

Perspectiva de las mujeres  
que ocupan puestos  
directivos y gerenciales en la  
empresa costarricense, en  
relación con su experiencia  
dentro del ámbito laboral  
Estudio de Deloitte para  
El Financiero





# Contenido

---

1. Resumen Ejecutivo	5
2. Metodología	7
2.1. Caracterización del Perfil Entrevistado	8
3. Análisis de Resultados	13
3.1. Dimensión desarrollo profesional y entorno	13
3.1.1. Percepción de equidad asociada al género	13
3.1.2. Políticas Organizacionales	19
3.2. Dimensión balance vida personal-laboral	23
3.2.1. Superación y Crecimiento	23
3.2.2. Condiciones de trabajo	29
3.3. Dimensión Rol de la Mujer Profesional en la sociedad costarricense	34
4. Conclusiones	42

---



# Resumen Ejecutivo

## 1. Resumen Ejecutivo

Recientes estudios afirman que las mujeres exitosas crean climas laborales más sólidos para sus equipos, en relación a sus pares masculinos. Por ejemplo, por su empatía, las mujeres suelen estar muy preparadas para gestionar entornos diversos o cambios dentro de la organización.

Costa Rica no es la excepción, cada día más mujeres apuestan a posiciones líderes en empresas Pymes y Transnacionales con presencia en el país, desempeñando un papel activo en éstas y desarrollando un estilo de liderazgo propio, caracterizado por un amplio nivel de pensamiento analítico y conceptual, facilidad de crear redes de relación, capacidad para brindar autonomía y flexibilidad a sus equipos.

Con el fin de conocer la percepción de estas mujeres líderes, surge esta iniciativa que se materializa en un estudio de campo sobre la percepción y opinión de las ejecutivas que ocupan posiciones gerenciales y directivas en diversas industrias del país, respecto a temas varios como autogestión de competencias, desarrollo profesional, ventajas y desventajas de ocupar puestos de liderazgo, la doble agenda y la gestión del tiempo (conciliación vida personal y laboral).

Este estudio denominado “Perspectiva de las mujeres que ocupan puestos directivos y gerenciales en la empresa costarricense, en relación con su experiencia dentro del ámbito laboral” es un proyecto conjunto del periódico El Financiero y Deloitte con el afán de conocer mejor la opinión la mujer profesional respecto a los temas anteriormente mencionados.



# Metodología

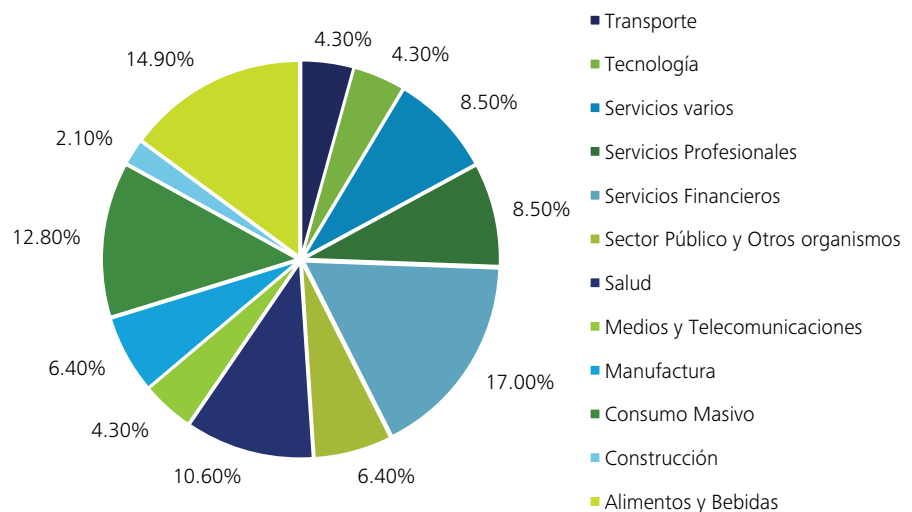
## 2. Metodología

El estudio cualitativo aporta elementos para identificar el papel que juegan las diversas interacciones en la vida cotidiana de la mujer costarricense, en su proceso de formación profesional y trayectoria. La recopilación de este material se logró por medio de la exploración de variables asociadas a dimensiones como desarrollo profesional, balance vida – trabajo y el rol actual de la mujer profesional en la sociedad costarricense.

El instrumento de recolección de datos fue una entrevista de carácter exploratorio, conformado por 19 preguntas, de las cuales 11 son preguntas abiertas y las 8 restantes cerradas. Dicho instrumento se aplicó únicamente de forma presencial con el fin de garantizar la calidad en la indagación a profundidad de cada una de las variables relacionadas.

La muestra; la cual constituye un esfuerzo de recopilación de los mejores perfiles profesionales del país, es establecida por cuotas representativas del universo según el tamaño y actividad de la empresa.

A continuación la segmentación de la muestra por actividad:

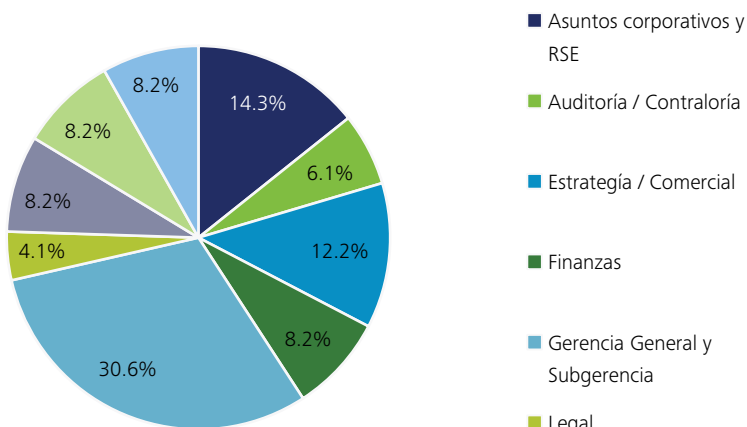


**Figura 1**  
Distribución de la muestra por Industria

Las mujeres entrevistadas se ubican en una amplia diversidad de industrias tal como se aprecia en la figura anterior. Puede inferirse que algunas industrias en las cuales la mujer se encuentra ocupando puestos claves en la actualidad responden a los sectores de Servicios Financieros, Alimentos y Bebidas, Consumo Masivo y Salud respectivamente.

La figura 2 refleja cómo está compuesta la muestra según posición ocupada, puede observarse que el 30% gestiona desde posiciones de gerencia general y subgerencia.

Nótese cómo las mujeres costarricenses no sólo se desempeñan en las áreas de asuntos corporativos, mercadeo y recursos humanos tradicionalmente desarrolladas por el género femenino, sino que también amplían su participación en áreas como estrategia comercial, finanzas y operaciones.

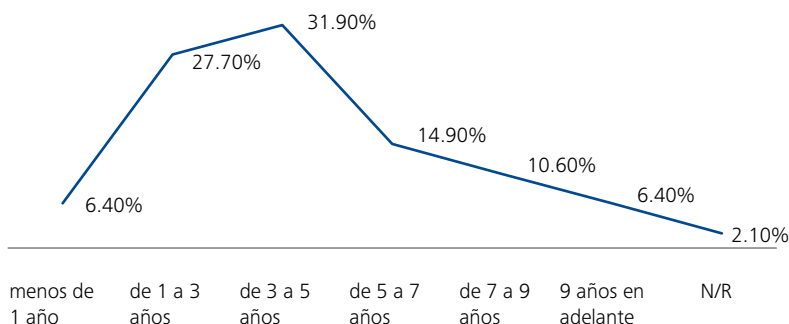


**Figura 2**  
Distribución de la muestra por posición

### 2.1. Caracterización del Perfil Entrevistado

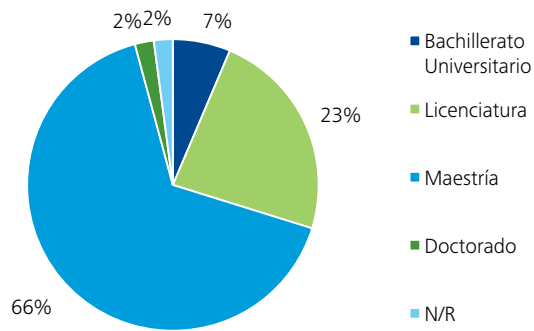
La muestra presenta las siguientes características respecto a su perfil y trayectoria:

La media del tiempo en años ocupado en el puesto actual de la mujer oscila entre 1 año y los 5 años (60%), no obstante existe un gran porcentaje de mujeres que se han desempeñado en la compañía por más de 7 años (17%).

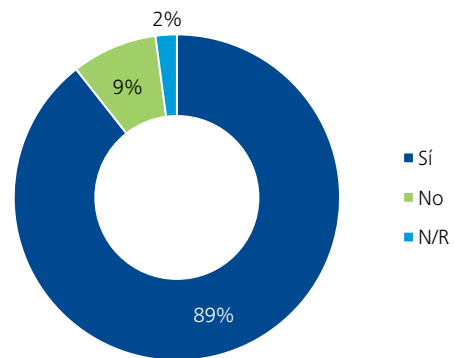


**Figura 3**  
Tiempo en ocupado en el puesto

En los siguientes gráficos se muestra el grado académico que poseen las mujeres entrevistadas. Puede observarse que aproximadamente el 70% de la muestra posee grado de maestría y postgrado y el 90% de la muestra es bilingüe.

