

# Rol de la mujer en la gerencia de proyectos en Bogotá

## Women's role in project management in Bogotá

MAYRA LORENA VIVAS RIVERA - GERMÁN EDUARDO GIRALDO GONZÁLEZ -  
CÉSAR AUGUSTO LEAL CORONADO

Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito.

cesar.leal@escuelaing.edu.co - german.giraldo@escuelaing.edu.co - mayra.vivas@mail.escuelaing.edu.co

Recibido: 14/10/2016 Aceptado: 31/10/2016

Disponible en <http://www.escuelaing.edu.co/revista.htm>

### Resumen

En este artículo se presenta información exploratoria acerca del perfil y otros aspectos relevantes del rol de la mujer en la gerencia de proyectos en Bogotá. En primer lugar, se señala la importancia de la gerencia de proyectos en las organizaciones y la incidencia del sexo en el desempeño del cargo. Posteriormente, mediante la aplicación de cuestionarios estructurados, se muestran los resultados de entrevistas a mujeres gerentes de proyectos pertenecientes a varios sectores y sus jefes directos. Con base en los resultados, se identifican características de la mujer en el rol de gerente de proyectos y se discuten las diferencias encontradas con sus pares hombres, comparando con lo encontrado en la bibliografía existente. Una conclusión reveladora es que la mujer no presenta diferencias significativas con respecto al hombre, en cuanto a sus capacidades o competencias para ejercer el rol, y que las barreras de género han perdido importancia para la mujer en el terreno laboral. Con todo, el mayor reto de la mujer sigue siendo lograr un equilibrio adecuado en el manejo de su tiempo, debido a las múltiples tareas que debe realizar, asociadas aún a los roles que la sociedad le asigna. Este estudio contribuye a ampliar la información existente sobre el papel de la mujer en la gerencia de proyectos, con el fin de mejorar su participación y aumentar el éxito de los proyectos en Colombia.

**Palabras claves:** mujeres, gerencia de proyectos, Colombia, rol, perfil, caracterización.

### Abstract

In this paper, we will identify women's profiles in project management in Colombia. First, an introduction about the research is made; highlighting how important project management is for organizations and the influence of gender on the performance of this job. Two types of interviews and one questionnaire were applied to women project managers and their direct supervisors. Characteristics of women project managers are identified and differences with their male peers are discussed. A revealing conclusion was that there are not any significant differences with men, regarding their capacity or competence to perform in a project manager role, and that gender barriers have become less important for women in the workforce. However, the biggest challenge women still have is to find a balance in their time management, due to the multiple tasks they must perform associated with roles that society still assigns to them.

**Keywords:** women, project management, Colombia, role, profile, characterizations.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones, en las últimas décadas, han identificado que la gerencia de proyectos es el aspecto influenciador de mayor importancia para el éxito o fracaso de las operaciones (Giraldo et al., 2013). Este papel lo ejercen tanto hombres como mujeres, con características diferentes desde su condición de género, pero en busca de los mismos resultados. Aunque el rol es el mismo, las mujeres, en el ámbito de la gerencia moderna de proyectos, enfrentan desafíos diferentes a los de los hombres, tanto profesionales como personales, lo que requiere una combinación de competencias claves y sacrificio (Finnegan, 2008). Burba (2010) explica que “una mujer que trabaja en un ambiente dominado por hombres seguramente tendrá que trabajar el doble para probar que es la mitad de buena”. Actualmente, existe una brecha entre mujeres y hombres con respecto a las responsabilidades, cargos y salarios, algunos de los cuales se deben a la falta de equilibrio entre el trabajo y el hogar, la poca participación en roles tradicionalmente ocupados por hombres y comúnmente relacionados con la gerencia de proyectos, y otros que tienen que ver con aspectos culturales, nivel educativo, competencias para ejercer trabajos complejos y los estereotipos de género (Vincent, 2013).

Con base en lo anterior, es de suma importancia investigar si esto último afecta de alguna manera el desempeño de los proyectos liderados por mujeres u hombres, además de identificar las principales diferencias, ventajas y desventajas según el género. En Colombia, por ejemplo, no se cuenta con información acerca de estas diferencias con respecto al rol de gerente de proyectos, por lo que uno de los objetivos de este artículo es brindar herramientas de juicio y comparación que permitan iniciar una exploración de los aspectos claves que diferencian a mujeres y hombres en este rol, aportando información esencial para investigadores, industria, gobierno y sociedad en general, y que contribuya al logro de más participación, igualdad y éxito de las mujeres en el campo laboral, así como a fomentar la diversificación de equipos en las empresas para obtener mayores beneficios.

