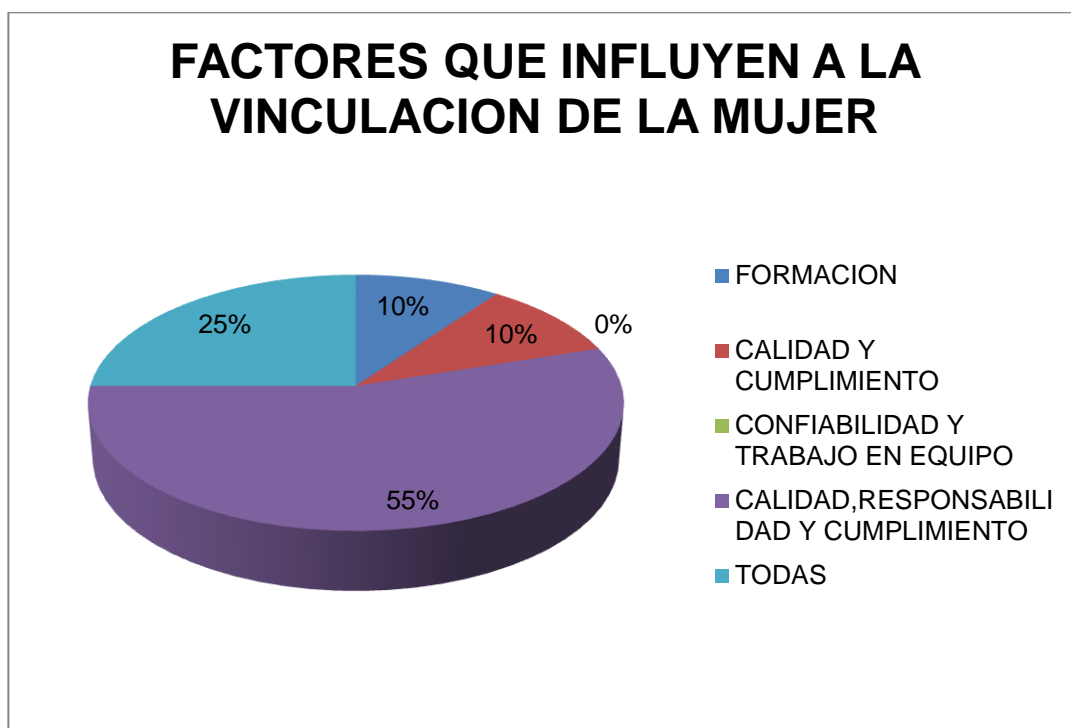


Grafico 3

Fuente: Encuesta

Factores	Porcentaje
Formación	10%
Calidad y cumplimiento	10%
Confiabilidad y trabajo en equipo	0%
Calidad-responsabilidad y cumplimiento.	55%
Todas	25%

## Tabla1

Fuente: Encuesta

Como se muestra en la tabla numero 1, el 55% de las mujeres encuestadas considera que los factores más motivadores de la participación de la mujer en este sector han sido su calidad, responsabilidad y cumplimiento en sus labores diarias, lo que evidencia que la mujer a través de un trabajo excelente y un compromiso con la tarea destaca su promoción en el trabajo reflejando un buen desempeño del mismo, que se evidenciara en logro de objetivos en su trayectoria laboral.

Mientras que un 25% opina que esta participación está asociada a una combinación de todos estos factores como formación, calidad y cumplimiento, confiabilidad y trabajo en equipo, calidad, y responsabilidad, como factores determinantes del aumento de su participación.

Solo un 10% encuestado elige la formación, la calidad y el cumplimiento son para el otro 10% restante de las encuestadas las razones que han motivado a los directivos de estas empresas permitirles desempeñarse en altos cargos.

Cabe anotar que factores sociales, culturales y económicos que un tiempo fueron decisivos para el ingreso de las mujeres al área laboral de este sector, han pasado a un segundo plano, y lo realmente importante en la actualidad son las cualidades y capacidades que poseen las mujeres para desempeñarse en los altos cargos de las empresas.

## 16.4 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA MUJER EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS (BANCOS)

### 16.4.1 PERFIL PROFESIONAL

Tomando en consideración variables como la educación, se identificó el perfil profesional de las mujeres ubicadas en los niveles directivos de los bancos.

- **Nivel Educativo**

Las ejecutivas poseen altos niveles educativos, el 75% tienen estudios profesionales o universitarios, mientras que solo el 25% restante afirma haber realizado estudios posteriores al pregrado. Estos incluyen especializaciones y postgrados académicos reconocidos. Lo que demuestra que para desempeñarse en los altos cargos las exigencias mínimas es tener título de profesional.

