



**“Análisis de la participación femenina en cargos gerenciales y su relación sobre las características de las PYMES Manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI”**

Guanoluisa Cardenas, Cynthia Dayana

Departamento De Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Ingeniería Comercial

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Ing. Maldonado Mera, Betzabé Del Rosario, PH. D

16 de marzo del 2021



## Urkund Analysis Result

Analysed Document: TESIS\_FINAL\_CYNTHIA\_GUANOLUISA.docx (D98533892)  
Submitted: 3/16/2021 3:00:00 PM  
Submitted By: brmaldonado@espe.edu.ec  
Significance: 1 %

### Sources included in the report:

ALVEAR ZAMBRANO PEETER LENIN.docx (D74732110)  
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/download/1648/1662/>

### Instances where selected sources appear:

2



Firmado electrónicamente por:  
**BETZABE DEL  
ROSARIO MALDONADO  
MERA**

Maldonado Mera, Betzabé Del Rosario  
DIRECTORA



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DEL  
COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación, “**Análisis de la participación femenina en cargos gerenciales y su relación sobre las características de las PYMES Manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI**” fue realizado por la Srta. **Guanoluisa Cardenas, Cynthia Dayana** el cual ha sido revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolquí, 16 de marzo del 2021



Firmado electrónicamente por:  
**BETZABE DEL  
ROSARIO MALDONADO  
MERA**

.....  
**Ing. Betzabé Del Rosario Maldonado Mera, PhD**

**C. C 1706820097**



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y DEL COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA**

Yo, **Guanoluisa Cardenas, Cynthia Dayana**, con cédula de ciudadanía N° 1725489114, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“Análisis de la participación femenina en cargos gerenciales y su relación sobre las características de las PYMES Manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI”** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 14 de marzo del 2021

**Guanoluisa Cardenas, Cynthia Dayana**

C.C.: 1725489114



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS  
Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN**

Yo **Guanoluisa Cardenas, Cynthia Dayana**, con cédula de ciudadanía N° 1725489114 autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **“Análisis de la participación femenina en cargos gerenciales y su relación sobre las características de las PYMES Manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI”** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 14 de marzo del 2021

**Guanoluisa Cardenas, Cynthia Dayana**

C.C.: 1725489114

## **Dedicatoria**

“Un entrañable calor me abriga cuando el mundo me golpea. Es el calor de las otras mujeres, de aquellas que hicieron de la vida este rincón sensible, luchador, de piel suave y corazón guerrero”

***Alejandra Pizarnik***

La materialización de mis esfuerzos, los dedico a mis padres, por sostenerme en cada paso y su apoyo incondicional,  
A mis hermanos y hermanas por motivarme cada día,  
A mis amigas por compartir conmigo esta aventura llamada educación,  
A mis maestros por mantenerme en el camino del conocimiento,  
A la Universidad De Las Fuerzas Armadas, por mostrarme que la educación, es una aventura de aprendizaje constante que viene acompañado de sueños, amistad, tenacidad e incluso decepciones que se quedarán por siempre en tu memoria.

## **Agradecimiento**

A la incesante lucha de mis padres que me ha permitido alcanzar cada logro de mi vida.

A Pamela, Adriana y Yadira por enseñarme el valor de la amistad.

A mi tutora, Dra. Betsabé Maldonado por guiarme en la culminación de este trabajo.

A todas las empresarias que extendieron su conocimiento para la elaboración de este trabajo.

A todos los maestros con quien he tenido el privilegio de coincidir.

Y a la Universidad De Las Fuerzas Armadas por permitirme materializar mis esfuerzos.

## Índice de contenidos

Hoja de resultados herramienta Urkund.....	2
Certificación.....	3
Responsabilidad de autoría .....	4
Autorización de publicación .....	5
Dedicatoria .....	6
Agradecimiento.....	7
Índice de contenidos.....	8
Índice de tablas .....	12
Índice de figuras .....	13
Resumen .....	14
Abstract .....	15
Introducción .....	16
Capítulo I El Problema.....	18
Planteamiento del problema.....	18
Descripción y explicación de la situación problemática.....	18
Formulación del problema .....	24
Delimitación del estudio.....	24
Árbol de problemas.....	25
Justificación e importancia.....	26
Objetivos.....	28
Objetivo General.....	28



Objetivos específicos.....	28
Hipótesis de investigación.....	28
Hipótesis General .....	29
Hipótesis Específicas.....	29
Determinación de las variables de investigación .....	29
Capítulo II Marco Teórico.....	31
Marco Teórico .....	31
Teoría de la Organización desde la perspectiva de género .....	31
Teoría de la Congruencia de Rol de Género .....	33
Teoría del Techo de Cristal.....	35
Teoría del Laberinto de Cristal.....	36
Marco Referencial .....	41
Marco Conceptual .....	45
PYMES.....	45
La Cámara De La Pequeña y Mediana Industria de Pichincha	
CAPEIPI.....	49
Industria manufacturera.....	50
Gerente .....	50
Género .....	51
Rol de género .....	51
Género y el nivel de formación .....	52
Género y subsector de la empresa .....	53
Subsector Alimenticio .....	53
Subsector de la Construcción .....	53

	10
Subsector Gráfico .....	53
Subsector Maderero .....	53
Subsector Metalmecánico.....	54
Subsector Químico .....	54
Subsector textil .....	54
Género y el tamaño de la empresa .....	55
Género y edad de la empresa.....	56
Género y el carácter familiar de la empresa. ....	56
Capítulo III Marco Metodológico .....	59
Diseño metodológico.....	59
Enfoque de la investigación .....	59
Tipología de investigación.....	60
Por su finalidad.....	60
Por el control de variables .....	60
Por el tiempo de ejecución.....	60
Por el alcance .....	61
Por el tipo de inferencia .....	61
Población y muestra.....	61
Población.....	61
Diseño Muestral .....	63
Cálculo de la muestra para las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI .....	63
Cálculo de la muestra de los líderes de opinión.....	63
Técnica e instrumento de recolección de datos.....	65
Operacionalización de las variables de la investigación .....	66

	11
Diseño de instrumento de recolección de datos .....	69
Procesamiento de datos e información .....	69
Enfoque Cuantitativo .....	69
Enfoque Cuantitativo .....	71
Capítulo IV Análisis E Interpretación De Resultados.....	72
Análisis descriptivo de los datos secundarios.....	72
Análisis univariado.....	72
Análisis bivariado.....	77
Prueba Chi cuadrado.....	86
Análisis cualitativo de las entrevistas .....	95
Capítulo V Propuesta.....	100
Introducción .....	100
Desarrollo de la propuesta .....	101
Marco Legal y Normativo nacional e internacional respecto a la igualdad de género .....	101
Oportunidades de mejora .....	102
Beneficios de gestionar empresas con inclusión de género .....	103
Reconocimientos por adoptar una gestión inclusiva de género .....	104
Socialización de los resultados de la investigación .....	106
Generación del compromiso de la Organización.....	107
Diagnosticar la situación actual de la empresa .....	108
Enfoque inclusivo de la gestión del talento humano .....	108
Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones.....	115
Conclusiones .....	115

	12
Recomendaciones .....	117
Referencias .....	119
Anexos .....	144

### Índice de tablas

Tabla 1 <i>Determinación de las variables de investigación</i> .....	30
Tabla 2 <i>Principales teorías empleadas en el estudio</i> .....	38
Tabla 3 <i>Principales estudios empleados para el marco referencial</i> .....	44
Tabla 4 <i>Estructura de las empresas según su tamaño</i> .....	46
Tabla 5 <i>Estructura de las empresas por sector económico</i> .....	46
Tabla 6 <i>Plazas de empleo registradas en el IESS según tamaño de empresa</i> .....	47
Tabla 7 <i>Plazas de empleo registradas en el IESS por sector económico</i> .....	47
Tabla 8 <i>Niveles de formación de la educación superior</i> .....	52
Tabla 9 <i>Tamaño de las empresas de acuerdo al número de trabajadores e ingresos</i> ..	55
Tabla 10 <i>Grupos de edades para las empresas</i> .....	56
Tabla 11 <i>PYMES Manufactureras de la CAPEIPI ubicadas en Quito</i> .....	62
Tabla 12 <i>Perfil de los participantes en la entrevista semiestructurada</i> .....	64
Tabla 13 <i>Operacionalización de las variables</i> .....	66
Tabla 14 <i>Distribución porcentual de las variables objeto de estudio</i> .....	73
Tabla 15 <i>Distribución porcentual de las variables objeto de estudio en función del género</i> .....	78
Tabla 16 <i>Género del gerente general y nivel de formación profesional</i> .....	86

Tabla 17 <i>Prueba Chi cuadrado para el género y el nivel de formación profesional</i> .....	87
Tabla 18 <i>Medidas simétricas para hipótesis 1</i> .....	87
Tabla 19 <i>Género del gerente general y subsector al que pertenece la empresa</i> .....	88
Tabla 20 <i>Prueba Chi cuadrado para el género y el subsector de la empresa</i> .....	89
Tabla 21 <i>Medidas simétricas para hipótesis 2 Género del gerente y tamaño de la empresa</i> .....	89
Tabla 22 <i>Género del gerente y tamaño de la empresa</i> .....	90
Tabla 23 <i>Prueba Chi cuadrado para el género del gerente y el tamaño de la empresa</i> .....	90
Tabla 24 <i>Medidas simétricas para hipótesis 3</i> .....	91
Tabla 25 <i>Género del gerente y el edad de la empresa</i> .....	92
Tabla 26 <i>Prueba Chi cuadrado para el género del gerente y la edad de la empresa</i> .....	92
Tabla 27 <i>Medidas simétricas para hipótesis 4</i> .....	93
Tabla 28 <i>Género del gerente y carácter familiar de la empresa</i> .....	93
Tabla 29 <i>Prueba Chi cuadrado para el género del gerente y el carácter familiar de la empresa</i> .....	94
Tabla 30 <i>Medidas simétricas para hipótesis 5</i> .....	94
Tabla 31 <i>Oportunidades de mejora en las empresas</i> .....	103
Tabla 32 <i>Incentivos a los que se pueden acceder las empresas en Ecuador</i> .....	105
Tabla 33 <i>Propuestas para el cumplimiento de la meta 1</i> .....	110
Tabla 34 <i>Propuestas para cumplir la meta 2</i> .....	112
Tabla 35 <i>Propuestas para el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral</i> .....	114

### Índice de figuras

Figura 1 <i>Árbol de problemas</i> .....	25
Figura 2 <i>Concentración de las PYMES según provincia</i> .....	48
Figura 3 <i>Delimitación para identificar a las EF y EnF en el Ecuador</i> .....	58

Figura 4 <i>Distribución porcentual del género de la gerencia</i> .....	74
Figura 5 <i>Distribución porcentual del nivel de formación profesional por género</i> .....	81
Figura 6 <i>Red semántica relación entre el género y las características de las PYMES</i> ...	96
Figura 7 <i>Etapas de la propuesta</i> .....	106

## Resumen

La participación laboral de la mujer aumenta; sin embargo, no se evidencian avances notables hacia la igualdad de género. Esto estimula la incorporación de la perspectiva de género en el estudio de las organizaciones. El objetivo de la investigación es determinar si existe relación entre el género del gerente general y las características de las PYMES, para contribuir a los estudios de género en las organizaciones y sensibilizar sobre la equidad de género e igualdad de oportunidades. La investigación es descriptiva de corte transversal, con diseño metodológico mixto. La información correspondiente al 2019, se obtiene de las páginas web de entidades oficiales y entrevistas semiestructuradas dirigidas a líderes de opinión. Para el tratamiento estadístico de la información se emplean los *software*, SPSS y ATLAS.ti. Los resultados muestran una subrepresentación del género femenino en cargos gerenciales. La participación de la mujer prevalece en el subsector de alimentos, además registra mayor porcentaje en nivel de formación de tercer nivel. Variables como tamaño, edad empresarial y condición familiar de la empresas, no presentan diferencias significativas de género. Para sensibilizar sobre la equidad de género e igualdad de oportunidades se elaboró

una propuesta enfocada en la transformación de la cultura organizacional de las PYMES objeto de estudio.

Palabras clave:

- **PYMES MANUFACTURERAS**
- **GÉNERO DEL GERENTE GENERAL**
- **CARACTERIZACIÓN EMPRESARIAL**

### **Abstract**

Women's labor force participation increases; however, there aren't notable advances towards gender equality. This encourages the gender perspective's incorporation in the organizations' studies. The objective of the research is to determine if there's a relationship between the general manager's gender and the SMEs' characteristics, in order to contribute to organizations' gender studies and raise awareness about gender equality and equal opportunities. The research is descriptive, cross-sectional, with a mixed methodological design. The information corresponding to 2019 is obtained from official entities' web pages, and semi-structured interviews directed to opinion leaders. The statistical information's treatment was made with the Statistical Package for the Social Sciences and ATLAS.ti software. The results show a female gender in managerial positions' underrepresentation, that's explained through the crystal maze theory. The participation of women prevails in the food subsector, and it also registers a higher percentage in terms of undergraduate and technological training. Variables such as size, business age and companies' family status don't present significant gender differences.

Finally, to raise awareness about gender equity and equal opportunities, a proposal focused on transforming the SMEs' organizational culture was developed.

Keywords:

- **MANUFACTURING SMES**
- **MANAGER GENDER**
- **BUSINESS CHARACTERIZATION.**

## **Introducción**

El estudio de género y empoderamiento femenino revisten de exponencial interés e importancia a nivel global. La incesante lucha de movimientos civiles, organizaciones de mujeres y órganos internacionales ha dado como resultado el reconocimiento de los derechos de las mujeres y la equidad de género como elementos fundamentales para el desarrollo inclusivo y sostenible de las naciones. De allí que la equidad de género no solo se perciba como un derecho fundamental, sino también como los cimientos de sociedades sostenibles, prósperas y pacíficas (ONU MUJERES, 2017).

Los estudios de género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones, surgen con la finalidad de evidenciar y dar respuesta a marcadas asimetrías de poder entre hombres y mujeres. En ese sentido el aumento de la participación de la mujer en el mundo laboral y sobre todo en cargos directivos, constituye uno de los fenómenos socioeconómicos más relevantes de las últimas décadas. Inclusive varios autores atribuyen a este acontecimiento, la reducción de la



pobreza y la desigualdad. De allí que se integre una perspectiva de género en el estudio de la actividad empresarial (García, García, & Madrid, 2018).

Considerando lo anterior, Tapia, Aguilar, Guitierrez y Olivares (2015) destacan, que el género de la gerencia es un interesante tema del cual se desprende el análisis de varias dimensiones. Entre otras variables, se le asocia con la productividad, el desempeño, la cultura organizacional e incluso con la innovación. Lo que da lugar a una importante línea de investigación, respecto a cómo el género de la gerencia se relaciona con las características de las empresas (García, González, & Murillo, 2017).

Finalmente, es pertinente señalar que gran parte de estos estudios se desarrollan en las grandes empresas, por ser estos espacios donde la búsqueda de la equidad de género resulta más perceptible. En las PYMES, este objetivo no se impulsa de la misma forma, por lo tanto, son escasos los registros de investigaciones similares (Vázquez & Urbiola, 2014). En este contexto, surge el interés por estudiar si existe o no relación entre la participación femenina en cargos gerenciales y las características de las PYMES manufactureras del DMQ en el año 2019, en función de las variables nivel de formación profesional del gerente general, subsector, tamaño, edad empresarial y el carácter familiar de la empresa para contribuir a los estudios de género en las organizaciones y sensibilizar sobre la equidad de género e igualdad de oportunidades.

Este documento se estructura de la siguiente forma. En el capítulo I se aborda la descripción y explicación de la situación problemática para formular, delimitar y justificar el problema de estudio. Seguidamente, en el capítulo II se presenta el marco teórico que da sustento a la investigación. A continuación, el Capítulo III expone el marco metodológico en el cual se precisa el enfoque de la investigación, así como el tratamiento de las variables. En el capítulo IV se presenta el procesamiento de las

variables y los resultados obtenidos. En el capítulo V se presenta la propuesta del estudio y en el VI se plantean las conclusiones y recomendaciones.

## **Capítulo I El Problema**

En el capítulo I se desarrolla el planteamiento del problema que da origen a la investigación. Posteriormente se resumen las causas y efectos del mismo en el árbol de problemas. De allí se desprende la formulación, delimitación y justificación e importancia de la ejecución del estudio con el fin de establecer los objetivos de investigación, así como también las hipótesis y variables de estudio.

### **Planteamiento del problema**

A continuación, se desarrolla el planteamiento del problema que da luz a la presente investigación:

#### ***Descripción y explicación de la situación problemática***

La inequidad de género es una problemática social que se expresa en múltiples ámbitos y dimensiones. En América Latina y el Caribe inclusive se registran desigualdades entre mujeres. En esta región no es lo mismo ser afrodescendiente o indígena, joven o de la tercera edad, vivir en zonas urbanas o rurales, ser residente o migrante, tener hijos o no. La realidad del género se encuentra supeditada a múltiples factores, entre ellos, los roles asignados que limitan su desarrollo y superación (OIT,

2013). De ahí que se gesticule una incesante lucha en pro de construir una sociedad más empática y equitativa (Herrera, 2001).

En el campo laboral, según La CEPAL (2017) en los últimos 50 años la participación laboral femenina (PLF) aumentó del 20% al 65%; sin embargo, la cantidad no es lo único que cuenta. Para superar la pobreza y alcanzar autosuficiencia y seguridad económica, la mujer necesita empleos que garanticen un salario digno y beneficios de seguridad social. Sin embargo, las acciones destinadas para contribuir con este propósito son insuficientes, pues según el Banco Mundial (2020) los hombres tienen mejores probabilidades de insertarse en industrias mejor remuneradas como manufactura, construcción, alta tecnología, transporte y servicios públicos; mientras que, según Marchionni et al. (2019) las mujeres tienen mayor presencia laboral en sectores de baja productividad como educación, salud y trabajo doméstico. Esto último da como resultado bajas remuneraciones, deficiente cobertura de seguridad social y escasa presencia en sectores de tecnologías e innovación que entorpecen el empoderamiento femenino y que de manera conjunta dan origen a las brechas de género.

Según Avolio y Di Laura (2017) las mujeres representan poco más de la mitad de habitantes, pero menos del 40% de la población económicamente activa (PEA). Por ello, tienen menor contribución en la actividad productiva a nivel cuantitativo (participación de fuerza laboral) y cualitativo (logros profesionales, educativos y habilidades). Esto se refleja en las tasas de desempleo, pues a pesar de que estas varían entre países, siempre la de las mujeres son mayores. A nivel regional según el Banco Mundial (2020) la tasa de desempleo de mujeres adultas en 2018 fue del 10%, mientras que la de los hombres adultos fue 7%. En las mujeres jóvenes 21%, mientras que la de los hombres jóvenes 16% de allí que las brechas de género continúen latentes.

Respecto a la participación femenina en cargos gerenciales, según CWDI (2016), en América Latina pocas mujeres ocupan estas posiciones. En un estudio realizado en 100 de las empresas más grandes de la región, concluyeron que el 92,7% de las gerencias son ocupadas por hombres, mientras que en países como México, Brasil, Colombia, Argentina, Chile y Perú se registra una caída en la PLF en dichos cargos. Pese a la subrepresentación femenina Gasprini y Marchionni (2015) destacan el ascenso a nivel profesional de la mujer no se detiene, pues actualmente tienen presencia en cargos a los que anteriormente no podía acceder, principalmente directivos.

Camarena, Saavedra y Hernández (2015) recalcan que incluso las empresas que dirigen, aumentaron. En el periodo de 1991 a 2018 OIT (2019) registra que en América Latina fue del 13,9% a 24,5%, en América del Norte del 26,5% a 33,7% y en Asia y el Pacífico del 15,4% al 20,2%. Pese a ello, señalan que barreras asociadas a roles de género aún son una limitante. Al centrar la problemática en Ecuador, según el informe del EAE Business School (2015) en el país aún existe una brecha del 27,6 % respecto a igualdad plena entre hombres y mujeres en el ámbito laboral. Las principales causas se atribuyen a una deficiente educación, mala cultura organizacional, desigualdad en asignación de tareas domésticas, acoso laboral y escasa flexibilidad en horarios laborales.

El Banco Interamericano de Desarrollo BID (2019), señala que Ecuador ocupa el último lugar en Sudamérica respecto a PLF. Del total de mujeres en un rango etario de 25 a 64 años el 65,6% se encuentra laborando y apenas el 29,8% se ubica en un empleo adecuado. Según INEC (2018), en Ecuador la tasa de empleo de las mujeres es del 43% mientras que la de los hombres es del 57%. También señala una brecha salarial del 15,23%; es decir que la mujer percibe 84 ctvs. Por cada dólar que gana el

hombre. Respecto a PLF en cargos directivos, IPSOS (2018) evidencia una subrepresentación del género. En Ecuador uno de cada 10 CEOs es mujer, mientras que, en los miembros directivos, las mujeres representan apenas el 26%.

Para 2019, el Foro Económico Mundial (2020), señala que el porcentaje de empresas con mujeres en cargos directivos (22,9%) es poco representativo, respecto al de los hombres (77.10 %). En la misma dirección, según un estudio realizado por Deloitte (2020) en 96 de las empresas más representativas del país, apenas el 22% de los cargos directivos son ocupados por mujeres.

La distribución porcentual, respecto a participación por industria es la siguiente: consumo masivo 33%, manufactura 16%, otros 16%, Servicios Financieros 15%, Ciencias y cuidado de la salud 11%, Tecnología, medios y telecomunicaciones 5% y Energía y recursos 4%. Bajo el contexto anterior, Vaca (2020) resalta que la inequidad de género e incluso la discriminación a causa del mismo, no se limita exclusivamente a diferencias salariales y subrepresentación del género en cargos directivos. A criterio de García y González (2017), la discriminación y la inequidad de género provoca que la participación de la mujer que logra asumir un cargo de gerencia general, se limite a empresas con características definidas.

Entre otras, destacan que son pequeñas, de reciente creación, con baja rentabilidad e incluso relegadas al sector de servicios. Asimismo, señalan que estas asimetrías tienen génesis en un sistema social edificado sobre estereotipos que mantienen arraigada una notable división sexual de trabajo. Por otro lado, respecto a las empresas objeto de estudio, tanto en naciones desarrolladas como en vías de desarrollo las PYMES revisten de gran importancia. En América Latina (AL) representan cerca del 90% de empresas, por lo cual son una fuente principal de empleo. Abarcan

entre el 50% y 75% de la PEA, por consiguiente, son el medio idóneo para impulsar el desarrollo económico y disminuir la pobreza (Vázquez & Arreondo, 2014).

Su contribución al PIB es cercana al 50%. En ese sentido, el nivel de personalización y dinamismo característico de estas empresas constituyen la columna vertebral de la economía, pues también son de apoyo para la gran industria, con frecuencia dan soporte a los cuellos de botella en la producción (Hernández, 2017). Según ONU (2017) la relevancia de las PYMES también se distingue por la tendencia a emplear trabajadores de sectores vulnerables como mujeres, jóvenes e individuos de hogares poco favorecidos. De allí que se consideren como base para la inclusión laboral.

En Ecuador, según INEC (2019) la importancia de este sector se debe a que representan el 8,72% de las empresas constituidas, cerca del 25% del PIB no petrolero y el 5% de las exportaciones. Su giro de negocio se vincula a la producción, la demanda y la compra de bienes y servicios de valor agregado. El 40,44% se encuentra en servicios, 36,69% en comercio, 8,70% en manufactura, 7,25% agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, 6,30% en construcción y el 0,61% en explotación de minas y canteras. Abarcan el 36% de la PEA y respecto a su ubicación, la mayor cantidad se encuentra en Pichincha (23,75%) y Guayas (18,95%). Según Peña y Vega (2017), esto último es consecuencia de la concentración de líneas de microcrédito en dichas provincias.

Según Vázquez Urbiola (2014), a pesar de la importancia económica y social de las empresas que conforman este segmento, son escasos los registros de investigaciones vinculadas hacia la relación del género y la actividad empresarial, así como también acerca de los beneficios de la gestión laboralmente inclusiva en relación al género. Es así que Espino (2005), atribuye a este contexto el desconocimiento en las PYMES a cerca de los factores que inciden en la gestión administrativa y el desempeño

organizacional. Por ello, estas presentan debilidades bien definidas a nivel interno y externo. Entre otras, menciona deficiente gestión administrativa, baja productividad y competitividad, complejidad de acceso a créditos y escasa planificación. Esto de manera conjunta da como resultado empresas de poca madurez y desarrollo económico. Además, menciona que las PYMES “subsisten”; es decir que no desaparecen, pero tampoco muestran crecimiento. Respecto a la participación de las mujeres en los cargos directivos de las PYMES, según Camarena y Saavedra (2016) esta, es alta.

Espino (2005) explica que esta concentración se debe a que el acceso laboral presenta pocas barreras en nivel de escolaridad, requisitos legales y capital. Además, destaca la flexibilidad del sector, por lo que la mujer puede continuar ejecutando el trabajo remunerado y a su vez las responsabilidades y tareas del hogar.

Por otro lado, INEC (2020) menciona que la importancia del sector manufacturero se debe considerar desde dos aristas; producción nacional y empleo. En 2019 el sector generó el 10% de empleos y el 12,5% de la producción nacional. Además, en 2019 con \$ 9 mil millones generados fue el sector de mayor aporte a la economía nacional. La industria es heterogénea, pues se encuentra conformada por 24 sectores que incluso impulsan a otras unidades económicas Mantilla, Ruiz, Mayorga y Vilcacundo (2015).

Para 2020, a escala mundial se registra una crisis económica a causa del COVID 19. En Ecuador durante los meses de confinamiento, el sector experimentó una notable caída hasta mayo 2019. En junio, a pesar del escenario poco alentador, la industria creció en 38% respecto al año anterior. Esto último como consecuencia de la actividad de dos subsectores: fabricación de maquinaria y equipo, y fabricación de otros productos minerales no metálicos.

Finalmente, bajo el contexto expuesto con anterioridad, el debate acerca de la PLF y la igualdad de género es de suma importancia. Así como también cuestionar la infravaloración y el desperdicio del talento femenino. Esto último supone para las organizaciones desconocimiento de los beneficios asociados a las organizaciones laboralmente inclusivas, pérdida de recursos y valiosos aportes. Numerosas investigaciones evidencian que la gestión de las mujeres a nivel directivo, da como resultado un mejor desempeño empresarial y una mejor valoración en el mercado (Avolio & Di Laura, 2017).

De allí que surja el interés de conocer si en la población objeto de estudio, existe relación entre el género del gerente general y las características de las PYMES, en función de las variables de nivel de formación profesional del gerente general, subsector, tamaño, edad empresarial y el carácter familiar de la empresa.

A continuación, en la figura 1 se presenta el árbol de problemas que resume la problemática que da luz a la presente investigación.

### ***Formulación del problema***

La formulación del problema se realizó considerando la siguiente pregunta:  
¿Existe relación entre el género del gerente general y las características de las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI, según las variables, nivel de formación profesional del gerente general, subsector, tamaño, edad empresarial y carácter familiar de la empresa?

