



**La Resiliencia, El Éxito de Carrera Subjetivo de la Mujer
Profesional y el Rol Moderador del Mentoring**

**Tesis presentada como parte de los requerimientos para obtener el
grado de Magíster en Organización y Dirección de Personas:**

Margarita Yaranga Ojeda

Miguel Alberto Távara Ortega

Yva Gizela Landa Rojas

Vanesa Margot Campos Guerrero

**Programa de la Maestría en Organización y Dirección de Personas
MAODP 2018-1**

Lima, 03 de diciembre de 2020

Esta TESIS:

“La Resiliencia, El Éxito de Carrera Subjetivo de la Mujer Profesional y el Rol Moderador del Mentoring”

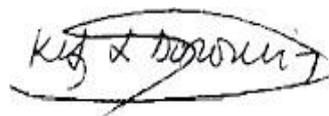
ha sido aprobada.



Borda Reyes, Armando (Jurado)



Vergara Pinto, Martín (Jurado)



Jauregui Machuca, Kety (Asesora)



Serida Nishimura, Jaime (Asesor)

Universidad ESAN

2020

“A mis hijos y esposo, por inspirar mi vida y acompañarme en este logro. A mi mamá, por enseñarme que la valentía e integridad son elementos importantes para contribuir a cerrar la brecha en el desafío vigente que afrontamos las mujeres profesionales.”

Vanesa Campos Guerrero

“A mis amados padres, Margarita Ojeda y Félix Yaranga, quienes con su ejemplo me enseñaron a superar las adversidades para conquistar mis sueños. A mi querido esposo por su apoyo constante y a mis amados hijos quienes me inspiran con su entusiasmo y alegría día a día”.

Margarita Yaranga Ojeda

“Tempora mutantur et nos mutamur in illis.”

[Los tiempos cambian y nosotros cambiamos con ellos.]

Proverbio latino

A Gert, Klaus y Sofía, con infinito amor.

Yva Gizela Landa Rojas

“A mi esposa e hijos, que durante todo este tiempo fueron los soportes para seguir, los AMO. A mis padres por sus grandes enseñanzas y ejemplo por todo el sacrificio que hicieron para salir adelante.”

Miguel Alberto Távara Ortega

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	3
1.2 Pregunta de investigación.....	7
1.3 Objetivos	7
1.4 Justificación8	
1.5 Alcances	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	12
2.1 Resiliencia	14
2.2 Relación entre la resiliencia y otras variables internas de la persona	16
2.3 Éxito de carrera.....	17
2.3.1 Éxito de carrera subjetivo	19
2.3.2 Estudio de otros factores que impactan en el éxito de carrera.....	20
2.4 Resiliencia y el éxito de carrera de la mujer	21
2.5 Mentoring	23
2.6 Mentoring en la relación de la resiliencia y el éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional	23
2.7 Marco conceptual.....	26
2.8 Hipótesis.....	27
CAPÍTULO III. DISEÑO Y MÉTODO.....	29
3.1 Diseño de investigación.....	29
3.2 Población y muestra.....	30
3.3 Definición de variables.....	31
3.4 Procedimiento.....	32
3.5 Diseño de Instrumentos	32
3.5.1 Análisis de confiabilidad del piloto	33
3.6 Recopilación de datos.....	35
3.7 Procesamiento de datos	35
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	38
4.1. Descripción de la muestra	39

4.2 Análisis descriptivo de las variables	41
4.3 Análisis de validez de los instrumentos	45
4.4 Análisis de confiabilidad	51
4.5 Modelo de regresión lineal	53
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	65
5.1 Discusión de resultados	65
5.2 Conclusiones del estudio	70
5.3 Implicaciones prácticas	71
5.4 Limitaciones	73
5.5 Futuras investigaciones	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXOS	82

En primer lugar, nos gustaría agradecer a nuestra asesora Ph.D. Kety Jáuregui, quien supervisó y revisó nuestra tesis de maestría. Agradecerle sus útiles sugerencias y críticas constructivas durante la preparación de esta tesis.

Agradecemos también al profesor Ph.D. Jaime Sérída, así como a todos aquellos que nos asistieron con sus valiosos aportes.

Margarita Yaranga Ojeda

PERFIL

Líder de Gestión del Talento, Gestión del Cambio, Clima laboral y Comunicación Interna para la transformación Cultural. Mi rol es impulsar el potencial humano hacia el logro de su propósito personal.

EXPERIENCIA LABORAL

Pontificia Universidad Católica del Perú **2020**

Coach - Docente en la Facultad de Gestión

Beyond Business consulting **2018 - 2020**

Directora de Aprendizaje – Coach Consultora

Adidas Group **2015 – 2018**

Talent Management Manager

- A cargo de los procesos de Aprendizaje, Gestión de Desempeño, Change Management, Clima Laboral, Cultura Organizacional y Comunicación Interna.

The Newfield Network **2015 - 2017**

Coach Consultor

- A cargo del diseño e implementación de proyectos de Transformación Cultural, Gestión del Cambio y Liderazgo. Asimismo, realicé procesos de coaching a nivel gerencial, mandos medios y profesionales

FORMACIÓN PROFESIONAL

Conscious Business Center - Business coach **2015**

The Newfield Network - Coach Ontológica certificada **2013**

Pontificia Universidad Católica del Perú Diplomado de RRHH y Calidad **2006 - 2007**

Pontificia Universidad Católica del Perú - Licenciada en Psicología **1995-2001**

Miguel Alberto Távora Ortega

PERFIL

Profesional versátil en diferentes áreas de recursos humanos, siendo una de mis principales características la orientación al logro de objetivos y cambio de procesos, especialista en las áreas de Administración de personal, remuneraciones y compensaciones. Siendo mi rol, orientar y preparar a mis equipos a ser cada día mejor.

EXPERIENCIA LABORAL

Consorcio Constructor Metro 2 Lima 2015

Consorcio Constructor es una empresa formada por 4 socios (Dragados SA, FCC Constructor SA, Cosapi SA y Salini Impregilo), unidos para la construcción de la línea 2 del metro de lima y ramal 4, de la futura línea 4.

- Gerente de Recursos Humanos
- Jefe de Recursos Humanos

Clínica Internacional 2014 - 2015

Red de clínicas y centros médicos a nivel nacional, con infraestructura médica moderna en tecnología y procedimientos eficientes complementados plenamente con un staff médico y asistencial altamente calificado y comprometido con la salud de nuestros pacientes y la de su familia

- Jefe de Administración de Personal y Remuneraciones

Mota Engil Perú 2010 – 2014

Transnacional Portuguesa, dedicada a la Ingeniería y Construcción, con aprox. 6500 trabajadores y US\$ 450M de facturación anual.

- Jefe de Administración de Personal y Remuneraciones

FORMACIÓN PROFESIONAL

Centro (Academia SAP) – Consultor HCM 2012

Pontificia Universidad Católica del Perú Especialización en RRHH 2009- 2010

Universidad Nacional de Callao – Bachiller en Administración 1996-2001

Yva Gizela Landa Rojas

PERFIL

Líder del sistema de gestión bicultural peruano-alemán, con visión para desarrollar procesos pedagógicos y políticas educativas institucionales que contribuyan a generar un ambiente de convivencia democrática que promueve la curiosidad intelectual, el pensamiento crítico- analítico y el desarrollo de habilidades blandas.

EXPERIENCIA LABORAL

Colegio Peruano-Alemán Alexander von Humboldt, Lima, Perú.

Instituto Superior Tecnológico Alexander von Humboldt, Lima, Perú.

Centros educativos de gestión privada que brindan educación bicultural peruano-alemana reconocida por ambas naciones. Comprende inicial, primaria, secundaria, Bachillerato alemán Abitur e Instituto Superior Tecnológico (I – VI semestres) y atienden a 1700 alumnos aproximadamente cada año lectivo.

- Directora Peruana; marzo 2002 – actualidad
- Representante legal de ambos Centros Educativos y responsable de la dirección, supervisión y control general de las actividades institucionales.
- Profesora de alemán comercial en el Instituto Superior Tecnológico A.v.Humboldt; 1993 – 2002
- Profesora de alemán como idioma extranjero y tutora en el Colegio A.v. Humboldt; 1993 - a la actualidad

Asociación Cultural Peruano-Alemana Instituto Goethe

Institución encargada oficialmente en el Perú de difundir el idioma alemán.

- Profesora de alemán comercial; 1993 – 1998

Cooperativa de Servicios Educativos Augusto Weberbauer

Centro educativo particular de gestión cooperativa que brinda una educación integral en sus tres niveles: Pre-escolar, primaria y secundaria.

- Profesora de alemán; 1989 – 1994
- Coordinadora de la asignatura de alemán; 1992 – 1994

FORMACIÓN PROFESIONAL UNIVERSITARIA

Pontificia Universidad Católica del Perú Facultad de Educación; 2000-2001

Licenciada en Educación Secundaria con mención en Ciencias Sociales y Filosofía

Escuela Superior Pedagógica de Friburgo, Alemania; 1991-1992

Universidad de Lima; 1983-1988

Licenciada en Derecho y Ciencias Políticas

Vanesa Margot Campos Guerrero

PERFIL

Business Coach Profesional certificada por CENTRUM. Licenciada en Psicología Social-Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Perú, bilingüe en inglés. Certificada en MBTI (Myers Briggs), Sesgo Inconsciente por el Canadian Center of Diversity & Inclusion, entre otros.

Experiencia en gestión estratégica de Recursos Humanos, Gestión del Talento y Desarrollo Organizacional como consultora en diversos rubros (minería, banca, educación, ingeniería y pesca) y como líder para Latinoamérica (Argentina, Chile, Panamá y Perú) en Stantec. Principalmente a cargo de la gestión de clima laboral/engagement con aproximación cuantitativa y cualitativa, gestión del desempeño, reclutamiento y selección, homologación/mapeo de puestos para estudios salariales, talent review, plan de sucesión, diseño de programas de capacitación corporativos y locales, coaching de ejecutivos y de equipos, implementación de plataformas de Gestión de Talento (Cornerstone) y reclutamiento (BrassRing). Experiencia en la docencia de la Facultad de Psicología de la PUCP en el curso Comportamiento Organizacional y Gestión de Recursos Humanos.

EXPERIENCIA LABORAL

Stantec (antes MWH Global)

Consultora de ingeniería y distribución global de primer nivel. Algunos de sus servicios: due diligence y consultoría; energía de minas; gestión de la construcción; hidrogeología y geoquímica; ingeniería de agua y aguas residuales, ingeniería de detalle y diseño, estudios de factibilidad; servicios ambientales, tratamiento de agua de mina, entre otros.

- Regional Talent Management Leader – Latino América; mayo 2013 – a la actualidad
- Head of HR Development & Recruitment - MWH Peru (Stantec); octubre 2012 – abril 2013.

T & R Consultores (actualmente SOOM, Personas y Organizaciones)

Consultoría en Gestión del Talento, Gestión Pública, Tech & Learn, Agile HR y Endomarketing.

- Consultora en Gestión de Recursos Humanos – mayo 2011 – agosto 2012

FORMACIÓN PROFESIONAL UNIVERSITARIA

Pontificia Universidad Católica del Perú Facultad de Psicología; 03/2002 – 2010

Licenciada en Psicología

CENTRUM – PUCP; 04/2016 - 12/2016

Professional Certified Business Coach

Drew University, New Jersey – USA; 2004-2005

Continuing Education; liberal arts.

RESUMEN EJECUTIVO

La mujer profesional está cada vez más presente en el ámbito organizativo contribuyendo desde los distintos niveles jerárquicos en los que se desempeña. La gestión de la carrera de la mujer profesional desde la noción y el modelo de carrera sin límites permite otras dimensiones y avances significativos como señalan Eby et.al. 2003. Tener una perspectiva más amplia de las oportunidades y contar con consejos para el avance profesional y el fortalecimiento de la capacidad de resiliencia es parte de lo que puede potenciar un proceso de mentoring teniendo como tendencia un enfoque de resultados objetivos según Lidenberger, 2008 (citado por Ridhi, et. al., 2014). Sin embargo, al ser el éxito de carrera profesional bidimensional, como lo señalan van Eck Peluchette, J., & Jeanquart, S., (2000), la presente investigación busca analizar a la resiliencia como parte de los factores internos que contribuyen al éxito de carrera de la mujer profesional y determinar el efecto moderador del mentoring sobre la relación de la resiliencia y el éxito de carrera subjetivo en la mujer profesional; así como observar el efecto moderador del mentoring con cada uno de los factores del éxito de carrera subjetivo (éxito de carrera percibido, empleabilidad interna y empleabilidad externa).

Adicionalmente, se tuvo el objetivo de observar la relación entre la resiliencia y el éxito subjetivo de la mujer, reconociendo también la relación entre la resiliencia con cada uno de los factores del éxito de carrera subjetivo (éxito de carrera percibido, empleabilidad interna y empleabilidad externa).

Se aplicó un cuestionario, que comprende los instrumentos propuestos por Eby, Butts & Lockwood (2003) para medir el éxito de carrera subjetivo y sus tres dimensiones: la percepción de empleabilidad externa medida por el instrumento de tres preguntas elaborado por Jhonson (University of Georgia, 2001), el instrumento de tres preguntas que mide la percepción de empleabilidad interna también elaborado por Jhonson (University of Georgia, 2001), la versión en castellano de la escala de resiliencia de Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003) CD-RISC-10, el instrumento CSS de Greenhaus, Parasuraman, & Wormley (1990) de 5 preguntas que mide la percepción del éxito de carrera, la pregunta dicotómica “¿tienes o has tenido un

mentor?” siguiendo a Eby, Butts & Lockwood (2003) y las variables de control sociodemográficas referentes al nivel jerárquico y la edad de las participantes.

El desarrollo del diseño y método de la investigación abarca un estudio del tipo cuantitativo, no experimental, de corte transversal con moderación con una muestra de 496 mujeres profesionales de Lima Metropolitana y la provincia Constitucional del Callao, pertenecientes a diversos sectores empresariales en el ámbito privado y cuyas edades fluctúan entre 22 y 73 años, a quienes se aplicó el cuestionario virtual de 24 preguntas durante el mes de mayo del 2020.

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidenciaron que existe una relación positiva entre la variable resiliencia y el éxito de carrera subjetivo, así como en sus dimensiones (éxito de carrera percibido, la empleabilidad interna y la empleabilidad externa). Por otro lado, pese a la bibliografía revisada, el mentoring no cumple un rol moderador entre la relación de la resiliencia y el éxito de carrera subjetivo de la mujer.

Es importante tener en consideración que el contexto de esta investigación fue un momento particular y disruptivo producto de la pandemia de COVID-19.

Finalmente, este estudio busca contribuir tanto en la literatura de futuras investigaciones, como en la práctica del comportamiento organizacional.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En las últimas dos décadas más mujeres a nivel mundial han podido acceder a más puestos de trabajo, incrementando su participación en el mundo laboral y a la par con este crecimiento se va afirmando en la sociedad la conciencia por establecer la igualdad de género para impulsar el desarrollo económico según indica la OIT (2018). Este avance continúa, sin embargo, Grant Thornton (2019) refiere en su reporte internacional que, a pesar del incremento de la participación de las mujeres en el mundo laboral a nivel global, su presencia en puestos de alta dirección y cargos de responsabilidad es del 29% habiendo alcanzado en el 2018 un 24%.

La OIT (2018) señala que las investigaciones están demostrando que el incremento de la participación de las mujeres en el mundo laboral ha sido el mayor motor de crecimiento global y de competitividad. Por ello, los grupos empresariales están incorporando estrategias para el desarrollo de la carrera de la mujer como un elemento de avance y desarrollo económico a largo plazo. Este aspecto puede ser más atractivo para el mundo de los negocios y una oportunidad para impulsar un entorno de igualdad de oportunidades, sobre todo en el ámbito laboral, abriendo oportunidad de éxito de carrera en la mujer.

La teoría de desarrollo de carrera a partir de mediados de los años noventa reconoce una evolución de las visiones clásicas de promoción interna hacia modelos que comprenden tanto una estrategia de éxito para las empresas como las expectativas y deseos de los profesionales. Siguiendo a Utrilla, Torraleja y Ortega (2012), la corriente de pensamiento de la carrera sin límites permite a los profesionales alcanzar sus objetivos de carrera.

Luthan (2002), considera que las capacidades psicológicas de las personas al gestionarlas le permiten optimizar su desempeño laboral, en tal sentido estudia la resiliencia como un elemento dentro del término de comportamiento organizacional positivo, POB por sus siglas en inglés. El POB incluye como elementos al optimismo, la esperanza y la resiliencia.

La literatura económica del siglo XX considera al capital psicológico como facetas de la personalidad que contribuyen a la productividad de los empleados. No obstante, recién adquiere relevancia en el marco de la psicología organizacional positiva cuando

es definida por Luthans, Youssef y Avolio (2007), quienes lo definen como el estado psicológico positivo caracterizado por tener confianza para ejecutar con éxito una tarea desafiante (autoeficacia), hacer una atribución positiva sobre el éxito actual y futuro (optimismo), fortalecerse en la adversidad (resiliencia) y perseverar en la búsqueda de los objetivos hacia el éxito (esperanza).

En cuanto al constructo de resiliencia, Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007) señalan que dicho elemento aún está emergiendo en la literatura del comportamiento organizacional, adoptando perspectivas interdisciplinarias, basándose en la construcción de teorías establecidas y los hallazgos empíricos en la psicología clínica y del desarrollo.

En cuanto al éxito de carrera existen dos enfoques teóricos, los que incorporan elementos objetivos (salarios y ascenso) y aquellos que incorporan elementos subjetivos (satisfacción de carrera). Se tomará en cuenta el enfoque de éxito de carrera basado en elementos subjetivos debido a su relevancia en la actualidad, dando lugar a carreras autodirigidas y centradas en la satisfacción psicológica del éxito de carrera (Briscoe, Hall & De Muth (1996)).

Asimismo, el constructo de resiliencia ha tenido poca atención en el desarrollo de carrera (Bimrose and Hearne (2012 en Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S.;2015)), no obstante, es una variable psicológica que cada vez más se incorpora en el mundo organizacional, debido a que puede ser un factor importante para el desarrollo profesional y la capacidad de hacer frente a las interrupciones del entorno laboral (Burnard & Bhamra, 2011).

El mentoring por su parte es un constructo que viene siendo estudiado en el mundo del management y puede ser visto como un recurso potencial para promover el avance profesional del empleado (Okurame y Fabunami, 2014 citado en Arora, R., & Rangnekar, S. (2016)).

Teniendo en cuenta lo anterior, el presente estudio tiene como propósito determinar cómo la resiliencia en las mujeres profesionales incrementa el éxito de carrera subjetivo, observando, además, la presencia o ausencia de mentoring como una variable moderadora que incrementa la relación.

1.1 Antecedentes

En una investigación realizada en 17 países de Latinoamérica donde se entrevistó a 162 mujeres ejecutivas del sector privado, se trató de encontrar cómo las mujeres pueden romper la tendencia de dificultades que limitan su avance, cómo alcanzar la equidad y obtener el liderazgo ejecutivo (De Santamaría, M. C. C., Eagly, A., Heller, L., Salgado, E., Jáuregui, K., & Goode, W., 2013). En dicho estudio, las ejecutivas mencionan que su éxito no se dio debido a factores externos; sino que, para alcanzar posiciones de liderazgo, fueron los factores personales; tales como esfuerzo, desempeño, estilo de trabajo, etc., los que permitieron su éxito de carrera.

La literatura ha abordado diferentes factores que dificultan la progresión profesional de las mujeres (Mihail, 2006; Weyer, 2007; Powell, 1987; Galanaki et al., 2009; Konrad y Karam, 2015; Rowley et al., 2016), pero aún quedan investigaciones limitadas en el contexto de la resiliencia de las mujeres gerentes (Tabassum, N., Shafique, S., Konstantopoulou, A., & Arslan, A., 2019).

Tabassum et al. (2019) proponen la resiliencia en las mujeres gerentes como un factor clave para mejorar sus estrategias profesionales y contribuir tanto con su desarrollo como con su progreso profesional.

En esta línea, la resiliencia es una variable de gran interés en el ámbito empresarial, al haberse encontrado que el nivel de resiliencia de los miembros de una organización puede ser un factor determinante para el desarrollo de su capacidad de hacer frente a las disrupciones del entorno (Burnard & Bhamra, 2011). Por ello, la resiliencia es fundamental en el desarrollo profesional de los individuos, en el logro de metas personales, en percibir bienestar y alcanzar posiciones de liderazgo (Pulley & Wakefield, 2001).

Desde la perspectiva teórica de la carrera sin límites que proponen Sullivan y Baruch (2009), las carreras ya no se caracterizan por una sola forma, sino que pueden adoptar una serie de formas que desafían los supuestos de empleo tradicionales. En este marco, el éxito de carrera ha sido abordado ampliamente por los investigadores, quienes presentan dos enfoques teóricos que comprenden elementos de éxito de carrera, los objetivos, determinados por el salario y ascensos; y subjetivos que incorporan elementos de satisfacción de carrera (Judge, Cable, Boudreau & Bretz, 1995).

Con el transcurso del tiempo, se ha evidenciado que uno puede ejercer influencia sobre el otro (Arthur et al., 2005). Por otra parte, Briscoe, Hall & De Muth (1996) expresan que tanto la línea vertical ascendente de carrera como el mayor valor del salario, van cediendo terreno a las carreras autodirigidas, centradas en la satisfacción psicológica, que es el elemento subjetivo más relevante de este enfoque.

Esto se genera debido a que cada vez más las organizaciones atraviesan situaciones cambiantes, inestables y volátiles, por lo cual las personas no pueden esperar por un empleo de por vida en una misma organización para la obtención de un ascenso (Ebby et al. 2003). Asimismo, personas que son extremadamente exitosas con los aspectos objetivos de éxito de carrera (alto salario) pueden sentir poca satisfacción con los logros obtenidos en su carrera (Judge et al.1995).

En concordancia con lo propuesto por Sullivan y Baruch (2009), el estudio de Lyons S. Schweitzer L. y S.W. Ng E. (2015) manifiesta que las carreras modernas son antítesis del concepto tradicional de carrera lineal que considera sólo elementos objetivos como indicadores de éxito. La carrera moderna sugiere un enfoque auto dirigido por la persona de acuerdo a elementos subjetivos de éxito de cada uno. Asimismo, dicho estudio se enfoca en examinar el efecto mediador de la resiliencia de carrera entre los factores de personalidad, las auto-evaluaciones profesionales (autoeficacia y locus de control) y la orientación hacia las carreras modernas (proteicas y sin límites) y el resultado de satisfacción profesional.

A su vez, se encontró que el mentoring es un proceso que impulsa o ayuda al éxito de carrera subjetivo en las mujeres profesionales; pues busca brindar soporte a los trabajadores para desarrollar su carrera y optimizar las oportunidades de promoción (Anis Ben Salem, Lassaad Lakhal, 2018). Los presentes autores analizaron si el mentoring podría influir en la generación de resiliencia en los trabajadores (Kao, K. Y., Rogers, A., Spitzmueller, C., Lin, M. T., & Lin, C. H.,2014).

Un creciente cuerpo de literatura académica y práctica respalda la percepción de que el mentoring tiene un valor considerable, tanto para las personas como para las organizaciones. A finales de 1970 y principios de 1980 toma más presencia el mentoring. Asimismo, la teoría del mentoring, la investigación y la práctica comenzaron a madurar, pero no se contaba con literatura sobre el mentoring en el ámbito de

desarrollo de recursos humanos (Developing Human Resources - DHR). Ha sido necesario analizar la teoría, la investigación y la práctica pasadas sobre el mentoring a través del lente de DHR, con el fin de identificar aquello que sea relevante para los profesionales de DHR (Hezlett, S. A., & Gibson, S. K.; 2005).

1.2 Pregunta de investigación

¿Existe relación positiva entre la resiliencia con el éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional?

1.3 Objetivos

Objetivo general: Determinar si la resiliencia incrementa el éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional.

Objetivos específicos:

- Determinar si la resiliencia incrementa el éxito de carrera percibido de la mujer profesional.
- Determinar si la resiliencia incrementa la empleabilidad interna de la mujer profesional.
- Determinar si la resiliencia incrementa la empleabilidad externa de la mujer profesional.
- Determinar si el mentoring modera la relación entre la resiliencia y el éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional.
- Determinar si el mentoring modera la relación entre la resiliencia y el éxito de carrera percibido de la mujer profesional.
- Determinar si el mentoring modera la relación entre la resiliencia y la empleabilidad interna de la mujer profesional.
- Determinar si el mentoring modera la relación entre la resiliencia y la empleabilidad externa de la mujer profesional.

1.4 Justificación

La tasa mundial de participación de la mujer en el mundo laboral en el 2018 fue de 48,5% mientras que la participación del hombre fue de 75,0%, existiendo 26,5% de brecha como indica la OIT (2018) y menciona que esta variación en la participación refleja los niveles educativos y socioeconómicos de cada región o país.

En América Latina y el Caribe ha habido un aumento progresivo y constante de la participación de la mujer en el mundo laboral a partir del 2007 que alcanzó 48,7% y en el 2017 subió a 50,2%, mientras que se observó una tendencia inversa en la participación de los hombres de 75,8% en 2007 a 74,4% en 2017 (Centrum PUCP; WomenCEO Perú & PwC Perú, 2018).

El INEI (2017) publicó que la tasa de participación de las mujeres peruanas en el mundo laboral alcanzó el 64,3%, mientras que la participación de los hombres fue de 82,7%; existiendo una brecha de 18,4%.

A pesar de que las oportunidades laborales han aumentado y están presentes para las mujeres, en los países latinoamericanos aún persisten distintas barreras que frenan la participación de la mujer en el mundo laboral, al preservar la sociedad roles tradicionales o responsabilidades como el cuidado de la familia en primera línea a las mujeres (Grant Thornton 2019).

Se han identificado diversos beneficios para las organizaciones por tener más mujeres en el ámbito laboral, y en especial en posiciones de nivel senior, lo cual fue sustentado en el reporte de Women in Management Worldwide (2016). Entre los beneficios se encuentran: la mejora del desempeño, más aversión al riesgo, menos competencia destructiva, así como contribuciones para los individuos y la salud social en términos de integración de trabajo y familia; optimización de la calidad de vida que se puede lograr en ambos, hombre y mujer.

Entendiendo la contribución de la participación de las mujeres en el marco laboral, es que se han desarrollado diversas investigaciones relacionadas con este tema. Entre ellas, se encuentran los factores internos y externos que contribuyen al éxito de carrera de la mujer profesional, que pueden ser barreras o impulsores de carrera.

Luego de una vasta revisión de la literatura, observamos la importancia de desarrollar el presente estudio en torno al eje teórico del capital psicológico; el cual favorece la adaptación y la resiliencia al afrontar la incertidumbre profesional y navegar de manera estratégica mercados laborales volátiles (Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S.;2015; Bimrose, J., & Hearne, L. (2012).

Asimismo, la resiliencia se ha convertido en un constructo fundamental de la psicología positiva, la cual tiene una visión centrada en las fortalezas y el bienestar de los individuos. Desde esta perspectiva, la resiliencia se ha conceptualizado como uno de los elementos del "capital psicológico" (o PsyCap), que se refiere a un estado positivo; está caracterizado también por otras variables como la autoeficacia, el optimismo y la esperanza (Luthans et al., 2006; citado en Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S.;2015).

En este sentido, se considerará a la resiliencia como parte de los factores internos que contribuyen en el éxito de carrera de la mujer profesional comprendido en el paradigma de carrera sin límites, teniendo en cuenta que desde dichos factores internos se pueden desarrollar acciones de intervención. Santamaría et al. (2013) señalan que estos tienen relevancia en el éxito de carrera; siendo la resiliencia un elemento fundamental para el logro profesional, de acuerdo con lo señalado por Tabassum et al. (2019).

Asimismo, el presente estudio analizará si el mentoring tiene un rol moderador entre la relación de resiliencia y éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional. Diversos estudios de investigación identifican la utilidad de los programas de mentoring para mejorar las competencias de un trabajador como lo expone Aryee y Chay (1994) y el aprendizaje personal de Lankau y Scandura (2002), ambos citados por Arora, R., & Rangnekar. Por otro lado, Lidenberger (2008), citado por Arora, R. et al., (2014), sostiene que los mentores permiten a los mentees ver el ámbito más amplio de oportunidades y dan sus consejos para el avance profesional con el fin de fortalecer su capacidad de resiliencia. Además, contar con resiliencia en el lugar de trabajo permite adaptarse a la adversidad y sobrellevar las demandas laborales (Kossek y Perrigino; 2016). Tabassum et al. (2019) señalan que la resiliencia es un factor fundamental para mejorar las estrategias de desarrollo y progreso profesional de las mujeres. En este sentido, la resiliencia implica la adaptación positiva para afrontar las barreras que

existen en el mundo profesional (King, Newmann & Luthans; 2016, citando a Jackson, Firtko y Edenborough; 2007).

Hoy en día, ante los constantes cambios producto de la transformación digital y globalización, así como otras exigencias del mundo laboral, el éxito profesional no sólo preocupa a los profesionales sino también a las organizaciones, porque el éxito personal de los empleados puede contribuir eventualmente al éxito de la organización (Ng, Ebay, Sorensen & Feldman; 2005) por ello la carrera sin límites va cobrando más fuerza. Así mismo, es de suma importancia que los profesionales desarrollen el capital psicológico para seguir siendo adaptables y resilientes frente a la incertidumbre profesional (Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S.; 2015). Este es un campo de intervención importante que contribuye al desarrollo no sólo de la mujer profesional, sino también de todo su entorno.

Con la presente investigación se espera hacer una contribución al análisis de la literatura, la misma que viene haciendo esfuerzos por reconocer el comportamiento de las variables mencionadas. Por consiguiente, se busca profundizar más respecto al modelo de investigación presentado.

Adicionalmente, se espera que esta investigación apoye a la gestión de Recursos Humanos de las organizaciones para definir acciones de intervención como el entrenamiento, la línea de carrera, los programas de retención u otros aspectos de desarrollo que permitan a la mujer profesional fortalecer su éxito de carrera. Esta es una contribución práctica que a la vez permitirá impulsar una sociedad con mayor igualdad de oportunidades en lo que respecta a género.

1.5 Alcances

La presente investigación ha sido realizada en la ciudad de Lima Metropolitana y la Provincia Constitucional del Callao con la participación de mujeres profesionales que laboran en empresas privadas de diversos rubros. La muestra está conformada por mujeres profesionales de distintas edades, quienes son trabajadoras dependientes en diversos puestos de trabajo.

Teniendo en cuenta las siguientes definiciones sobre el término “profesional”, la Real Academia Española (RAE, 2019) lo define como la persona que ejerce su profesión

con capacidad y aplicación relevante. Por otro lado, Arthur, Hall y Laurence (1989) entienden que “profesión” es el desarrollo de una secuencia de experiencias de trabajo de una persona durante un periodo de tiempo. Asimismo, Arthur Khapova y Wilderon (2005) consideran que este término tiene un sentido propio de la profesión del individuo y lo que este ha llegado a ser.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

La mujer es una población de interés especial, ya que en la región latinoamericana esta juega un papel determinante en las oportunidades laborales (OIT, 2018). Se han desarrollado estudios (Berenguer, Castellví, Cerver, Torcal y de la Torre 1999; Agut Nieto y Martín 2007; De Santamaría et al.2013; Madsen y Scribner 2017) para reconocer aquellos elementos que contribuyen a este contexto y los hallazgos atribuyen que existen diferentes factores que dificultan a las mujeres a tener las mismas oportunidades que los hombres.