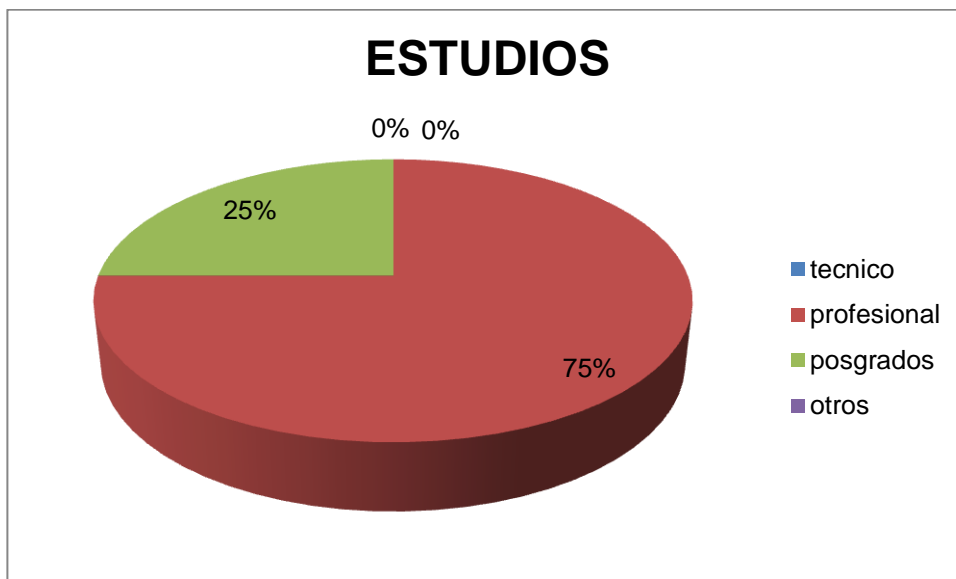


Gráfico 4



Fuente: Encuesta

- **Formación Académica**

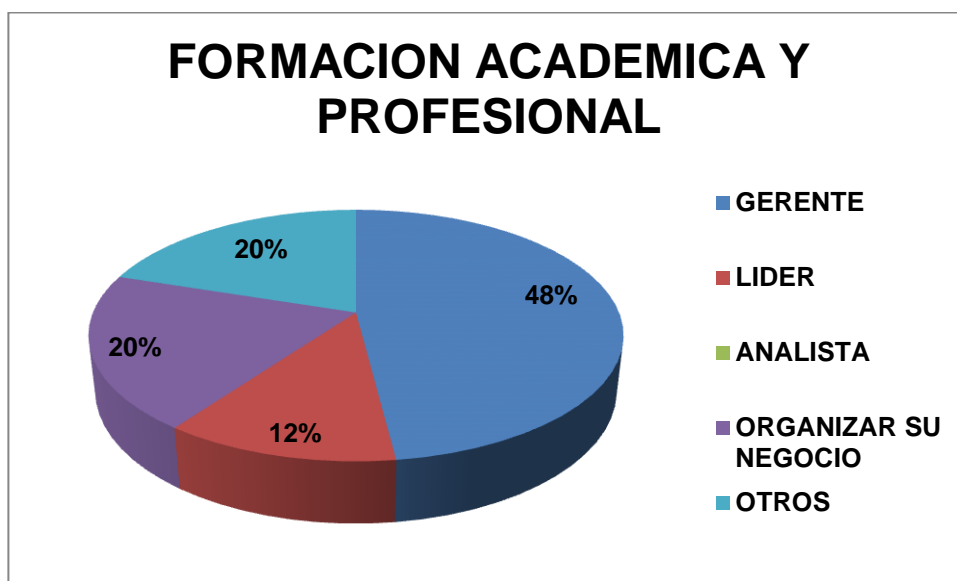


Grafico 5

Fuente: Encuesta

Al indagar sobre la formación académica de las ejecutivas; se presenta 4 opciones para conocer el direccionamiento de su carrera: a lo cual respondieron así: Grafico 4.

El 48% considera que su formación académica está dirigida a desempeñarse como gerentes de su propia empresa, seguido de un 20% que escogió la opción de organizar su propio negocio y otro 20% escogió otras opciones como, directores de servicios, subgerentes, ejecutivos de cuentas, entre otros, mientras que un 12% considera que están preparadas para ser líderes.

- **Área funcional**

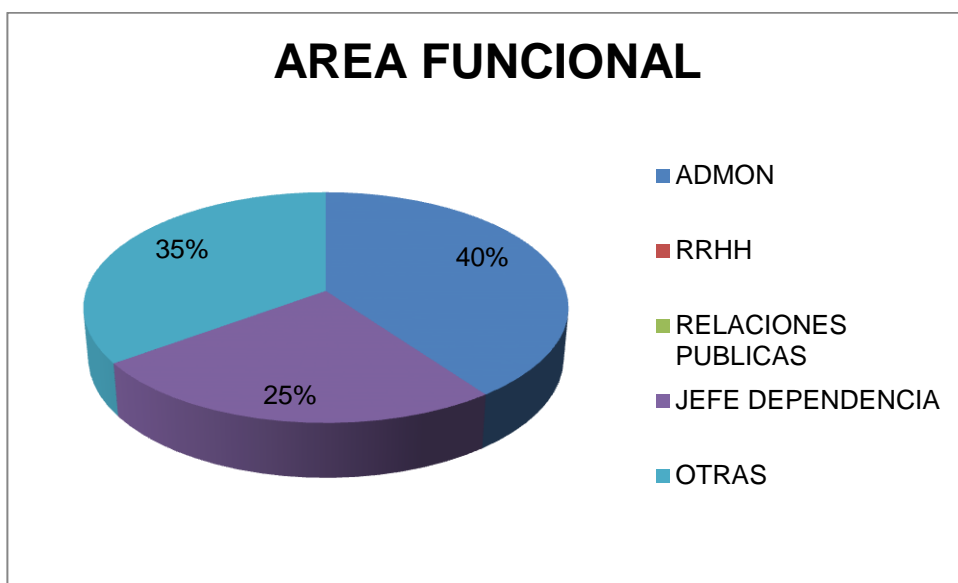


Gráfico 6

Fuente: Encuesta

Al determinar el área funcional en el cual se desempeñan las ejecutivas en los bancos de la ciudad de Cartagena, se pudo establecer que: Gráfico 5 el 40% se ubica en la administración de oficinas y sucursales, el 25% en puestos de jefes de dependencia, y el 35% se ubica en otras áreas funcionales como recursos humanos, área comercial y mercadeo.

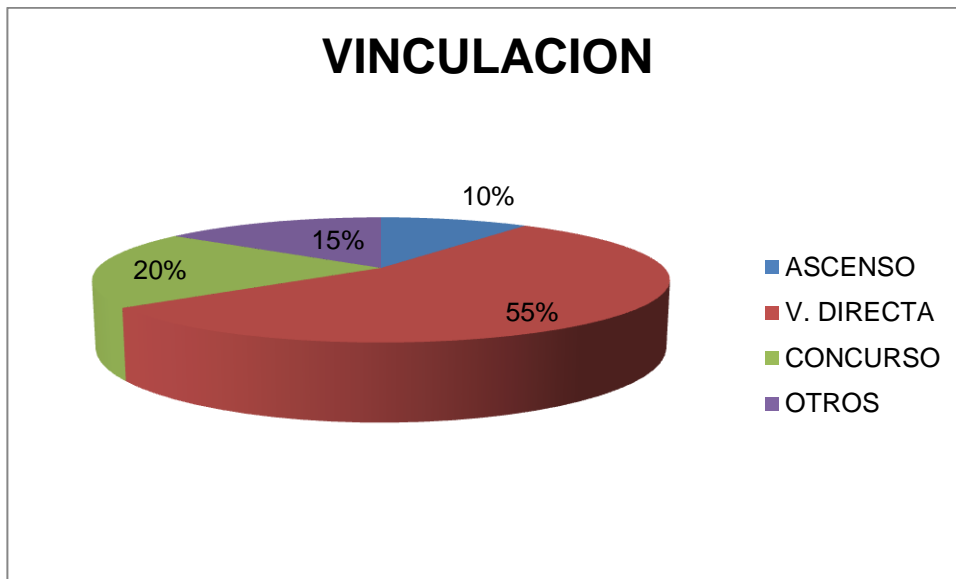


Grafico 7

Fuente: Encuesta

- **Vinculación**

Las formas o modos de vinculación de mujeres en la parte directiva por parte de los bancos, muestra que el 55% de las ejecutivas han asumidos cargos directivos por vinculación directa, el 20% por concurso, el 15% por otros factores como meritos, y el 10% por ascensos haciendo carrera dentro de la misma empresa, mostrando así que el sector financiero permite estabilidad laboral.

