

“LAS NIÑAS TAMBIEN JUEGAN CON CARRITOS”

La Mujer en la Gerencia: el caso del Perú*

Ana Rosa Adaniya
Rosa P. de Pérez-Costa

Imagine esta escena. Está usted observando la ceremonia de clausura del programa de Maestría en Administración de una escuela de administración de posgrado. El presidente de la República, cinco de los ministros más importantes y las autoridades de la escuela ocupan la mesa de honor. No hay ninguna mujer entre ellos. El momento más esperado ha llegado y el Decano empieza a nombrar a los cinco alumnos que han obtenido los más altos promedios de calificaciones. El quinto puesto es una mujer, el cuarto puesto es una mujer, el tercer puesto es... una mujer (todo el mundo empieza a sentirse

muy incómodo, algo fuera de lo normal está ocurriendo), el segundo puesto es... una mujer (¿cómo es posible? ¡debe de haber un error!), el primer puesto es... ¡un hombre! (¡uuuf! ¡por fin! ¡salvó nuestro honor!).

Algo insólito en la cultura de esta escuela de administración, que es predominantemente masculina, había ocurrido. En los últimos veinticinco años, la proporción de mujeres en las promociones de este programa nunca había superado el diez por ciento. Pero, la promoción de 1991 era diferente. En dicho año, la escuela convocó un concurso para otorgar diez becas destinadas exclusivamente a mujeres. La idea tuvo gran acogida y cerca de quinientas mujeres compitieron por esas becas. Al final, la proporción de mujeres en esa promoción ascendió a 40 por ciento. Durante ese año, la competitividad de las mujeres elevó los estándares para todos. Ningún profesor dejó de percibir que la calidad de los debates había mejorado notablemente.

* Presentada originalmente al congreso mundial *Global Research on Women and Management*, Ottawa, Canadá, 21-23 octubre de 1992, y traducida luego al castellano por Clara María Cavagnaro, Lima, 1993. La versión que se presenta en esta edición difiere en algunos detalles de la original. Las autoras agradecen al Profesor Juan Timaná por su valioso aporte en los aspectos estadísticos de la investigación.

- Los gerentes (varones) percibirán que los gerentes de éxito poseen actitudes, características y temperamentos más comúnmente adscritos a los varones en general que a las mujeres en general.

- Las gerentas (mujeres) percibirán que los gerentes de éxito poseen actitudes, características y temperamentos más comúnmente adscritos a los varones en general, que a las mujeres en general.

El género y la experiencia se usaron como *moderadores* de los resultados. El nivel educativo también se usó como *moderador*, como lo sugirió Brenner (1982: 380), quien halló que:

"...las diferencias por sexo desaparecieron cuando se comparó hombres y mujeres de mayor nivel educativo. Los miembros más educados de ambos sexos se aproximaban al estereotipo gerencial".

También quisimos averiguar cómo influyen los estereotipos de roles por sexo en las prácticas de reclutamiento, selección, colocación y despido de las organizaciones (Schein, 1975) y en las etapas de entrada y socialización de la carreras de las mujeres (Terborg, 1977). Con este propósito se envió un cuestionario de seguimiento pidiendo información sobre su carrera solamente a las mujeres con grado de maestría que respondieron el primer cuestionario.

2. El método

a) Instrumentos de medición

El índice descriptivo de Schein (1973, 1975) fue el cuestionario usado —con autorización de la autora— para definir tan-

to los estereotipos de roles por sexo como las características de los gerentes de éxito.

El cuestionario fue cuidadosamente traducido al castellano (ver anexo) con el fin de mantener el sentido exacto de su versión original en inglés^{1/}. Contiene tres formatos, todos con los mismos acápites descriptivos e instrucciones, pero con la diferencia de que uno de ellos pide una descripción de los varones en general; el segundo, una descripción de las mujeres en general; y el último, una descripción de los gerentes intermedios de éxito. Cada persona recibió solamente una versión del cuestionario.

Las instrucciones enunciadas en las tres versiones del cuestionario fueron las siguientes:

"En las páginas siguientes encontrará una serie de términos descriptivos comúnmente usados para caracterizar a las personas en general. Algunos de estos términos tienen una connotación positiva; otros, la tienen negativa; y varios no son ni muy positivos ni muy negativos. Le pedimos que use esta lista para decirnos cómo piensa usted que es la generalidad de los varones^{2/}. Para emitir su juicio, le puede ser útil imaginar que recién va a conocer a una persona, de quien únicamente sabe que es un varón adulto. Por favor, califique cada palabra o

1/ La revisión de la traducción del cuestionario (*reverse translation*) se hizo después del trabajo de campo por sugerencia de la profesora Louise A. Helop. Se obtuvo 95,6 por ciento de concordancia.