Algunos de los factores son externos, también conocidos como “el techo de cristal” o “glass ceiling barriers”, expuesto por primera vez en el Wall Street Journal en 1986 en los Estados Unidos. Se refiere a la barrera invisible a la que se exponen las mujeres altamente calificadas y en actividad laboral, que se les impide alcanzar los niveles jerárquicos más altos, independientemente de sus méritos o logros laborales, todo ello como resultado de la situación generalizada de discriminación laboral. En fechas recientes, se ha reflejado la complejidad que encierran dichas barreras, rebautizado el concepto de techo por el de auténtico ‘laberinto de cristal’ (Berenguer et al., 1999).

Estos factores externos que no permiten el éxito de carrera de las mujeres profesionales, son de diversa índole, entre ellos: los estereotipos de género, la segregación del mercado de trabajo, la discriminación laboral de las mujeres, el acoso sexual en el trabajo, el acoso psicológico en el trabajo, la circunstancia de menores oportunidades de desarrollo de carrera en las organizaciones, la ausencia de normas laborales consolidadas que favorezcan la conciliación de la vida laboral y familiar, la dificultad a la hora de compartir las responsabilidades domésticas y del cuidado de los hijos” (Nieto y Hernández, 2007).

Otros autores como Holton, V., & Dent, F. (2012), manifiestan que las creencias, los problemas familiares, los compañeros de trabajo, el estilo personal y las habilidades, la falta de apoyo organizacional, las cuestiones de género, la elección del camino equivocado, la política y la burocracia son barreras para que la mujer pueda alcanzar el éxito.

De la misma manera como existen factores externos (techo de cristal), existen algunos factores internos a los que se les denomina “techo de cemento”. Los mismos tampoco permiten el éxito de la carrera de las mujeres.

El techo de cemento es aquel, que se autoimpone la propia mujer. Son todas aquellas barreras internas, que tienen alguna relación con la falta de confianza, el perfeccionismo o el miedo al fracaso y que se han venido llamando el síndrome del impostor, porque la mujer cree que no merece el puesto que le han dado (Chinchilla, 2018). Otros factores internos (techo de cemento) considerados son también el miedo al éxito, la baja autoestima, la baja autoeficacia en cuestiones tradicionalmente masculinas y la formación en áreas tradicionalmente femeninas.

Si bien se han producido muchos cambios en las últimas décadas, los estereotipos de género y rasgos que nos diferencian entre hombres y mujeres siguen estando vigentes (Baron y Byrne, 2005; Diekman y Eagly, 2000). Un ejemplo de ello, en nuestra cultura, es el hecho que los hombres poseen rasgos deseables como la decisión y la fortaleza, mientras que a la mujer se le atribuyen rasgos como la pasividad y la sumisión (Deaux, 1985, 1995).

No obstante, Gonçalves y Brandão (2017) nos ofrecen un enfoque sobre aquellos elementos internos que podrían influenciar positivamente en un contexto laboral, pues consideran que un equipo con alto capital psicológico como la autoeficacia, el optimismo, la esperanza y la capacidad de recuperación permite estar más dispuesto a intentar nuevos enfoques, ser más ingeniosos para superar los reveses, tener una actitud positiva hacia lograr el éxito y desarrollar un comportamiento más innovador.

Así como existen factores que dificultan el éxito de carrera, encontramos algunos que ayudan al éxito de ella, tal como explica Kuschel, K., & Salvaj, E. (2018), en su estudio “Abriendo la Caja Negra: Factores que impactan en la travesía de las mujeres hacia la alta dirección”. Señalan, que existen dos desafíos para lograr el éxito de carrera, la persistencia y el avance.

De la misma manera, Holton et. al., (2012) consideran los siguientes factores como promotores de carrera y menciona algunos de ellos: la actitud de trabajo personal, las familias y los amigos como apoyo, el apoyo organizacional, el desarrollo y las

relaciones de desarrollo, la autoconciencia, la oportunidad, las redes y relaciones de construcción, y el entorno de trabajo positivo.

Adicionalmente, manifiesta que la actitud hacia el trabajo es una de las características claves identificadas por las mujeres que tuvieron éxito profesional; fue el promotor más mencionado de éxito para las mujeres líderes en los negocios. De este modo, la actitud hacia el trabajo implica la adopción de una ética de trabajo estricta y la resiliencia o la capacidad de recuperarse de la adversidad (Holton, et. al., 2012).

En este sentido, Tabassum et al. (2019) en un estudio de análisis conceptual de la resiliencia en las mujeres gerentes, nos muestran que la resiliencia podría ser clave para mejorar las estrategias de las mujeres y contribuir tanto con su desarrollo como su progreso profesional. Por lo tanto, es relevante profundizar en la resiliencia como tal y su relación con el éxito de carrera subjetivo desde un modelo cuantitativo que ofrezca una mirada de mayor alcance sobre este tema.

2.1 Resiliencia

Resiliencia proviene del latín “resilire”, un salto atrás, en Windle (2011). Las raíces del término se encuentran en la ciencia y las matemáticas. Por ejemplo, en la física, la resiliencia se considera la capacidad de un cuerpo deformado, en virtud de su alta resistencia y bajo módulo elástico, para recuperar su tamaño y la forma después de la deformación. (Geller et al 2003, citado por Robertson, Cooper, Sarkar & Curran 2015).

A partir de investigaciones longitudinales, como la de Werner y Smith de 1982 realizada en Hawái, con casi 700 niños pobres que crecieron en situaciones adversas, se comenzó a indagar acerca de qué sucedía con las personas que a pesar de ser sometidas a la adversidad, y en general, a hechos traumáticos, no obedecían ese determinismo del trauma, sino que, por lo contrario, se mostraban equilibrados y en ciertas ocasiones fortalecidos. Para definir este proceso, inicialmente, los primeros investigadores lo refirieron como invulnerabilidad. Este constructo fue investigado a partir de la descripción de niños y niñas que se desarrollaban en circunstancias insanas, hostiles y presentaban cierta resistencia al estrés (Kotliarenko M., Cáceres I. & Fontecilla M. 1997).

Por otro lado, Scoville (1982) hace referencia al hecho de que “algunas situaciones peligrosas para la vida no afectaban a niños y niñas, mientras que sí lo hacía el desarraigo de la familia”. Es a partir de ello que, por primera vez desde la psicología y la psiquiatría, se utiliza el término resiliencia (Kalawski J. & Haz A. 2003).

Posteriormente, a pesar de que el término resiliencia ya se estaba empleando, éste seguía siendo relacionado de forma equivalente a las primeras publicaciones con el término invulnerabilidad, hecho que cuestiona Rutter en el año 1985, argumentando que entre ambos hay diferencias muy marcadas y que el concepto de invulnerabilidad es un término que debe ser empleado en el campo de la psicopatología (Kotliarenko et al, 1997).

Existen diversas conceptualizaciones que consideran que la resiliencia es un rasgo o capacidad que ayuda a los individuos a enfrentarse y adaptarse positivamente a la adversidad, como refieren King, Newmann & Luthans (2016) citando a Jackson, Firtko y Edenborough (2007). Otros han tratado la resiliencia como un proceso dinámico que consiste en una interrupción y reintegración en la que un individuo muestra una adaptación positiva a pesar de la adversidad experimentada como sostienen Luthar, Cicchetti y Becker (2000) citados por King, Newman & Luthans (2016).

Windle (2011) presenta una distinción entre la resistencia y la resiliencia, el primero lo describe como un rasgo de personalidad estable, mientras que la resiliencia se ve como algo dinámico, que cambiará a lo largo de la vida útil. Esta perspectiva es significativa porque sugiere que la resiliencia es un fenómeno maleable, y como tal es adecuado para la intervención. En este sentido, la resiliencia tiene un amplio foco de investigación en el ámbito clínico; sin embargo, existe aún un enfoque limitado de la resiliencia en el ámbito de trabajo (King, Newman & Luthans, 2016).

Kossek & Perrigino (2016) resaltan que la resiliencia es un constructo que también se ha estudiado en el comportamiento organizacional, sobre todo en el estudio de carrera (London, 1983) y la investigación en psicología positiva (Fredrickson, 2001). El aporte que proponen Kossek & Perrigino (2016) es que la resiliencia se ve a menudo desde diversas perspectivas tales como rasgo, proceso o capacidad; a pesar de ello, señalan que no son excluyentes, sino complementarias.

Bhamra (2016) indica que el término resiliencia, efectivamente se usa en diversos ámbitos, sin embargo, aunque el contexto del término puede cambiar, el concepto de resiliencia mantiene un enfoque central: la capacidad de un elemento o sistema para volver a un estado estable después de una disrupción. Asimismo, menciona que, en un contexto organizacional, la resiliencia está vinculada a las respuestas tanto del individuo como de la organización frente a estas disrupciones o discontinuidades.

Una propuesta interesante evidenciada en el libro de Bhamra (2016) es sobre la necesidad de desarrollar un pensamiento resiliente en las organizaciones con el fin de adaptarse rápidamente a espacios de turbulencia, crisis o shock. Se enfatiza la importancia de entender que las cosas cambian, por lo que dicho pensamiento es clave para una gestión sostenible.

Por su parte, Kossek y Perrigino (2016) argumentan que la resiliencia en el trabajo incluye conceptos multifacéticos que varían según el entorno laboral, y pueden basarse en múltiples fuentes, siendo definida la resiliencia en el trabajo como la capacidad para adaptarse a la adversidad y sobrellevar las demandas del trabajo.

2.2 Relación entre la resiliencia y otras variables internas de la persona

Un objetivo fundamental de los investigadores de resiliencia, en el ámbito de la psicología, ha sido identificar la vulnerabilidad y los factores de protección que podrían modificar los efectos negativos de las circunstancias adversas de la vida, y luego de ello, identificar mecanismos o procesos que puedan ser utilizados (Luthar et al., 2006).

Existen distintos modelos que evidencian la relación del constructo de resiliencia con diversas variables, tal como lo demuestra la investigación de Sánchez-Teruel & Robles-Bello (2015) al encontrar una correlación inversa de esta variable con ansiedad y depresión. Asimismo, Mallak & Yildiz (2016) indican que la resiliencia se beneficia del uso de factores protectores en contraposición a factores de riesgos, estos últimos están asociados a aspectos de vulnerabilidad; tales como el estrés y otros factores biopsicosociales. Asimismo, Connor et al., (2003) también asocian estas tres variables (ansiedad, depresión y estrés) en su investigación sobre la resiliencia.

En el ámbito organizacional se requiere revisar los recursos y habilidades para tener una ventaja competitiva en el mercado. En este contexto, Tabassum et al. (2019)

mencionan que la creatividad, generalmente caracterizada por el riesgo, el cambio y la incertidumbre, está vinculada a la resiliencia. Un individuo resiliente aspira a disfrutar de situaciones de riesgo e inciertas, por lo que es creativo en el desarrollo de nuevas formas de superar situaciones adversas. Además, dichos autores sugirieron que la autoeficacia, el optimismo, la esperanza y la capacidad de recuperación de los integrantes de un equipo, evidencian una mayor disposición para probar nuevos enfoques, a ser más capaces de superar los contratiempos, a tener una actitud positiva hacia el éxito y a desarrollar un comportamiento innovador.

Según Major, B., Richards, C., Cooper, M. L., Cozzarelli, C., & Zubek, J. (1998), las personalidades resilientes están altamente correlacionadas con variables de autoestima, optimismo y percepción de control. En este sentido, como lo sugiere la teoría de la adaptación cognitiva, se observan altos niveles de autoestima, una perspectiva de vida altamente positiva o con optimismo en individuos que mantienen el bienestar incluso en eventos estresantes.

Cabe precisar que Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004) argumentan que todos tienen un potencial de resiliencia, pero su nivel está determinado por las experiencias individuales, las cualidades, el entorno, el equilibrio de factores de riesgo y la protección de cada persona. Asimismo, definen que la resiliencia psicológica se ha caracterizado por la capacidad de recuperarse de las experiencias emocionales negativas a través de una adaptación flexible de las experiencias cambiantes de estrés.

2.3 Éxito de carrera

Históricamente para realizar un análisis del éxito de carrera, se consideraban aspectos principalmente objetivos y concretos, como el salario o la cantidad de ascensos que un profesional podría lograr. No obstante, cada vez existe un mayor énfasis en evaluar aspectos subjetivos de carrera para obtener una comprensión más amplia y completa del éxito profesional (Judge et al.1995; Kraimer 2001; citado por Ng, Eby, Sorense & Feldman, 2005).

En la investigación realizada por Eby, Butts & Lockwood (2003) se recogen los aportes de Hall y colegas (Hall, 1976; Hall & Mirvis, 1996; Mirvis & Hall, 1994, 1996) quienes enfatizan la importancia del éxito psicológico como criterio por el cual se juzga el logro en la carrera en base a sentimientos de orgullo y logro personal que se obtienen de saber que uno ha hecho lo mejor de sí mismo. Además, lo señalado por Seibert, Crant

& Kramier (1999) quienes indican que el constructo del éxito de carrera percibido captura los sentimientos de satisfacción y logro de la carrera de uno mismo.

Arthur, Khapova & Wilderom (2005) señalan que existe una relación entre ambos, el éxito de carrera objetivo y el subjetivo, debido a que cada uno ejerce influencia sobre el otro. Esto quiere decir, que existe una interdependencia entre ambas propuestas de éxito de carrera; no obstante, se ha incrementado la atención hacia el éxito de carrera subjetivo, es decir, las percepciones y sentimientos de los empleados sobre sus carreras (Arthur et al, 2005) citado por Ng & Feldman (2014), debido a que las carreras lineales en las organizaciones son menos comunes. Por lo cual, en la presente investigación se enfatizó en los obstáculos que enfrentan las personas al experimentar el éxito de carrera subjetivo.

En la práctica organizacional se establece una serie de parámetros para lograr un progreso en la carrera en diversos sentidos, sobretodo, en respuesta a los cambios en los entornos profesionales, donde los individuos se han vuelto más autosuficientes e innovadores para lograr sus propios objetivos profesionales (Bown-Wilson & Parry 2013). Una orientación de la carrera moderna sugiere un enfoque de autodirección, un alineamiento con el nuevo contrato psicológico y, en consecuencia, un mayor éxito de la carrera subjetiva (Briscoe et al 2006, citado en Lyons, Schweitzer 2015).

Dentro de los enfoques de carrera moderna, se han generado varias propuestas de carrera, tales como: sin límites, proteica y caleidoscópica. La primera perspectiva enfatiza que las carreras profesionales ya no tienen una forma única para desarrollarse o lograr el éxito, sino que pueden adoptar una variedad de formas que desafían los supuestos de empleos tradicionales, sobre todo porque el despliegue de la carrera no está restringido a una sola organización (Arthur & Rousseau, 1996 citado por Eby, Butts & Lookwood, 2003). Esta propuesta considera como éxito de carrera también a los movimientos laterales que se logran en diversas organizaciones.

El modelo de carrera caleidoscópica señala que por la madurez personal y profesional de un empleado o por el cambio de su entorno, la rotación que se da en los distintos aspectos de la vida de este individuo ocasiona nuevas relaciones y roles. El empleado evaluará cuál opción de carrera responde mejor a sus necesidades y

requerimientos, teniendo en cuenta tres dimensiones: autenticidad, balance y cambio (Mainiero y Sullivan 2005).

Cuando el individuo define su carrera, valora aquello que le permite ser de modo auténtico. El balance lo establece al lograr equilibrio entre aspectos laborales y no laborales; y, finalmente, al buscar el avance y desarrollo profesional, está abierto a cambios. Estos tres componentes están en mayor o menor grado presentes, teniendo en cuenta la edad, el género y la realidad familiar del profesional. Esta elección le brindará satisfacción individual, la misma que tiene incidencia en la mejora de su desempeño profesional. Es el propio profesional quien según sus circunstancias personales va diseñando su carrera (Urtrilla, Torraleja y Ortega, 2012).

La teoría de la carrera proteica se centra en el individuo y su papel en la transformación de su propia trayectoria profesional. Hall (1976) lo describe de la siguiente manera: proceso en que la persona se auto gestiona y no es gestionada por la organización. Eso consiste en todas las experiencias vividas por la persona en educación, formación, trabajo en otras organizaciones, cambios en el campo ocupacional, etc. La carrera proteica muestra opciones y busca el auto cumplimiento, siendo estos los elementos unificadores o integrativos en su vida. El criterio del éxito es interno, psicológico y no externo.

La carrera sin límites y la carrera proteica surgen como una antítesis al concepto tradicional de carrera (en Sullivan & Baruch 2009, citado por Lyons, Schweitzer & Ng, 2015). En esta dirección, Hall (1996) señala que el enfoque tradicional de carrera lineal daría paso a las carreras autodirigidas centradas en la satisfacción psicológica. Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008) y Sullivan (1999) mencionan que un principio central de la literatura acerca de las carreras modernas es, que las definiciones objetivas de éxito profesional son menos pertinentes en el entorno de la carrera actual (Lyons, Schweitzer & Ng, 2015).

2.3.1 Éxito de carrera subjetivo

La carrera moderna es estresante y turbulenta, por ello, el modelo de carrera organizacional lineal deja su paso a las carreras autodirigidas, las que son impulsadas por valores y las que no tienen límites. En este sentido, los profesionales toman mayor responsabilidad sobre su desarrollo de carrera (Hall 1996; Sullivan 1999, Sweet and Meiksins, 2012 citados por Lyons, Schweitzer & Ng, 2015).

Para efectos del presente estudio consideraremos las herramientas de éxito de carrera subjetivo empleado por Eby et al. (2003) en carrera sin límites. Esta propuesta plantea que el énfasis está en la movilidad entre empresas y la impredecibilidad (Arthur & Rousseau, 1996; Sullivan, Carden & Martin, 1998 citados por Eby et al. (2003)). Como tal, sugieren que los académicos amplíen sus conceptualizaciones del éxito, las cuales han sido estudiadas, por lo general, en torno a promociones y salario (Eby et al., 2003).

Eby et al., (2003) en su análisis, proponen un modelo de éxito de carrera subjetivo a través de tres criterios. La percepción de éxito de carrera, es decir, el éxito profesional percibido que captura los sentimientos de satisfacción y logro de la carrera. La percepción de empleabilidad interna, entendiéndose como creencia que uno es valioso para su empleador actual. Y, la percepción de empleabilidad externa; creencia que uno es valioso para otros empleadores.

2.3.2 Estudio de otros factores que impactan en el éxito de carrera

Existen otros estudios sobre los factores que contribuyen al éxito de la carrera. En estudios de Hirschi, Nagy, Baumeler, Johnston & Spurk (2018), desarrollaron un instrumento en un meta análisis para integrar la teoría respecto a los predictores claves para el éxito de carrera. De acuerdo al estudio realizado, se encontró que tanto el enfoque objetivo y subjetivo de carrera tienen relación con cuatro dimensiones de recursos profesionales de carrera, que permiten lograr el éxito. Estos serían recursos de capital humano (educación, conocimiento, competencias de la persona), recursos de carrera en el ámbito laboral (aspectos relacionados directamente a promoción y salario), recursos motivacionales (compromiso con la actividad que realiza, confianza en la carrera, claridad de las metas de carrera) y comportamientos de gestión de carrera (redes profesionales, exploración de carrera). Adicionalmente, se confirmó que los recursos de carrera mencionados tienen mayor relación con el éxito de carrera subjetivo (Hirschi, Nagy, Baumeler, Johnston & Spurk, 2018).

Ng, Eby & Feldman (2005) en su meta análisis de predictores de éxito de carrera objetivo y subjetivo, encontraron que representan aspectos conceptualmente distintos de éxito profesional y ello concluyen que ambos no se predicen con las mismas variables. En su hallazgo evidenciaron que el éxito de carrera objetivo se encontraba relacionado principalmente con variables de capital humano (experiencia, aspectos

relacionados al trabajo, educación, etc.) y variables sociodemográficas (edad, raza, género, estado civil); mientras que el patrocinio (apoyo del supervisor, entrenamiento, oportunidad de desarrollo de habilidades, recursos en la organización) y las diferencias individuales (apertura a la experiencia, proactividad, habilidad cognitiva, locus de control, extraversión, y otros) tendrían mayor relación con el éxito de carrera subjetivo.

Por su parte Eby, Butts & Lockwood (2003) señalan que las siguientes dimensiones "saber por qué" (personalidad proactiva, apertura a la experiencia y visión de carrera), "conocer a quién" (experiencia con un mentor, red de trabajo interna y externa) y "saber cómo" (habilidades de carrera e identificación con la carrera) son importantes para predecir la percepción de éxito de carrera, la percepción de empleabilidad interna y externa. Asimismo, señalan que esta propuesta es consistente con investigaciones anteriores que encontraron que las variables de personalidad afectan la capacidad de los individuos para adaptarse a las transiciones entre empresas como el de Kilduff & Day (1994) y que los individuos con una alta personalidad proactiva tienden a reportar una mayor satisfacción profesional (Seibert, Crant & Kramier, 1999 citado por Eby et al 2003).

Desde la propuesta de Peluchette (1993) se observó la presencia importante de variables individuales que impactan en el éxito subjetivo de carrera. En su investigación se confirmó que variables tales como familia, variables organizacionales y diferencias individuales (autoestima, sentido de competencia, estrés de rol múltiple y recursos disponibles) son importantes predictores de éxito de carrera subjetivo. En esta misma dirección, Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2012) investigan las relaciones entre el techo de cristal de las mujeres y las creencias de una serie de indicadores importantes del éxito subjetivo de la carrera. Evidenciaron que la satisfacción profesional es el principal indicador del éxito subjetivo de la carrera; otras variables investigadas fueron: felicidad, bienestar emocional, salud física y compromiso de trabajo.

2.4 Resiliencia y el éxito de carrera de la mujer

Tabassum et al. (2019) indican que las mujeres están desarrollando sus propias estrategias para alcanzar posiciones de liderazgo senior; por lo que la resiliencia podría ser un factor clave para brindar soporte a su desarrollo y promoción. En este sentido,

definen la resiliencia como la capacidad de soportar situaciones difíciles y de autorregulación en momentos de estrés.

Existen otros autores, como Cooper, Liu, Y., Tarba, (2014), que definen la resiliencia como la capacidad para recuperarse de los contratiempos, pero además permanecer efectivo frente a las duras demandas y circunstancias difíciles, siendo cada vez más fuerte en el proceso. Este es el enfoque central que adoptan también Tabassum et. al., (2019). Asimismo, la investigación conceptual que realizan dichos autores se enfoca en la resiliencia dentro de un contexto laboral y de género; considerándola tanto como un rasgo y como un proceso, lo cual está asociado a la autorregulación, la protección y los procesos situacionales. En este sentido, indican que el vínculo entre resiliencia y mujeres es debido a que esta es una cualidad esencial en las posiciones de CEO pues requieren superar barreras en sus trayectorias para alcanzar las mejores posiciones de liderazgo.

Asimismo, Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2012), realizan un estudio en donde exploran cómo las creencias de las mujeres sobre el techo de cristal están vinculadas a 5 indicadores subjetivos de éxito de carrera; uno de estos factores es la resiliencia. En esta línea, dichos autores definen a la resiliencia como la creencia de que las mujeres son capaces de romper el techo de cristal.

En base a una serie de estudios revisados por Tabassum et al., (2019), argumentan que para fortalecer la posición de las mujeres gerentes es más favorable vincular la adaptabilidad de la carrera profesional con la capacidad de recuperación que centrarse en los factores de riesgo, las barreras asociadas con la progresión profesional y las deficiencias relacionadas con la carrera.

Asimismo, Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2012) consideran que la resiliencia representa un grupo de creencias optimistas sobre la ruptura del techo de cristal, pues involucra un pensamiento positivo y aspiracional que realza las posibilidades del avance de carrera y éxito dentro de una organización.

Para efecto del presente estudio, la definición que se empleó fue la descrita por Connor-Davidson (2003), quien define la resiliencia como cualidades personales que le permiten a uno prosperar frente a la adversidad. En correspondencia, se tomó el instrumento cuya escala consta de dos versiones, una de 25 ítems y otra de 10; esta

última versión (CD – RISC10) desarrolla una escala de resiliencia que ha evidenciado adecuada medición psicométrica y se aproxima a este constructo de manera global.

2.5 Mentoring

El mentoring ha recibido considerable atención en la literatura organizacional. La investigación inicial se enfocó en el desarrollo y las fases de la relación con el mentor; mientras que otras investigaciones abordan la mejora en la carrera y las funciones psicosociales brindadas por los mentores (van Eck Peluchette, J., & Jeanquart, S. 2000).

En cuanto a la definición del mentoring, los autores señalan que es la relación entre una persona con más experiencia (mentor) que ayuda y permite el desarrollo profesional de una persona con menos experiencia (mentee); puede o no estar empleada en la misma organización, la misma cadena de mando o profesión (Levinson et al., 1978; Kram, 1985; Noe, Greenberger, & Wang, 2002; Ragins, 1999; Wanberg, Welsh, & Hezlett, 2003; Ragins & Kram, 2007 citado por Arora & Rangnekar, S., 2014).

Asimismo, van Eck Peluchette, J., & Jeanquart, S. (2000) resaltan que si bien es crítico que los profesionales que inician su desarrollo de carrera busquen mentores dentro de la organización; es también importante que cultiven estas relaciones fuera de la organización pues son personal con alta movilización y tienen por objetivo ganar reconocimiento.

El mentor se caracteriza por establecer una buena relación con el trabajador menos experimentado a fin de facilitar su desarrollo personal para el beneficio tanto del individuo como de la organización. Dicha relación, por lo general, se establece debido a que el trabajador ha destacado en su desempeño, lo cual llama la atención del mentor, y también debido a similitud de intereses; en esta línea es que la mayoría de procesos de mentoring no son formales pues se basa en el interés de construir una relación de mentoría. Por otro lado, para que los procesos de mentoring formales sean exitosos se requiere de un gran respaldo por parte de la alta gerencia (Noe;1988).

2.6 Mentoring en la relación de la resiliencia y el éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional

El mentoring es un proceso de aprendizaje que capacita a los empleados para hacer su trabajo de manera efectiva y también da forma a su carrera profesional en la dirección correcta. Los diversos estudios de investigación identifican la utilidad de los programas de mentoring para mejorar las competencias de un trabajador (Aryee y Chay, 1994) y el aprendizaje personal (Lankau y Scandura, 2002), citados por Arora et. al., (2014).

Además, el mentoring, en el lugar de trabajo, facilita el asesoramiento de los empleados para fortalecerlos en superar los desafíos relacionados con el desarrollo profesional y personal. De esta manera, el mentoring en el lugar de trabajo tiene un papel importante para mejorar la resiliencia de los empleados. Asimismo, crear una fuerza laboral resiliente se ha convertido en uno de los desafíos más difíciles para las organizaciones en la presente década Arora R. et al.(2014).

De acuerdo a la misma autora, Arora R. et. al. (2014), los empleados a menudo encuentran difícil perseverar en la línea de carrera elegida. Por lo tanto, para la estabilidad en circunstancias tan ambiguas, la orientación y el apoyo de una persona experimentada, que puede funcionar como un mentor y un modelo a seguir, infunde un sentido de confianza entre los empleados y los ayuda a lidiar efectivamente con los obstáculos. Según Lidenberger (2008, citado por Arora, et. al., 2014), los mentores permiten a los mentees ver el ámbito más amplio de oportunidades y dan sus consejos para el avance profesional con el fin de fortalecer su capacidad de resiliencia.

Ragins, B. R., & McFarlin, D. B. (1990) señalan que las relaciones de mentoring se han identificado como importantes para el éxito de la organización, el desarrollo y la satisfacción profesional. Los mentores pueden ser percibidos como roles claves para la movilidad ascendente de los mentees y para el soporte psicosocial pues proporcionan cuidado y apoyo personal para el desarrollo de la identidad profesional.

Por otro lado, Chao, G. T. (1997) describe dos categorías funcionales de los mentores, funciones de la carrera y funciones psicosociales. En la primera, el mentor provee sponsorship, exposición, visibilidad, coaching, respaldo y retos desafiantes. En las funciones psicosociales provee un rol modelador, aceptación, confirmación, consejería y una relación de amistad (soporte social), influenciando la autoimagen y competencia del mentee.

En cuanto a los enfoques de estudio, Van Eck Peluchette, J., & Jeanquart, S. (2000) señalan que existe cierta limitación en las investigaciones de mentoring, debido a que observan una tendencia de dichos estudios a enfocarse principalmente en resultados objetivos como medición del éxito (niveles de incremento de salario y ratios de promoción). Sin embargo, los autores mencionados señalan que el éxito de carrera profesional es bidimensional y la “sensación de éxito” o criterio subjetivo es una medida igualmente importante.

Asimismo, en un meta análisis de Hezlett, S. A., & Gibson, S. K. (2005) se concluyó que si bien hay beneficios asociados con el mentoring, la relación con los resultados objetivos de carrera fueron pequeños.

En un estudio comparativo de Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990), se examinó el comportamiento del mentoring entre hombres y mujeres, los hallazgos evidenciaron una diferencia de resultados profesionales entre las personas que experimentaron relaciones de mentoring extensas pues recibieron más promociones, tuvieron ingresos más altos y estaban más satisfechos con su pago y beneficios que las personas que experimentaron relaciones de mentoring menos extensas. No hubo diferencias de género con respecto a la frecuencia de las actividades de mentoring, así como tampoco se halló moderación en la relación mentoring-resultado.

Riley y Wrench (1985; citado en Noe, 1988) hallaron que las mujeres que tienen uno o más mentores reportaron mayor éxito y satisfacción laboral que las mujeres que no indicaron tener mentor. Adicionalmente, los resultados de una encuesta a mujeres ejecutivas y académicos indicaron que las mujeres que participaron en procesos de mentoring reportaron mayor auto confianza y mayor conciencia de sus habilidades (Reich, 1986; citado en Noe, 1988).

Cabe también destacar, que si bien el mentoring proporciona orientación profesional y apoyo psicológico a los trabajadores, las mujeres pueden tener dificultades para establecer una relación de mentoring. Uno de los factores es que a medida que las mujeres avanzan hacia la alta dirección, se percibe una gran ausencia de mentoras; en ambientes laborales de dominancia masculina, la escasez probablemente refleja la falta de mujeres en posiciones gerenciales (Noe, 1988).

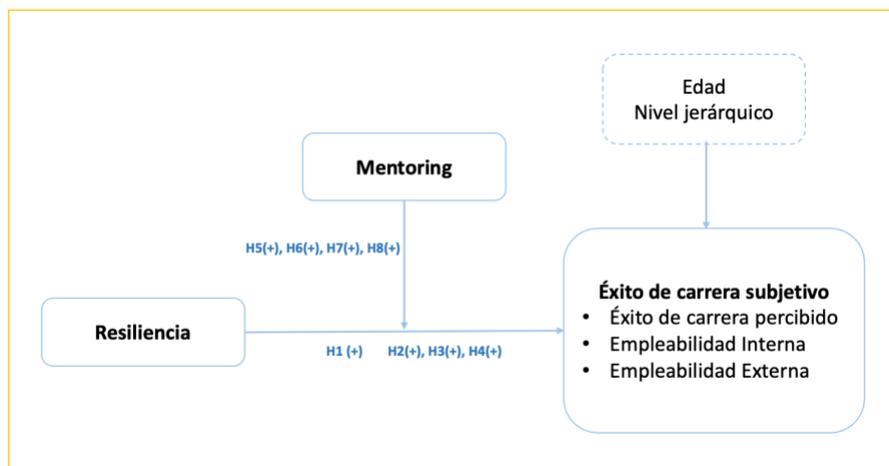
Lo previamente expuesto cobra sentido en base a la literatura de atracción y similitud, la cual indica que las personas que son más similares entre sí, en una variedad de dimensiones de atributos, serán más probable a que se perciban como más atractivos, predecibles y personas que disfrutarán trabajando juntas; en contraste con personas distintas, esto aplica también en términos de género (Blake-Beard, S. D. (1999).

Otra de las diferencias o desventajas que indica Noe (1988) es que un mentor masculino puede tener una base de poder más amplia, mayor acceso a establecer objetivos, proporcionar mayor visibilidad para miembros importantes de la organización y acceso a otros valiosos recursos de los que tiene una mentora.