- **Éxito Profesional**

Los resultados revelan que un mayor porcentaje (75%) de las ejecutivas tiene una percepción de su éxito profesional relacionada básicamente con el amor por su trabajo como la clave de su éxito, otro 15% considera básicamente la tenacidad y la determinación como la clave de su éxito, y el 10% estima que el éxito profesional se debe a la responsabilidad en sus labores diarias. Otros factores como el sexo (genero) y atención a las personas no obtuvieron aceptación entre las encuestadas, pues consideran estos aspectos no relevantes en su éxito laboral.



Grafico 8

Fuente: Encuesta

**16.5 CARACTERISTICAS DE LOS ESTILOS ADOPTADOS.**

Al consultar a las ejecutivas sobre el conocimiento que tienen sobre los diferentes enfoques administrativos, la respuesta predominante es que tienen un conocimiento de todos los enfoques.

Consultadas también sobre el enfoque con el cual se identifican de acuerdo a su desenvolvimiento dentro de la organización, un elevado porcentaje escoge el enfoque de relaciones humanas, mientras que otras consideran el hecho de emplear el participativo y el 5% restante aplican cualquier otro enfoque, y algunas comentaron que muchas veces deben emplear algo de cada enfoque.

“No se trata de ser autoritaria pero lamentablemente este tipo de trabajo lo exige, tampoco ser completamente emotivas sino mantener cierto equilibrio, hay que ser cordial e intentar que la gente se comprometa así no tienes que hacer demasiado seguimiento.” **(Diana Lequerica gerente de CITIBANK).**

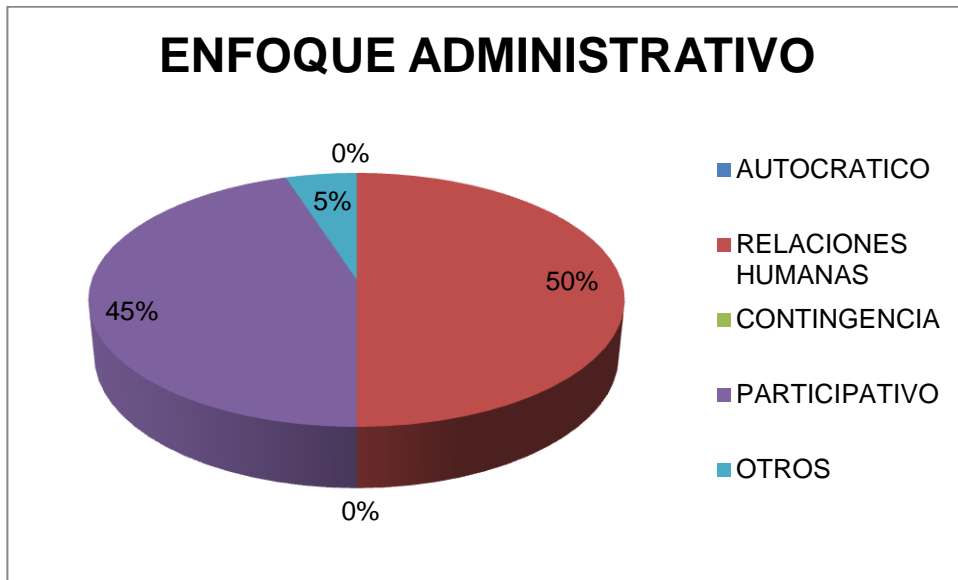


Grafico 9

Fuente: Encuesta

En cuanto a su relación con los empleados, el 100% considera que es de compromiso, pues piensan que el ambiente de trabajo no debe ser forzado por el contrario, es muy importante que la gente sienta que la entidad está comprometida con ellos al igual que ellos lo están con la organización, pues así pueden sentir que van creciendo profesionalmente.

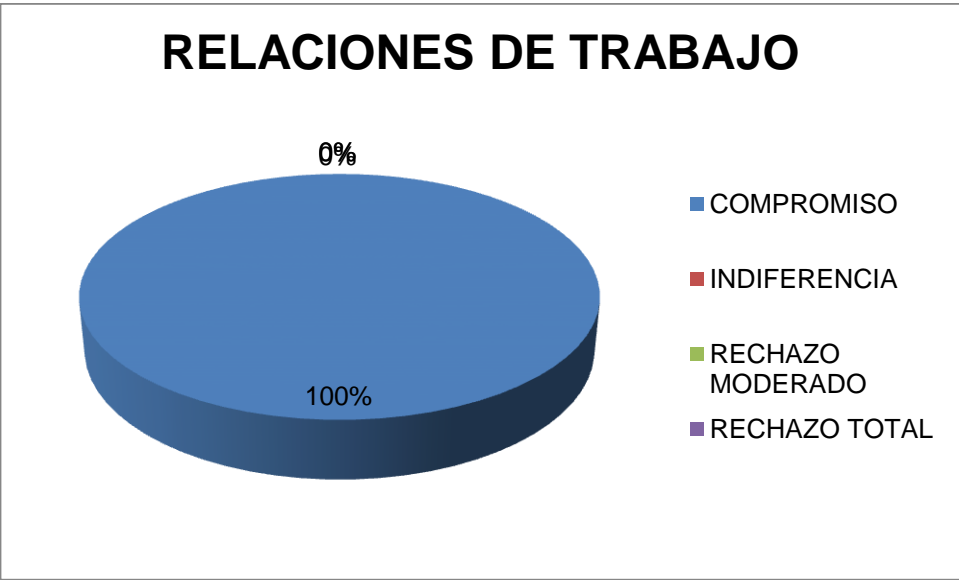


Gráfico 10

Fuente: Encuesta

En cuanto a su capacidad de liderazgo, el 55% de las mujeres encuestadas consideran que este es excelente, pues lo ven reflejado en los resultados que obtienen con los objetivos propuestos, pues aplican el liderazgo en una forma particular característico de las mujeres, pues son abiertas desarrollan equipos de trabajo, logran consenso, comparten el poder con colegas y subalternos, son comunicativas y mantienen un equilibrio entre las dimensiones personales y laborales, además todas sus actividades van orientadas al cumplimiento eficiente de la tarea. El 45% restante considera que su capacidad de liderazgo es buena pues piensan que en algunos aspectos hay falencias que hay que mejorar como por ejemplo, por falta de una comunicación más abierta se han presentado equívocos que han afectado en gran medida el buen desempeño de los trabajadores en el cumplimiento de las labores asignadas.