2/ En los otros dos formatos, las palabras varón y varones se sustituyeron por mujer y mujeres, y por gerente y gerentes de éxito, respectivamente.

frase de acuerdo a cuán típica sea para describir a los varones en general”.

Los encuestados calificaron los ítem descriptivos según una escala de cinco puntos, desde 1 *atípico* hasta 5 *típico*, con un calificativo neutral de 3 (*ni típico ni atípico*).

Adicionalmente, como ya se mencionó, se envió un segundo cuestionario, abierto con seis preguntas (ver anexo), a las gerentas de la muestra que tenían grado de maestría. Las preguntas estaban relacionadas con las barreras que las informantes habían enfrentado en las etapas de ingreso y socialización de su carrera profesional.

b) Procedimiento

El primer cuestionario se administró de dos maneras distintas. Alrededor del cincuenta por ciento (48,7) se envió a participantes de programas vespertinos para ejecutivos. El otro cincuenta por ciento (51,3) fue enviado a una muestra aleatoria de graduados de maestría de escuelas peruanas de negocios. En la distribución de los formatos se tuvo especial cuidado de combinar las tres versiones adecuadamente. Todos los participantes conocían el objetivo del proyecto.

Del total de 632 cuestionarios distribuidos, hubo una tasa de retorno de 46 por ciento al cabo de tres semanas. La versión mujeres tuvo una tasa de respuesta de 46,6 por ciento; la versión gerentes, 50,2 por ciento; y la versión varones, 43,1 por ciento. Nueve por ciento de los cuestionarios respondidos se descartó por no haberse indicado el género del informante encuestado. Así, el número útil de cuestionarios se redujo a 268.

Respecto al segundo cuestionario, se envió por correo y fue devuelto al cabo de cuatro semanas.

c) Descripción de los informantes

La información fue proporcionada por 268 gerentes, de los cuales 171 (63,8 por ciento) eran hombres y 97 (36,2 por ciento) mujeres. De acuerdo al nivel educativo alcanzado, 27 por ciento tenía grado de maestría; 60 por ciento, título profesional; y 13 por ciento, niveles educativos menores. Las edades del grupo estudiado variaban entre los 20 y los 61 años, con una mediana de 31 y una media de 32.

Todos los informantes trabajaban en instituciones ubicadas en Lima, capital del Perú, 83 por ciento en el sector privado y 17 por ciento en el sector público. Según la actividad económica de sus instituciones, 23 por ciento trabajaban en empresas fabricantes y 77 por ciento, en empresas de servicios. Según el tamaño de la institución (indicado por el propio informante), 53 por ciento trabajaban en grandes empresas; 32 por ciento, en medianas empresas; y 15 por ciento, en pequeñas firmas.

Los años de experiencia laboral variaban entre 1 a 40 años, con una mediana de 8,1 y una media de 9,7. Según el puesto actual ocupado en su institución, los informantes se distribuían de la siguiente manera: 19 por ciento trabajaba en el nivel de la alta gerencia; 63 por ciento, en el nivel de la gerencia intermedia; y 18 por ciento, en el nivel gerencial más bajo.

De acuerdo a la remuneración percibida (indicada por el propio entrevistado) la distribución era la siguiente: el 15,8 por ciento ganaba más de US\$ 2,001; el 34

por ciento, de US\$ 1,001 a US\$ 2,000; y el 50,2 por ciento, US\$ 1,000 ó menos.

d) Análisis

Siguiendo los procedimientos de Schein (1973, 1975), y con el fin de determinar el grado de similitud entre las descripciones de varones y gerentes y entre las descripciones de mujeres y gerentes realizadas por los hombres y mujeres informantes, calculamos coeficientes de correlación interclase (r') de dos análisis de varianza de grupos aleatorios. Los grupos eran los 92 ítem descriptivos.

En el primer análisis, los puntajes dentro de cada grupo fueron los promedios por ítem de las descripciones de varones y gerentes; y, en el segundo análisis, fueron los promedios por ítem de las descripciones de mujeres y gerentes. A mayor valor de r' , más similares tendían a ser las observaciones dentro de la misma clase (cf. Hays, 1963: 424). Así, a menor variabilidad dentro de un mismo ítem, mayor similitud entre los promedios por ítem de cada una de las descripciones de varones y gerentes y de mujeres y gerentes.

El cuestionario de preguntas abiertas, obviamente, se analizó de distinta manera, agrupando conceptos similares entre sí y tomando nota de las respectivas frecuencias.