### ***Delimitación del estudio***

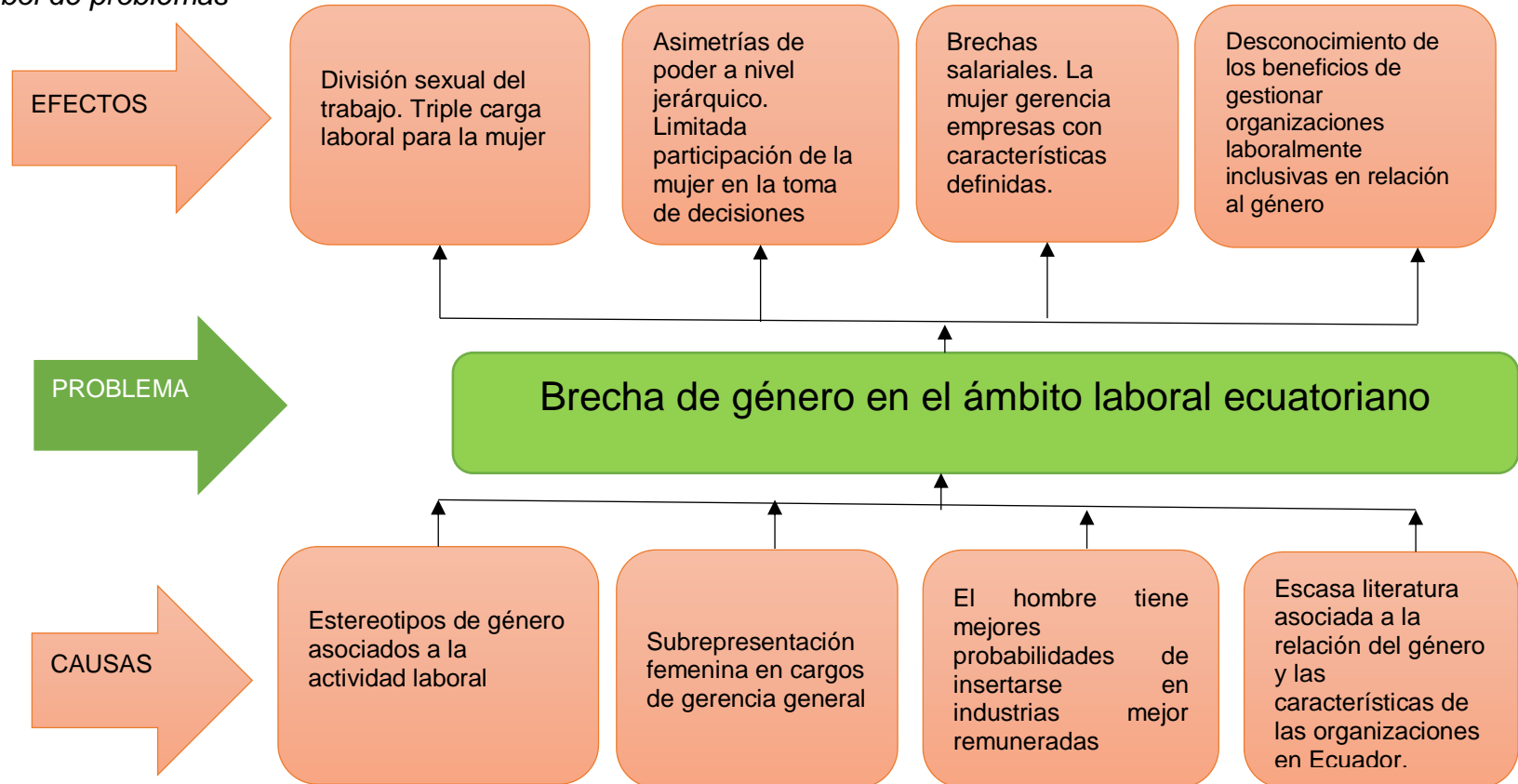
La delimitación de la presente investigación corresponde a estudiar la relación del género del gerente general y las características de las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI, según las variables nivel de formación profesional del gerente general, subsector, tamaño, edad empresarial y carácter familiar de la empresa en el año 2019.



## Árbol de problemas

Figura 1

Árbol de problemas



*Nota:* La figura muestra las causas y efectos relacionados al problema de investigación. Elaborado por autora de la investigación.

### ***Justificación e importancia***

Actualmente, varios países de América Latina y el Caribe experimentan una desaceleración económica. En la región se evidencia desconfianza en los mandatarios, polarización social y crisis sociales y políticas. A ello se suman altos niveles de desempleo y baja calidad de vida. En este contexto las PYMES lideradas por mujeres adquieren vital importancia. La literatura señala que el empoderamiento femenino contribuye a mejorar la economía de los países y de los hogares, por tanto, también la calidad de vida. De allí que la equidad de género a nivel laboral cobra una renovada importancia, no solo para construir naciones más igualitarias sino también prósperas y resilientes (ONU MUJERES, 2017).

Por otro lado, según Saavedra (2020) en la región se aborda el tema desde la investigación académica y las políticas públicas. La atención se centra principalmente en mujeres asalariadas y emprendedoras; sin embargo, el rol de las mujeres en cargos directivos es poco considerado. El tema se aborda desde el ámbito económico, por lo cual se otorga poca atención a las características de los empresarios, entre ellas el género como variable explicativa del desempeño empresarial.

Entre los objetivos de desarrollo sostenible planteados por ONU (2015) se encuentra el alcanzar igualdad de género y empoderamiento femenino para la construcción de una sociedad más pacífica y próspera. OIT (2016) señala que la pluralidad del capital humano y el nuevo enfoque asociado a los roles laborales tanto del hombre como de la mujer, son en un punto importante para el análisis de la gestión de las organizaciones. Además, destaca los resultados que se pueden alcanzar a través de los estudios de género, pues estos instrumentos generan alto impacto en la transformación social e incluso en el cultura de las organizaciones (Herrera, 2001).

Finalmente, en concordancia con el Marco internacional, en Ecuador, el Plan Nacional de Desarrollo Toda una vida 2017-2021, tiene como eje principal la igualdad de género a través de la defensa y promoción de los derechos de la mujer en todos los ámbitos (MREMH, 2018). Así pues, a través de la presente investigación no solo se pretende sensibilizar sobre la equidad de género e igualdad de oportunidades, sino también contribuir a los estudios de género en las organizaciones para dar paso a nuevos campos de conocimiento y abrir líneas de investigación en Ecuador, donde no se ha profundizado en este tipo de investigaciones (Del Valle, Pérez, & Martínez, 2010).

## **Objetivos**

A continuación, se exponen los objetivos para la presente investigación

### ***Objetivo General***

Determinar si existe relación entre la participación femenina en cargos gerenciales y las características de las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI en el año 2019, según las variables, subsector, tamaño, edad empresarial, carácter familiar y nivel de formación del gerente general, para contribuir a los estudios de género en las organizaciones y sensibilizar sobre la equidad de género e igualdad de oportunidades.

### ***Objetivos específicos***

- Caracterizar las PYMES del sector manufacturero del DMQ en función de las variables, subsector, tamaño, edad empresarial, carácter familiar y nivel de formación del gerente general.
- Contrastar las características de las PYMES del sector manufacturero del DMQ según el género femenino del gerente general.
- Analizar la relación entre el género del gerente general y las características de las PYMES manufactureras del DMQ, según las variables, subsector, tamaño, edad empresarial, carácter familiar y nivel de formación del gerente general.
- Realizar una propuesta para sensibilizar sobre la equidad de género e igualdad de oportunidades en las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI.

### **Hipótesis de investigación**

En la presente investigación se plantearon las siguientes hipótesis para determinar si existe o no relación entre el género del gerente general y las características de las empresas objeto de estudio.

### ***Hipótesis General***

Existe relación entre el género del gerente general y las características de las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI, según las variables nivel de formación profesional del gerente, subsector, tamaño, edad empresarial y carácter familiar de la empresa.

### ***Hipótesis Específicas***

**H1:** Existe relación entre el género del gerente general de las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI y su nivel de formación profesional.

**H2:** Existe relación entre el género del gerente general y el subsector de las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI.

**H3:** Existe relación entre el género del gerente general y el tamaño de las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI.

**H4:** Existe relación entre el género del gerente general y la edad empresarial de las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI.

**H5:** Existe relación entre el género del gerente general y el carácter familiar de las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI.

### **Determinación de las variables de investigación**

Las variables objeto de estudio de la presente investigación se describen en la tabla 1.

**Tabla 1***Determinación de las variables de investigación*

Variables de investigación	Componentes
<b>Género del gerente general</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Femenino</li> <li>• Masculino</li> </ul>
<b>Nivel de formación profesional del gerente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin formación profesional</li> <li>• Formación de tercer nivel tecnológico</li> <li>• Formación de tercer nivel de grado</li> <li>• Formación de posgrado tecnológico</li> <li>• Formación de posgrado académico</li> </ul>
<b>Subsector de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsector alimenticio</li> <li>• Subsector de la construcción</li> <li>• Subsector gráfico</li> <li>• Subsector maderero</li> <li>• Subsector metalmecánico</li> <li>• Subsector Químico</li> <li>• Subsector textil</li> </ul>
<b>Tamaño de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeña</li> <li>• Mediana</li> </ul>
<b>Edad de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joven (de 0 a 4 años)</li> <li>• Mediana edad (5 a 24 años)</li> <li>• Vieja (más de 25 años)</li> </ul>
<b>Carácter familiar de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas familiares</li> <li>• Empresas no familiares</li> </ul>

*Nota:* La tabla describe las variables objeto de estudio en la presente investigación

## Capítulo II Marco Teórico

En el capítulo II se presenta el marco teórico que da sustento a la presente investigación. En este apartado, se relevaron las principales teorías vinculadas al problema de investigación. Posteriormente, para el marco referencial se relevaron los estudios e investigaciones más relevantes y que se encuentran asociados al objeto de estudio. Finalmente, en el marco conceptual, se definen las variables de investigación.

### **Marco Teórico**

El fundamento teórico se vincula de manera principal a la Teoría de las Organizaciones desde la perspectiva de género. Esto último debido a la relevancia de la variable sobre el comportamiento de las organizaciones modernas (Connell & James, 2005). Así pues, se exponen los aportes de Hoecklin (1995), Suarez, Gallart y Ortega (1974), Pusic (1980), Heller (2012) y Mitta (2019). La fundamentación se complementa con la Teoría de la Congruencia de Rol de Género de Eagly y Karau (2002). También se hace referencia a las Teorías del Techo y Laberinto de Cristal expuestas por Morrison , White y Van Velsor (1987) y Eagly y Carli (2007) respectivamene. A continuación, se detalla lo expuesto con anterioridad:

### ***Teoría de la Organización desde la perspectiva de género***

Según Toro (2018) La Teoría Organizacional (TO) analiza las estructuras organizacionales, así como su diseño. Así pues, esta abarca el estudio comparativo de las diferentes corrientes vinculadas a la administración. Entre ellas la teoría clásica, la escuela estructuralista, la teoría de sistemas y la de contingencias. Sin embargo, como menciona Hoecklin (1995) gran parte de estos modelos surgieron en Estados Unidos con una concepción científica y racional de los procesos de gestión. Es así que dichas propuestas eran poco eficaces para aplicarse en contextos culturales heterogéneos o con talento humano diverso.

Consecuencia de lo anterior, Suarez, Gallart y Ortega (1974) propusieron el análisis crítico de la relación entre las organizaciones y los individuos, así como también el considerar a la empresa como un sistema abierto, pues son el lugar idóneo para analizar la interacción laboral entre hombres y mujeres. En estos espacios laboran, se ajustan a normas, cumplen deseos y atraviesan frustraciones. Por otro lado, la masiva inserción de la mujer en el mercado laboral, marcó el inicio de la inclusión de nuevas perspectivas de estudio en el ámbito organizacional (Kanter, 1977).

En ese sentido Schein (1973) y Ferguson (1984) fueron pioneras en analizar las estructuras de poder, de las minorías y de las oportunidades en las organizaciones. Por otro lado, desde el pensamiento posmoderno se incluyen diferentes variables a su estudio, entre otras el género. Dicha vinculación tomó relevancia a raíz de las críticas feministas respecto a la escasa atención destinada hacia la PLF y la división sexual del trabajo. Entonces, a criterio de González y Camacaro (2014) los estudios de género y el comportamiento de las organizaciones modernas son producto de una reconocida crítica a la hegemonía masculina.

Gran parte de los estudios de género resaltan las diferencias respecto a formación profesional y acceso a oportunidades laborales (Pusic, 1980) .Así pues, Connell (1995) concluyó que la inclusión de la perspectiva de género implica principalmente dos aristas. El análisis desde la dimensión política para consensuar las diferencias de género y, por otro lado, la inclusión de literatura que incluya la experiencias de hombres y mujeres en las organizaciones. De allí que a criterio de Mitta (2019) se extiendan las líneas de investigación para conocer los beneficios asociados a la inclusión laboral respecto al género, principalmente a nivel gerencial.

El autor hace énfasis en un punto crucial: la diversidad enriquece a las compañías y aporta beneficios. Asimismo, atribuye a la competitividad de las mismas la heterogeneidad del talento humano.



Para Heller (2012) la presencia de la mujer en cargos gerenciales mejora la participación y la retención del talento humano, la reputación de la marca y la innovación. Sin embargo, es común que en las organizaciones se desconozcan los beneficios mencionados con anterioridad. Para que exista una adecuada gestión en las empresas laboralmente inclusivas Forrester y Vigier (2020) destacan que es indispensable un cambio en la cultura organizacional. Este elemento puede potenciar u obstaculizar cualquier propuesta que surja desde la gerencia.

Así pues, Vázquez y Urbiola (2014) destacan que una vez cubierto este punto, la gestión de la diversidad podrá centrarse en ejecutar cambios verdaderos y aprovechar la diversidad del talento humano para generar un impacto positivo a nivel organizacional. Finalmente, a partir de esta teoría podría explicarse los problemas en la gestión administrativa de las empresas y como consecuencia la escasa madurez y desarrollo económico que presentan las PYMES a causa de las asimetrías de poder a nivel jerárquico y el desconocimiento de los beneficios asociados a las empresas laboralmente inclusivas.

### ***Teoría de la Congruencia de Rol de Género***

Eagly y Karau (2002) señalan que el origen de la teoría se remonta al análisis del prejuicio que surge en la mujer cuando ocupa cargos gerenciales. Entonces cuando un trabajo no es congruente con el género de quien lo desempeña, existirán dificultades para alcanzar o mantenerlo. La teoría menciona la existencia de normas que describen comportamientos deseables vinculados al género. Producto de ello se generan expectativas a cerca de la conducta de hombres y mujeres, agrupados en los denominados roles de género. Asimismo añaden la existencia de normas descriptivas y prescriptivas.

Las descriptivas son expectativas compartidas por un grupo en función de lo que realmente hacen; es decir que existe la creencia de que la mujer tiene menos habilidades para el liderazgo. Por otro lado, las prescriptivas se refieren a las expectativas que mantienen los miembros de un grupo sobre lo que de manera ideal deberían hacer. Según Cuadrado (2004) la sociedad infiere los roles que se deben asumir en función del género. A su vez, esto recae en la denominada división sexual del trabajo.

En ese sentido, a las mujeres se les atribuye el cuidado del hogar y la familia. Así pues, se la asocia con rasgos de fragilidad, sensibilidad, empatía y sumisión. A los hombres se los vincula con roles dominantes, de mayor estatus y poder. Tales características los distingue como asertivos, independientes, autónomos y proveedores. De ahí que a criterio de Gaba (2010) cuando el desempeño laboral de la mujer se percibe como igual o superior al del hombre, la sociedad lo considera como una ruptura de las normas esperadas -prescriptivas- por lo cual tienen una respuesta negativa frente a esta situación.

En consecuencia, la mujer debe enfrentarse a dos situaciones: una evaluación negativa debido al abandonamiento de sus “obligaciones” y por otro lado ser consideradas poco femeninas debido a la incongruencia de rol. Por lo tanto, este es uno de los principales obstáculos que presenta la mujer para acceder a cargos directivos. Los prejuicios mencionados con anterioridad, aún continúan vigentes en las organizaciones. Rudman y Phelan (2010) denominan a este fenómeno como el efecto *backlash*. Este describe las evaluaciones y trato negativo que se da a la mujer cuando no se comporta de acuerdo a su rol.

Los autores a la vez señalan los peligros a los que se enfrenta la mujer. Ser despedidas por “carecer” de habilidades necesarias para el liderazgo o rechazadas por la incongruencia de rol.

Producto de lo anterior García y López (2006) señalan una arraigada creencia en la sociedad que promulga la necesidad de cualidades “masculinas” para desempeñarse en cargos de liderazgo. Por otro lado, Vázquez y Urbiola (2014) destacan que este problema va más allá de características biológicas. Mas bien responden a condiciones sociales y culturales que se extienden hasta el ámbito económico. Los autores describen como raíz a la dominación masculina que da origen a asimetrías.

Finalmente, a partir de esta teoría podrían explicarse los estereotipos de género asociados a la actividad laboral y que arrojan como consecuencia la división sexual del trabajo y las diferencias salariales. Pues como mencionan Connell y James (2005) el estudio del género en las organizaciones latinoamericanas es esencial para comprender y explicar las brechas de género. De este modo, una vez identificadas las causas será posible plantear las soluciones que contribuirán a la reducción de las mismas.

### ***Teoría del Techo de Cristal***

Morrison , White y Van Velsor (1987) son pioneras en el desarrollo del denominado “techo de cristal”. El entorno sugería que una gran cantidad de mujeres se encontraban impedidas de acceder a cargos directivos. Entonces, la metáfora se refiere a la presencia de una sutil barrera transparente que limita el ascenso profesional de la mujer. Las autoras lo atribuyen a varias razones. En primer lugar, el reparto inequitativo de las tareas domésticas, pues es la mujer quien principalmente las asume. Es así que la doble jornada dificulta el equilibrio en la vida personal y profesional. Por otro lado, la presencia de políticas de promoción poco objetivas basadas en la creencia de que el hombre se ausenta menos en el trabajo, repercute sobre su presencia predomina en cargos jerárquicos. Para Segerman-Peck (1991) el techo de cristal, es un conjunto prácticas discriminatorias, aparentemente “invisibles” que marcan un límite profesional de ascenso para la mujer.

En ese sentido, Barnet y Wolff (2008) señalan la existencia de normas que no están escritas, pero que dificultan el acceso de la mujer a cargos directivos. Entonces el concepto se emplea como una metáfora para referirse a las barreras que no son fáciles de detectar. Asimismo, señalan que su origen se remonta a los estereotipos y construcciones culturales asociadas al género a través del tiempo. Camarena y Saavedra (2018) destacan que la presencia de este “techo” limita sus oportunidades profesionales, pues las estructuras jerárquicas en las organizaciones se rigen por reglas masculinas que conservan al “perfil masculino” como el prototipo de empleado ideal.

Bustos (2002) añade que en las organizaciones la decisión de ocupar cargos directivos no se la toma considerando méritos profesionales. Esta se realiza en función de la influencia que ejercen las relaciones sociales que los hombres mantienen en las empresas. Gran parte de las decisiones empresariales surgen fuera del horario laboral, de allí la predisposición de colocar a hombres en cargos directivos. Esto último genera en la mujer miedo, inseguridad, baja autoestima y culpabilidad.

### ***Teoría del Laberinto de Cristal***

Eagly y Carli (2007) señalan que esta teoría surge como una actualización del techo de cristal. A criterio de las autoras, la metáfora no es correcta debido a que se sustenta en la creencia de que hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades para ascender a nivel jerárquico. Sin embargo, como mencionan, las trabas no solo se presentan en el penúltimo momento – el ascenso-, las múltiples dificultades se van presentando en el trayecto. Así pues, la denominación se debe a la presencia de un sin número de dificultades que debe atravesar la mujer en el camino para poder salir de un laberinto con numerosas entradas y salidas. Estas últimas se dan cuando existe talento y suerte, por ello el viaje requiere de persistencia. Para las autoras, el primer obstáculo, son los vestigios de los prejuicios de género.

En ese sentido, destacan las diferencias salariales, horarios laborales extendidos y que a las mujeres se les asigne proyectos de menor dificultad, y también menos viajes, por lo cual se limita el acceso a cargos directivos. En segundo lugar, mencionan resistencia al liderazgo femenino; es decir que las personas tienen una predisposición inconsciente de asociar a los hombres con características propias del liderazgo. Finalmente, mencionan como tercer obstáculo, a la vida familiar. Esto último debido a la inequidad en la repartición de tareas domésticas y que tienen como resultado que la mujer presente menor experiencia laboral, menores ingresos y escaso tiempo para la vida social. Asimismo, mencionan que este obstáculo también es una barrera cuando la mujer labora de manera formal, pues su lugar de trabajo se supedita a la flexibilidad de horario y menor responsabilidad para cumplir con tareas domésticas y familiares.

Por otro lado, Billarín (2005) señala que el laberinto es un espacio con varios puntos de entrada y salida. Allí es posible observar a las mujeres buscando caminos que les permitan avanzar y desarrollar estrategias para despuntar su carrera; sin embargo, la subrepresentación del grupo a nivel jerárquico afectada al mismo a nivel emocional. Beaudoux (2018) añade a la teoría la triple carga de trabajo que la mujer afronta. Estos son el nivel profesional, la maternidad y el cuidado de familiares y hogar. Incluso agrega el comunitario cuando la mujer debe desempeñar actividades relacionadas a la escolaridad de los hijos.


Finalmente, a partir de las teorías del techo y laberinto de cristal es posible explicar la subrepresentación de la mujer en cargos gerenciales. Asimismo las asimetrías de poder a nivel jerárquico, la limitada participación de la mujer en la toma de decisiones y sectores mejores remunerados, así como también la relegación a empresas con características definidas: pequeñas, de reciente creación, baja rentabilidad y pertenecientes al sector de servicios.

A continuación en la tabla 2, se muestra el resumen de las teorías vinculadas al objeto de estudio.

**Tabla 2**

*Principales teorías empleadas en el estudio*

<b>Teoría de la Organización desde la perspectiva de género</b>	
<b>Autor (Año)</b>	<b>Aportación</b>
Schein (1973) y Ferguson (1984)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pioneras en analizar las estructuras de poder, de las minorías y de las oportunidades en las organizaciones.</li> </ul>
Suarez, Gallart y Ortega (1974)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa es el lugar idóneo para analizar la interacción laboral entre hombres y mujeres</li> <li>• Análisis crítico de la relación entre las organizaciones y los individuos, así como también el considerar a la empresa como un sistema abierto.</li> </ul>
Kanter (1977)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La masiva inserción de la mujer en el mercado laboral, marcó el inicio de la inclusión de nuevas perspectivas de estudio en el ámbito organizacional.</li> </ul>
Hoecklin (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El modelo clásico es poco eficaz para aplicarse en contextos culturales heterogéneos o con talento humano diverso.</li> </ul>
Connell (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La inclusión de la perspectiva de género implica principalmente dos aristas.</li> <li>• El análisis desde la dimensión política para consensuar las diferencias de género y, por otro lado, la inclusión de literatura que incluya la experiencias de hombres y mujeres en las organizaciones.</li> </ul>
Heller (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La diversidad implica mayor cantidad de puntos de vista y mayores capacidades.</li> <li>• La presencia de la mujer en cargos gerenciales mejora la participación y la retención del talento humano, la reputación de la marca y la innovación.</li> <li>• Es común que en las organizaciones se desconozcan los beneficios de gestionar empresas laboralmente inclusivas.</li> </ul>
Mitta (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La diversidad laboral, principalmente de género enriquece a las compañías y aporta beneficios.</li> <li>• La competitividad de las empresas es producto de la heterogeneidad del talento humano.</li> </ul>
Forrester y Vigier (2020)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cambio en la cultura organizacional es indispensable para que exista una adecuada gestión en las empresas laboralmente inclusivas.</li> </ul>

Continúa 

---

### Teoría de la Congruencia de Rol de Género

---

Autor (Año)	Aportación
Eagly y Karau (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su origen remonta al análisis del prejuicio que surge en la mujer cuando ocupa cargos gerenciales.</li> <li>• Cuando un trabajo no es congruente con el género de quien lo desempeña, existirán dificultades para alcanzar o mantenerse en dicho cargo.</li> <li>• Existen normas que describen comportamientos deseables vinculados al género que originan expectativas a cerca de la conducta de hombres y mujeres y que se agrupan en los denominados roles de género.</li> </ul>
Cuadrado (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La sociedad infiere los roles que se deben asumir en función del género. Esto recae en la denominada división sexual del trabajo.</li> <li>• A las mujeres se les atribuye el cuidado del hogar y la familia. Se la asocia con rasgos de fragilidad, sensibilidad, empatía y sumisión.</li> <li>• A los hombres se los vincula con roles dominantes, de mayor estatus. Se los considera asertivos, independientes, autónomos y proveedores.</li> </ul>
García y López (2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Señalan una arraigada creencia en la sociedad que promulga la necesidad de cualidades “masculinas” para desempeñarse en cargos de liderazgo.</li> </ul>
Gaba (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando el desempeño laboral de la mujer se percibe como igual o superior al del hombre, la sociedad lo considera como una ruptura de las normas por lo cual tienen una respuesta negativa frente a esta situación.</li> <li>• La mujer debe enfrentarse a dos situaciones: una evaluación negativa debido al abandono de sus “obligaciones” y por otro lado ser consideradas poco femeninas debido a la incongruencia de rol.</li> </ul>
Rudman y Phelan (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El efecto <i>backlash</i> describe las evaluaciones y trato negativo que se da a la mujer cuando no se comporta de acuerdo a su rol.</li> <li>• Los peligros a los que se enfrenta la mujer son dos: Ser despedidas por “carecer” de habilidades necesarias para el liderazgo o rechazadas por la incongruencia de rol.</li> </ul>
Vázquez y Urbiola (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problema va más allá de características biológicas. Mas bien responden a condiciones sociales y culturales que se extienden hasta el ámbito económico.</li> </ul>

Continúa 

---

### Teoría del Techo de Cristal

---

Autor (Año)	Aportación
Morrison , White y Van Velsor (1987)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una barrera transparente que limita el ascenso profesional de la mujer.</li> <li>• Reparto inequitativo de las tareas domésticas</li> <li>• La doble jornada dificulta el equilibrio en la vida personal y profesional</li> <li>• Políticas de promoción poco objetivas.</li> </ul>
Segerman- Peck (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El techo es un conjunto prácticas discriminatorias, aparentemente “invisibles” que marcan un límite profesional de ascenso para la mujer.</li> </ul>
Bustos (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La decisión de ocupar cargos directivos no se la toma considerando méritos profesionales.</li> <li>• Las relaciones sociales de los hombres ejercen gran influencia.</li> <li>• Las políticas poco objetivas generan en la mujer miedo, inseguridad, baja autoestima y culpabilidad.</li> </ul>
Barnet & Wolff (2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen normas que no están escritas, pero que dificultan el acceso de la mujer a cargos directivos.</li> <li>• Existen barreras que entorpecen el ascenso profesional de la mujer y que no son fáciles de detectar.</li> <li>• Su origen se remonta a los estereotipos y construcciones culturales asociadas al género a través del tiempo</li> </ul>
Camarena y Saavedra (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El “techo” limita las oportunidades profesionales de la mujer.</li> <li>• Las estructuras jerárquicas en las organizaciones se rigen por reglas masculinas que conservan al “perfil masculino” como el prototipo de empleado ideal.</li> </ul>

---

### Teoría del laberinto de cristal

---

Eagly y Carli (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una actualización del techo de cristal, se ha confirmado que el ascenso profesional de la mujer es posible.</li> <li>• Se llama laberinto se debido a la presencia de entradas y salidas.</li> <li>• Las salidas se dan cuando existe talento y suerte</li> <li>• Los pasadizos se encuentran conformados por la cultura, horarios laborales extendidos.</li> <li>• A las mujeres se les asigna proyectos con menores dificultades y también menos viajes, por lo cual se limita el acceso a cargos directivos.</li> </ul>
Billarín (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El laberinto es un espacio con varios puntos de entrada y salida. Allí es posible observar a las mujeres buscando caminos que les permitan avanzar y desarrollar estrategias para despuntar su carrera.</li> <li>• La subrepresentación del grupo a nivel jerárquico afectada al mismo a nivel emocional.</li> </ul>
Beaudoux (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Añade a la teoría la triple carga de trabajo que la mujer afronta. Estos son el nivel profesional, la maternidad y el cuidado de familiares y hogar. Incluso agrega el comunitario cuando la mujer debe desempeñar actividades relacionadas a la escolaridad de los hijos.</li> </ul>

*Nota:* La tabla fue elaborada con base a las teorías empleadas para dar sustento a la investigación.



## Marco Referencial

A continuación, se describen las investigaciones más relevantes vinculados con el objeto de estudio de la investigación:

Galarza y Martínez (2017) señalan al rol de la mujer en América Latina como un fenómeno social de varias aristas. La investigación evidencia disyunciones de género a través de diferencias salariales, menores oportunidades de ascenso profesional y participación en toma de decisiones para la mujeres. Además, destacan una serie de transformaciones sociales durante las últimas décadas. Producto de lo anterior, es el reconocimiento de los derechos de la mujer a nivel social, cultural y económico. Esto último facilita la participación del grupo en el ámbito público, la formulación de políticas para su protección, así como la generación de entornos más equitativos en educación.

Para Vázquez y Urbiola (2014) los estudios organizacionales deben ser incluyentes y no centrarse en temas tradicionales como eficiencia, productividad y liderazgo. Es así que consideran a los estudios de género como una herramienta útil, pues los métodos y técnicas propios de las Ciencias Sociales, son adecuados para explicar las subjetividades en los espacios laborales y la toma de decisiones. Esto debido a que permiten la comprensión de las relaciones entre hombres y mujeres. Respecto a las asimetrías laborales, para los autores no basta con aumentar la participación de la mujer en puestos de decisión. Mas bien estas se contrarrestan a medida que se identifique como se compone el modelo masculino dominante que cada día se recrea y refuerza.

Para García, González y Murillo (2017) aun cuando las investigaciones respecto a género de la gerencia son amplias, su aplicación en las PYMES es limitada. Los resultados obtenidos en un estudio realizado a 142 PYMES de Cali, a través de una encuesta estructurada reflejan que según el género del gerente las organizaciones tienen características específicas.

Aquellas cuyo liderazgo es femenino son escasas en el sector manufacturero y de alta tecnología. Tienen mayor número de empleados, pero menor PLF. La mayor parte de estas empresas no son familiares, no tienen junta directiva y cuando existe, la participación femenina es mayor. El nivel de formación de las gerentes con frecuencia es básico. Por otro lado, García, García y Madrid (2018) señalan que el aumento de la PLF estimula la incorporación de una perspectiva de género en las investigaciones. Así pues, realizaron un estudio empírico en 600 PYMES de Murcia. Para la caracterización del comportamiento de las organizaciones según el género del gerente emplearon un análisis univariante y multivariante.