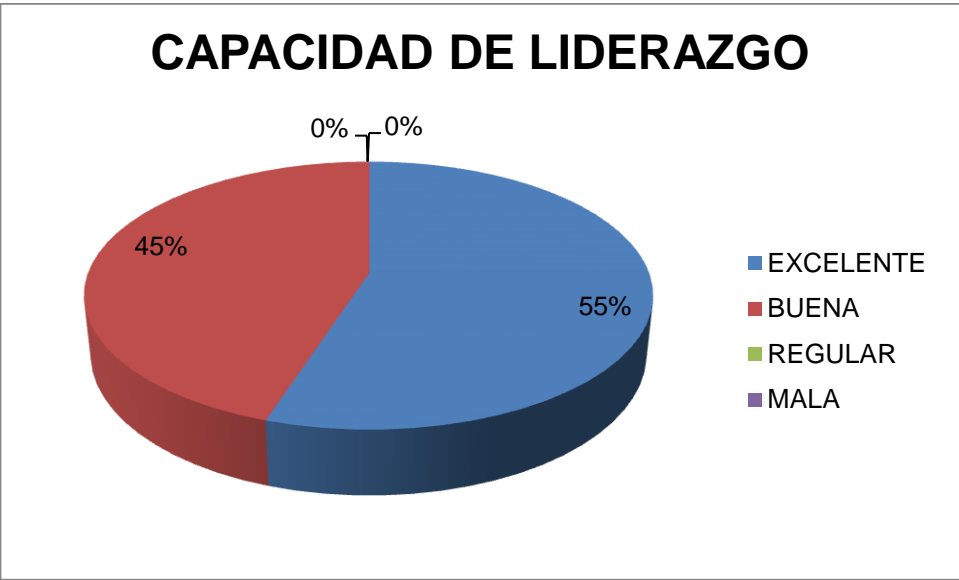


Grafico 11

Fuente: Encuesta

**16.6 MOTIVOS POR LOS CUALES SE PREFIEREN A LAS MUJERES EN LOS BANCOS.**

OPINION	PORCENTAJE
Ser más confiables	22.73%
Ser mas entregadas a su trabajo	22.73%
Capacidad para trabajar en equipo	13.64
Ser mas autenticas y tener dinamismo de grupo	40.91%

Tabla 2

Fuente: Encuesta

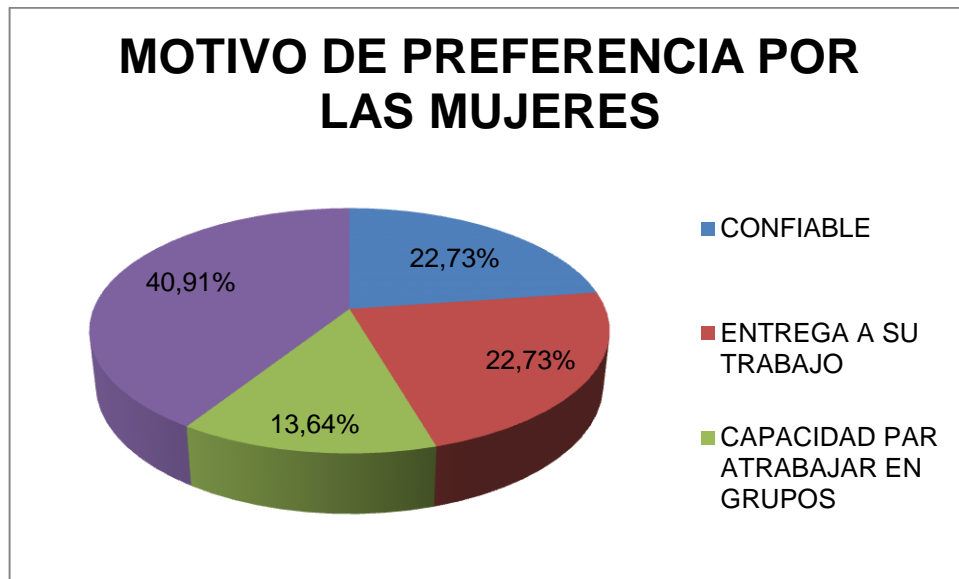


Grafico 12

Fuente: Encuesta

Como se puede observar el mayor indicador de preferencia de la mujer en los niveles directivos lo constituye su autenticidad y dinamismo, seguido de la entrega a su trabajo, al igual que ser más confiables en el trabajo que desempeñan. Mientras que el 13% afirma que su capacidad para trabajar en grupos es lo que motiva a estas entidades a preferirlas en cargos de alto nivel directivo.



## 16.7 OBSTACULOS SEÑALADOS POR LAS EJECUTIVAS EN LAS ENTIDADES BANCARIAS.

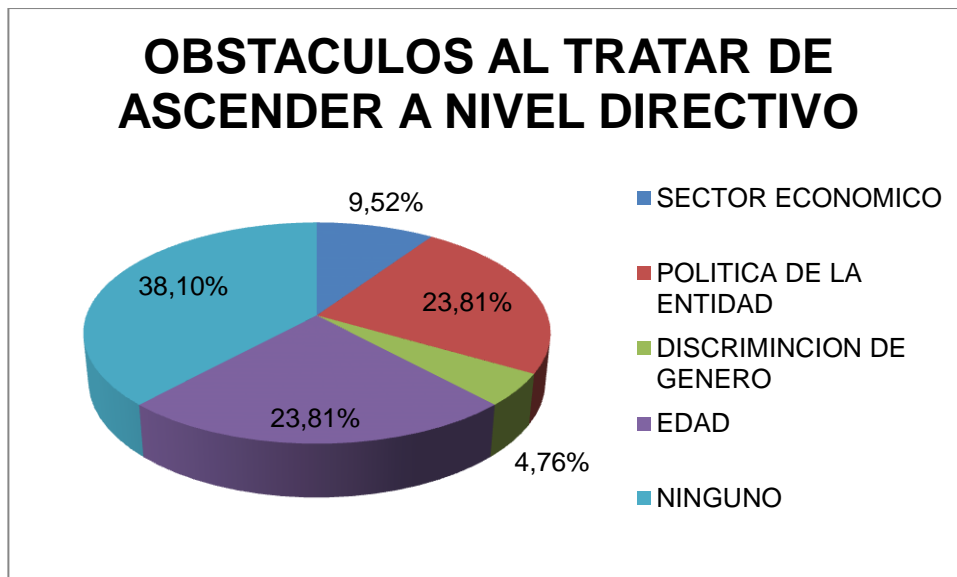


Grafico 13

Fuente: Encuesta

Al considerar las amenazas u obstáculos a los cuales pueden estar expuestas las mujeres dentro del sector financiero para ascender, encontramos según el gráfico 12, que el 38% afirma no haber encontrado obstáculos dentro de la entidad para ascender a niveles directivos que amenacen su desarrollo profesional dentro de la misma, ya que manifiestan una percepción muy positiva de sus capacidades personales y de su inserción en el mundo laboral.