## REVISIÓN DE BIBLIOGRAFÍA

Hasta hace muy poco se pensaba que el rol de gerente de proyectos lo desempeñaban en su mayoría hombres, con

un porcentaje superior al 70 % (Burba, 2010), situación que ha venido cambiando por diversos factores, pero el principal ha sido el incremento de la fuerza laboral femenina; por ejemplo, en Colombia el número de mujeres en posiciones directivas y gerenciales aumentó 168 % entre los años 1970 y 1990 (Gualdrón & Varela, 2012). Otras razones incluyen una mayor independencia económica de las mujeres, sus nuevos intereses y un mejor manejo del tiempo, que se comparte típicamente entre el hogar y el trabajo.

Por otra parte, se tiene evidencia de que las organizaciones con mayor diversificación mujeres-hombres son más exitosas (Bradley, Coleman & Okoro, 2014), además de que hay una relación directa entre la rentabilidad de la empresa y la presencia de mujeres en la alta dirección (OIT, 2015); en resumen, diversificar los equipos de trabajo permite obtener mejores resultados (Khalid, 2014).

En la bibliografía existente se encuentra evidencia, en diversas investigaciones, que buscan principalmente definir si las mujeres son menos competentes para ejercer el cargo que los hombres. Algunas conclusiones sostienen que tanto mujeres como hombres se encuentran al mismo nivel en lo referente a habilidades gerenciales, aunque evidentemente cada género tiene sus propias ventajas sobre el otro (Artiti & Balshi, 2009). Khalid (2014) afirma que se han creado con el tiempo estereotipos ridículos y que definitivamente la efectividad en la gerencia de proyectos no depende del género.

Es claro que las mujeres presentan un mejor desarrollo en sensibilidad, enfoque en el cliente y autoridad (Artiti & Balshi, 2009), pero esto ha ocasionado que ellas se dediquen a estas funciones la mayoría del tiempo, lo que produce deficiencias en cuanto a falta de experiencia en otros campos y genera barreras para ocupar cargos de mayor importancia en las organizaciones (OIT, 2015). De allí surge también el término “techo de cristal”, una barrera invisible que no permite el avance de la mujer dentro de la jerarquía organizacional (Jonge, 2014), fenómeno que se ve influenciado directamente por las relaciones interpersonales y el sector de la economía al que pertenece la empresa. Además, hay una relación directa entre la edad de la mujer y su falta de progreso (Jyrkinen, 2013), por lo que la edad representa una limitante para llegar al nivel más alto de las organizaciones; además, se entiende que este techo de cristal no existe para los hombres.

Con respecto a los sectores de la economía, aún existen algunos dominados por hombres, como el de la construcción (Artiti & Balshi, 2009), en el cual se observa una participación minoritaria de mujeres debido a las exigencias del sector y a los prejuicios de género (Jaafar & Othman, 2014). Así mismo, se advierte baja participación de la mujer en el sector de la tecnología (Legault & Chasserio, 2011), con desigualdad de género en los proyectos relacionados con desarrollo de *software* (Malyadri & Sumana, 2012), por lo que se le sigue considerando un sector dominado por hombres (Qureshi et al., 2010). Sin embargo, existen algunos con mayor participación de las mujeres en cargos directivos, como los sectores de servicios de salud y financieros (Jonge, 2014).

En cuanto al tipo de proyecto, es común observar algunos más aceptados por las mujeres para su desarrollo y ejecución. Por ejemplo, se dice que ellas tienden a participar mayoritariamente en proyectos pequeños y no tan costosos (Henderson & Stackman, 2010), debido a su condición familiar y a sentirse gerentes de proyectos más débiles con respecto a sus pares hombres y en relación con su condición física y emocional (Khalid, 2014).