Los resultados reflejan que aquellas empresas cuyo liderazgo es femenino tienen mayor participación en el sector de servicios y una posición tecnológica débil, son de menor tamaño y sobre todo de carácter familiar. Finalmente, los autores consideran que la participación de la mujer en el mundo laboral aún está marcada por roles de género. Producto de lo anterior señalan que contribuir al desarrollo de estudios de género en las PYMES es útil para identificar procesos de cambio cultural en las organizaciones y generar mejores oportunidades profesionales para la mujer.

La cultura organizacional es otra de las variables con las cuales se vincula al género del gerente. García, García y Madrid (2018) a través de un estudio cuantitativo aplicado a 600 PYMES de Murcia-España obtuvieron que el género influye significativamente en la cultura organizacional. Las empresas gestionadas por mujeres presentan valores de la Cultura Clan: lealtad, compromiso, trabajo en equipo y la unión de las personas. Las empresas gestionadas por hombres se orientan a valores de la Cultura Mercado, entre otros destacan el respeto por la norma y la penetración en el mercado para el éxito. Entonces al momento de dirigir una empresa, hombres y mujeres aplican valores opuestos. La mujer se orienta a lo interno y lo flexible, mientras que el hombre se inclina por lo externo.

Respecto al género y la innovación Salas, García y Azuero (2018) realizaron un estudio empírico en 142 PYMES del sector de manufactura y alta tecnología de Cali. Los resultados reflejan que la innovación en las PYMES se vincula la gestión organizativa y al crecimiento, más no a la gestión del producto y los servicios. Los autores aseveran que ser mujer o ser hombre no incide significativamente en la innovación. Producto de lo anterior consideran que las distinciones de género a nivel gerencial son innecesarias. Sin embargo, destacan que aún se presencia una brecha latente en estudios similares. Esto último dificulta la consolidación de un panorama general en el cual se pueda apreciar de mejor manera la influencia del género en el nuevo paradigma empresarial.

Respecto a los beneficios de gestionar organizaciones inclusivas Cortés y Cisterna (2015) obtuvieron las siguientes conclusiones. Las empresas que practican la inclusión laboral son más exitosas. Esto se explica debido a que los equipos de trabajo diversos presentan mayor eficiencia laboral. Tal característica representa mayor éxito a la hora de participar en mercados diferentes con clientes diversos. Asimismo, la riqueza en recurso humano garantiza el incremento de la creatividad y las actividades intraempresariales. Esto último aumenta el atractivo de la empresa en el mercado. La inclusión también contribuye a la mejora de la cultura organizacional. Los entornos de trabajo diversificados son más atractivos para el talento humano, especialmente para las nuevas generaciones.

Finalmente, la diversidad también incrementa la reputación de la compañía pues tanto la sociedad como los gobiernos mantienen una percepción positiva de las prácticas de inclusión e integración. A continuación, se presenta a manera de resumen los principales estudios que sirven de referencia para la presente investigación en la tabla 3.

**Tabla 3***Principales estudios empleados para el marco referencial*

<b>Autor (año)</b>	<b>Objetivo de estudio</b>	<b>Metodología</b>	<b>Dimensiones o variables</b>
(Galarza & Martínez, 2017)	Analizar el modernismo, la posmodernidad, la mujer posmoderna y su influencia en América Latina.	Revisión bibliográfica y análisis crítico de los hallazgos.	Igualdad y diferencia de género. Políticas de protección a las mujeres
(Vázquez & Urbiola, 2014)	Mostrar la importancia de la variable género en los estudios organizacionales.	Revisión bibliográfica del manejo histórico de la perspectiva de género en la teoría de la organización (TO)	Género Relaciones laborales, (división del trabajo, asimetrías y posiciones de poder)
(García, González, & Murillo, 2017)	Caracterizar el comportamiento de las PYMES según la gerencia sea hombre o mujer,	Enfoque cuantitativo. Encuesta estructurada a 142 gerentes de Cali	Género del gerente, sector, tamaño de la empresa, edad de la organización, carácter familiar, junta directiva, socios o dueños y nivel de formación
(García, García, & Madrid, 2018)	Identificar y caracterizar el comportamiento de la PYMES considerando el género del gerente.	Estudio empírico aplicado en una muestra de 600 PYMES de Murcia-España. Encuesta dirigida al gerente de la empresa	Género del gerente, edad empresarial, sector de actividad, carácter familiar de la empresa, formación del gerente y posición tecnológica
(García, García, & Madrid, 2018)	Analizar cómo incide el género de la gerencia sobre el desarrollo de la cultura organizacional de la PYMES en Murcia-España.	Enfoque cuantitativo Cuestionario a los gerentes de una muestra de 600 PYMES.	Género de la gerencia Cultura organizacional

Continúa 

Autor (año)	Objetivo de estudio	Metodología	Dimensiones o variables
(Salas, García, & Azuero, 2018)	Identificar el efecto del género del gerente en la innovación de las Pymes de Cali.	Estudio empírico cuantitativo. Encuesta aplicada a 142 gerentes de PYMES del sector manufacturero y de alta tecnología en Cali.	Género del gerente Innovación
(Cortés & Cisterna, 2015)	Romper el paradigma de la inclusión como una acción benéfica y explorar los beneficios corporativos en productividad, clima laboral, trabajo en equipo e imagen corporativa.	Cuantitativa para medir, evaluar y clasificar los tipos de desempeño	Industria Tamaño Tipo de contratación

*Nota:* La tabla resume los estudios empleados que dan sustento a la investigación.

## Marco Conceptual

### **PYMES**

El SRI (2019) las señala como el conjunto de pequeñas y medianas empresas. Se distinguen por el volumen de ventas, el patrimonio, el número de trabajadores, y el nivel de producción y activos. Su giro de negocio se vincula a la producción, la demanda y la compra de bienes y servicios de valor agregado. A criterio de Méndez (1997) comparten ciertas características. Entre otras, que el capital inicial se aporta por una o dos personas para formar una “sociedad”. Los dueños asumen los cargos directivos a través de conocimientos empíricos. Abastecen un amplio mercado, que no es necesariamente local. Se encuentran en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a convertirse en mediana con aspiración a ser una grande.

Según INEC (2019) las PYMES representan el 8,72% de las empresas constituidas, cerca del 25% del PIB no petrolero y el 5% de las exportaciones. Respecto a la estructura de las empresas según su tamaño, se presenta la siguiente tabla:

**Tabla 4**

*Estructura de las empresas según su tamaño*

<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>No. Empresas</b>	<b>%</b>
Microempresa	816.553	90,81%
Pequeña empresa	64.117	7,13%
Mediana empresa A	8.529	0,95%
Mediana empresa B	5.749	0,64%
Grande empresa	4.260	0,47%
<b>Total</b>	<b>899.208</b>	<b>1</b>

**Nota:** La tabla describe la estructura de las empresas según su tamaño. El universo son las empresas que presentaron ventas en el SRI o plazas de empleo en el IESS. Tomado del Directorio de Empresas y Establecimientos 2018 por INEC (2019).

De acuerdo a la actividad económica, se distribuyen como sigue:

**Tabla 5**

*Estructura de las empresas por sector económico*

<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>No. Empresas</b>	<b>%</b>
Servicios	383.582	42,66%
Comercio	314.127	34,93%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	93.336	10,38%
Industrias Manufactureras	75.364	8,38%
Construcción	30.826	3,43%
Explotación de Minas y Canteras	1.973	0,22%
<b>Total</b>	<b>899.208</b>	<b>100,00%</b>

**Nota:** Elaboración propia. La tabla muestra la estructura de las empresas por sector económico. El 40,44% se encuentra en servicios, 36,69% en comercio, 8,70% en manufactura, 7,25% agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, 6,30% en construcción y el 0,61% en explotación de minas y canteras. Tomado del *Directorio de Empresas y Establecimientos 2018* por INEC (2019).

Asimismo, en las PYMES se emplea el 36% de la PEA.

**Tabla 6**

*Plazas de empleo registradas en el IESS según tamaño de empresa*

<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>Plazas de empleo registradas en el IESS</b>	<b>%</b>
Microempresa	1.189.741	39,48%
Pequeña empresa	740.658	24,58%
Mediana empresa A	561.228	18,63%
Mediana empresa B	285.517	9,48%
Grande empresa	236.038	7,83%
<b>Total</b>	<b>3.013.182</b>	<b>100,00%</b>

*Nota:* Elaboración propia. La tabla muestra las plazas de empleo registradas en el IESS según el tamaño de la empresa. Tomado del *Directorio de Empresas y Establecimientos 2018* por INEC (2019).

A continuación, se muestran las plazas de empleo registradas según sector económico.

**Tabla 7**

*Plazas de empleo registradas en el IESS por sector económico.*

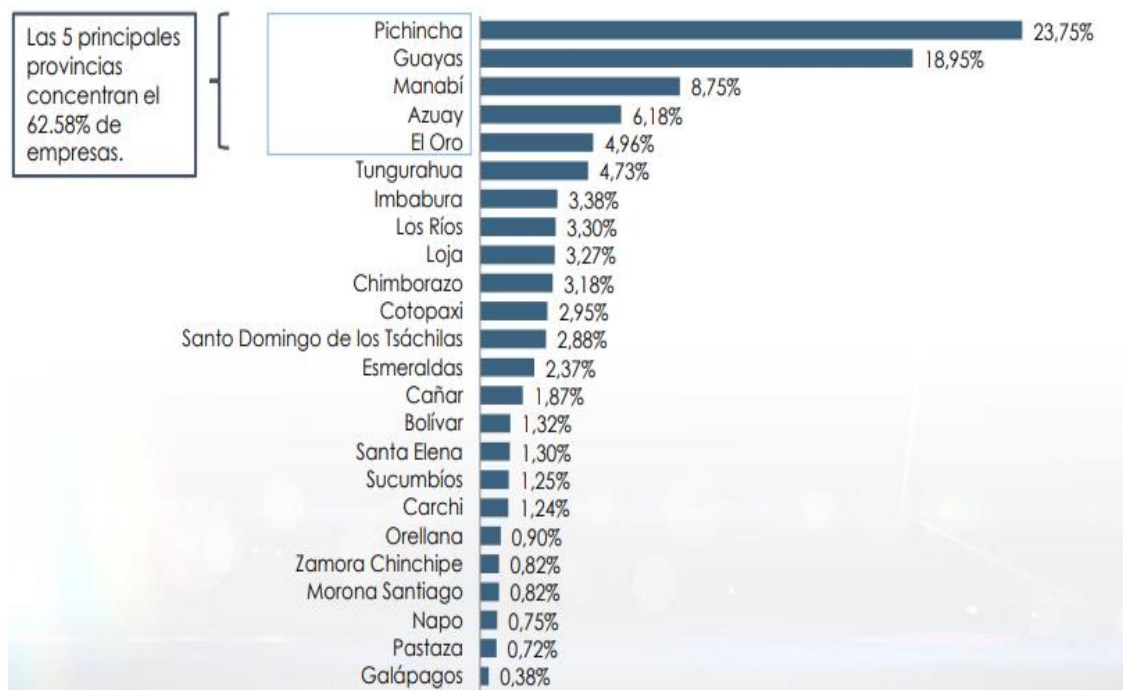
<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>No. Empresas</b>	<b>%</b>
Servicios	1.681.587	55,81%
Comercio	552.923	18,35%
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	391.889	13,01%
Industrias Manufactureras	225.719	7,49%
Construcción	125.064	4,15%
Explotación de Minas y Canteras	36.000	1,19%
<b>Total</b>	<b>3.013.182</b>	<b>100,00%</b>

*Nota:* Elaboración propia. La tabla muestra las plazas de empleo registradas en el IESS por sector económico. Tomado del *Directorio de Empresas y Establecimientos 2018* por INEC (2019).

Respecto a su ubicación, la mayor cantidad se encuentra en Pichincha (23,75%) y Guayas (18,95%). Según Peña y Vega (2017) ello se debe a la concentración de líneas de microcrédito en dichas provincias y también a la presencia de las grandes empresas, a las que las PYMES abastecen.

**Figura 2**

*Concentración de las PYMES según provincia*



*Nota:* La figura muestra la concentración porcentual de las PYMES según la provincia. Tomado del *Directorio de Empresas y Establecimientos 2018* por INEC (2019).

Respecto a las dificultades que atraviesan las PYMES, Espino (2005) señala que presentan debilidades bien definidas a nivel interno y externo. Entre otras, menciona deficiente gestión administrativa, baja productividad y competitividad, complejidad de acceso a créditos y escasa planificación. Esto último, de manera conjunta da como resultado empresas de poca madurez y desarrollo económico. Asimismo, menciona que las PYMES “subsisten”; es decir que no desaparecen, pero tampoco muestran crecimiento.



### ***La Cámara De La Pequeña y Mediana Industria de Pichincha CAPEIPI***

La Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha (2019) es un gremio fundado en 1971. Actualmente se constituye por 1.350 empresas distribuidas en ocho diferentes subsectores productivos: alimentos, construcción, eventos y servicios, gráfico, maderero, metalmeccánico, químico y textil. Su aporte en conjunto representa el 2,2% del PIB. Para el periodo 2019-2020 se encuentra presidida por el Ing. Gustavo Ruiz Paulsen y los socios integrados. Su objetivo principal es representar y prestar servicios empresariales de calidad para favorecer a los socios, instituciones adscritas y a las alianzas de carácter público - privadas.

Los beneficios que aporta la CAPEIPI (2019) a los socios son:

- Descuento en ferias que se realicen en el Centro de Exposiciones Quito.
- Pagos de hasta el 80% de cursos acreditados por la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales SETEC.
- Descuentos en cursos, programas y seminarios que realice el Instituto de Capacitación de la Pequeña Industria ICAPI.
- Asesoría jurídica gratuita en la primera consulta hasta el diagnóstico.
- Para representación legal se otorga el 25% de descuento.
- Atención en ventanillas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), el Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP), El Banco Nacional de Fomento (BNF), La Superintendencia de Compañías, El Gobierno Provincial de Pichincha y el Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Emisión de Certificados de Origen.
- Créditos a través de asesoría especializada en Instituciones Financieras públicas y privadas.
- Seguro de vida, asistencia médica y mortuoria.

### ***Industria manufacturera***

Según Santeliz y Contreras (2014) esta industria orienta sus actividades económicas hacia la transformación de materias primas o bienes semiprocesados que se encuentran listos para ser distribuidos o consumidos. Para Mantilla, Ruiz, Mayorga y Vilcacundo (2015) la industria es heterogénea, pues se encuentra conformada por 24 subsectores que incluso impulsan a otras unidades económicas. Durante el periodo 2013-2018 existieron en promedio, 7058 empresas que registraron \$19.049 millones en ventas, salarios del \$11.381 millones; es decir el 23% del total del sector societario.

La importancia del sector industrial, radica en su aporte a la producción nacional, empleo y los ingresos que aporta para el Estado (INEC, 2020). Según datos del Banco Central del Ecuador BCE (2020) esta industria tiene la mayor contribución promedio al PIB anual. En el periodo 2013-2018 fue del 14,09%, además la califica como el segundo rubro más importante en volumen de ventas. Para 2019, INEC (2020) registra que generó el 10% de empleos y el 12,5% de la producción nacional. Además, con \$ 9 mil millones generados fue el sector de mayor aporte a la economía nacional.

### ***Gerente***

Según Ramírez (2007) es el cargo cuya actividad principal es gestionar, coordinar y direccionar actividades y funciones de un equipo de trabajo. Busca que las actividades se realicen de manera efectiva, optimizando los recursos económicos, materiales o humanos para alcanzar los objetivos institucionales (Belker & Garys, 2007). Sánchez (2011) añade que puede estar al mando de un departamento, área o equipo de trabajo, por lo cual, es posible hallar varios tipos. Para la presente investigación, se empleará la definición asociada a gerente general. Esta posición abarca la mayor responsabilidad en la administración de una empresa. Acredita al funcionario uno de los rangos jerárquicos más altos en la estructura organizacional, pues tiene a su cargo la toma de decisiones que influyen sobre la rentabilidad (Ramírez, 2007).

### **Género**

Según Dávila (2003) es la clase a la cual pertenece un conjunto de objetos o seres provenientes de la misma naturaleza que comparten forma y características. También se refiere a las construcciones sociales respecto a funciones, comportamientos, actividades y atributos asignados a hombres y mujeres. Martínez y Bonilla (2000) señalan que en el campo de las Ciencias Sociales existe una distinción entre el concepto biológico de género. En los seres humanos se conoce como sexo al concepto que abarca características biológicas y que se distingue en hombre y mujer. El género se refiere a la identidad sexual que se distingue por femenino y masculino.

Amador (2010) sugiere que la concepción cultural da lugar a la discusión sobre la identidad. Como resultado de estudios asociados al comportamiento humano y social se ha concluido una marcada separación entre el sexo asignado y el género socialmente asumido. La presencia de tales asignaciones puede generar desigualdades por la presencia de diferencias que favorecen sistemáticamente a uno de los grupos.

### **Rol de género**

Según Fernández (2002) es el conjunto de normas prescritas de comportamientos deseables que se encuentran vinculados al género. Un rol describe qué deben hacer y qué lugares deben ocupar. Lupano y Castro (2011) añaden que los roles siguen normas descriptivas y prescriptivas. Las primeras son expectativas compartidas por los miembros de un grupo en función de lo que realmente hacen. Las prescriptivas se refieren a las expectativas que mantienen los miembros de un grupo sobre lo que de manera ideal deberían hacer. Finalmente, según Cuadrado (2004) las personas infieren los roles que se deben asumir en función del género atribuyéndose a las mujeres el cuidado del hogar y la familia. A los hombres se los vincula con roles dominantes, de mayor estatus y poder por lo cual se los considera como asertivos, independientes y autónomos.

### **Género y el nivel de formación**

Según Valera (2009) la formación profesional es la secuencia continua de enriquecimiento en conocimiento, capacidades y aptitudes. El objetivo de la misma es insertarse en el mundo laboral. El autor agrega que esta puede categorizarse en educación básica, bachillerato y superior. En ese sentido, para la presente investigación se considerará el nivel de formación superior, por lo cual es pertinente mencionar lo establecido por La Ley Orgánica de Educación Superior (2010) en la cual esta puede ser:

**Tabla 8**

*Niveles de formación de la educación superior*

<b>Nivel de formación</b>	<b>Título</b>
<b>Tercer nivel tecnológico</b>	Títulos profesionales de técnico superior, tecnólogo superior o su equivalente y tecnólogo superior universitario o su equivalente.
<b>Tercer nivel de grado</b>	Grados académicos de licenciatura y los títulos profesionales universitarios o politécnicos y sus equivalentes.
<b>Posgrado tecnológico</b>	Especialista tecnológico y el grado académico de maestría tecnológica
<b>Posgrado académico</b>	Títulos de especialista y los grados académicos de maestría, PhD o su equivalente

*Nota:* La tabla muestra los niveles de formación de la educación superior considerados en el art. 118 de la La Ley Orgánica de Educación Superior (2010).

Respecto al género y el nivel de formación Ruiz y Santana (2018) mencionan que, a pesar de la integración masiva de la mujer en la educación superior, aún existen comportamientos discriminatorios de tipo sexistas. Estos influyen en la elección de carreras consideradas tradicionalmente femeninas, asimismo los autores destacan que las mujeres tienden a seleccionar carreras de Humanidades, Ciencias Experimentales, Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Salud, motivadas por brindar ayudar a otras personas. Los hombres buscan estudios técnicos para ganar un buen sueldo e independizarse.

Morejon (2010) destaca que, a pesar de la feminización y masculinización de las carreras profesionales, las mujeres se insertan en diversos sectores laborales. Sin embargo, a criterio de Navarro y Casero, (2012) la cultura patriarcal normaliza la asociación de la afectividad con las mujeres, mientras que la inteligencia con los hombres. Por tal razón destaca que las funciones asociadas a la mujer, respecto al hogar y la vida profesional la obligan a seleccionar profesiones que no interrumpen la vida familiar y laboral. Es así que los cargos que asumen, con frecuencia se alejan de los directivos debido a que estas exigen mayor tiempo a la vida profesional.

### **Género y subsector de la empresa**

La población objeto de estudio se encuentra distribuida en siete diferentes subsectores productivos, a continuación, se describen los mismos:

#### ***Subsector Alimenticio***

Agrupación a las pequeñas y medianas empresas cuyo giro de negocio se centra en la producción y comercialización de alimentos y bebidas (CAPEIPI, 2019).

#### ***Subsector de la Construcción***

Agrupación a las pequeñas y medianas empresas cuyo giro de negocio se vincula a la construcción y la producción de la materia prima empleadas en el sector (CAPEIPI, 2019).

#### ***Subsector Gráfico***

Agrupación a las pequeñas y medianas empresas, incluidas las editoriales, cuyo giro de negocio se relaciona a la preimpresión, diseño, impresión, encuadernado y acabado de material gráfico (CAPEIPI, 2019).

#### ***Subsector Maderero***

Agrupación a las pequeñas y medianas empresas cuyo giro de negocio se relaciona al procesamiento de la madera; es decir, desde el momento en el que se la planta hasta su transformación en bienes de uso práctico (CAPEIPI, 2019).

***Subsector Metalmecánico***

Agrupación a las pequeñas y medianas empresas cuyo giro de negocio se relaciona al abastecimiento de otras industrias con maquinarias industriales, partes, bienes y herramientas metálicas elaboradas a medida, siendo el metal y las aleaciones de hierro, la materia prima básica para su operación (CAPEIPI, 2019).

***Subsector Químico***

Agrupación a las pequeñas y medianas empresas cuyo giro de negocio se relaciona a la extracción, elaboración y procesamiento de materia prima de origen natural o sintética para transformarlas en productos de características diferentes a las que tenían en un inicio (CAPEIPI, 2019).

***Subsector textil***

Agrupación a las pequeñas y medianas empresas cuyo giro de negocio se relaciona a la producción de fibras ya sea de origen natural o sintética, hilados, telas y productos que se encuentren vinculados a la producción de prendas (CAPEIPI, 2019).

Respecto a la relación entre género de la gerencia y el sector de la empresa, García, García y Madrid (2018) hallaron que las empresas que son gestionadas por mujeres, se encuentran principalmente en el sector de servicios. García y González (2017), llegaron a la conclusión de que no es común que las empresas gestionadas por mujeres se encuentren en sectores de manufactura y alta tecnología. Asimismo, según el informe del Gobierno de Chile (2017) respecto al género en las empresas, la participación de las mujeres en cargos gerenciales se concentra en el comercio. Por otro lado, comúnmente los hombres ocupan cargos gerenciales en empresas de construcción, transporte y almacenamiento.

## Género y el tamaño de la empresa

Según González (2005) el tamaño de la empresa se refiere a la magnitud económica explicativa de la estructura y actividad de una empresa. Además, es uno de los criterios cuantitativos comúnmente empleados para clasificar a las empresas. En ese sentido Galindo (2007) añade que emplear esta variable en las investigaciones empresariales es interesante. Esto último debido a que, a medida que cambia el tamaño de las empresas, también lo hacen las legislaciones y los impuestos asociadas a las mismas. En Ecuador existen una clasificación específica para definir a las empresas según el tamaño. A continuación, se describe la misma, tomando en cuenta el número de trabajadores y los ingresos anuales

**Tabla 9**

*Tamaño de las empresas de acuerdo al número de trabajadores e ingresos*

<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>N° de trabajadores</b>	<b>Ingresos anuales</b>
Micro	De 1 a 9	Menores a \$100.000
Pequeña	De 10 a 49	Entre \$100.001 a \$1.000.000
Mediana A	De 50 a 99	Entre \$1.000.001 a \$ 2.000.000
Mediana B	De 100 a 199	Entre \$2.000.001 a \$ 5.000.000
Grande	Más de 200	Más de \$5.000.001

*Nota:* La tabla describe la clasificación de las empresas según el tamaño, en función del número de empleados y los ingresos anuales. Elaborado por autora de la investigación en base a información obtenida de INEC (2019).

Respecto a la vinculación del género de la gerencia y el tamaño de la empresa Dini y Stumpo (2018) destacan que, con frecuencia la gerencia femenina se encuentra asociada a empresas de menor tamaño. Díaz y Jimenez (2010) añaden que es común asociar el tamaño con el volumen de ventas y el número de empleados por lo cual, las lideradas por mujeres no se orientan al crecimiento.

Finalmente, SESLA (2010) añade que existen diferencias en las características de las empresas que dirigen hombres y mujeres. De allí que concluya que es común que las empresas de menor tamaño sean lideradas por mujeres.

### **Género y edad de la empresa**

A criterio de Rodríguez y Hernández (2014) la edad de la empresa es una variable que representa el tiempo de vida de la organización en el mercado. Además, refleja la experiencia y el conocimiento acumulado durante su trayectoria. Por otro lado, Berger y Udell (1998) clasifican a las empresas de la siguiente manera, en función de la edad:

**Tabla 10**

*Grupos de edades para las empresas*

<b>Denominación</b>	<b>Tiempo en el mercado</b>
<b>Jóvenes</b>	De 0 a 4 años
<b>mediana edad</b>	De 5 a 24 años
<b>Viejas</b>	Más de 25 años

*Nota:* La tabla describe la clasificación de las empresas en función del tiempo de permanencia en el mercado, según lo establecido por Berger y Udell (1998).

Respecto a la relación del género de la gerencia y la edad de la empresa Díaz y Jimenez (2010) consideran que, al momento de gerenciar, las mujeres afrontan desventajas. Las empresas que tienen a su cargo se caracterizan por ser de menor dimensión y tener menos años de presencia en el mercado. Esto último dificulta el aprendizaje y conocimiento del mercado.

### **Género y el carácter familiar de la empresa.**

Martínez (2010) establece que las empresas familiares son aquellas estructuras económicas cuya propiedad pertenece en más del 50% a un grupo familiar. También aquellas cuyos cargos directivos, son ocupados por miembros de una familia. El autor



menciona que en estas organizaciones se espera que las generaciones siguientes den continuidad a la empresa.

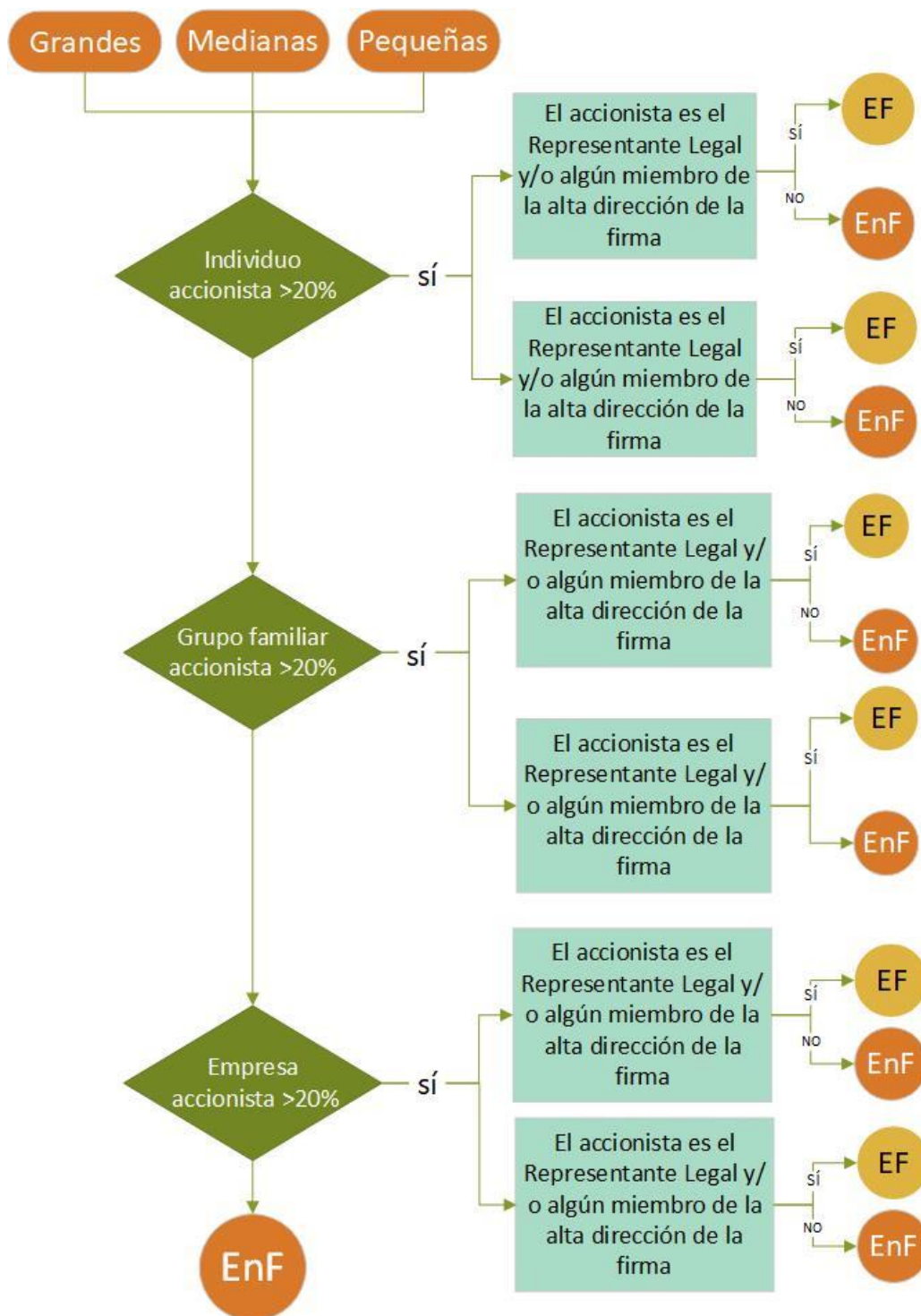
Acosta y Espín (2019) señalan que a nivel mundial una gran cantidad de empresas se encuentran conformadas por familias y debido a las relaciones filiales, estas presentan grandes cambios a nivel estructural y crecen a en función de la ascendencia y la descendencia. Por su parte Molina (2016) destaca que son las organizaciones económicas de mayor antigüedad, por lo cual mantienen una participación representativa en la economía de un país. En ese sentido, Camino y Bermudez (2018), destacan que este comportamiento no es ajeno en Ecuador, pues en el país representan el 90,5% del total de empresas contituidas y el 51% del PIB.