Un 23% opina que la amenaza que puede afectar el ascender es la edad, pues para algunas de ellas este aspecto ha sido motivo de dificultad por parámetros establecidos dentro de la misma organización y el otro 23% consideran que por políticas de la entidad se les imposibilita traspasar de ciertos límites jerárquicos a pesar de tener el perfil profesional requerido, para dichos cargos.

Un 9% considera que el sector económico se convierte en un obstáculo para ascender en algunos niveles directivos, pues piensan que por opinión de jefes o de colegas, en este sector económico el ambiente de trabajo está dominado por la cultura de los hombres, mientras que el 4% opina que en algunas entidades existe discriminación de género como obstáculo para ascender, “son muchos los

aspirantes y pocos los elegidos, y en el caso de las mujeres, la condición sexual constituye un factor que disminuye sus oportunidades de hacer parte de los elegidos”.

**16.8 DISCRIMINACION LABORAL**

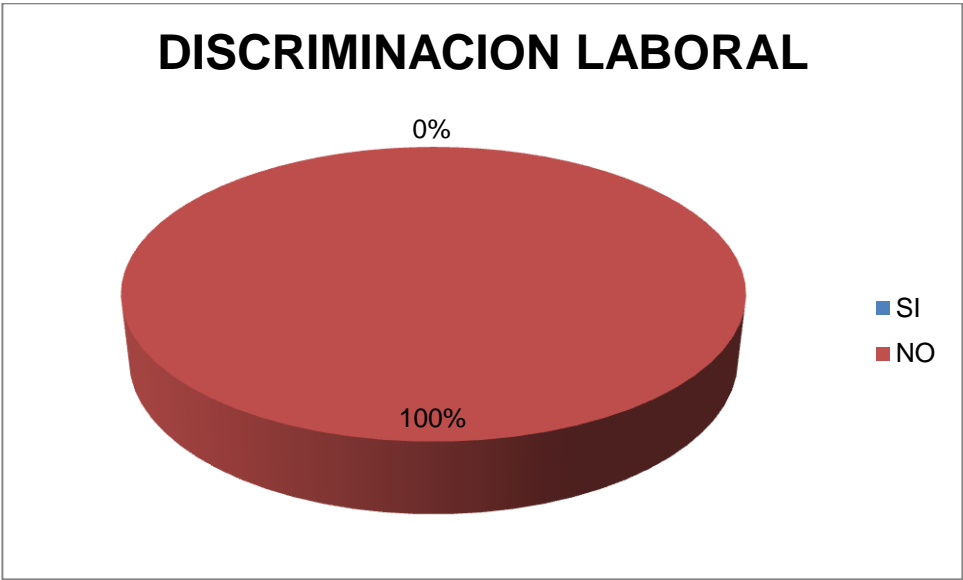


Grafico 14

Fuente: Encuesta

En el aspecto que busca identificar si existe o no discriminación laboral para la mujer el 100% de las encuestadas considera que no existe discriminación hacia ellas, como lo podemos observar en el grafico 13.

## 16.9 CARACTERISTICAS SOCIALES Y FAMILIARES DE LA MUJER TRABAJADORA EN LAS ENTIDADES BANCARIAS.

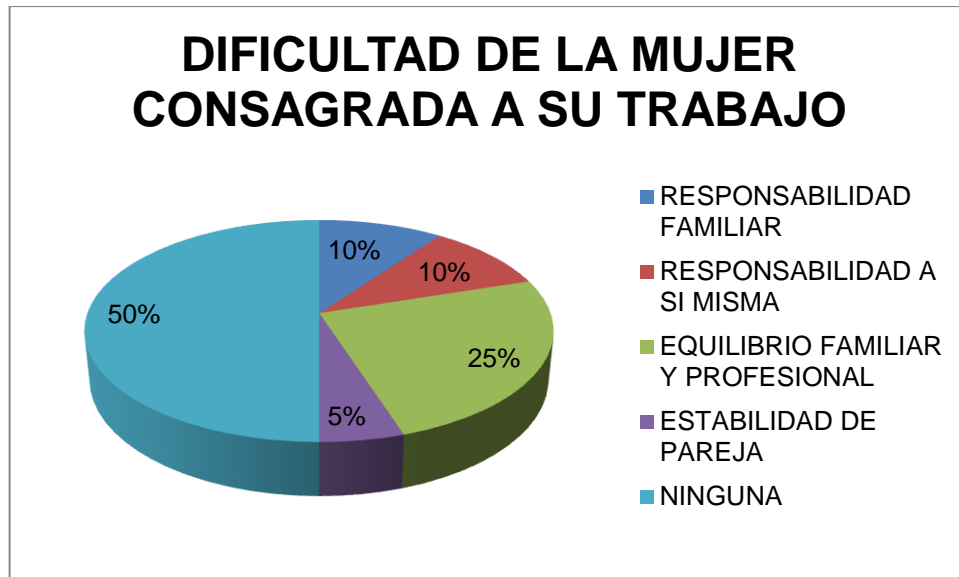


Grafico 15

Fuente: Encuesta

En el caso de las mujeres ejecutivas de los bancos se pudo establecer que:

Al preguntarse si al consagrarse la mujer al trabajo, le queda difícil asumir responsabilidades familiares, el 50% de las ejecutivas considera que no han tenido que sacrificar ningún aspecto de su vida para desarrollarse laboralmente mientras que un 10% opina que se le ha hecho difícil asumir responsabilidades familiares, por un 10% que opina que han tenido que dejar atrás sus responsabilidades consigo misma.

Un 25% opina que se le ha hecho difícil asumir o encontrar un equilibrio entre lo familiar y laboral, sin que uno afecte al otro. Y un 5% de las encuestadas opina que se ha visto afectada su estabilidad de pareja.

A las cuales si les afecta en cada una de este hecho, señalan como implicaciones de esto para su satisfacción personal, el mantenimiento de la armonía en el hogar, el poco tiempo que dedican al cuidado de los hijos y familia en general. “cuando las mujeres ascendemos en jerarquía laboral debemos dedicar más tiempo y mayor esfuerzo al trabajo profesional, y como consecuencia disponemos de menos tiempo y esfuerzo para la familia, aunque queramos mantener un equilibrio, siempre habrá periodos en que nos inclinemos hacia un lado u otro.” **(Rosi Juan), Gerente de BANCO SANTANDER.**

En ocasiones esta situación genera un sentimiento de culpabilidad y frustración en las ejecutivas encuestadas, haciendo que rechacen el seguir avanzando en la categoría ocupacional.

