



**Incidencia del liderazgo femenino en la rentabilidad de las empresas.**

**Un estudio en el tejido empresarial ecuatoriano durante el período 2015-2019**

Villarroel Palacios, Pamela Cristina

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Ingeniería Comercial

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

Dra. García Aguilar, Juanita Del Carmen

14 de septiembre del 2021



## Urkund AnalysisResult

**Analysed document:** Villarroel Pamela Trabajo de Titulación-urkund.docx  
**Submitted:** 9/30/2021 03:26:00 PM  
**Significance:** 1 %

### Sources included in the report:

<https://somoshalcones.com>  
<https://repositorio.ulvr.edu.ec>  
<https://redsegsoc.org.uy>  
<https://pirhua.udep.edu.pe>  
<https://www.sciencegate.app/keyword/3456761>  
<https://repositorio.espe.edu.ec>  
<https://idoc.pub>  
<https://repositorio.unap.edu.pe>  
<https://archive.org>  
<https://cedoc.inmujeres.gob.mx>  
<https://dspace.uta.edu>  
<https://es.scribd.com>

Firma:

Firmado digitalmente por JUANITA DEL CARMEN GARCIA AGUILAR  
 Membre de reconnaissance (MR)  
 ECUIAOX, ou-ENTRETO DE  
 CERTIFICATION DE POPULATION  
 ECUIAOX, ou-ENTRETO DE  
 AGUILAR  
 Fecha: 2021.10.18 16:54:18 -0500

**Ing. García Aguilar, Juanita del Carmen, PhD.**

**DIRECTOR**



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de titulación: **“Incidencia del liderazgo femenino en la rentabilidad de las empresas. Un estudio en el tejido empresarial ecuatoriano durante el periodo 2015-2019”**, fue realizado por la señorita estudiante **Villarreal Palacios, Pamela Cristina**. El cual ha sido revisado en su totalidad por la herramienta 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, 01 septiembre 2021

Firma

Ing. Juanita del Carmen García Aguilar, PHD.

CI:1712615325



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA**

Yo, **Villarroel Palacios Pamela Cristina**, con cédula de ciudadanía n° 1724948631, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación **“Incidencia del liderazgo femenino en la rentabilidad de las empresas. Un estudio en el tejido empresarial ecuatoriano durante el período 2015-2019”** 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 01 de septiembre de 2021**

Firma

**Villarroel Palacios Pamela Cristina**

C.C.: 1724948631



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y  
DEL COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Yo **Villarroel Palacios Pamela Cristina**, con cédula/cédulas de ciudadanía n° 1724948631, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **“Incidencia del liderazgo femenino en la rentabilidad de las empresas. Un estudio en el tejido empresarial ecuatoriano durante el período 2015-2019”** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

Sangolquí, 01 de septiembre de 2021

Firma

**Villarroel Palacios Pamela Cristina**

C.C.: 1724948631

**DEDICADO**

***A mi confidente, mejor amiga y hermana de infortunios:***

*Mi Pao, mujer valiente y soñadora.*

*El azar nos unió y, asimismito, nos volverá a juntar.*

*Te quiero un mundo, un sol, un universo entero.*

*Ni la tierra húmeda, ni un féretro abierto,*

*harán que olvide el cariño que te tengo.*

***A cada mujer:***

*Universalmente irreverente.*

*Impetuosamente contendiente.*

*Inmensamente valiente.*

*Tormentosamente imponente.*

*Inevitablemente influyente.*

*Apasionadamente persistente.*

*“Como mujer, no tengo país. Como mujer, mi país es el mundo entero.”*

***Virginia Woolf***

## AGRADECIMIENTOS

### **Gratitud infinita:**

*A todas las mujeres y niñas que,  
durante su paso por la historia  
libraron diversas batallas  
para revelarse en contra de un color  
como patrón de género.*

*A la niña introvertida, tímida, miedosa,  
pero maravillosa que fui, y  
a la mujer intransigente, apasionada y enérgica,  
que ahora soy y construyo.*

*A todas las extraordinarias personas  
que me acompañaron durante este proceso:*