Cuadro 1
ANÁLISIS DE VARIANZA DE LOS PROMEDIOS POR ÍTEM Y COEFICIENTES INTERCLASE

Fuente	df	Promedio	F	r'
Varones				
Cuestionario sobre Gerentes y hombres				
Entre ítem	91	0,7863	3,03*	0,5033*
Intra ítem	92	0,2598		
Gerentes y mujeres				
Entre ítem	91	0,6264	1,08	0,0378
Intra ítem	92	0,5808		
Mujeres				
Cuestionario sobre Gerentes y hombres				
Entre ítem	91	0,8520	1,83*	0,2932*
Intra ítem	92	0,4657		
Gerentes y mujeres				
Entre ítem	91	0,9066	1,98*	0,3291*
Intra ítem	92	0,4576		

* $P < 0,01$

3. Resultados

a) Resultados generales

El grado de semejanza entre la descripción de varones y gerentes de éxito y la descripción de mujeres y gerentes de éxito se presenta en el Cuadro 1.

En el grupo de encuestados que eran gerentes varones, la correspondencia entre varones y gerentes de éxito arrojó el r' más significativo (0,5033, $p < 0,1$). Por lo tanto, este resultado revela que, en opinión de los gerentes hombres, "pensar en un gerente = pensar en un varón" (Brenner et al.: 678). En la comparación de las características adjudicadas a mujeres y a gerentes de éxito, el coeficiente interclase no fue significativo: más bien, cercano a cero ($r' = 0,0378$). Así, para los gerentes varones, las características de los ge-

rentes no se asemejan a las de las mujeres. Estos resultados confirman la hipótesis de que los gerentes varones perciben a los gerentes de éxito como poseedores de características más comúnmente adjudicadas a los varones en general que a las mujeres en general. Pese a la diferencia de la muestra respecto a investigaciones previas realizadas por Schein, estos resultados parecen muy similares a los encontrados por ella y sus colegas (Schein, 1973; Brenner et al., 1989).

Por su parte, en el grupo de mujeres encuestadas, la semejanza hallada entre varones y gerentes de éxito fue considerablemente menor y significativa ($r' = 0,2932$, $p < 0,01$). La semejanza encontrada entre gerentes de éxito y mujeres también fue significativa ($r' = 0,3291$, $p < 0,01$). En consecuencia, para las gerentas, tanto varones como mujeres poseen características de gerentes exitosos. Estos coeficientes interclase son bastante distintos de los de Schein (1975), quien halló un r' de 0,54 para gerentes y varones, y un r' de 0,30 para gerentes y mujeres. Brenner et al. (1989) obtuvieron semejanza entre ambas calificaciones, pero con valores mayores (r' de 0,59 para gerentes y varones y r' de 0,52 para gerentes y mujeres).

Estos resultados indican que, para las gerentas de la muestra, los grados de semejanza entre gerentes y varones y entre gerentes y mujeres no son significativamente distintos. En consecuencia, no apoyan la hipótesis de que las gerentas per-

Cuadro 2
COEFICIENTES INTERCLASE
EN LOS TRES NIVELES DE EDAD

Niveles de edad	Coeficientes Interclase			
	Mujeres Informantes Hombres y Gerentes	Mujeres y Gerentes	Hombres Informantes Hombres y Gerentes	Mujeres y Gerentes
22 - 27 (n = 82)	0,3582	0,3790	0,4529	0,0056
28 - 35 (n = 104)	0,2491	0,4848	0,4925	0,0766
36 + (n = 77)	0,2518	0,1112	0,4472	0,0870

ciben que los gerentes de éxito posean actitudes, características y temperamentos más comúnmente adjudicados a los varones en general que a las mujeres en general.

b) La influencia de la edad, la experiencia y la educación

Con el objeto de probar si la edad, los años de experiencia laboral y el nivel educativo habían moderado estas relaciones, se calcularon coeficientes interclase para la muestra segmentada de acuerdo a dichas variables. El Cuadro 2 presenta los resultados segmentados por edad.

Los informantes fueron agrupados en tres niveles de edad^{3/} y dentro de cada nivel se calcularon coeficientes interclase para la semejanza entre las características de gerentes y varones, y para la semejanza de las de gerentes y mujeres. En opinión de los gerentes varones, los r' (coeficientes interclase) para la semejanza entre las características de gerentes y varones fue-

3/ Los tres subgrupos fueron: de 22 a 27 años, de 28 a 35 y de 36 a más.

ron muy parecidos en los tres niveles de edad ($r' = 0,4529$; $r' = 0,4925$ y $r' = 0,4472$, respectivamente). Este resultado muestra que los gerentes de todos los segmentos de edad piensan que los varones y los gerentes comparten las mismas características. Para la semejanza entre las características de gerentes y de mujeres, todos los segmentos de edad tuvieron coeficientes muy bajos, indicadores de que no ven similitud entre las características de gerentes y mujeres ($r' = 0,0056$; $r' = 0,0766$ y $r' = 0,087$). Por lo tanto, la hipótesis de que los gerentes varones perciben a los gerentes de éxito como poseedores de actitudes, características y temperamentos más comúnmente adjudicados a los varones en general que a las mujeres en general, es apoyada por los tres segmentos de edad de la muestra de varones.