Por lo general, la mujer debe lidiar con estereotipos y prejuicios impuestos por la sociedad, que dependen de la cultura de cada región o país. Berthelot (2012) afirma que son tres: estereotipos de género, recordación por los estereotipos y reglas más rigurosas para las mujeres. Las evaluaciones, aplicadas a las mujeres, también se ven influenciadas por estereotipos de género (Genat, 2012); debido a esto, se generan situaciones en las que las mujeres se inclinan por adoptar un rol masculino, como en el sector de la construcción (Cristina Poleacovschi, 2014), donde se marginaliza el comportamiento femenino y es causa de deserción laboral (Jaafar & Othman, 2014). Además, los hombres han definido muchas posiciones de liderazgo en las que se toman decisiones importantes y se tienen personas a cargo, lo que hace que la mujer no sea “apta” para ocupar estas posiciones (Kusterer, 2014). Se cree que una buena solución para combatir estos prejuicios es enfocarse en una cultura de aprendizaje, donde se genere una diversificación de estrategias y cambios en los campos dominados por hombres, de modo que mujeres calificadas tengan una probabilidad más alta de ocupar estas posiciones con éxito (Genat, 2012).

En general, se considera que las mujeres realizan un mayor esfuerzo que sus pares hombres, tanto en el trabajo como en el entorno familiar, donde deben planear y ejecutar un gran número de actividades en paralelo (Wolf, 2010); se menciona que uno de los mayores retos que debe enfrentar la mujer es encontrar el equilibrio entre la vida familiar y laboral, por lo que las organizaciones tienden a generar políticas flexibles, orientadas a lograr una mayor participación de las mujeres. Aunque el mercado laboral avanza hacia políticas de igualdad, algunos autores (incluso mujeres) consideran estas políticas como discriminatorias, pues causan la reducción de los requerimientos y exigencias laborales y, por ende, resultan en la contratación de personal menos calificado (Van de Brink, 2013). Van de Brink reitera la importancia de entender que este tipo de programas impulsan la creación de una ventaja competitiva, alimentada por la diversificación de los equipos y la participación activa de cada integrante.

## METODOLOGÍA

Esta investigación se basa en experiencias, trayectorias y perspectivas de las mujeres participantes, con enfoque cualitativo y alcance exploratorio (Hernández, 2010). Para ello, luego de varias reuniones de discusión en un grupo conformado por siete expertos profesionales en gerencia de proyectos y con relación directa con la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, se decidió utilizar como instrumento para la recolección de la información una entrevista estructurada, en la que se tomaron en cuenta los elementos relacionados en la encuesta realizada para el trabajo de grado de maestría denominado “Caracterización del rol actual de la mujer en la gerencia de proyectos en Colombia”. Por último, para garantizar la validez del instrumento se les hizo una prueba piloto a tres mujeres gerentes de proyectos, para luego aplicar la entrevista a la muestra de trece mujeres y cinco jefes directos en la ciudad de Bogotá, D.C.

La entrevista consta de 20 y 21 preguntas, para gerentes de proyectos mujeres y jefes directos, respectivamente, divididas en cuatro categorías: características generales, que se refiere a la condición de cada persona; trayectoria profesional, que tiene relación con la experiencia laboral; rol de la mujer como gerente de proyectos en la organización, que considera los aspectos de género en el ejercicio de la gerencia de proyectos,

y desempeño de la mujer en la gerencia de proyectos, donde se hace una autoevaluación comparativa con respecto al desempeño de los hombres. Adicionalmente, se incluye un cuestionario con ocho preguntas cerradas sobre el perfil profesional y datos demográficos de los participantes.

La búsqueda de los participantes se realizó en dos fases importantes, gerentes de proyectos y jefes de gerentes de proyectos, de la siguiente manera:

En la primera fase se contactó a mujeres estudiantes y graduadas de los programas de maestría y especialización en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. En la segunda fase, se utilizó la red social de negocios LinkedIn en busca de hombres y mujeres gerentes de proyectos y sus correspondientes jefes directos. Luego se solicitó a las personas identificadas que referenciaran gerentes de proyectos y jefes directos para aplicar el instrumento.

Los perfiles identificados corresponden a los siguientes criterios de búsqueda: mujer, perteneciente a cualquier sector, que haya desempeñado o se encuentre ejerciendo el rol de gerente de proyectos, que tenga conocimientos básicos o estudios en temas relacionados con gerencia de proyectos, preferible pero no necesariamente con certificaciones en temas relacionados (como *Project Management Professional*, PMP del Project Management Institute, PMI), con cursos, diplomados, especialización o maestría relacionada con gerencia de proyectos y que trabaje preferiblemente en la ciudad de Bogotá, D.C. Los criterios para los jefes directos: hombres o mujeres que hubieran tenido o tengan actualmente a su cargo gerentes de proyectos mujeres, pertenecientes a cualquier sector.