2.7 Marco conceptual

El modelo que se utilizará en la presente investigación (Figura 1) tiene como variable independiente la resiliencia; analizaremos la influencia de esta variable con el éxito de carrera percibido, empleabilidad interna y empleabilidad externa; siendo estas tres últimas los componentes de nuestra variable dependiente: éxito de carrera subjetivo. Se considera al mentoring como variable moderadora.

Figura 1: Modelo de investigación



Fuente: Elaboración propia

En base a este modelo de investigación se propone lo siguiente:

2.8 Hipótesis

Peluchette (1993) observó la presencia importante de variables individuales que impactan en el éxito subjetivo de carrera. En esta línea, Tabassum et al. (2019) indican que la resiliencia podría ser un factor clave para brindar soporte a su desarrollo y promoción a las mujeres.

H1.- La resiliencia incrementa el éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional.

Por otro lado, Eby et al., (2003) proponen un modelo de éxito de carrera subjetivo, el cual se define como el éxito profesional percibido que captura los sentimientos de satisfacción y logro de la carrera. Además, incluye la percepción de empleabilidad interna, entendiéndose como creencia que uno es valioso para su empleador actual; así como la percepción de empleabilidad externa; creencia que uno es valioso para otros empleadores. Por lo cual postulamos las siguientes hipótesis:

H2.- La resiliencia incrementa el éxito de carrera percibido de la mujer profesional.

H3.- La resiliencia incrementa la empleabilidad interna de la mujer profesional.

H4.- La resiliencia incrementa la empleabilidad externa de la mujer profesional.

Lidenberger, 2008 (citado por Arora, et. al., 2014) señala que los mentores permiten a los mentees ver el ámbito más amplio de oportunidades y brindan consejos para el avance profesional y fortalecer su capacidad de resiliencia, lo cual manifiesta el impacto del mentoring en la resiliencia. Asimismo, se encuentran investigaciones de mentoring cuya tendencia principal se enfoca en resultados objetivos como medición del éxito (niveles de incremento de salario y ratios de promoción), no obstante, al éxito de carrera profesional es bidimensional, siendo el criterio subjetivo una medida igualmente importante, motivo por el cual se pone atención a los estudios de mentoring con éxito de carrera subjetivo como lo expresa van Eck Peluchette, J., & Jeanquart, S., (2000). Por ello, postulamos lo siguiente:

H5.- El mentoring modera la relación entre la resiliencia y el éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional.

Chao, G.T. (1997) delinea dos categorías funcionales brindadas por el mentoring, funciones de la carrera y funciones psicosociales. En la primera el mentor provee sponsorship, exposición, visibilidad, coaching, respaldo y retos desafiantes. En las funciones psicosociales provee un rol modelador, aceptación, confirmación, consejería y una relación de amistad (soporte social), lo cual influencia la autoimagen y competencia del mentee. En esta misma línea, Eby et al., (2003) proponen un modelo de éxito de carrera, el cual se define como el éxito profesional percibido que captura los sentimientos de satisfacción y logro de la carrera, la percepción de empleabilidad interna; así como la percepción de empleabilidad externa. Por lo cual postulamos las siguientes hipótesis:

H6. El mentoring modera la relación entre la resiliencia y el éxito de carrera percibido de la mujer profesional.

H7.- El mentoring modera la relación entre la resiliencia y la empleabilidad interna de la mujer profesional.

H8.- El mentoring modera la relación entre la resiliencia y la empleabilidad externa de la mujer profesional.

CAPÍTULO III. DISEÑO Y MÉTODO

En el presente capítulo se explica el tipo y diseño metodológico de la investigación, así como la determinación de la población y muestra. Además, la identificación y elección de los instrumentos. A continuación, se verifica la validez del instrumento mediante la realización de una prueba piloto, luego de la cual se realizan los procedimientos para el análisis de los constructos utilizados para la posterior recopilación y procesamiento de datos.

3.1 Diseño de investigación

La presente tesis corresponde a una investigación no experimental cuantitativa, ya que representa un conjunto de procesos organizados de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Este tipo de investigación es apropiada cuando se quiere estimar la ocurrencia de fenómenos y probar hipótesis (Hernandez et al., 2018).

Asimismo, la investigación tiene un diseño no experimental, ya que se realiza sin la manipulación deliberada de la variable independiente para ver el efecto sobre otras variables, observando los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos (Hernández et al., 2018). Martens (2005, citado por Hernández et al., 2018), señala que la investigación no experimental es apropiada para variables que no pueden o deben ser manipuladas o resulta complicado hacerlo. Además, los diseños no experimentales son transversales o longitudinales (Hernández et al., 2018).

Se utilizará el diseño de investigación transversal con moderación, ya que se busca evaluar las vinculaciones entre las variables seleccionadas, en un momento determinado y que de hecho ya ocurrieron en el mundo real. Se definen los constructos, se identifican y escogen los instrumentos a ser usados en esta investigación y se verifica su uso en el contexto peruano. Respecto al cuestionario, se constata la validez del mismo y se realiza una prueba piloto. Luego se realizan los procedimientos estadísticos para cada constructo parte de este estudio. Finalmente se recopilan y procesan los datos.

Se buscará, siguiendo el planteamiento de las hipótesis, observar y determinar si hay respuesta a la relación y el efecto planteado. Se verifica la relación entre la variable independiente y la dependiente, así como de la moderadora con la relación existente.

Estos estudios no experimentales transversales con relación causal, son representados por la siguiente simbología: $(X_1 \rightarrow Y_1)$, $(X_3 \rightarrow Y_2)$, $(X_k \rightarrow Y_k)$.

La prueba de hipótesis se realizará con regresiones ordinarias de mínimos cuadrados (OLS) incluyendo interacciones de efectos directos con variables moderadoras.

Esta tesis comprende un estudio explicativo que va más allá de la descripción de los fenómenos, conceptos o variables. Además, contempla uno o más subgrupos de personas y está dirigido a responder la relación de los eventos (Hernandez et al., 2018).

El objetivo del presente estudio es describir las variables definidas en el modelo, de esta manera explicaremos si existe relación entre la resiliencia y el éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional. Asimismo, mediremos si el mentoring modera positivamente la relación que existe entre las variables antes indicadas.

3.2 Población y muestra

Población:

Para la presente investigación se ha considerado como población a las mujeres profesionales; con diferentes cargos jerárquicos (alta gerencia, gerencia media, supervisora y colaboradora) y pertenecen a diversos sectores empresariales en el ámbito privado de Lima Metropolitana y la provincia Constitucional del Callao. De acuerdo a la Real Academia Española (2019), una persona profesional sería aquella que ejerce su profesión con capacidad y aplicación relevante. Para la presente investigación se consideró a aquellas mujeres que concluyeron estudios universitarios.

Muestra:

Cabe mencionar que el levantamiento de la información se realizó durante el mes de mayo del 2020. La muestra original estuvo compuesta por 496 encuestadas de sexo femenino con distintos cargos jerárquicos previamente mencionados. Se trata de personas nacidas entre los años 1947 y 1998. Los años de nacimiento respectivos fueron empleados para asignar a las participantes a las siguientes cohortes generacionales según Twenge (2010): Baby Boomers, Generación X y Millennials.

De acuerdo con las características de la presente investigación se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia; en este sentido, las encuestadas fueron

convocadas de manera incidental por los miembros del equipo de tesis a través de sus respectivas redes sociales.

3.3 Definición de variables

La presente investigación desarrolló un análisis de causa-efecto sobre las variables de: resiliencia (variable independiente) y el éxito de carrera subjetivo de la mujer (variable dependiente), con el mentoring como variable moderadora de la relación.

La definición de resiliencia que se empleó en el presente estudio fue la descrita por Connor-Davidson (2003) que define a esta variable como cualidades personales que le permiten a uno prosperar frente a la adversidad.

En cuanto a la variable de éxito de carrera subjetivo, tomaremos la definición propuesta por Eby et al., (2003) que incluye sus tres componentes. La percepción de éxito de carrera, es decir, el éxito profesional percibido que captura los sentimientos de satisfacción y logro de la carrera, la percepción de empleabilidad interna, entendiéndose como creencia que uno es valioso para su empleador actual. Y, la percepción de empleabilidad externa; creencia que uno es valioso para otros empleadores.

En cuanto a la variable mentoring, se considera como la relación entre una persona mayor con más experiencia (mentor) que ayuda y permite el desarrollo profesional de una persona con menos experiencia, que puede o no estar empleada en la misma organización o la misma cadena de mando o profesión (Levinson et al., 1978; Kram, 1985; Noe, Greenberger, & Wang, 2002; Ragins, 1999; Wanberg, Welsh, & Hezlett, 2003; Ragins & Kram, 2007 citado por Arora & Rangnekar, S., 2014).

Asimismo, se incluyeron las variables demográficas de edad y nivel jerárquico. Las cuales definimos de la siguiente manera:

Respecto a la edad, para el análisis del presente estudio se tomó en cuenta, las generaciones debido a aspectos relevantes en la actualidad, ya que se presentan en las organizaciones cuadros multigeneracionales en la fuerza de trabajo, tanto femenina como masculina. Coexisten diversas generaciones con características y rasgos propios de acuerdo a los contextos culturales, sociales, políticos en los que se han desarrollado y por ende se relacionan con sus pares y empleadores de formas propias según Twenge et al. (2010). Los acontecimientos históricos o sucesos de trascendencia para el mundo

occidental sirven como hitos demarcadores estableciendo cohortes generacionales que pueden fluctuar entre varios años como indican Mannheim y de la Ycera (1993).

Los rangos de edad considerados para el presente estudio se han tomado de acuerdo a la propuesta de Twenge (2010): Baby Boomers, los nacidos de 1946 a 1964; Generación X, los nacidos entre 1965 y 1979; y los Millennials, que abarca a los nacidos entre 1980 a 1999. Estas tres cohortes tienen mayor presencia en el ámbito laboral de la actual investigación.

En cuanto al nivel jerárquico, es definido como el nivel organizacional al que pertenece el puesto desempeñado por la participante al momento de responder la encuesta. Se tomó como referencia los grados según la clasificación de grados de Hay Group. Para lo cual denominamos a cada nivel jerárquico de la siguiente manera: “Alta Gerencia” (grado 21 – 27), “Gerencia Media” (grado 18 – 20), “Supervisora” (grado 15 – 17) y “Colaboradora” (grados 10 – 15).

3.4 Procedimiento

Se realizó con consentimiento informado, lo cual contempló todas las consideraciones éticas y de aplicación de la encuesta. Asimismo, se convocó a los participantes por correo electrónico y diversas redes sociales para averiguar su intención de participación en la encuesta y su disponibilidad.

3.5 Diseño de Instrumentos

La comprobación de las hipótesis planteadas anteriormente se realizará mediante un instrumento de medición (cuestionario), el cual contiene las variables a medir en el orden a utilizar, para que de esta manera la recolección y posterior análisis de datos sea lo más fidedigno posible y el margen de error de transcripción se minimice.

Los instrumentos a utilizar son los siguientes:

Resiliencia por Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003) el cual cuenta con aplicación y solidez estadística en el contexto peruano, a través de un análisis factorial exploratorio en donde se encontró que el CD-RISC tiene una buena consistencia interna (alfa de Cronbach = 0,85). En general, estos hallazgos sugieren que la versión en español del CD-RISC-10 es una medida adecuada de resiliencia en esta población. (Levey, E.J., Rondon, M.B., Sanchez, S. et al.; 2019).

El éxito de carrera subjetivo a través de los siguientes factores; éxito de carrera percibido medido con los instrumentos planteados por Eby, Butts & Lockwood (2003): Se usaron el CSS of Greenhaus, Parasuraman, & Wormley (1990) con 5 ítems y la confiabilidad del instrumento a través del coeficiente de alfa de Cronbach de 0.91. El instrumento de percepción de empleabilidad interna por Jhonson (unpublished, University of Georgia, 2001) con 3 ítems con un alpha de Cronbach de 0.73. Y el instrumento para medir percepción de empleabilidad externa también por Jhonson (unpublished, University of Georgia, 2001) con 3 ítems con un alpha de Cronbach de 0.74. Las tres dimensiones de esta variable fueron medidas con una escala tipo Likert de 1 a 5, que comprende las categorías desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”.

El mentoring fue medido a través del ítem ¿tienes o has tenido experiencia con un mentor? Y las respuestas fueron codificadas como 0= No y 1=Sí de la misma forma en que fue planteado a través del estudio realizado por Eby, Butts & Lockwood (2003).

3.5.1 Análisis de confiabilidad del piloto

Se realizó un piloto inicial con una muestra de 100 mujeres profesionales para validar los instrumentos de resiliencia (Connor-Davidson, 2003) y éxito de carrera subjetivo (Eby et al., 2003). Permitted analizar la confiabilidad de los instrumentos, la pertenecía de ítems por factor y la redefinición de algunos ítems:

- Resiliencia: “Veó el lado cómico de las cosas” por “Trato de ver el lado humorístico de los problemas.”
- Empleabilidad externa: “Otras organizaciones me ven como un recurso que brinda valor agregado, debido a mis habilidades y experiencia” por “Considero que, dadas mis habilidades y experiencia, otras organizaciones me ven como un recurso que brinda valor agregado.”

Al realizar esta reformulación, el ítem de resiliencia se integra en el factor correspondiente, mientras que el de empleabilidad externa no tuvo variación.

El análisis de confiabilidad o fiabilidad de un instrumento se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo, caso o muestra produce resultados iguales (Hernández-Sampieri et. al., 2017). Dicha confiabilidad se calcula mediante el

coeficiente alfa de Cronbach, el cual mide la consistencia interna, en base al promedio de las correlaciones entre los ítems (Hernández et. al., 2014). Este análisis mide cuánto crece o decae la fiabilidad de la prueba al eliminar alguna de las variables. Al respecto, Hernández et al (2014), indica que un alfa de Cronbach de 0,25 indica una baja confiabilidad, un alfa de 0,50 una confiabilidad media o regular, un alfa de 0,75 una confiabilidad aceptable y un alfa de 0,90 indica alta confiabilidad.

A continuación, se podrá observar los resultados obtenidos:

En el caso de la variable “**resiliencia**”, se realizó el análisis para 10 elementos, obteniendo un alfa de Cronbach de 0.938, mostrando un alto nivel de confiabilidad.

Tabla N°3.1 Estadística de fiabilidad - variable resiliencia

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Nro. Elementos
0.938	10

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la dimensión “**éxito de carrera percibido**” de la variable éxito de carrera subjetivo se realizó el análisis para 5 elementos, obteniendo un alfa de Cronbach de 0.897, mostrando un alto nivel de confiabilidad.

Tabla N°3.2 Estadística de fiabilidad - dimensión éxito de carrera percibido

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Nro. Elementos
0.897	5

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la dimensión “**empleabilidad interna**” de la variable éxito de carrera subjetivo se realizó el análisis para 3 elementos, obteniendo un alfa de Cronbach de 0.793, mostrando un aceptable nivel de confiabilidad.

Tabla N°3.3 Estadística de fiabilidad - dimensión empleabilidad interna

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Nro. Elementos
0.793	3

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al caso de la dimensión “**empleabilidad externa**” de la variable éxito de carrera subjetivo se realizó el análisis para 2 elementos, obteniendo un Alfa de Cronbach de 0.722, mostrando un aceptable nivel de confiabilidad.

Tabla N°3.4 Estadística de fiabilidad - dimensión empleabilidad externa

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Nro. Elementos
0.722	3

Fuente: Elaboración propia.

3.6 Recopilación de datos

Para la recolección de datos, utilizamos el formulario de Google Forms, esta herramienta genera una hoja Excel, brindando la facilidad para realizar el análisis estadístico.

Utilizamos la recolección vía web, para poder obtener mayor cantidad de respuestas en el menor tiempo posible, la encuesta se realizó durante el mes de mayo del 2020 a mujeres profesionales de Lima Metropolitana. Se aplicó el cuestionario descrito en el anexo I.

3.7 Procesamiento de datos

Se utilizó el programa SPSS V26 para el procesamiento de datos y el análisis descriptivo, así como el AMOS V23 para realizar el análisis factorial confirmatorio de los instrumentos utilizados.

Se realizaron las transformaciones de las variables buscando la normalidad de la muestra, así como regresiones lineales intentando explicar el modelo, en función de los puntajes de Resiliencia y la moderación del mentoring.

A continuación, se procede a describir las variables:

1. VI_RESIL = Escala CD-RISC de **resiliencia** (VI), compuesta por el promedio calculado sobre los ítems P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15, y P16.
2. VD1_EEXT = Dimensión de **empleabilidad externa** (originalmente, parte de la escala de Johnson), parte de la escala de éxito de carrera subjetivo (VD). Compuesta por el promedio calculado sobre los ítems P1, P2, y P3.
3. VD2_EINT = Dimensión de **empleabilidad interna** (originalmente, parte de la escala de Johnson), parte de la escala de éxito de carrera subjetivo (VD). Compuesta por el promedio calculado sobre los ítems P4, P5, y P6.
4. VD3_PECS = Dimensión de **éxito de carrera percibido** (originalmente, parte de la escala CSS). Compuesta por el promedio calculado sobre los ítems P17, P18, P19, P20 y P21.
5. VD4_ECS = **Éxito de carrera subjetivo (VD)**, Variable compuesta por el promedio calculado sobre las dimensiones de éxito de carrera percibido, empleabilidad interna y empleabilidad externa.
6. MENTOR = **Mentor (VM)**, presencia o ausencia de mentor en la carrera de la encuestada. Esta variable, dentro del diseño de investigación, ha sido establecida como posible variable moderadora del efecto de la resiliencia (VI) sobre el éxito de carrera subjetivo (VD). Se considera variable dicotómica categórica (cualitativa). Se le asignó el valor “S” (sí) o “N”, (no); cuando fue necesario para el procesamiento estadístico correspondiente, se la transformó asignándole los valores “0” a “N”, y “1” a “S”.
7. m_level = **Nivel jerárquico**, nivel organizacional al que pertenece el puesto desempeñado por la participante al momento de responder la encuesta. Esta categoría es autoasignada por la encuestada entre las categorías “Alta Gerencia”,

“Gerencia Media”, “supervisora”, y “colaboradora”. Se considera variable categórica (cualitativa).

8. m_gen = **Generación de la participante**, clasificación definida por el equipo de tesis en base al año de nacimiento de la participante; este último dato es autodefinido. La clasificación distingue entre las opciones “Baby Boomers”, “Generación X”, y “Millennials”. Se considera variable categórica (cualitativa) para efectos del tratamiento de datos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario a mujeres profesionales en Lima Metropolitana, en donde se muestra el comportamiento de las variables de estudio de acuerdo con el modelo de investigación planteado.

Para ello se realizaron los siguientes pasos:

- Primer paso: Se realizó la descripción de la muestra, mediante tablas de frecuencia con su debido porcentaje.
- Segundo paso: Se realizó el análisis descriptivo de cada una de las variables en estudios, mostrando la estadística descriptiva, así como las gráficas correspondientes.
- Tercer paso: Se hizo un análisis factorial confirmatorio, evaluando con los indicadores de bondad de ajuste (Chi Cuadrado, CFI, TLI, RMSEA, SRMR), estén dentro de los valores aceptables, asegurando que la carga factorial de los instrumentos utilizados guarden coherencia ya observadas en anteriores investigaciones.
- Cuarto paso: Se realizó el cálculo de confiabilidad a través del alpha de Cronbach, el análisis se llevó a cabo para la variable resiliencia, así como a las variables éxito de carrera subjetivo, éxito de carrera percibido, empleabilidad interna y externa.

La realización del tercer y cuarto paso son de vital importancia para asegurar que los instrumentos utilizados son válidos y confiables, siendo así nos permitirá generar los resultados.

- Quinto paso: Realizamos el análisis de regresión lineal para encontrar si existe relación y/o moderación con las variables de estudios:
 - Cómo la resiliencia se relaciona con el éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional.
 - Cómo la resiliencia se relaciona con la percepción de éxito de carrera subjetiva de la mujer profesional.

- Cómo la resiliencia se relaciona con la empleabilidad interna de la mujer profesional.
- Cómo la resiliencia se relaciona con la empleabilidad externa de la mujer profesional.
- Cómo el mentoring modera la relación entre resiliencia y el éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional.
- Cómo el mentoring modera la relación entre resiliencia y la empleabilidad externa de la mujer profesional.
- Cómo el mentoring modera la relación entre resiliencia y la empleabilidad interna de la mujer profesional.
- Cómo el mentoring modera la relación entre resiliencia y el éxito de carrera percibido de la mujer profesional.
- Cómo las variables de control influyen en el éxito de carrera subjetivo.
- Cómo las variables de control se relacionan entre la resiliencia, éxito de carrera subjetiva y mentoring.
- Sexto paso: Realizamos el análisis de resultados, dando respuesta a las hipótesis de la investigación.

4.1. Descripción de la muestra

La muestra original estuvo compuesta por 496 encuestadas de sexo femenino, con cargos de niveles jerárquicos que abarcan la alta gerencia, la gerencia media, funciones de supervisión y colaboración.

Se trata de personas nacidas entre los años 1947 y 1998. Los años de nacimiento respectivos fueron empleados para asignar a las participantes a categorías generacionales, que incluyen, “Baby Boomers”, “Generación X”, y “Millennials”.

Las encuestadas fueron convocadas de manera incidental (no probabilística) por los miembros del equipo de tesis, a través de sus respectivas redes sociales.

A continuación, se procede a describir estadísticamente las características de esta muestra.

4.1.1. Variable moderadora: Mentoring

Observamos que las mujeres profesionales que tuvieron un mentor destacan con un 71.6% con respecto a la muestra total; lo cual nos lleva a reconocer que esta práctica es usual en nuestro entorno.

Tabla N°4.1. Mentor

Mentor		
	Frecuencia	Porcentaje
No	141	28,4
Sí	355	71,6

Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 Variable Cualitativa: Nivel jerárquico

Sobre la distribución de nivel jerárquico observamos que hay más gerentes medios (27.6%) que supervisoras (21.8%). Considerando que la naturaleza de la estructura organizacional es piramidal, se podría señalar que esta distribución responde a las redes de contactos y perfil de los investigadores, ya que lo esperado es que el porcentaje de gerentes medios sea menor al de supervisores. Es necesario tomar en cuenta que la muestra pertenece a diversas empresas, lo cual aminora la falta de representatividad generada por el hecho de que hay una “sobrerepresentación” de los gerentes medios.

Tabla N°4.2. Nivel jerárquico

Nivel jerárquico			
	Frecuencia	Porcentaje	Jerarquía
Alta Gerencia	98	19,8	1
Gerencia Media	137	27,6	2
Supervisora	108	21,8	3
Colaboradora	153	30,8	4

Fuente: Elaboración propia.

4.1.3 Variable Cualitativa: Generación

Sobre la distribución de la generación observamos que la generación con mayor presencia es la “Generación X” (44.8%), la “Generación Baby Boomers” (22.8%) y por encima de ésta los “Millennials” con (32.5%).

Tabla N°4.3. Generación

Generación		
	Frecuencia	Porcentaje
Baby Boomers	113	22,8
Generación X	222	44,8
Millennials	161	32,5

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Análisis descriptivo de las variables.

Se presentará a continuación las estadísticas descriptivas y gráficas para cada una de las siguientes variables: resiliencia, empleabilidad externa, empleabilidad interna, éxito de carrera percibido y éxito de carrera subjetivo.

4.2.1 Resiliencia

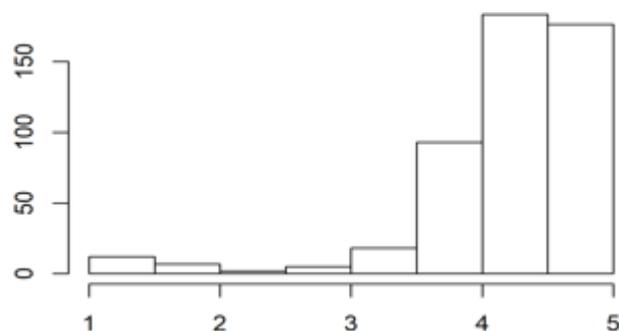
Como se aprecia en la Tabla N°4.4 se muestra el promedio (4.225) de la variable resiliencia.

Tabla N°4.4 Variable original - Resiliencia

Mín	1er Cu.	Mediana	Prom.	3er Cu.	Máx
1.000	4.000	4.400	4.225	4.700	5.000

Fuente: Elaboración propia.

Figura N°4.1 Histograma resiliencia



Fuente: Elaboración propia.

4.2.2. Éxito de carrera subjetivo (ECS)

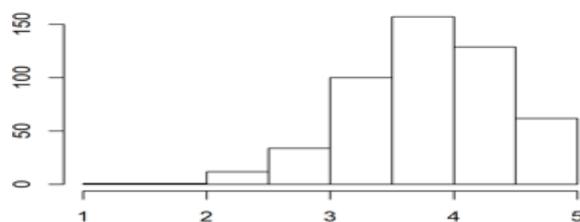
Como se aprecia en la tabla N°4.5 se muestra el promedio (3.842) de la variable éxito de carrera subjetiva.

Tabla N°4.5 Variable - Éxito de carrera subjetivo

Mín	1er Cu.	Mediana	Prom.	3er Cu.	Máx
1.100	3.475	3.900	3.842	4.300	5.000

Fuente: Elaboración propia

Figura N°4.2 Histograma éxito de carrera subjetivo



Fuente: Elaboración propia

4.2.3. Éxito de carrera percibido (ECP)

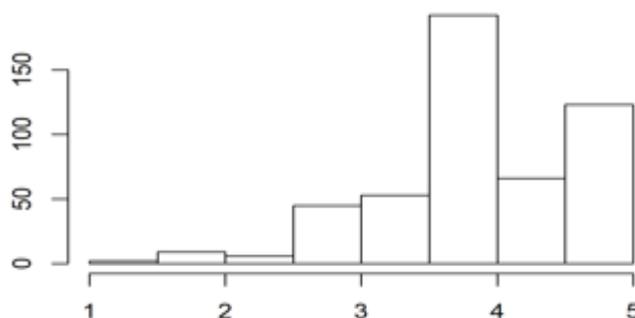
Como se aprecia en la tabla N°4.6 se muestra el promedio (3.964) de la dimensión éxito de carrera percibido.

Tabla N°4.6 Dimensión - Éxito de carrera percibido

Mín	1er Cu.	Mediana	Prom.	3er Cu.	Máx
1.000	3.600	4.000	3.964	4.400	5.000

Fuente: Elaboración propia

Figura N°4.3 Histograma éxito de carrera percibido



Fuente: Elaboración propia

4.2.4. Empleabilidad interna

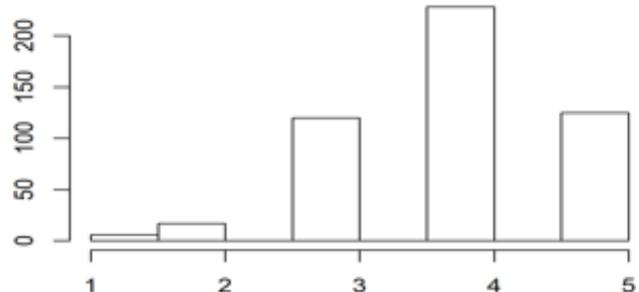
Como se aprecia en la tabla N°4.7 se muestra el promedio (3.905) de la dimensión empleabilidad interna.

Tabla N°4.7 Dimensión - Empleabilidad interna

Mín	1er Cu.	Mediana	Prom.	3er Cu.	Máx
1.000	3.000	4.000	3.905	5.000	5.000

Fuente: Elaboración propia

Figura N°4.4 Histograma empleabilidad interna



Fuente: Elaboración propia

4.2.5. Empleabilidad externa

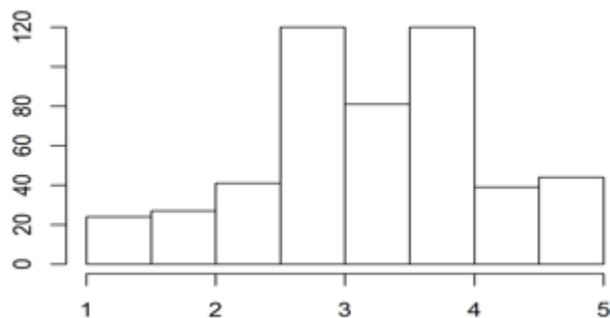
Como se aprecia en la tabla N°4.8 se muestra el promedio (3.438) de la dimensión empleabilidad interna.

Tabla N°4.8 Dimensión - Empleabilidad externa

Mín	1er Cu.	Mediana	Prom.	3er Cu.	Máx
1.000	3.000	3.500	3.438	4.000	5.000

Fuente: Elaboración propia

Figura N°4.5 Histograma empleabilidad externa



Fuente: Elaboración propia

4.2.6. Transformaciones de variables: resumen general

Como conclusión, se muestra la tabla siguiente, en donde se resume las transformaciones recomendadas para cada una de las variables en estudio.

Tabla N°4.9 Transformación de variables - Resumen

Variable	Transformación recomendada	Justificación
Resiliencia	Inversa	Menor asimetría, curtosis cercana a 3
Empleabilidad externa	Original	Baja asimetría, curtosis casi igual a 3
Empleabilidad interna	Raíz cuadrada	Baja asimetría, curtosis cercana a 3
Éxito de carrera percibido	Box-Cox	Menor asimetría, curtosis cercana a 3
Éxito de carrera subjetivo	Raíz cuadrada	Mejores p-valores en SW y KS

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en función de esta información se concluye que los niveles de asimetría y curtosis no varían mucho entre la distribución original y las transformaciones con mejor resultado (las de Box-Cox y raíz cuadrada). Por lo tanto, se tomará en cuenta la distribución original para los análisis posteriores.

4.3 Análisis de validez de los instrumentos

Para este análisis, dado que contamos con escalas ya trabajadas y validadas previamente, evaluaremos la validez de constructo mediante el Análisis Factorial Confirmatorio (CFA, por sus siglas en inglés).

El CFA define la estructura de variables latentes o factores para cada instrumento, y luego evalúa si el comportamiento de cada conjunto de ítems sigue el patrón factorial esperado. Esta técnica es diferente al Análisis Factorial Exploratorio en cuanto a que no

estamos simplemente tratando de determinar la estructura factorial que mejor explique el comportamiento de los datos de las escalas, sino que, por el contrario, contamos ya con una estructura factorial previamente definida y ratificada en anteriores investigaciones.

La escala de resiliencia (en adelante CD-RISC) usada en esta investigación (Connor & Davidson, 2003) ya fue descrita en cuanto a su composición de ítems en el análisis descriptivo de las variables, capítulo 4.2.1 Resiliencia.

La escala de éxito de carrera subjetivo (en adelante ECS), originalmente formada por:

- Tres ítems de evaluación de la percepción de empleabilidad externa de Johnson,
- Tres ítems de evaluación de la percepción de empleabilidad interna (igualmente de Johnson), y
- Cinco ítems originalmente parte del instrumento CSS de evaluación del éxito de carrera percibido (Greenhaus, Parasuraman, y Wormley, 1990).

La estructura factorial que se pretende confirmar es la siguiente:

- Para el instrumento RISC, evaluaremos unidimensionalidad (un solo factor), la cual es una solución ya encontrada en investigaciones previas del instrumento e inclusive señalada en el manual del mismo para la versión de 10 ítems (*Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) Manual, 2020*).
- Para el instrumento ECS, evaluaremos una solución de tres factores, correspondientes a empleabilidad externa, empleabilidad interna, y éxito de carrera percibido. La definición de los ítems que corresponden a estos tres factores ya fue establecida separadamente en el análisis descriptivo de las variables, capítulos 4.2.2, 4.2.3 y 4.2.4 respectivamente.

Estrategia y criterios generales de interpretación:

Se aplicaron los mismos criterios y la estrategia general para interpretar los resultados de los diversos CFA.