En opinión de las gerentas, los coeficientes correspondientes a la semejanza de varones y gerentes fueron de 0,3582; 0,2419 y 0,2548, para cada uno de los tres niveles de edad, respectivamente, indicando que hallaban cierta semejanza entre gerentes y varones.

Para la correspondencia de las características de mujeres y de gerentes, los coeficientes fueron de 0,3790; 0,4848 y 0,1112, respectivamente. De manera sorprendente, estos r' fueron mayores que los obtenidos en la correspondencia entre las características de varones y gerentes, con excepción del grupo de encuestadas de mayor edad. En el segmento más joven, la semejanza

entre gerentes y varones y entre gerentes y mujeres no mostró ninguna diferencia significativa ($r' = 0,3582$ y $r' = 0,3790$, respectivamente). Sólo en el segmento de gerentas de mayor edad, se adjudicó a los gerentes más características masculinas que femeninas.

La segmentación por el número de años de experiencia laboral de los gerentes de la muestra condujo a los resultados que aparecen en el Cuadro 3. El número de años de experiencia se dividió en tres grupos: uno a cinco años, seis a diez años, y más de diez años.

Los resultados mostraron que, cuando respondieron gerentes varones, el patrón de resultados fue similar en los tres niveles de experiencia, y se confirmó la hipótesis. Cuando respondieron gerentas [mujeres], el segmento de gerentes de mayor experiencia no veía similitud entre gerentes y mujeres ($r' = 0,0911$); pero los segmentos de menor experiencia sí ($r' = 0,4039$ y $0,4920$). De ahí que la hipótesis fue confirmada sólo entre las mujeres de más experiencia. Ello significa que, sólo para estas gerentas de más experiencia, vale aquello de "piense en un gerente = piense en un varón", no así para las de menos experiencia.

Cuadro 3
COEFICIENTES INTERCLASE EN
LOS TRES NIVELES DE EXPERIENCIA LABORAL

Años de Experiencia	Coeficientes Interclase			
	Mujeres Informantes Hombres y Gerentes	Mujeres y Gerentes	Hombres Informantes Hombres y Gerentes	Mujeres y Gerentes
1 - 5	0,3171	0,4038	0,4656	0,0269
6 - 10	0,3013	0,4920	0,6239	0,0611
11 - +	0,2531	0,0911	0,3479	0,0411

Cuadro 4
ANALISIS DE VARIANZA DE LOS PROMEDIOS POR ITEM Y
COEFICIENTES INTERCLASE
SUBMUESTRA: MAGISTER

Fuente	df	Promedio	F	r'
Varones				
Cuestionario sobre Gerentes y hombres				
Entre ítem	91	0,8931	1,8**	0,2865*
Intra ítem	92	0,4953		
Gerentes y mujeres				
Entre ítem	91	0,8928	1,59*	0,2283*
Intra ítem	92	0,5609		
Mujeres				
Cuestionario sobre Gerentes y hombres				
Entre ítem	91	0,6947	0,76	-0,1389
Intra ítem	92	0,9188		
Gerentes y mujeres				
Entre ítem	91	0,8952	2,11**	0,3563**
Intra ítem	92	0,4249		

* P < 0,01

** P < 0,001

El nivel educativo también se estudió como moderador de la semejanza. Se analizó una submuestra de gerentes que detentaban por lo menos un grado de maestría. El Cuadro 4 presenta los resultados.

Para los gerentes varones con maestría, la semejanza entre gerentes y varones fue pequeña pero significativa ($r' = 0,2865$), y lo mismo ocurrió para su comparación entre gerentes y mujeres ($r' = 0,2283$). En este grupo no se apoyó la hipótesis; los gerentes de alto nivel educativo no opinan que "pensar en un gerente = pensar en un varón". Para las encuestadas mujeres, no hubo semejanza significativa entre gerentes y varones ($r' = -0,1389$), y sí hubo semejanza significativa entre gerentes y mujeres ($r' = 0,3563$).