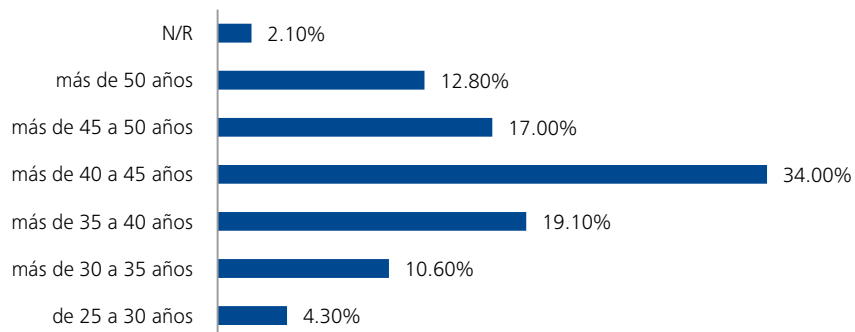


**Figura 4**  
Grado Académico de la Muestra



**Figura 5**  
Manejo de otros idiomas

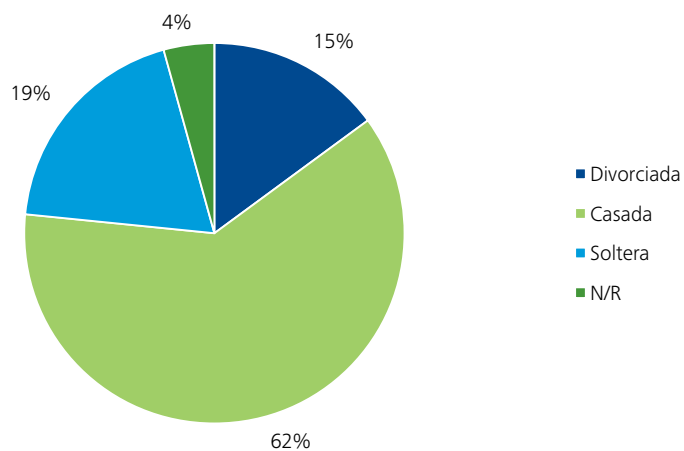
Con respecto a los rasgos personales se encontró que la media de la muestra oscila entre los 40 y 45 años.



**Figura 6**  
Edad de la muestra entrevistada

Al preguntársele a la muestra su estado civil se obtuvo que el 62% de las mujeres son casadas, el 19% de ellas son solteras, y el 15% divorciadas.

También se caracterizó dentro de las variables socio demográficas que el 70% de la muestra tiene hijos y/o hijas.



**Figura 7**  
Estado Civil de la muestra

**Tabla 1**

Ficha Técnica Estudio de Mercado

Ficha Técnica	
<b>Nombre de la Investigación/Estudio</b>	Perspectiva de las mujeres que ocupan puestos directivos y gerenciales en la empresa costarricense, en relación con su experiencia dentro del ámbito laboral
<b>Objetivo del estudio</b>	Conocer la percepción de las mujeres que ocupan puestos de liderazgo en las empresas costarricenses, con respecto al desarrollo profesional y entorno, balance personal-laboral y rol de la mujer en la sociedad costarricense.
<b>Universo</b>	Mujeres profesionales que ocupan puestos de liderazgo en Pymes y Grandes Empresas en Costa Rica
<b>Ámbito Geográfico</b>	Empresas ubicadas en el Gran Área Metropolitana
<b>Tipo de Muestra</b>	No aleatoria
<b>Tamaño Muestra</b>	47 mujeres
<b>Trabajo de campo</b>	El trabajo de campo ha sido realizado por entrevistadoras especialmente formadas en los objetivos del estudio. El trabajo de campo ha tenido lugar en los meses de septiembre y octubre de 2009.
<b>Técnica</b>	Entrevista Exploratoria aplicada in situ con una duración aproximada de 45 minutos.
<b>Cuestionario</b>	Cuestionario semi estructurado con la inclusión de preguntas cerradas y abiertas. Dicho cuestionario está incluido en el Anexo II del presente documento.
<b>Perfil del entrevistado</b>	Profesional mujer, líder en su organización y referente de la industria en la cual se desempeña.
<b>Dimensiones abordadas</b>	Desarrollo profesional y entorno/ Balance personal-laboral/ Rol de la mujer profesional en la sociedad costarricense



# Análisis de Resultados

## 3. Análisis de Resultados

### 3.1. Dimensión Desarrollo Profesional y Entorno

Esta dimensión aborda la percepción que tienen las mujeres entrevistadas con respecto a la equidad asociada al género y las políticas organizacionales relacionadas con este tema.

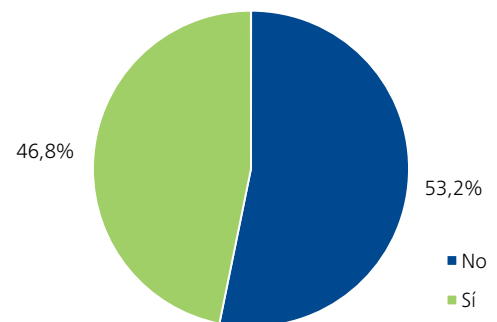
“Aunque la sociedad ha avanzado, creo que socialmente la mujer es llamada a cuidar el hogar y el hombre a ser el sustento económico, lo anterior se traduce en que para la mujer la parte profesional pasa a segundo plano, por lo tanto no aspiran tanto a puestos gerenciales. Ese pensamiento de la sociedad redunda en las compañías, los hombres por rol de género, tienen como un chip que les dice que van a trabajar toda la vida”

#### 3.1.1. Percepción de Equidad Asociada al Género

##### Equidad en Acceso a Puestos de Liderazgo

Del total de las mujeres de la muestra, el 46,8% correspondiente a 22 entrevistadas, afirma que existen las mismas condiciones para el acceso a puestos de liderazgo para hombres y mujeres. El restante 53,2%, correspondiente a 25 entrevistadas, consideran que las condiciones para acceder a posiciones de liderazgo no son equitativas.

Las ejecutivas entrevistadas que consideran que no existen las mismas condiciones para acceder a puestos de liderazgo para hombres y mujeres, mencionan que en las organizaciones actuales aún predomina cierto grado de pensamiento machista. Aducen que es culturalmente transmitido y que se basa en una asignación limitada de roles, según el género. En esta estereotipada atribución, se caracteriza al



**Figura 8**  
¿Considera que las condiciones para el acceso a puestos de liderazgo para hombres y mujeres son las mismas?

hombre como el sustento económico del hogar, asumiendo el papel protagónico de líder del núcleo familiar, lo cual también se extiende a otras dimensiones, en este caso al entorno empresarial.

---

“Las empresas son hoy más abiertas, miden las capacidades en forma independiente al género. Hoy la mujer tiene más acceso a los puestos, siempre que tenga las capacidades físicas y mentales propias para el puesto”

Según parte de las mujeres consultadas, el rol mencionado anteriormente para el hombre, le coloca con ciertas ventajas respecto a la mujer, ya que el concepto de liderazgo y capacidad en el ámbito empresarial se ha masculinizado. Por lo anterior, la mujer profesional ingresa a un mundo de negocios en el cual predomina mayormente el género masculino y esto ha inducido a las mujeres a concentrar sus esfuerzos en demostrarle a la sociedad su capacidad y habilidad, al ser evaluadas en muchos casos con una mayor exigencia.

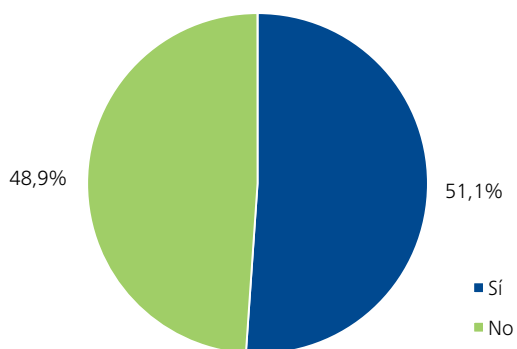
Asociado al punto anterior, las entrevistadas también mencionan que el rol de madres compromete en cierto grado el acceso a puestos de liderazgo, ya que las mujeres tienden a priorizar el cuidado de la familia al crecimiento laboral/ profesional. Aunado a esto, en algunas empresas se asume que si una mujer es madre, no cuenta con la disponibilidad necesaria para ocupar una posición de liderazgo o que tendrá un menor desempeño, mientras que para un hombre tener familia no es una limitante, pudiendo resultar más elegibles aunque también sea padre.

Por su parte, las mujeres que consideran que sí se dan las condiciones similares de acceso a puestos de liderazgo para hombres y mujeres, afirman que esto se debe a que en la actualidad se está dando mayor apertura a las mujeres, principalmente en las empresas privadas y transnacionales. Lo anterior se debe a que en este tipo de organizaciones se aplican políticas definidas - principalmente en los procesos de reclutamiento y selección - los cuales velan por la igualdad de oportunidades al evaluar equitativamente aspectos tales como competencias y capacidades.

Además, parte de este segmento menciona que sí se brindan las oportunidades de crecimiento y formación interna que permiten el acceso a puestos de liderazgo para ambos géneros.

## Equidad Salarial

Respecto a la percepción de las mujeres consultadas en cuanto a la equidad a nivel de remuneración, aún se percibe cierta desigualdad en cuanto a incentivos económicos. Sin embargo, la mayoría de las entrevistadas consideran que sí existe equidad en este tema.



**Figura 9**

¿Considera que la remuneración para hombres y mujeres en puestos de directivos/gerenciales es equitativa?

El 51,1% de la muestra consultada considera que la remuneración para hombres y mujeres en puestos directivos/gerenciales es equitativa. Indicando que en las empresas en las que laboran actualmente, se establecen parámetros muy claros en los cuales la remuneración económica se define de acuerdo al puesto y la banda salarial en la que se encuentre el colaborador o la colaboradora. Además mencionan que en algunas organizaciones, la escala salarial es definida por sistemas de cumplimiento de objetivos y evaluación del desempeño; esquemas que permiten la remuneración justa y equitativa tanto en hombres como en mujeres.

En contraste con lo anterior, un 48,9% de las entrevistadas considera que la remuneración no es equitativa, al mencionar que al género femenino se le dificulta un poco más la negociación salarial desde el proceso de contratación, mientras que los hombres son más agresivos al respecto.

Este segmento de ejecutivas también alega que ciertas características en algunas mujeres, como el tener una autoestima débil o la ansiedad por ocupar puestos de liderazgo y por la demostración de capacidades, ha hecho que las mismas mujeres desvaloricen la parte económica desplazándola a un segundo plano y siendo incapaces de instar lo que merecen.