Respecto a la relación entre el género de la gerencia y el carácter familiar de las empresas Andersson et al. (2018) plantean que es una práctica común que las mujeres asumen la gerencia. Lo anterior como consecuencia de las habilidades adquiridas por este género en las labores que desempeña en el hogar y la familia. Por el contrario, Idioa y Covadonga (2017) encontraron que, a pesar de que el género no es una limitante para el acceso a cargos gerenciales, hay más sucesores hombres que mujeres.

El orden de nacimiento en el proceso de sucesión influye en gran medida, principalmente si el primer hijo es varón. Sin embargo, también es común que las mujeres declinen las propuestas de incorporarse a las empresas debido a que buscan empoderamiento. Finalmente, para determinar si una empresa es de tipo familiar; se empleará la metodología propuesta en el estudio de Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica por Camino y Bermudez (2018).

Figura 3

Delimitación para identificar a las EF y EnF en el Ecuador



Nota: La figura muestra la metodología propuesta por Camino y Bermudez (2018), para identificar a las empresas familiares (EF) y empresas no familiares (EnF).

### **Capítulo III Marco Metodológico**

En el capítulo III se expone el diseño metodológico de la investigación. Posterior a ello se describe a la población objeto de estudio, el diseño muestral, las técnicas e instrumentos a través de los cuales se relevaron los datos y finalmente el procesamiento de los mismos.

#### **Diseño metodológico**

En la presente investigación se emplea la técnica de la triangulación. Según Flick (2018) este análisis implica el uso de dos o más métodos de recolección de datos para el estudio de un mismo fenómeno. Al presentarse múltiples perspectivas, se pretende encontrar convergencia, pues este punto de unión se considera como la realidad. El autor destaca que la diversidad de enfoque contribuye a la ampliación del conocimiento y sobre todo promueve la calidad investigativa. Así pues, para el presente estudio la recolección de datos se desarrolla a través de la investigación documental, el análisis de datos secundarios y la entrevista semiestructurada.

#### ***Enfoque de la investigación***

El enfoque de la investigación es mixto; lo cual implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder al planteamiento del problema (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En el desarrollo de la investigación se emplea tanto metodología cuantitativa como la cualitativa para abordar de mejor manera el problema de investigación. En ese sentido el enfoque cuantitativo se empleó para medir y procesar los datos obtenidos a través de las fuentes secundarias. En el análisis univariado y bivariado se realizó el cálculo de las frecuencias y de los porcentajes que estos representan para caracterizar a las PYMES objeto de estudio, de manera general y también en función del género femenino.

Por otro lado, para la información obtenida a través de la aplicación de las entrevistas semiestructuradas hacia los líderes de opinión se empleó el enfoque cualitativo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) este tipo de investigación pretende estudiar el comportamiento social para darle significado a sus acciones. Así pues, emplea datos sin medición numérica a través de los cuales se pretende dar respuesta a preguntas e hipótesis de investigación. Los autores señalan que este enfoque presenta beneficios. Entre otros, destacan que la abundancia de datos permite ampliar las interpretaciones y por lo tanto el conocimiento.

### **Tipología de investigación**

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan la siguiente estructura para definir el diseño metodológico de la investigación

#### ***Por su finalidad***

La finalidad de la presente investigación es de tipo aplicada debido a que los resultados y conclusiones de la misma pueden ser empleados por los individuos que se encuentren en cargos directivos en las empresas para contribuir a la solución de la problemática planteada en el estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

#### ***Por el control de variables***

La presente investigación emplea el diseño no experimental, pues se pretende conocer el comportamiento del fenómeno en estudio sin recurrir a la manipulación de las variables seleccionadas (Der Hagopian, 2016).

#### ***Por el tiempo de ejecución***

En el presente estudio las variables fueron relevadas de manera individual para describir las relaciones existentes. En consecuencia, el estudio es transversal debido a que la recolección de los datos observados en las variables se delimitó a un periodo específico. En el caso de la investigación, este corresponde al año 2019 (Rodríguez & Mendivelso, 2018).

***Por el alcance***

El objetivo de la presente investigación es “determinar si existe relación entre la participación femenina en cargos gerenciales y las características de las PYMES manufactureras del DMQ en el año 2019”. Entonces el nivel del estudio es descriptivo debido a que se pretende, describir las características de las empresas en función de las variables; nivel de formación del gerente general, subsector, tamaño, edad y carácter familiar de la empresa. Posteriormente, describir la relación entre el género del gerente general y las variables mencionadas. Entonces en primer lugar, se describen las variables de manera individual, pero de manera posterior se va más allá de las descripciones; es decir se establecen relaciones. De esta forma se comprende de mejor manera el fenómeno en estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

***Por el tipo de inferencia***

La metodología es deductiva, pues a partir de la revisión bibliográfica se para partir de lo general hacia lo particular; es decir a la población de estudio. Además, se plantearon hipótesis de investigación para dar respuesta a la pregunta de investigación. Es decir, se pretende investigar al objeto de estudio desde una perspectiva general hasta definir los hechos de manera particular. Dada la versatilidad que presenta esta metodología, es la que mejor se ajusta para los fines pertinentes (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

***Población y muestra***

A continuación, se describe las poblaciones objeto de estudio y el diseño muestral.

***Población***

Es el conjunto de individuos al cual se dirige la investigación; es decir, el número total de elementos a analizar para inferir un resultado.

Existen poblaciones finitas, cuyo total es menor a 100.000 elementos, mientras que la infinitas son aquellas que superan los 100.000 elementos (Corral & Franco, 2015). El objetivo del presente estudio es determinar si existe o no relación entre la participación femenina en cargos gerenciales y las características de las PYMES manufactureras del DMQ en el año 2019, entonces para la presente investigación, se distinguen dos poblaciones.

La primera corresponde a las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI. De esta población, a través de la revisión de los datos secundarios se obtuvo la información de nivel de formación del gerente general, subsector, tamaño, edad empresarial y el carácter familiar de la empresa.

Con base a lo anterior, entonces la primera población de estudio corresponde a 384 empresas manufactureras registradas en la CAPEIPI, con la siguiente distribución:

**Tabla 11**

*PYMES Manufactureras de la CAPEIPI ubicadas en Quito*

Sector	Número	Porcentaje
Alimentos	78	20%
Construcción	22	6%
Gráfico	31	8%
Maderero	14	4%
Metalmecánico	86	22%
Químico	85	22%
Textil	68	18%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

*Nota:* La tabla muestra la cantidad de PYMES Manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI (2019), distribuidas en los siete subsectores productivos.

La segunda población de estudio, para contrastar los resultados obtenidos a través del análisis de los datos secundarios, corresponde a cuatro líderes de opinión, a quienes se aplicaron entrevistas semiestructuradas mediante un cuestionario de cinco preguntas (véase anexos) correspondientes a las hipótesis planteadas en el estudio.

## **Diseño Muestral**

A continuación, se describe el diseño muestral de la investigación

### ***Cálculo de la muestra para las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI***

Para la recolección de los datos secundarios de las variables, nivel de formación profesional del gerente general, subsector, edad, tamaño empresarial y carácter familiar de la empresa, la población objeto de estudio corresponde a 384 PYMES. Al ser esta una población pequeña y con el objetivo de disminuir el sesgo en la información no se calculó una muestra.

### ***Cálculo de la muestra de los líderes de opinión***

Para contrastar los hallazgos obtenidos del análisis de datos secundarios sobre la relación de la participación femenina en cargos gerenciales y su relación sobre las características de las PYMES Manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI en el año 2019, se realizó una entrevista semiestructurada dirigidas a líderes de opinión (véase anexos). La elección de los participantes en la entrevista se realizó a través del empleo de una muestra no probabilística por conveniencia.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) este procedimiento no requiere cálculo. La elección depende de las características de la investigación, los intereses del investigador, la facilidad de acceso, la disponibilidad de los involucrados, el tiempo u otro elemento determinado por conveniencia del investigador.

Así pues, la entrevista planteada en el estudio se dirige hacia líderes de opinión empresariales. La relevancia de la participación de este perfil se debe a que un líder de opinión reúne gran parte de las características de un grupo social. Representa los deseos y necesidades del grupo, además de que influye en las decisiones del mismo (Núñez & Vázquez, 2008).

En esta línea se establecieron los siguientes parámetros de selección para las personas que intervinieron en las entrevistas del estudio. Primero, preferentemente de género femenino por el enfoque de la investigación. Segundo, ser representantes de la CAPEIPI, debido a que a este gremio se encuentran afiliadas las empresas en estudio. Tercero, encontrarse en la cúspide directiva de empresas familiares y no familiares de Ecuador. Cuarto, ser directivos de empresas relacionadas con la gestión de talento humano y quinto, la apertura y predisposición para participar en la investigación.

De acuerdo a los criterios de selección mencionados, las personas que participaron en las entrevistas reúnen el siguiente perfil:

**Tabla 12**

*Perfil de los participantes en la entrevista semiestructurada*

<b>Organización</b>	<b>Género</b>	<b>Cargo o función que desempeña</b>	<b>Parámetro de selección</b>
CAPEIPI	Femenino	Directora de Asistencia Técnica CAPEIPI	Ejerce un cargo directivo en el gremio al cual están afiliadas las PYMES objeto de estudio.
ILE C.A.	Femenino	Presidenta Ejecutiva	Se encuentra en la cúspide directiva de una empresa familiar
Laboratorios Windsor S.A.	Femenino	Presidenta Ejecutiva	Se encuentra en la cúspide directiva de una empresa no familiar
Corporación Legacy	Femenino	Directora y mentor empresarial en el área de Recursos Humanos	Ejerce un cargo directivo en una empresa vinculada a la gestión de talento humano

*Nota: La tabla describe el perfil de los participantes en la entrevista semiestructurada.*



### **Técnica e instrumento de recolección de datos**

De acuerdo a Benavides y Gómez (2005) en la investigación cualitativa, el grado en el cual los resultados son válidos es cuestionable. Además, destacan que criterios como la objetividad, la confiabilidad, la validez y aplicabilidad son difíciles de valorar. Esto último se debe a que, al usar una sola técnica, los estudios son propensos a sesgos o fallas metodológicas. De allí que en la presente investigación se emplee la técnica de la triangulación para fortalecer la calidad del estudio. Según Flick (2018) este análisis implica el uso de dos o más métodos, teorías, fuentes de datos o investigaciones en el estudio de un fenómeno. De esta manera se suman las fortalezas de las técnicas empleadas, mientras que las debilidades se sobreponen.

La principal ventaja de la triangulación, es la visualización del fenómeno en estudio desde diferentes ángulos. De esta forma aumenta la validez del estudio, así como la identificación de hallazgos consistentes. En la presente investigación, la recolección de datos se desarrolló en tres partes. En la primera, a través de la investigación documental y bibliográfica se realizó una revisión sistemática y exhaustiva de investigaciones vinculadas al tema en estudio. En una segunda parte, se empleó la misma técnica para la extracción de los datos de fuentes secundarias. Entre ellas la base de socios de la CAPEIPI y las páginas web de la Superintendencia de Compañías y la SENESCYT. El instrumento empleado para la recolección fue la ficha de registro

Para la investigación de campo se empleó la técnica de la entrevista semiestructurada. El instrumento a través del cual se relevó la información fue el cuestionario. La selección es consecuencia de la flexibilidad de la técnica y el instrumento. Es decir que, a pesar de estructurarse con preguntas comunes para los participantes; también pueden surgir preguntas de manera espontánea. Para el desarrollo de las entrevistas se utilizaron plataformas digitales de videoconferencia, Meet y Zoom (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).


### Operacionalización de las variables de la investigación

A continuación, se presenta la operacionalización de las variables, donde se describe el objetivo general de la investigación, los componentes, la definición correspondiente y la técnica e instrumento de recolección de datos.

**Tabla 13**

*Operacionalización de las variables*

<b>Objetivo General:</b> Determinar si existe relación entre la participación femenina en cargos gerenciales y las características de las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI en el año 2019, según las variables, subsector, tamaño, edad empresarial, carácter familiar y nivel de formación del gerente general para contribuir a los estudios de género en las organizaciones y sensibilizar sobre la equidad de género e igualdad de oportunidades.				
<b>Variable</b>	<b>Componente</b>	<b>Definición de la variable</b>	<b>Técnica de recolección de datos</b>	<b>Instrumento</b>
Género	Femenino	Se refiere a la clase a la cual pertenece un conjunto de objetos o seres provenientes de la misma naturaleza, por lo cual comparten forma y características (Dávila, 2003).		
	Masculino			
Nivel de formación profesional del gerente	Formación de tercer nivel tecnológico	Hace referencia a la secuencia continua de enriquecimiento en conocimiento, capacidades y aptitudes de las personas cuyo objetivo es insertarse en el mundo laboral. Esta puede categorizarse a través de niveles correspondientes a educación básica, bachillerato y superior (Valera, 2009).	Investigación documental/ Entrevista semi estructurada	Ficha de registro de datos/ Cuestionario
	Formación de tercer nivel de grado			
	Formación de posgrado tecnológico			
	Formación de posgrado académico			

Continúa 

Variable	Componente	Definición de la variable	Técnica de recolección de datos	Instrumento
<b>Sector de la empresa</b>	Subsector alimenticio	Agrupar a las empresas cuyo giro de negocio es la producción y comercialización de alimentos y bebidas (CAPEIPI, 2019).	Investigación documental/ Entrevista semiestructurada	Ficha de registro de datos/ cuestionario
	Subsector de la construcción	Agrupar a las empresas cuyo giro de negocio son las actividades vinculadas a la construcción, entre las cuales se incluye la producción de la materia prima empleadas en el sector (CAPEIPI, 2019).		
	Subsector gráfico	Agrupar a las empresas cuyo giro de negocio, de manera conjunta con las editoriales se encuentra relacionado a la preimpresión, diseño, impresión, encuadernado y acabado de material gráfico (CAPEIPI, 2019).		
	Subsector maderero	Agrupar a las pequeñas y medianas empresas cuyo giro de negocio se relaciona al procesamiento de la madera; es decir, desde el momento en el que se la planta hasta su transformación en bienes de uso práctico (CAPEIPI, 2019).		
	Subsector metalmecánico	Agrupar a las pequeñas y medianas empresas cuyo giro de negocio es el abastecimiento de otras industrias con maquinarias industriales, partes, bienes y herramientas metálicas elaboradas a medida, siendo el metal y las aleaciones de hierro, la materia prima básica para su operación (CAPEIPI, 2019).		
	Subsector Químico	Agrupar a las empresas cuyo giro de negocio se relaciona a la extracción, elaboración y procesamiento de materia prima de origen natural o sintética para transformarlas en productos de características diferentes a las que tenían en un inicio (CAPEIPI, 2019).		
	Subsector textil	Agrupar a las pequeñas y medianas empresas cuyo giro de negocio se relaciona a la producción de fibras ya sea de origen natural o sintética, hilados, telas y productos que se encuentren vinculados a la producción de prendas (CAPEIPI, 2019).		

Continúa 

<b>Variable</b>	<b>Componente</b>	<b>Definición de la variable</b>	<b>Técnica de recolección de datos</b>	<b>Instrumento</b>
<b>Tamaño de la empresa</b>	Pequeña	Se refiere a la magnitud económica explicativa de la estructura y actividad de una empresa (González , 2005)		
	Mediana			
<b>Edad de la empresa</b>	Joven (de 0 a 4 años)	Variable que representa el tiempo de vida de la organización en el mercado, y que además refleja la experiencia y el conocimiento acumulado durante su trayectoria (Rodríguez & Hernández, 2014).	Investigación documental/ Entrevista semiestructurada	Ficha de registro de datos/ Cuestionario
	Mediana edad (5 a 24 años)			
	Vieja (más de 25 años)			
<b>Carácter familiar de la empresa</b>	Empresas familiares	Estructuras económicas cuya propiedad pertenece en más del 50% a un grupo familiar, o a su vez aquellas cuyos cargos directivos, son ocupados por miembros de una familia (Martínez , 2010).		
	Empresas no familiares			

*Nota:* La tabla muestra la operacionalización de las variables de estudio en la investigación

### **Diseño de instrumento de recolección de datos**

Para la aplicación de la entrevista semiestructurada, se desarrolló un cuestionario de ocho preguntas dividido en dos partes (véase anexos). En la primera sección (5 interrogantes) se encuentran las preguntas vinculadas hacia la relación del género y las características de las PYMES, mientras que la segunda parte se enfoca en las acciones para el desarrollo de la propuesta establecida en el cuarto objetivo específico.

### **Procesamiento de datos e información**

El enfoque de la investigación es mixto. El procesamiento de los datos se realizó en dos partes. La primera corresponde al enfoque cuantitativo y la segunda al enfoque cualitativo.

#### ***Enfoque Cuantitativo***

En la primera parte del estudio, los datos obtenidos a través de fuentes secundarias se procesaron a través del programa estadístico SPSS versión 25.0. Para el análisis univariado se emplearon técnicas descriptivas, entre ellas las tablas de frecuencias. En el análisis bivariado se emplearon tablas cruzadas en función de las variables seleccionadas.

Para analizar si existe o no relación entre el género del gerente general y las variables planteadas en el estudio, se empleó la prueba Chi cuadrado, así como también la prueba exacta de Fisher, estadístico Phi, V de Cramer y el coeficiente de contingencia, con la siguiente descripción.

### **Prueba Chi cuadrado**

Se emplea para evaluar la relación entre dos variables categóricas. Compara la distribución observada de los datos con la distribución esperada. La hipótesis nula plantea la independencia de las variables (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Para el nivel de significancia se empleará el 5% debido a que este se considera como un valor estándar y racional. En ese sentido, si la significancia obtenida es menor o igual a 0.05, se rechaza la hipótesis nula (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

### **Razón de verosimilitud**

Se emplea para contrastar la independencia de las variables. La razón es el cociente entre las frecuencias observadas y las esperadas. Aplica el mismo criterio del nivel de significancia. Generalmente ambos estadísticos permiten la misma conclusión, pero cuando existen diferencias se sugiere seleccionar el de menor significancia (Rodríguez & Mora, 2001).

### **Prueba exacta de Fisher**

En la tabla de contingencia hasta el 20% de los valores esperados deben ser menores que cinco. Cuando no se cumple esta condición, se aplica la prueba exacta de Fisher. Sin embargo, con esto se pierde potencia estadística, pues la prueba Chi cuadrado tiene mayor capacidad estadística de rechazar la hipótesis nula cuando es falsa (Rodríguez & Mora, 2001).

### **Estadístico Phi**

Evalúa el grado de asociación entre dos variables, su uso es recomendable en tablas de 2x2. Su valor oscila entre 0 y 1. Su escala de interpretación es: de 0 a 0,25 asociación escasa o nula; de 0,26 a 0,50 débil; de 0,51 a 0,75 moderada y de 0,76 a 1 fuerte (Rodríguez & Mora, 2001).

### **V de Cramer**

Evalúa el grado de asociación entre dos variables, su uso es recomendable en tablas mayores a 2x2. Su valor oscila entre 0 y 1. Su escala de interpretación es: de 0 a 0,25 asociación escasa o nula; de 0,26 a 0,50 débil; de 0,51 a 0,75 moderada y de 0,76 a 1 fuerte (Rodríguez & Mora, 2001).

### **Coefficiente de contingencia**

Evalúa el grado de asociación entre dos variables, su uso es recomendable en tablas mayores a 2x2. Su valor oscila entre 0 y  $C_{max}$ , no alcanza el uno, pues es dependiente de la magnitud de la tabla de contingencia. Cuanto mayor sea el valor, mayor asociación habrá entre las variables (Rodríguez & Mora, 2001). Finalmente, según Rodríguez y Mora (2001) cuando los valores obtenidos en los estadísticos nominales son escasos o nulos, es estadísticamente probable que la relación entre las variables planteadas en la hipótesis alternativas se presente por casualidad.

### ***Enfoque Cuantitativo***

Para la segunda parte del estudio, los resultados de la entrevista se procesan a través del software ATLAS.ti versión 9. Esta herramienta permite analizar grandes cuerpos de datos textuales hasta finalmente obtener una red semántica que permita observar los vínculos entre los cuadros de diálogo.

## **Capítulo IV Análisis E Interpretación De Resultados**

En el capítulo IV se expone el análisis e interpretación de los resultados obtenidos. Para cumplir con lo anterior, se empleó el análisis univariado y bivariado. También se aplicó una prueba chi cuadrado para verificar si las variables de estudio se encuentran relacionadas o no. Finalmente los resultados del análisis de datos secundarios se contrastaron con las respuestas de las líderes de opinión.

### **Análisis descriptivo de los datos secundarios**

El análisis descriptivo es una metodología que permite aclarar y ordenar los datos, para tabular y describir los resultados. En ese sentido proporciona una síntesis de la información y muestra las tendencias claves. También permite al investigador observar resultados que conduzcan a nuevos hechos. Este análisis se basa en las preguntas de investigación y no tiene hipótesis. Además, permite caracterizar a la población sin establecer una relación entre las variables (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Para cumplir con este propósito, a continuación, se presenta el análisis univariado y bivariado de los datos obtenidos de fuentes secundarias.

### **Análisis univariado**

El análisis univariado permite observar el comportamiento individual de las variables planteadas en el estudio. Para el desarrollo del mismo se presenta la tabla 14. En la primera columna se describen los componentes de las variables, mientras que en la segunda se encuentran las frecuencias de las mismas. En la tercera se presenta el porcentaje de las frecuencias respecto a un total de 384 PYMES manufactureras afiliadas a la CAPEIPI. Finalmente, en la cuarta columna, se observa el porcentaje acumulado.



**Tabla 14***Distribución porcentual de las variables objeto de estudio*

<b>Componentes</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
<b>Género</b>			
Masculino	294	76,60	76,60
Femenino	90	23,40	100,00
<b>Nivel de formación profesional</b>			
No registra formación profesional	206	53,65	53,65
Tercer nivel tecnológico	15	3,91	57,55
Tercer nivel de grado	114	29,69	87,24
Posgrado tecnológico	2	0,52	87,76
Posgrado académico	47	12,24	100,00
<b>Subsector</b>			
Alimenticio	78	20,31	20,31
Construcción	22	5,73	26,04
Gráfico	31	8,07	34,11
Maderero	14	3,65	37,76
Metalmecánico	86	22,40	60,16
Químico	85	22,14	82,29
Textil	68	17,71	100,00
<b>Tamaño</b>			
Pequeña	243	63,28	63,28
Mediana	141	36,72	100,00
<b>Edad de la empresa</b>			
Joven (0 a 4 años)	9	2,34	2,34
Mediana edad (5 a 24 años)	243	63,28	65,63
Vieja (más de 25 años)	132	34,38	100,00
<b>Carácter familiar</b>			
Empresa no familiar	60	15,625	15,625
Empresa familiar	324	84,375	100
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Nota:* La tabla muestra la distribución porcentual de las variables género, nivel de formación profesional, subsector, tamaño de la empresa, edad empresarial y carácter familiar.

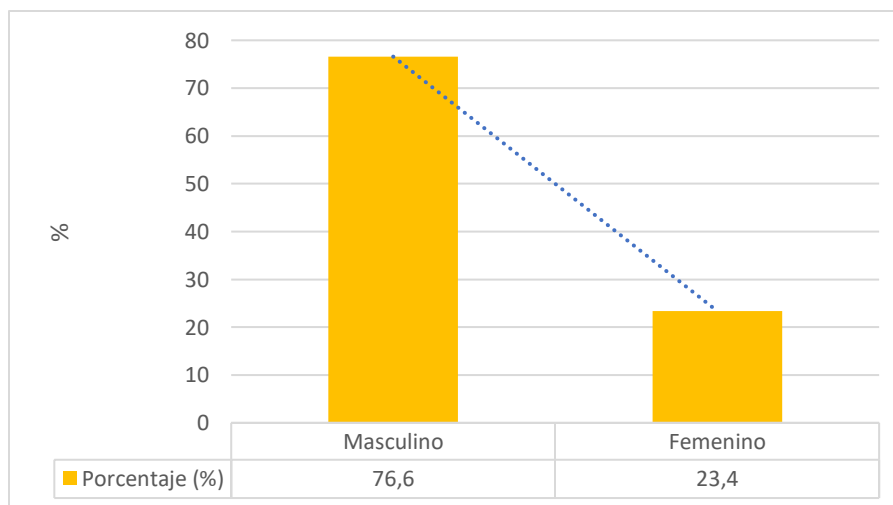
Los resultados reflejan que las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI se caracterizan por estar dirigidas principalmente por gerentes de género masculino (76,60%). Esto es congruente con lo expuesto por el Banco Mundial (2020), quien señala que los hombres tienen mejores probabilidades de insertarse en industrias

mejores remuneradas como la manufactura. Esto último también fue un hallazgo de García, González y Murillo (2017), pues concluyeron que la participación femenina en cargos gerenciales del sector manufacturero de Cali, es escasa.

Adams y Ferreira (2004) explican esta subrepresentación debido a que la mujer tiene poco acceso a carreras profesionales vinculadas al sector manufacturero. En la misma dirección, ONU (2020) señala que la mujer apenas representa el 35% de total de graduados en carreras relacionadas a la ciencia, tecnología, ingeniería y matemática. De allí que tenga menor participación en esta área productiva. Por otro lado, es importante mencionar que el contexto expuesto, no es una realidad ajena en las grandes empresas ecuatorianas, pues según Deloitte (2020) la gestión femenina en empresas de manufactura representa apenas el 16%.

#### Figura 4

*Distribución porcentual del género de la gerencia*



Nota: La imagen muestra la distribución porcentual del género de los gerentes de las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI. La brecha respecto a participación por género en cargos gerenciales (53,2%) es la diferencia porcentual entre 76,6% y 23,4%.

Finalmente, es pertinente señalar que la brecha (53,2%), respecto a participación por género en cargos gerenciales, puede explicarse a través de la teoría del laberinto de cristal.

A criterio de Eagly y Carli (2007) la escasa presencia de la mujer en cargos gerenciales es producto de los múltiples obstáculos que se les presentan. La inequidad en la repartición de tareas doméstica provoca en la mujer una triple carga laboral (vida profesional, maternidad y cuidado del hogar). Todo esto en conjunto dificulta el ascenso hacia cargos directivos dado el grado de responsabilidad, autoridad y compromiso que el puesto requiere y que no es congruente con el estereotipo femenino.

Respecto a la formación profesional de los gerentes, se observa que la mayoría (53,65%) no registran título de formación profesional en la SENESCYT. Este resultado, según menciona Espino (2005) es una de los principales problemas que afrontan las PYMES, pues es común que en este tipo de empresas exista escasa formación del equipo directivo y como consecuencia de ello, una deficiente gestión administrativa. En ese sentido, Beltrán (2006) identificó los problemas que esto último acarrea. De manera principal, señala las dificultades para desarrollar planes estratégicos de mediano y largo plazo, lo cual convierte al gerente en un administrador reactivo que desconoce el mercado, las características del cliente y las necesidades que presenta.

Asimismo, la escasa formación profesional en los gerentes tiene como consecuencia el desconocimiento de los tratados comerciales y de los beneficios que estos representan. De igual manera, la ausencia de educación formal también repercute sobre la selección idónea de métodos para el costear de los bienes y servicios que ofertan. Con frecuencia no se emplea la metodología adecuada, de allí que existan deficiencias en la toma de decisiones para fijar precios, descuentos, canales de distribución e incluso la negociación con proveedores (Beltrán, 2006). En la misma dirección, Beltrán (2006) señala que la contabilidad no se emplea como un instrumento de decisiones, más bien se la ejecuta exclusivamente para dar cumplimiento a las obligaciones tributarias.

Finalmente, el autor también recalca el desaprovechamiento de líneas de crédito para PYMES y las inadecuadas prácticas para la contratación de personal. Todas estas deficiencias, a criterio de Espino (2005) dan como resultado empresas de poca madurez y desarrollo económico que “subsisten”; es decir no desaparecen, pero tampoco muestran crecimiento.