Se entrevistó a trece mujeres gerentes de proyectos y a cinco jefes directos (dos hombres y tres mujeres). Posteriormente, se transcribieron las entrevistas y se realizó el análisis cualitativo de la información en MS Excel; durante el análisis, se tabularon las respuestas comunes, frecuentes y relevantes. Finalmente, se generaron gráficos, se discutieron hallazgos, se sacaron conclusiones y se hicieron recomendaciones.

**RESULTADOS**

A continuación se muestran hallazgos de las trece entrevistas. Se otorgó mayor importancia a las respuestas

de comparación entre géneros que tuvieran una autoevaluación o autocrítica de las mujeres gerentes de proyectos en cuanto al desempeño en el rol, habilidades y desempeño en la organización.

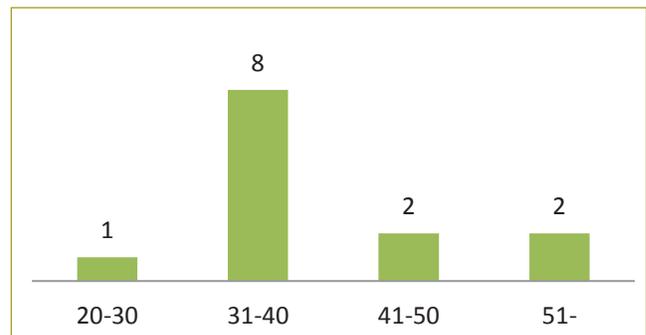
**Características generales**

Seguidamente se pueden observar las características generales de las gerentes de proyectos entrevistadas (tabla 1).

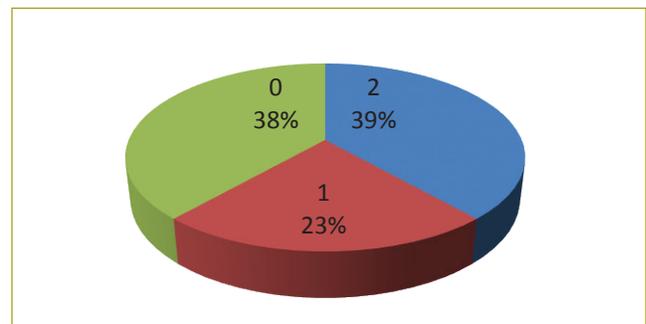
**Tabla 1**  
Características generales

Denominación del cargo	Gerente de proyecto
Edad	30-40 años
Estado civil	Casada
Número de hijos	Entre uno y dos
Nivel educativo	Posgrado
Nivel educativo en gerencia de proyectos	Certificación

A renglón seguido se presentan tanto el rango de edad como el número de hijos de las entrevistadas (figuras 1 y 2).



**Figura 1. Edad.**



**Figura 2. Número de hijos.**

En lo referente al nivel educativo de las entrevistadas en cuanto a gerencia de proyectos, la mayoría cuentan con certificaciones PMP (PMI) y consideran necesaria, pero no vital, la educación y formación específica para el adecuado desempeño del rol (figura 3). De las trece encuestadas, cinco consideran que los hombres alcanzan mayores niveles educativos que las mujeres y afirman que la razón obedece a que éste se ha considerado tradicionalmente como un rol masculino, por lo que los hombres tienden a prepararse más en estos temas.

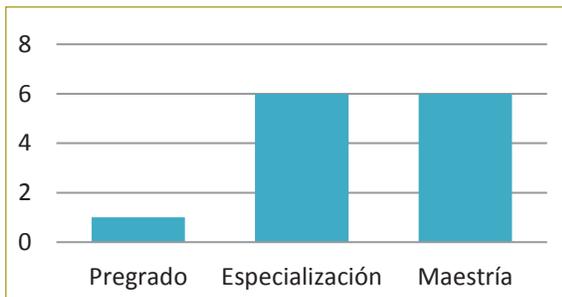


Figura 3. Nivel educativo.

### Trayectoria profesional

El 85 % de las encuestadas piensan que no hay diferencia en el tiempo que le toma a una mujer ejercer el rol de gerente de proyectos con respecto al tiempo que le toma a un hombre. Sin embargo, reconocen que el esfuerzo necesario para demostrar que cuentan con el perfil requerido es mayor que el que debe hacer un hombre.