---

“En nuestra compañía el sistema de compensación se basa en el perfil indistintamente del género, no obstante sé que en el mercado sí existen diferencias”

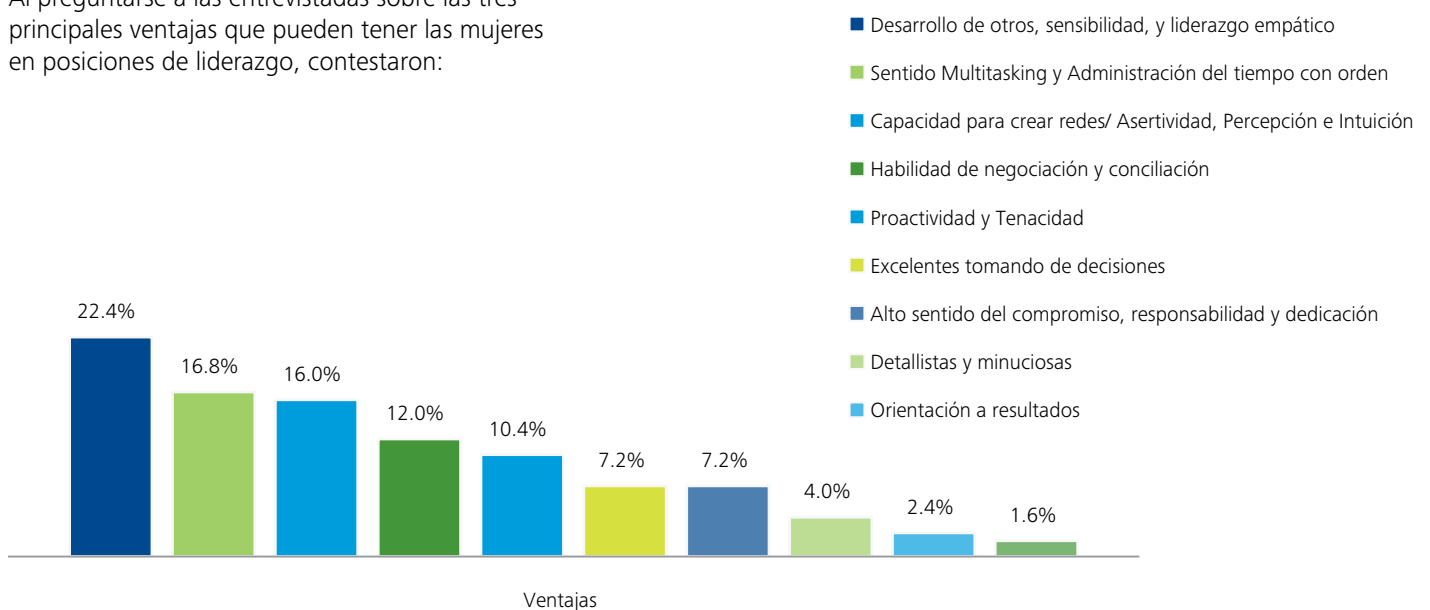
---

“Creo que a las organizaciones nacionales les falta mucho por recorrer y mejorar. Pero las empresas transnacionales sí tienen políticas que por ejemplo establecen facilidades a madres trabajadoras y les permiten desarrollar un crecimiento profesional a toda escala”

“Las mujeres somos más detallistas y percibimos aspectos que tal vez para los hombres pasan inadvertidos, lo cual redundará en una mejoría en el ambiente laboral y en la atención de las necesidades de nuestro personal”

### Ventajas y Desventajas Atribuidas a las Mujeres que Ocupan Puestos de Liderazgo

Al preguntarse a las entrevistadas sobre las tres principales ventajas que pueden tener las mujeres en posiciones de liderazgo, contestaron:



**Figura 10**  
Ventajas de las mujeres que ocupan puestos de liderazgo

La muestra estudiada refiere como ventaja principal la capacidad intrínseca que posee la mujer de desarrollar sus equipos de trabajo y a sus subordinados, así como ser empáticas y sensibles por lo cual crean un entorno agradable en las organizaciones, se identifican a ellas mismas como líderes de puertas abiertas donde sus empleados encuentran un espacio ameno de comunicación plena.

Un 16,8% de las entrevistadas también refiere como ventaja la capacidad de hacer varias cosas a la vez y recalcan que esta habilidad es muy propia

del género e incluso adquirida por el doble rol que ejercen la mayor parte del tiempo (madres / esposas - profesionales).

Indican además que son mucho más organizadas y estructuradas por lo cual administran mejor su tiempo en contraposición con el género masculino.

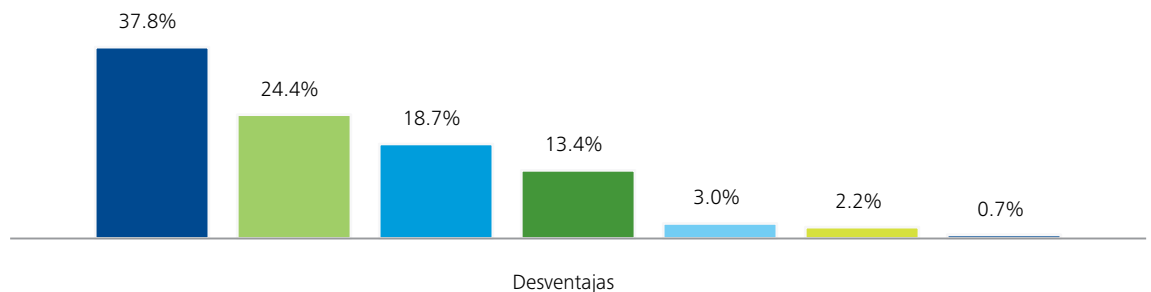
En un porcentaje similar (16%) se ubican aquellas ventajas relacionadas con la asertividad, la inteligencia emocional; elementos que les facilita la creación de redes dentro de la organización.

“La mayor ventaja que tiene la mujer es que puede manejar más de una cosa a la vez. Es más organizada que el hombre. Nosotras estamos acostumbradas a hacer todo a la vez pues tenemos un hogar, hijos, trabajo, que ir al supermercado, etc.”

Como principal desventaja las mujeres mencionaron que sin duda por el volumen de trabajo que se maneja en posiciones de liderazgo se ve sacrificada su familia y vida personal, agregan que la mayoría del tiempo se apoya en otras mujeres para que le ayude en el hogar y a cuidar a sus hijos.

Bajo este importante rubro algunas mujeres entrevistadas revelan que han tenido que sacrificar su crecimiento profesional y traslados a otros países por su pareja e hijos o hijas, añaden que no es fácil dar un negativa a sus jefes, pues saben que difícilmente volverán a ser tomadas en cuenta.

- La doble agenda (varios roles) - Limitación el crecimiento profesional y el tiempo con la familia.
- Estar expuestas a críticas, saber que de nosotras se espera mas y que se deben romper paradigmas
- Machismo y Estereotipos
- Emotivas y Sentimentales
- Gestación y Lactancia.
- Competitividad dentro de nuestro género (Envidias)
- Sin desventajas



**Figura 11**  
Desventajas de las mujeres que ocupan puestos de liderazgo

“Somos más empáticas, lo cual nos ayuda a establecer mejores relaciones interpersonales”

---

“Te voy a contar un ejemplo que enfrenté a principios de este año: me ofrecieron un *“relocation”* y no lo pude aceptar por mi familia. En realidad yo no velo sólo por mi esposo y mis hijos, sino que también por mi mamá y mi abuela y simplemente no podía aceptar esta oferta. No sé qué repercusión va a tener esto en mi futuro profesional”

Indican además que la actualización profesional se les torna un poco más complicada que a los hombres, por el papel que llevan a en su hogar.

Como segunda gran desventaja la muestra identifica que por ser mujeres y estar en puestos de liderazgo hay que esforzarse más y correr la milla extra; demostrar las capacidades con mayor ímpetu que el mismo género masculino y romper el paradigma de que las mujeres son el sexo débil.

---

“El ambiente puede ser sexista, ya que hay negocios que se cierran en una noche de tragos y la mujer no puede asistir porque tiene que ir a la casa a cuidar a los niños”

---

“Tenemos una constante lucha, aparte de demostrar con trabajo que se puede cumplir con el puesto, el tener que dar más, un compromiso mayor mucho más nivel de Gerente General”

Como tercera desventaja las mujeres entrevistadas mencionan que sin duda el machismo les dificulta su trabajo, muchos subordinados de género masculino no se sienten cómodos con la simple idea de estar bajo el mando del género femenino.

Otras ventajas identificadas son la emotividad y el sentimentalismo, muy asociado con el instinto maternal que algunas veces se torna perjudicial cuando hay procesos de despidos o cuando se debe de tener mano dura.

Sin duda fue mencionado el tema de la gestación y lactancia, mucho más como desventaja asociada en los procesos de reclutamiento y selección.

---

“Podemos ser vistas como muy vulnerables y que somos permisivas, lo cual puede afectar la credibilidad de nuestra capacidad frente a puestos de poder”

---

“Creo que a las nacionales les falta mucho por recorrer y mejorar. Pero las empresas transnacionales sí tienen políticas que por ejemplo establecen facilidades a madres trabajadoras y les permiten desarrollar un crecimiento profesional aunque sean madres”

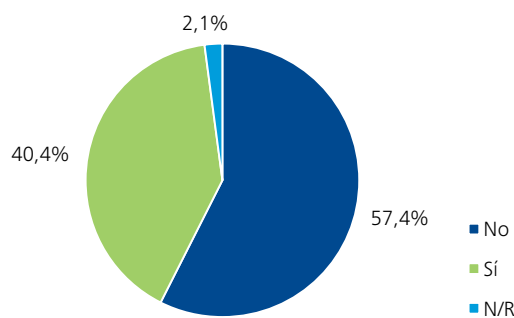
### 3.1.2. Políticas Organizacionales

#### Políticas Asociadas con Equidad de Género en el Ámbito Profesional

De la muestra consultada, el 57,4% de las entrevistadas considera que las empresas costarricenses no cuentan con políticas que propician la equidad de género, mientras que el 40,4% considera que sí existen políticas asociadas a este tema. El 2% restante, no da una respuesta específica sobre este indicador.

La mayoría de las entrevistadas que respondieron afirmativamente, consideran que las empresas transnacionales - que funcionan en Costa Rica - son las que tienen más desarrollado este tipo de políticas, mientras que las nacionales se perciben un poco más débiles en este tipo de iniciativas. Las entrevistadas también señalan que las políticas que se implementan actualmente deberían orientarse a propiciar la igualdad de oportunidades de grupos diversos y no exclusivamente en temas de género.

Por otro lado, el porcentaje de mujeres que consideran que no existen normativas específicas para el manejo de la equidad de género en las empresas costarricenses, lo justifican en el hecho de que aún no existen políticas claras que ayuden a gestionar a nivel empresarial las diferencias y necesidades femeninas, principalmente para aquellas mujeres que son madres. Indican que actualmente existen políticas asociadas al código de trabajo, pero éstas son insuficientes o no se aplican de manera adecuada en los lugares de trabajo.



**Figura 12**

¿De acuerdo con su experiencia, tienen las empresas costarricenses, políticas internas que propicien la equidad de género en el ámbito profesional?