Respecto al subsector en los cuales operan las empresas objeto de estudio, se destaca su presencia en el metalmecánico (22,40%) y químico (22,14%). Esto último se relaciona a la importancia de los sectores, pues como señalan Vázquez y Arreondo (2014) estos son de gran apoyo para las grandes empresas, pues con frecuencia dan soporte a los cuellos de botella en la producción. En relación al tamaño se destaca que las empresas en estudio son mayoritariamente pequeñas (63,28%). A criterio de Paredes et al. (2020), esto puede ser consecuencia del limitado acceso al crédito.

En Ecuador las entidades bancarias tienen preferencias crediticias por las empresas grandes. El 70% de los créditos productivos, son destinados para este segmento mientras que a las empresas pequeñas menos del 12%, es decir que las PYMES presentan menos oportunidades financieras para poder expandirse.

Por otro lado, es pertinente destacar que las empresas en estudio, se caracterizan por ser mayoritariamente de mediana edad (63,28%). Paredes et al. (2020) señalan que esta es una realidad común para las PYMES ecuatorianas. Estas organizaciones tienen una expectativa de vida corta, pues más del 50% no superan los 5 años. Es decir que el porcentaje de empresas que logra catalogarse como “viejas” es bajo. Sin embargo, esta realidad, difiere de los resultados encontrados en las PYMES del DMQ afiliadas a la CAPEIPI, pues la menor cantidad (2,34%) corresponde a las empresas jóvenes y un porcentaje representativo (34,38%) corresponde a empresas con un rango de edad superior a 25 años.

Finalmente, la población en estudio, es principalmente de carácter familiar (84,38%). Este resultado, es congruente con lo señalado por Molina (2016), quien destaca una de las características distintivas de las PYMES, es que su origen sea familiar. Por otro lado, Camino y Bermúdez (2018) asocian a las empresas familiares con la escasa formación profesional de los gerentes, pues es común que, en este tipo de organizaciones, la gestión sea empírica debido a que el origen de las mismas se da por necesidad y no por el aprovechamiento de una oportunidad de mercado. De allí que la dirección de la empresa, sea deficiente y tenga implicaciones económicas, que incluso puedan llevarlas a la quiebra.

### ***Análisis bivariado***


El análisis bivariado se emplea para realizar una comparación entre dos variables. De esta manera se pretende determinar si existe o no relación entre las mismas y también es posible medirla. Cuando en la investigación se emplean variables cualitativas, es necesario emplear tablas de contingencia para poder observar los datos de manera clara y ordenada. Se recomienda que la variable respecto a la cual se desea conocer los resultados, se coloque en las columnas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

A continuación, en la tabla 15 se presenta el análisis bivariado en función del género del gerente general. En la primera columna se encuentran las variables, en la segunda los componentes de las mismas. La tercera se subdivide en género masculino y femenino, en esta se expone la frecuencia de los componentes y el porcentaje que esta representa para dos totales. El primero en relación al género, 294 representantes masculinos y 90 gerentes de género femenino. El segundo es el total respecto a 384 empresas. En la cuarta columna, la variación es la diferencia entre el número de gerentes de género masculino y género femenino. Finalmente, el total es la suma horizontal del número de gerentes por género.

Tabla 15

*Distribución porcentual de las variables objeto de estudio en función del género*

		GÉNERO DEL GERENTE GENERAL		VARIACIÓN	TOTAL		
		MASCULINO	FEMENINO				
<b>Nivel de formación profesional del gerente general</b>	Sin formación profesional	Recuento	161	45	116	206	
		% dentro de Género del GG	54,80%	50,00%	4,80%		
		% Del total	41,93%	11,72%	30,21%	53,65%	
	Tercer nivel tecnológico	Recuento	9	6	3	15	
		% dentro de Género del GG	3,06%	6,67%	-3,61%		
		% Del total	2,34%	1,56%	0,78%	3,91%	
	Tercer nivel de grado	Recuento	84	30	54	114	
		% dentro de Género del GG	28,57%	33,33%	-4,76%		
		% Del total	21,88%	7,81%	14,06%	29,69%	
	Posgrado tecnológico	Recuento	2	0	2	2	
		% dentro de Género del GG	0,68%	0,00%	0,68%		
		% Del total	0,52%	0,00%	0,52%	0,52%	
	Posgrado académico	Recuento	38	9	29	47	
		% dentro de Género del GG	12,93%	10,00%	2,93%		
		% Del total	9,90%	2,34%	7,55%	12,24%	
	<b>Subsector al que pertenece la empresa</b>	Alimenticio	Recuento	54	24	30	78
			% dentro de Género del GG	18,37%	26,67%	-8,30%	
			% Del total	14,06%	6,25%	7,81%	20,31%
Construcción		Recuento	15	7	8	22	
		% dentro de Género del GG	5,10%	7,78%	-2,68%		
		% Del total	3,91%	1,82%	2,08%	5,73%	

Continúa 

		GÉNERO DEL GERENTE GENERAL		VARIACIÓN	TOTAL	
		MASCULINO	FEMENINO			
<b>Subsector al que pertenece la empresa</b>	Gráfico	Recuento	27	4	23	31
		% dentro de Género del GG	9,18%	4,44%	4,74%	
		% Del total	7,03%	1,04%	5,99%	8,07%
	Maderero	Recuento	11	3	8	14
		% dentro de Género del GG	3,74%	3,33%	0,41%	
		% Del total	2,86%	0,78%	2,08%	3,65%
	Metalmecánico	Recuento	73	13	60	86
		% dentro de Género del GG	24,83%	14,44%	10,39%	
		% Del total	19,01%	3,39%	15,63%	22,40%
	Químico	Recuento	66	19	47	85
		% dentro de Género del GG	22,45%	21,11%	1,34%	
		% Del total	17,19%	4,95%	12,24%	22,14%
	Textil	Recuento	48	20	28	68
		% dentro de Género del GG	16,33%	22,22%	-5,90%	
		% Del total	12,50%	5,21%	7,29%	17,71%
<b>Tamaño de la empresa</b>	Pequeña	Recuento	182	61	121	243
		% dentro de Género del GG	61,90%	67,78%	-5,87%	
		% Del total	47,40%	15,89%	31,51%	63,28%
	Mediana	Recuento	112	29	83	141
		% dentro de Género del GG	38,10%	32,22%	5,87%	
		% Del total	29,17%	7,55%	21,61%	36,72%
<b>Edad de la empresa</b>	Joven (0 a 4 años)	Recuento	7	2	5	9
		% dentro de Género del GG	2,38%	2,22%	0,16%	
		% Del total	1,82%	0,52%	1,30%	2,34%
	Mediana edad (5 a 24 años)	Recuento	178	65	113	243
		% dentro de Género del GG	60,54%	72,22%	-11,68%	
		% Del total	46,35%	16,93%	29,43%	63,28%
	Vieja (más de 25 años)	Recuento	109	23	86	132
		% dentro de Género del GG	37,07%	25,56%	11,52%	
		% Del total	28,39%	5,99%	22,40%	34,38%

Continúa 

			GÉNERO DEL GERENTE GENERAL		VARIACIÓN	TOTAL
			MASCULINO	FEMENINO		
<b>Carácter familiar de la empresa</b>	Empresa no familiar	Recuento	46	14	32	60
		% dentro de Género del GG	15,65%	15,56%	0,09%	
		% Del total	11,98%	3,65%	8,33%	15,63%
	Empresa familiar	Recuento	248	76	172	324
		% dentro de Género del GG	84,35%	84,44%	-0,09%	
		% Del total	64,58%	19,79%	44,79%	84,38%
<b>Total</b>			294	90	204	384
			76,60%	23,40%	53,20%	100,00%

*Nota:* La tabla muestra la distribución porcentual para las variables seleccionadas en el estudio, según el género del gerente general. Las iniciales GG se refieren a Gerente General.

Los resultados reflejan que en las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI, el porcentaje de gerentes de género femenino sin formación profesional (50%), es menor que el de los gerentes de género masculino (54,80%). Según Marchionni, et al. (2018) en América Latina (AL) el acceso de la mujer hacia el sistema educativo es notable desde 1990. Además, mencionan que los años de educación promedio en mujeres entre 25 y 54 años, aumentó de 7 a 10 años.

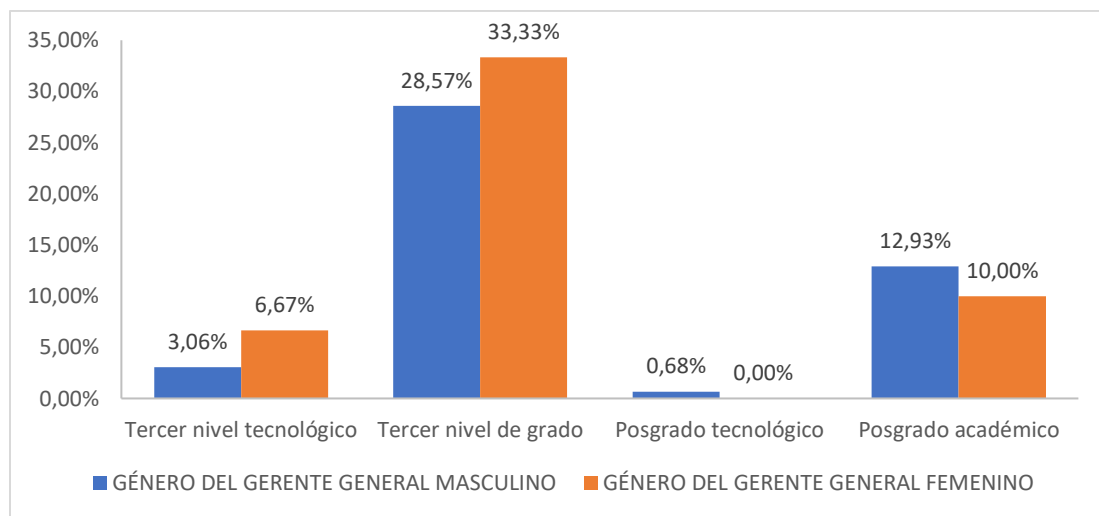
De allí que OIT (2019) registre en AL que la brecha de género en escolaridad se revirtió; es decir que la tasa edad acceso a educación de las mujeres, es mayor que la de los hombres. Por otro lado, este hallazgo difiere de los resultados de García, González y Murillo (2017) quienes concluyeron que, en las PYMES de Cali, Colombia, las mujeres gerentes tienen mayor participación en estudios básicos, que en formación profesional formal.

Finalmente, respecto a no registrar formación profesional, es interesante considerar que para ambos géneros los porcentajes son elevados. Al menos la mitad de los gerentes por cada población, no cuenta con formación profesional formal. De allí que se desprendan una serie de dificultades en las PYMES a causa de la gestión empírica.



**Figura 5**

*Distribución porcentual del nivel de formación profesional por género.*



*Nota:* la figura muestra los porcentajes correspondientes al nivel de formación profesional según el género del gerente. El porcentaje se encuentra en función de un total de 290 gerentes de género masculino y 90 gerentes de género femenino. La brecha es la diferencia porcentual entre el género masculino y género femenino.

Respecto a la formación profesional formal de los gerentes se observa lo siguiente. En relación a formación de tercer nivel tecnológico, a pesar de que la participación femenina es mayor, se aprecian porcentajes bajos tanto para el género masculino (3,06%), como en el femenino (6,67%). A criterio de Solís y Duarte (2018) esto último se debe a que en Ecuador los bachilleres prefieren asistir a universidades o escuelas politécnicas, pues consideran que formarse en estos espacios les permitirá acceder a mejores oportunidades laborales.

En formación profesional de tercer nivel de grado, se observa que la participación porcentual femenina (33,33%), es mayor que la del género masculino (28,57%). Estos resultados difieren de lo expuesto por García, García y Madrid (2018) quienes hallaron que, en las PYMES de Murcia, España la mujer presenta menor nivel de educación profesional.

A nivel de posgrado tecnológico, se observa un ausentismo de gerentes de género femenino (0%) y en formación de posgrado académico, la participación femenina (10%), es menor que la participación masculina (13,61%).

En base a los resultados anteriores se destaca que, aunque la mujer registre mayores niveles de formación profesional, también tiene una mayor tasa de desempleo y menores remuneraciones. Así pues, INEC (2020) registra que la tasa de desempleo de los hombres (5,7%) es menor que la de las mujeres (8%). Además, que la tasa de empleo adecuado de los hombres (36,2%) es mayor que de las mujeres (26,4%). Asimismo, registra que la brecha salarial por género es de \$52.80, pues el ingreso promedio de los hombres es de \$345.50, mientras que de las mujeres es \$292.70.

El escenario anterior, es congruente con lo expuesto por Fernández et al. (2010), quienes mencionan que, a pesar de que el acceso a la educación superior es mayor en mujeres, son los hombres quienes tienen mayor presencia en el campo laboral, especialmente en los cargos directivos, pese a que no tienen estudios superiores. Para ONU MUJERES (2016) esto se debe a la brecha en la carga laboral, pues las mujeres dedican el 46% del total de su tiempo a realizar actividades laborales, mientras que los hombres el 40%.

Producto de lo anterior, la mujer tiene menos tiempo para realizar actividades de su interés. La institución también hace énfasis en el trabajo no remunerado (TNR), pues señala que este recae principalmente sobre las mujeres en un rango etario de 18 a 29 (29,2%), etapa crucial para cursar los estudios profesionales y también sobre el segmento de 45 a 65 (22,8%) etapa en la cual la mujer es más activa en el mercado laboral. Asimismo, es importante mencionar que los datos obtenidos evidencian brechas poco representativas. En primera instancia, esto puede atribuirse a que INEC (2018) registra en Ecuador la disminución del promedio de hijos (2 por hogar) y también a la participación de los hombres en la educación superior.

Según ONU MUJERES (2016) a mayor nivel de educación en los hombres, mayor nivel de participación en el TNR. Esto últimos escenarios contribuyen a una distribución equitativa del TNR y, por consiguiente, que la mujer tenga mayor tiempo disponible y que pueden destinar para otros fines, principalmente educativos. Finalmente, por la naturaleza de la recolección de los datos, se desconoce si los gerentes presentan formación continua o capacitaciones, Asimismo, los motivos por los cuáles no continuaron con la formación de posgrado.

De allí que pueda ampliarse una nueva línea de investigación en la que se pueda aplicar encuestas a los gerentes y obtener mayor información. Respecto al subsector de actividad, al analizar el total de gerentes por género, los resultados reflejan que las PYMES gestionadas por gerentes de género femenino se caracterizan por encontrarse principalmente en el sector de alimentos (26,67%) y textil (22,22%). A criterio de García y González (2017) la participación en la gerencia por género se relaciona principalmente a la carrera que este haya elegido.

En ese sentido, Mantilla, Galarza y Zamora (2017) hallaron que en Ecuador la mujer predomina en las carreras vinculadas a las Ciencias de la Salud, Alimentos, Diseño de modas, Marketing, Administración, Finanzas, Contabilidad y auditoría, Ciencias Humanas y Trabajo Social. Mientras que la participación en carreras vinculadas a Sistemas, Electrónica, Mecánica, Ciencias Agropecuarias, Construcción, Arquitectura y Diseño gráfico es poco representativa. De allí que se explique el predominio y la subrepresentación del género femenino en la gerencia de empresas de determinado subsector. Respecto al tamaño de las organizaciones, las PYMES en estudio gestionadas por gerentes de género femenino, son principalmente de tamaño pequeño (67,78%).

Esto último se ajusta a lo señalado por SESLA (2010); Dini y Stumpo (2018); García, García y Madrid (2018) y García, González y Murillo (2017), quienes hallaron que con frecuencia, la gerencia femenina se asocia a empresas de menor tamaño debido a que, con frecuencia es la mujer la encargada de las tareas domésticas, el cuidado de la familia e incluso las actividades extracurriculares de los hijos. Debido a ello, buscan insertarse en puestos laborales que requieran menor responsabilidad y ofrezcan mayores flexibilidades.

Asimismo, Monteferrante (2011) señala que la mujer debe tomar decisiones críticas sobre su vida profesional y familiar ligadas al futuro, pues, aunque la mujer presente ventajas, también tienen mayores desafíos. Así pues, al inicio de la vida laboral las mujeres registran antecedentes positivos como excelencia académica, disciplina, responsabilidad y cooperación; sin embargo, no tienen claridad respecto a las metas que persiguen, debido al rol que desempeñan como mujer en el hogar y la maternidad.

Respecto a la edad, las PYMES gerenciadas por mujeres, son principalmente de mediana edad (72,22%). Este resultado, es congruente con lo expuesto por Díaz y Jimenez (2010) quienes hallaron que las mujeres gestionan empresas de menor edad que los hombres. En ese sentido, destacan que esto representa una desventaja en la gestión femenina, pues menos años en el mercado dificultan el aprendizaje y el conocimiento del mismo. En relación al carácter familiar de las empresas objeto de estudio, los resultados reflejan que las PYMES que gestionan las gerentes de género femenino, son principalmente de carácter familiar.

Para Monteferrante (2011) este fenómeno es producto de la masiva inserción de la mujer en el campo laboral. En ese sentido destacan que la mujer muestra un marcado interés por ser partícipe activo en la gestión de las empresas de las cuales son sucesoras. Esto último es congruente con lo mencionado por Andersson et al. (2018), pues señalan que es común que las mujeres asuman la gerencia en empresas familiares dados los antecedentes en la participación del cuidado del hogar y la familia, habilidades asociadas a una mejor administración. De esta manera se confirma lo expuesto por Rowe y Hong (2000), quienes señala la presencia de una tradición cultural que determina las responsabilidades laborales y domésticas en función del sexo.

Así pues, a la mujer se la vincula principalmente con la administración del hogar y la familia, incluso cuando tienen participación laboral fuera del hogar. Por otro lado, al hombre se lo asocia como el proveedor del hogar, por lo cual el cuidado del hogar pasa a un segundo plano. En la misma dirección, Monteferrante (2011) señala que la mayoritaria presencia de gerentes de género femenino en empresas familiares (84,44%) se debe a que laborar en este tipo de empresas les permite equilibrar la condición de madre y esposa con las responsabilidades empresariales. Asimismo, también destaca que, en las empresas familiares, la mujer tiende a ejercer un liderazgo participativo en el que predomina el trabajo en equipo y la confianza, aspectos esenciales para el éxito empresarial.

Finalmente, como explica Lansberg (1995) la mujer es vista como una <guardiana de emociones> por lo cual su presencia en las empresas familiares es esencial para garantizar la continuidad de los negocios. En ese sentido, el liderazgo emocional característico del género femenino, contribuye a la solución de los conflictos familiares, la transmisión de valores y una mejor comunicación. Es decir que se considera a estas habilidades como esenciales para la continuidad de las organizaciones familiares (Rowe & Hong, 2000).

### Prueba Chi cuadrado

Expuesto lo anterior, es pertinente analizar entonces, si existe evidencia estadística para relacionar al género con las características señaladas. Para ello se empleará el estadístico chi cuadrado como se describe a continuación con las hipótesis alternativas planteadas para el estudio y los estadísticos nominales para su análisis y revisión.

La hipótesis general del estudio es la siguiente:

**Hipótesis general:** Existe relación entre el género del gerente general y las características de las PYMES manufactureras, según las variables nivel de formación profesional del gerente, subsector, tamaño, edad empresarial y carácter familiar de la empresa. A continuación, se plantean las hipótesis alternativas específicas:

**H1:** Existe relación entre el género del gerente general de las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI y su nivel de formación profesional.

**Tabla 16**

*Género del gerente general y nivel de formación profesional*

		GÉNERO DEL GERENTE GENERAL			Total
		MASCULINO	FEMENINO		
NIVEL DE FORMACIÓN PROFESIONAL DEL GERENTE GENERAL	<b>No registra título en el SENESCYT</b>	Recuento	161	45	206
		Recuento esperado	157,7	48,3	206
		% Del total	41,90%	11,70%	53,60%
	<b>Tercer nivel tecnológico</b>	Recuento	9	6	15
		Recuento esperado	11,5	3,5	15
		% Del total	2,30%	1,60%	3,90%
	<b>Tercer nivel de grado</b>	Recuento	84	30	114
		Recuento esperado	87,3	26,7	114
		% Del total	21,90%	7,80%	29,70%
	<b>Posgrado tecnológico</b>	Recuento	2	0	2
		Recuento esperado	1,5	0,5	2
		% Del total	0,50%	0,00%	0,50%
	<b>Posgrado académico</b>	Recuento	38	9	47
		Recuento esperado	36	11	47
		% Del total	9,90%	2,30%	12,20%
<b>Total</b>	Recuento	294	90	384	
	Recuento esperado	294	90	384	
	% Del total	76,60%	23,40%	100,00%	

*Nota:* La tabla muestra el nivel de formación del gerente según el género del mismo. Tres casillas (30,0%) tienen un recuento esperado menor que cinco.

**Tabla 17**

*Prueba Chi cuadrado para el género y el nivel de formación profesional*

	Valor	GL	P VALOR Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,205 <sup>a</sup>	4	0,379
Razón de verosimilitud	4,408	4	0,354
Prueba exacta de Fisher	3,828		0,400
N de casos válidos	384		

*Nota:* a. 3 casillas (30,0%) tienen un recuento menor que 5.

El recuento mínimo esperado es ,47.

En la tabla de contingencia 16, el 30% de los valores esperados son menores que cinco, por lo cual hay pérdida de potencia estadística. Por lo tanto, la prueba chi cuadrado no es adecuada para detectar un efecto genuino de la relación entre las variables. En consecuencia, se procede a considerar los valores de la prueba exacta de Fisher en la tabla 17. El p valor para este campo es de 0,40 y debido a que es mayor que el nivel de significancia, hay sustento estadístico para aceptar la hipótesis nula 1. Es decir que no hay relación entre el género del gerente y el nivel de formación profesional del mismo. Este resultado se ratifica a través de los estadísticos nominales de la tabla 18.

**Tabla 18**

*Medidas simétricas para hipótesis 1*

		Valor	P VALOR Significación aproximada
	Phi	0,105	0,379
Nominal por	V de Cramer	0,105	0,379
Nominal	Coeficiente de contingencia	0,104	0,379
	N de casos válidos	384	

*Nota:* La tabla refleja el nivel de asociación entre variables. El valor Phi se considera en tablas de 2x2, caso contrario se emplea el valor de Cramer. La escala de interpretación para el valor es: 0 a 0,20 asociación escasa o nula, 0,26 a 0,50 débil, 0,51 a 0,75 moderada, 0,76 a 1 fuerte.

La variable nivel de formación profesional presenta más de dos niveles, por lo cual, para medir la fuerza de asociación con el género del gerente se considera el valor de Cramer (0,105). Según la escala de interpretación, la asociación entre las variables es escasa. De esta manera se ratifica el resultado obtenido en la prueba exacta de Fisher. No hay relación entre el género y el nivel de formación.

**H2:** Existe relación entre el género del gerente general y el subsector de las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI.

**Tabla 19**

*Género del gerente general y subsector al que pertenece la empresa*

		GÉNERO DEL GERENTE GENERAL		Total	
		MASCULINO	FEMENINO		
SUBSECTOR AL QUE PERTENECE LA EMPRESA	ALIMENTICIO	Recuento	54	24	78
		Recuento esperado	59,7	18,3	78
		% del total	14,10%	6,30%	20,30%
	CONSTRUCCIÓN	Recuento	15	7	22
		Recuento esperado	16,8	5,2	22
		% del total	3,90%	1,80%	5,70%
	GRÁFICO	Recuento	27	4	31
		Recuento esperado	23,7	7,3	31
		% del total	7,00%	1,00%	8,10%
	MADERERO	Recuento	11	3	14
		Recuento esperado	10,7	3,3	14
		% del total	2,90%	0,80%	3,60%
	METALMECÁNICO	Recuento	73	13	86
		Recuento esperado	65,8	20,2	86
		% del total	19,00%	3,40%	22,40%
	QUÍMICO	Recuento	66	19	85
		Recuento esperado	65,1	19,9	85
		% del total	17,20%	4,90%	22,10%
TEXTIL	Recuento	48	20	68	
	Recuento esperado	52,1	15,9	68	
	% del total	12,50%	5,20%	17,70%	
Total	Recuento	294	90	384	
	Recuento esperado	294	90	384	
	% del total	76,60%	23,40%	100,00%	

*Nota:* La tabla muestra el subsector al que pertenecen las empresas y el género del gerente general. Una casilla (7,1%) tiene un recuento esperado menor que cinco.



**Tabla 20***Prueba Chi cuadrado para el género y el subsector de la empresa*

	Valor	GL	P Valor Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,873 <sup>a</sup>	6	0,129
Razón de verosimilitud	10,214	6	0,131
Prueba exacta de Fisher	9,986		0,119
N de casos válidos	384		

*Nota:* <sup>a</sup> Una casilla (7,1%) tiene un recuento esperado menor que cinco

En la tabla de contingencia 19, el 7.1% de los valores esperados son menores que cinco, por lo cual el estadístico Chi cuadrado es adecuado para detectar un efecto genuino de la relación entre las variables. En la tabla 20, el p valor para este campo es de 0,129 y debido a que es mayor que el nivel de significancia, hay sustento estadístico para rechazar la hipótesis nula 2. Es decir que no hay relación entre el género del gerente y el subsector al que pertenece la empresa. Este resultado se ratifica a través de los estadísticos nominales de la tabla 21.

**Tabla 21***Medidas simétricas para hipótesis 2*

		Valor	P Valor Significación aproximada
	Phi	0,160	0,130
Nominal por Nominal	V de Cramer	0,160	0,130
	Coficiente de contingencia	0,158	0,130
	N de casos válidos	384	

*Nota:* La tabla refleja el nivel de asociación entre variables. El valor Phi se considera en tablas de 2x2, caso contrario se emplea el valor de Cramer. La escala de interpretación para el valor es: 0 a 0,20 asociación escasa o nula, 0,26 a 0,50 débil, 0,51 a 0,75 moderada, 0,76 a 1 fuerte.

La variable subsector al que pertenece la empresa, presenta más de dos niveles, por lo cual, para medir la fuerza de asociación con el género del gerente se considera el valor de Cramer (0,160). Según la escala de interpretación, la asociación entre las variables es escasa. De esta manera se ratifica el resultado obtenido en la prueba Chi cuadrado. No hay relación entre el género y el subsector al que pertenece la empresa.

**H3:** Existe relación entre el género del gerente general y el tamaño de las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI.

**Tabla 22**

*Género del gerente y tamaño de la empresa*

		GÉNERO DEL GERENTE GENERAL		Total	
		MASCULINO	FEMENINO		
<b>TAMAÑO DE LA EMPRESA</b>	<b>PEQUEÑA</b>	Recuento	182	61	243
		Recuento esperado	186	57	243
		% del total	47,40%	15,90%	63,30%
<b>MEDIANA</b>		Recuento	112	29	141
		Recuento esperado	108	33	141
		% del total	29,20%	7,60%	36,70%
<b>Total</b>		Recuento	294	90	384
		Recuento esperado	294	90	384
		% del total	76,60%	23,40%	100,00%

*Nota:* La tabla muestra el tamaño de las empresas y el género del gerente general. Ninguna casilla presenta un recuento esperado menor a cinco

**Tabla 23**

*Prueba Chi cuadrado para el género del gerente y el tamaño de la empresa*

	Valor	GL	P Valor Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,023 <sup>a</sup>	1	0,321
Razón de verosimilitud	1,037	1	0,321
Prueba exacta de Fisher			0,382
N de casos válidos	384		

*Nota:* a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 33,05.

En la tabla 22, no hay valores esperados menores que cinco, por lo cual el estadístico Chi cuadrado es adecuado para detectar un efecto genuino de la relación entre las variables. En la tabla 23, El p valor para este campo es de 0,312 y debido a que es mayor que el nivel de significancia, hay sustento estadístico para rechazar la hipótesis nula 3. Es decir que no hay relación entre el género del gerente y el tamaño de la empresa. Este resultado se ratifica a través de los estadísticos nominales de la tabla 24.

**Tabla 24**

*Medidas simétricas para hipótesis 3*

		Valor	P Valor Significación aproximada
Nominal por Nominal	Phi	0,052	0,312
	V de Cramer	0,052	0,312
	Coefficiente de contingencia	0,052	0,312
N de casos válidos		384	

*Nota:* La tabla refleja el nivel de asociación entre variables. El valor Phi se considera en tablas de 2x2, caso contrario se emplea el valor de Cramer. La escala de interpretación para el valor es: 0 a 0,20 asociación escasa o nula, 0,26 a 0,50 débil, 0,51 a 0,75 moderada, 0,76 a 1 fuerte.

La variable tamaño de la empresa, presenta dos niveles, por lo cual, para medir la fuerza de asociación con el género del gerente se considera el valor Phi (0,052).

Según la escala de interpretación, la asociación entre las variables es escasa. De esta manera se ratifica el resultado obtenido en la prueba Chi cuadrado.

**H4:** Existe relación entre el género del gerente general y la edad empresarial de las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI.