*Mis padres: Elizabeth y Holguer, por su entrega y esfuerzo.*

*Mis abuelo y hermanas: Mercedes, Ramiro y Cielle, por su amor sempiterno.*

*Mis tíos: Andrés y Silvana, por contagiarme con su visión matemática  
y romántica del mundo.*

*Mi mejor amiga Paola, por quererme a pesar de ser yo y  
por darme su mano para gritarle al mundo que,  
aunque regresemos al lodo, no podrán con nosotras.  
Aunque ya no estés, yo gritaré por ambas.*

*Mis queridas/os amigas/os: Cynthi, Adri, Deby, Andre y Erik,  
por darme lo que necesito: amor, comprensión y ternura,  
y por acolitarme en cada idea loca que les he propuesto*

*Mi tutora Juanita García, por su entusiasmo, su pasión por la enseñanza  
y su valiosa ayuda en el desarrollo de la presente investigación  
A las y los gerentes que me brindaron su tiempo.*

**¡GRACIAS TOTALES!**

**Índice**

Índice de Tablas .....	12
Índice de Figuras.....	14
Resumen .....	16
Abstract.....	17
Introducción.....	18
Planteamiento del problema.....	20
Justificación.....	22
Objetivos.....	24
Variables de la investigación.....	25
Hipótesis.....	25
Estructura del Trabajo de investigación .....	26
Capítulo I: .....	28
Marco Teórico.....	28
Teorías de Soporte .....	29
Teorías sobre el liderazgo.....	29
Teorías sobre el liderazgo femenino .....	44
Teorías sobre la rentabilidad .....	52
Conceptualización de las variables de estudio .....	57
Liderazgo .....	57

Liderazgo y género .....	61
Rentabilidad.....	63
Marco Referencial.....	69
Liderazgo femenino.....	69
Liderazgo femenino y rentabilidad.....	71
Marco Conceptual .....	74
Desarrollo económico .....	74
Desarrollo social .....	74
Equidad de género.....	74
Empoderamiento femenino.....	75
Empresa.....	75
Gerencia .....	75
Capítulo II .....	76
Liderazgo femenino en Ecuador.....	76
Contexto laboral de la mujer en Ecuador.....	76
Población Económicamente Activa (PEA) femenina.....	77
Crecimiento de la Población Económicamente Activa (PEA) femenina....	78
Mujeres en la industria ecuatoriana .....	78
Salarios de las Mujeres en la industria ecuatoriana .....	80
Mujeres líderes en Ecuador .....	82

	10
Incorporación de Mujeres en la gerencia .....	82
Estilo del liderazgo femenino en Ecuador .....	83
Políticas Públicas para incentivar el liderazgo femenino en Ecuador .....	84
Capítulo III: .....	89
Marco Metodológico .....	89
Enfoque de la investigación: Mixto.....	89
Alcance de la investigación: Descriptivo y Correlacional .....	90
Diseño de la investigación: No experimental.....	90
Tipología de la investigación: Longitudinal con diseño de panel .....	91
Población y muestra .....	91
Fuentes de investigación: Primarias y Secundarias.....	97
Técnica e instrumento de recolección de datos.....	98
Operacionalización de las variables de investigación.....	100
Procesamiento de datos .....	102
Técnicas estadísticas .....	102
Capítulo IV:.....	110
Resultados.....	110
Participación de la mujer en la gerencia general ecuatoriana.....	110
Estilo de liderazgo de los gerentes ecuatorianos .....	123
Estilo predominante de liderazgo de los gerentes ecuatorianos.....	131

Relación entre el liderazgo femenino y la rentabilidad .....	159
Rendimiento financiero de las empresas ecuatorianas lideradas por mujeres durante el periodo 2015-2019 .....	160
Cumplimiento de objetivos e hipótesis .....	165
Capítulo V:.....	166
Propuesta .....	166
Introducción.....	166
Desarrollo de la Propuesta .....	168
Capítulo VI.....	200
Conclusiones y Recomendaciones .....	200
Conclusiones .....	200
Recomendaciones .....	205
Futuras Líneas de Investigación.....	206
Referencias .....	207
Anexos .....	225