---

“En el caso de esta empresa sí existen ese tipo de políticas de equidad de cualquier grupo, género, preferencia sexual, edad, raza, etc.”

---

“Las mujeres siempre tenemos que demostrar más por lo mismo, no contamos con políticas que nos respalden en cuanto a equidad”

---

“Así como las mujeres esperamos igualdad debemos de actuar con igualdad, por lo que no deberían de haber políticas de contratación o ascenso en ese aspecto, debemos creer que estamos al mismo nivel”

La presencia de discriminación parece sentirse aún en parte de la muestra consultada, ya que se mencionan debilidades importantes en los procesos de contratación, ascensos y definición de salarios, por carecer de procedimientos objetivos y claros para garantizar la equidad de oportunidades.

Otra visión de las entrevistadas indica que no sólo no existen este tipo de políticas, sino que tampoco las consideran necesarias. Lo anterior porque mencionan que en el ámbito laboral, se debe trabajar en función de los méritos/ resultados de los y las colaboradores y no necesariamente por cumplir cuotas en cantidad de hombres y mujeres por puestos de trabajo.

### Normativas Específicas que Garanticen la Promoción Equitativa a Puestos de Liderazgo

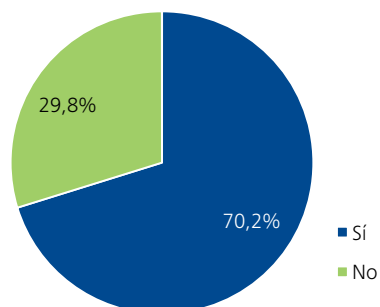
De las 47 entrevistas realizadas, el 70,2% de las mujeres, o sea 33 de éstas afirman que la empresa en la que laboran cuenta con normativas que garantizan la promoción equitativa a puestos de poder, mientras que el 29,8% correspondiente a 14 de las entrevistadas indica que la organización donde trabajan no cuentan con dichas normativas.

Las entrevistadas que afirmaron contar con normativas específicas que garantizan la promoción equitativa a puestos de poder, aseguran que existen procedimientos formales tales como evaluaciones de desempeño y de competencias, mismas que determinan objetivamente cuál persona es la más adecuada para ascender y asumir una posición conforme al perfil previamente definido, independientemente del género o de cualquier otro factor.

De la misma manera, existen mujeres que identifican procedimientos informales que propician la promoción equitativa a puestos de poder, mismos que se caracterizan por una tendencia de la empresa a procurar un equilibrio en la cantidad de hombres y mujeres según los puestos de la organización.

---

“Realizamos concursos internos y tenemos un sistema electrónico para todos los empleados, ahí pueden llenar los formularios para el puesto, posteriormente realizamos las entrevistas, evaluamos habilidades técnicas y de competencias. Procuramos mantener la igualdad en el proceso y a todo nivel”



**Figura 13**  
¿Cuenta su empresa con las normativas específicas que garanticen la promoción equitativa a puestos de poder?

Por otro lado, se señala una cultura organizacional que promueve valores asociados con la tolerancia a la diversidad en varios aspectos. A pesar de que el tema de igualdad entre géneros no se especifica como tal, las personas en la empresa asumen un comportamiento respetuoso en este sentido.

Por su parte el 29,8% de las mujeres que indicaron que no se contaba con normativas específicas, lo hizo refiriéndose a la inexistencia

de procedimientos formales. Las entrevistadas mencionan que los ascensos dependen de las competencias, capacidades y los resultados lo que confirma que no existe normativa referida que lo defina según el género.

Así mismo, una minoría de las entrevistadas menciona como innecesaria la utilización de normativas específicas que garanticen la promoción equitativa a puestos de poder.

---

“No hay lineamientos específicos, pero para todos en la empresa es algo obvio. Ya que dentro de los principios y valores de la empresa hay un reconocimiento por el desempeño y no por ningún otro factor. El respeto a la diversidad es una de las políticas globales de la empresa, así que si se es hombre o mujer en este caso no es relevante”

### Promoción Interna Equitativa a Nivel Empresarial

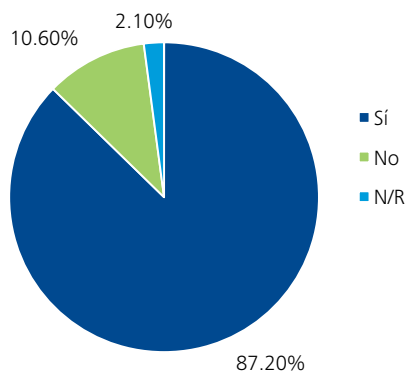
De las 47 entrevistas realizadas, el 87,20% de las mujeres, esto significa que 41 de ellas aseguran que la empresa en la que laboran se ofrece promoción interna con la misma frecuencia para hombres y mujeres. Por otra parte, un 10,60% correspondiente a 5 de las entrevistadas, indican que la organización donde trabajan no ofrece la promoción con la misma frecuencia entre

hombres y mujeres. Finalmente, el 2.1% restante o sea una mujer no contestó.

La mayoría de las mujeres entrevistadas afirman que las promociones se presentan conforme a políticas y parámetros ya establecidos que miden el desempeño laboral de los colaboradores y colaboradoras. De esta manera, según sus resultados y las competencias valoradas, ascienden sin importar el género.

Además indicaron la existencia de proporciones equitativas con relación a la cantidad de hombres y mujeres que ascienden, a pesar de que esto varía de acuerdo con el tipo de negocio, donde puede predominar personal femenino o masculino según sea el caso.

Con respecto a quienes indicaron que en la empresa donde trabajan no se ofrece promoción interna con la misma frecuencia para hombres y mujeres, las razones que justifican dicha respuesta se refieren a una mayor apertura y facilidad



**Figura 14**  
¿Se ofrece en su empresa promoción interna con la misma frecuencia para hombres y mujeres?

---

## “Existen programas definidos de capacitación según niveles y puestos más que por personas”

para que el hombre pueda acceder a esas promociones. Además, debido al pensamiento sobre protector hacia el género femenino, existen limitaciones relacionadas con posiciones que requieran de constantes viajes, asumiendo que las mujeres cuentan con menor disponibilidad a causa del cuidado de la familia.

Otro punto importante que señaló este grupo de mujeres fue la existencia de favoritismos por parte de los niveles superiores, que consideran para ascensos a personas bajo su criterio personal y no bajo parámetros profesionales de aptitud. De la misma forma se mencionó también que algunas veces las promociones no son equitativas, ya que no hay suficientes mujeres que cumplan con los requisitos necesarios para asumir una posición específica.

---

## “Las capacitaciones son para todos aquí, depende de lo que cada uno requiere, percibo algunas veces cierto temor por parte de las mujeres”

### **Capacitación equitativa para el desarrollo profesional**

El 100% de las entrevistadas considera que su empresa sí promueve la capacitación equitativa para el desarrollo profesional de sus colaboradoras y colaboradores. Su respuesta se justifica básicamente en el hecho de que los programas y oportunidades de capacitación se enfocan según se han detectado las necesidades por puestos de trabajo y no por un tema de género.

Además se mencionan iniciativas como becas o cursos de especialización que se otorgan al personal que cumpla con los criterios para optar por éstos, sin importar si son hombres o mujeres, aunque mucho depende de la iniciativa de los y las funcionarias en querer participar de los mismos.

Los programas de desarrollo de carrera también se mencionan como una actividad que ha venido evolucionando y que se aplican principalmente a puestos de mayor jerarquía, sin embargo se resalta el papel fundamental que tiene cada una de las personas que está inmersa en este tipo de programas para su mejor aprovechamiento.

Si bien parecen existir lineamientos claros en cuanto a la posibilidad de acceder a capacitaciones, las responsabilidades que se atribuyen a las mujeres fuera del entorno empresarial (cuido de los hijos y el hogar), puede ser un elemento que limita sus oportunidades de desarrollo.

---

“Sí es sacrificado, definitivamente hay que hacer altos, no llevarse la computadora a la casa para poder compartir más con tu familia. No contestar el teléfono en horas familiares”

### 3.2. Dimensión balance vida personal-laboral

Esta dimensión se refiere al equilibrio entre las actividades y aspiraciones que poseen las mujeres tanto en su vida personal como laboral.

#### 3.2.1. Superación y Crecimiento

##### **Elementos, características o condiciones que permiten el balance entre las actividades personales y las profesionales**

Uno de los elementos mayormente mencionados como fundamentales para lograr el balance entre actividades personales y profesionales es la priorización, esto se refiere a la capacidad de conocer y establecer una diferencia entre lo urgente y lo importante.

Bajo esta misma línea, tener claros los objetivos que se desean alcanzar es una de las condiciones también mencionadas, considerando de la misma manera la convicción de los valores que se posean y la coherencia con los mismos, tanto en el ámbito laboral, familiar o personal.

En este sentido, las mujeres de la muestra hacen referencia a procurar un equilibrio caracterizado por la disciplina que cada persona desarrolle para diferenciar y no mezclar los tiempos personales con los del trabajo. Aquí entra en juego la administración del tiempo, donde es importante definir límites auto impuestos, tales como el respeto por los horarios laborales y evitar la dedicación excesiva a las actividades del trabajo.

Otro elemento importante es contar con redes de apoyo, específicamente en el cuidado de los hijos e hijas y en la ejecución de las tareas domésticas. Estas redes de apoyo consideran a miembros de la familia, pareja y personas externas que asisten en dichas labores.

---

“También considero que las redes son indispensables, contar con el apoyo de otros. Además la pareja tiene que ser un socio, te tiene que sumar y no restar”. “Se busca apoyo en la familia, yo por ejemplo me apoyo muchísimo en la señora que nos ayuda”

---

“A nivel profesional, la empresa brinda oportunidades, por lo tanto me visualizo a mediano plazo aquí, creo que ya a largo plazo quizás quiera un cambio”

### Prioridades a corto y a mediano plazo de las mujeres entrevistadas

De la muestra de mujeres entrevistadas la mayoría mencionaron dentro de sus prioridades a corto y mediano plazo el área profesional, relacionada con su crecimiento laboral y académico.