1. Se corrió el CFA con el modelo de los variables latentes teórico para verificar si se ajusta al comportamiento de los datos. Inicialmente sin hacer ningún ajuste.

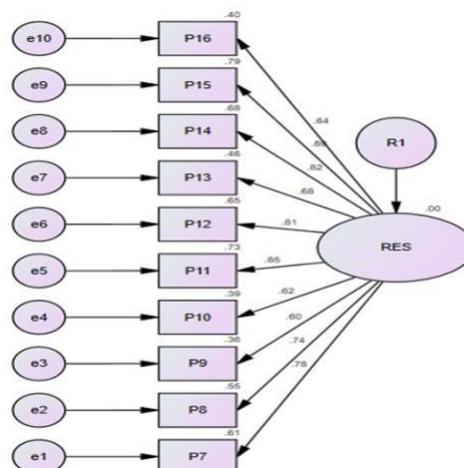
2. Se evaluó el modelo de acuerdo con los diversos indicadores de bondad de ajuste: (Chi Cuadrado, CFI, TLI, RMSEA, SRMR). Es importante tener en cuenta que, pese a estar hablando de criterios estadísticos, no existe un único criterio “rígido” o “prueba ácida” para determinar de modo unívoco la validez de un modelo. Por ello se suele usar varios de los índices anteriormente mencionados; distintos especialistas recomiendan distintos criterios. En nuestro caso, verificaremos con especial atención los índices CFI, TLI y SRMR, mientras que le daremos algo menos de peso a los índices RMSEA y Chi Cuadrado, debido a que son los más difíciles de ajustar. Por lo tanto, se asumió como un modelo aceptable a aquel que cumpla con CFI, TLI y SRMR; no obstante, un “buen” modelo debería cumplir con todos los índices.

3. Si, como suele ser común, el modelo teórico inicial no se ajusta al modo en que se distribuyen los datos reales, se procederá a realizar un ajuste. Para ajustar el modelo, se tomará en cuenta las cargas factoriales de cada ítem. Los ítems con carga factorial inferior a 0.7 (en especial aquellos inferiores a 0.6) serán considerados seriamente para su eliminación de la solución final.

Análisis de validez del CD-RISC

La siguiente es una representación gráfica de los ítems y la estructura factorial cuya existencia buscamos confirmar:

Figura N°4.5 Análisis factorial confirmatorio – CD-RISC



Fuente: Elaboración propia

Modelo

Chi Cuadrado = 148.567

Grados de Libertad = 35

Nivel de Significancia = .000

Tabla N°4.10 Modelo AFC - Resiliencia

Modelos	Chi-Cuadrado	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
Modelo 1	148.567	0.081	0.963	0.953	0.03

Fuente: Elaboración propia

Vemos que la unidimensionalidad se evidencia en los resultados (todos los ítems muestran una carga factorial por encima de 0.60, y en todos los casos se trata de una carga factorial estadísticamente significativa). Este es un primer indicio positivo para el modelo.

Los resultados nos indican lo siguiente:

1. Como es usual, el Chi Cuadrado resulta estadísticamente significativo. Esto implicaría que el modelo no representa adecuadamente los datos.
2. El CFI está prácticamente dentro de los niveles óptimos. Esto apunta un primer indicio positivo para el modelo.
3. El TLI está definitivamente dentro de los niveles óptimos.
4. El RMSEA está definitivamente por encima de los niveles óptimos.
5. El SRMR está prácticamente dentro de los márgenes óptimos.

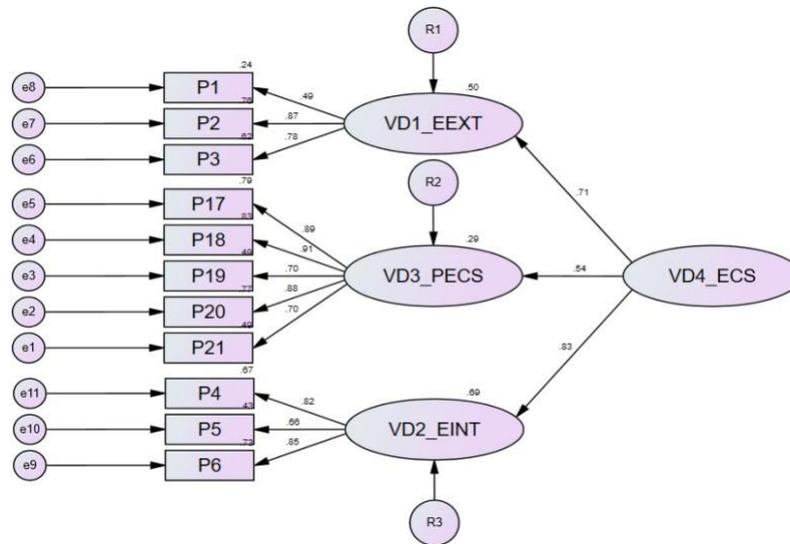
En suma, el modelo teórico inicial sí cuenta con niveles buenos o aceptables en 4 de los 5 índices; por lo tanto, puede considerarse que representa un modelo aceptable de los datos.

Conclusión: El instrumento queda validado y mantiene su estructura inicial original.

Análisis de validez del ECS (éxito de carrera subjetivo)

La siguiente es una representación gráfica de los ítems y la estructura factorial cuya existencia buscamos confirmar:

Figura N°4.6 Análisis factorial confirmatorio Modelo 1– éxito de carrera subjetivo



Fuente: Elaboración propia

El modelo fue evaluado inicialmente, y se halló que el nivel de ajuste de los datos al modelo estaba por debajo de los niveles aceptables para la mayoría de los indicadores de bondad de ajuste que ya hemos detallado al inicio de esta sección.

Estos son los resultados para el caso del modelo final:

Modelo

Chi Cuadrado = 143.555

Grados de libertad = 32

Nivel de significancia = .000

Tabla N°4.11 Modelo AFC - éxito de carrera subjetivo

Modelos	Chi-Cuadrado	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
Modelo 1	266.654	0.105	0.928	0.903	0.07
Modelo Modificado	143.555	0.084	0.962	0.946	0.051

Fuente: Elaboración propia

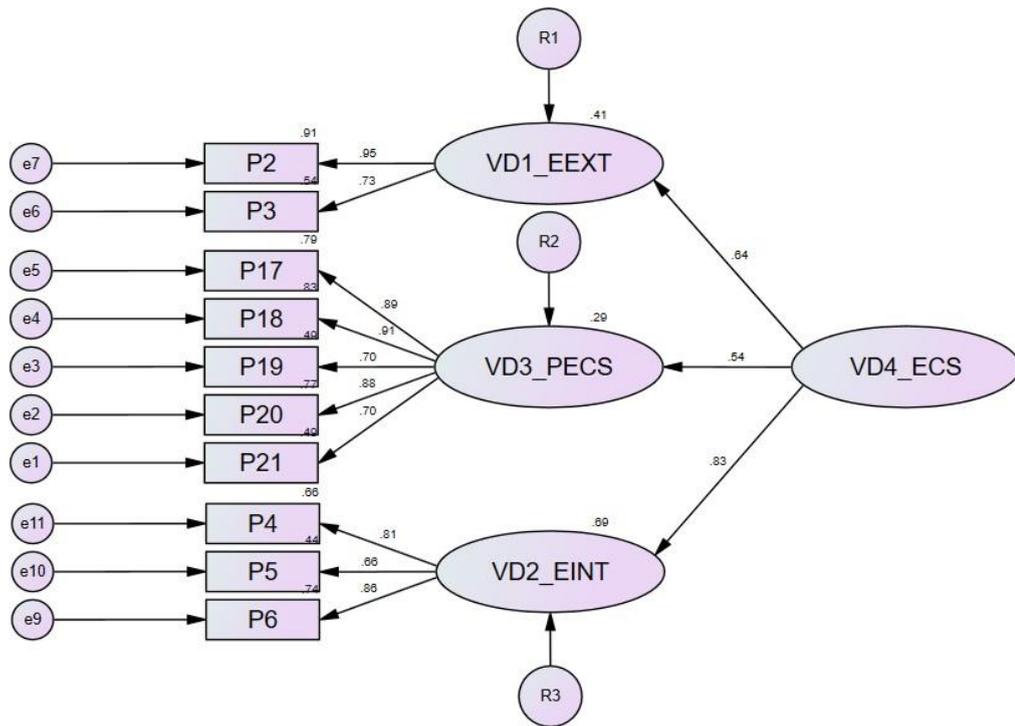
Los resultados para el modelo final nos indican lo siguiente:

1. Esta vez, el Chi Cuadrado resulta estadísticamente significativo. Esto implica que el modelo no representaría adecuadamente los datos.
2. El CFI está definitivamente dentro de los niveles óptimos. Esto brinda un primer indicio positivo para el modelo.
3. El TLI está dentro de los márgenes óptimos (aunque en el límite inferior).
4. El RMSEA está definitivamente dentro de los niveles óptimos.
5. El SRMR está también dentro de los márgenes óptimos.

En suma, el modelo teórico ajustado cuenta con niveles óptimos en 4 de los 5 indicadores.

La siguiente es una representación gráfica del modelo final para la VD ECS:

Figura N°4.7 Análisis factorial confirmatorio modelo modificado– éxito de carrera subjetivo



Fuente: Elaboración propia

4.4 Análisis de confiabilidad

Utilizaremos el estadístico alpha de Cronbach para determinar la confiabilidad de las escalas, según la redefinición que hemos hecho de ellas como resultado del CFA.

Para el caso de la variable “**resiliencia**”, se realizó el análisis para 10 elementos, obteniendo un Alfa de Cronbach de 0.923, mostrando un alto nivel de confiabilidad, inclusive por encima del resultado obtenido en la investigación de Levey, E.J., Rondon, M.B., Sanchez, S. et al.; 2019

Tabla N°4.12: Estadística de fiabilidad - Variable resiliencia

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Nro. Elementos
0.923	10

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la variable “**éxito de carrera subjetivo**” se realizó el análisis para 10 elementos (1 elemento eliminado de la dimensión empleabilidad externa), obteniendo un alfa de Cronbach de 0.872 mostrando un alto nivel de confiabilidad, bueno para la investigación.

Tabla N°4.13 Estadística de fiabilidad - Variable éxito de carrera subjetivo

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Nro. Elementos
0.872	10

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la dimensión “**éxito de carrera percibido**” de la variable éxito de carrera subjetivo se realizó el análisis para 5 elementos, obteniendo un alfa de Cronbach de 0.906, mostrando un alto nivel de confiabilidad, inclusive por encima del resultado obtenido por Eby, Butts & Lockwood (2003):

Tabla N°4.14 Estadística de fiabilidad - Dimensión éxito de carrera percibido

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Nro. Elementos
0.906	5

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la dimensión “**empleabilidad interna**” de la variable éxito de carrera subjetivo se realizó el análisis para 3 elementos, obteniendo un alfa de Cronbach de 0.804, mostrando un alto nivel de confiabilidad, inclusive por encima del resultado obtenido por Jhonson (unpublished, University of Georgia, 2001).

Tabla N°4.15 Estadística de fiabilidad - Dimensión empleabilidad interna

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Nro. Elementos
0.804	3

Fuente: Elaboración propia

Para el caso de la dimensión “**empleabilidad externa**” de la variable éxito de carrera subjetivo se realizó el análisis para 2 elementos, obteniendo un alfa de Cronbach de 0.823, mostrando un alto nivel de confiabilidad, inclusive por encima del resultado obtenido por Jhonson (unpublished, University of Georgia, 2001).

Tabla N°4.16 Estadística de fiabilidad - Dimensión empleabilidad externa

Estadísticos de fiabilidad	
Alpha de Cronbach	Nro. Elementos
0.823	2

Fuente: Elaboración propia

4.5 Modelo de regresión lineal

Utilizamos el análisis de regresión lineal para la comprobación de las hipótesis planteadas, considerando la variable independiente resiliencia y moderadora mentoring (variable Y) y éxito de carrera subjetivo (X).

Para ello se consideraron los siguientes modelos:

- Modelo I: Variables de control- éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional.
- Modelo II: Variables de control, resiliencia y mentoring - éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional.
- Modelo III: Variables de control, resiliencia, mentoring e interacción (Res x Men) - éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional.

- Modelo IA: Variables de control- dimensión “éxito de carrera percibido” del éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional”
- Modelo IIA: Variables de control, resiliencia y mentoring - dimensión “éxito de carrera percibido” del éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional”
- Modelo IIIA: Variables de control, resiliencia, mentoring e interacción (Res x Men) - dimensión “éxito de carrera percibido” del éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional”
- Modelo IB: Variables de control- dimensión “empleabilidad interna” del éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional”
- Modelo IIB: Variables de control, resiliencia y mentoring - dimensión “empleabilidad interna” del éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional”
- Modelo IIIB: Variables de control, resiliencia, mentoring e interacción (Res x Men) - dimensión “empleabilidad interna” del éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional”
- Modelo IC: Variables de control- dimensión “empleabilidad externa del éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional”
- Modelo IIC: Variables de control, resiliencia y mentoring - dimensión “empleabilidad externa del éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional”
- Modelo IIIC: Variables de control, resiliencia, mentoring e interacción (Res x Men) - dimensión “empleabilidad externa del éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional”.

A continuación, se presentan los resultados de la regresión en las tablas 4.17, 4.17A, 4.17B y 4.17C.

- El modelo I está conformado por las variables de control.
- El modelo II está conformado por la variable independiente resiliencia.
- El modelo III está conformado por la interacción.
- Los modelos IA a IIIC están conformados por las mismas variables independientes y de control, enfocadas en cada una de las dimensiones

del éxito de carrera subjetivo (éxito de carrera percibido, empleabilidad interna y empleabilidad externa) de la mujer profesional.

Los valores VIF en cada modelo se encuentran entre (1,022 – 2,777), al encontrarse muy por debajo del criterio de corte de 5 (Hair et al. 2013), se evidencia que no existe multicolinealidad.

Tabla: 4.17 Resultados del análisis de regresión - éxito de carrera subjetivo

	MODELO I			MODELO II			MODELO III		
	B Estándar	T-value	P-value	B Estándar	T-value	P-value	B Estándar	T-value	P-value
Generacion BB	-0.038	-0.751	0.453	-0.038	-0.789	0.430	-0.032	-0.659	0.510
Generacion X	0.041	0.795	0.427	0.035	0.713	0.476	0.035	0.718	0.473
Nivel Alta Gerencia	-0.185***	-3.554	0.000	-0.139***	-2.831	0.005	-0.135***	-2.747	0.006
Nivel Gerencia media	-0.094*	-1.795	0.073	-0.079	-1.604	0.109	-0.078	-1.595	0.111
Nivel Supervisor	-0.024	-0.471	0.638	-0.04	-0.846	0.398	-0.039	-0.815	0.415
Resiliencia				0.289***	6.861	0.000	0.208***	3.001	0.003
Mentoring				0.176***	4.151	0.000	0.178***	4.196	0.000
Interacción Resiliencia x Mentoring							0.102	1.475	0.141
R ²	0.031			0.150			0.154		
R ² ajustado	0.021			0.138			0.140		
F	3.145***			12.327***			11.084***		
N	496			496			496		

Fuente: Elaboración propia. ***p < .01; **p < .05; *p < .10

En el modelo I, nos indica que las variables de control contribuyen en un 2.1% al éxito de carrera subjetivo y dentro de estas variables de control, la variable que resulta significativa el nivel alta gerencia (0.000).

En el modelo II, comprobamos que cuando añadimos la resiliencia el modelo es explicado ahora por 13.8% y así mismo se comprueba que la **Hipótesis 1 “La resiliencia incrementa el éxito de carrera subjetivo”**, es significativa, debido a que el valor de la significancia es (0.000).

En el modelo III, cuando añadimos el efecto de la interacción del mentoring, observamos como el R2 pasa de 13.8% a 14%. Sin embargo, al comprobar la **Hipótesis 5 “El mentoring modera la relación entre la resiliencia y el éxito de carrera**

subjetivo de la mujer profesional.”, el efecto moderador del mentoring no resulta significativo (0,141).

Tabla: 4.17A Resultados del análisis de regresión – éxito de carrera percibido

	MODELO IA			MODELO IIA			MODELO IIIA		
	B Estándar	T-value	P-value	B Estándar	T-value	P-value	B Estándar	T-value	P-value
Generacion BB	-0.109**	-2.155	0.032	-0.106**	-2.178	0.030	-0.102**	-2.076	0.038
Generacion X	0.027	0.521	0.603	0.024	0.491	0.623	0.024	0.494	0.622
Nivel Alta Gerencia	-0.183***	-3.553	0.000	-0.146***	-2.938	0.003	-0.143***	-2.873	0.004
Nivel Gerencia media	-0.143***	-2.750	0.006	-0.129***	-2.603	0.010	-0.129***	-2.596	0.010
Nivel Supervisor	-0.047	-0.926	0.355	-0.061	-1.263	0.207	-0.06	-1.240	0.216
Resiliencia				0.260***	6.121	0.000	0.200***	2.861	0.004
Mentoring				0.133***	3.102	0.002	0.134***	3.132	0.002
Interacción Resiliencia x Mentoring							0.075	1.080	0.281
R ²	0.045			0.133			0.135		
R ² ajustado	0.035			0.121			0.121		
F	4.577***			10.711***			9.521***		
N	496			496			496		

Fuente: Elaboración propia. ***p < .01; **p < .05; *p < .10

En el modelo IA, nos indica que las variables de control contribuyen en un 3.5% en la dimensión éxito de carrera percibido y dentro de estas variables de control, las variables que resultan significativas son el nivel alta gerencia y el nivel gerencia media siendo su significancia de (0.000 y 0.006) respectivamente, adicional a ello existe una significancia media de la generación Baby Boomers (0.032).

En el modelo IIA, comprobamos que cuando añadimos la resiliencia el modelo es explicado ahora por 12.1% y así mismo se comprueba que la **Hipótesis 2 “La resiliencia incrementa el éxito de carrera percibido”**.es significativa, debido a que el valor de la significancia es (0.000).

En el modelo IIIA, cuando añadimos el efecto de la interacción del mentoring, observamos como el R2 se mantiene en 12.1%. Sin embargo, al comprobar la **Hipótesis 6 “El mentoring modera la relación entre la resiliencia y el éxito de carrera percibido de la mujer profesional”**, el efecto moderador del mentoring no resulta significativo (0,281).

Tabla: 4.17B Resultados del análisis de regresión – empleabilidad interna

	MODELO IB			MODELO IIB			MODELO IIIB		
	B Estándar	T-value	P-value	B Estándar	T-value	P-value	B Estándar	T-value	P-value
Generación BB	0.033	0.661	0.509	0.025	0.516	0.606	0.031	0.629	0.530
Generación X	-0.003	-0.071	0.943	-0.015	-0.306	0.760	-0.015	-0.303	0.762
Nivel Alta Gerencia	-0.203***	-3.927	0.000	-0.171***	-3.351	0.001	-0.167***	-3.275	0.001
Nivel Gerencia media	-0.065	-1.244	0.214	-0.057	-1.127	0.260	-0.057	-1.119	0.264
Nivel Supervisor	0.004	0.087	0.931	-0.005	-0.111	0.912	-0.004	-0.083	0.934
Resiliencia				0.143***	3.274	0.001	0.068	0.948	0.344
Mentoring				0.158***	3.591	0.000	0.159***	3.629	0.000
Interacción Resiliencia x Mentoring							0.094	1.312	0.190
R ²	0.040			0.087			0.090		
R ² ajustado	0.030			0.074			0.075		
F	4.067***			6.659***			6.050***		
N	496			496			496		

Fuente: Elaboración propia. ***p < .01; **p < .05; *p < .10

En el modelo IB, nos indica que las variables de control contribuyen en un 3.0 % en la dimensión empleabilidad interna y dentro de estas variables de control, la variable que resulta significativa el nivel alta gerencia (0.000).

En el modelo IIB, comprobamos que cuando añadimos la resiliencia el modelo es explicado ahora por 7.4% y así mismo se comprueba que la **Hipótesis 3 “La resiliencia incrementa la empleabilidad interna”**.es significativa, debido a que el valor de la significancia es (0.001).

En el modelo IIIB, cuando añadimos el efecto de la interacción del mentoring, observamos como el R2 cambia a 7.5%, Sin embargo, al comprobar la **Hipótesis 7 “El mentoring modera la relación entre la resiliencia y la empleabilidad interna de la mujer profesional”**, el efecto moderador del mentoring no resulta significativo (0,190).

Tabla: 4.17C Resultados del análisis de regresión – empleabilidad externa

	MODELO IC			MODELO IIC			MODELO IIIC		
	B Estándar	T-value	P-value	B Estándar	T-value	P-value	B Estándar	T-value	P-value
Generacion BB	0.023	0.450	0.653	0.027	0.547	0.585	0.031	0.635	0.526
Generacion X	0.084	1.595	0.111	0.083	1.624	0.105	0.083	1.627	0.104
Nivel Alta Gerencia	0.020	0.385	0.700	0.056	1.106	0.269	0.059	1.162	0.246
Nivel Gerencia media	0.036	0.690	0.490	0.050	0.987	0.324	0.050	0.995	0.320
Nivel Supervisor	-0.006	-0.127	0.899	-0.020	-0.413	0.679	-0.019	-0.391	0.696
Resiliencia				0.258***	5.939	0.000	0.200***	2.791	0.005
Mentoring				0.123***	2.821	0.005	0.125***	2.849	0.005
Interacción Resiliencia x Mentoring							0.073	1.028	0.304
R ²	0.008			0.093			0.095		
R ² ajustado	-0.002			0.080			0.080		
F	0.830			7.172***			6.408***		
N	496			496			496		

En el modelo IC, nos indica que las variables de control no contribuyen en la dimensión empleabilidad externa siendo que ninguna de estas variables de control, resulta significativa.

En el modelo IIC, comprobamos que cuando añadimos la resiliencia el modelo es explicado ahora por 8.0% y así mismo se comprueba que la **Hipótesis 4 “La resiliencia incrementa la empleabilidad externa”**.es significativa, debido a que el valor de la significancia es (0.000).

En el modelo IIIC, cuando añadimos el efecto de la interacción del mentoring, observamos como el R2 se mantiene en 8.0%. Sin embargo, al comprobar la **Hipótesis 8 “El mentoring modera la relación entre la resiliencia y la empleabilidad externa de la mujer profesional”**, el efecto moderador del mentoring no resulta significativo (0,304).

Tabla: 4.18 Resumen de hipótesis

Resumen de Confirmación de Hipótesis			
Hipótesis	Confirmada	No confirmada	
H1.- El mentoring modera la relación entre la resiliencia y el éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional.		X	
H2.- El mentoring modera la relación entre la resiliencia y el éxito de carrera percibido de la mujer profesional.		X	
H3.- El mentoring modera la relación entre la resiliencia y la empleabilidad interna de la mujer profesional.		X	
H4.- El mentoring modera la relación entre la resiliencia y la empleabilidad externa de la mujer profesional.		X	
H5.- La resiliencia incrementa el éxito de carrera subjetivo.	X		
H6.- La resiliencia incrementa el éxito de carrera percibido.	X		
H7.- La resiliencia incrementa la empleabilidad interna.	X		
H8.- La resiliencia incrementa la empleabilidad externa.	X		

A raíz de las observaciones se hicieron regresiones por grupos de control:

- Generación Baby Boomer, X y Millennials.
- Alta Gerencia, Gerencia Media, Supervisor y Colaborador.

A continuación se presentan los resultados de la regresión en las tablas 4.19, 4.20, 4.21, 4.22, 4.23, 4.24 y 4.25.

- El modelo I está conformado por las variables de control.
- El modelo II está conformado por la variable resiliencia.
- El modelo III está conformado por la interacción.

Tabla: 4.19 Resultados del análisis de regresión – G. BB y el éxito de carrera subjetivo.

	MODELO I			MODELO II			MODELO III		
	B Estándar	T-value	P-value	B Estándar	T-value	P-value	B Estándar	T-value	P-value
Nivel Alta Gerencia	-0.369***	-3.652	0.000	-0.214***	-2.290	0.024	-0.168**	-1.825	0.071
Nivel Gerencia media	0.016	0.153	0.878	0.046	0.487	0.627	0.062	0.682	0.497
Nivel Supervisor	-0.076	-0.756	0.451	-0.055	-0.615	0.540	0.019	-0.212	0.833
Resiliencia				0.312***	3.610	0.000	0.176**	1.815	0.072
Mentor				0.284***	3.349	0.001	0.242***	2.889	0.005
Interacción Resiliencia x Mentoring							0.271***	2.770	0.007
R ²	0.132			0.342			0.387		
R ² ajustado	0.108			0.312			0.352		
F	5,509***			11.141***			11.142***		
N	113			113			113		

Fuente: Elaboración propia. ***p < .01; **p < .05; *p < .10

El modelo I nos indica que las variables de control contribuyen en la explicación del modelo en un 10.8%, resultando significativo el nivel de alta gerencia (relación inversa).

En el modelo II comprobamos que cuando añadimos la resiliencia, el modelo es explicado ahora por 35.2% siendo esta significativa, debido a que el valor de la significancia es (0.000). Teniendo al nivel de alta gerencia significativa gerencia (relación inversa).

En el modelo III, cuando añadimos el efecto de la interacción del mentoring, observamos como el R2 aumenta a 30.8%. Siendo esta interacción significativa (0.007). Teniendo al nivel de alta gerencia significativa gerencia (relación inversa).

Tabla: 4.20 Resultados del análisis de regresión – G. X y el éxito de carrera subjetivo.

	MODELO I			MODELO II			MODELO III		
	B Estándar	T-value	P-value	B Estándar	T-value	P-value	B Estándar	T-value	P-value
Nivel Alta Gerencia	-0.091	-1.092	0.276	-0.076	-0.936	0.350	-0.065	-0.802	0.424
Nivel Gerencia media	-0.086	-1.020	0.309	-0.094	-1.161	0.247	-0.084	-1.039	0.300
Nivel Supervisor	0.095	1.182	0.238	0.058	0.754	0.452	0.056	0.727	0.468
Resiliencia				0.297***	4.632	0.000	0.142***	1.130	0.015
Mentor				0.102***	1.571	0.018	0.100***	1.547	0.023
Interacción Resiliencia x Mentoring							0.193*	1.798	0.074
R ²	0.029			0.127			0.140		
R ² ajustado	0.015			0.107			0.116		
F	2.148*			6.297***			5.840***		
N	222			222			222		

Fuente: Elaboración propia. ***p < .01; **p < .05; *p < .10

El modelo I nos indica que las variables de control contribuyen en la explicación del modelo en un 1.5%.

En el modelo II comprobamos que cuando añadimos la resiliencia, el modelo es explicado ahora por 10.7% siendo esta significativa, debido a que el valor de la significancia es (0.000).

En el modelo III, cuando añadimos el efecto de la interacción del mentoring, observamos como el R2 aumenta a 11.6%. Siendo esta interacción tendencial (0.070).

Tabla: 4.21 Resultados del análisis de regresión – G. Millennials y el éxito de carrera subjetivo.

	MODELO I			MODELO II			MODELO III		
	B Estándar	T-value	P-value	B Estándar	T-value	P-value	B Estándar	T-value	P-value
Nivel Alta Gerencia	-0.125	-1.488	0.139	-0.133	-1.652	0.101	-0.136	-1.684	0.094
Nivel Gerencia media	-0.137	-1.564	0.120	-0.120	-1.427	0.156	-0.118	-1.404	0.162
Nivel Supervisor	-0.101	-1.158	0.249	-0.121	-1.441	0.152	-0.124	-1.469	0.144
Resiliencia				0.245***	3.218	0.002	0.313**	2.050	0.042
Mentor				0.169***	2.232	0.027	0.165**	2.163	0.032
Interacción Resiliencia x Mentoring							-0.079	-0.517	0.606
R ²	0.024			0.112			0.113		
R ² ajustado	0.005			0.083			0.078		
F	1.265			3.891***			3.272***		
N	161			161			161		

Fuente: Elaboración propia. ***p < .01; **p < .05; *p < .10

El modelo I nos indica que las variables de control contribuyen en la explicación del modelo en un 0.5%.

En el modelo II comprobamos que cuando añadimos la resiliencia, el modelo es explicado ahora por 8.3% siendo esta significativa, debido a que el valor de la significancia es (0.002).

En el modelo III, cuando añadimos el efecto de la interacción del mentoring, observamos como el R2 disminuye a 7.8%. No siendo significativa.

Tabla: 4.22 Resultados del análisis de regresión – Alta gerencia y el éxito de carrera subjetivo.

	MODELO I			MODELO II			MODELO III		
	B Estándar	T-value	P-value	B Estándar	T-value	P-value	B Estándar	T-value	P-value
G-Baby Boomer	-0.243*	-1.807	0.074	-0.170	-1.268	0.208	-0.164	-1.235	0.220
G-X	0.052	0.387	0.700	0.091	0.687	0.494	0.086	0.658	0.512
Resiliencia				0.203**	2.053	0.043	0.028	0.192	0.849
Mentor				0.128	1.316	0.191	0.120	1.243	0.217
Interacción Resiliencia x Mentoring							0.238	1.653	0.102
R ²	0.079			0.142			0.167		
R ² ajustado	0.060			0.105			0.121		
F	4.075**			3.847***			3.682***		
N	98			98			98		

Fuente: Elaboración propia. ***p < .01; **p < .05; *p < .10

El modelo I nos indica que las variables de control contribuyen en la explicación del modelo en un 6.0%, resultando significativo levemente el nivel de generación Baby Boomer (relación inversa).

En el modelo II comprobamos que cuando añadimos la resiliencia, el modelo es explicado ahora por 10.5% siendo esta significativa, debido a que el valor de la significancia es (0.043).

En el modelo III, cuando añadimos el efecto de la interacción del mentoring, observamos como el R2 aumenta a 12.1%.

Tabla: 4.23 Resultados del análisis de regresión – Gerencia media y el éxito de carrera subjetivo.

	MODELO I			MODELO II			MODELO III		
	B Estándar	T-value	P-value	B Estándar	T-value	P-value	B Estándar	T-value	P-value
G-Baby Boomer	0.124	1.223	0.233	0.094	1.008	0.316	0.117	1.264	0.209
G-X	0.019	0.184	0.854	-0.014	0.877	0.494	0.013	0.147	0.884
Resiliencia				0.355***	4.563	0.000	0.136	1.151	0.252
Mentor				0.249***	3.138	0.002	0.229***	2.922	0.004
Interacción Resiliencia x Mentoring							0.291***	2.449	0.016
R ²	0.013			0.210			0.244		
R ² ajustado	-0.002			0.186			0.215		
F	0.898			8.754***			8.467***		
N	137			137			137		

Fuente: Elaboración propia. ***p < .01; **p < .05; *p < .10

El modelo I nos indica que las variables de control no contribuyen en la explicación del modelo.

En el modelo II comprobamos que cuando añadimos la resiliencia, el modelo es explicado ahora por 18.6% siendo esta significativa, debido a que el valor de la significancia es (0.000).

En el modelo III, cuando añadimos el efecto de la interacción del mentoring, observamos como el R2 aumenta a 21.5%. Siendo esta una interacción significativa (0.016).

Tabla: 4.24 Resultados del análisis de regresión – Supervisión y el éxito de carrera subjetivo.

	MODELO I			MODELO II			MODELO III		
	B Estándar	T-value	P-value	B Estándar	T-value	P-value	B Estándar	T-value	P-value
G-Baby Boomer	-0.029	-0.279	0.781	-0.020	-0.196	0.845	-0.013	-0.124	0.902
G-X	0.187	1.784	0.077	0.177	1.741	0.085	0.168	1.639	0.104
Resiliencia				0.261***	2.828	0.006	0.154	0.895	0.373
Mentor				0.127	1.364	0.176	0.139	1.470	0.145
Interacción Resiliencia x Mentoring							0.128	0.735	0.464
R ²	0.040			0.127			0.132		
R ² ajustado	0.022			0.094			0.090		
F	2.197			3.761***			3.104***		
N	108			108			108		

Fuente: Elaboración propia. ***p < .01; **p < .05; *p < .10

El modelo I nos indica que las variables de control contribuyen en la explicación del modelo en un 2.2%.