Este resultado es bastante sorprendente porque, en opinión de las gerentas con

un grado de maestría, las características de las mujeres se parecen más a las de los gerentes de éxito que las características de los varones. Este resultado es precisamente contrario al obtenido para la muestra total.

c) Comparación de opiniones femeninas y masculinas

El Cuadro 5 muestra una matriz con coeficientes interclase entre encuestados. Puede verse la similitud de opiniones. En la diagonal se evidencia un consenso significativo muy fuerte en las descripciones de la mujer

($r' = 0,8247$) hechas por encuestados varones y mujeres; lo mismo sucede con las descripciones del gerente ($r' = 0,9637$). Sin embargo, las descripciones del varón hechas por encuestados varones y mujeres presentan un acuerdo menos fuerte ($r' = 0,6978$), lo que indicaría que los estereotipos sobre características, actitudes y valores del varón no son iguales para hombres y para mujeres.

d) Resultados del cuestionario abierto

En opinión de las informantes mujeres, son comunes las prácticas de despido y promoción (obviamente, de mujeres) basadas en factores no relacionados a habilidades o capacidades.

Una mujer que ocupaba un cargo de gerencia intermedia en un banco dijo:

"Actualmente, el banco está despidiendo gente; uno de los criterios que usan es buscar mujeres casadas cuyos maridos tienen buena posición económica".

Otra mujer, que ocupaba un cargo de alta gerencia en una empresa manufacturera, declaró:

"No me subieron el sueldo porque mi esposo tiene un buen sueldo y es un empresario conocido".

También se mencionó como un factor contrario al progreso de la mujer la falta de presión social hacia los gerentes varones para que se conduzcan de acuerdo a estándares no discriminatorios. Para las mujeres no era inusual que, al ser entrevistadas para un puesto, se toparan con un gerente que abiertamente dijera a la entrevistada que, por ser ella mujer, la entrevista quedaba cancelada. Una informante que actualmente ocupa un alto cargo en el sector servicios nos dijo:

"Cuando él (el gerente) me vio, se sorprendió, se disculpó porque ellos pensaban que yo sería hombre y dio por terminada la entrevista. Para él eso era normal".

Otra mujer, que trabajaba en el departamento de personal de una gran organización, nos comentó:

"Realmente me apenó que los gerentes hubieran rechazado al mejor candidato sólo porque fuese mujer. Me pidieron expresamente buscar a otra persona, porque no querían a una mujer para ese puesto".

Otras compañías anuncian explícitamente en sus avisos de empleo que necesitan gerentes varones.

Cuadro 5
COEFICIENTES INTERCLASE ENTRE
LOS INFORMANTES POR SEXO

Hombres Informantes	Mujeres Informantes		
	1	2	3
1. Descripción mujeres	0,8247	-0,1391	-0,0045
2. Descripción hombres	0,1166	0,6978	0,5131
3. Descripción gerentes	0,3670	0,2364	0,9637

La falta de interés de algunos gerentes varones hacia asuntos referidos a la mujer es patética. Por ejemplo, una mujer que trabaja como gerente en el ámbito internacional narró que, cuando estaba siendo entrevistada para un puesto muy alto en una compañía de servicios, la única pregunta importante que se reiteraba una y otra vez era si pensaba tener más hijos. Como nos dijo esta persona:

"Uno de los gerentes me hizo preguntas ofensivas acerca del método de control de la natalidad que yo practicaba, y de si estaba en capacidad de garantizar a la compañía que no tendría más hijos. Me estaba sintiendo tan ofendida por esas preguntas que reaccioné abruptamente, y salí de la oficina".

Otra mujer contó cómo perdió un ascenso cuando se enteraron que estaba embarazada.

"Mi jefe me explicó que era su responsabilidad incrementar el capital de la compañía, y que a la firma no le convenía tener un gerente que tuviera tres meses de licencia por maternidad".

Otra mujer, que trabaja como gerente en una empresa de productos femeninos, nos dijo:

"Con mi tercer hijo, me quedé asustada cuando le conté a mi jefe que estaba en-

cinta. Me sentí culpable. El único comentario de él fue: pensé que eras inteligente”.

Estos hallazgos nos llevan a pensar que los estereotipos de roles por sexo conforman barreras para las mujeres que aspiran a puestos tradicionalmente dominados por varones. De acuerdo a la conclusión a la que llegaron Ruble, Cohen y Ruble (1984: 352):

“Tras una serie de obstáculos, pocas mujeres permanecerán. Lamentablemente, muchas mujeres competentes serán eliminadas en el camino”.

4. Conclusión

El resultado más importante de esta investigación es que, en opinión de las gerentas, “pensar en un gerente = pensar en un varón” no es válido. Las gerentas peruanas de esta muestra no ven diferencias significativas al describir las características de varones y de mujeres, adjudicándolas a gerentes de éxito. Este resultado es tanto más sorprendente si se considera que en las organizaciones peruanas existe un número limitado de mujeres en la máxima posición (sólo 7 por ciento de la fuerza económicamente activa ocupada como gerentes o propietarios son mujeres, Cavassa y Bernedo, 1985).

Este resultado podría verse moderado porque la muestra se extrajo de la base de datos de ex alumnos de los programas de maestría y de ejecutivos de tiempo parcial de una escuela peruana de negocios para graduados. Como lo discutiremos más adelante, para las personas de alto nivel educativo, valen menos los estereotipos de roles por sexos.