#### 16.10 ESTRATEGIAS PARA CONCILIAR VIDA FAMILIAR Y PROFESIONAL



Grafico 16

Fuente: Encuesta

Entre las estrategias adoptadas por las mujeres o ejecutivas encuestadas de los bancos, la más importante está marcada por el hecho de que el 60% de ellas no han tenido que aplicar ninguna estrategia en particular, pues para muchas de ellas, el pertenecer al mundo laboral no ha sido motivo para sacrificar ningún aspecto relacionado con su vida personal.

Muy al contrario otras piensan que el factor más importante lo constituye la contratación de empleada domestica el (35%), lo que nos permite pensar que mientras la mujer se dedica a su trabajo profesional, siempre necesita de alguien que le sustituya en sus labores del hogar como el cuidado de la casa, la atención de los niños, etc.

Otro 5% opina que han tenido que posponer el matrimonio y la maternidad, lo que puede ser el resultado de la imposición de satisfacción profesional ante lo familiar. De cierta forma la mujer siempre quiere alcanzar primero su realización profesional, saber que el tiempo dedicado al estudio le permitió alcanzar un nivel de estabilidad laboral sobre el cual puede cimentar su deseo familiar. Y se marca el hecho de que ninguna de las encuestadas escogió como estrategia vivir con los padres o con un familiar.

## 17 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las principales conclusiones del estudio, así como algunas recomendaciones consideradas como relevantes para tomarse en cuenta en futuras investigaciones sobre el tema.

### 17.1 CONCLUSIONES

A lo largo de la investigación se han encontrado datos de la más variada índole: algunos interesantes, otros sugerentes, muchos ya esperados y quizás algunos curiosos. Lo importante es que proporcionan una herramienta que puede enriquecer la discusión sobre la situación de las mujeres en el sector financiero de la ciudad de Cartagena y propender cualquier acción racional tendiente a extender, transformar y mejorar la participación de la mujer en las organizaciones.

A partir del análisis de los datos se pudo establecer que:

- ✓ La participación creciente de la mujer en los niveles superiores ha sido un proceso que resulta de amplios cambios sociales en distintos campos. En el terreno de la educación se destaca el aumento de la matrícula femenina y los cambios de orientaciones educativas de las mujeres que acceden a la educación superior, mostrando así que el panorama social y normativo ha sido mejor para la mujer en los últimos años, debido a los importantes cambios sociales en lo que se refiere a la “igualdad de género”.
- ✓ Cambios de orientación de las carreras seleccionadas que están asociadas con la actitud de las mujeres hacia la vinculación laboral, mostrando un

esfuerzo para rentabilizar la inversión académica hacia una posición más favorable en el mercado de trabajo.

- ✓ En lo laboral la participación se ha ampliado y diversificado como resultado tanto de nuevas necesidades económicas como de la transformación de aspiraciones, comportamientos y estrategias de las mujeres con respecto al trabajo y la familia. Un factor importante para la vinculación de la mujer en los niveles superiores de los bancos, lo constituye su calidad, responsabilidad y cumplimiento, es decir su talento y las capacidades con que asuma su cargo es lo que determina su incursión en la fuerza laboral y el mejor desempeño para lograr buenos resultados.
- ✓ Las mujeres manifiestan una percepción muy positiva de sus capacidades personales y de su inserción en el mundo laboral, muy pocas identifican obstáculos o debilidades organizacionales para el desarrollo de su carrera o profesión.
- ✓ En cuanto al perfil profesional, en gran medida estiman haberse formado para ser gerentes y administrar su propio negocio, se ubican en puestos superiores en todas las áreas de la organización y han sido contratadas en forma indefinida, sin importar como obtuvieron su vinculación dentro de la empresa.
- ✓ Presenta un tiempo de permanencia en los cargos en promedio de 4 a 12 años, gracias a que muchas han demostrado capacidad y tenacidad para desempeñarse en los cargos que actualmente ocupan.
- ✓ Pensando en términos de equidad y desarrollo, las políticas de las entidades no parece hacer diferencias en cuanto a la contratación de hombres y mujeres, todo es cuestión de reunir las cualidades y requisitos que exige el cargo.
- ✓ En cuanto a estilo administrativo desarrolla propio dentro de la organización, un 50% manifiesta estar desarrollando el de relaciones

humanas, pues es el que les ha permitido un manejo más equilibrado entre las relaciones con los empleados, cliente y público en general.

- ✓ Lo que corresponde a los datos sobre la vida familiar y las estrategias de las ejecutivas señala un mayor porcentaje del 60%, han tenido que posponer matrimonio y maternidad. Sin embargo ninguna de las encuestadas manifiesta haber tenido que interrumpir su carrera laboral para desarrollar una vida familiar.
  
- ✓ Las estrategias adoptadas para conciliar trabajo y familia, marca un patrón de comportamiento hacia la contratación de empleadas domesticas para las casadas y posponer matrimonio e hijos para las solteras.
  
- ✓ De esta forma el concepto de cultura organizacional aparece como un camino pertinente para estudiar la forma en que cada ejecutiva vive su condición de mujer y los cambios que puede experimentar su situación en ella. El acceso de las mujeres a los altos cargos administrativos o ejecutivos obliga a revisar y transformar los procesos del sistema de gestión, comunicación y las decisiones donde tradicionalmente se han dado brechas en la participación de los géneros.
  
- ✓ Para ampliar y hacer equitativa la participación, es necesario hacer visible la forma en que las mujeres y hombres acceden y tienen control sobre los sistemas de comunicación y decisión, y retirar las barreras que limitan su participación.
  
- ✓ Incluir dentro del contexto de planeación un proceso global de capacitación que incluya seminarios y talleres de crecimiento personal e identidad de género, que permita revisar las experiencias individuales como parte de un sistema de oportunidades y obstáculos que conforman el entorno del desarrollo profesional.



- ✓ Aprender de estas experiencias para asumir la gerencia como gestión de diversidad e incorporar la dimensión de género como herramienta fundamentas del desarrollo organizacional, asumiendo el compromiso de responder con flexibilidad a los requerimientos y expectativas de las mujeres en la organización.
  
- ✓ Es importante que dentro del contexto de cultura organizacional se incorporen estrategias integrales que transformen tanto las acciones de desarrollo de las entidades, como las actitudes, los valores y las practicas que mujeres y hombres traen cotidianamente al mundo del trabajo.
  
- ✓ Se hace importante a las ves monitorear los procesos administrativos de las organizaciones para la vinculación y promoción del personal, para establecer líneas claras de supervisión y ascensos, retirar barreras o techos invisibles que limitan el avance en la carrera profesional de las mujeres.
  