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> Variables de la investigación .....	25
<b>Tabla 2</b> Estructura del trabajo de investigación .....	26
<b>Tabla 3</b> Principales consideraciones sobre la teoría de los rasgos.....	30
<b>Tabla 4</b> Enfoques de la teoría del comportamiento .....	32
<b>Tabla 5</b> Enfoque de la teoría de las contingencias .....	33
<b>Tabla 6</b> Ventajas y desventajas del liderazgo transformacional .....	V 38
<b>Tabla 7</b> Ventajas y desventajas del liderazgo transaccional.....	40
<b>Tabla 8</b> Estructura cuestionario MLQ .....	43
<b>Tabla 9</b> Estilos de liderazgo .....	59
<b>Tabla 10</b> Estudios sobre liderazgo femenino.....	70
<b>Tabla 11</b> Liderazgo femenino y su relación con la rentabilidad .....	73
<b>Tabla 12</b> Número de hombres y mujeres empleados en cada industria .....	79
<b>Tabla 13</b> Sueldos por profesión a noviembre de 2018 .....	81
<b>Tabla 14</b> Tamaño de la población .....	94
<b>Tabla 15</b> Datos para cálculo de la muestra .....	96
<b>Tabla 16</b> Muestreo estratificado .....	97
<b>Tabla 17</b> Origen de datos.....	99
<b>Tabla 18</b> Operacionalización de las variables de estudio .....	101
<b>Tabla 19</b> Proporción de hombres y mujeres gerentes generales.....	111
<b>Tabla 20</b> Participación de los gerentes por tamaño de empresa .....	113
<b>Tabla 21</b> Proporción de gerentes por CIU .....	115
<b>Tabla 22</b> Participación de la mujer en la gerencia por región .....	116
<b>Tabla 23</b> Nivel de instrucción de los gerentes .....	119
<b>Tabla 24</b> Gerentes y rango de edad.....	121

<b>Tabla 25</b> Nivel de confiabilidad del instrumento de investigación .....	123
<b>Tabla 26</b> Matriz de correlaciones .....	124
<b>Tabla 27</b> Prueba de KMO y Barlett.....	126
<b>Tabla 28</b> Varianza total explicada .....	126
<b>Tabla 29</b> Matriz de componente rotado .....	128
<b>Tabla 30</b> ANOVA .....	130
<b>Tabla 31</b> Matriz de componente rotado (Liderazgo global).....	132
<b>Tabla 32</b> Matriz de componene rotado (Liderazgo femenino).....	140
<b>Tabla 33</b> Matriz de componente rotado (Liderazgo masculino) .....	150
<b>Tabla 34</b> Matriz de correlación (Liderazgo y rentabilidad) .....	159
<b>Tabla 35</b> Estadísticos descriptivos .....	161
<b>Tabla 36</b> Elección del Modelo óptimo.....	162
<b>Tabla 37</b> Relación entre la presencia de mujeres gerentes y rentabilidad .....	164
<b>Tabla 38</b> Cumplimiento de hipótesis y objetivos de investigación.....	165
<b>Tabla 39</b> Principales logros del CNIG.....	169
<b>Tabla 40</b> Matriz de políticas públicas: Educación y capacitación.....	179
<b>Tabla 41</b> Matriz de políticas públicas: Autonomía económica para las mujeres .....	182
<b>Tabla 42</b> Matriz de políticas públicas: Toma de decisiones .....	185
<b>Tabla 43</b> Pasos para la igualdad de género .....	187
<b>Tabla 44</b> Recolección de información para el diagnóstico .....	193
<b>Tabla 45</b> Medidas del plan para implementar el PIG .....	196
<b>Tabla 46</b> Ejemplo para el plan de igualdad de género.....	197
<b>Tabla 47</b> Seguimiento del plan para la igualdad.....	198