Otro hallazgo relacionado con esto es que, aunque la edad no modera las opiniones de los gerentes varones, sí modera las opiniones de las gerentas. El hallazgo general se confirma en los grupos de menor edad, pero no en los grupos de mayor edad. Mientras mayor es una mujer, más cercana está su opinión al pensamiento tradicional de que el perfil del gerente se asemeja al perfil del varón.

Algo similar ocurre con los años de experiencia laboral. Para los gerentes varones de los tres niveles de experiencia, no hubo diferencia entre los coeficientes. Por el contrario, las opiniones de las gerentas fueron moderadas por la experiencia. La opinión de las mujeres del máximo nivel de experiencia (más de once años) contradujo nuestro hallazgo general de que las gerentas no ven diferencias entre las características de varones y de mujeres al adscribir las a los gerentes. Esto puede deberse a las muchas barreras que confrontaron en su carrera, que les hicieron pensar que, para ser gerente de éxito, se requiere tener características masculinas. Por ejemplo, una de nuestras informantes, actual gerenta de una empresa manufacturera, nos dijo:

“Para aceptarme como uno de ellos, me forzaban a vestirme y a portarme como si fuese hombre”.

Otra mujer, gerenta de mucha experiencia, nos contó:

“Incluso llegué a cambiar mi forma de hablar y aprendí a aceptar el estilo de habla y los chistes de los varones”.

Un ejemplo más dramático nos lo dio una gerenta de alto nivel, que declaró:

"Cuando quedé embarazada, tuve que renunciar a ciertos derechos legales como la licencia por maternidad, sólo para demostrar que yo era semejante a un gerente varón, que no necesita tener ese tipo de privilegios".

Los resultados más interesantes surgieron en lo concerniente al nivel educativo. La educación moderó los resultados para todos los gerentes, tanto varones como mujeres.

En opinión de una submuestra de gerentes varones con grados de maestría, las características de varones y de mujeres se adscriben a los gerentes por igual. Este hallazgo no es sorprendente y es similar al declarado por Brenner (1982). Las geren-


tas de alto nivel educativo, contrariamente a los hallazgos tradicionales, "piensan en un gerente = piensan en una mujer". Ello significa que declararon una mayor semejanza entre las características de la mujer y el gerente de éxito que entre las del varón y el gerente de éxito. Este hallazgo podría interpretarse como una opinión sesgada o estereotipada (sólo que en el sentido inverso) de mujeres que han tenido muchos problemas a causa de los estereotipos de los gerentes varones.

Estos resultados necesitan complementarse con entrevistas en mayor profundidad, que permitan averiguar más acerca de qué variables están involucradas y cómo interactúan, para desentrañar este inesperado resultado.



Referencias Bibliográficas

- BRENNER, O.C., "Relationship of education to sex, managerial status and the managerial stereotype", *Journal of Applied Psychology*, 67 (3): 380-383, 1982.
- BRENNER, O.C., TOMKIEWICZ, J. and SCHEIN, Virginia E., "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited", *Academy of Management Journal*, 32 (3): 662-669, 1989.
- CAVANAGH, J., (ed.), *Peru: the top 4000; las 4,000 empresas líderes del país, 1991/1992*, Lima, Peru Reporting, 1992.
- CAVASSA DE VALDEZ, María y PORTUGAL BERNEDO, Jorge, *La mujer en cifras*, Lima, Cendipp, 1985.
- HAYS, William L., *Statistics*, New York, Holt, Rinehart and Winston, 1963.
- RUBLE, Thomas L., COHEN, Renae and RUBLE, Diane N., "Sex stereotypes: occupational barriers for women", *American Behavioral Scientist*, 27 (3): 339-356, 1984.
- SCHEIN, Virginia E., "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics", *Journal of Applied Psychology*, 57(2): 95-100, 1973.
-, "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers", *Journal of Applied Psychology*, 60 (3): 340-344, 1975.
-, "Sex role stereotyping, ability and performance: prior research and new directions", *Personnel Psychology*, (31): 259-268, 1978.
- TERBORG, James R., "Women in management: a research review", *Journal of Applied Psychology*, 62(6): 647-664, 1977.
- WEBB, Richard y FERNANDEZ-BACA, Graciela, *Perú en números 1992*, Lima, Cuánto S.A., 1992.



Anexo
CUESTIONARIOS: LA MUJER EN LA GERENCIA

**INVESTIGACIÓN:
LA MUJER EN LA GERENCIA**

A continuación encontrará el cuestionario "Índice Descriptivo de Schein" y una hoja de preguntas adicionales, cuyo contenido nos permitirá probar algunas hipótesis de trabajo relacionadas a la posición de la mujer gerente en el Perú.