- ✓ 1Trabajar en pro del desarrollo organizacional con perspectivas de género, constituye uno de los retos de quienes están comprometidos con la creación de una sociedad más justa y equitativa entre mujeres y hombres. El análisis y la planeación con perspectivas de género no debe ser entendida como una responsabilidad mas de algunos funcionarios de la entidad, sino como una herramienta útil para mejorar los sistemas de gestión, para cumplir eficientemente las metas organizacionales, para armonizar las responsabilidades afectivas y laborales.

A través de este estudio se pudo establecer que las empresas con una mayor proporción de mujeres en cargos directivos obtienen mejores retornos sobre el capital, son más efectivas a la hora de anticipar y resolver problemas, construyen mejores equipos y tienen una mejor comunicación, y como si eso no fuera suficiente se caracterizan por ser mejores inversionistas, y que a la hora de cambiar de empleadores dentro del sector financiero, son más efectivas en la transferencia de sus competencias y habilidades.

## 17.2 RECOMENDACIONES

Después de realizado el estudio, las autoras sugieren las siguientes recomendaciones que consideran relevantes para quienes estén interesados en el tema y deseen realizar investigación sobre el mismo.

1. A nivel personal promover el desarrollo de la conciencia de su rol como mujer para que pueda validar su contribución como propia y pueda apoyar la contribución de otras mujeres, sin temor y con entusiasmo. Esto le permitirá aportar su mirada de forma constructiva, validar su forma de actuar y sobretodo no dejar de lado su diferencia.
  - a. Promover el respeto a su contribución desde su conciencia como mujer.
  - b. Validar su contribución desde su particularidad femenina, promoviendo así la diversidad de género en la sociedad.
  - c. Atender las nuevas situaciones en la familia por la incorporación de la mujer al mundo laboral, promoviendo la revisión de roles de cada uno de los padres y exigiendo el compromiso mutuo.
2. A nivel organizacional promover la diversidad de género como marco para identificar y desarrollar las formas de manejar de manera equitativa la participación de la mujer en el mundo laboral.
  - a. Que en las organizaciones se haga una revisión constante y formal de los estereotipos de rol que exigen a la mujer comportarse de una forma predefinida por el rol masculino, con lo cual se impide que contribuya como colega, como equipera, como igual, pero desde su diferencia.
  - b. Elaborar una revisión de los estereotipos que conlleva igualmente una revisión de los prejuicios que pueden influenciar los procesos

de recursos humanos tales como la selección, la capacitación y la promoción.

- c. Revisar las exigencias actuales del horario laboral con sus jornadas extendidas y desarrollar programas que promuevan el equilibrio hogar-trabajo para mujeres y hombres.
  - d. Desde las instituciones educativas y las instituciones encargadas de transmitir valores, se puede permitir y apoyar el desarrollo de hombres y mujeres en profesiones distintas a las tradicionalmente asignadas a cada uno, para que puedan ejercerlas con motivación y entusiasmo sin sentir que su identidad se ve cuestionada por ello.
3. A nivel social y familiar, se requiere el aporte equitativo de hombres y mujeres a la tarea educativa en el hogar, para que se dé la corresponsabilidad familiar y de esta forma ambos padres asuman, como ya de hecho se hacen en muchos hogares, tanto la responsabilidad por la educación de sus hijos como la distribución de tareas para la reproducción de la fuerza de trabajo.

## BIBLIOGRAFIA

- ARANGO, Luz Gabriela. Mujeres ejecutivas en Colombia: ¿una nueva generación? Revista ANDI, Santa Fe de Bogotá, D.C.1992.
- Bases de Política Social Estratégica para Cartagena de Indias. Alcaldía de Cartagena y Viva la ciudadanía.2003.
- BERNAL, César Augusto. Metodología De La Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2 ed. Bogotá D.C: Prentice Hall, 2006. 54p. ISBN 970-26-0645-4.
- BOLETIN DEL DANE.Distribucion porcentual por posición ocupacional y por sexo.2004-2005.
- Bases de política social. estratégica para Cartagena de Indias. Alcaldía de Cartagena y viva la ciudadanía. 2003.
- CAPUTO SILVA, Luz Amparo. La mujer en Colombia: Educación para la democracia sin diferencia según el género, 2008.
- CARRASQUE, Pilar, NOGUERA, José y VARELLA, Martí. El empleo femenino en el sector financiero.1997.
- COLCIENCIAS. Segmentaciones del mercado. Caso del sector financiero colombiano. Octubre del 2006.
- COLOMBIA. CONSEJERIA PRESIDENCIAL PARA LA EQUIDAD DE LA MUJER.2005.
  - Consejo profesional de Administración de Empresas. Normatividad de la administración de empresas. ley 60 de 1981.Codigo de Etica.Guia publicidad
- CARDENAS DE SANTAMARIA.M.C. En Colombia las mujeres hacen la tarea. Bogotá D.C. Universidad de los Andes, 2004.
- CARDOZO, L.G y PULIDO, M. Como lograr la igualdad de género a nivel directivo en el sector financiero colombiano. Trabajo de grado para magister en administración. Bogotá D.C: Universidad de los Andes.
- CARTAGENA.CAMARA DE COMERCIO. Desarrollo Empresarial
- COLOMBIA. Dane. Departamento Administrativo nacional de Estadística.Informacion Estadística.2006.
- DE SANTAMARIA, M.C.Participacion de la mujer en el mundo del trabajo, tendencias laborales y retos para la sociedad Colombiana. Facultad de administración de empresas. Universidad de los Andes.2007.
- DRUCKER, Peter. Los Desafíos para la gerencia del siglo XXI.Bogota D.C: Norma, 1999.3p.
- EL UNIVERSAL.Cartagena.7,Marzo,2009,Dsecc.7p.ISSN 0122-6843
- ENCICLOPEDIA ESTRATEGIAS DE HARVARD. Cuando el ejecutivo es una mujer. Tomo III.Educator Editores.1998
- ENCICLOPEDIA DE LA MUJER. Tomo IV.
- FRACICA, Germán. Modelo de simulación en muestreo. Bogotá D.C: Universidad de la Sabana, 1998.36p.
- GARCIA PELAYO, Román. Pequeño Larousse ilustrado. México, ediciones Larousse, 1999.544p.