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Árbol de problemas .....	23
<b>Figura 2</b> Variables del liderazgo de contingencia .....	34
<b>Figura 3</b> Dimensiones del liderazgo transformacional .....	37
<b>Figura 4</b> Dimensiones del liderazgo transaccional .....	40
<b>Figura 5</b> Modelo de rango completo .....	42
<b>Figura 6</b> Regla de la proporcionalidad inversa .....	48
<b>Figura 7</b> Laberinto laboral femenino .....	50
<b>Figura 8</b> Tipos de análisis financiero.....	54
<b>Figura 9</b> Tipos de toma de decisiones.....	55
<b>Figura 10</b> Costo de Agencia .....	56
<b>Figura 11</b> Dimensiones de la rentabilidad.....	65
<b>Figura 12</b> Contexto laboral ecuatoriana durante el periodo 2010-2019.....	77
<b>Figura 13</b> Empleo adecuado femenino durante el periodo 2010-2019 .....	78
<b>Figura 14</b> Salarios (promedio) de las mujeres por industria .....	80
<b>Figura 15</b> Artículos sobre la equidad laboral de género en la constitución .....	85
<b>Figura 16</b> Convenios y tratados internacionales .....	86
<b>Figura 17</b> Ley orgánica integral para prevenir y erradicar la violencia .....	87
<b>Figura 18</b> Política de economía violeta.....	88
<b>Figura 19</b> PIB promedio por industria del 2009-2019.....	93
<b>Figura 20</b> Composición de la población .....	94
<b>Figura 21</b> Etapas del análisis factorial .....	104
<b>Figura 22</b> Selección del modelo para datos de panel .....	107

<b>Figura 23</b> Evaluación proporción de hombres y mujeres gerentes generales ..	111
<b>Figura 24</b> Proporción de gerentes por región .....	117
<b>Figura 25</b> Gerentes y nivel de formación académica .....	119
<b>Figura 26</b> Edad gerentes.....	121
<b>Figura 27</b> Gráfico de sedimentación .....	127
<b>Figura 28</b> Gráfico de componente en espacio rotado .....	129
<b>Figura 29</b> Gráfico de medias .....	131
<b>Figura 30</b> Liderazgo global .....	134
<b>Figura 31</b> Caracterización del liderazgo transformacional global.....	135
<b>Figura 32</b> Caracterización del liderazgo transaccional global.....	138
<b>Figura 33</b> Liderazgo femenino .....	143
<b>Figura 34</b> Caracterización del liderazgo transformacional femenino.....	144
<b>Figura 35</b> Caracterización del liderazgo transaccional femenino.....	146
<b>Figura 36</b> Liderazgo masculino.....	152
<b>Figura 37</b> Liderazgo transformacional masculino .....	153
<b>Figura 38</b> Caracterización del liderazgo transaccional masculino .....	155
<b>Figura 39</b> Oportunidades de mejora con base a objetivos (mujer y educación)	172
<b>Figura 40</b> Autonomía económica femenina .....	173
<b>Figura 41</b> Mujer y toma de decisiones.....	174
<b>Figura 42</b> Beneficios del liderazgo femenino.....	175
<b>Figura 43</b> Propuesta .....	176
<b>Figura 44</b> Asumir el compromiso .....	188
<b>Figura 45</b> Aspectos a analizar en el diagnóstico empresarial.....	191

## Resumen

El liderazgo femenino permite resolver los problemas empresariales desde una perspectiva innovadora, mediante la combinación del trabajo racional con el intuitivo. Por consiguiente, se infiere que tiene un efecto positivo sobre la rentabilidad. Sin embargo, la inclusión de la mujer en la gerencia es escasa y carece de celeridad. En Ecuador, la literatura sobre esta temática es limitada. Por tanto, el objetivo del presente trabajo es analizar la relación entre estas variables, a través de un análisis descriptivo y correlacional. El cual se llevó a cabo, en una muestra de 265 empresas pertenecientes a los sectores más representativos del país (comercio, transporte, construcción, actividades profesionales, manufactura, agricultura, enseñanza y explotación de minas). Los datos se obtuvieron mediante fuentes de información mixtas. Así, para conocer la rentabilidad se emplearon los resultados de páginas oficiales. Mientras que, para determinar el estilo de liderazgo de los gerentes se empleó el cuestionario *MLQ-5X*. Los resultados indican que las mujeres siguen un enfoque más transformacional para liderar que los varones. Sin embargo, no existe evidencia estadísticamente significativa para considerar que la rentabilidad se relaciona con el liderazgo femenino. No obstante, se evidencia una asociación positiva y significativa con el crecimiento en ventas. Además, se coincide en que existe una proporción exigua de mujeres en la gerencia. Por lo tanto, es necesario incentivar la participación paritaria de género en las esferas de la toma de decisiones. De tal forma que para visibilizar el aporte femenino en el mundo empresarial se proponen algunas políticas públicas y un plan de igualdad para el sector privado.