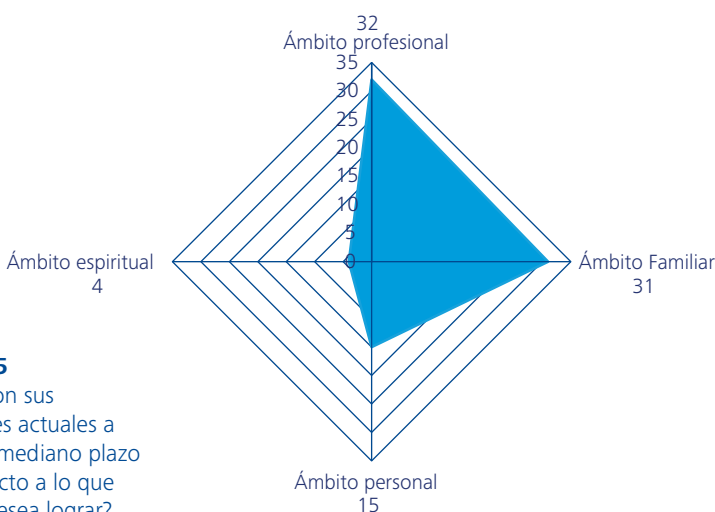
La muestra consultada, se visualiza trabajando en las empresas en las que se encuentran actualmente, tanto a corto como a mediano plazo, lugares donde han ubicado sus proyectos profesionales, planes de carrera y expectativas de ascenso y desarrollo.

Asimismo, otras mujeres se refirieron a su deseo de emprender un negocio propio, independizándose del lugar actual en el que trabajan. Otro punto relevante mencionado en las entrevistas fue el deseo de continuar desarrollándose académicamente, sea en cursos, capacitaciones, maestrías o una nueva carrera.

Por otro lado, una opinión que se presentó mayoritariamente en las mujeres, se refirió a las prioridades vinculadas con el área familiar. Dentro de las respuestas brindadas predomina como prioridad el bienestar de los hijos e hijas, seguido por la atención a la relación de pareja y en un menor grado a la relación con padres, hermanos y hermanas. Las entrevistadas también enfatizan como prioritario, mantener el equilibrio entre vida familiar - vida laboral, haciendo referencia a los roles que actualmente desempeñan en los diferentes ámbitos.

Seguidamente se hizo mención a prioridades a corto y mediano plazo asociadas con aspectos meramente personales, no relacionados con familia ni profesión. Las mujeres entrevistadas consideraron en su mayoría la salud física y emocional, enfatizando en el equilibrio y control del estrés. Además de la satisfacción personal generada al realizar acciones de bien social.

Finalmente, una minoría mencionó como prioridad el aspecto espiritual, refiriéndose a una relación con Dios y paz interior.



**Figura 15**  
¿Cuáles son sus prioridades actuales a corto y a mediano plazo con respecto a lo que aspira y desea lograr?

---

“Mi familia me inculcó desde pequeña dar lo mejor de mí y nunca desaprovechar las oportunidades. Mis papás siempre me dieron las herramientas y me enseñaron a aprovecharlas inteligentemente”

---

“Mi hija, ya que como mamá cambian las prioridades, me importa su desarrollo y bienestar; el cual le doy mediante mi trabajo. Además mi esposo está como prioridad también”

---

“También es importante darse tiempo para una misma para hacer ejercicios, tener actividades recreativas... mi meta es tener un balance”

---

“Soy una persona orientada al logro y los resultados, me gustan las cosas bien hechas y a tiempo; además siempre consigo lo que me propongo; eso me motiva”

### **Principales motivaciones para el crecimiento y superación**

Dentro de las principales motivaciones para el crecimiento y superación mencionadas por las mujeres entrevistadas, se encuentran en primer lugar las meramente individuales. Esta motivación intrínseca se relaciona con todos aquellos aspectos que surgen de la mujer para su realización personal, donde los retos y logros generan una sensación de satisfacción. En este sentido identifican el alcance de metas como un factor vinculado con la autoconfianza y la autoestima. Asimismo el esfuerzo realizado y los resultados de los retos asumidos agregan un valor significativo, según lo perciben las entrevistadas.

La segunda motivación más destacada fue la familia. De acuerdo con lo indicado por las mujeres de la muestra, los padres y las madres ocupan una posición importante con respecto a la formación de valores relacionados con la perseverancia y la autorrealización. Por otro lado, la pareja también es identificada como una figura de apoyo en el proceso de superación

y crecimiento. Finalmente los hijos e hijas son percibidos como impulsores de esta motivación, debido a los requerimientos de estabilidad de los mismos.

Otro de los aspectos motivadores identificados se refiere al que proviene directamente del ámbito profesional. En este se destaca el ejercicio de liderazgo, el trato con la gente y la posibilidad de desarrollar a las personas. Además, algunas de las mujeres entrevistadas indican que la interacción dentro de ciertos círculos sociales, el reconocimiento ante los otros en la empresa y beneficios - tales como viajes - son también motivadores importantes.

Es relevante mencionar que una minoría de las mujeres entrevistadas se refirió al aspecto económico como motivación en sí. Las ocasiones en que fue indicado se relacionaban con el bienestar familiar, especialmente de los hijos e hijas.

### Impacto en las motivaciones ante la presencia de hijos o hijas

De la muestra utilizada, el 59,60% de las mujeres, o sea 28 de éstas afirman que las motivaciones mencionadas se vieron o pueden verse impactadas si se tienen hijos o hijas, mientras que un 34% correspondiente a 16 de las entrevistadas indican que el hecho de ser madres no impacta sus motivaciones. Por su parte, el 6,40% restante no contestó la pregunta.

De acuerdo con lo mencionado por las mujeres que afirman la existencia de un impacto en las motivaciones ante la presencia de hijos o hijas, lo asocian a la distribución del tiempo bajo los roles como profesional y madre, ya que ambos son muy demandantes. Por ejemplo mencionan que cuando se es madre puede dificultarse la realización de viajes por asuntos laborales o bien podría ser una limitante en el ritmo de crecimiento profesional, al menos en los primeros años de los y las menores.

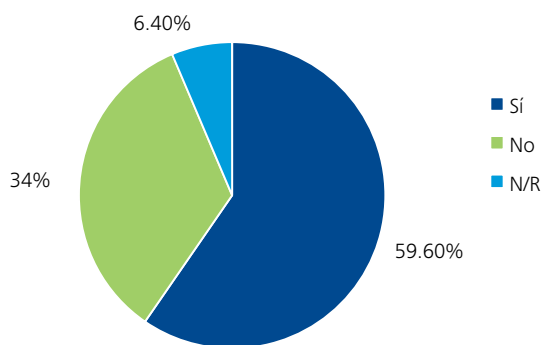
Además al ser madres, las mujeres definieron un impacto en sus motivaciones relacionado con la importancia de satisfacer las necesidades de sus hijos e hijas, así como dejarles un legado asociado a su propio ejemplo como profesionales y personas, ofreciéndoles una mejor calidad de vida.

Otro de los impactos referidos por las mujeres de la muestra se refiere a la repercusión que tiene el hecho de ser madre en el plano profesional, asegurando que la experiencia como mamás ha fortalecido sus capacidades en el trabajo. De la misma forma manifiestan un cambio en las prioridades, donde los hijos e hijas ocupan el primer lugar y la vida laboral pasa a un segundo nivel.

Por su parte, las 16 entrevistadas que consideran que las motivaciones que se mencionaron anteriormente no se ven impactadas si se tienen hijos o hijas, afirman que es más un proceso de adaptación a llevar el rol de madre y de profesional, lo cual a su vez modifica las prioridades. Bajo el mismo criterio, los hijos e hijas se convierten en un factor impulsor de las motivaciones que originalmente mencionaron las mujeres.

---

“Al tener hijos uno trabaja para poder brindarles a ellos lo que necesitan”. “La idea de tener algo propio fue siempre dejarles un legado”



**Figura 16**  
¿Considera que las motivaciones que mencionó anteriormente se pueden ver impactadas si tiene hijos o hijas?

---

“Las mujeres tenemos que trabajar más duro para que se nos tome en cuenta. Tenemos que trabajar el doble de los hombres para que vean lo capaces que somos”

### **Obstáculos o limitaciones durante la superación profesional**

Con respecto a los obstáculos o limitaciones que las mujeres entrevistadas identifican, en primer lugar se encuentran los estereotipos sociales relacionados con el género femenino, donde predomina el pensamiento machista tanto en hombres como en mujeres, lo cual le impide a la profesional un desarrollo fluido, provocando la necesidad de realizar un esfuerzo extra para demostrar la propia capacidad ante los demás.

Con relación al punto anterior, algunos limitantes sobre la percepción de género se refieren al embarazo, el cumplimiento del rol en el hogar y en el trabajo, o la exclusión en ciertas formas de socialización propiamente masculinas en los negocios.

Seguidamente, el factor familiar fue reconocido como limitante para la superación profesional de las mujeres. Se menciona la maternidad como un elemento que dificulta el crecimiento profesional, debido a la dedicación que conlleva el cuidado de los hijos e hijas. De la misma forma, algunos paradigmas sociales que fueron inculcados desde el núcleo familiar sobre el rol de la mujer - como cuidadora del hogar - se manifiestan en algún momento, sin embargo parecen ser cuestionados y retados por las mujeres consultadas.

Por otro lado, las mujeres mencionan que los obstáculos también pueden provenir de pensamientos negativos propios de las mujeres, los cuales podrían manifestarse en sentimientos de culpa por la falta de dedicación que se da en la función de madre; por ejemplo el tener que “quitarle” tiempo a los hijos e hijas para trabajar. Sin embargo, se hace un especial énfasis en que si bien no se cuenta con tanta cantidad de tiempo para compartir con la familia, la calidad es lo principal.

---

“Es un hecho que al tener hijos las posibilidades de desarrollarse laboralmente se ven un poco limitadas. Se tiene que elegir en frenar el crecimiento laboral para poder dedicarse a la crianza de los hijos, por lo menos hasta que tengan 10 años”

---

“Vengo de una familia tradicionalista y católica. Yo empecé a trabajar desde los 17 años y recuerdo escuchar a mis tías y mi mamá que me decía que en el momento en que tengas hijos te quedas en la casa. Eso me hizo dudar de que si era una madre exitosa no podría también serlo como profesional”

Bajo la misma línea, otra fuente de pensamientos negativos que señalan las mujeres entrevistadas, está vinculado con el estereotipo femenino que surge de los roles socialmente asignados y atribuidos para cada género; por ejemplo el pensar que no se es lo suficientemente capaz comparada con el hombre o el creer que las mujeres deben actuar pasivamente.