En cuanto a las funciones y responsabilidades asignadas a mujeres y a hombres, la mayoría de las gerentes aseguran que el cargo cuenta con un perfil establecido, que además no cambia debido al género.

No se detectan preferencias por mujeres u hombres en los procesos de selección efectuados en las organizaciones. Se afirma, con respecto a las cualidades, que dos ventajas que tienen las mujeres sobre los hombres son capacidad de organización y mejor desempeño en el seguimiento y control.

### Rol de la gerente de proyectos en la organización

Según las entrevistadas, los aspectos que pueden influir en la selección de una mujer en el cargo de gerente de proyectos son:

- *Orden público.* Aunque la mayoría de las entrevistadas no ha tenido esa experiencia.
- *Estado civil.* No debería influir. La razón es disponibilidad de tiempo.
- *Edad.* “Edad y experiencia son determinantes”. Además, hay proyectos que demandan más energía que otros.
- *Apariencia física.* No influye, pero la presentación personal es esencial, ya que esto habla de la persona y su actitud.

Existen diferencias entre hombres y mujeres, principalmente en la forma de afrontar los problemas: “Sí hay diferencias en este aspecto, debido a la emotividad de la mujer; el hombre es más práctico, mientras que la mujer intenta entender la razón y fondo del problema”. En general, las mujeres consideran que generan más confianza que los hombres y lo ven como una ventaja sobre ellos.

Con respecto a la remuneración, diez de las trece entrevistadas no perciben diferencias.

En cuanto a la preferencia de una mujer o un hombre como jefe directo, la mayoría de las gerentes de proyectos indican que no tienen preferencia en ese sentido. No obstante, al preguntar a cuál de los dos prefieren para que sean sus jefes directos, ninguna se inclina por una mujer, debido a que la mujer es más exigente y detallista, lo que tiende a generar conflictos (figura 4).

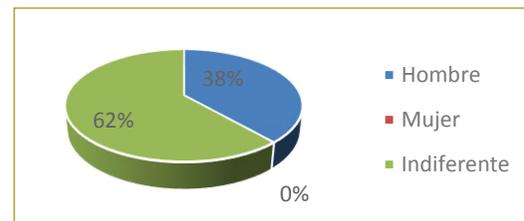
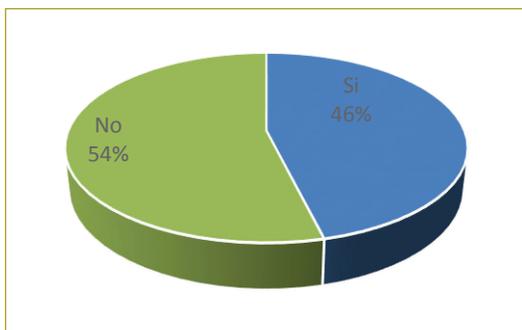


Figura 4. Preferencias por género de sus jefes.

En general, no se perciben diferencias en la actitud del equipo del proyecto, otros gerentes y la alta gerencia, cuando los proyectos están a cargo de mujeres o cuando están a cargo de hombres.

### Desempeño de la mujer en la gerencia de proyectos

En cuanto al desempeño de los proyectos liderados por mujeres y hombres, la opinión es dividida (figura 5). Las principales diferencias entre mujeres y hombres son que las mujeres se orientan al análisis detallado y minucioso de las situaciones, con mayor atención al control de cambios y al control de costos, mientras que los hombres se enfocan más en el resultado y en cumplir con el cronograma. Ninguno afirma que el desempeño de un género sea mejor que el otro, sólo que existen diferencias.



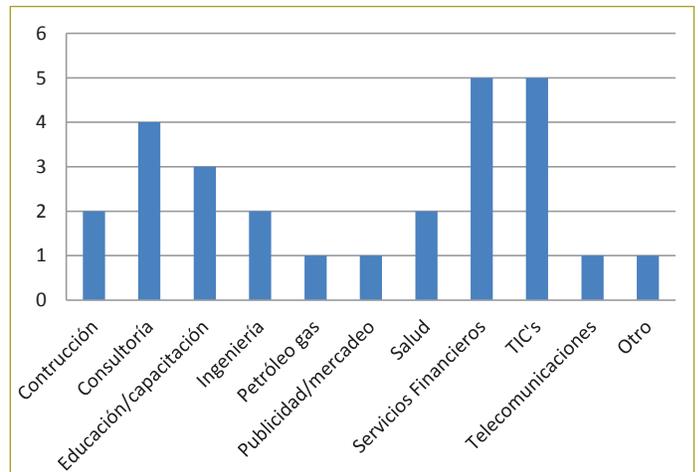
**Figura 5.** Opinión de las diferencias en el desempeño de proyectos según el género del líder.