- Gómez, Guadalupe y Morant, Ferrer. 1995. Historia social: un espacio de encuentro entre género y clase. En Guadalupe Gómez y Ferrer Morant ediciones. **Las relaciones de género**. Guadalupe Gómez-Ferrer Morant Ediciones, Barcelona.
- GONZALEZ MARIN, María Luisa. Metodología para los estudios de género.2008
- <http://www.portafolio.com.co/cada> vez más ejecutivas en Colombia pero menos remuneradas/articulo/2009-03-09.
- <http://www.puertasdelaamericas.com.co/Cartagena-servicios/financieros/17/03/2009>
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS.Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Sexta actualización. Bogotá D.C: ICONTEC, 2008. 1-33P. NTC 5613.
- JARAMILLO, I.C. Reforma legal, feminismo y patriarcado en Colombia, caso ley de cuotas, 2006.
- PUIG FARRAS,Julio.Las segmentaciones de los mercados de trabajo flexible.(El caso del sector financiero colombiano).Medellin,Octubre,2.006
- LEVIN, Richard, y RUBIN, David. Estadística para administradores. México, Prentice Hall, 1996. 528-542p.
- LAMAS, Marta, comp.El género: La constitución cultural de la diferencia sexual, México, 1996,236-303p.
- MARTING UTERMIL, Betty. Guía para la elaboración y presentación de trabajos de investigación. Cuarta edición,Bogota,Ediciones Jurídicas Gustavo Ibañez,2002,83p
- MORRINSON, ANN and VON Glinow MARY Ann. 1990. Women and Minorities in Management. **American Psychologist**. February, p. 200-208.
- Revista Dinero.Tendencias.La mujer dentro de 10 años. Bogotá D.C.18.Marzo, 2005.
- Revista Dinero. La nueva gerencia.Bogota.20, Septiembre, 2002, no.166.p37.
- Revista Dinero. Mujeres motor de la economía. Bogotá, Enero, 2005, no.221.
- Revista Nueva. Ellas son noticias.7, Marzo.2009, no.1126.ISSN 0124-8731.
- SOLANO SUAREZ, Yusmidia.Regionalizacion y Movimiento de mujeres. Proceso en el Caribe Colombiano. ed. Universidad nacional de Colombia, sede Caribe.2006.Pp.31.
- VALDERRAMA HOYOS, Rubiela.Politica para la equidad de Género en Cartagena de Indias.1991-2003.
- [www.Banrep.gov.co/Evolucion](http://www.Banrep.gov.co/Evolucion) de la Banca en Colombia/27/03/2009
- <http://www.cartagenacaribe.com/gggeneral/Bancos.htm>
- <http://www.Puertasdelaamericas.com.co/Cartagena-servicios/financieros/17/03/2009>.
- [www.Portafolio.com.co/cada](http://www.Portafolio.com.co/cada) vez más ejecutivas en Colombia pero menos remuneradas/artículos/2009-03-09.

# ANEXOS

## ENCUESTA

### POSICIONAMIENTO DE LA MUJER EN CARGOS DIRECTIVOS.

#### Introducción

La presente encuesta se realizara con la finalidad de determinar los factores que han generado el posicionamiento de la mujer en cargos directivos en el sector financiero (bancos), de la ciudad de Cartagena. Con la información que se obtenga de esta, se hará un análisis que arroje información sobre la situación laboral de la mujer en dicho sector y se utilizara con fines netamente académicos.

Por favor complete la encuesta cuidadosamente al leerla por completo primero, y luego señale sus respuestas con una "x", en cada pregunta conteste 1 sola opción de respuesta.

Fecha de Encuesta----- Entidad Financiera-----

Nombre (opcional) -----

Edad: (25-30) --- (30-35) --- (35-40) --- Nivel Directivo: Bajo---Medio---- Superior----

Tiempo de permanencia en el cargo: (1-4años) ----- (5-9 años) ----- (9-12 años) ---

Indique con una "X" la respuesta más adecuada según su criterio

1) Estudios realizados:

a. Tecnológicos--- b. Profesional--- c. Posgrados--- d. Otros, ¿Cual?-----

2) La formación académica y profesional me permite desempeñarme como:

a. Gerente ----- b. Líder----- c. Analista----- d. Organizar su propio negocio -----  
e. Otros, ¿Cuál?-----

3) El cargo que desempeña se ubica como:

a. Administración general---- b. Recursos humanos---- c. Relaciones publicas---  
d. Jefe de dependencia---- e. Otra, ¿Cuál?-----

4. Como fue su vinculación a la entidad financiera:

a. Ascenso----- b. Vinculación directa----- c. Concurso-----  
d. otros, ¿Cuál ? \_\_\_\_\_

5. Cree usted que hay discriminación laboral de la mujer para ocupar un cargo directivo:

a. Si---- b. No----

6. De los siguientes enfoques administrativos cual o cuales aplica usted:

a. Autocrático--- b.Relaciones Humanas--- c. Contingencia--- d. Participativo---  
e. Otros ¿Cuál -----?

7. Como califica su capacidad de liderazgo:

a. Excelente --- b. Buena---- c. Regular---- d. Mala----

8. Sus relaciones de trabajo con sus colaboradores(a), son de :



- a. Compromiso---
- b. Indiferencia---
- c. Rechazo moderado----
- d. Rechazo total-----.

9. Su éxito profesional se debe a:

- a. Amor por su trabajo---
- b. Tenacidad y determinación----
- c. Responsabilidad en sus labores diarias-----
- d. Sexo (genero) --
- e. Atención a las personas----

10.Cuál de los siguientes criterios, considera que se tienen en cuenta para la escogencia de las mujeres en un cargo directivo:

- a. Formación académica----
- b. Trabajo en equipo y compromiso con la tarea----
- c. Calidad, cumplimiento y desempeño----
- d. Responsabilidad y confiabilidad----
- e. Presentación personal-----

11. A las mujeres se les prefiere por:

- a. Ser más confiable---
- b. Ser mas entregadas a su trabajo----
- c. Capacidad para trabajar en equipo---
- d. Ser mas autenticas y tener dinamismo de grupo---

12. Los cargos en los que tienen mayor posibilidad de desempeñarse las mujeres en el sector financiero de la ciudad de Cartagena son:

- a. Nivel directivo----
- b. Nivel o mando medio-----
- c. Nivel inferior-----
- d. Todos los niveles.----

13. Los obstáculos que encuentran las mujeres que aspiran llegar a la parte directiva de una organización:

- a. Sector económico---
- b. Políticas de la entidad----
- c. Discriminación de género-
- d. Edad----
- e. Ninguno de los anteriores.

14. Al consagrarse la mujer al trabajo le queda difícil asumir :

- a. Responsabilidades familiares----
- b. responsabilidad hacia sí misma----.
- b. Equilibrio entre vida familiar y profesional---
- d. estabilidad de relación de pareja---
- e Ninguna de las anteriores-----.

15. Que estrategias ha tenido que desarrollar para conciliar su vida familiar y profesional

- a. Posponer matrimonio y maternidad---
- b. Vivir en casa de los padres---
- c. Contratar empleada domestica----
- d. Trabajar desde casa-----
- e. Ninguna de las anteriores-----.