En el modelo II comprobamos que cuando añadimos la resiliencia, el modelo es explicado ahora por 9.4% siendo esta significativa, debido a que el valor de la significancia es (0.006).

En el modelo III, cuando añadimos el efecto de la interacción del mentoring, observamos como el R2 disminuye a 9.0%.

Tabla: 4.25 Resultados del análisis de regresión – Supervisión y el éxito de carrera subjetivo.

	MODELO I			MODELO II			MODELO III		
	B Estándar	T-value	P-value	B Estándar	T-value	P-value	B Estándar	T-value	P-value
G-Baby Boomer	-0.043	-0.477	0.634	-0.077	-0.915	0.362	-0.093	-1.094	0.276
G-X	-0.056	-0.630	0.530	-0.051	-0.588	0.558	-0.048	0.556	0.579
Resiliencia				0.320***	4.134	0.000	0.460***	3.486	0.001
Mentor				0.178***	2.289	0.023	0.172***	2.210	0.029
Interacción Resiliencia x Mentoring							-0.017	-1.306	0.194
R ²	0.003			0.138			0.148		
R ² ajustado	-0.100			0.115			0.119		
F	0.227			5.923***			5.102***		
N	153			153			153		

Fuente: Elaboración propia. ***p < .01; **p < .05; *p < .10

El modelo I nos indica que las variables de control no contribuyen en la explicación del modelo.

En el modelo II comprobamos que cuando añadimos la resiliencia, el modelo es explicado ahora por 11.5% siendo esta significativa, debido a que el valor de la significancia es (0.000).

En el modelo III, cuando añadimos el efecto de la interacción del mentoring, observamos como el R2 aumenta a 11.9%. No siendo significativa la interacción.

CAPÍTULO V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

5.1 Discusión de resultados

La presente investigación tuvo como objetivo observar la relación entre la resiliencia y el éxito de carrera subjetivo de la mujer, reconociendo también la relación entre la resiliencia con cada una de las dimensiones del éxito de carrera subjetivo (éxito de carrera percibido, empleabilidad interna y empleabilidad externa). Del mismo modo, se tuvo como objetivo observar el efecto moderador del mentoring sobre la relación de la resiliencia y el éxito de carrera subjetivo en la mujer profesional; así como el rol moderador del mentoring en cada una de las dimensiones de éxito de carrera subjetivo (éxito de carrera percibido, empleabilidad interna y empleabilidad externa). Adicionalmente,

Para tal efecto, se realizó una profunda revisión de la literatura, tomando como referencia las investigaciones de Tabassum et al. (2019) quienes indican que la resiliencia podría ser un factor clave para brindar soporte a su desarrollo y promoción a las mujeres. De la misma manera, se consideró la propuesta de Lindenberger, 2008 (citado por Arora, et. al) quien señala que el avance profesional y el fortalecimiento de la capacidad de resiliencia de los mentees se puede dar a través del mentoring. Adicionalmente, se consideró el enfoque de Ebby et al. (2003) quienes proponen el análisis de las variables predictoras de éxito de carrera subjetivo y incluyen las dimensiones de éxito de carrera subjetivo a través de tres dimensiones (éxito de carrera percibido, empleabilidad interna y empleabilidad externa).

Dichas investigaciones fueron el punto de partida para desarrollar el modelo propuesto.

De acuerdo con nuestros resultados, se evidenciaría la relación positiva entre resiliencia y éxito de carrera subjetivo. Observando que el éxito de carrera subjetivo de las mujeres profesionales es explicado en cierta medida a través de su capacidad de resiliencia, quedando confirmada la hipótesis H1. Tal resultado es acorde con lo expresado por Tabassum et al. (2019) quienes manifiestan que la resiliencia pueden ser impulsores de desarrollo de carrera. Esto reitera que la resiliencia es una variable interna que puede apoyar el desarrollo profesional de las mujeres, la cual actúa también con

otros factores tales como autoconfianza y desarrollo de conciencia de sus propias habilidades (Reich, 1986; citado en Noe, 1988).

Asimismo, se observa que también podría verse la relación positiva entre la resiliencia y cada una de las dimensiones del éxito de carrera subjetivo (éxito de carrera percibido, empleabilidad interna y empleabilidad externa). Dentro de dichas relaciones, la más representativa es la relación con el éxito de carrera percibido, sosteniendo la propuesta de Eby et al., (2003) en el que el éxito profesional percibido captura los sentimientos de satisfacción y logro de la carrera. Con esto se confirman las hipótesis H2, H3 y H4, lo cual es acorde con lo mencionado por la propuesta de Peluchette (1993) quien sustenta la presencia de variables individuales que impactan en el éxito subjetivo de carrera.

Por otro lado, si bien se encontró en la revisión bibliográfica significancia para el efecto moderador del mentoring sobre la relación de resiliencia y el éxito de carrera subjetivo de la mujer profesional; sorprendentemente en los resultados obtenidos no se encontró efectos significativos de la moderación del mentoring sobre dicha relación, por ende, se rechaza la hipótesis H5. En la misma línea de resultados, observamos que el mentoring tampoco modera la relación entre resiliencia y las dimensiones del éxito de carrera subjetivo (éxito de carrera percibido, empleabilidad interna y empleabilidad externa), rechazando así las hipótesis H6, H7 y H8.

Nuestro planteamiento tenía la intención de ver el rol moderador del mentoring sobre la relación entre las dos variables mencionadas, resiliencia y éxito carrera subjetivo, debido a las relaciones existente entre dichas variables como lo mencionó Lindenberger, 2008 (citado por Arora, et. al.2014), quien señala que el avance profesional y el fortalecimiento de la capacidad de resiliencia de los mentees se puede dar a través del mentoring. Sin embargo, los resultados obtenidos puede ser producto de un aspecto contextual, ya que en el estudio de Dawley et. al., (2010) - donde se incluyó también la medición de la variable mentoring como variable moderadora- se aplicó la misma metodología de pregunta dicotómica, obteniendo resultados significativos. El estudio de Dawley et. al., (2010), la muestra estuvo conformada por empleados de tres empresas, lo cual pudo homogeneizar las características de los participantes al compartir algunas similitudes en cuanto a su experiencia, mientras que en el presente estudio se aplicó a mujeres profesionales de diversos sectores y

organizaciones y aún los estudios de mentoring como variable moderadora siguen siendo limitados para latinoamérica.

En cuanto a la variable resiliencia, se observa un promedio elevado, lo cual podría ser debido a un contexto altamente disruptivo como el de la pandemia, etapa en que se llevó a cabo la presente investigación, contexto que podría haber generado un alto nivel de percepción de las participantes sobre su nivel de resiliencia. Es importante considerar que las situaciones adversas o disruptivas, como sería considerada también una pandemia, son condiciones que ponen a prueba o desarrollan la resiliencia. Como algunos autores mencionan, la resiliencia podría darse como un proceso dinámico que consiste en una interrupción y reintegración en la que un individuo muestra una adaptación positiva a pesar de la adversidad experimentada, como sostienen Luthar et. al., (2000) citados por King, Newman & Luthans (2016). De este modo, las participantes podrían haber puesto a prueba o desarrollado su nivel de resiliencia en este contexto.

Respecto al resultado del promedio de la variable éxito de carrera subjetivo, observamos que este indicador tiende a ser alto, aunque no en el mismo nivel que la variable resiliencia. Este resultado estaría indicando que la mayoría de las mujeres profesionales que participaron, podrían estar asumiendo un rol más protagónico en la gestión de su carrera. Tal como le señala Briscoe et. al. (2006) citados en Lyons, Schweitzer (2015), una orientación de la carrera moderna sugiere un enfoque de autodirección, un alineamiento con el nuevo contrato psicológico y, en consecuencia, un mayor éxito de la carrera subjetiva.

Por otro lado, en cuanto a los resultados del modelo propuesto en la hipótesis H5 y su relación a las variables de control, encontramos algunos resultados significativos en el grupo de “alta gerencia”. Aquí se observó una relación negativa, lo cual evidencia que la resiliencia de las mujeres profesionales que tienen un mayor cargo gerencial, no incrementa su percepción de éxito de carrera subjetivo, esto puede ser debido a lo mencionado por Judge (1995 et. al), quien señala que las personas que son extremadamente exitosas con aspectos objetivos de éxito de carrera pueden sentir poca satisfacción con los logros obtenidos durante su carrera.

En cuanto al comportamiento del mentoring como variable moderadora entre la resiliencia y la dimensión éxito de carrera percibido, se observó que hubo evidencia significativa con las variables de control “nivel jerárquico” (grupos de “alta gerencia”, “gerencia media”) y “edad” (grupo correspondiente a la generación de Baby Boomers). El éxito de carrera percibido de acuerdo a Eby et al., (2003) se define como la percepción de éxito profesional que captura los sentimientos de satisfacción y logro de la carrera, encontrándose en el presente estudio que en los grupos “alta gerencia” “gerencia media” y “Baby Boomers” podría haber un bajo nivel de satisfacción y logro de carrera.

Estos resultados pueden ser entendidos revisando la propuesta de Loretto, W., Lain, D., Vickerstaff, S., Bown-Wilson, D., & Parry, E. (2013), quien señala que la motivación de las mujeres profesionales para avanzar en la línea jerárquica se ve afectada negativamente en los niveles gerenciales debido a factores externos relacionados con las necesidades familiares, y siendo la motivación uno de los elementos claves e impulsores del desarrollo de carrera según London, (1983) entonces podría estar impactando en su propia percepción de logro de carrera.

En el caso de los “Baby Boomers”, la relación negativa podría explicarse debido a que esta generación presenta una mayor centralidad en el trabajo, que significa el valor del trabajo en sí mismo lo cual está relacionado a un sentido del deber más que de satisfacción, de acuerdo a lo indicado por Twenge (2010).

Otra relación significativa encontrada en el presente estudio, es la relación de la resiliencia y la dimensión empleabilidad interna con la moderación del mentoring en el grupo de “alta gerencia”, siendo esta relación negativa. De acuerdo a la definición presentada por Eby et. al., (2003), la empleabilidad interna es la creencia que uno es valioso para su empleador actual. Podemos explicar que este resultado va en línea a mencionado por Sturges (1999), quien menciona que las mujeres gerentes perciben que el éxito jerárquico es menos fácil de conseguir en los niveles más altos y, por lo tanto, perciben menos oportunidades de avance. Esto podría explicar la relación negativa en este modelo, tomando en cuenta que el rol de mentoring tiene limitaciones con este grupo como lo mencionamos anteriormente.

Observaciones adicionales:

De acuerdo a los resultados obtenidos, se procedió a elaborar las regresiones por grupos de control con la finalidad profundizar en el comportamiento de nuestras variables, obteniendo los siguientes hallazgos.

- Se observó que el mentoring potencia la relación entre la resiliencia y ECS en la generación Baby Boomers. Si bien la alta gerencia en esta relación tiene una relación inversa, esto se potencia con la presencia del mentoring. Ello podría ser explicado debido a que la generación de Baby Boomers, como mencionamos anteriormente, no evidencia satisfacción en el trabajo por su tendencia a la centralidad laboral Twenge (2010), no obstante, el mentoring podría estar mejorando este nivel de satisfacción para el grupo.
- También se encontró una significancia tendencial del mentoring en la generación X respecto de la relación de resiliencia y ECS. Podemos comprender este resultado debido a que es una generación que viene generando un cambio en su percepción hacia el trabajo y sus expectativas de satisfacción. La generación X denota rasgos más altos que los Baby Boomers en cuanto a la percepción de sí mismos como “ambicioso y orientado a la carrera y preferir trabajar para exigir metas y objetivos” Twenge (2010).
- En el caso de los millennials no se puede comprobar que existe esta potenciación del mentoring en la relación de resiliencia y ECS. Según Villanueva y Baca (2016), mencionan que esta generación tiende a lograr su avance y aprendizaje de forma autodidáctica por lo cual el mentoring podría no estar teniendo el impacto que en las generaciones anteriormente mencionadas.
- Respecto al nivel jerárquico, se encontró significancia en el rol moderador del mentoring en la relación de resiliencia y ECS para el grupo de gerencia media. Evidenciando que tanto la resiliencia apoya la percepción de logro, de acuerdo a la propuesta de Eby et al., (2003), y que el mentoring también potencia dicha relación.
- No se observó significancia del rol moderador del mentoring para el resto de grupos de control.

5.2 Conclusiones del estudio

El estudio empírico desarrollado nos ha permitido llegar a las siguientes conclusiones:

- Se evidenció que la resiliencia si tiene relación positiva con el éxito de carrera subjetivo y con cada una de sus dimensiones (éxito de carrera percibido, empleabilidad interna y empleabilidad externa).
- Se concluye que el mentoring no modera la relación entre resiliencia y éxito de carrera subjetivo.
- Se observó que la variable resiliencia obtuvo un promedio elevado, probablemente debido a un contexto altamente disruptivo como de la pandemia.
- Se observó que las mujeres profesionales de la muestra general del presente estudio podrían estar asumiendo un rol más protagónico en la gestión de su carrera, por lo tanto, experimentando una mayor percepción de éxito de carrera.
- Se encontró que las mujeres profesionales que tienen un mayor cargo gerencial podrían percibir que su éxito de carrera subjetivo disminuye cuando cuentan con un mentor.
- Se encontró que la variable mentoring como moderadora entre la resiliencia y la dimensión éxito de carrera percibido, hubo evidencia significativa con relación negativa en las variables de control “nivel jerárquico” (grupos de “alta gerencia” y “gerencia media”) y “edad” (grupo correspondiente a la generación de Baby Boomers) explicando que en el presente estudio dichos grupos no muestran un nivel de satisfacción favorable y logro de carrera.
- Se observa la relación negativa entre la resiliencia y la dimensión empleabilidad interna con la moderación del mentoring en el grupo de “alta gerencia”, encontrando que la percepción en este grupo es de menos oportunidades de avance al interior de sus organizaciones.

Conclusiones a raíz de las observaciones adicionales:

- El rol moderador del mentoring entre la relación de resiliencia y ECS se cumple en los grupos de control de Baby Boomers y Gerencia Media, quienes obtienen una mejor satisfacción de éxito carrera al contar con un mentor.

5.3 Implicaciones prácticas

Tal como señalamos en el marco teórico de la presente investigación, la resiliencia es una variable dinámica en el mundo organizacional (Windle, 2011) y permite realizar intervenciones que, junto con otras variables, ayudarían a afianzar el progreso de las mujeres profesionales (no necesariamente lineal) en base a las expectativas que cada una definió para sí misma.

A la luz de los resultados en el presente estudio, sugerimos a las organizaciones impulsar el desarrollo de la resiliencia de las mujeres profesionales promoviendo su éxito de carrera subjetivo, debido a los beneficios que se pueden obtener a partir de su desarrollo y mayor presencia en el mundo laboral. Algunos de dichos beneficios serían: la mejora del desempeño general, menos competencia destructiva, mayor integración entre el trabajo y familia tanto en hombres como mujeres (Women in Management Worldwide, 2016) además de ser el motor de crecimiento global y de competitividad (OIT, 2018).

Otra implicancia práctica en el mundo organizacional es respecto a cómo se afrontan los procesos de cambio en las organizaciones. Como lo sugiere Bhamra (2016), es importante que se desarrolle un pensamiento resiliente a fin de adaptarse ágilmente a espacios de turbulencia, crisis o shock. Como observamos en el presente estudio, la resiliencia fue un elemento clave en el periodo de crisis mundial (pandemia) y ha permitido a las mujeres seguir impulsando su carrera pese al contexto altamente disruptivo.

El contexto actual (pandemia por el COVID -19) ha puesto en relevancia muchos temas como sociedad y también en el ámbito organizacional; la resiliencia se ha tornado en un tema vital en coyunturas adversas. En este sentido, circunscribiéndonos en un contexto organizacional y recordando que la resiliencia es una variable dinámica (Windle, 2011), sugerimos promover un espacio para afianzar las expectativas que las mujeres tienen a lo largo de sus carreras profesionales.

Profundizar en la resiliencia y la importancia de la capacidad de adaptación en ambientes disruptivos es una contribución fundamental en la práctica organizacional. Esto ha sido evidenciado en la coyuntura actual frente a cambios respecto al trabajo a

distancia, afianzar una cultura organizacional que aprende en el proceso de cambio y un liderazgo que requiere apertura para afrontar estos desafíos.

Sugerimos que para poder tener una aplicación directa en el mundo organizacional respecto a intervenciones de mentoring, es necesario entender la efectividad de dicho programa con el fin de identificar aquellas variables que son internas o propias de la mujer profesional, de aquellos procesos que son promovidos por variables organizacionales externas. Esto podría ser realizado a través de una encuesta de satisfacción del programa.

Las organizaciones podrían evaluar si los procesos de mentoring se gestan como programas formales o informales; en este sentido, algunas investigaciones sugieren la importancia de promover procesos informales debido a que la motivación principal está en construir una relación de mentoring basada en la confianza y afinidad, en donde existen intereses comunes, a diferencia de un proceso impuesto por la organización (Noe; 1988). Gestar procesos no formales no implica que la organización deje de promover o reforzar la importancia de desarrollar vínculos entre mentor y mentee.

Respecto al éxito de carrera subjetivo, podría considerarse la intervención de procesos de mentoring pues algunas investigaciones sostienen que tiene una relación directa con la satisfacción de carrera (Blickle, G., Witzki, A. H., & Schneider, P. B. (2009). Asimismo, recomendamos que las organizaciones generen espacios de reconocimiento de los logros de las mujeres profesionales (Bozionelos, N. 2004).

Dado que el éxito de carrera subjetivo es relevante para las mujeres profesionales, se sugiere que se brinden rotaciones o movimientos laterales para que contribuyan al desarrollo a largo plazo en las organizaciones como lo propone el modelo de las carreras sin límites (en Sullivan & Baruch 2009, citado por Lyons, Schweitzer & Ng, 2015). La retención o fidelización de personas sería parte de esta estrategia de desarrollo.

Es altamente recomendable que las organizaciones refuercen prácticas que promuevan carreras de desarrollo profesional no tradicional, como lo es la carrera caleidoscópica, en donde la autenticidad, el balance y el cambio son ejes principales (Mainiero y Sullivan 2005). La transformación en la dinámica de trabajo producto de la pandemia, nos ha llevado a la necesidad imperante de buscar equilibrio entre aspectos laborales y no laborales.

Se sugiere promover las estrategias de mentoring para la gerencia media debido a que el modelo presenta resultados positivos con este grupo y podría ser de apoyo para el avance de su carrera a través de una percepción positiva de logro.

Por otro lado, ver el impacto del mentoring en mujeres de la generación millennials para ver su pertinencia frente a otras acciones de desarrollo que permita el éxito de carrera subjetivo de este grupo; ya que esta fue la única generación sin resultado significativo en el presente modelo de investigación.

5.4 Limitaciones

En este contexto altamente incierto producto de la pandemia; se evidenció inestabilidad laboral, despidos, reducciones de jornadas y sueldos, entre otras medidas producto de la coyuntura vigente que cuestionaría el valor de pertenencia. Este volátil contexto podría haber impactado la percepción de las participantes en cuanto a la resiliencia, el éxito de carrera percibido o en otra de las variables abordadas.

En cuanto a la evaluación del mentoring a través de una pregunta dicotómica, ¿Tienes o has tenido un mentor?, podría haber limitado la observación del comportamiento de la variable, debido a que los resultados tienen poca amplitud de respuesta. Esta es una limitación a tener en cuenta en futuras investigaciones, pues al tener un instrumento con mayor rango de preguntas y respuestas ayudaría a entender el impacto del mentoring. Si bien Dawley et. al., (2010) encontraron resultados significativos en su estudio respecto al mentoring, su muestreo tuvo distinta segmentación. Se tuvo una limitación al no contar con información respecto al rubro, sector o unidad de trabajo; en esta línea dicho autor segmenta su muestra en 3 sectores de negocio.

Si bien contamos con 496 mujeres profesionales encuestadas, vale considerar el ampliar la muestra para obtener una mayor variabilidad de datos; lo cual permite un mejor comportamiento de las variables en el modelo propuesto. Una muestra estratificada permitiría contar con datos proporcionales o segmentados por los distintos niveles ocupacionales; evitando disparidad en los datos demográficos.

La medición de la resiliencia se apoya de manera importante en la autoevaluación de la profesional, lo cual implica una capacidad de “insight” para evaluar tanto las competencias personales como la capacidad de respuesta frente a su entorno. Es

necesario considerar que teniendo esta variable de estudio un componente subjetivo, este puede ser redefinido en base al contexto dinámico futuro.

Existe también una limitación respecto al muestreo de la presente investigación, pues es un grupo aleatorio por conveniencia que incluye a mujeres profesionales convocadas a través del uso de redes sociales con el objetivo de obtener respuestas rápidas y únicas disponibles, debido a que en la etapa de relevamiento de información nos encontramos en confinamiento producto de la pandemia del COVID 19. Por lo tanto, excluye a mujeres profesionales que no sean parte de las redes sociales de contacto de los investigadores o a mujeres profesionales que no pertenecen a ninguna red social vigente y, sin embargo, son parte de la población objeto de la presente investigación.

5.5 Futuras investigaciones

La resiliencia en el marco de los estudios relacionados a éxito de carrera subjetivo para las mujeres profesionales no ha sido profundizada en nuestro contexto. Por tal motivo, sugerimos seguir investigando esta variable en el marco del comportamiento organizacional, observando su impacto en la autogestión de carrera, así como, en la percepción de logro profesional de las mujeres, más allá de las limitaciones externas existentes (techo de cristal).

Del mismo modo, sugerimos realizar el estudio de otras variables internas comprendidas en el capital psicológico (optimismo, esperanza, autoeficacia) que apoyen el éxito de carrera subjetivo de las mujeres profesionales, que permita reconocer aquellas que tengan mayor impacto en este constructo y promover las acciones de intervención en torno a ello.

Vinculada a la limitación del presente estudio respecto a la medición de la variable mentoring, sugerimos para futuras investigaciones considerar un instrumento que permita explorar más dimensiones de dicho constructo, además de su efectividad.

Durante la revisión de literatura se evidencia que no se ha profundizado en el mentoring como variable moderadora (Dawley et. al.2010), por lo tanto, se sugiere continuar con esta línea de investigación en el ámbito del comportamiento organizacional en el contexto latinoamericano. De este modo, observar cómo podría

optimizar la relación de otras variables generando una mayor sinergia entre las intervenciones organizacionales.

Se recomienda segmentar a las participantes del estudio para observar de forma amplia como se manifiestan dichas variables en cada grupo. Una manifestación de ello podría ser respecto al tiempo de permanencia en la organización a la que pertenece la muestra, ya que podría generarse diferencias en cuanto a la percepción de empleabilidad interna, si es que los participantes son nuevos o tienen varios años en la organización.

Pangallo et al. (2015) confirmaron que existe una brecha en la literatura al investigar los antecedentes crónicos y agudos de factores de adversidad y las consecuencias (adaptación positiva) de la resiliencia. Por lo que académicamente se podría investigar más respecto a dichos antecedentes en entornos organizacionales. En este sentido, las coyunturas y contextos adversos que han afrontado las distintas generaciones podrían marcar pauta respecto a la resiliencia.

La coyuntura actual nos ha puesto en el desafío de responder y recuperarnos de situaciones de emergencias o crisis; por lo que sería importante seguir estudiando la resiliencia en las organizaciones como componente importante para alcanzar este fin y aprender de la experiencia. Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013) consideran también que es necesario invertir en el estudio de esta variable para que las organizaciones puedan evaluar sus estrategias de resiliencia.

Como mencionamos anteriormente, el contexto pudo afectar el comportamiento de las variables consideradas en el presente estudio, por lo tanto, se sugiere replicar el presente modelo post pandemia, en el entorno de la llamada “nueva normalidad” e identificar el comportamiento de las mismas variables para ver si los resultados llegan a ser similares o no.

Si bien a inicios de la presente investigación se hipotetizó sobre la moderación de la variable mentoring respecto a los beneficios que tiene el mentee, se ha encontrado literatura respecto a los beneficios para las carreras de los mentores al lograr más eficiencia al delegar, optimizar su reputación y contribuir a las decisiones organizacionales (Bozionelos, N.; 2004). Esta es una oportunidad para fortalecer el enfoque de desarrollo organizacional a través de la cultura y gestión del conocimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agut Nieto, S., & Martín Hernández, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 25 (2), 201-214.
- Arora, R., & Rangnekar, S. (2016). Moderating mentoring relationships and career resilience: Role of conscientiousness personality disposition. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 31(1), 19-36.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2), 177-202.
- Arora, R., & Rangnekar, S. (2014). Workplace mentoring and career resilience: An empirical test. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(3), 205.
- Barley, S.R. (1989), "Careers, identities and institutions: The legacy of the Chicago School of Sociology", in Arthur, M.B., Hall, D.T. and Lawrence, B.S. (Eds), *The Handbook of Career Theory*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Baron, R.A. y Byrne, D. (2005). *Prejuicio: causas, efectos y formas de contrarrestarlo*. En R.A. Baron y D. Byrne (Eds.), *Psicología social*. (págs. 215-261). Madrid: Prentice Hall.
- Berenguer, G., Castellví, J. M., Cerver, E., Juan, C., Torcal, V. y De La Torre, A. (1999). *El laberinto de cristal. Un estudio sobre el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en las cooperativas de trabajo asociado valencianas. Dificultades y oportunidades*. Valencia: FVECTA.
- Bhamra, R. (Ed.). (2016). *Organisational Resilience*. Boca Raton: CRC Press.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
- Bimrose, J., & Hearne, L. (2012). Resilience and career adaptability: Qualitative studies of adult career counseling. *Journal of Vocational Behavior*, 81(3), 338-344.
- Blake-Beard, S. D. (1999). The costs of living as an outsider within: An analysis of the mentoring relationships and career success of black and white women in the corporate sector. *Journal of Career Development*, 26(1), 21-36.
- Blickle, G., Witzki, A. H., & Schneider, P. B. (2009). Mentoring support and power: A three year predictive field study on protégé networking and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 181-189.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of vocational behavior*, 69(1), 30-47.
- Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM PUCP), WomenCEO Perú & PwC Perú. (2018). Estudio sobre mujeres miembros de directorios de las empresas en el Mercado de Valores Peruano, 1-47. Recuperado de: http://vcentrum.pucp.edu.pe/promomails/2018/mujeres_directorio/WomanCEO_estudio_VF.pdf
- Chinchilla, N. S. (2018). Feminism, revolution, and democratic transitions in Nicaragua. In *The Women's Movement in Latin America* (pp. 177-197). Routledge.

- Chao, G. T. (1997). Mentoring phases and outcomes. *Journal of vocational behavior*, 51(1), 15-28.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and anxiety*, 18(2), 76-82.
- Cooper, C. L., Liu, Y., & Tarba, S. Y. (2014). *Resilience, HRM practices and impact on organizational performance and employee well-being*: International journal of human resource management 2015 special issue. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2466-2471
- Cooper, C., Flint-Taylor, J., & Pearn, M. (2013). *Building resilience for success: a resource for managers and organizations*.
- Davidson, M. J., & Burke, R. J. (2016). Women in management worldwide: Progress and prospects—An overview. In *Women in Management Worldwide* (pp. 19-36). Gower.
- Dawley, D. D., Andrews, M. C., & Bucklew, N. S. (2010). Enhancing the ties that bind: Mentoring as a moderator. *Career Development International*.
- Deaux, K. (1985). Sex and gender. *Annual Review of Psychology*, 36, 49-81.
- Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of applied psychology*, 75(5), 539.
- De Santamaría, M. C. C., Eagly, A., Heller, L., Salgado, E., Jáuregui, K., & Goode, W. (2013). Claves para el ascenso de las altas ejecutivas en América Latina. *INCAE Business Review*, 2(9).
- Deloitte (2018). 2018 Deloitte Millennial Survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0
- Dianne Bown-Wilson, Emma Parry, (2013) "Career progression in older managers", *Employee Relations*, Vol. 35 Issue: 3, pp.309-321, (p.2).
- Diccionario de la Real Academia Española (2019). Rescatado <https://dle.rae.es/profesional>.
- Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is “satisfied” the new “successful”? *Journal of managerial Psychology*, 23(8), 907-928.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 689-708
- Ensher, E. A., Thomas, C., & Murphy, S. E. (2001). Comparison of traditional, step-ahead, and peer mentoring on protégés' support, satisfaction, and perceptions of career success: A social exchange perspective. *Journal of Business and Psychology*, 15(3), 419-438.
- Fernández Baca, W., & Begazo Villanueva, J. (2015). Los Millennial peruanos: características y proyecciones de vida. *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 18.
- Gonçalves, L. and Brandão, F. (2017), “The relation between leader’s humility and team creativity: the mediating effect”, *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25 No. 4.
- Grant Thornton (2019) *Mujeres directivas: construyendo un plan para la acción*.

- Greenhaus, J. H., & Parasuraman, S. (1999). Research on work, family, and gender: Current status and future directions.
- Hall, D. T. 1976. *Careers in Organizations*. Glenview, IL: Scott Foresmann
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hezlett, S. A., & Gibson, S. K. (2005). Mentoring and human resource development: Where we are and where we need to go. *Advances in Developing Human Resources*, 7(4), 446-469.
- Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S., & Spurk, D. (2018). *Assessing Key Predictors of Career Success: Development and Validation of the Career Resources Questionnaire*. *Journal of Career Assessment*, 26(2).
- Holton, V., & Dent, F. (2012). *Women in business: navigating career success*. Springer.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). Perú: Brechas de Género 2018. Avances hacia la igualdad de mujeres y varones, 48.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz Jr, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel psychology*, 48(3), 485- 519.
- Joshi, A., Neely, B., Emrich, C., Griffiths, D., & George, G. (2015). Gender Research in Amj: An Overview of Five Decades of Empirical Research and Calls to Action. *Academy of Management Journal*, 58(5), 1459–1475.
- Kalawski, J. P., & Haz, A. M. (2003). Y...¿Dónde está la resiliencia? una reflexión conceptual. *Interamerican journal of psychology*, 37(2), 365-372.
- Kantur, D., & İşeri-Say, A. (2012). Organizational resilience: A conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 762-773.
- Kao, K. Y., Rogers, A., Spitzmueller, C., Lin, M. T., & Lin, C. H. (2014). Who should serve as my mentor? The effects of mentor's gender and supervisory status on resilience in mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 191-203.
- Kertzer, D. I. (1983). Generation as a sociological problem. *Annual review of sociology*, 9(1), 125-149.
- King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of organizational behavior*, 37(5), 782-786.
- Kossek, E. E., & Perrigino, M. B. (2016). Resilience: A review using a grounded integrated occupational approach. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 729-797.
- Kuschel, K., & Salvaj, E. (2018). Opening the “Black Box”. Factors Affecting Women’s Journey to Top Management Positions: A Framework Applied to Chile. *Administrative Sciences*, 8(4), 63.
- Kotliarenco, M. A., Cáceres, I., & Fontecilla, M. (1997). Estado de arte en resiliencia. In *Estado de arte en resiliencia*. Organización Panamericana de la salud.
- Leccardi, C., & Feixa, C. (2011). El concepto de generación en las teorías sobre la juventud. *Última década*, 19(34), 11-32.