Además, hay una minoría de mujeres entrevistadas que identificó el factor edad como un obstáculo, en el cual si se es muy joven se carece de capacidad o seriedad para el trabajo y si se es mayor se deja de ser tan competitiva.

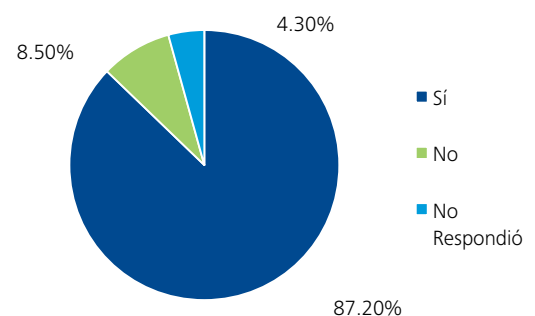
Finalmente, un pequeño segmento de la muestra no reconoce ningún tipo de obstáculos o limitaciones en su desenvolvimiento profesional.

---

“Sí, pero no me parece mal ese rol no es un recargo, el tiempo que paso con mis hijos no tiene precio. Creo que tal vez hemos confundido el rol, o sea, la vida en familia es un compromiso de ambas personas en el matrimonio y buscar este balance es un proyecto de vida”

### Impacto del rol socialmente atribuido a la mujer en el balance vida personal y laboral

Un porcentaje importante de las mujeres entrevistadas, específicamente el 87,20%, considera que el rol socialmente atribuido a la mujer sí impacta de alguna forma el balance de vida personal y laboral. La muestra consultada expresa que la sociedad actual tiene expectativas muy altas sobre los roles que debe de cumplir la mujer hoy en día, puesto que ahora no solamente deben de cumplir un papel en el hogar, sino también a nivel laboral. No obstante, se aclara que actualmente en el núcleo familiar se está procurando llevar a cabo una mejor distribución de tareas con la colaboración de la figura masculina, esto con el fin de romper el paradigma que se ha atribuido a los diferentes géneros, donde el hombre es el único proveedor y la mujer es la encargada del hogar.



**Figura 17**  
¿Considera usted que el rol socialmente atribuido a la mujer impacta de alguna forma el balance vida personal y laboral?

---

## “En mi caso no impacta. Es un tema de hacer lo que a mí me realiza como mujer”

Parte importante de las mujeres entrevistadas indican sentirse satisfechas con el rol que tienen en el hogar, pues el valor de ser madre y esposa es tan significativo para ellas, en tanto se compartan las tareas y responsabilidades del hogar.

Por otro lado el 8,50% de las entrevistadas dice que no consideran que el rol socialmente atribuido a la mujer impacte en su vida, puesto que ellas son las que deciden si asumen el rol o no y que todo sea cuestión de estar haciendo lo que a cada una le realice como mujer.

Un 4,30% de la muestra no respondió a la interrogante.

---

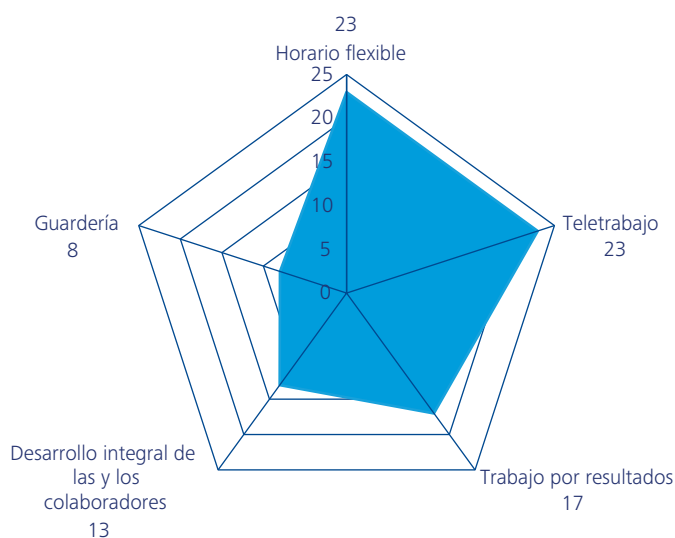
## “Las mujeres queremos trabajar y también dedicarnos a la familia, esto no quiere decir que sea solo nuestra responsabilidad el cuidado de los hijos y el hogar”

### 3.2.2. Condiciones de trabajo

#### Iniciativas de las empresas para favorecer el equilibrio entre vida personal y vida laboral

La mayoría de las entrevistadas menciona que los principales incentivos que pueden ofrecer las organizaciones actuales son: utilizar el teletrabajo o laborar en horarios flexibles. Sin embargo, hicieron la salvedad de que este tipo de estrategias son funcionales siempre y cuando la cultura organizacional se enfoque en resultados, o sea, se trabaje bajo esquemas en los cuales se favorezca la planificación del trabajo, el desempeño y el cumplimiento de objetivos previamente establecidos.

Además aclararon que para implementar este tipo de acciones, se debe efectivamente evaluar si el puesto de trabajo lo permite, si se cuentan con los recursos tecnológicos necesarios y finalmente si la persona es lo suficientemente auto-organizada.



**Figura 18**

¿Qué iniciativas considera usted pueden brindar las empresas para favorecer el equilibrio entre vida personal y vida laboral?

---

“Hay que reconocer que la realidad es que las mujeres tienen momentos en que necesitan más apoyo, como en el tiempo de embarazo, la empresa tiene que darle seguridad de que el embarazo no le va a causar problemas ni a ella ni a la compañía y que ésta le permita realizarse en ese balance y seguir con normalidad y sin presión”

El teletrabajo y los horarios flexibles se visualizan como oportunidades para facilitar que las mujeres puedan distribuir mejor su tiempo entre las actividades laborales, familiares y personales, sin descuidar alguna de éstas.

La creación de guarderías para el cuidado de los hijos e hijas en los centros de trabajo, también se percibe como una iniciativa que facilitaría más el equilibrio de vida personal - laboral para aquellas mujeres que son madres, básicamente porque permite una mayor cercanía con los y las infantes, principalmente en las primeras etapas en las cuales éstos requieren mayor atención materna, por ejemplo durante la etapa de lactancia.

Fomentar el desarrollo integral de las personas en las empresas también se percibe como una estrategia que las organizaciones podrían aprovechar para tener colaboradores y colaboradoras más productivas en los centros de trabajo, ya que consideran que una persona con salud intelectual, emocional, física y espiritual, probablemente tendrá una mejor disposición hacia su entorno.

Entre las opciones que resaltan para favorecer la salud integral de la gente, se encuentran:

- Acompañamiento en el desarrollo de la carrera profesional
- Capacitaciones integrales: finanzas, nutrición, manejo de límites, relaciones, etc.
- Gimnasio o fomento de actividades deportivas
- Talleres de pintura / expresión artística

Otro punto relevante en relación con las iniciativas organizacionales que pueden favorecer el equilibrio entre la vida personal y laboral de las mujeres, es la madurez de las organizaciones y el estilo de liderazgo de éstas para que se puedan reconocer las diferencias femeninas, gestionándolas eficaz y efectivamente, sin que esto afecte las posibilidades de acceso y ascenso en la estructura laboral de las organizaciones.

En línea con el punto anterior, parte de las mujeres entrevistadas señalan que la maternidad no tiene que ser una limitante, si se comprende que es parte de un momento determinado de las mujeres que desean acceder a ésta y no por ello dejan de ser menos productivas o importantes en la organización. El apoyo de la empresa en estos períodos resulta fundamental para la generación de compromiso organizacional.

---

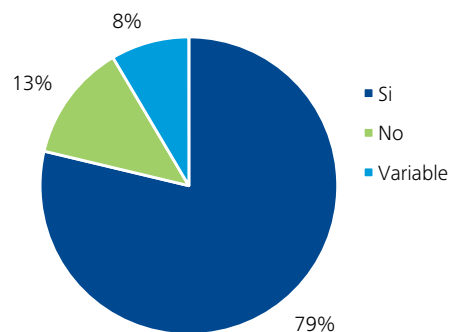
“La política de viajes de mi empresa dice que las reuniones que impliquen viajes, deben ser entre martes y jueves para no sacrificar fines de semana, en caso de no ser así se puede pedir un día libre u horas según aplique”.

### Condiciones del trabajo actual que favorecen en balance personal y laboral

De las 47 entrevistas realizadas, el 79% de las mujeres, o sea 37 de éstas afirman que sus condiciones de trabajo actual (jornada laboral, viajes, reuniones, etc.) sí les permiten tener un balance entre sus actividades personales y profesionales. Por otra parte, el 13% correspondiente a 6 de las entrevistadas indican que sus responsabilidades laborales actuales no les posibilitan tener un balance adecuado. Finalmente, el 8% restante indica que el balance es variable.

Las mujeres que afirman tener un balance adecuado entre su actividad laboral, personal y familiar, lo atribuyen al hecho de tener la posibilidad de manejar de manera independiente su tiempo. Lo anterior les permite coordinar sus agendas según sus prioridades, organizar su trabajo de manera tal que pueda cumplir con sus compromisos en las diferentes áreas y además trabajar bajo esquemas de trabajo en los cuales se favorece el logro de objetivos por encima del cumplimiento de una jornada de trabajo enmarcada en horarios rígidos.

Es importante indicar que las características mencionadas suelen ser propias de los puestos de trabajo que tienen las mujeres de la muestra consultada, ya que son cargos gerenciales en los cuales se tiene un nivel de autonomía mayor en el ejercicio de sus funciones, aunque esto implique en muchos de los casos, mayores responsabilidades dentro de la organización.



**Figura 19**  
¿Considera que las condiciones en su trabajo actual (por ejemplo jornada laboral, viajes, reuniones, etc.) le permiten tener un balance entre sus actividades personales y profesionales?

---

“Es un asunto de disciplina y decisión personal, uno pone los límites”.

---

“No, la empresa no promueve el balance, viajo el 75-90% del tiempo, no tengo una rutina fija, no tengo una cama fija; sin embargo, uno debe aprender a balancearse, como nunca estoy a la gente se le olvida que uno existe, esto es duro”

Otro punto que se resaltó para el logro del balance laboral y personal se asocia a la capacidad que tenga la mujer para poner límites y auto disciplinarse en respetar el tiempo laboral, personal y familiar.