La información es absolutamente confidencial y el cuestionario es anónimo. En esta investigación no se usarán datos individuales, sino agregados.

Muchas gracias por su tiempo.

INDICE DESCRIPTIVO DE SCHEIN*

Instrucciones

En las páginas siguientes encontrará una serie de términos descriptivos que comúnmente se usan para caracterizar a las personas en general. Algunos de estos términos tienen una connotación positiva; otros, la tienen negativa; y varios no son ni muy positivos ni muy negativos.

Le pedimos que use esta lista para decirnos cómo piensa usted que es la generalidad de los varones**. Para emitir su juicio, le puede ser útil imaginar que recién va a conocer a una persona, de quien únicamente sabe que es un varón adulto. Por favor, asígnele un puntaje a cada palabra o frase de acuerdo a cuán típica sea para describir a los varones en general.

Las clasificaciones se harán según esta escala:

- 5 - Típico de los varones en general
- 4 - Un poco típico de los varones en general
- 3 - Ni típico ni atípico de los varones en general
- 2 - Un poco atípico de los varones en general
- 1 - No típico de los varones en general

Coloque en la línea junto a cada adjetivo el número que más se aproxime a su opinión (1, 2, 3, 4 ó 5).

* © 1973, Schein.

** Téngase en cuenta que el cuestionario se aplicó en tres formatos diferentes. En el segundo formato las palabras varón/varones se sustitúan por mujer/mujeres; y en el tercero, por gerente/gerentes de éxito.

- | | | | |
|--|--------------------------|---|--------------------------|
| 1. Curioso | <input type="checkbox"/> | 25. Apocado | <input type="checkbox"/> |
| 2. Consistente | <input type="checkbox"/> | 26. Sofisticado | <input type="checkbox"/> |
| 3. Gran necesidad de poder | <input type="checkbox"/> | 27. Hablador | <input type="checkbox"/> |
| 4. Empático | <input type="checkbox"/> | 28. Gran necesidad de seguridad | <input type="checkbox"/> |
| 5. Temeroso | <input type="checkbox"/> | 29. Enérgico | <input type="checkbox"/> |
| 6. Aventurero | <input type="checkbox"/> | 30. Capacidad analítica | <input type="checkbox"/> |
| 7. Capacidad de liderazgo | <input type="checkbox"/> | 31. Competitivo | <input type="checkbox"/> |
| 8. Valora los ambientes agradables | <input type="checkbox"/> | 32. Voluble en decisiones | <input type="checkbox"/> |
| 9. Pulcro | <input type="checkbox"/> | 33. Alegre | <input type="checkbox"/> |
| 10. Indefinido | <input type="checkbox"/> | 34. Gran necesidad de autonomía | <input type="checkbox"/> |
| 11. Creativo | <input type="checkbox"/> | 35. Capaz de separar sentimientos de ideas | <input type="checkbox"/> |
| 12. Deseo de evitar controversias | <input type="checkbox"/> | 36. Competente | <input type="checkbox"/> |
| 13. Sumiso | <input type="checkbox"/> | 37. Comprensivo | <input type="checkbox"/> |
| 14. Franco | <input type="checkbox"/> | 38. Vulgar | <input type="checkbox"/> |
| 15. Cortés | <input type="checkbox"/> | 39. Sociable | <input type="checkbox"/> |
| 16. Emocionalmente estable | <input type="checkbox"/> | 40. Agresivo | <input type="checkbox"/> |
| 17. Engañoso | <input type="checkbox"/> | 41. Alta autoestima | <input type="checkbox"/> |
| 18. Interesado en su propia apariencia | <input type="checkbox"/> | 42. Agradecido | <input type="checkbox"/> |
| 19. Independiente | <input type="checkbox"/> | 43. Fácilmente influenciable | <input type="checkbox"/> |
| 20. Deseo de amistad | <input type="checkbox"/> | 44. Exhibicionista | <input type="checkbox"/> |
| 21. Frívolo | <input type="checkbox"/> | 45. Alerta a los sentimientos de otros | <input type="checkbox"/> |
| 22. Inteligente | <input type="checkbox"/> | 46. Pasivo | <input type="checkbox"/> |
| 23. Persistente | <input type="checkbox"/> | 47. Objetivo | <input type="checkbox"/> |
| 24. Vigoroso | <input type="checkbox"/> | 48. Rápida recuperación tras alteración emocional | <input type="checkbox"/> |