- Lee, A. V., Vargo, J., & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural hazards review*, 14(1), 29-41.
- Levey, E.J., Rondon, M.B., Sanchez, S. et al. Psychometric properties of the Spanish version of the 10-item Connor Davidson Resilience Scale (CD-RISC) among adolescent mothers in Peru. *Journ Child Adol Trauma* (2019). <https://doi.org/10.1007/s40653-019-00295-9>.
- Luthar, S. S., Sawyer, J. A., & Brown, P. J. (2006). Conceptual issues in studies of resilience: Past, present, and future research. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094, 105.
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. (2015). Resilience in the modern career. *Career Development International*, 20(4), 363-383.
- Loretto, W., Lain, D., Vickerstaff, S., Bown-Wilson, D., & Parry, E. (2013). Career progression in older managers. *Employee Relations*.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. & Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-66.
- Madsen, S., & Scribner, R. (2017). A perspective on gender in management, the need for strategic cross-cultural scholarship on women in management and leadership. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(2), 231-250.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 106-123.
- Major, B., Richards, C., Cooper, M. L., Cozzarelli, C., & Zubek, J. (1998). Personal resilience, cognitive appraisals, and coping: an integrative model of adjustment to abortion. *Journal of personality and social psychology*, 74(3), 735.
- Mallak, L. A., & Yildiz, M. (2016). Developing a workplace resilience instrument. *Work*, 54(2), 241-253.
- Mannheim, K., & de la Yncera, I. S. (1993). El problema de las generaciones. *reis*, (62).
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367 – 408.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169-179.
- Noe, R. A. (1988). Women and mentoring: A review and research agenda. *Academy of management review*, 13(1), 65-78.
- OIT. Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias del Empleo Femenino 2018, 2018. Recuperado de: https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2018/WCMS_619603/lang--es/index.htm
- Oldi, C.S., Parejo, S.P. & Padilla, M.A.S., (2013). ¿Entre obstáculos anda el camino? Trayectoria y Mujer Directiva. *Revista Psicologia. Organizacoes e Trabalho*, 13(1).

- Pangallo, A., Zibarras, L., Lewis, R., & Flaxman, P. (2015). Resilience through the lens of interactionism: A systematic review. *Psychological Assessment*, 27(1), 1.
- Peluchette, J. V. E. (1993). Subjective career success: The influence of individual difference, family, and organizational variables. *Journal of vocational behavior*, 43(2), 198-208.
- Pulley, M. P., & Wakefield, M. (2001). *Building resiliency, how to thrive in times of change*. North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Ragins, B. R., & McFarlin, D. B. (1990). Perceptions of mentor roles in cross-gender mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 37(3), 321-339.
- Robertson, I. T., Cooper, C. L., Sarkar, M., & Curran, T. (2015). Resilience training in the workplace from 2003 to 2014: A systematic review. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3), 533-562.
- Ryder, N. B. (1985). The cohort as a concept in the study of social change. In *Cohort analysis in social research* (pp. 9-44). Springer, New York, NY.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, M. D. L. L. C. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Mcgraw-hill.
- Sánchez-Teruel, D., Robles-Bello, M. A. (2015). Escala de resiliencia 14 ítems (RS-14): propiedades psicométricas de la versión en español. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación-e Avaliação Psicológica*, 2(40).
- Smith, P., Caputi, P., & Crittenden, N. (2012). How are women's glass ceiling beliefs related to career success? *Career Development International*, 17(5), 458-474.
- Segerman-Peck, L.M. (1991). *Networking and mentoring. A woman's guide*. Londres: Judy Piatkus Ltd.
- Sturges, J. (1999). What it means to succeed: Personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages. *British journal of management*, 10(3), 239-252
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, 35(6), 1542-1571.
- Tabassum, N., Shafique, S., Konstantopoulou, A., & Arslan, A. (2019). Antecedents of women managers' resilience: Conceptual discussion and implications for HRM. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(2), 241-268.
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2012). Who are the Millennials? Empirical evidence for generational differences in work values, attitudes and personality. *Managing the new workforce: International perspectives on the millennial generation*, 152-180.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36(5), 1117-1142.
- Utrilla, P. N. C., Torraleja, F. A. G., & Ortega, C. P. (2012). Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career. *Universia Business Review*, (34), 15-35.
- Tugade, M. M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of personality and social psychology*, 86(2), 320.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- <http://annualreport.unwomen.org/en/2015>, UN Women. 2014. Annual report, 2014–2015. New York, NY: UN Women. <http://annualreport.unwomen.org/en/2015> (accessed on May 8, 2015).

- Villanueva, J. D. B., & Baca, W. F. (2016). Los millennials peruanos: características y proyecciones de vida. *Gestión en el tercer milenio*, 18(36), 9-15.
- Van Eck Peluchette, J., & Jeanquart, S. (2000). Professionals' use of different mentor sources at various career stages: Implications for career success. *The Journal of Social Psychology*, 140(5), 549-564.
- Windle, G. (2011). What is resilience? A review and concept analysis. *Reviews in Clinical Gerontology*, 21(2), 152-169.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800

ANEXOS

ANEXO Nro. 1

CUESTIONARIO PARA MUJERES PROFESIONALES

Estamos realizando una investigación que forma parte de nuestra tesis sobre el contexto de la mujer profesional. La encuesta sólo le tomará diez minutos y sus respuestas son totalmente anónimas.

Solo puede responder la encuesta una vez. Las preguntas con asterisco (*) son obligatorias.

Agradecemos la honestidad en el desarrollo del cuestionario, recuerde que no existe respuesta correcta ni incorrecta.

*Obligatorio

SECCIÓN I - Califique con esta escala

1: Muy en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Neutral 4: De acuerdo 5: Muy de acuerdo

1. Considero que, dadas mis habilidades y experiencia, otras organizaciones me ven como un recurso que brinda valor agregado. *
2. Hay muchos trabajos disponibles para mí debido a mis habilidades y experiencia. *
3. Podría fácilmente obtener trabajo similar con otro empleador. *

SECCIÓN II - Califique con esta escala

1: Muy en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Neutral 4: De acuerdo 5: Muy de acuerdo

1. Dadas mis habilidades y experiencia, la empresa para la que trabajo me ve como un recurso que brinda valor agregado. *
2. Hay muchas oportunidades disponibles para mí en mi empresa. *
3. Mi empresa me ve como un activo para la organización. *

SECCIÓN III - Califique con esta escala

1: En absoluto 2: Rara vez 3: A veces 4: A menudo 5: Casi siempre

1. Me recupero ante enfermedades o situaciones difíciles. *
2. Mi autoimagen es de una persona fuerte. *
3. No me desaliento ante el fracaso. *
4. Pienso con claridad bajo presión. *
5. Salgo fortalecida de la adversidad. *
6. Tengo capacidad de adaptación al cambio. *
7. Tengo capacidad de manejar emociones desagradables. *
8. Tengo confianza en el logro de las metas propuestas. *
9. Tengo la capacidad de lidiar con los retos y desafíos. *
10. Trato de ver el lado humorístico de los problemas *

SECCIÓN IV - Califique con esta escala

1: Muy en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Neutral 4: De acuerdo 5: Muy de acuerdo

1. Estoy satisfecha con el éxito que he logrado en mi carrera. *
2. Estoy satisfecha con el progreso que he logrado al cumplir con las metas de mi carrera. *
3. Estoy satisfecha con el progreso que he logrado al cumplir mis metas de ingresos. *
4. Estoy satisfecha con el progreso de las metas que tracé en mi carrera. *
5. Estoy satisfecha con el progreso que he tenido al cumplir mis metas de desarrollar nuevas habilidades. *

SECCIÓN V

¿Tienes o has tenido un mentor?

Mentor: Persona con mayor experiencia que ayuda y permite el desarrollo profesional de una persona con menor experiencia, puede o no estar trabajando en la misma organización, y puede o no ser tu supervisor inmediato. *

- **Sí**
- **No**

SECCIÓN VI

Datos demográficos:

1. **Nivel jerárquico ***

- Colaboradora
- Supervisora
- Gerencia Media
- Alta Gerencia

2. Año de Nacimiento *

Si le interesa el resultado de esta investigación bríndanos un e-mail:

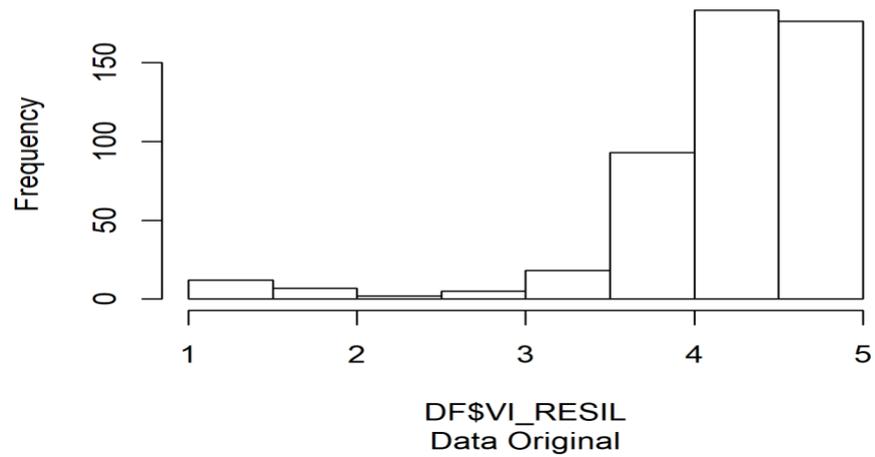
Anexo Nro. 2

Transformación de variables - Resiliencia

Tabla Nro. 1 Variable Resiliencia – data original

Data - Original					
Min.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máx.
1.000	4.000	4.400	4.225	4.700	5.000

Histograma VI Resiliencia



Cuantil-Cuantil VI Resiliencia

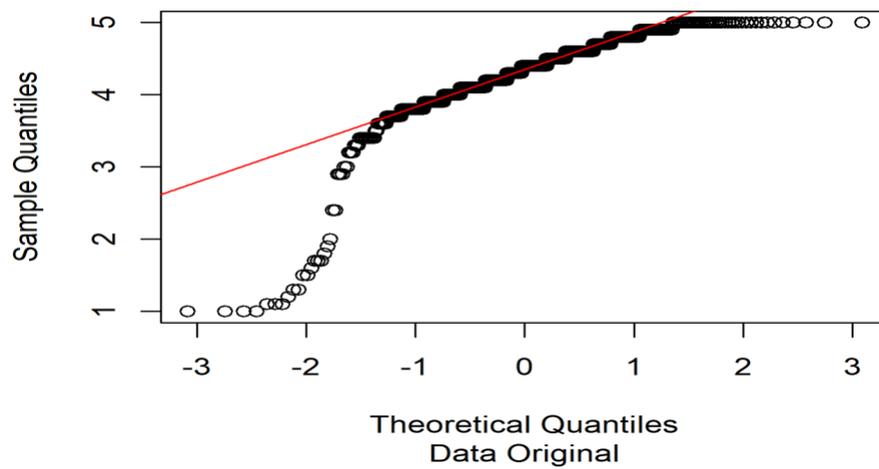
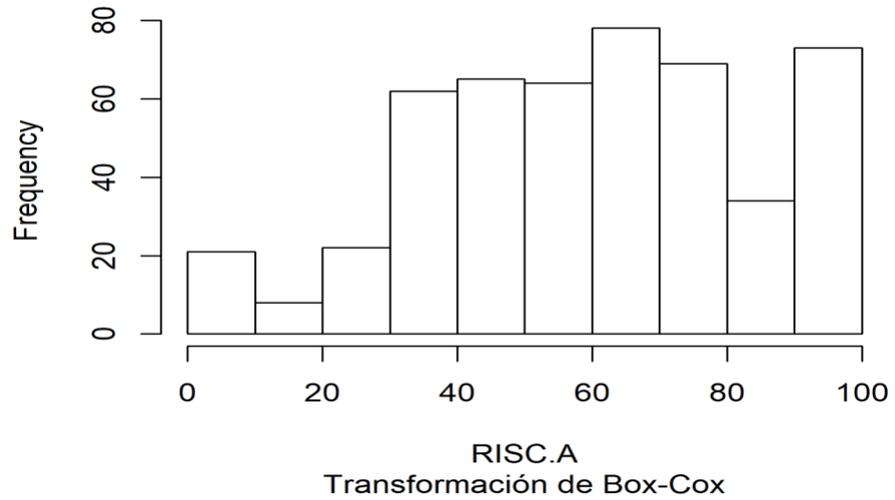


Tabla Nro. 2 Variable Resiliencia – Box Cox

Data - Box-Cox					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máx.
0.000	42.900	60.860	58.620	77.510	97.210

Histograma VI Resiliencia



Cuantil-Cuantil Resiliencia

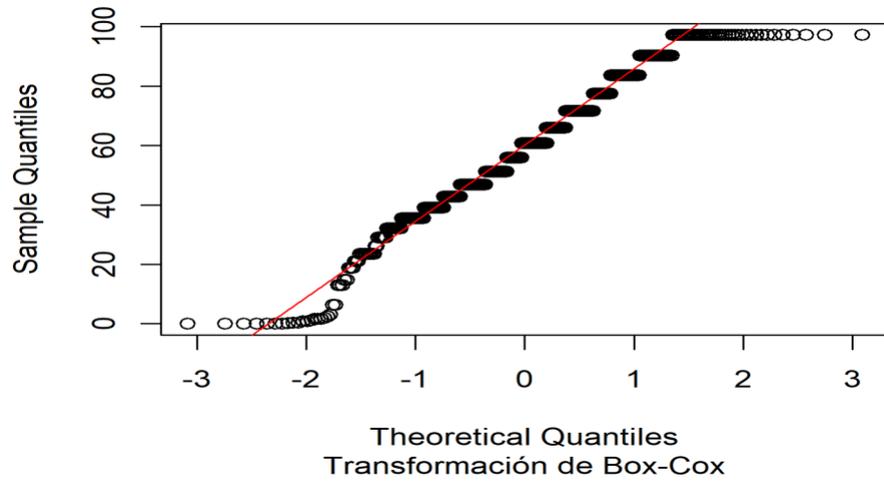
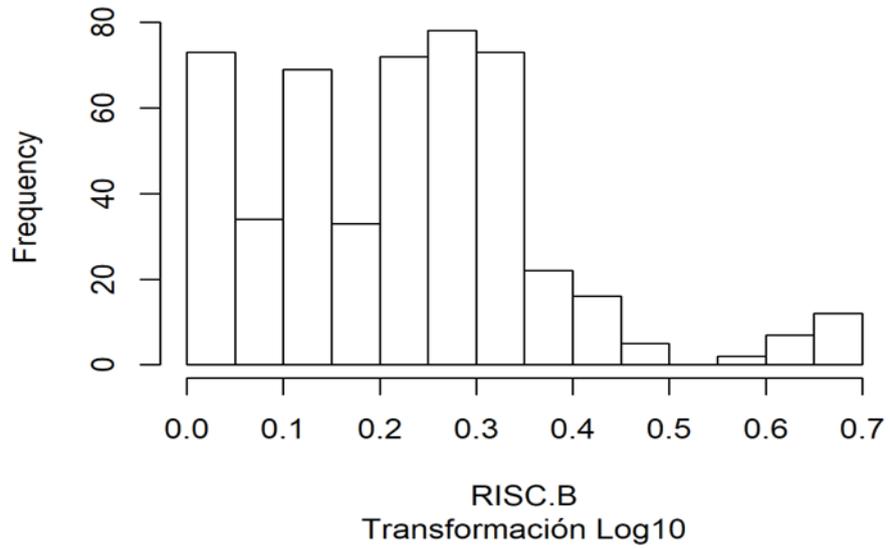


Tabla Nro. 3 Variable Resiliencia – Log. 10

Data - Log. 10					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máx.
0.000	0.114	0.204	0.221	0.310	0.699

Histograma VI Resiliencia



Cuantil-Cuantil VI Resiliencia

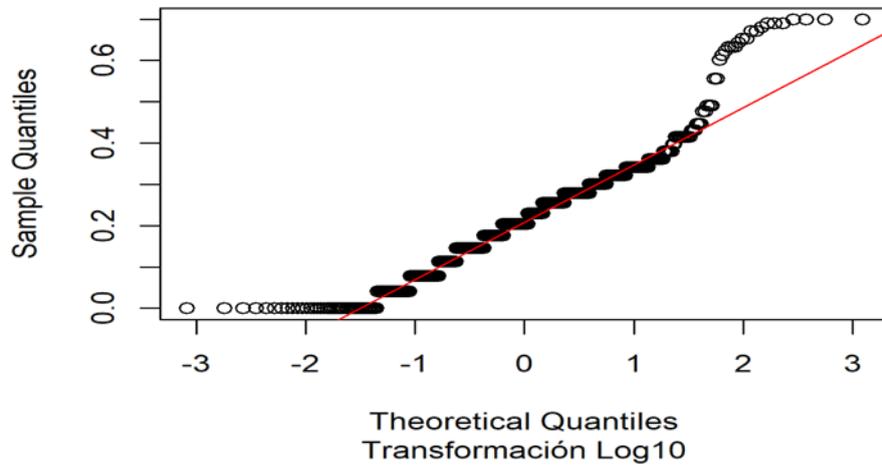
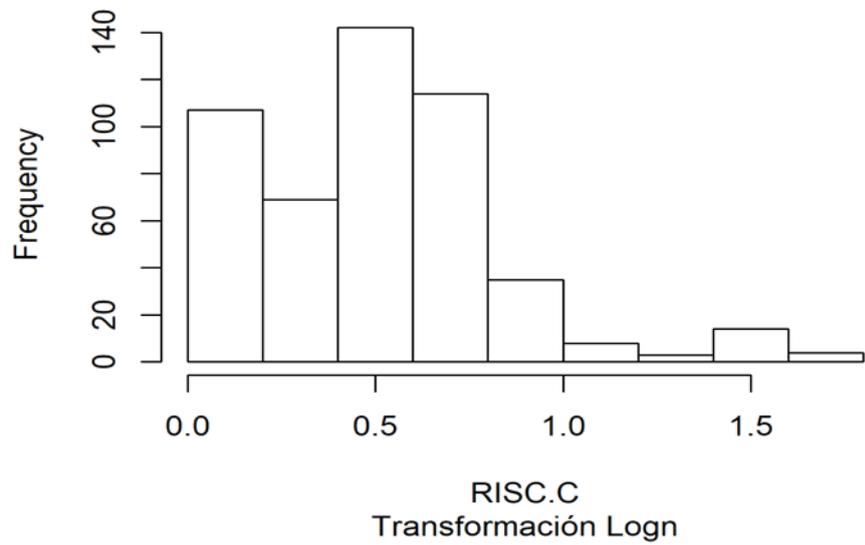


Tabla Nro. 4 Variable Resiliencia – Log. N

Data - Log. n					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máy.
0.000	0.262	0.470	0.509	0.693	1.609

VI Resiliencia



Logn

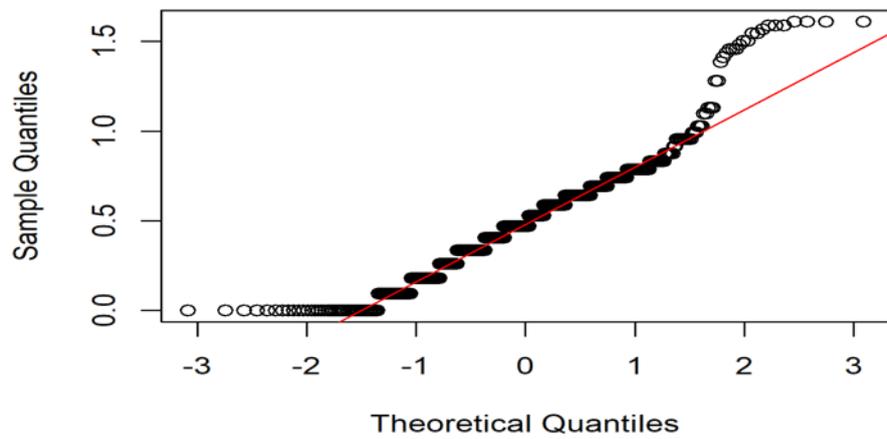
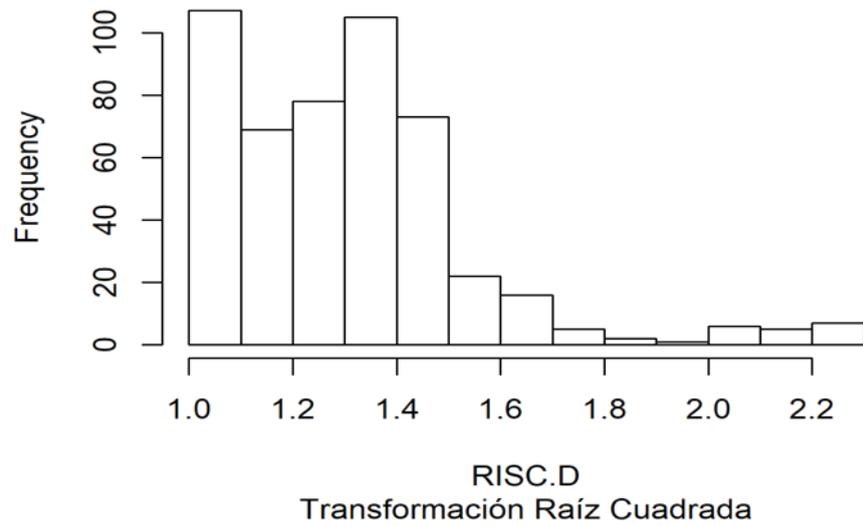


Tabla Nro. 5 Variable Resiliencia – Raíz cuadrada

Data - Raíz cuadrada					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máy.
1.000	1.140	1.265	1.310	1.414	2.236

VI Resiliencia



Raíz

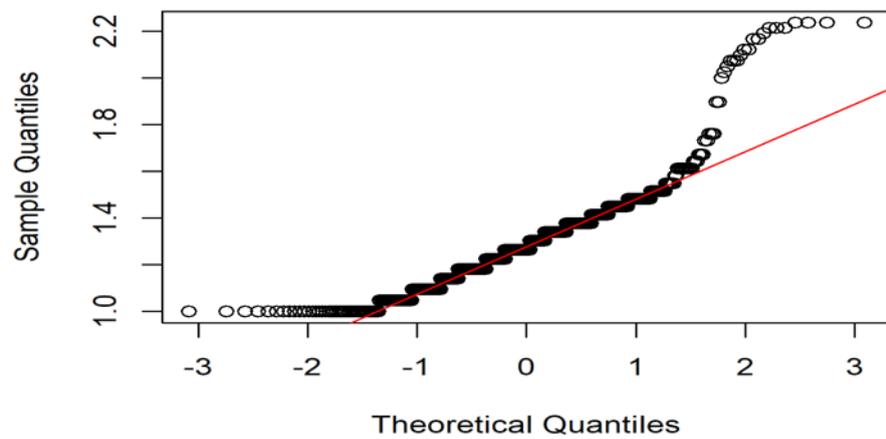
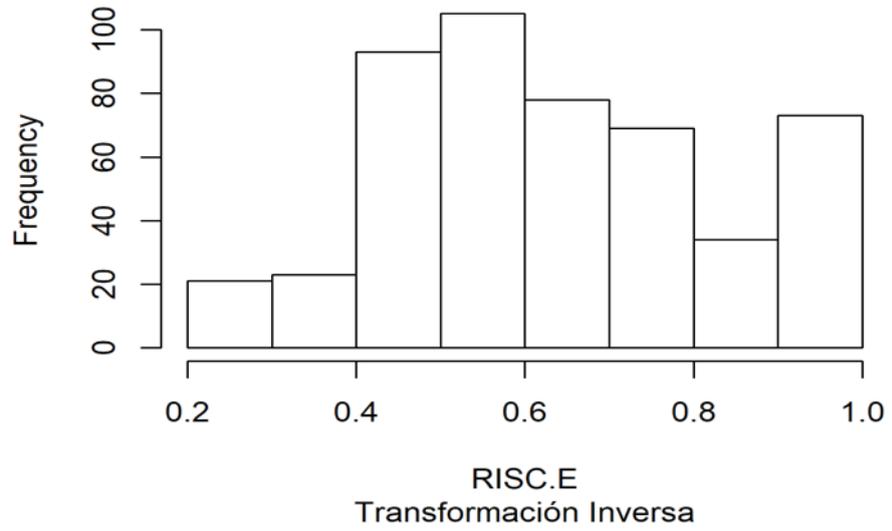


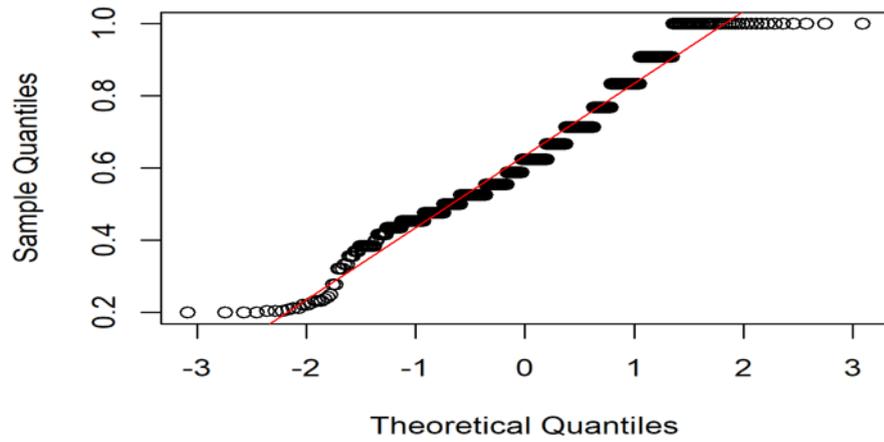
Tabla Nro. 6 Variable Resiliencia – Inversa

Data - Inversa					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máx.
0.200	0.500	0.625	0.633	0.769	1.000

VI Resiliencia



Inversa



Transformación	Asimetría	Curtosis	p-valor SW	p-valor KS
Original	-2.32	9.88	p<0.001	p<0.001
Box-Cox	-0.29	2.67	p<0.001	p<0.001
Log10	0.83	4.23	p<0.001	p<0.001
Logn	0.83	4.23	p<0.001	p<0.001
Raíz Cuadrada	1.54	6.51	p<0.001	p<0.001
Inversa	0.2	2.57	p<0.001	p<0.001

En base a los resultados, se generó la tabla siguiente:

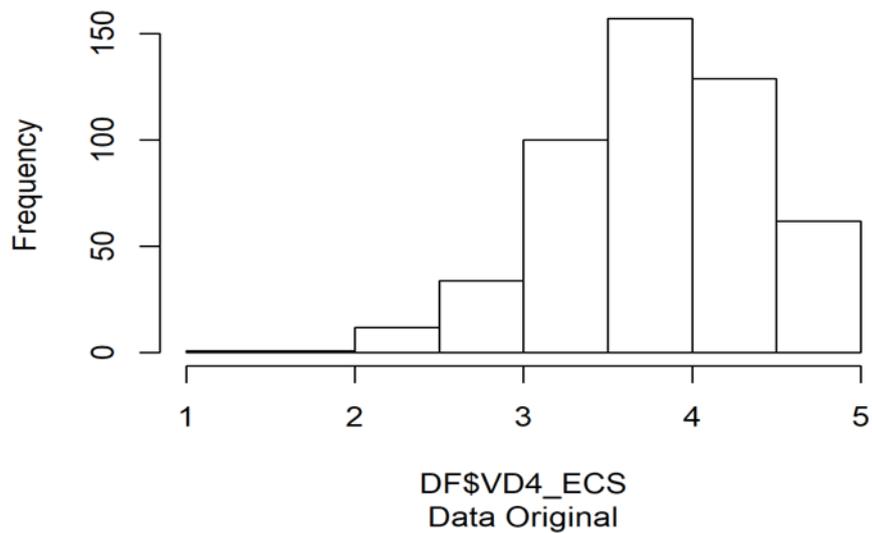
Finalmente, en función de esta información se concluye que, si bien no se logró llegar a la normalidad, la transformación que se aleja menos de una distribución normal es la inversa.