Tabla 25

*Género del gerente y el edad de la empresa*

EDAD DE LA EMPRESA			GÉNERO DEL GERENTE GENERAL		Total
			MASCULINO	FEMENINO	
	<b>JOVEN (0 A 4 AÑOS)</b>	Recuento	7	2	9
		Recuento esperado	6,9	2,1	9
		% del total	1,80%	0,50%	2,30%
	<b>MEDIANA EDAD (5 A 24 AÑOS)</b>	Recuento	178	65	243
		Recuento esperado	186	57	243
		% del total	46,40%	16,90%	63,30%
	<b>VIEJA (MÁS DE 25 AÑOS)</b>	Recuento	109	23	132
		Recuento esperado	101,1	30,9	132
		% del total	28,40%	6,00%	34,40%
<b>Total</b>	Recuento	294	90	384	
	Recuento esperado	294	90	384	
	% del total	76,60%	23,40%	100,00%	

*Nota:* La tabla muestra el género del gerente y la edad de la empresa. Una casilla (16,7%) tiene un recuento esperado menor que cinco

Tabla 26

*Prueba Chi cuadrado para el género del gerente y la edad de la empresa*

	Valor	GL	P Valor Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,152 <sup>a</sup>	2	0,125
Razón de verosimilitud	4,292	2	0,117
Prueba exacta de Fisher	4,218		
N de casos válidos	384		

*Nota:* a. 1 casillas (16,7%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 2,11.

En la tabla de contingencia 25, el 16.7% de los valores esperados son menores que cinco, por lo cual el estadístico Chi cuadrado es adecuada para detectar un efecto genuino de la relación entre las variables. En la tabla 26. El p valor para este campo es de 0,125 y debido a que es mayor que el nivel de significancia, hay sustento estadístico para aceptar la hipótesis nula 4. Es decir que no hay relación entre el género del gerente y la edad de la empresa. Este resultado se ratifica a través de los estadísticos nominales de la tabla 27.

**Tabla 27***Medidas simétricas para hipótesis 4*

		Valor	P Valor	Significación aproximada
<b>Nominal por Nominal</b>	Phi	0,104		0,125
	V de Cramer	0,104		0,125
	Coefficiente de contingencia	0,103		0,125
	N de casos válidos	384		

*Nota:* La tabla refleja el nivel de asociación entre variables. El valor Phi se considera en tablas de 2x2, caso contrario se emplea el valor de Cramer. La escala de interpretación para el valor es: 0 a 0,20 asociación escasa o nula, 0,26 a 0,50 débil, 0,51 a 0,75 moderada, 0,76 a 1 fuerte.

La variable edad de la empresa presenta más de dos niveles, por lo cual, para medir la fuerza de asociación con el género del gerente se considera el valor de Cramer (0,104). Según la escala de interpretación, la asociación entre las variables es escasa. De esta manera se ratifica el resultado obtenido en la prueba exacta de Fisher.

**H5:** Existe relación entre el género del gerente general y el carácter familiar de las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI.

**Tabla 28***Género del gerente y carácter familiar de la empresa*

		GÉNERO DEL GERENTE GENERAL		Total	
		MASCULINO	FEMENINO		
<b>CARACTER FAMILIAR DE LA EMPRESA</b>	<b>EMPRESA NO FAMILIAR</b>	Recuento	46	14	60
		Recuento esperado	45,9	14,1	60
		% del total	12,00%	3,60%	15,60%
	<b>EMPRESA FAMILIAR</b>	Recuento	248	76	324
		Recuento esperado	248,1	75,9	324
		% del total	64,60%	19,80%	84,40%
	<b>Total</b>	Recuento	294	90	384
		Recuento esperado	294	90	384
		% del total	76,60%	23,40%	100,00%

*Nota:* La tabla muestra el carácter familiar de las empresas según el género del gerente general. Las iniciales GG, se refieren a gerente general. Ninguna casilla tiene un recuento esperado menor que cinco.

**Tabla 29**

*Prueba Chi cuadrado para el género del gerente y el carácter familiar de la empresa*

	Valor	GL	P Valor Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,000 <sup>a</sup>	1	0,983
Razón de verosimilitud	0,000	1	0,983
Prueba exacta de Fisher			
N de casos válidos	384		

*Nota:* a. 0 casillas (0,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es 14,06.

En la tabla 29. El p valor para este campo es de 0,98 y debido a que es mayor que el nivel de significancia, hay sustento estadístico para aceptar la hipótesis nula 4. Es decir que no hay relación entre el género del gerente y el carácter familiar de la empresa. Este resultado se ratifica a través de los estadísticos nominales de la tabla 30.

**Tabla 30**

*Medidas simétricas para hipótesis 5*

		Valor	P valor Significación aproximada
<b>Nominal</b>	Phi	0,001	0,983
<b>por</b>	V de Cramer	0,001	0,983
<b>Nominal</b>	Coeficiente de contingencia	0,001	0,983
	N de casos válidos	384	

*Nota:* La tabla refleja el nivel de asociación entre variables. El valor Phi se considera en tablas de 2x2, caso contrario se emplea el valor de Cramer. La escala de interpretación para el valor es: 0 a 0,20 asociación escasa o nula, 0,26 a 0,50 débil, 0,51 a 0,75 moderada, 0,76 a 1 fuerte.

La variable carácter familiar de la empresa tiene dos niveles, por lo cual, para medir la fuerza de asociación con el género del gerente se considera el valor de Phi (0,001). Según la escala de interpretación, la asociación es escasa.

Finalmente, se observa que en todas las pruebas de chi cuadrado se rechaza la relación entre el género y las variables de estudio. Entonces existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis general del estudio. Es decir que no hay relación entre el género del gerente general y las características de las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI, según las variables nivel de formación profesional del gerente, subsector, tamaño, edad empresarial y carácter familiar de la empresa.

### **Análisis cualitativo de las entrevistas**

A continuación, se presentan la red semántica obtenidos a través del procesamiento de las entrevistas, en el software ATLAS.ti versión 9 en la figura 6.





Como resultado del procesamiento de la información obtenida de las entrevistas, se obtuvo la red semántica que se muestra en la figura 6. Los resultados reflejan que no hay relación entre el género del gerente general y las variables de estudio. Esto último es congruente con los resultados obtenidos del análisis de los datos secundarios a través de la prueba chi cuadrado.

Respecto al nivel de formación profesional, las participantes señalan que no hay relación con el género. Destacan que actualmente en el país, el acceso a educación superior se da indistintamente del género. En relación al sector de las PYMES, explican que la mayor o menor concentración de gerentes de un determinado género, se debe a la afinidad que presente el profesional con el área. Sin embargo, mencionan que hay escasa concentración de gerentes de género femenino en el sector manufacturero. Por otro lado, existe un considerable número de gerentes de género femenino en el sector textil, de alimentos, servicios y salud. Tal como lo muestra el análisis descriptivo.

Con relación a la edad y el tamaño de la empresa señalan que es posible observar una abundante concentración de gerentes de género femenino en empresas jóvenes y pequeñas debido a que existen mayores tasas de emprendimiento en las mujeres. En ese sentido, según La Red Global de Emprendimiento (2020) el espíritu emprendedor es común en la población de economías emergentes y más aún en las mujeres. América Latina, Ecuador es el país con la tasa más alta de emprendimiento femenino. Es decir que, de la población de mujeres en un rango etario de 18 a 64 años, el 33,6% son emprendedoras. Según la investigación, esto se debe a que en Ecuador hay escasos de empleo, por lo tanto, la mujer busca generar sus propias oportunidades.

Al referirse al carácter familiar de la empresa, las entrevistadas señalan que desde hace varios años es común que en Ecuador sean los hombres quienes hereden las empresas familiares. Sin embargo, actualmente las necesidades de las empresas orientan a que el sucesor sea quien presente visión y habilidades para el liderazgo, indistintamente del género. Esto se ratifica en la investigación de Gonzáles y Navas (2017) quienes hallaron que el proceso de sucesión en la empresa familiar se ha renovado y que cada vez se orienta a una ejecución más objetiva que emocional. Esto con el fin de contribuir a la supervivencia de la empresas. En ese sentido, destacan que la elección del sucesor se encuentra supeditada principalmente a las características que este debe presentar. Entre otros, destacan las habilidades, las competencias, las capacidades y la formación académica.

Finalmente, de manera unánime las entrevistadas afirman que la escasa inserción de la mujer en cargos gerenciales se relaciona principalmente con las decisiones propias. Este contexto es congruente con lo expuesto por CEPAL (2019), quien destaca que en un escenario en el cual todas las personas tienen el mismo acceso a las oportunidades, las desigualdades surgen a partir de los méritos y capacidades individuales. Así pues, el perfil profesional toma preponderancia, mas no el género. Es decir, quien asume el cargo, indistintamente del sector, el tamaño, la edad empresarial o el carácter familiar es quien, a criterio de González (2015) reúna conocimiento, experiencia, talento, competencias, habilidades y destrezas.

Por otro lado, las entrevistadas señalan que los roles de género, la triple carga laboral que la mujer asume y la división sexual de trabajo son obstáculos para que pueda alcanzar la formación y experiencia necesaria para acceder a cargos gerenciales. Estos resultados son congruentes con lo expuesto en el marco teórico en la Teorías de Congruencia de Rol de Género, en la cual se explica que, a causa de estereotipos ligados al género, surge la división sexual del trabajo.

Esto porque principalmente, a la mujer se le asocia con rasgos de fragilidad, sensibilidad, empatía y sumisión. Debido a estas características, la sociedad considera que la mujer se desempeñe en actividades relacionadas al cuidado del hogar y la familia. Mientras que a los hombres se los asocia con roles dominantes, de mayor estatus y poder. Por lo cual se los considera como asertivos, independientes, autónomos y proveedores. El contexto anterior, da como consecuencia que el ascenso de la mujer a cargos directivos, presente mayores dificultades.

A criterio de Eagly y Carli (2007), esto se conoce como el laberinto de Cristal. Un espacio en el cual hombres y mujeres no tienen las mismas oportunidades para ascender a nivel jerárquico. Principalmente porque la triple carga laboral que la mujer afronta dificulta el equilibrio entre la vida profesional, familiar y personal. Lo cual repercute sobre la disponibilidad de tiempo que pueda destinarse para el ocio, la formación continua o incluso aceptar cargos de mayor jerarquía. Con frecuencia la mujer antepone el bienestar del hogar, antes que la vida profesional. Es decir, con gran frecuencia, subordina sus decisiones al contexto familiar y su rol de madre.

De allí que, a criterio de las entrevistadas, el equilibrio en la vida personal, familiar y profesional sea un factor de éxito para una mayor inserción de la mujer a cargos gerenciales. En la misma dirección, señalan que dicho equilibrio solo es posible a través del apoyo familiar y la distribución equitativa de las tareas del hogar.

## Capítulo V Propuesta

A continuación, se presenta la propuesta de la investigación para sensibilizar sobre la equidad de género e igualdad de oportunidades en las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI.

### Introducción

Según el informe del EAE Business School (2015) en Ecuador aún existe una brecha del 27,6 % respecto a igualdad plena entre hombres y mujeres en el ámbito laboral. Las principales causas se atribuyen a una deficiente educación, mala cultura organizacional, desigualdad en asignación de tareas domésticas, acoso laboral y escasa flexibilidad en horarios laborales.

Los resultados reflejan que en las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI en el año 2019 existe una subrepresentación del género femenino en cargos gerenciales, apenas ocupan el 23,40% del total. La literatura destaca que esta problemática es producto de estereotipos de género y la división sexual del trabajo. Inclusive señala que existe una relación entre el género del gerente general y las características de las empresas que lideran (Barnet & Wolff, 2008).

Sin embargo, esto difiere de lo obtenido en el estudio. A través de las pruebas Chi Cuadrado aplicadas a los datos secundarios, se obtuvo evidencia estadística para afirmar que, en la población de estudio, el género del gerente general no se relaciona con el nivel de formación profesional, subsector, tamaño, edad empresarial y el carácter familiar de la empresa.

A través de las entrevistas realizadas a los líderes de opinión, se llegó a la conclusión de que no es el entorno el que dificulta el acceso del género femenino a cargos gerenciales, más bien son las propias decisiones de la mujer. Decisiones que se condicionan según su nivel de formación, las características de la empresa y del sector en el cual desea insertarse.

Así pues, una vez que se conocen los resultados del estudio, el escenario en el cual laboran las mujeres participantes exige una reflexión acerca del rol que esta desempeña como profesional y sobre todo el planteamiento de acciones efectivas que puedan ejecutarse para contribuir a la solución de esta problemática. La presente propuesta surge con el objetivo de sensibilizar sobre la equidad de género e igualdad de oportunidades en las empresas objeto de estudio. para lograr equidad de género en las organizaciones.

### **Desarrollo de la propuesta**

A continuación, se plantea al desarrollo de la propuesta:

#### ***Marco Legal y Normativo nacional e internacional respecto a la igualdad de género***

Para el desarrollo de las acciones que podrían implementarse, en primer lugar, es necesario identificar el Marco Legal y Normativo nacional e internacional respecto a la igualdad de género.

#### **Objetivos de Desarrollo Sostenible**

Entre los Objetivos de Desarrollo sostenible planteados por ONU (2015) se encuentra el alcanzar igualdad de género y empoderamiento femenino para la construcción de una sociedad más pacífica y próspera.

#### **Consideraciones Constitucionales**

El art. 70 de la Constitución de la República reza que el país debe orientar sus esfuerzos hacia el desarrollo formal del efectivo goce de derechos para alcanzar la igualdad de género (MREMH, 2018)..

#### **Consideraciones Plan Nacional de desarrollo 2017-2021**

Considera a la igualdad de género como eje transversal. Busca defender y promover los derechos de la mujer en todos los ámbitos (MREMH, 2018)..

#### **Consideraciones de la Política Pública “Economía Violeta”**

Busca promover el empoderamiento femenino en todos los ámbitos, con especial atención a emprendedoras, artesanas, productoras y microempresarias (MREMH, 2018).

Una vez que se conoce el marco legal y normativo que busca impulsar la igualdad de género, a continuación, se presentan las oportunidades de mejora a las que pueden orientarse las empresas a través del cumplimiento de la normativa.

### ***Oportunidades de mejora***

Expuesto lo anterior es importante conocer cuáles son las oportunidades de mejora que pueden presentarse en las organizaciones por adoptar efectivamente medidas que faciliten el alcance de la equidad de género a nivel laboral. Estas se resumen en la tabla 31.

**Tabla 31**

## Oportunidades de mejora en las empresas

Oportunidad de mejora	Descripción
Desarrollo de Sistemas de Calidad	Actualmente, la calidad se asocia con la diversidad de talento humano. En ese sentido, los sistemas de calidad apuntan hacia la igualdad de oportunidades en el trabajo indistintamente del género. Se recalcan los beneficios asociados a gestionar empresas laboralmente inclusivas en relación al género.
Reducción de costos asociados al talento humano	Históricamente se registra un desequilibrio en la participación del Talento Humano en los procesos de capacitación. Principalmente, es la mujer quien mayor dificultad presenta para acceder a esta principalmente por la disponibilidad de tiempo, oferta poco atractiva o poco útil. Una empresa con buenas prácticas de inclusión debe dedicar recursos y tiempo hacia la formación continua del personal. Esta práctica permite el desarrollo del talento humano en competencias, conocimientos y oportunidad de ascenso. Contar con recurso humano calificado y cualificado beneficia al reclutamiento interno e influye positivamente en la productividad y la competitividad. En ese sentido se contribuye al desarrollo del sentido de pertenencia, el compromiso y fidelidad en el talento humano. Así pues, la necesidad de ingresar personal nuevo, disminuye y de manera conjunta los costos de capacitación.
Desarrollo de una nueva imagen pública	Al incorporar a la igualdad de género como uno de los ejes, se proyecta la imagen de una organización actualizada y comprometida con el bienestar social. Esto, frente a los clientes, la competencia y otros elementos externos pueden repercutir favorablemente sobre la rentabilidad.
Mejora de la Cultura Organizacional	Para que exista una adecuada gestión en las empresas laboralmente inclusivas es indispensable un cambio en la cultura organizacional. Este elemento puede potenciar u obstaculizar cualquier propuesta que surja desde la gerencia. Así pues, es necesario sensibilizar a las organizaciones acerca de la equidad de género e igualdad de oportunidades. Una vez que se ha logrado este equilibrio, mejora el clima laboral, la satisfacción del personal. Entonces la gestión podrá centrarse en ejecutar cambios verdaderos y aprovechar la diversidad del talento humano para generar un impacto positivo a nivel organizacional

Nota: La tabla describe las oportunidades de mejora en las empresas. Tomado de CEPAL (2019).

***Beneficios de gestionar empresas con inclusión de género***

Numerosas investigaciones registran que gestionar empresas laboralmente inclusivas en relación al género, aporta beneficios para la organización. Avolio y Di Laura (2017) señalan que la equidad de género a nivel laboral, da resultado un mejor desempeño empresarial y una mejor valoración en el mercado. Para Mitta (2019) la

diversidad enriquece a las compañías y aporta beneficios. En ese sentido, atribuye a la competitividad de las mismas la heterogeneidad del talento humano.

Cortés y Cisterna (2015) señalan que las empresas con una inclusión laboral equitativa en relación al género, son más exitosas. Esto se explica debido a que los equipos de trabajo diversos tienen mayor eficiencia laboral. La inclusión de género, también es determinante a la hora de participar en mercados diferentes con clientes diversos. La riqueza en recurso humano garantiza el incremento de la creatividad y las actividades intraempresariales.

Esto último aumenta el atractivo de la empresa en el mercado. La inclusión también contribuye a la mejora de la cultura organizacional, el clima laboral, los niveles de satisfacción del personal y el sentido de pertenencia. Es así que, los entornos de trabajo diversificados son más atractivos para el talento humano, especialmente para las nuevas generaciones. Finalmente, la diversidad también incrementa la reputación de la compañía pues tanto la sociedad como los gobiernos mantienen una percepción positiva de las prácticas de inclusión e integración (CEPAL, 2019).

### ***Reconocimientos por adoptar una gestión inclusiva de género***

Las brechas de género a nivel laboral son un problema reconocido por los Gobiernos y Organizaciones Internacionales. Este fenómeno representa un retroceso de los intereses globales y también para el crecimiento económico. Así pues, desde el ejecutivo se impulsan una serie de políticas y normativas para disminuir estas brechas. Por otro lado, también se registran incentivos para las empresas con inclusión laboral de género (CEPAL, 2019). El reto de las organizaciones debe ser el identificar oportunidades que contribuyan a la eliminación de las desigualdades de género y asimismo normalizar a la inclusión como una práctica cotidiana. En la tabla 32, se registran los incentivos a los que se pueden acceder las empresas en Ecuador.



**Tabla 32**

*Incentivos a los que se pueden acceder las empresas en Ecuador.*

Incentivo	Descripción del incentivo	Requisitos
<p>Desde el marco de la Economía Violeta, que es una política que promueve el empoderamiento económico y de derechos de las mujeres. Se otorga un incentivo para las empresas el cual es el denominado "Premio Violeta".</p>	<p>El Premio Violeta busca reconocer públicamente a las empresas que tienen buenas prácticas de generación de empleo femenino en igualdad, así como también la prevención de la violencia contra la mujer. Además, se reconoce a la empresa como una organización con responsabilidad social y comprometida con la Economía Violeta</p>	<p>Promover el empleo femenino Promover la igualdad de derechos Prevenir y erradicar la violencia contra la mujer</p>
<p>Certificación del Sello de Igualdad de Género para empresas públicas y privadas (SIG). La certificación se realiza por niveles: bronce (compromiso con el cierre de brechas e igualdad de género), plata (implementación efectiva de acciones para cerrar las brechas de género) y oro (cuando hay un cierre comprobable de las brechas de género en la organización).</p>	<p>Es un programa que responde a un marco normativo internacional fundamentado en las propuestas de la OIT y los Principios del Empoderamiento de la mujer. Este otorga distinción y reconocimiento a las empresas por las acciones realizadas en favor de la igualdad de género y el empoderamiento femenino. De esta manera se promueve un crecimiento justo e inclusivo. Contribuye a la satisfacción laboral, optimización del capital humano y mejora el clima laboral, pues el entorno es más inclusivo y saludable. Además, se convierte en una plataforma de capacitación constante. El PNUD proporciona asistencia y asesoría a las empresas a través de herramientas digitales que facilitan el diagnóstico. empresas en sostenibilidad social</p>	<p>Eliminación de brechas salariales por género mayor participación de la mujer en cargos gerenciales desarrollo y promoción de políticas para el equilibrio en la vida laboral y personal del talento humano eliminar la división sexual del trabajo Eliminación del acoso laboral Uso de comunicación no sexista a nivel interno y externo</p>

Nota: La tabla describe las oportunidades de mejora en las empresas. Tomado de PNUD (2020) y MREMH (2018).

## Etapas de la propuesta

Una vez identificadas las oportunidades de mejora es preciso señalar las actividades de la propuesta que se resumen en la figura 7.

**Figura 7**

*Etapas de la propuesta*



*Nota:* La imagen describe las fases de la propuesta del estudio. Elaboración propia basada en CEPAL (2019).

### ***Socialización de los resultados de la investigación***

Para la sensibilización acerca de la equidad de género en las PYMES objeto de estudio, en primer lugar, es necesario realizar la socialización de los resultados de la investigación. Pues estos revelan que existe una subrepresentación del género femenino en cargos gerenciales. La mujer ocupa apenas un 20,05% de estas posiciones. De allí que surja la necesidad de realizar la presente propuesta, con el planteamiento de acciones que contribuyan a alcanzar equidad de género en las PYMES Manufactureras de la CAPEIPI.

La socialización de la presente debe ejecutarse enfatizando en el Marco Normativo nacional e internacional al cuál se debe dar cumplimiento en pro de alcanzar igual de género en el ámbito laboral. Por otro lado, es necesario destacar las oportunidades de mejora, beneficios e incentivos que implica la adopción de las actividades propuestas. De este modo se pretende captar el interés de los empresarios, pues el tiempo y la cantidad de recursos invertidos tendrán una repercusión positiva en todas las dimensiones de las empresas.

### ***Generación del compromiso de la Organización***

Para asegurar que la adopción de la propuesta tenga resultados favorables; es decir alcanzar equidad de género e igualdad de oportunidades, es indispensable generar el compromiso de quienes dirigen la organización. La materialización del compromiso debe realizarse a través de la elaboración de un “Plan de Igualdad” que establezca a la equidad de género como un objetivo básico.

Posterior a la materialización, es indispensable la familiarización de la documentación con el personal de la empresa y también a nivel externo; es decir con los clientes, los proveedores y cualquier otro espacio en el cual participe la empresa. De esta manera se transmite una imagen favorable de la empresa y del personal hacia el entorno.

Por otro lado, se debe registrar a la inclusión de manera formal como parte de los valores corporativos, realizar campañas informativas y de sensibilización a cerca de la igualdad de género como un distintivo de la empresa y también predicar con el ejemplo. Asimismo, es necesaria la difusión continua de las acciones implementadas, a través de los canales oficiales. La creación de un espacio al interior de la organización al cual pueda asistir el personal cuando tenga dudas o propuestas de mejora. Esto puede concretarse a través de la creación de un Comité para impulsar, dar seguimiento y evaluar al plan de igualdad en la empresa (CEPAL, 2019).

Posterior a la formalización del compromiso, se presentan dos líneas de acción. La primera, generar acciones específicas para cada organización a través del diagnóstico situacional individual de las empresas y la segunda, generar una gestión del talento humano inclusiva.

### ***Diagnosticar la situación actual de la empresa***

Previo a la implementación de cualquier actividad en la organización, en primer lugar, es indispensable la ejecución de un diagnóstico de la empresa en relación a equidad de género y oportunidades. Para ello es preciso definir qué instrumentos y técnicas de recolección se ajustan para los fines pertinentes. Una vez que se han identificado los procedimientos, puestos o departamentos en los cuales existe desequilibrio es posible iniciar el diseño de las acciones que van a contrarrestar la desigualdad que obstaculiza el óptimo desempeño empresarial.

Para una intervención puntual en las áreas identificadas (CEPAL, 2019).

### ***Enfoque inclusivo de la gestión del talento humano***

El diagnóstico situacional individual de las empresas es indispensable para la ejecución de las actividades correctivas. Sin embargo, el generar un enfoque inclusivo en la gestión del talento humano, es una fase transversal, necesaria en todas las empresas. En ese sentido, la propuesta se orientada a mejorar la gestión del talento humano, considerando el cumplimiento de metas en tres grandes ámbitos: selección el talento humano, fortalecimiento de capacidades y el desarrollo sustentado en un equilibrio emocional. A continuación, se describen las metas de la propuesta:

## **Meta 1: Igualdad de género en la selección y reclutamiento del talento humano**

### **Propuestas para cumplir la meta uno**

La literatura registra una histórica dificultad en la mujer para el acceso al empleo. En ese sentido, se evidencia un desequilibrio desde la descripción del puesto de trabajo, pues la presencia de criterios subjetivos como la preferencia de un determinado género, estado civil, nacionalidad o apariencia física limitan las oportunidades de los postulantes. Por lo tanto, si desde la fase inicial se presentan falencias, las empresas no pueden realizar un efectivo reclutamiento, pues varias personas pueden excluirse del proceso, aún si haber participado del mismo. Por otro lado, el no definir correctamente las remuneraciones, en función de la valoración del cargo, da origen a brechas salariales (CEPAL, 2019).

Entonces, una empresa comprometida con la igualdad de oportunidades adopta acciones necesarias para conseguir una plantilla equilibrada en cada área. Estas se resumen a continuación en la tabla 33.

Tabla 33

*Propuestas para el cumplimiento de la meta 1*

Meta	Descripción de las acciones	Actividades propuestas
<b>Igualdad de género en la selección y reclutamiento del talento humano</b>	<b>Descripción del puesto de trabajo:</b> emplear lenguaje neutro y enfatizar en criterios objetivos como experiencia, conocimiento específico, funciones y las responsabilidades del cargo.	Revisión exhaustiva de las características objetivas del perfil del cargo. Control del contenido de la oferta publicada para el reclutamiento del personal.
	<b>Publicación de los anuncios:</b> cuando se socializan las ofertas de trabajo es necesario emplear lenguaje neutro. La oferta debe ser inclusiva en relación a género y debe detallar únicamente los requisitos objetivos para el puesto.	Implementación de prácticas objetivas de selección de personal como el CV Ciego para eliminar prácticas subjetivas del reclutamiento por género, edad, nacionalidad y estado civil.
	<b>Valoración de las solicitudes:</b> La valoración del perfil y CV de los candidatos debe realizarse de acuerdo a criterios objetivos vinculados a experiencia y conocimiento.	Implementación de herramientas tecnológicas para la gestión del talento humano de tal forma que se priorice y facilite la evaluación de competencias, habilidades y conocimiento.
	<b>Entrevistas:</b> deben realizarse de manera imparcial. La atención debe concentrarse en los requerimientos del puesto, la capacidad y las competencias.	Implementación de sistemas de reconocimiento de remuneraciones en función de la valoración del cargo.
	<b>Selección del personal:</b> La selección del candidato debe realizarse a través de una evaluación y valoración objetiva. El proceso debe garantizar transparencia de tal forma que no haya cabida para ambigüedades.	Control y seguimiento para alcanzar igualdad salarial entre hombres y mujeres que desempeñen las mismas actividades.

Nota: La tabla describe las oportunidades de mejora en las empresas. Elaboración propia basada en CEPAL (2019).

## **Meta 2: Igualdad de género en la capacitación continua**

### **Propuestas para cumplir la meta dos**

Con frecuencia en las organizaciones se presenta desequilibrio en cuanto a la participación del talento humano en los procesos de capacitación y/o fortalecimiento de capacidades. Históricamente, se registra que el desequilibrio en la participación de la mujer. Con frecuencia, el género femenino, condiciona su participación laboral debido que prioriza las responsabilidades del hogar y la familia por lo cual es común su baja participación en actividades productivas remuneradas. Sin embargo, cuando accede a una oportunidad laboral, es más probable que se inserte en sectores poco productivos debido a que no cuenta con la formación adecuada y la experiencia necesaria (Marchionni, Gluzmann , Serrano, & Bustelo, 2019).

Por otro lado, cuando logra participar en las capacitaciones, estas no abarcan los intereses profesionales y tampoco se orientan hacia el empoderamiento del personal. Es común que los horarios en los cuales se desarrollan interfieran con su rol de madre y las tareas domésticas. Esto a su vez repercute sobre su estado emocional, pues al limitar sus oportunidades de superación, limita también sus oportunidades de ascenso profesional y también el desarrollo de una carrera.

Entonces, una empresa con buenas prácticas de inclusión debe dedicar recursos y tiempo hacia la formación continua del personal. Esta práctica permite el desarrollo del talento humano en competencias, conocimientos y oportunidades de ascenso. Contar con recurso humano calificado y cualificado beneficia al reclutamiento interno e influye positivamente en la productividad y la competitividad (CEPAL, 2019).