Por otra parte, las gerentes de proyectos se sienten totalmente apoyadas por la alta gerencia de la organización. Esto se ve representado en la confianza depositada, las capacitaciones y oportunidad de carrera dentro de la organización, la evaluación por resultados sin tener en cuenta el género, reconocimientos, valoración de capacidades y experiencias de la persona. Todas aseguran que no han sido víctimas de algún tipo de discriminación de género en el ejercicio de su rol.

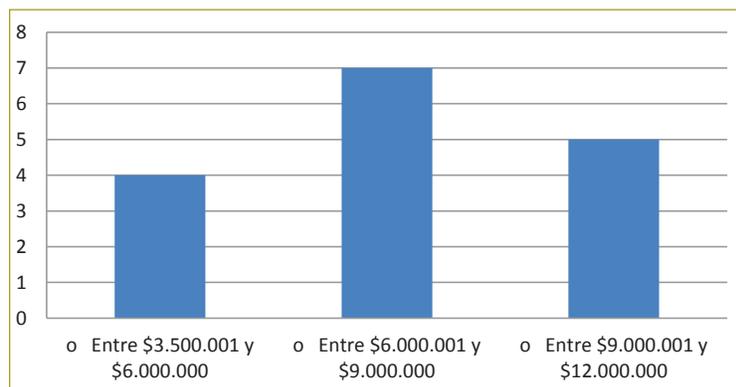
Más adelante se presentan algunos datos demográficos con respecto al sector y nivel de ingresos, resultantes de las 16 respuestas recolectadas en los cuestionarios aplicados (figuras 6 y 7).

### DISCUSIÓN

En cuanto al nivel educativo que consiguen mujeres y hombres, no se encuentran diferencias. Sin embargo, las mujeres reconocen que es más difícil alcanzar niveles educativos altos, como maestrías y doctorados, por aspectos como la conformación de familia y disponibilidad de tiempo.



**Figura 6.** Sector al que pertenece la empresa.



**Figura 7.** Nivel de ingresos.

Las mujeres perciben un ambiente propicio para la creación de políticas empresariales de igualdad de género en las organizaciones. Aunque se reconoce que la participación femenina en las organizaciones aumenta su éxito (OIT, 2015), aún existen sectores (como el de la construcción) en los que se mantienen pocas iniciativas para el desarrollo y la inclusión de la mujer en los proyectos (Artiti & Balshi, 2009).

En el marco de las características generales de las gerentes de proyectos, se evidencian familias pequeñas. Las mujeres son madres de uno o dos hijos, lo que puede estar relacionado con la exigencia de tiempo; según los jefes, las gerentes de proyectos se abstienen de hacer cambios significativos en su estilo de vida y además mantienen núcleos familiares reducidos, pues reconocen el compromiso que esto representa.

Así mismo, es frecuente que las gerentes de proyectos tomen la decisión de postergar, durante algún

tiempo, decisiones como casarse o tener hijos, pues les dan prioridad a su vida laboral y a los proyectos de las organizaciones a las que pertenecen. Se reconoce que el estado civil o el número de hijos pueden llegar a ser un factor influyente en los procesos de selección, aunque este factor no se hace explícito en tales procesos.

En cuanto a la edad, las entrevistadas se encuentran en el rango de 31 a 40 años; aunque sus jefes aseguran que la edad no es un factor diferenciador en el momento de la selección, muchas de ellas mencionan que el rango de edad en el mercado laboral colombiano es reducido, por lo que la edad sí representa una barrera para aprobar los procesos de selección. Muchas sostienen que es complicado reintegrarse al mercado laboral luego de haber estado un tiempo sin trabajar.

En general, los procesos de selección no se rigen por el género, sino por el perfil del aspirante según el tipo de proyecto. Los aspectos más relevantes para el proceso de selección son orden público (pues se toman en cuenta las vulnerabilidades de la mujer), edad, estado civil y número de hijos. Sin embargo, los jefes consideran que los anteriores no tienen mayor influencia en el proceso.