Transformación de variables – Éxito de carrera subjetivo

Tabla Nro. 7 Variable Éxito carrera subjetivo – data original

Data - Original					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máy.
1.100	3.475	3.900	3.842	4.300	5.000

Histograma V.D. Éxito de Carrera Subjetivo



Cuantil-Cuantil V.D. Éxito de Carrera Subjetivo

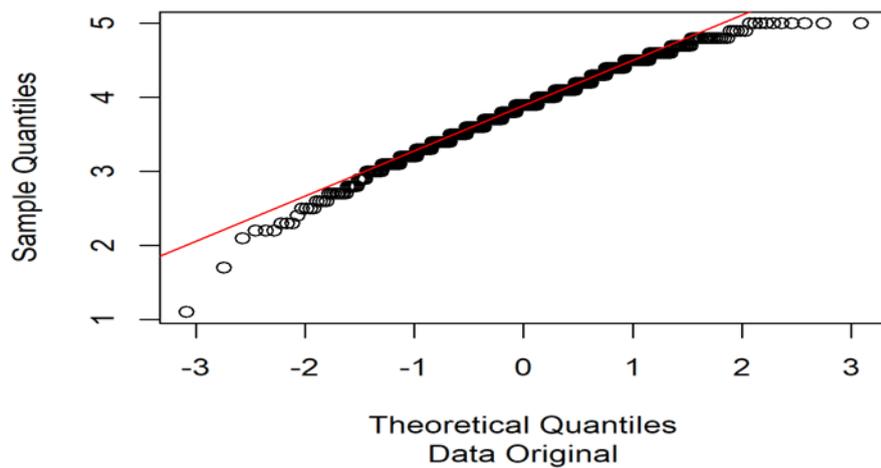
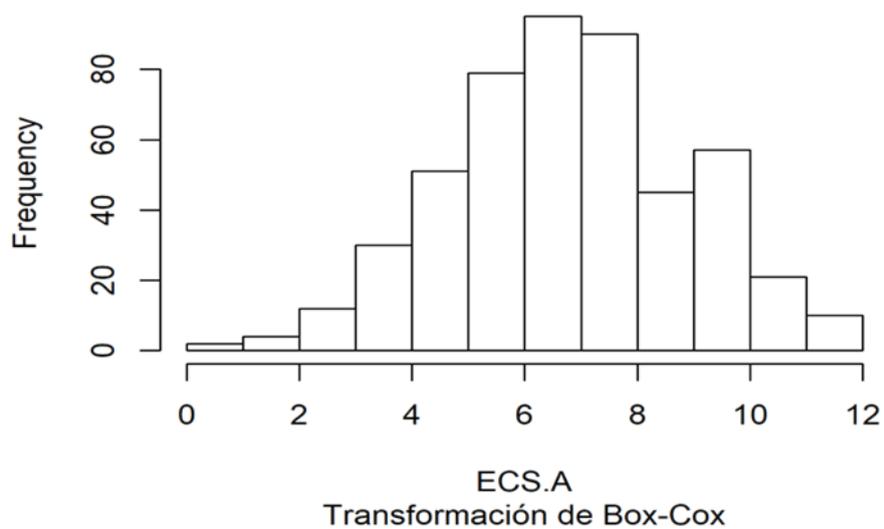


Tabla Nro. 8 Variable Éxito carrera subjetivo – Box Cox

Data - Box-Cox					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máy.
0.105	5.307	6.774	6.735	8.302	11.316

Histograma V.D. Éxito de Carrera Subjetivo



Cuantil-Cuantil V.D. Éxito de Carrera Subjetivo

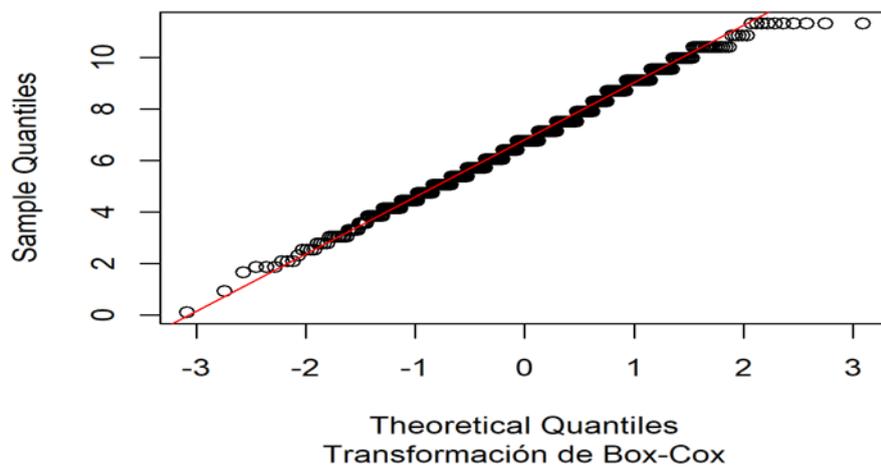
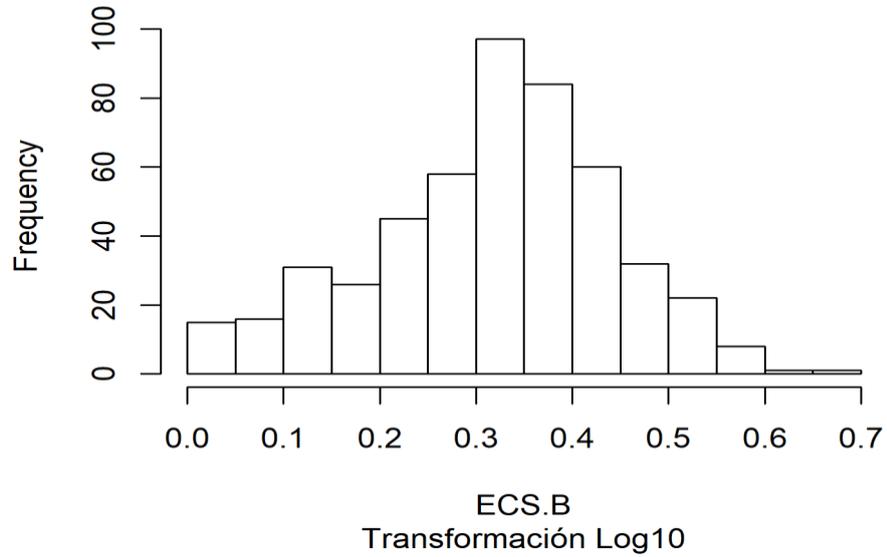


Tabla Nro. 9 Variable Éxito carrera subjetivo – Log. 10

Data - Log. 10					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máx.
0.000	0.230	0.322	0.316	0.402	0.690

Histograma V.D. Éxito de Carrera Percibido



Cuantil-Cuantil V.D. Éxito de Carrera Percibido

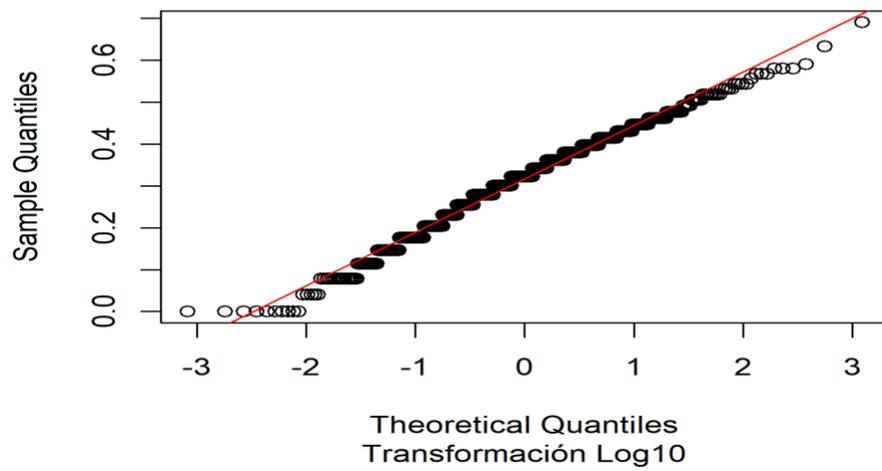
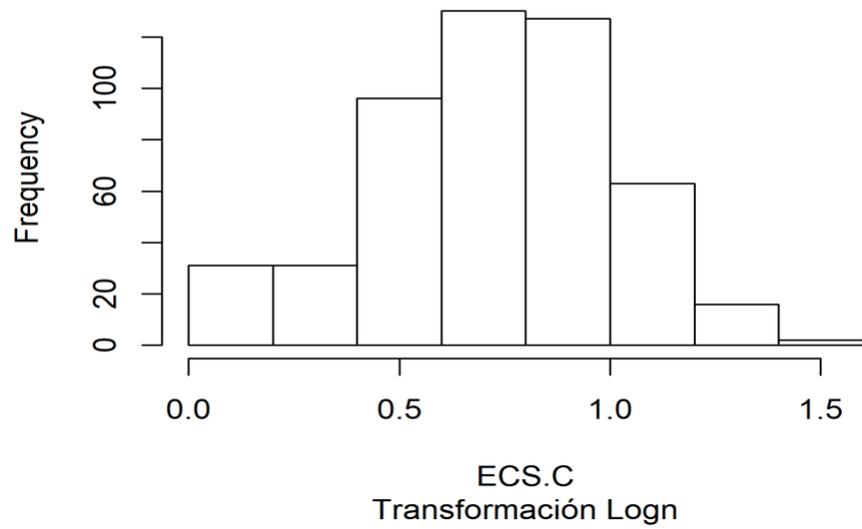


Tabla Nro. 10 Variable Éxito carrera subjetivo – Log. n

Data - Log. n					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máx.
0.000	0.531	0.742	0.727	0.926	1.589

V.D. Éxito de Carrera Subjetivo



V.D. Éxito de Carrera Subjetivo

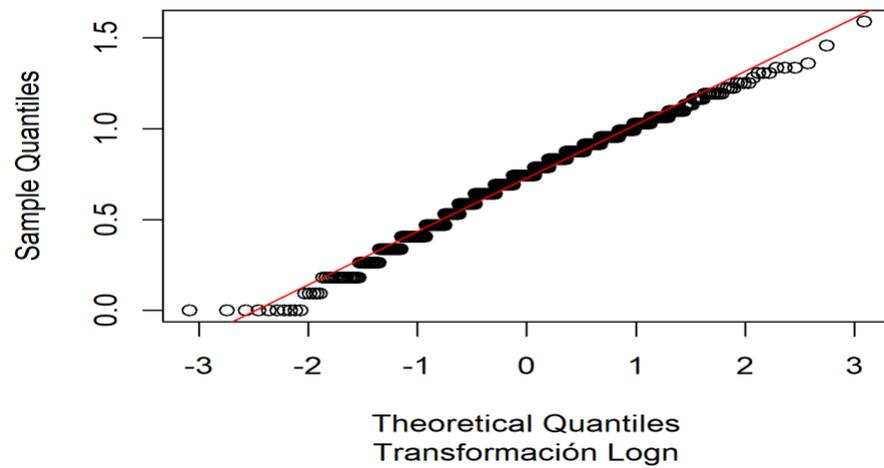
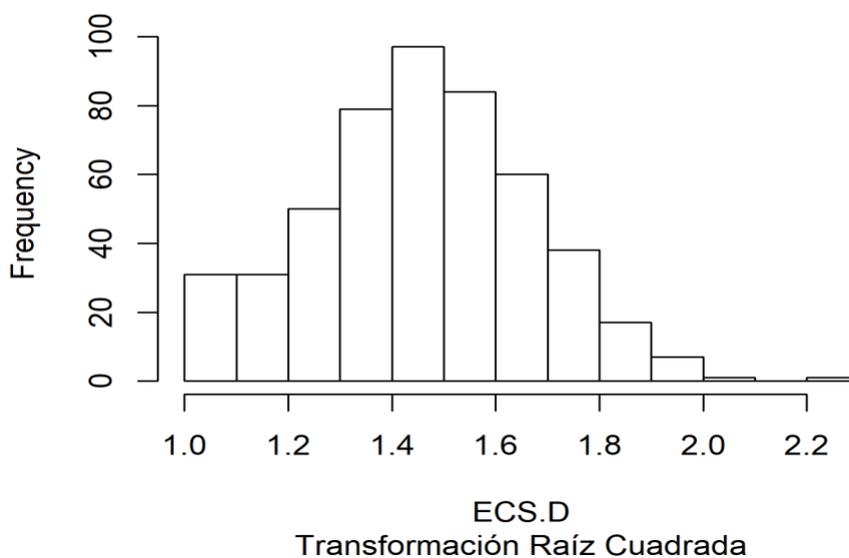


Tabla Nro. 11 Variable Éxito carrera subjetivo – Raíz cuadrada

Data - Raíz cuadrada					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máx.
1.000	1.304	1.449	1.454	1.589	2.214

V.D. Éxito de Carrera Subjetivo



V.D. Éxito de Carrera Subjetivo

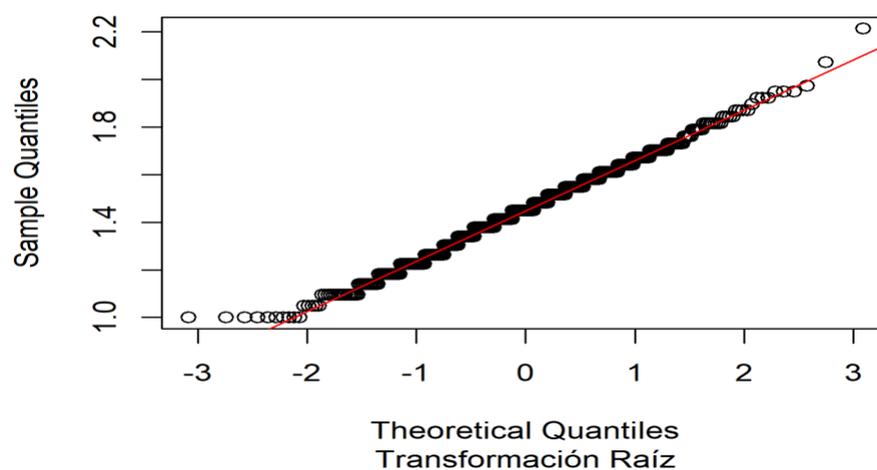
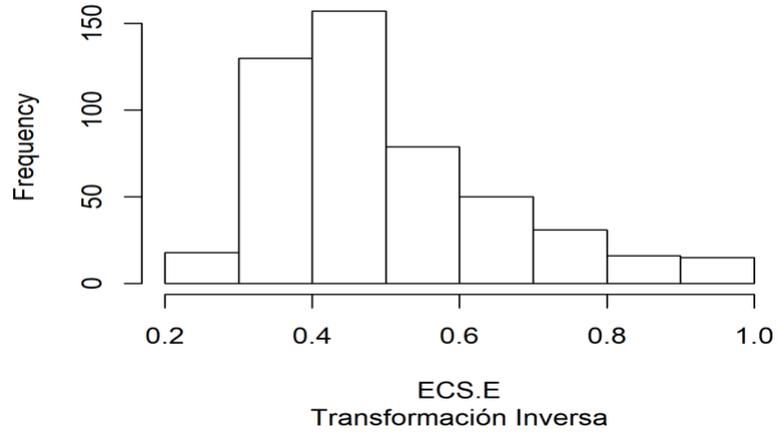


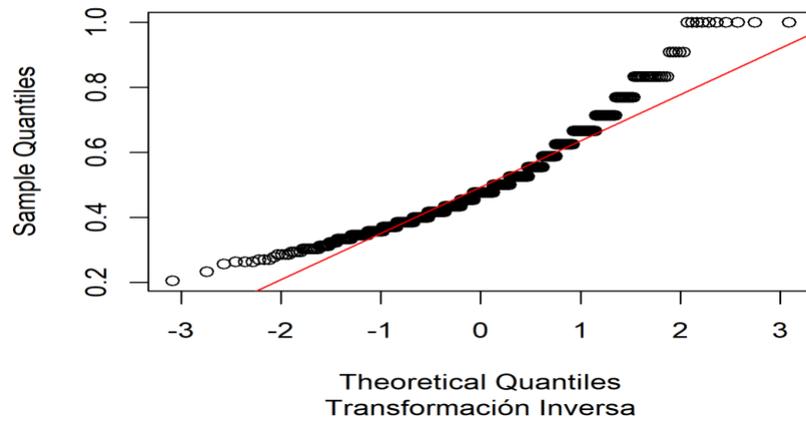
Tabla Nro. 12 Variable Éxito carrera subjetivo – Inversa

Data - Inversa					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máy.
0.204	0.396	0.476	0.505	0.588	1.000

V.D. Éxito de Carrera Subjetivo



V.D. Éxito de Carrera Subjetivo



En base a los resultados, se generó la tabla siguiente:

Transformación	Asimetría	Curtosis	p-valor SW	p-valor KS
Original	-0.52	3.5	p<0.001	p<0.001
Box-Cox	-0.04	2.61	0.0095	0.012
Log10	-0.28	2.8	p<0.001	p<0.001
Logn	-0.28	2.8	p<0.001	p<0.001
Raíz Cuadrada	0.1	2.88	0.0157	0.04
Inversa	1.03	3.91	p<0.001	p<0.001

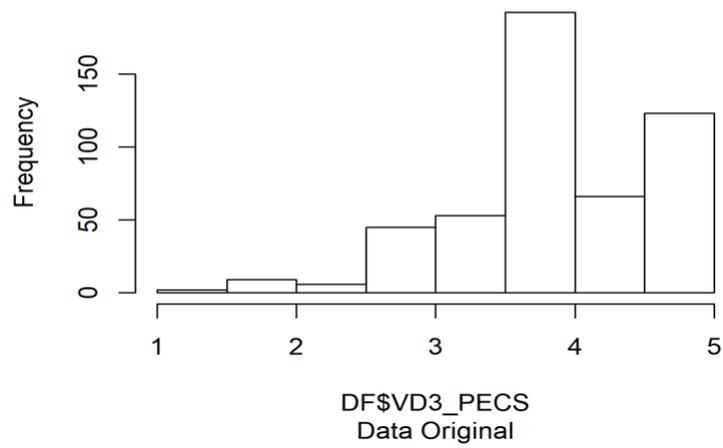
Finalmente, en función de esta información se concluye que, si bien no se logró llegar a la normalidad, la transformación que se aleja menos de una distribución normal es la de raíz cuadrada.

Transformación de variables – Éxito de carrera percibido

Tabla Nro. 13 Dimensión Éxito carrera percibido – Original

Data - Original					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máy.
0.200	0.417	0.500	0.561	0.625	1.000

Histograma V.D. Éxito de Carrera Percibido



Cuantil-Cuantil V.D. Éxito de Carrera Percibido

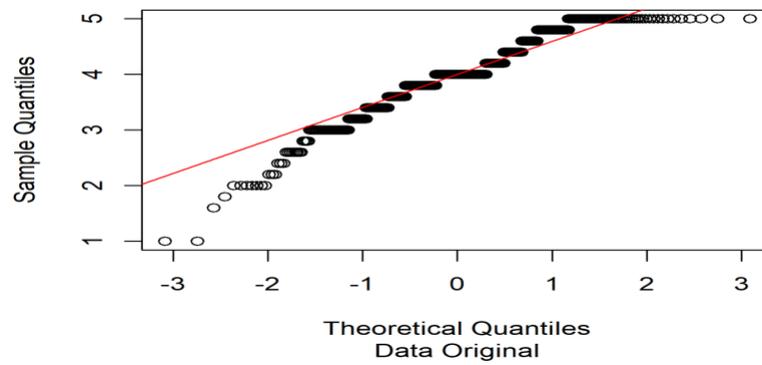
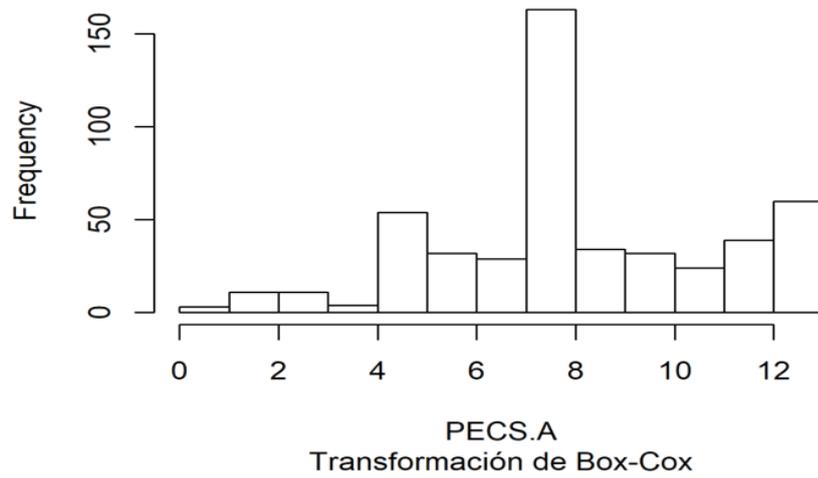


Tabla Nro. 14 Dimensión Éxito carrera percibido – Box Cox

Data - Box-Cox					
Min.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máx.
0.000	6.252	7.877	8.016	9.682	12.729

Histograma V.D. Éxito de Carrera Percibido



Cuantil-Cuantil V.D. Éxito de Carrera Percibido

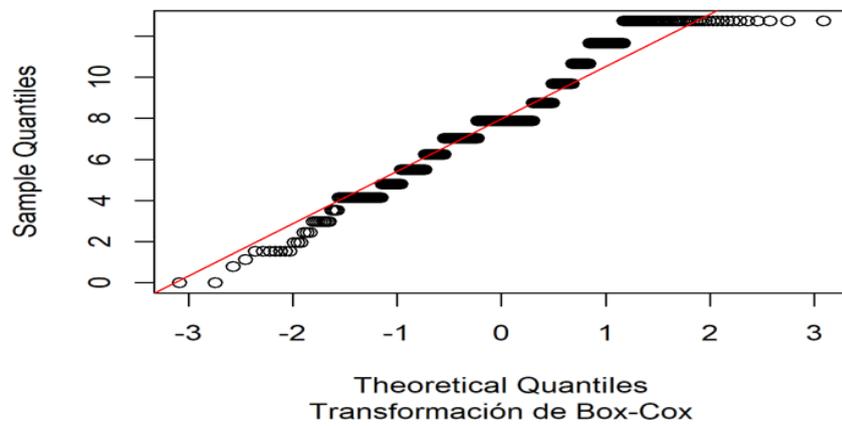
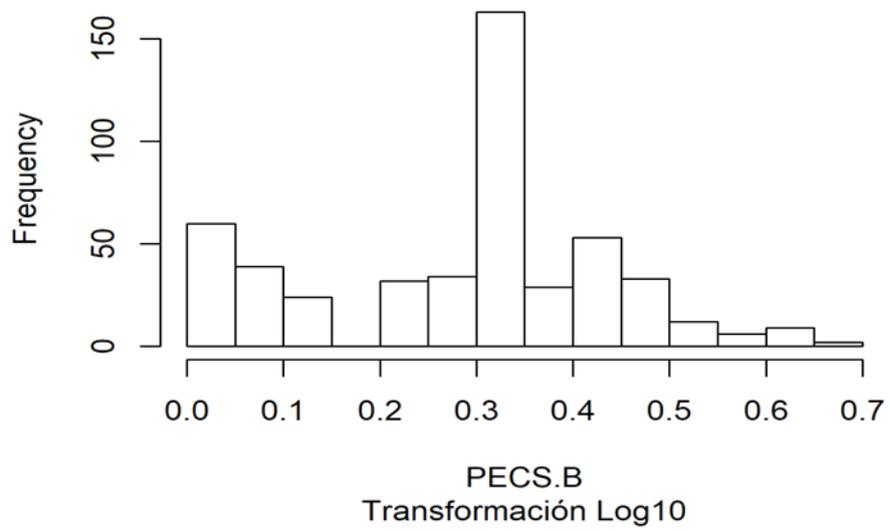


Tabla Nro. 15 Dimensión Éxito carrera percibido – Log. 10

Data - Log. 10					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máy.
0.000	0.204	0.301	0.281	0.380	0.699

Histograma V.D. Éxito de Carrera Percibido



Cuantil-Cuantil V.D. Éxito de Carrera Percibido

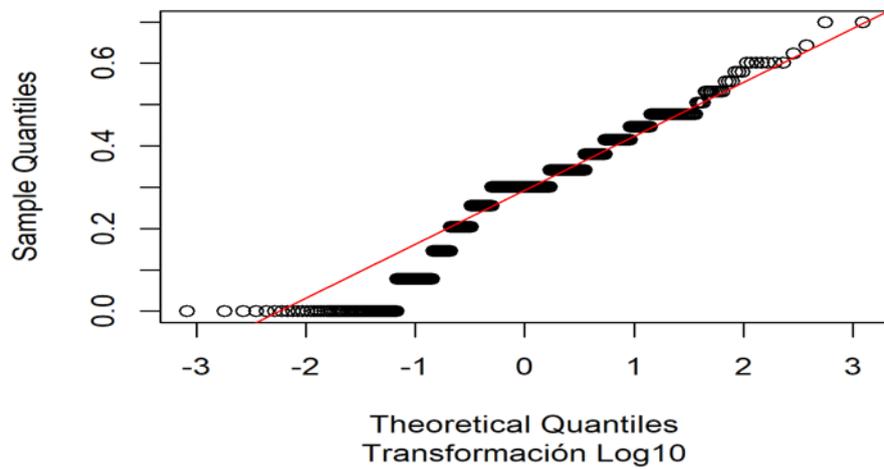
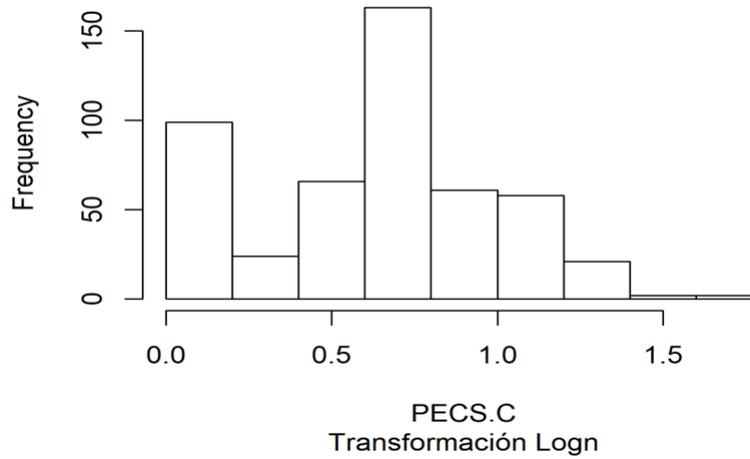


Tabla Nro. 16 Dimensión Éxito carrera percibido – Log. n

Data - Log. n					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máx.
0.000	0.470	0.693	0.647	0.876	1.609

V.D. Éxito de Carrera Percibido



V.D. Éxito de Carrera Percibido

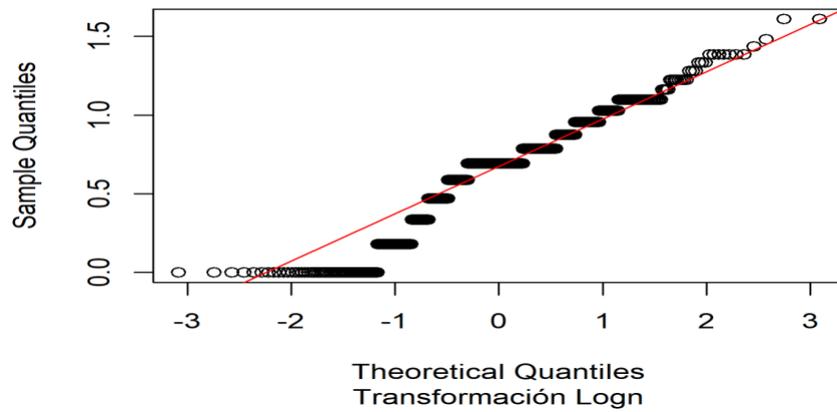
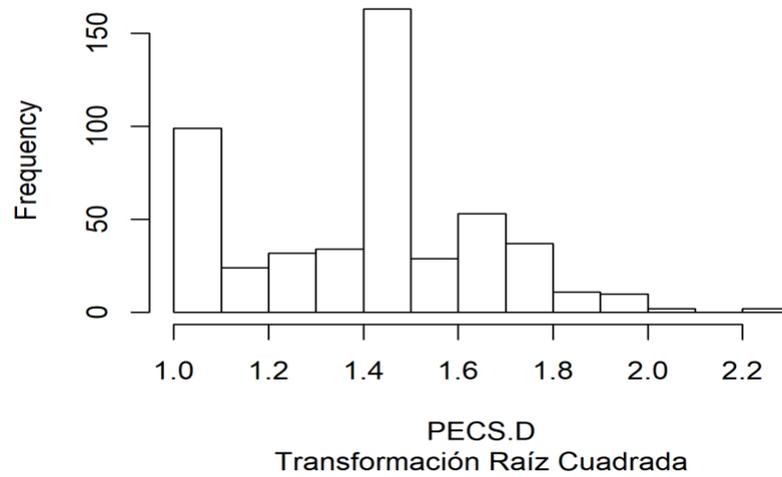


Tabla Nro. 17 Dimensión Éxito carrera percibido – Raíz cuadrada

Data - Raíz cuadrada					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máx.
1.000	1.265	1.414	1.405	1.549	2.236

V.D. Éxito de Carrera Percibido



V.D. Éxito de Carrera Percibido

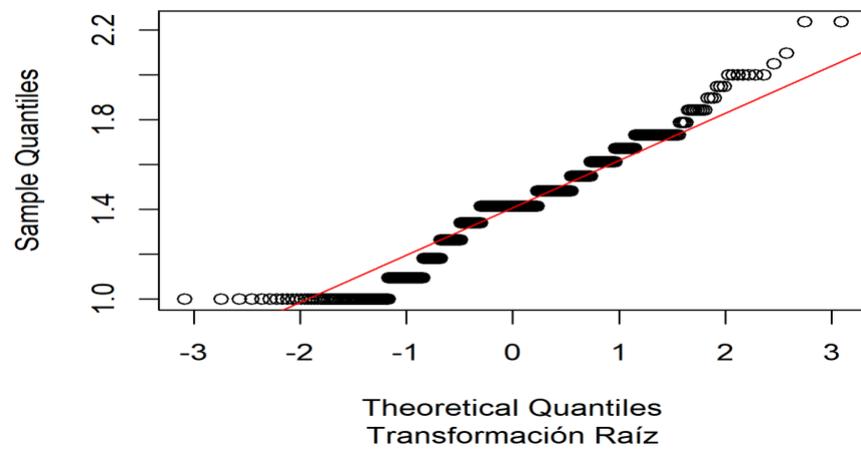
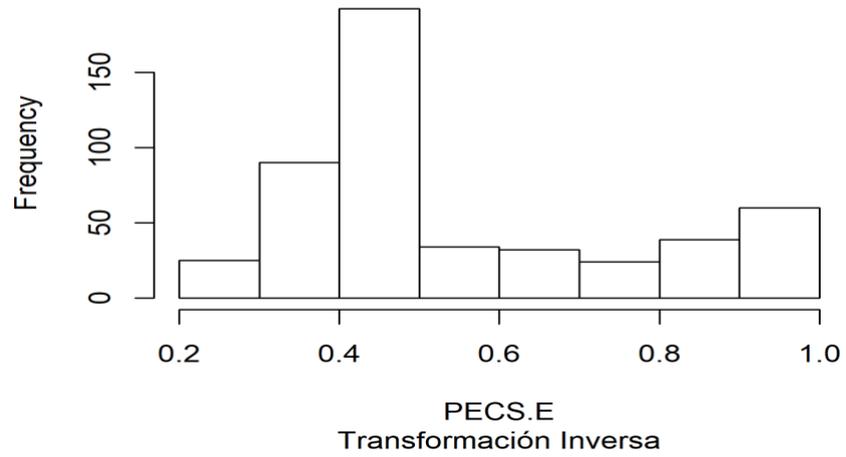


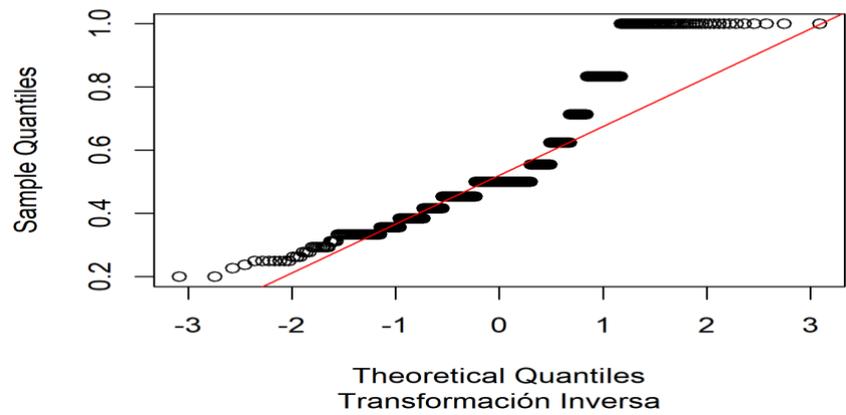
Tabla Nro. 18 Dimensión Éxito carrera percibido – Inversa

Data - Inversa					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máx.
0.200	0.417	0.500	0.561	0.625	1.000

V.D. Éxito de Carrera Percibido



V.D. Éxito de Carrera Percibido



En base a los resultados, se generó la tabla siguiente:

Transformación	Asimetría	Curtosis	p-valor SW	p-valor KS
Original	-0.69	3.87	p<0.001	p<0.001
Box-Cox	-0.06	2.49	p<0.001	p<0.001
Log10	-0.24	2.48	p<0.001	p<0.001
Logn	-0.24	2.48	p<0.001	p<0.001
Raíz Cuadrada	0.19	2.85	p<0.001	p<0.001
Inversa	0.88	2.71	p<0.001	p<0.001

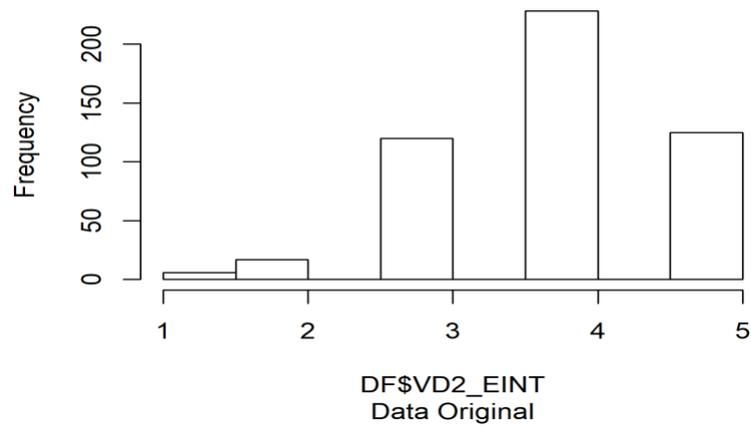
En este caso, la transformación que más se aproxima a la normalidad (aunque no por mucho) es la de Box-Cox.