Unido a los puntos anteriores, la posición de la empresa respecto a este balance en las funcionarias y funcionarios se reconoce como vital. Si la organización carece de sensibilidad hacia las necesidades fundamentales de su personal y la cultura organizacional no fomenta: el espacio libre, los horarios laborales, la distribución justa y equilibrada de las cargas de trabajo; entonces se obstaculiza mucho llevar una vida balanceada.

Por su parte, de las 6 mujeres que contestaron no tener balance entre su vida laboral y personal, lo aducen principalmente al exceso en la carga de trabajo propio de su puesto, la cantidad y duración de los viajes o eventos que deben realizar o en los que deben participar y el nivel de exigencia de la organización que obliga a que las jornadas de trabajo excedan las 8 horas diarias.

El 8% restante de las entrevistadas, considera que el equilibrio depende de épocas específicas de trabajo, en las cuales hay ciertos picos en la producción o en las demandas de servicio de las empresas, lo cual incrementa el volumen de trabajo.

Según comentan algunas de las entrevistadas, los primeros años de carrera suelen ser más duros, mientras que conforme la mujer se consolida en un puesto de trabajo o en posiciones superiores, podría ser más fácil organizar su trabajo y su tiempo de manera más independiente.

El apoyo en los quehaceres domésticos o en el cuidado de los hijos e hijas por parte de la pareja, familiares u otro, se percibe como fundamental para una mejor calidad de vida de las mujeres entrevistadas.



---

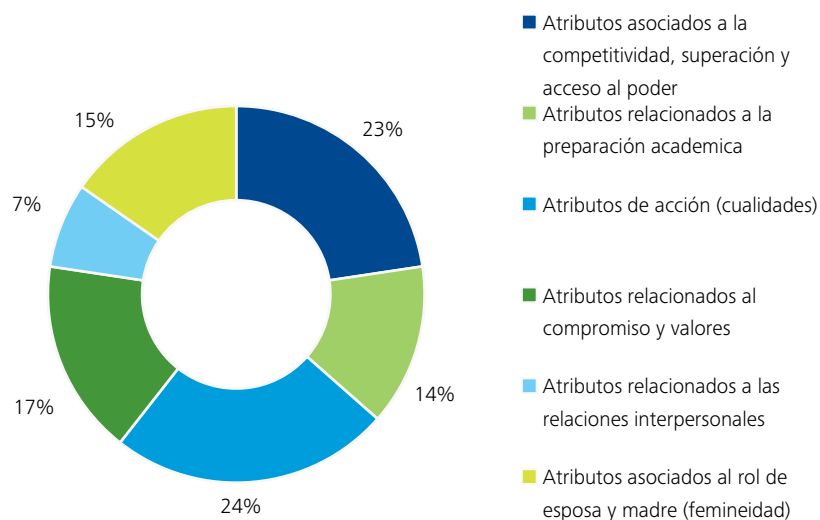
“Sabemos trabajar en equipo: fuimos criadas para interactuar, negociar, influir... es natural para nosotras”

### 3.3. Dimensión Rol de la Mujer Profesional en la sociedad costarricense

Esta dimensión se orienta a conocer la percepción de las entrevistadas en cuanto a los principales roles, retos y características de la mujer profesional en Costa Rica.

#### Características que mejor definen a la mujer profesional costarricense

Al indagarse con respecto a la asociación de tres características que definirían mejor a la mujer profesional costarricense, las entrevistadas revelaron cantidad considerable de vínculos, ideas y relaciones que caracterizan los atributos principales que las mujeres que ocupan puestos de liderazgo en nuestro país, han desarrollado a través de su trayectoria profesional.



**Figura 20**  
Según su criterio, enumere 3 características que definen a la mujer profesional costarricense

### **Atributos de acción (24.6%)**

Bajo este rubro se clasifican aquellas características relacionadas a las cualidades mayormente vinculadas al éxito. Aquí se mencionan definiciones simples: valentía, organización, sentido analítico, creatividad, determinación pero sobre todo la tenacidad, todas estas características muy propias de la mujer.

La muestra entrevistada también menciona atributos tales como: buena actitud, positivismo, inclinación de las costarricenses a trabajar por resultados y el sentido de adaptabilidad concebido a través del desarrollo profesional en sus carreras, pero sobre todo de lo que han percibido de mujeres, quienes hoy en día son líderes en nuestro país.

### **Atributos asociados a la competitividad, superación y acceso al poder (22.5%)**

Sumamente relacionados a las cualidades mencionadas en los atributos de acción, se identificaron una serie de atributos que definen la lucha y la perseverancia que posee el género femenino, a la luz de sobresalir en el mercado costarricense y acceder a puestos de liderazgo.

Al mencionar este tipo de atributos algunas de las entrevistadas asociaron la característica con el nombre de alguna figura femenina clave de nuestro país, por ejemplo de cómo las mujeres escalan posiciones en la sociedad y logran posicionarse en puestos y responsabilidades que en algún momento fueron mayormente desarrolladas por el género masculino.

Algunas de las características más mencionadas son:

- Emprendedoras
- Perseverantes
- Seguras de sí mismas
- Ambiciosas, competentes
- Decididas

### **Atributos relacionados al compromiso y valores 16.7%**

En este ítem se listan aquellos atributos que poseen las profesionales costarricenses con su patrono, su trabajo y su entorno laboral: respeto, el sentido de la responsabilidad, el compromiso y la honradez.

Se enumeran también características relacionadas con la eficiencia pero sobre todo la calidad de trabajo por la cual las mujeres costarricenses se identifican.

---

**“Muy mujer integralmente (espíritu, cuerpo, mente)... la mujer es el fundamento del hogar, es el motor en las familias”**

### **Atributos asociados al rol de esposa y madre (femineidad) 15.2%**

Esta lista de características engloba todas aquellas expresiones que la muestra refirió como presentes y fundamentales en una sociedad como la costarricense. Elementos relacionados como la capacidad de realizar múltiples tareas, el dinamismo que poseen estas profesionales, la versatilidad y la calidad de madres y esposas, que hace alarde a las mujeres costarricenses.

En este rubro se caracterizó además por el atributo intrínseco de la mujer con respecto a su femineidad, por ejemplo algunas entrevistadas refirieron que la mujer profesional costarricense es coqueta, es femenina, es una mujer integral que cuida su apariencia y espíritu. Es además una mujer que cuida de su familia, es detallista y está pendiente de su núcleo familiar.



#### **Atributos relacionados a la preparación académica 13.8%**

La mujer profesional costarricense es preparada, ya no se conforma con una profesión, siente la necesidad de realizar maestrías y postgrados, e incursiona en carreras no convencionales para mujeres. Algunas de estas fueron las expresiones que las mujeres entrevistadas revelaron como características más marcadas en las nuevas generaciones.

Además, la muestra identificó un apropiado nivel técnico y grado de especialización que poseen las mujeres costarricenses en la actualidad, así como una la capacidad en la expansión hacia carreras cada vez menos convencionales.

#### **Atributos relacionados a las relaciones interpersonales 7.2%.**

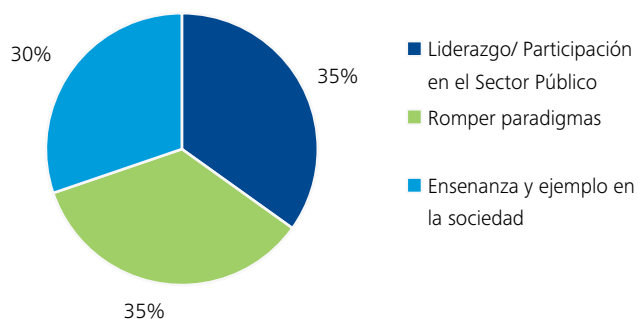
Las entrevistadas mencionaron ciertas características que como mujeres ellas creen que les facilita su gestión como gerentes y figuras de liderazgo dentro de la organización:

- Conciliadoras
- Sensibles
- Activas
- Buenas líderes, empáticas con sus subordinados
- Con influencia, con capacidad negociadora.

Las entrevistadas agregan que estos atributos son propios de las mujeres, mismos que generalmente son directamente proporcionales a su capacidad de gestión y capacidad de resolución de conflictos dentro de su ámbito profesional.

## Papel de la Mujer Profesional en la sociedad costarricense

La serie de respuestas que caracterizaron el papel de la mujer profesional en el ámbito costarricense puede segregarse de la siguiente manera:



**Figura 21**

¿Cuál considera que es el papel actual de la mujer profesional en la sociedad costarricense?

Es interesante profundizar en los comentarios asociados a estos tres grandes ítems, no obstante cabe destacar que los comentarios denotan sinergia en las acciones de manera tal que las mujeres destacan la gran participación que han tenido mujeres costarricenses en el sector público en los últimos años. Lo anterior les genera satisfacción al constituir prueba firme de que las ejecutivas profesionales continúan rompiendo paradigmas en un esquema de aporte continuo a la sociedad y a las nuevas generaciones.

El ítem de participación y liderazgo fue caracterizado por un 35% de la muestra, mismo porcentaje que expresa el papel de la mujer en función del rompimiento de paradigmas. Por otro lado un 30% de las entrevistadas refieren a que el papel de la mujer costarricense debe inclinarse hacia la enseñanza y dar el ejemplo en la sociedad.

Las entrevistadas se encuentran conscientes de su papel en la empresa privada y destacan que en este ámbito Costa Rica está en una etapa incipiente. Finalmente comentan que las organizaciones aprendices son impulsadas en gran escala por la participación de las mujeres en transnacionales y empresas locales.

A continuación una tabla explicativa con la asociación de comentarios a cada idea principal expresada por la muestra.