Las propuestas para cumplir la meta dos, se resumen a continuación en la tabla

Tabla 34

*Propuestas para cumplir la meta 2*

Meta	Descripción de las acciones	Actividades propuestas
<b>Igualdad de género en la capacitación continua</b>	<b>Identificar las necesidades de formación del personal:</b> Es necesario evaluar cuáles son los conocimientos específicos que contribuirán al desarrollo personal y profesional del recurso humano. La evaluación debe considerar también las necesidades futuras e incluir al personal de todas las áreas. En esta etapa se deben considerar las motivaciones, necesidades, interés y sobre todo disponibilidad del personal.	Las capacitaciones técnicas deben contemplar: Comunicación verbal y escrita efectiva, Solución de problemas y gestión del conflicto, autoestima, administración del tiempo, negociación y toma de decisiones. Esto con el fin de empoderar al personal
	<b>Planificación de la formación:</b> Es esencial seleccionar un programa con contenido valioso que aporte valor al personal y le permita superarse. La capacitación debe estructurarse con conocimientos técnicos y otros orientados a mejorar las habilidades y competencias.	Para la igualdad de género: Liderazgo y poder de decisión, módulos de igualdad de oportunidades en el trabajo, empoderamiento económico y violencia de género. También debe tratarse acerca del acoso laboral para erradicarlo.
	<b>Programación de los horarios:</b> Es recomendable que las capacitaciones se realicen en el horario de la jornada laboral para garantizar el acceso de todo el personal.	Diversificar el acceso a la capacitación a través del e learning y aulas virtuales para facilitar el acceso a la información para el personal que esté ausente o que tenga cualquier otro inconveniente. Cuando las capacitaciones deben impartirse fuera del horario laboral, estas deben tener dos módulos para integrar a las personas que se les dificulte el acceso debido a responsabilidades familiares y de hogar.
	<b>Socialización de la oferta de capacitación:</b> la difusión de las ofertas formativas debe incorporar lenguaje neutro. Los canales de información seleccionados deben garantizar el acceso de todo el personal a la información.	Diseño de planes de carrera no lineales: Estos planes deben orientarse hacia el desarrollo y crecimiento profesional del talento humano y facilitar el acceso a cargos de alta gerencia o desempeñar actividades que requieran mayor grado de especialización o cualificación técnica.
	<b>Evaluación de la capacitación:</b> La evaluación de los resultados obtenidos de la capacitación debe observarse en el clima laboral de la organización, la integración y la satisfacción del personal. Además de una evaluación específica para determinar si hay mejora en las competencias, conocimientos y habilidades del recurso humano.	

Nota: La tabla describe las oportunidades de mejora en las empresas. Tomado de CEPAL (2019).



**Meta 3: Equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral**

La necesidad del equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral es indispensable para asegurar el éxito en la implementación de las acciones para alcanzar igualdad de oportunidades en las organizaciones. Actualmente, el desequilibrio surge debido a que en las organizaciones prima la disponibilidad inmediata, horarios extendidos y la escasa consideración de las responsabilidades del personal, fuera del trabajo. Bajo este contexto, surge la meta 3.

**Propuestas para cumplir la meta tres**

Asimismo, en el hogar aún existe desigualdad en la repartición de responsabilidades domésticas y con la familia. Esto provoca en la mujer una sobrecarga de responsabilidades vinculadas a necesidades personales, de trabajo y el hogar. Al conseguir armonía, las principales ventajas para las organizaciones son el contar con personal satisfecho, motivado y comprometido, optimización del recurso humano, disminución de abandono de puestos de trabajo, mayor productividad y rentabilidad. También mejora el clima laboral, se reducen los niveles de estrés y mejora la salud del personal (CEPAL, 2019). Las propuestas se resumen a continuación en la tabla 35.

**Tabla 35***Propuestas para el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral*

<b>Meta</b>	<b>Descripción de las acciones</b>	<b>Actividades propuestas</b>
Equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral	Formalización de la documentación en la cual se establezcan las prácticas para lograr el equilibrio en la vida personal, familiar y laboral del talento humano.	Realizar un diagnóstico situacional respecto a las responsabilidades individuales del talento humano en relación a actividades fuera del horario de trabajo. Como maternidad/paternidad, estudios, cuidado de familiares y acceso a equipos necesarios para trabajar de manera remota.
	Introducir prácticas de flexibilidad de tiempo de trabajo para que el talento humano pueda distribuirlo con las necesidades personales y del hogar.	Semana comprimida: A través de esta práctica se pretende ampliar el tiempo libre del talento humano, normando la jornada reducida los días viernes. Posibilidad de vacaciones preferentes y fraccionadas
	Flexibilidad en el espacio de trabajo	Incluir al teletrabajo como una alternativa para el desempeño de las responsabilidades laborales. Facilitar los procesos para ampliar el rango de personas que puedan acceder a esta modalidad y el acceso a los equipos necesarios.
	Mejorar las normativas respecto a permisos y licencias	Creación de guarderías en las empresas, ampliar los permisos legales por maternidad, paternidad, lactancia o asuntos familiares.

Nota: La tabla describe las oportunidades de mejora en las empresas. Tomado de CEPAL (2019).

### **Asignación de responsables**

Para cumplir con las metas establecidas es importante la asignación de responsables para la ejecución de las actividades, así como también para el monitoreo y control del cumplimiento. En ese sentido, se debe formalizar la responsabilidad del área de Recursos Humanos con el objetivo. Para el control y seguimiento se deben definir indicadores que permitan graduar el esfuerzo de la organización hacia el cumplimiento de las metas y objetivos.

## Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones

### **Conclusiones**

En el año 2019, las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI se caracterizan por estar dirigidas principalmente por gerentes de género masculino (76,60%) y que, en su mayoría, no registran formación profesional (53,65%). Estas empresas operan principalmente en los subsectores metalmeccánico (22,40%) y químico (22,14%). Son mayoritariamente de tamaño pequeño (63,28%), de mediana edad (63,28%) y de carácter familiar (84,38%).

En el año 2019, las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI cuya gerencia general es femenina, se caracterizan por ser escasas en el sector de manufactura (23,40%), encontrarse principalmente en el subsector de alimentos (26,67%), ser de tamaño pequeño (67,78%), de mediana edad (72,22%) y de carácter familiar (84,44%). Respecto al nivel de formación, el 50% de las gerentes generales no registra formación profesional, el 40% registra formación de tercer nivel y un 10% formación de cuarto nivel.

A través de la prueba Chi Cuadrado se obtuvo evidencia estadística para rechazar la hipótesis general planteada en el estudio. Es decir, no hay relación entre el género del gerente general y las características de las PYMES manufactureras del DMQ afiliadas a la CAPEIPI, según las variables nivel de formación profesional del gerente, subsector, tamaño, edad empresarial y carácter familiar de la empresa. Este resultado es congruente con el resultado obtenido de las entrevistas realizadas a líderes de opinión. Se concluyó que no hay relación entre el género del gerente general y las variables de estudio. Según las entrevistadas, el perfil profesional del candidato a la gerencia toma preponderancia, mas no el género.

A través del análisis de las entrevistas, se concluyó que las decisiones personales de la mujer determinan en mayor o menor medida su inserción en cargos gerenciales. La subrepresentación del género femenino en el sector de manufactura se relaciona con la afinidad que el candidato a la gerencia presente con el sector. En Ecuador, a pesar de no se presentan barreras asociadas al género para el acceso a la educación superior, no es frecuente que las mujeres se orienten a carreras profesionales relacionadas a la manufactura como Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemática. De allí que sea escasa la participación femenina en este sector.

Mediante el análisis de las entrevistas, se concluyó que las decisiones profesionales de la mujer se condicionan a su entorno personal y familiar. Entonces los roles de género, la triple carga laboral que la mujer asume y la división sexual de trabajo son obstáculos para alcanzar la formación y experiencia necesaria que requiere un cargo gerencial. Esto es congruente con el marco teórico de la investigación, según la teoría de Rol de género y el laberinto de Cristal, donde se menciona que hombres y mujeres no tienen las mismas oportunidades, principalmente porque hay un desequilibrio en las responsabilidades que sume la mujer y que no pueden ser delegadas, como la maternidad.

El equilibrio en la vida personal, familiar y profesional es un factor de éxito para una mayor inserción de la mujer a cargos gerenciales. Para alcanzar este equilibrio, es indispensable el apoyo familiar y la distribución equitativa de las tareas del hogar. Esto último con el fin de que la mujer tenga mayor disponibilidad de tiempo para destinarlo hacia su bienestar personal y formación profesional.

El desarrollo de la propuesta del estudio, no se orienta hacia la generación de un espacio en el cual la mujer tenga ventajas respecto a los hombres. A través de esta se pretende generar un cambio en la gestión del talento humano y por lo tanto en la cultura organizacional de tal manera que la igualdad de acceso a oportunidades profesionales se produzca de manera natural y por convicción de todos los elementos de la organización.

La naturaleza y el alcance de los datos secundarios limita la obtención de la exploración de las características de los gerentes para analizar la relación con la inserción en cargos gerenciales. Por lo cual no se pueden establecer conclusiones profundas. De allí la importancia de la ejecución de las entrevistas semiestructuradas dirigidas a líderes de opinión, pues a través de su experiencia y conocimiento se pudo ahondar en la descripción del problema de investigación y los resultados.

### ***Recomendaciones***

Se recomienda la creación de un observatorio de igualdad de Género enfocado a las PYMES como una herramienta para dar seguimiento al objetivo 5 de la Agenda para el Desarrollo Sostenible, el cual persigue la igualdad de género y el empoderamiento femenino. A través de esta acción se pretende dar soporte al Gobierno y a las empresas en el análisis, monitoreo y seguimiento del cumplimiento de las normativas y políticas vinculadas al género. Por otro lado, brindar apoyo técnico y de análisis a través de la generación de indicadores, herramientas de análisis y el acceso a información sistemática y de fácil uso para el desarrollo de investigación y también para la generación de políticas que se ajusten a la realidad de las PYMES.

Se recomienda a las PYMES la revisión de los manuales de buenas prácticas de igualdad de género elaborados por organismos internacionales como la CEPAL y la Organización Internacional del Trabajo para adoptarlos en función de la realidad situacional de cada organización. Asimismo, se recomienda realizar el seguimiento al proyecto de Ley de “Economía Violeta” enviado a la Asamblea, pues esta propuesta contempla prácticas de inclusión para la igualdad de género e incentivos tributarios para las empresas que asuman este compromiso.

Se recomienda la apertura de nuevas líneas de investigación en las que el uso de los datos secundarios se complemente a través de encuestas dirigidas a los gerentes de las empresas objeto de estudio. Se recomienda explorar los factores sociales, psicológicos, emocionales, educativos y de experiencia que inciden en la inserción de la mujer a cargos gerenciales.

Aunque la adopción de la igualdad de género en las organizaciones, debe darse de manera natural y por el compromiso. Se recomienda aprovechar todos los incentivos que actualmente existen para las empresas que son inclusivas en cuanto al género, con el fin de contribuir a la reducción de las brechas de género en el ámbito laboral.

## Referencias

- Acosta, M., & Espín, M. (2019). Empresa familiar en la legislación societaria Ecuatoriana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 78-85. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjYxNyy3qPuAhWCylkKHZBTD4oQFjABegQIAxAC&url=http%3A%2F%2Frepositorio.uasb.edu.ec%2Fbitstream%2F10644%2F6023%2F1%2FT2514-MDEM-Zamora-La%2520vialbilidad.pdf&usg=AOvVaw0x>
- Adams, R., & Ferreira, D. (2004). Gender Diversity in the Boardroom. *ECGI*, 1(5), 84-102. Obtenido de <https://www.cfr-cologne.de/download/researchseminar/SS2006/genderECGI.pdf>
- Amador, L. (2010). *Intervención social y género*. Madrid: Narcea S.A. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwivj\\_Hw3KPuAhURmVkkHfriCr4QFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Flibro%3Fcodigo%3D417783&usg=AOvVaw3uDAHGwf5av6fm661fV4Cf](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwivj_Hw3KPuAhURmVkkHfriCr4QFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Flibro%3Fcodigo%3D417783&usg=AOvVaw3uDAHGwf5av6fm661fV4Cf)
- Andersson , F., Johansson , D., Karlsson, J., Lodefalk, M., & Pldahl, A. (2018). Female top management in family firms and non-family firms: Evidence from total population data. *International Journal of Entrepreneurship and small business*, 35(3), 303-310. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi484Gs36PuAhWI1VkkHX-VA60QFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F328565492\\_Female\\_top\\_management\\_in\\_family\\_firms\\_and\\_non-family\\_firms\\_Evi](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi484Gs36PuAhWI1VkkHX-VA60QFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F328565492_Female_top_management_in_family_firms_and_non-family_firms_Evi)
- Avolio , B., & Di Laura, G. (2017). Progreso y evolución de la inserción de la mujer en actividades productivas y empresariales en América del Sur. *Revista de la*

CEPAL(122), 35-62. Obtenido de

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjX2b6q0aPuAhV4FFkFHSHbC4wQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.cepal.org%2Fes%2Fpublicaciones%2F42031-progreso-evolucion-la-insercion-la-mujer-actividades-productivas-e>

Avolio, B., & Di Laura, G. (2017). Progreso y evolución de la inserción de la mujer en actividades productivas y empresariales en América del Sur. *Revista de la CEPAL*, 1(122), 35-42. Obtenido de

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42031/1/RVE122\\_Avolio.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42031/1/RVE122_Avolio.pdf)

Banco Mundial. (2020). *Cerrar las brechas de género en América Latina y el Caribe*.

Guatemala: Banco Mundial. Obtenido de

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiu5PbCt6PuAhUOEFkFHRbsAeMQFjAAegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fdocuments1.worldbank.org%2Fcurated%2Fes%2F565721583482001337%2Fpdf%2FClosing-Gender-Gaps-in-Latin-America-and->

Barnet, C., & Wolff, F. (2008). Gender wage gap and the glass ceiling effect: A firmlevel investigation. *International Journal of Manpower*, 29(6), 486-502. Obtenido de

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiY3P3Z0qPuAhX8GVkFHQgWDI0QFjABegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F227361547\\_Gender\\_Wage\\_Gap\\_and\\_the\\_Glass\\_Ceiling\\_Effect\\_A\\_Firm-level\\_Inve](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiY3P3Z0qPuAhX8GVkFHQgWDI0QFjABegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F227361547_Gender_Wage_Gap_and_the_Glass_Ceiling_Effect_A_Firm-level_Inve)

BCE. (25 de septiembre de 2020). *EL 53,3% DE LA PRODUCCIÓN NACIONAL SE GENERA EN GUAYAS Y PICHINCHA*. Obtenido de

<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1353-el-533-de-la-producci%C3%B3n-nacional-se-genera-en-guayas-y-pichincha>



- Beaudoux, V. (2018). Carreras de obstáculos y laberintos de cristal. *Atlas de las mujeres en el mundo*, 35(3), 66-69. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjFmPe91KPuAhVyMlkFHcjGBeAQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Farticulo%3Fcodigo%3D7197712&usg=AOvVaw2tN2VK2ZIVxRM-hRJXV3LN&cshid=1610910293>
- Belker, L., & Garys, S. (2007). *Gerente por primera vez*. Nueva York: Grupo Nelson. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwixwbij3KPuAhWsslkKHaEoCkUQFjAEegQICBAC&url=https%3A%2F%2Fbooks.google.com%2Fbooks%2Fabout%2FGerente\\_por\\_primer\\_a\\_vez.html%3Fid%3DHb2friNUD84C&usg=AOvVaw0q1QmRGO\\_QLD7wW](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwixwbij3KPuAhWsslkKHaEoCkUQFjAEegQICBAC&url=https%3A%2F%2Fbooks.google.com%2Fbooks%2Fabout%2FGerente_por_primer_a_vez.html%3Fid%3DHb2friNUD84C&usg=AOvVaw0q1QmRGO_QLD7wW)
- Beltrán, A. (2006). Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa. *Investigación*, 1(7), 8-15. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5137544.pdf>
- Benavides, M., & Gómez, R. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 35-47. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-74502005000100008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000100008)
- Berger, A., & Udell, G. (1998). The economics of small business finance: the roles of private equity and debt markets in the financial growth cycle. *Journal of Banking and Finance*, 1(22), 613-673. [tabla] Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjT54Gb3qPuAhWxtlkKHYeDDJQQFjABegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.sciencedirect.com%2Fscience%2Farticle%2Fpii%2FS0378426698000387&usg=AOvVaw16gfAi6zgKXVpuLtGSCc0T>

BID. (2019). *Participación laboral femenina: ¿Qué explica las brechas entre países?*

Mexico: BID. Obtenido de

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiN1bb2wqPuAhWEEVkfHYhmBPoQFjABegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fpublications.iadb.org%2Fpublications%2Fspanish%2Fdocument%2FParticipaci%25C3%25B3n\\_Laboral\\_Femenina\\_Qu%25C3%2](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiN1bb2wqPuAhWEEVkfHYhmBPoQFjABegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fpublications.iadb.org%2Fpublications%2Fspanish%2Fdocument%2FParticipaci%25C3%25B3n_Laboral_Femenina_Qu%25C3%2)

Billarín, P. (2005). Mujeres en el "laberinto de cristal" universitario. *Miradas de*

*perspectiva de género*, 5(18), 183-194. Obtenido de

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiT2\\_ey1KPuAhWKEVkfHV13CqAQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Farticulo%3Fcodigo%3D2056335&usg=AOvVaw2B\\_PDQWIYeqX6Pkt7rTNBG](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiT2_ey1KPuAhWKEVkfHV13CqAQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Farticulo%3Fcodigo%3D2056335&usg=AOvVaw2B_PDQWIYeqX6Pkt7rTNBG)

Bustos, O. (2002). Mujeres rompiendo el techo de cristal: el caso de las universidades.

*OMNIA - Revista de la Coordinación de Estudios de Posgrado*, 1(41), 1-7.

Obtenido de

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwir2\\_Xr0qPuAhUzEVkFHRxbCPoQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fmydokument.com%2Fmujeres-rompiendo-el-techo-de-cristal-el-caso-de-las-universidades.html&usg=AOvVaw0XMn4JfsrM](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwir2_Xr0qPuAhUzEVkFHRxbCPoQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fmydokument.com%2Fmujeres-rompiendo-el-techo-de-cristal-el-caso-de-las-universidades.html&usg=AOvVaw0XMn4JfsrM)

Camarena, M., & Saavedra, M. (2016). Un estudio de las PYME lideradas por

mujeres en Latinoamérica. *Estudios de género en las organizaciones*, 5(3), 35-

52. Obtenido de

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwivyoey0aPuAhUuElkFHdkXD7QQFjABegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Frevistas.userena.cl%2Findex.php%2Ffruta%2Farticle%2Fview%2F789%23%3A~%3Atext%3DLas%2520PYME%2520lideradas%2520>

- Camarena, M., & Saavedra, M. (2018). El techo de cristal en México. *Revista de estudios de género*, 5(47), 78-95. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-94362018000100312](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362018000100312)
- Camarena, M., Saavedra, M., & Hernández, L. (2015). *La Competitividad de las empresas dirigidas por hombres y mujeres*. México D.F.: Ciudad Universitaria. Obtenido de <http://132.248.164.227/congreso/docs/xx/docs/11.09.pdf>
- Camino, S., & Bermudez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación. *X-Pedientes Económicos*, 2(3), 46-72. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwilrcCh36PuAhVjzlkKHdEbBP0QFjABegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Ffojs.supercias.gob.ec%2Findex.php%2FX-pedientes\\_Economicos%2Farticle%2Fview%2F42%23%3A~%3Atext%3DLas%2520empre](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwilrcCh36PuAhVjzlkKHdEbBP0QFjABegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Ffojs.supercias.gob.ec%2Findex.php%2FX-pedientes_Economicos%2Farticle%2Fview%2F42%23%3A~%3Atext%3DLas%2520empre)
- CAPEIPI. (8 de Marzo de 2019). *Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa de Pichincha [tabla]*. Obtenido de Misión y Visión : <https://www.capeipi.org.ec/index.php/home/mision-y-vision>
- CAPEIPI. (25 de septiembre de 2020). *Servicios de Asistencia Técnica CAPEIPI*. Obtenido de <https://www.capeipi.org.ec/index.php/servicios/asistencia-tecnica>
- CEPAL. (7 de marzo de 2017). *CEPAL: Tasa de participación laboral femenina se ha estancado en torno al 53% en la región y persisten sesgos de género en el mercado de trabajo*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/comunicados/cepal-tasa-participacion-laboral-femenina-se-ha-estancado-torno-al-53-la-region>
- CEPAL. (13 de marzo de 2019). *Planes de igualdad de género en América Latina y el Caribe [tabla]*. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&>

uact=8&ved=2ahUKEwiYk6bpmKzvAhVK1VkkKHd1IBksQFjACegQICBAD&url=https%3A%2F%2Frepositorio.cepal.org%2Fhandle%2F11362%2F41014&usg=AOvVaw3yegf9oR01dtQFB5N7aIWs

Connell, R. (1995). *Masculinities*. New York: University Of California Press. Obtenido de <https://doi.org/10.1177%2F000169939603900309>

Connell, R., & James, M. (2005). Hegemonic Masculinity : Rethinking The Concept. *Gender y Society*, 19(6), 829-859. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjvtdn30aPuAhX\\_MlkFHRzSAXQQFjADegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.jstor.org%2Fstable%2F27640853&usg=AOvVaw3N1dLqjRS1Fh4Yq4GoMHBx](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjvtdn30aPuAhX_MlkFHRzSAXQQFjADegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.jstor.org%2Fstable%2F27640853&usg=AOvVaw3N1dLqjRS1Fh4Yq4GoMHBx)

Corral, Y., & Franco, A. (2015). Procedimeinto de muestreo. *Revista Ciencias de la Educación*, 26(46), 151-167. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/46/art13.pdf>

Cortés, I., & Cisterna, K. (Noviembre de 2015). *Beneficios de la Inclusión, una Perspectiva Organizacional*. Santiago: Global Consulting. Obtenido de [http://marketing.eae.es/prensa/SRC\\_diversidad.pdf](http://marketing.eae.es/prensa/SRC_diversidad.pdf)

COVID-19 EC. (4 de Marzo de 2020). *Portal con información oficial sobre la pandemia que afecta a Ecuador*. Obtenido de <https://www.coronavirusecuador.com/>

Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 16(2), 270-275. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj\\_8uWa06PuAhUJEIkFHTgZAcwQFjABegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.psicothema.com%2Fpdf%2F1193.pdf&usg=AOvVaw38XMkSfthVTnu2Vg4k-qsH](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj_8uWa06PuAhUJEIkFHTgZAcwQFjABegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.psicothema.com%2Fpdf%2F1193.pdf&usg=AOvVaw38XMkSfthVTnu2Vg4k-qsH)

- CWDI. (2016). *Report on Women Board Directors of Latin America's 100 Largest Companies*. . Obtenido de <https://globewomen.org/CWDINet/index.php/2016-cwdi-report-on-women-board-directors-of-latin-americas-100-largest-companies/>
- Dávila, D. (2003). *Del sexo al género*. Caracas: Konrad. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj-zMu13KPUAhXos1kKHfh9B78QFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Flibro%3Fcodigo%3D3015&usg=AOvVaw30w06o33Eo3K908ABXpNRy>
- Del Valle, V., Pérez, J., & Martínez, L. (2010). Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 5(21), 35-40. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiB-MLW0aPuAhUkElkFHdKhDi8QFjAAegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F2332%2F233218111005.pdf&usg=AOvVaw1qkOam9aaSm2dctPQofo8B>
- Deloitte. (2020). *Mujeres Ejecutivas 2020*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/about-deloitte/Estudio%20Mujeres%202020%20VF.pdf>
- Der Hagopian, H. (2016). Experimentos en una ciencia no experimental. *Investigación Económica*, 75(295), 31-91. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/601/60144179002.pdf>
- Díaz, M., & Jimenez, J. (2010). Recursos y resultados de las pequeñas empresas: nuevas perspectivas del efecto género. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 1(42), 151-175. Obtenido de

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj1mej-3aPuAhVm0FkKHYYkLDggQFjAAegQIARAD&url=https%3A%2F%2Fwww.sciencedirect.com%2Fscience%2Farticle%2Fpii%2FS1138575810700062&usg=AOvVaw36UtYhZcCA-5WvhlBTtEyX>

- Dini, M., & Stumpo, G. (octubre de 2018). *MIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf)
- Eagly, A., & A, K. (2002). *The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press. Obtenido de <https://digitalcommons.unl.edu/jwel/3/>
- Eagly, A., & Carli, L. (2007). *The truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press. Obtenido de <https://digitalcommons.unl.edu/jwel/3/>
- Eagly, A., & Carli, L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Espino, A. (2005). Un marco de análisis para el fomento de las políticas de desarrollo productivo con enfoque de género. *CEPAL*, 1(77), 1-84. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5798/S05986\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5798/S05986_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ferguson, K. (1984). *The Feminist Case against Bureaucracy*. Filadelfia: Temple University Press.
- Fernández, M. (2002). *Estereotipos y roles de género en el refranero popular*. Barcelona: Anthropos Editorial. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi-kaj63KPUAhUmxVkkHak1BHAQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.re>

dalyc.org%2Fpdf%2F267%2F26700604.pdf&usg=AOvVaw3jruacOjV36Lt6rJ6au2vZ

Fernández, F., López, M., Maeztu, I., & Martín, A. (2010). EL TECHO DE CRISTAL EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EMPRESAS. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época.*, 2(1), 231-247. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/45487731\\_El\\_techo\\_de\\_cristal\\_en\\_las\\_pequeñas\\_y\\_medianas\\_empresas](https://www.researchgate.net/publication/45487731_El_techo_de_cristal_en_las_pequeñas_y_medianas_empresas)

Flick, U. (2018). *Hacer triangulación y métodos mixtos*. Berlín: Publicaciones de SAGE. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books/about/Doing\\_Triangulation\\_and\\_Mixed\\_Methods.html?id=aX\\_ZrQEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Doing_Triangulation_and_Mixed_Methods.html?id=aX_ZrQEACAAJ&redir_esc=y)

Forrester, J., & Vigier, A. (2020). *Diversidad e inclusión en la cultura organizacional*. Buenos Aires: Universidad Católica de Argentina. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj51ryN06PuAhXAFIkFHSx1D5MQFjABegQIBBAC&url=https%3A%2F%2Frepositorio.uca.edu.ar%2Fbitstream%2F123456789%2F471%2F1%2Fdoc.pdf&usg=AOvVaw0ZdwiQKKgQ01ICaG0A0HRa>

Gaba, M. (2010). *Las organizaciones generizadas. La perspectiva de género en acción en el mundo de las organizaciones*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwilopDJ0qPuAhWGFikFHdIlgDMUQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.academica.org%2F000-031%2F355.pdf&usg=AOvVaw0IMNBy9V9QW2QZIm7K6PAM>

Galarza, S., & Martínez, L. (2017). POSMODERNISMO: ROL DE LA MUJER EN AMÉRICA LATINA. *Revista Digital Tambara*. Obtenido de

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiv\\_try1KPuAhVdF1kFHZFPDikQFjABegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Ftambara.org%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F12%2F4.Galarza\\_globalizacion\\_FINAL.pdf&usg=AOvVaw39uI\\_IO7OdWYAS1Dq](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiv_try1KPuAhVdF1kFHZFPDikQFjABegQIBBAC&url=http%3A%2F%2Ftambara.org%2Fwp-content%2Fuploads%2F2017%2F12%2F4.Galarza_globalizacion_FINAL.pdf&usg=AOvVaw39uI_IO7OdWYAS1Dq)

Galindo, A. (2007). Repercusiones de la definición del tamaño empresarial en los resultados empíricos. *OIDLES*, 1(1), 48-55. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj3-uXm3aPuAhXNuFkKHSE8CWEQFjABegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fideas.repec.org%2Fa%2Ferv%2Foidles%2Fy2007i1113.html&usg=AOvVaw1AR-k7a4UNpSu5Uy9-3PSS>

García, M., García, D., & Madrid, A. (2018). El género de la gerencia y la cultura organizacional de la pyme en la región de Murcia-España. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(82), 82-90. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29056115002/html/index.html>

García, M., González, C., & Murillo, G. (2017). Características de las pymes según la gerencia sea hombre o mujer: caso empírico de Cali. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 1(82), 1-20. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1648/1662>

García, R., & López, E. (2006). CONGRUENCIA DE ROL DE GÉNERO Y LIDERAZGO: EL PAPEL DE LAS ATRIBUCIONES CAUSALES SOBRE EL ÉXITO Y EL FRACASO. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 38(2), 245-257. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi08lqt06PuAhX->



M1kFHcjZAR8QFjAAegQIAhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.org.co%2Fpdf%2Frlps%2Fv38n2%2Fv38n2a02.pdf&usg=AOvVaw2ijE2\_6cqILVn2C6kEouv0

Gasprini, L., & Marchionni, M. (2015). La Participación Laboral Femenina en América Latina: Avances, Retrocesos y Desafíos. *CEDLAS*, 1(185), 34-46. Obtenido de Los beneficios del empoderamiento económico:

[https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Participaci%C3%B3n\\_Laboral\\_Femenina\\_Qu%C3%A9\\_explica\\_las\\_brechas\\_entre\\_pa%C3%ADses\\_Resumen\\_ejecutivo\\_es\\_es.pdf](https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Participaci%C3%B3n_Laboral_Femenina_Qu%C3%A9_explica_las_brechas_entre_pa%C3%ADses_Resumen_ejecutivo_es_es.pdf)

Gonzalez, F., & Navas, W. (2017). Principales factores que afectan el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Polo del Conocimiento*, 2(4), 45-46.