Transformación de variables – Empleabilidad interna

Tabla Nro. 19 Dimensión Empleabilidad interna – Original

Data - Original					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máx.
1.000	3.000	4.000	3.905	5.000	5.000

Histograma V.D. Empleabilidad Interna



Cuantil-Cuantil V.D. Empleabilidad Interna

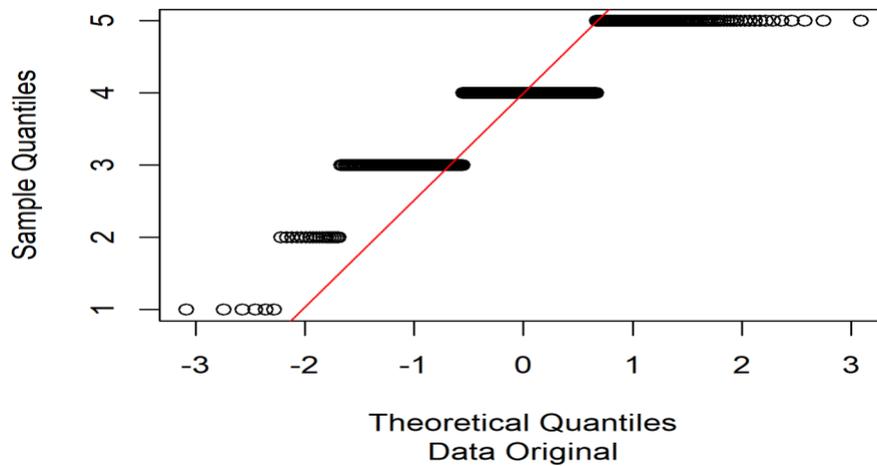
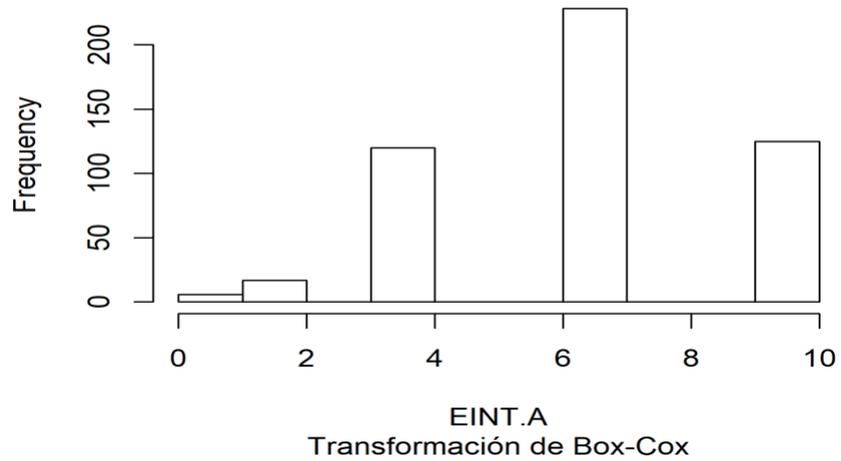


Tabla Nro. 20 Dimensión Empleabilidad interna – Box Cox

Data - Box-Cox					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máy.
0.000	3.458	6.181	6.122	9.511	9.511

Histograma V.D. Empleabilidad Interna



Cuantil-Cuantil V.D. Empleabilidad Interna

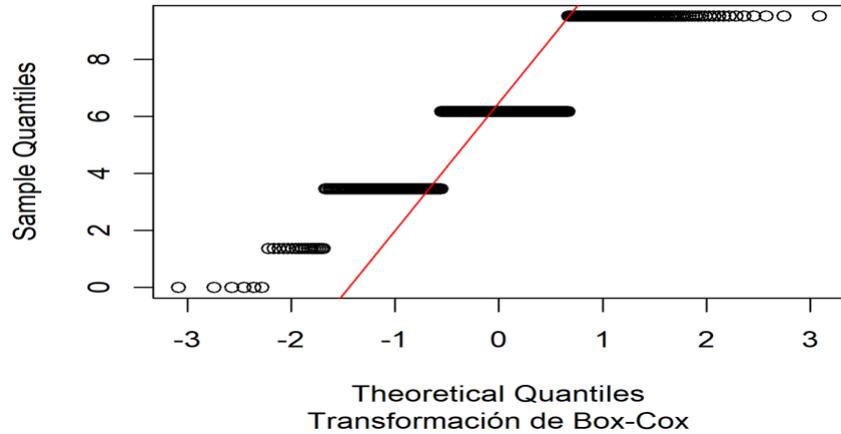
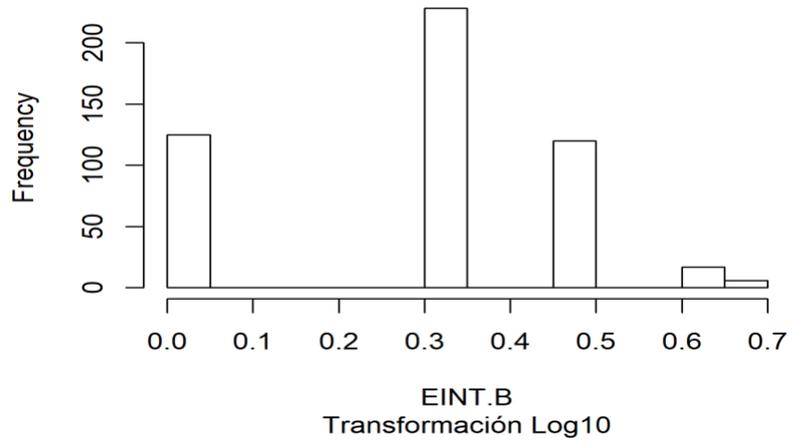


Tabla Nro. 21 Dimensión Empleabilidad interna – Log. 10

Data - Log. 10					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máx.
0.000	0.000	0.301	0.283	0.477	0.699

Histograma V.D. Empleabilidad Interna



Cuantil-Cuantil V.D. Empleabilidad Interna

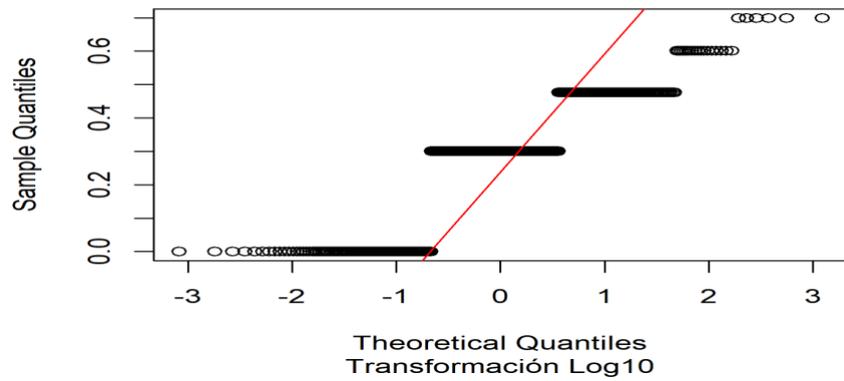
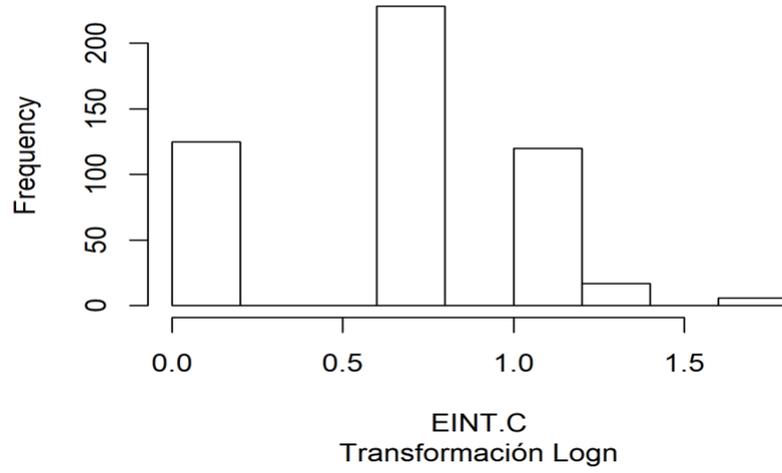


Tabla Nro. 22 Dimensión Empleabilidad interna – Log. n

Data - Log. n					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máx.
0.000	0.000	0.693	0.651	1.099	1.609

V.D. Empleabilidad Interna



V.D. Empleabilidad Interna

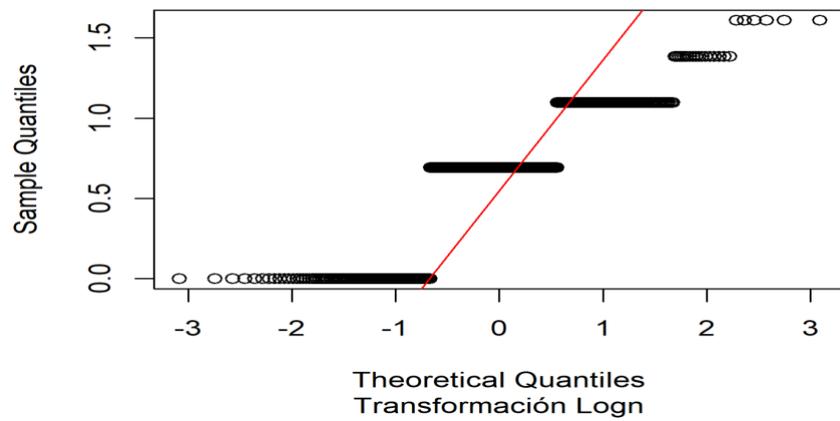
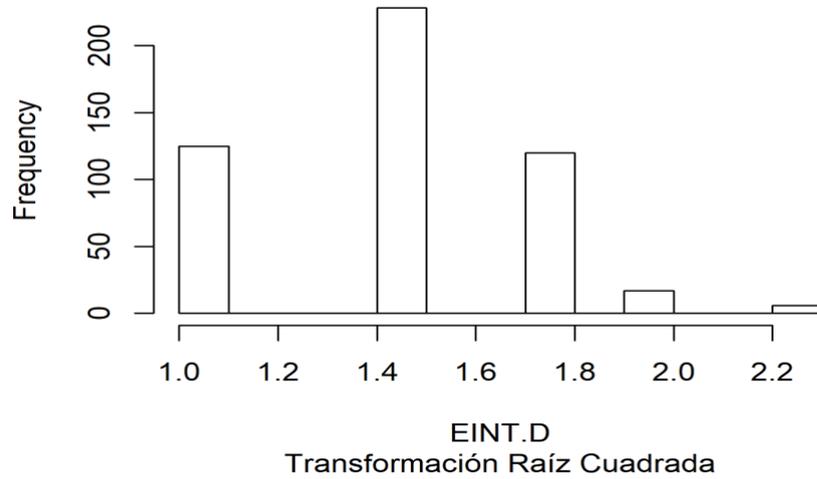


Tabla Nro. 23 Dimensión Empleabilidad interna – Raíz cuadrada

Data - Raíz cuadrada					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máy.
1.000	1.000	1.414	1.417	1.732	2.236

V.D. Empleabilidad Interna



V.D. Empleabilidad Interna

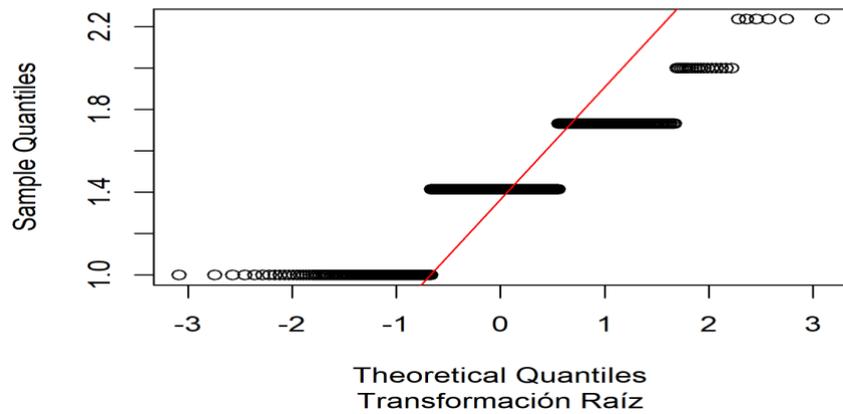
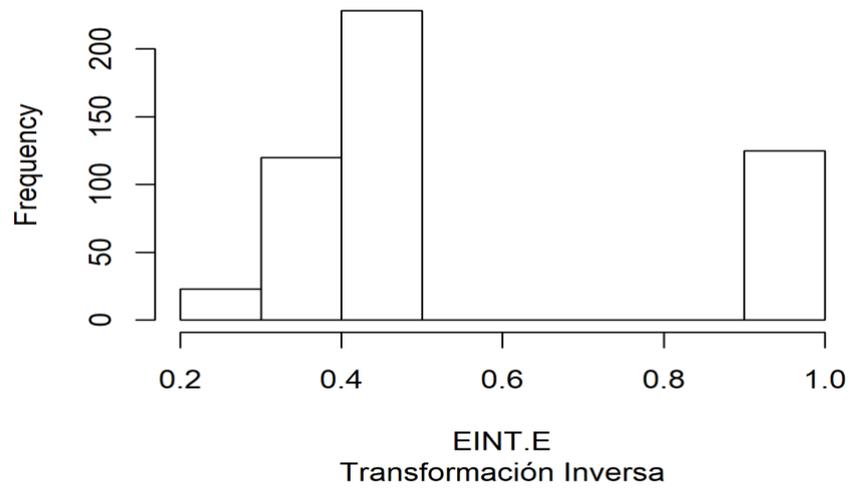


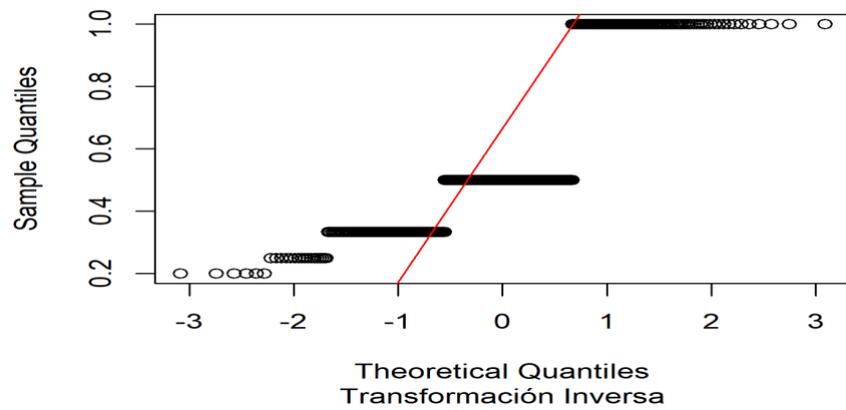
Tabla Nro. 24 Dimensión Empleabilidad interna – Inversa

Data - Inversa					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máy.
0.200	0.333	0.500	0.574	1.000	1.000

V.D. Empleabilidad Interna



V.D. Empleabilidad Interna



En base a los resultados, se generó la tabla siguiente:

Transformación	Asimetría	Curtosis	p-valor SW	p-valor KS
Original	-0.61	3.44	p<0.001	p<0.001
Box-Cox	-0.08	2.34	p<0.001	p<0.001
Log10	-0.3	2.18	p<0.001	p<0.001
Logn	-0.3	2.18	p<0.001	p<0.001
Raíz Cuadrada	0.11	2.53	p<0.001	p<0.001
Inversa	0.81	2.14	p<0.001	p<0.001

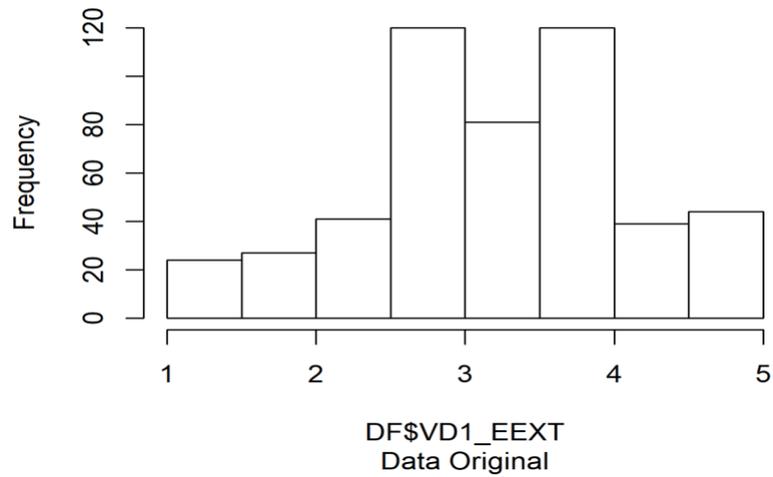
Se verifica que los niveles de asimetría y curtosis no varían mucho entre la distribución original y las transformaciones con mejor resultado (Box-Cox y raíz cuadrada). Sugiero quedarse con la transformación de raíz cuadrada, que es más intuitiva de entender.

Transformación de variables – Empleabilidad externa

Tabla Nro. 25 Dimensión Empleabilidad externa – Original

Data - Original					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máy.
1.000	3.000	3.500	3.438	4.000	5.000

Histograma V.D. Empleabilidad Externa



Cuantil-Cuantil V.D. Empleabilidad Externa

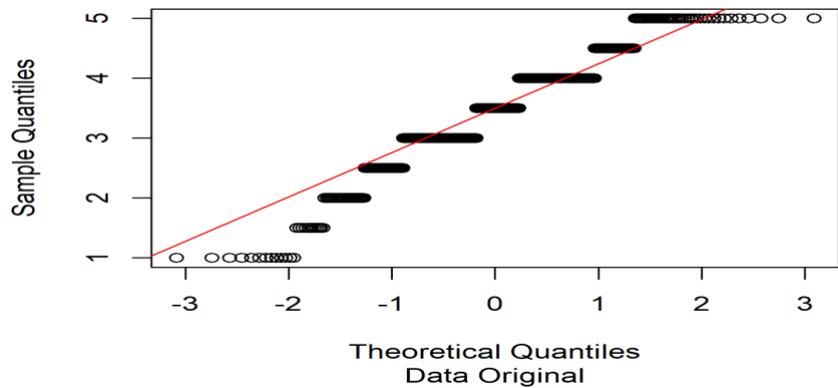
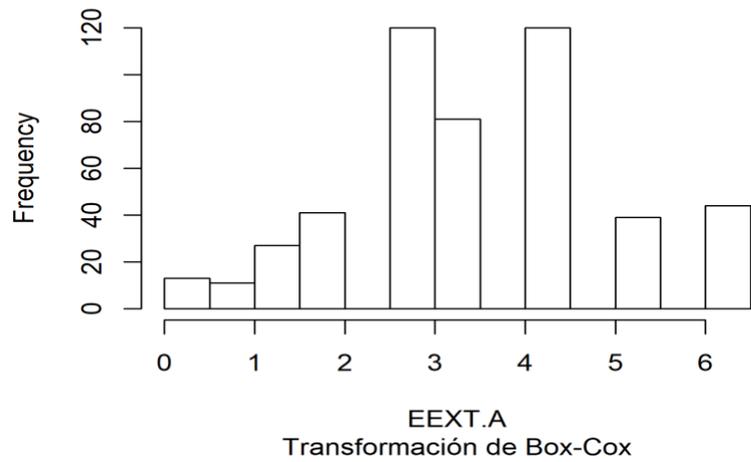


Tabla Nro. 26 Dimensión Empleabilidad externa – Box Cox

Data - Box-Cox					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máx.
0.000	2.611	3.412	3.394	4.260	6.084

Histograma V.D. Empleabilidad Externa



Cuantil-Cuantil V.D. Empleabilidad Externa

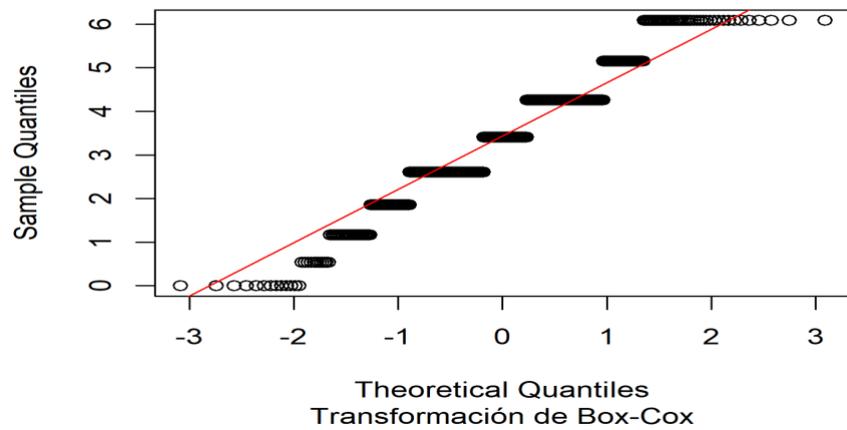
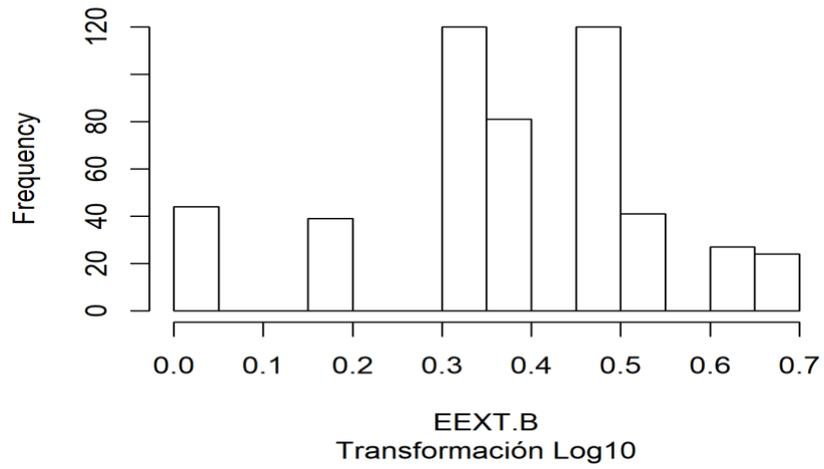


Tabla Nro. 27 Dimensión Empleabilidad externa – Log. 10

Data - Log. 10					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máx.
0.000	0.301	0.398	0.378	0.477	0.699

Histograma V.D. Empleabilidad Externa



Cuantil-Cuantil V.D. Empleabilidad Externa

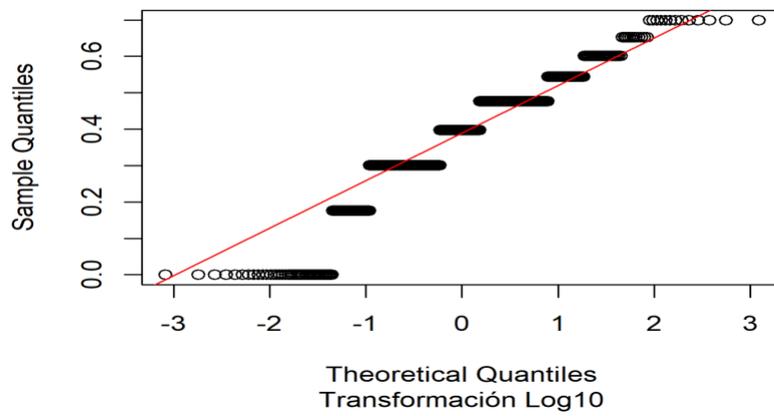
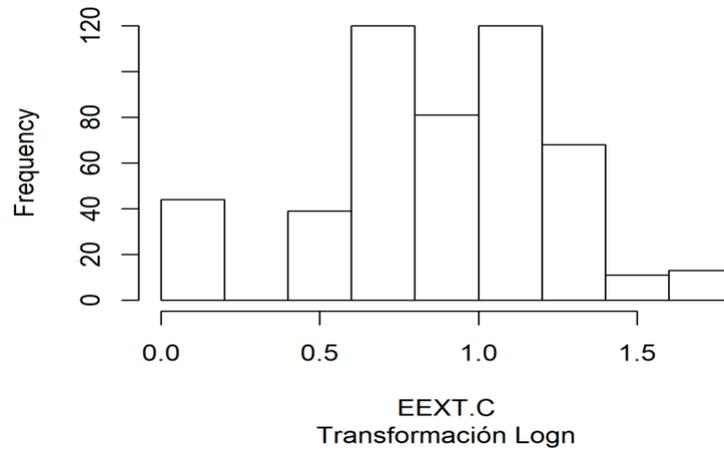


Tabla Nro. 28 Dimensión Empleabilidad externa – Log. n

Data - Log. n					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máx.
0.000	0.693	0.916	0.870	1.099	1.609

V.D. Empleabilidad Externa



V.D. Empleabilidad Externa

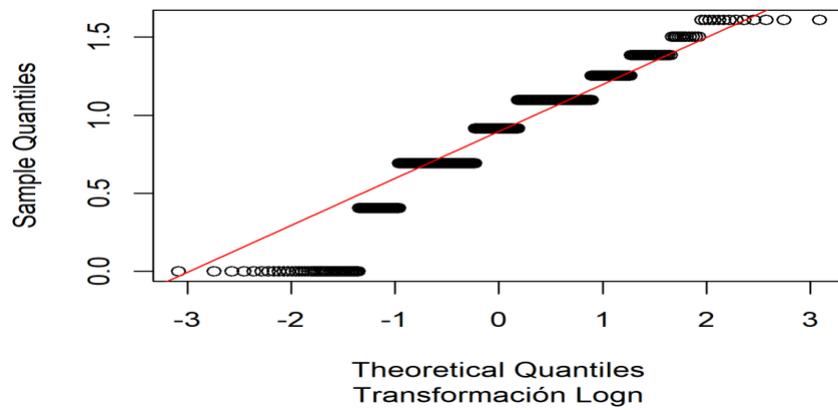
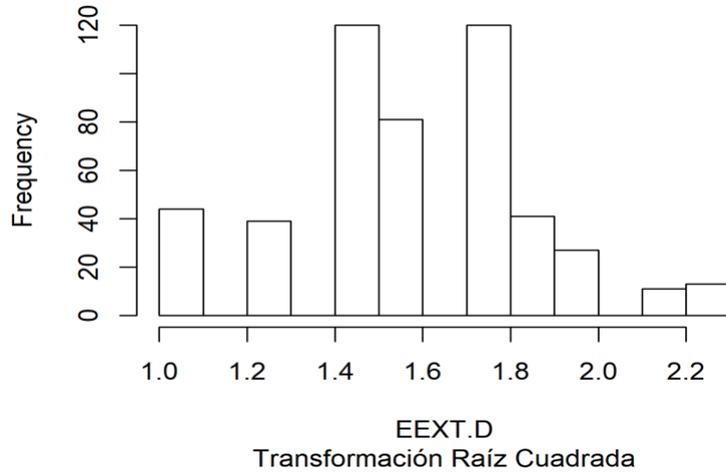


Tabla Nro. 29 Dimensión Empleabilidad externa – Raíz cuadrada

Data - Raíz cuadrada					
Mín.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máx.
1.000	1.414	1.581	1.574	1.732	2.236

V.D. Empleabilidad Externa



V.D. Empleabilidad Externa

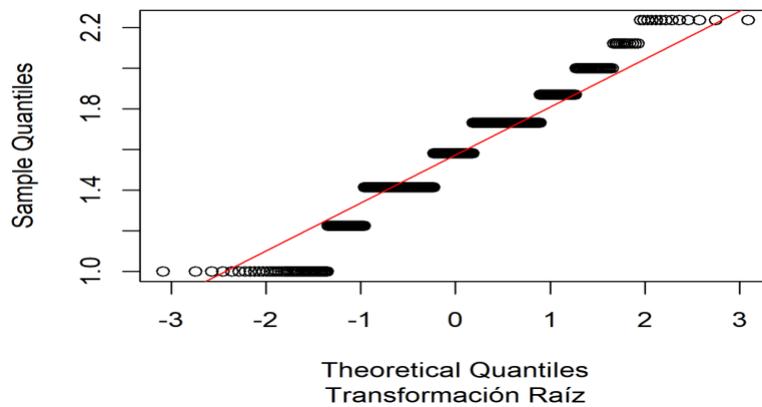
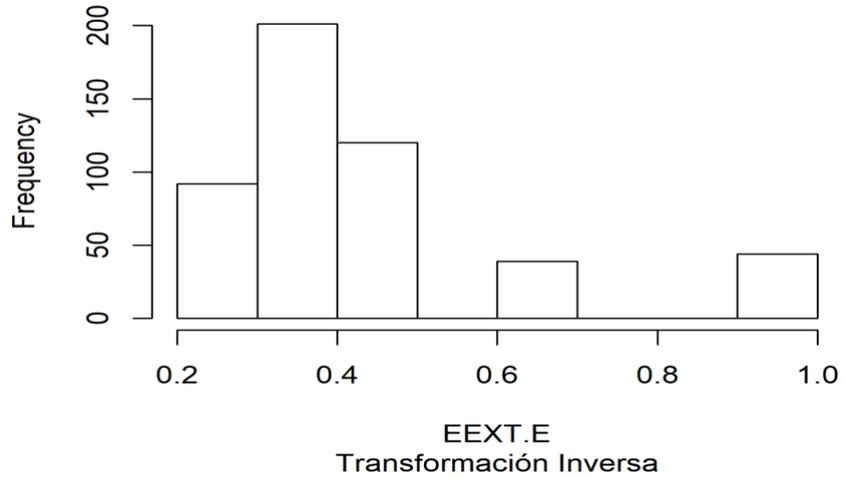


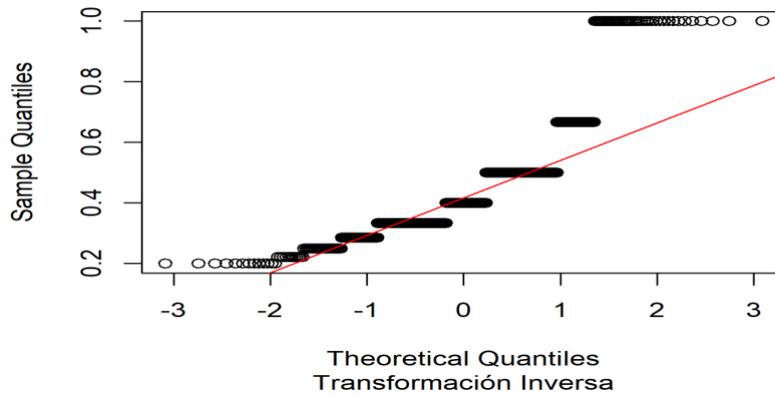
Tabla Nro. 30 Dimensión Empleabilidad externa – Inversa

Data - Inversa					
Min.	1er Cu.	Mediana	Prom	3er Cu.	Máx.
0.200	0.333	0.400	0.456	0.500	1.000

V.D. Empleabilidad Externa



V.D. Empleabilidad Externa



En base a los resultados, se generó la tabla siguiente:

Transformación	Asimetría	Curtosis	p-valor SW	p-valor KS
Original	-0.4	3.02	p<0.001	p<0.001
Box-Cox	-0.07	2.65	p<0.001	p<0.001
Log10	-0.6	3.03	p<0.001	p<0.001
Logn	-0.6	3.03	p<0.001	p<0.001
Raíz Cuadrada	-0.1	2.76	p<0.001	p<0.001
Inversa	1.51	4.74	p<0.001	p<0.001

Finalmente, en función de esta información se concluye que los niveles de asimetría y curtosis no varían mucho entre la distribución original y las transformaciones con mejor resultado (las de Box-Cox y raíz cuadrada). Por lo tanto, yo sugiero mantener la distribución original tal cual, ya que los resultados serán más fáciles de interpretar.

Transformaciones de Variables: Resumen General

Como conclusión, se muestra la tabla siguiente, en donde se resume las transformaciones recomendadas para cada una de las variables:

Variable	Transformación Recomendada	Justificación
Resiliencia	Inversa	Menor asimetría, curtosis cercana a 3
Éxito de carrera Subjetivo	Raíz cuadrada	Mejores p-valores en SW y KS
Éxito de carrera Percibido	Box-Cox	Menor asimetría, curtosis cercana a 3
Empl. Interna	Raíz cuadrada	Baja asimetría, curtosis cercana a 3
Empl. Externa	Original	Baja asimetría, curtosis casi igual a 3

Se incorporará a la base de datos las variables siguientes:

- RISC.inver = Variable resiliencia, transformación inversa
- EEINT.raiz = Variable empleabilidad interna, transformación raíz cuadrada
- PECS.boxcox = Variable éxito de carrera percibido, transformación Box-Cox
- ECS.raiz = Variable éxito de carrera subjetivo, transformación raíz cuadrada

No se añadirá nada en el caso de la variable empleabilidad externa, ya que se trata de la distribución original (sin transformar).