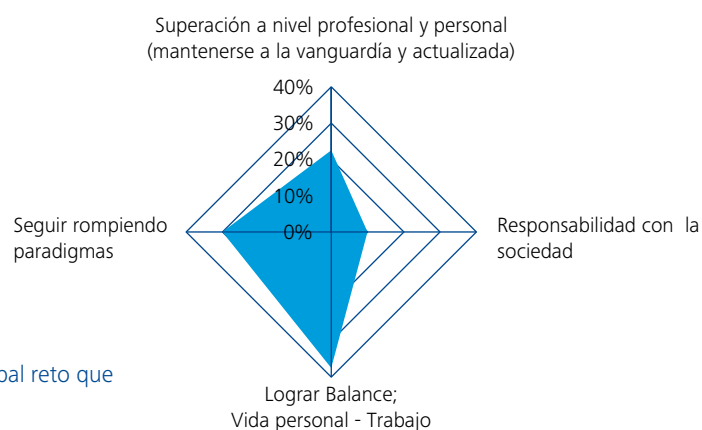
**Tabla 2**

Asociación de comentarios el Papel de la Mujer Profesional en Costa Rica

Idea principal	Romper paradigmas 34,9%	Liderazgo y Participación en el Sector Público 34,9%	Enseñanza y ejemplo para la sociedad costarricense 30,2%
Asociación de comentarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conquistar más espacios profesionales en todo ámbito</li> <li>• Demostrar que se es tan fuerte como el género masculino.</li> <li>• Romper paradigmas con el fin de acceder a puestos más altos dentro de la jerarquía profesional.</li> </ul> <p>“La mujer ejecutiva es un emergente de los cambios que se han dado en estas generaciones y los frutos a largo plazo los verán las generaciones "X" y "Y"”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Involucrarse en cámaras, en política... existen muchos temas que pueden mejorarse con nuestro enfoque.</li> <li>• Posicionarse como mujer, un ejemplo es la próxima candidatura a presidencia, nos vamos acercando a sociedades más avanzadas como Argentina y Chile, donde las mujeres dan su opinión en un mundo tradicionalmente liderado por hombres.</li> </ul> <p>“Nuestra función como líderes es imprescindible para poder sacar a este país adelante. Veamos el ejemplo de las ministras, diputadas, y la próxima candidata a la presidencia.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apreciar las diferencias de género, enseñarlas a usar a nuestro favor.</li> <li>• Proveer ayuda a las madres con guarderías, con beneficios de teletrabajo, ser empáticas.</li> <li>• Velar por los valores, no olvidar que la familia es la base de la sociedad apostarle a esto y transmitirlo a los hijos.</li> </ul> <p>“La responsabilidad es muy grande el hecho de que estemos trabajando fuera de la casa nos exige muchísimo más. Hay una gran expectativa por asumir tantos roles, y se espera mucho de nosotras.”</p>

## Reto de la Mujer Profesional en la sociedad costarricense

Al indagarse respecto al desafío que las mujeres profesionales de hoy en día deben de encarar, la muestra respondió a través de las cuatro vertientes básicas que se muestran a continuación.



**Figura 22**  
Desde su punto de vista, ¿cuál es el principal reto que posee la mujer profesional hoy en día?

Sin duda alguna las mujeres entrevistadas consideran que el reto más preponderante lo constituye el lograr de forma integral un balance que permita desarrollar su gestión profesional sin descuidar sus responsabilidades no sólo como pareja y madre, sino también como núcleo integrador familiar. De esta manera, el 38% de las entrevistadas reveló que es difícil propiciar el engranaje entre el constante desarrollo académico y profesional con las actividades diarias de su familia.

---

**“El principal reto es abrir esos espacios para desarrollarnos profesionalmente, sin que tengamos que sacrificar ni nuestra vida personal, ni nuestra posibilidad de ser madres”**

Por otro lado el 30% de la muestra indica que el reto principal se inclina hacia la continuidad de nuestro papel como mujeres, concentrando esfuerzos en romper paradigmas socialmente atribuidos, desapareciendo tabúes como por ejemplo, la idea popular de que las mujeres manejan mal o de que no son capaces de liderar. Este porcentaje de entrevistadas mencionó que el tramo es largo y que aún cuando la discriminación hacia el género femenino cada día es menor en nuestro país, se debe prestar especial atención en demostrar las habilidades intrínsecas de la mujer, pero sobre todo cómo la aplicación de las mismas impacta beneficiosamente a las organizaciones y la sociedad.

---

“Tener una visión diferente, saber que transcendemos, que vamos mas allá inculcar valores empezando desde el hogar como el valor de la unión familiar y el respeto. Que estemos presentes desde el seno del hogar”

La superación a nivel personal está estrictamente relacionada a un tema de vanguardismo y actualización a nivel profesional, ya que el 23% de las ejecutivas entrevistadas menciona la importancia de poder desarrollarse integralmente como profesionales, demostrando que las costarricenses poseen las habilidades para liderar y para acceder cada vez con más frecuencia a mejores puestos. Afirman que estas capacidades están en igualdad de condiciones con respecto al género masculino.

Finalmente 10% de las profesionales entrevistadas traduce el reto en términos de legado hacia la comunidad y el desarrollo del país, por ejemplo algunas profesionales refirieron lo mandatorio de hacer bien su trabajo, poder aportar a iniciativas que impacten el desarrollo social o ambiental de Costa Rica cada una desde su industria. Bajo este porcentaje se caracterizaron aquellas iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial y lo importante de materializarlas con determinación haciendo alarde del papel firme de la mujer.

Es importante destacar que varias mujeres mencionaron que este reto debe de iniciarse en casa, con la crianza de los hijos, arraigando valores desde el seno del hogar.



# Conclusiones

## 4. Conclusiones

Se concluye que la muestra consultada parece percibir que el balance entre la vida personal y laboral depende de la capacidad que poseen las mujeres para establecer límites y prioridades entre los diferentes roles que desempeñan, en donde el rol asociado a la familia parece aún ser bastante demandante para la mujer, pese al apoyo y redistribución de labores del hogar que en la actualidad parece estarse dando con la pareja.

La superación y el crecimiento de las mujeres entrevistadas, sugiere enfocarse paralelamente en el ámbito profesional y en el familiar, por lo tanto acá se destaca el interés de las mujeres por desarrollarse en los diferentes roles, sin renunciar a uno u otro, más bien tratando de equilibrar los mismos.

Además, la superación se asocia principalmente con un deseo intrínseco de la mujer por crecer a nivel personal, mediante el desarrollo de carrera profesional y académica, mientras que también el bienestar de la familia se percibe como un factor que ha motivado el interés por superarse. La oportunidad de aumentar sus vínculos sociales, dirigir personal e influir en el desarrollo de otros, se considera en algunos casos como un impulsor para el crecimiento.

La priorización de actividades, el establecer objetivos claros, la autodisciplina y capacidad para delimitar sus tiempos de trabajo o personales resulta fundamental para lograr el equilibrio en los diferentes ámbitos de la vida. Lo anterior refleja que la percepción de la mayoría de las mujeres entrevistadas, considera que son los recursos internos o capacidades propias las que permiten el balance entre sus actividades personales y laborales.

Con respecto a las prioridades a corto y mediano plazo, las mujeres consultadas mencionan principalmente el desarrollo profesional y familiar como ámbitos primordiales para ellas y en menor proporción ubican prioridades meramente individuales tales como: la salud física, recreación y cuidado personal en general.

El hecho de tener hijos o hijas se convierte en un factor que impacta las motivaciones y prioridades de las mujeres consultadas, a veces incluso teniendo que suspender o aplazar los proyectos profesionales en pro de sus responsabilidades familiares. Lo anterior podría sugerir que actualmente, la mujer continúa asumiendo de manera protagónica el rol de cuidadora de los hijos e hijas.

El papel socialmente atribuido a lo femenino en la sociedad se identifica como una de las principales limitaciones de las mujeres para desarrollarse en el ámbito profesional, básicamente debido al conflicto que se genera entre el rol materno y el profesional, principalmente cuando la mujer asume por completo la responsabilidad del hogar.

El teletrabajo y los horarios flexibles resultan ser elementos que facilitan tener un mejor balance de tareas laborales, personales y familiares; así como la madurez de la organización en reconocer que ciertas etapas de la vida de una mujer, como el embarazo y la lactancia, no tienen por qué ser una limitante para el desempeño óptimo de ésta en el ámbito laboral.

El ocupar puestos gerenciales o directivos en las organizaciones, facilita el tener condiciones que favorecen el equilibrio y que son propias de dicha dinámica de trabajo, tales como: la independencia en la administración del tiempo y el trabajo por resultados.

De acuerdo con los datos socio demográficos, las mujeres parecen ocupar cada vez más posiciones que tradicionalmente eran asociadas al género masculino, lo cual evidencia que la mujer ejecutiva actual, puede incursionar con éxito en diversas industrias y en puestos de gran responsabilidad y decisión, a los cuales anteriormente no había tenido tanto acceso.

La tenacidad, el liderazgo y la preparación académica son características que se atribuyen tener las altas ejecutivas costarricenses y mediante las cuales se espera que las mujeres sigan desarrollándose en la gestión empresarial, pública o privada, desde puestos claves.

Varios comentarios reafirman esta idea y aseguran sentirse orgullosas de la penetración del género femenino en posiciones dentro sector público e incluso en la política costarricense.

El panorama es claro, el reto de la mujer costarricense responde a una conquista continua por ocupar puestos cada día más influyentes, por medio de la superación profesional y la confrontación de paradigmas sociales. El desafío; lograrlo integralmente sin afectar la calidad en su vida personal.

## **Costa Rica**

Barrio Dent, San Pedro

Tel.: (506) 2246 5000

Fax: (506) 2246 5100

Si desea información adicional, por favor, visite [www.deloitte.com/cr](http://www.deloitte.com/cr)

Deloitte presta servicios profesionales en auditoría, impuestos, consultoría y asesoramiento financiero a organizaciones públicas y privadas de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en 140 países, Deloitte brinda su experiencia y profesionalismo de clase mundial para ayudar a sus clientes a alcanzar el éxito desde cualquier lugar del mundo en el que éstos operen.

Los 168.000 profesionales de la firma están comprometidos con la visión de ser modelo de excelencia; están unidos por una cultura de cooperación basada en la integridad y el valor excepcional a los clientes y mercados, en el compromiso mutuo y en la fortaleza de la diversidad. Disfrutan de un ambiente de aprendizaje continuo, experiencias retadoras y oportunidades de lograr una carrera en Deloitte. Sus profesionales están dedicados al fortalecimiento de la responsabilidad empresarial, a la construcción de la confianza y al logro de un impacto positivo en sus comunidades.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu (Swiss Verein) y a su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad independiente. En [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) se ofrece una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro.

© 2009 Deloitte & Touche, S.A. Member of Deloitte Touche Tohmatsu.

El contenido de esta publicación no puede ser total ni parcialmente reproducido, transmitido ni registrado por ningún sistema de recuperación de información, de ninguna forma ni a través de ningún medio o soporte, sin el previo consentimiento por escrito de los titulares del copyright. Deloitte no se hace responsable del uso que de esta información puedan hacer terceras personas. Nadie puede hacer uso de este material salvo autorización expresa por parte de Deloitte.

Diseñado por el Departamento de Comunicación & Mercadeo, Deloitte Costa Rica.