Obtenido de

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj27LaAhbTvAhWlpFkKHRMRAFAQFjABegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Fpolodelconocimiento.com%2Fojos%2Findex.php%2Fes%2Farticle%2Fdownload%2F46%2Fpdf%23%3A~%3Atext%3DCuando%2520una%2520empresa%25>

González, M. (2015). *Selección de personal. Buscando al mejor candidato*. México DF: Alfaomega Grupo Editor.

González, M., & Camacaro, D. (2014). Incorporación de la perspectiva de género en las organizaciones. *Salud de los trabajadores*, 22(2), 35-42. Obtenido de

<https://meet.google.com/linkredirect?authuser=1&dest=http%3A%2F%2Fwww.scielo.org.mx%2Fpdf%2Fizta%2Fv35n77%2F2007-9176-izta-35-77-159.pdf>

González, T. (2005). Problemas en la definición de microempresa. *Revista Venezolana de Gerencia*, 31(45), 37-50. Obtenido de

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwissev3aPuAhXDrVkkHXFeCl8QFjABegQIAxAC&url=http>

%3A%2F%2Fve.scielo.org%2Fscielo.php%3Fscript%3Dsci\_arttext%26pid%3DS1315-99842005000300004&usg=AOvVaw09k\_M\_\_LWVKmZTKXC3

Heller, L. (2012). *Diversidad de género en las organizaciones: empresas globales.*

*culturas locales.* Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Obtenido de

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjBhaaC06PuAhXSMVkfHX-](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjBhaaC06PuAhXSMVkfHX-7Dd0QFjAAegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fbibliotecadigital.econ.uba.ar%2Fdownload%2Ftesis%2F1501-1218_HellerL.pdf&usg=AOvVaw0I2_164Afu0LSdcHJNLE-y)

[7Dd0QFjAAegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fbibliotecadigital.econ.uba.ar%2Fdownload%2Ftesis%2F1501-](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjBhaaC06PuAhXSMVkfHX-7Dd0QFjAAegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fbibliotecadigital.econ.uba.ar%2Fdownload%2Ftesis%2F1501-1218_HellerL.pdf&usg=AOvVaw0I2_164Afu0LSdcHJNLE-y)

[1218\\_HellerL.pdf&usg=AOvVaw0I2\\_164Afu0LSdcHJNLE-y](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjBhaaC06PuAhXSMVkfHX-7Dd0QFjAAegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fbibliotecadigital.econ.uba.ar%2Fdownload%2Ftesis%2F1501-1218_HellerL.pdf&usg=AOvVaw0I2_164Afu0LSdcHJNLE-y)

Heredia, E., Ramos, A., & Candela, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las

mujeres. *Psicothema*, 23(2), 173-179. Obtenido de

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj-](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj-veKp1KPUAhU2GFkFHdJ0CsIQFjAAegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fwww.americalatinagenera.org%2Fnewsite%2Fimages%2FLaberintodeCristal.pdf&usg=AOvVaw145qyw6KObjHrg-5CLKHJk)

[veKp1KPUAhU2GFkFHdJ0CsIQFjAAegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fwww.americalatinagenera.org%2Fnewsite%2Fimages%2FLaberintodeCristal.pdf&usg=AOvVaw145qyw6KObjHrg-5CLKHJk](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj-veKp1KPUAhU2GFkFHdJ0CsIQFjAAegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fwww.americalatinagenera.org%2Fnewsite%2Fimages%2FLaberintodeCristal.pdf&usg=AOvVaw145qyw6KObjHrg-5CLKHJk)

Hernández. (22 de Noviembre de 2017). *La financiación de las micro, pequeñas y*

*medianas empresas.* Obtenido de [https://www.iimv.org/iimv-wp-1-](https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2017/03/estudiocompleto.pdf)

[0/resources/uploads/2017/03/estudiocompleto.pdf](https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2017/03/estudiocompleto.pdf)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*

(Vol. 6th). México, México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES,

S.A. DE C.V. Obtenido de

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjp9r7U36PuAhWFtlkKHYYoABEQFjAAegQIARAC&url=ht](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjp9r7U36PuAhWFtlkKHYYoABEQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.esup.edu.pe%2Fdescargas%2Fdep_investigacion%2FMetodologia%2520de%2520la%2520investigaci%25C3%25B3n%25205t)

[tps%3A%2F%2Fwww.esup.edu.pe%2Fdescargas%2Fdep\\_investigacion%2FMetodologia%2520de%2520la%2520investigaci%25C3%25B3n%25205t](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjp9r7U36PuAhWFtlkKHYYoABEQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.esup.edu.pe%2Fdescargas%2Fdep_investigacion%2FMetodologia%2520de%2520la%2520investigaci%25C3%25B3n%25205t)

- Herrera, G. (2001). *Estudios de género*. Quito: FLACSO. Obtenido de <https://www.flacso.edu.ec/docs/memoria6.pdf>
- Hoecklin, L. (1995). *Managing Cultural Differences, Strategies for Competitive Advantage*. Michigan: Addison-Wesley. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiqkMWY6aPuAhVfFikFHV\\_2AxMQFjACegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fbooks.google.com%2Fbooks%2Fabout%2FManaging\\_Cultural\\_Differences.html%3Fid%3DiOPsAAAAMAAJ&usg=AOvVaw34RvmH6fe](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiqkMWY6aPuAhVfFikFHV_2AxMQFjACegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fbooks.google.com%2Fbooks%2Fabout%2FManaging_Cultural_Differences.html%3Fid%3DiOPsAAAAMAAJ&usg=AOvVaw34RvmH6fe)
- Idioa, M., & Covadonga, A. (2017). Cuestiones de género relacionadas con la elección del sucesor en la empresa familiar. *Revista europea de la empresa familiar*, 7(1), 54-64. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiavJq236PuAhUrpFkKHUUzBZgQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fhelvia.uco.es%2Fbitstream%2Fhandle%2F10396%2F9363%2F2013000000684.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&usg=AOvV>
- INEC. (13 de Noviembre de 2018). *ATLAS DE GÉNERO*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Atlas\\_de\\_Genero\\_Final.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Atlas_de_Genero_Final.pdf)
- INEC. (16 de noviembre de 2018). *Infografía de las madres en Ecuador*. Obtenido de [https://static.unir.net/ecuador/INFO\\_dia-mujer-ecuador-g3.pdf](https://static.unir.net/ecuador/INFO_dia-mujer-ecuador-g3.pdf)
- INEC. (19 de diciembre de 2019). *INEC DIRECTORIO DE EMPRESAS [tabla]* Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2018/Principales\\_Resultados\\_DIEE\\_2018.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2018/Principales_Resultados_DIEE_2018.pdf)

- INEC. (22 de Diciembre de 2020). *Indicadores Laborales septiembre 2020*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/Septiembre-2020/202009\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2020/Septiembre-2020/202009_Mercado_Laboral.pdf)
- INEC. (18 de Junio de 2020). *Índice de producción de la Industria Manufacturera*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/IPI-M/2020/Junio/BOLETIN\\_TECNICO\\_IPI-M\\_2020\\_06.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2020/Junio/BOLETIN_TECNICO_IPI-M_2020_06.pdf)
- IPSOS. (2018). *Mujeres en el trabajo*. New York: IPSOS. Obtenido de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-03/dia\\_internacional\\_de\\_la\\_mujer\\_2018\\_ipsos\\_0.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-03/dia_internacional_de_la_mujer_2018_ipsos_0.pdf)
- Kanter, R. (1977). *Men and Women of The Corporation*. New York: Basic Books. Obtenido de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002188637801400208?journalCode=jaba>
- Lansberg, I. (1995). The power of the chief emotional officer. *Family Business Magazine*, 5(7), 35-40. Obtenido de <http://static1.squarespace.com/static/58bc1658bebafb465e8cc377/58bc21e2f951afde7cf605da/58bc21edf951afde7cf60753/1488724461790/The-Power-of-the-Chief-Emotional-Officer-Ivan-Lansberg-FBM-Spring-1995.pdf?format=original>
- Ley Orgánica de Educación Superior. (2010). *De la formación y tipos de instituciones*. Registro Oficial Suplemento 298 de 12-oct.-2010, Quito. [tabla] Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjllaGd3aPuAhUSwlkKHUMGD8kQFjAAegQIAhAC&url=https://www.derechoecuador.com/registro-oficial/2010/registro-oficial-no-298---martes-12-de-octubre-de-2010>

- Lupano, M., & Castro, A. (2011). TEORÍAS IMPLÍCITAS DEL LIDERAZGO MASCULINO Y FEMENINO SEGÚN ÁMBITO DE DESEMPEÑO. *Ciencias Psicológicas*, 5(2), 35-45. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiVis3R0qPuAhWXEVkFHWNRCl0QFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F4595%2F459545418002.pdf&usg=AOvVaw0DgAVneEzkD9yVd0JkxtHk>
- Mantilla, L., Galarza, J., & Zamora, R. (2017). LA INSERCIÓN DE LA MUJER EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR ECUATORIANA. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 13(2), 35-45. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/1341/134154501002/html/index.html>
- Mantilla, L., Ruiz, M., Mayorga, C., & Vilcacundo, A. (2015). La competitividad de las PYMES manufactureras. *Panorama Económico*, 22(1), 17-30. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj8sfL90KPuAhUqFlkFHSL4CycQFjAAegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Frevistas.unicartagena.edu.co%2Findex.php%2Fpanoramaeconomico%2Farticle%2Fview%2F1371&usg=AOvVaw0k7reUrQsTS6ss>
- Marchionni, M., Gasparini, L., & Edo, M. (2018). *Brechas de género en América Latina. Un estado de situación*. Buenos Aires: CAF. Obtenido de <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1401/Brechas%20de%20gnero%20en%20America%20Latina.%20Un%20estado%20de%20situacion.pdf>
- Marchionni, M., Gluzmann, P., Serrano, J., & Bustelo, M. (Enero de 2019). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de Participación Laboral Femenina : ¿Qué explica las brechas entre países?: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Participaci%C3%B3n>

\_Laboral\_Femenina\_Qu%C3%A9\_explica\_las\_brechas\_entre\_pa%C3%ADses\_Resumen\_ejecutivo\_es\_es.pdf

Martínez, I., & Bonilla, A. (2000). *Sistema sexo/género, identidades y construcción de la subjetividad*. Valencia: Universidad de Valencia. Obtenido de

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi\\_qL3B3KPUAhXwwVkkHVFoAkIQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fdia.net.unirioja.es%2Fservlet%2Flibro%3Fcodigo%3D220078&usg=AOvVaw0CHeQ6LzL5RfIWIPtPgsbK](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi_qL3B3KPUAhXwwVkkHVFoAkIQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fdia.net.unirioja.es%2Fservlet%2Flibro%3Fcodigo%3D220078&usg=AOvVaw0CHeQ6LzL5RfIWIPtPgsbK)

Martínez, J. (2010). *Empresas familiares. Reto al destino: Claves para perdurar*. Buenos Aires: Management. Obtenido de

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwijqb6n3qPuAhUHR1kKHds9DGsQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fbooks.google.com%2Fbooks%2Fabout%2FEmpresas\\_familiares\\_Reto\\_al\\_destino.html%3Fid%3DdL1cEW0KML0C&usg=AOvVaw37p](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwijqb6n3qPuAhUHR1kKHds9DGsQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fbooks.google.com%2Fbooks%2Fabout%2FEmpresas_familiares_Reto_al_destino.html%3Fid%3DdL1cEW0KML0C&usg=AOvVaw37p)

Méndez, S. (1997). *Diccionario de Economía y Negocios*. España: Espasa. Obtenido de

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjaxKnS26PuAhWvslkKHQP-B3AQFjABegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fbooks.google.com.ec%2Fbooks%2Fabout%2FDiccionario\\_de\\_econom%25C3%25ADa\\_y\\_negocios.html%3Fid%3DEor-AQAACAAJ&us](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjaxKnS26PuAhWvslkKHQP-B3AQFjABegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fbooks.google.com.ec%2Fbooks%2Fabout%2FDiccionario_de_econom%25C3%25ADa_y_negocios.html%3Fid%3DEor-AQAACAAJ&us)

Mitta, D. (2019). Gestión de la diversidad. El reto millennial en un grupo de

organizaciones: ¿quiénes son, qué los motiva y cómo retenerlos? *Revista de ciencias de la gestión*, 1(4), 67-104. Obtenido de

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi29ZmZ0qPuAhX3FFkFHeu3D3cQFjAAegQIARAC&url=h>

ttp%3A%2F%2Frevistas.pucp.edu.pe%2Findex.php%2F360gestion%2Farticle%2Fview%2F21117&usg=AOvVaw2WSEDj\_oYP\_fOhOTJXdmYp

Molina, P. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis.

*Pensamiento y gestión*, 1(41), 116-149. Obtenido de

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjxu9e83qPuAhVn1IkKHRA3DZUQFjAAegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.org.co%2Fpdf%2Fpege%2Fn41%2Fn41a06.pdf&usg=AOvVaw2Q2kHM\\_MHgmrf0BsCetDFR](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjxu9e83qPuAhVn1IkKHRA3DZUQFjAAegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fwww.scielo.org.co%2Fpdf%2Fpege%2Fn41%2Fn41a06.pdf&usg=AOvVaw2Q2kHM_MHgmrf0BsCetDFR)

Monteferrante, P. (2011). Mujeres en empresas familiares: de jefes emocionales a

gerentes directoras. *DEBATES IESA*, 16(1), 25-38. Obtenido de

<http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2013/09/empresasfamiliares.pdf>

Morejon, R. (2010). *Género, autoeficacia y proyección profesional: La transición*

*universidad- mundo laboral*. Bilbao: Instituto Vasco De La Mujer. Obtenido de

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjajKW-3aPuAhVPIVkkHf7wDOEQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Flibro%3Fcodigo%3D433834&usg=AOvVaw1OMIHxggftlitVgeE4nFHM>

Morrison , A., White, R., & Van Velsor, E. (1987). *Breakink the glass ceiling barriers*.

New York: Adison Wesley.

MREMH. (27 de febrero de 2018). *Política para la igualdad de género*. Obtenido de

[https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2018/02/politica\\_para\\_la\\_igualdad\\_de\\_genero\\_2018.pdf](https://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2018/02/politica_para_la_igualdad_de_genero_2018.pdf)

Navarro, C., & Casero, A. (2012). Análisis de las diferencias de género en la elección de

estudios universitarios. *Estudios sobre educación*, 22(1), 115-132. Obtenido de

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjESM\\_H3aPuAhVu0FkKHf0ADq8QFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Frevistas.unav.edu%2Findex.php%2Festudios-sobre-educacion%2Farticle%2Fview%2F2075&usg=AOvVaw2CStyNlVlfh6rBDdMb](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjESM_H3aPuAhVu0FkKHf0ADq8QFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Frevistas.unav.edu%2Findex.php%2Festudios-sobre-educacion%2Farticle%2Fview%2F2075&usg=AOvVaw2CStyNlVlfh6rBDdMb)

Núñez, L., & Vázquez, T. (2008). Los líderes de opinión. *Mediaciones Sociales*, 1(2), 213-245. Obtenido de

[https://www.researchgate.net/publication/277802584\\_Los\\_lideres\\_de\\_opinion](https://www.researchgate.net/publication/277802584_Los_lideres_de_opinion)

OIT. (2013). *Trabajo decente e igualdad de género*. Chile: Organización internacional del Trabajo. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms\\_233161.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_233161.pdf)

OMS. (11 de marzo de 2020). *Organización Mundial De La Salud*. Obtenido de COVID-19: cronología de la actuación de la OMS: <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

ONU. (22 de marzo de 2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>

ONU. (20 de octubre de 2020). *El avance de las mujeres hacia la igualdad se estanca*. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2020/10/1482722>

ONU MUJERES. (Febrero de 2016). *Mujeres y hombres del Ecuador en cifras III*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres\\_y\\_Hombres\\_del\\_Ecuador\\_en\\_Cifras\\_III.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf)

ONU MUJERES. (2017). *EL PROGRESO DE LAS MUJERES EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE*. Panamá: ONU MUJERES. Obtenido de [https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Divulgaci%C3%B3n/Comunicaci%C3%B3n/11\\_17\\_UN16017\\_web.pdf](https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Divulgaci%C3%B3n/Comunicaci%C3%B3n/11_17_UN16017_web.pdf)



- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Aprovechar el talento de hombres y mujeres*. Obtenido de Guía de gestión de Recursos Humanos con enfoque de género: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_548651.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san_jose/documents/publication/wcms_548651.pdf)
- Organización internacional del Trabajo. (2019). *Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio*. Italia: Oficina de Actividades para los Empleadores. Obtenido de [https://drive.google.com/file/d/1FH8Zh2A\\_WKE\\_Tly3\\_HLPWkLi5IOuHWXA/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1FH8Zh2A_WKE_Tly3_HLPWkLi5IOuHWXA/view?usp=sharing)
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Panorama Laboral América Latina y el Caribe 2019*. Perú: Organización Internainal del Trabajo. Obtenido de <https://www.cip.org.ec/wp-content/uploads/2020/02/Panorama-Laboral-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-2019.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Panorama Temático Laboral: Mujeres en el mundo del trabajo*. Perú: Oficina Reginal para América Latina y el Caribe. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_715183.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_715183.pdf)
- Paredes, J., Toaquiza , B., Bonilla , F., & López, E. (2020). Análisis de los factores que limitan el crecimiento económico de las pequeñas y medianas empresas en Ecuador. *FIPCAEC*, 5(5), 255-267. doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i5.195>
- Peña, M., & Vega, N. (2017). ESTRUCTURA DE LAS PYMES EN LA ECONOMÍA ECONOMÍA. *SUR ACADEMI*, 1(5), 30-34. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjo-YDQ0KPUAhXtM1kFHcOjA1oQFjABegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Frevistas>.

unl.edu.ec%2Findex.php%2Fsuracademia%2Farticle%2Fview%2F519%2F411&usg=AOvVaw2sCD5BF4FBd5QaGWJ3LIH\_

PNUD. (5 de Agosto de 2020). *SELLO DE IGUALDAD DE GÉNERO*. Obtenido de <https://www.selloigualdadgenero.org/programa/>

Pusic, V. (1980). Women in Management. *Organization Studies*, 1(2), 199-200.

Ramírez, J. (2007). *El Gerente Eficaz*. México: Panorama editorial. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjUjaCM3KPUAhXu1FkKHYN0ClcQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fbooks.google.com%2Fbooks%2Fabout%2FGerente\\_Eficaz\\_el.html%3Fid%3DXxcgJ9siApgC&usg=AOvVaw0jyX-YR5O7wFb4FOahKzx](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjUjaCM3KPUAhXu1FkKHYN0ClcQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fbooks.google.com%2Fbooks%2Fabout%2FGerente_Eficaz_el.html%3Fid%3DXxcgJ9siApgC&usg=AOvVaw0jyX-YR5O7wFb4FOahKzx)

Red Global de Emprendimiento. (2020). Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2019/2020. *ESPAE*, 47-67. Obtenido de [https://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GEM\\_Ecuador\\_2019.pdf](https://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/documentos/GEM_Ecuador_2019.pdf)

Rodríguez, A., & Hernández, S. (2014). *Un estudio sobre el papel del microempresario, y los factores internos y estratégicos de la microempresa española: el efecto de la edad en al capacidad innovadora*. Madrid: UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwigheOR3qPUAhWKq1kKHx03DxQQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Ftesis%3Fcodigo%3D98644%26orden%3D1%26info%3Dlink&usg=AOvVaw3iSQd0DOz\\_XdRMyxl7](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwigheOR3qPUAhWKq1kKHx03DxQQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fservlet%2Ftesis%3Fcodigo%3D98644%26orden%3D1%26info%3Dlink&usg=AOvVaw3iSQd0DOz_XdRMyxl7)

Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transeversal. *Rev.Medica.Sanitas*, 21(3), 141-146. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/329051321\\_Diseno\\_de\\_investigacion\\_de\\_Corte\\_Transversal/link/5c1aa22992851c22a3381550/download](https://www.researchgate.net/publication/329051321_Diseno_de_investigacion_de_Corte_Transversal/link/5c1aa22992851c22a3381550/download)

- Rodríguez, M., & Mora, R. (2001). *Estadística Informática: casos y ejemplos con el SPSS*. Alicante: Universidad de Alicante. Obtenido de <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/8139/1/CONTINGENCIA.pdf>
- Rowe, B., & Hong, G. (2000). The role of wives in family businesses: the paid and unpaid work of women. *Family Business Review*, 13(1), 54-67.  
doi:<https://doi.org/10.1111%2Fj.1741-6248.2000.00001.x>
- Rudman, L., & Phelan, J. (2010). The effect of priming gender roles on women's implicit gender beliefs and career aspirations. *Social Psychology*, 41(3), 192-202.  
Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjP6OX0iKTuAhXIRt8KHV\\_7BbsQFjABegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F247400115\\_The\\_Effect\\_of\\_Priming\\_Gender\\_Roles\\_on\\_Women%27s\\_Implicit\\_Gender\\_Beliefs\\_and\\_C](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjP6OX0iKTuAhXIRt8KHV_7BbsQFjABegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F247400115_The_Effect_of_Priming_Gender_Roles_on_Women%27s_Implicit_Gender_Beliefs_and_C)
- Ruiz, J., & Santana, L. (2018). ELECCIÓN DE CARRERA Y GÉNERO. *Revista electrónica de Investigación y Docencia*, 1(19), 7-20. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwijkPyr3aPuAhUswFkKHfSBBIwQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.educaweb.com%2Fnoticia%2F2017%2F11%2F29%2Feleccion-carrera-enfoque-genero-factores-clave-implicaciones-so>
- Saavedra, M. (2020). LA COMPETITIVIDAD EN MIPYMES DIRIGIDAS POR MUJERES EN LA CIUDAD DE MÉXICO. *Ciencias Administrativas*, 8(15), 13-28. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwji2cu\\_0aPuAhV4GFkFHY04APQQFjAAegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Frevistas.unlp.edu.ar%2FCADM%2Farticle%2Fview%2F7952&usg=AOvVaw1tAmLxGZUsbfatUM9AuPan](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwji2cu_0aPuAhV4GFkFHY04APQQFjAAegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Frevistas.unlp.edu.ar%2FCADM%2Farticle%2Fview%2F7952&usg=AOvVaw1tAmLxGZUsbfatUM9AuPan)

- Salas, L., García, M., & Azuero, A. (2018). Género del gerente e innovación: Caso empírico en Pymes de Cali. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 8(2), 59-63. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj0oZWU1aPuAhUIGVkJFHfaiDxAQFjAAegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Frevistas.uptc.edu.co%2Findex.php%2Finvestigacion\\_uitama%2Farticle%2Fview%2F7962&usg=AOvVaw3yIO8BLi9mnA6tqyAv](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj0oZWU1aPuAhUIGVkJFHfaiDxAQFjAAegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Frevistas.uptc.edu.co%2Findex.php%2Finvestigacion_uitama%2Farticle%2Fview%2F7962&usg=AOvVaw3yIO8BLi9mnA6tqyAv)
- Sánchez, P. (2011). *La construcción del gerente*. Cali: ABYA YALA. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjc\\_4aZ3KPuAhWRv1kKHY\\_JBK4QFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fbiblio.flacsoandes.edu.ec%2Flibros%2F125679-opac&usg=AOvVaw0-t26-OQIQHgySt\\_VpPyMM](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjc_4aZ3KPuAhWRv1kKHY_JBK4QFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fbiblio.flacsoandes.edu.ec%2Flibros%2F125679-opac&usg=AOvVaw0-t26-OQIQHgySt_VpPyMM)
- Santeliz, A., & Contreras, J. (2014). COMPORTAMIENTO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN DIFERENTES PAÍSES. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 20(1), 39-70. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjh4Ofx26PuAhWHtlkKHcmmbVEQFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F364%2F36433515003.pdf&usg=AOvVaw0jmV35X7WLTmJxVSMh3gbh>
- Schein, V. (1973). The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite. *Journal of Applied Psychology*(57), 95-100. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjxh97Y8aPuAhVdFVkJFHBYB8D2AQFjABegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F18383314\\_The\\_Relationship\\_Between\\_Sex\\_Role\\_Stereotypes\\_and\\_Requisite\\_Man](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjxh97Y8aPuAhVdFVkJFHBYB8D2AQFjABegQIAxAC&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F18383314_The_Relationship_Between_Sex_Role_Stereotypes_and_Requisite_Man)
- Segerman-Peck, L. (1991). *Morrison , White, & Van Velsor*. Londres: Judy Piatkus.

- SENESCYT. (4 de marzo de 2020). "RADIOGRAFÍA" DE LA MUJER UNIVERSITARIA EN ECUADOR. Obtenido de [https://static.unir.net/ecuador/INFO\\_dia-mujer-ecuador-g3.pdf](https://static.unir.net/ecuador/INFO_dia-mujer-ecuador-g3.pdf)
- Servicios De Rentas Internas. (2019). *¿Qué son las PYMES?* Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- SESLA. (2010). *Desarrollando mujeres empresarias: La Necesidad de Replantear Políticas y Programas de Género en el Desarrollo de PYMES*. Caracas: Secretaría Permanente del SELA. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjxvKH3qPuAhUE1VvKHQYIDm8QFjAAegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fiberpyme.sela.org%2FaDocs%2FDesarrollando\\_Mujeres\\_Empresarias\\_PYMES.pdf&usg=AOvVaw1PI-B51xdNYYx\\_q1PE8Vqg](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjxvKH3qPuAhUE1VvKHQYIDm8QFjAAegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fiberpyme.sela.org%2FaDocs%2FDesarrollando_Mujeres_Empresarias_PYMES.pdf&usg=AOvVaw1PI-B51xdNYYx_q1PE8Vqg)
- Solís, M., & Duarte, P. (2018). La educación superior tecnológica y la empleabilidad. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(3), 20-36. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000300021](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000300021)
- Suarez, F., Gallart, M., & Ortega, E. (1974). *La Inserción de las Organizaciones en los Procesos Actuales*. Buenos Aires: El Coloquio.
- Tapia, L., Aguilar, J., Guitierrez, H., & Olivares, D. (2015). La Cultura Organizacional: Su génesis, cómo mantenerla, medirla y evaluarla. *Innovación y Desarrollo Tecnológico*, 7(1), 90-99.
- Toro, L. (2018). *Gestión de la diversidad y su impacto en el rendimiento de la empresa*. Granada: Universidad de Granada. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjc16OP0qPuAhVoGFkFHby\\_C\\_8QFjABegQIAhAC&url=ht](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjc16OP0qPuAhVoGFkFHby_C_8QFjABegQIAhAC&url=ht)

- tps%3A%2F%2Fesic.edu%2Feditorial%2Feditorial\_producto.php%3Ft%3DGETI%25D3N%2BDE%2BLA%2BDIVERSIDAD%2BY%2BSU%2BIMPACTO%2BE
- Unidad de Estudios del Ministerio de Economía. (2017). *Informe de resultados: Análisis de género en las empresas*. Santiago: Unidad de Estudios. Obtenido de <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2017/12/Bolet%C3%ADn-g%C3%A9nero-ELE4.pdf>
- Vaca, I. (2020). *Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo*. Santiago: Asuntos de género. Obtenido de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjXkLqBz6PuAhVnMlkFHc0oAr8QFjABegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Frepositorio.cepal.org%2Fbitstream%2Fhandle%2F11362%2F44408%2F4%2FS1801209\\_es.pdf&usg=AOvVaw19ZGlaoRhp2cqhxKw0](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjXkLqBz6PuAhVnMlkFHc0oAr8QFjABegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Frepositorio.cepal.org%2Fbitstream%2Fhandle%2F11362%2F44408%2F4%2FS1801209_es.pdf&usg=AOvVaw19ZGlaoRhp2cqhxKw0)
- Valera, R. (2009). El proceso de formación del profesional en la educación superior basado en competencias: el desafío de su calidad, en busca de una mayor integralidad de los egresados. *Civilizar*, 10(18), 117-134. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=100220339010>
- Vázquez, Á., & Urbiola, A. (2014). El género como una perspectiva para el análisis de las organizaciones. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 35(77), 159-189. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/393/39348246008.pdf>
- Vázquez, Y., & Arreondo, L. (2014). IMPORTANCIA DE LAS PYMEs EN EL MUNDO. RECOMENDACIONES PARA CUBA. *Revista de Economía Internacional*, 1(3), 45-60. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjCjMikz6PuAhXvGVkFHWU7CVQQFjAKegQIJBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.rcei.uh.cu%2Findex.php%2FRCEI%2Farticle%2Fdownload%2F24%2F24&usg=AOvVaw18LPI7suJaQK6Syvi8urVL>

World Economic Forum. (2020). *WEF*. Obtenido de Global Gender Gap Report 2020:  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf)

## Anexos