49. Tímido	<input type="checkbox"/>	72. Esconde sus emociones	<input type="checkbox"/>
50. Firme	<input type="checkbox"/>	73. Autoritario	<input type="checkbox"/>
51. Expeditivo	<input type="checkbox"/>	74. Confía en sí mismo	<input type="checkbox"/>
52. Intuitivo	<input type="checkbox"/>	75. Sentimental	<input type="checkbox"/>
53. Valores humanitarios	<input type="checkbox"/>	76. Constante	<input type="checkbox"/>
54. Realista y conocedor de los demás	<input type="checkbox"/>	77. Asertivo	<input type="checkbox"/>
55. Demorón y postergador	<input type="checkbox"/>	78. Sus sentimientos no son heridos con facilidad	<input type="checkbox"/>
56. Pleitista	<input type="checkbox"/>	79. Dominante	<input type="checkbox"/>
57. Trabajador y hábil	<input type="checkbox"/>	80. Tiene tacto	<input type="checkbox"/>
58. Bien informado	<input type="checkbox"/>	81. Ayuda a otros	<input type="checkbox"/>
59. No le incomoda ser agresivo	<input type="checkbox"/>	82. Fuerte necesidad de lograr cosas	<input type="checkbox"/>
60. Reservado	<input type="checkbox"/>	83. Mentiroso	<input type="checkbox"/>
61. Ambicioso	<input type="checkbox"/>	84. Generoso	<input type="checkbox"/>
62. No es vanidoso acerca de su apariencia	<input type="checkbox"/>	85. Mordaz	<input type="checkbox"/>
63. Fuerte necesidad de aceptación social	<input type="checkbox"/>	86. Lógico	<input type="checkbox"/>
64. Veloz	<input type="checkbox"/>	87. Hábil en los negocios	<input type="checkbox"/>
65. Obediente	<input type="checkbox"/>	88. Egoísta	<input type="checkbox"/>
66. Desea responsabilidad	<input type="checkbox"/>	89. Recatado	<input type="checkbox"/>
67. Autocontrolado	<input type="checkbox"/>	90. Amable	<input type="checkbox"/>
68. Modesto	<input type="checkbox"/>	91. Fuerte necesidad de compensaciones monetarias	<input type="checkbox"/>
69. Decidido	<input type="checkbox"/>	92. Se basta a sí mismo	<input type="checkbox"/>
70. Nervioso	<input type="checkbox"/>		
71. Directo	<input type="checkbox"/>		

DATOS GENERALES

Respecto a su trabajo actual, indíquenos:

EMPRESA: _____

TIPO DE INSTITUCION:

Manufacturera De servicio Privada con fines de lucro Pública

¿Qué servicio? _____

Privada sin fines de lucro Otra

PERCEPCION DEL TAMAÑO:

Muy grande Grande Mediana Pequeña Micro

EXPERIENCIA DE TRABAJO:

Años de experiencia gerencial Años de experiencia laboral total

Cargo principal actual:

• Presidente del directorio Asesor de presidente directorio • Miembro de directorio Asesor de miembro directorio • Gerente general _____

Área

Asesor de gerente general • Gerente funcional _____

Área

Asesor de gerente funcional • Gerente de apoyo _____

Área

Asesor de gerente apoyo • Jefe de sección _____

Área

Asesor de jefe sección • Especialista Asesor

• Otro: _____

(especificar)

• Número de años en este cargo

• Número de subordinados:

Profesionales

No profesionales

NIVEL DE SUELDO ACTUAL:

Más de US\$6,001

4,001 - 6,000

3,001 - 4,000

2,001 - 3,000

1,001 - 2,000

501 - 1,000

Menos de US\$500

Número de sueldos al año

FORMACION ACADEMICA:

Posgrado

Título profesional

Grado de bachiller

Egresado universitario

Estudios universitarios
incompletos

Estudios sin grado académico

Secundaria

Especialidad:

OTROS DATOS:

Edad:

Sexo: Femenino

Masculino

Grado de Instrucción del cónyuge

- Secundaria
- Superior
- Posgrado

Situación laboral de su cónyuge

- Trabaja permanentemente
- Trabaja eventualmente
- No trabaja

Hijos; Cuántos?

- Hombres
- Mujeres



**INVESTIGACIÓN:
LA MUJER EN LA GERENCIA**

SECCION COMPLEMENTARIA PARA MUJERES

Por favor, responda a las preguntas sólo si es mujer.

1. ¿Qué motivaciones tuvo para estudiar el Programa Magíster en ESAN?

2. Después de efectuados sus estudios de Magíster:

- a. ¿Tuvo muchos problemas para conseguir su primer trabajo?

Sí _____ No _____

Si la respuesta es sí, ¿de qué tipo?

Si la respuesta es no, ¿a qué factores lo atribuye?

3. En su carrera profesional después del Magíster:

- a. ¿Qué ventajas le ha dado ser mujer Magíster?

- b. ¿Qué desventajas le ha dado ser mujer Magíster?