Haciendo una comparación en el tiempo que tarda una mujer y el que tarda un hombre en ocupar el rol de gerente de proyectos, el tiempo no es un aspecto diferenciador; por el contrario, las mujeres afirman que llegan en el mismo (o menor) tiempo que los hombres. Aunque, por otra parte, tienen que realizar un esfuerzo mayor para que sus logros sean reconocidos.

En cuanto a trayectoria profesional, el sector empresarial es un punto importante para analizar. Por ejemplo, en el sector de la construcción es mayor el nivel de autoridad, credibilidad y delegación en la toma de decisiones otorgado a los hombres.

Las funciones del cargo no difieren según el género, pero hay responsabilidades que desempeñan mejor las mujeres que los hombres, como la planeación y el seguimiento y control. Las mujeres afirman ser más detallistas en cada etapa del proyecto que los hombres, analizan un mayor número de variables y presentan mejor los resultados, mientras que los hombres son más “arriesgados” y “prácticos”.

El tema de las compensaciones es contradictorio, pues las gerentes afirman no haber percibido diferencia en sus compensaciones con respecto a las de los hombres, pero dicen que es una situación muy común

y destacan que es más evidente en el sector privado que en el público.

En cuanto a la actitud del equipo del proyecto, alta gerencia y otros gerentes, no hay evidencia suficiente para concluir que ésta sea diferente dependiendo del género, así como tampoco es posible determinar si se asignan proyectos más grandes o complejos por la anterior razón.

Las gerentes de proyectos consideran que hay diferencias entre mujeres y hombres en la forma de afrontar los problemas dentro de un proyecto. Las mujeres tienden a analizar con mayor profundidad y a entender la causa raíz del problema, mientras que los hombres son más tácticos y menos emotivos. En aspectos como liderazgo, comunicación, gestión de conflictos y negociación, no se observa diferencia alguna.

Las mujeres reconocen que son más organizadas que los hombres, prestan mucha más atención a los detalles y hacen análisis más profundos, debido a que consideran más efectivamente los riesgos y variables involucradas; las mujeres atribuyen esto a su carácter maternal e instinto de protección, que las vuelve más sensibles a los detalles.

Luego de entrevistar a gerentes de proyectos con diversas condiciones familiares, educativas y laborales, se evidencia una mayor confianza en sí mismas, fortalecida por el ejercicio cada vez más común del rol y por el aumento de experiencia y participación de la mujer en sectores en los cuales antes no se hacía presente.

## CONCLUSIONES

A lo largo de este artículo se exploran el perfil y otros aspectos importantes del rol de la mujer en la gerencia de proyectos en Bogotá, mediante la aplicación de entrevistas a mujeres gerentes de proyectos pertenecientes a diversos sectores y sus jefes directos.

Se perciben diferencias clave entre mujeres y hombres. Se reconoce que es más fácil para un hombre cursar estudios de posgrado, debido principalmente a la disponibilidad de tiempo de la mujer al momento de conformar una familia. Es mayor el número de hombres que desempeñan este papel y ocupan cargos de gerencia de proyectos, como consecuencia de los estereotipos de género. Las mujeres identifican una diferencia en cuanto al tipo de tareas que realizan, lo que en algunos casos les impide lograr mayor experiencia (OIT, 2015)

y ubicarse en un cargo de dirección más alto. La edad, estado civil y número de hijos pueden ser una condición de selección no explícita en las organizaciones. No se identifican diferencias para las mujeres en cuanto a funciones, compensaciones o tiempo para llegar a ser gerentes de proyectos. Las diferencias identificadas corresponden más a percepciones en habilidades, comportamientos o actitudes. Las mujeres reconocen ser mejores en temas de organización, análisis, manejo del tiempo y presentación de resultados, mientras que perciben a los hombres como más tácticos, prácticos, arriesgados y orientados a los resultados.

En general, según la información recopilada, el mayor reto que tienen las mujeres es lograr un equilibrio adecuado en el manejo de su tiempo, ya que tienen que desempeñar más actividades en paralelo que el hombre. El género deja de ser una barrera y las organizaciones empiezan reconocer y dar mayor valor al rol de la mujer, pero falta fortalecer las políticas que promueven la igualdad de género y de oportunidades. Las mujeres entrevistadas reconocen que su participación en el mercado laboral ha cambiado positivamente a lo largo del tiempo y que, en general, el panorama parece ser propicio para el desarrollo profesional de la mujer en el rol de gerente de proyectos.

## REFERENCIAS

- Artiti, D. & Balci, G. (2009). Managerial Competencies of Female and Male Construction Manager. *Journal of Construction Engineering and Management*, pp. 1275-1278.
- Berthelot, H. (2012). *Gender Bias and Project Management. Multilingual Business*, 45-48.
- Burba, D. (septiembre de 2010). *Equal Ground? They earn less. They're stereotyped. They have to fight for respect. Are women faring any better in project management? PM Network*, 38-42
- Finnegan, C. (mayo de 2008). The Ultimate Circus. *PM Network*, 26-27.
- Giraldo, G.E., Pulido, G.H. & Leal, C.A. (diciembre de 2013). Project Manager Profile Characterization in the Construction Sector in Bogotá, Colombia. *Project Management Journal*, 44, 6, 68-93.
- Gualdrón, S. & Varela, S. (2012). *El rol de la mujer en las organizaciones colombianas*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Henderson, L.S. & Stackman, R.W. (2010) An Exploratory Study of Gender in Project Management: Interrelationships With Role, Location, Technology, and Project Cost. *Project Management Journal*, 41 (6), 37-55.
- Hernández, S., Fernández, C. & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Jaafar, M. & Othman, N.L. (2014). Assessing the Capability of Women Construction Project Managers Based on Liberal Feminist Theory. *International Journal of Construction Management*, 13 (4), 35-52.
- Kusterer, H.L. (2014). Gender equality and liberal individualism: A critical reading of economist discourse in Sweden. *Scandinavian Journal of Management*, 30, 306-316.
- Jonge, A. (2014). The glass ceiling that refuses to break: Women directors on the boards of listed firms in China and India. *Women's Studies International Forum*, 47, 326-338.
- Jyrkinen, M. (2014). Women managers, careers and gendered ageism. *Scandinavian Journal of Management*, 30, 175-185.
- Khalid, S. (2014). Does gender affect project management effectiveness? Do men and women handle and manage tasks differently? *Quora*.
- Legault, M.J. & Chasseiro, S. (2011). Professionalization, risk transfer, and the effect on gender gap in project management. *International Journal of Project Management*, 30, 697-707.
- Malyadri, P. & Sumana, B. (2013). Gender issues in project management: A subtlety. *International Journal of Research Studies in Management*, 2 (1), 53-62.
- Ojiako, U., Chipulu, M., Gardiner, P., Williams, T., Mota, C., Maguire, S., Shou, Y. & Stamati, T. (2014). Effect of project role, age and gender differences on the formation and revision of project decision judgements. *International Journal of Project Management*, 32, 556-567.
- Organización Internacional del Trabajo (2015). La mujer en la gestión empresarial Cobrando Impulso. Versión resumida del informe mundial.
- Poleacovschi, C. (2014). The Use and Misuse of "Gender" and "Sex" Terminologies in Civil Engineering Literature. 121<sup>st</sup>. ASEE Annual Conference & Exposition. *Paper 9839*.
- Qureshi, A.A., Afzal, S., Daud, I. & Saleem, M.A. (2013). A Comparative Analysis of Gender based Management Styles of Software Project Managers. *International Journal of Computer Applications*, 71 (14), 11-18.
- Skaggs, S., Stainback, K. & Duncan, Ph. (2012). Shaking things up or business as usual? The influence of female corporate executives and board of directors on women's managerial representation. *Social Science Research*, 41, 936-948.
- Van de Brick, M. & Stobbe, L. (2014). *The support paradox: Overcoming dilemmas in gender equality programs. Scandinavian Journal of Management*, 30, 163-174.
- Vincent, C. (septiembre de 2013). Why Do Women Earn Less Than Men? A Synthesis of Findings from Canadian Microdata. CRDCN Synthesis Series [en línea]. Disponible en [http://www.rdc-cdr.ca/sites/default/files/carole\\_vincent\\_synthesis\\_final\\_2.pdf](http://www.rdc-cdr.ca/sites/default/files/carole_vincent_synthesis_final_2.pdf). Con acceso el 11 de noviembre de 2015.
- Wolf, J. (2010). A reexamination of gender-based attitudes toward group projects: Evidence from the Google Online Marketing Challenge. *Computers In Human Behavior*, 27, 784-792.
- Women in Project Management* (Panel de discusión) (2014). En M. Bradley (MPA), S. Coleman (APM) & T. Okoro (WiPM). Estados Unidos.