### Palabras clave:

- **LIDERAZGO FEMENINO,**
- **GÉNERO Y RENTABILIDAD,**
- **MUJERES EN LA GERENCIA,**
- **ESTUDIOS CON ENFOQUE DE GÉNERO,**
- **ECUADOR.**

### **Abstract**

Female leadership makes it possible to solve business problems from an innovative perspective by combining rational and intuitive work. Consequently, it is inferred that it has a positive effect on profitability. However, the inclusion of women in management is scarce and lacks speed. In Ecuador, the literature on this subject is limited. Therefore, the objective of this paper is to analyze the relationship between these variables through a descriptive and correlational analysis. This was carried out in a sample of 265 companies belonging to the most representative sectors of the country (commerce, transportation, construction, professional activities, manufacturing, agriculture, education and mining). The data were obtained through mixed sources of information. Thus, to determine profitability, results from official websites were used. The MLQ-5X questionnaire was used to determine the leadership style of managers. The results indicate that women follow a more transformational approach to leadership than men. However, there is no statistically significant evidence to consider that profitability is related to female leadership. However, there is evidence of a positive and significant association with sales growth. In addition, there is agreement that there is a low proportion of women in management. Therefore, it is necessary to encourage equal participation of women and men in the decision-making spheres. Thus, in order to make visible the contribution of women as leaders in the business world, some public policies and an equality plan for the private sector are proposed.

#### **Key words:**

- **FEMALE LEADERSHIP,**
- **GENDER AND PROFITABILITY,**
- **WOMEN ON BOARDS,**
- **ECUADOR.**

## Introducción

La participación femenina en el ámbito laboral se analiza sobre una nueva perspectiva de debate, con relación al impacto real que genera en el desarrollo económico y social. Por ejemplo, McKinsey Global Institute (2015) reveló que la participación equitativa de hombres y mujeres en la economía generaría -para el año 2025- un incremento de 26 % en el Producto Interno Bruto (PIB)<sup>1</sup> mundial

De manera similar, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2017) determinó que en caso de cumplirse el objetivo del G20: “reducir la cuarta parte de la brecha global de género para 2025”<sup>2</sup>, el PIB mundial aumentaría en 3.9 %, y las regiones en desarrollo: África del Norte, Asia Meridional o América Latina, mejorarían su economía en 9.5 %, 9.2 % y 4 % respectivamente.

Asimismo, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2017) estimó que la colaboración paritaria de género en el sector agrícola podría aumentar su rendimiento en 30 %. Incluso, los países en vías de desarrollo podrían incrementar su producción en 4 %. Esto contribuiría a reducir el hambre hasta en 17 %; es decir, 100 millones menos de personas con problemas nutricionales.

De hecho, los beneficios de la inserción laboral femenina, se discutieron en décadas pasadas y se encontró que mantienen una relación favorable con el desempeño empresarial. En tal sentido, Harrigan (1981) encontró una correlación positiva entre la presencia de mujeres gerentes y el rendimiento de una muestra de empresas estadounidenses.

---

<sup>1</sup>El PIB es un indicador de análisis económico, que mide el valor total de la producción de bienes y servicios de un país en un período determinado (Avolio & Di Laura, 2017).

<sup>2</sup>El G20 es un espacio integrado por 20 países creado en 1999. Tiene por objeto coordinar políticas para evitar crisis financieras, y representa el 90 % del PIB y el 80 % del comercio mundial (Comisión Europea, 2020).

De igual forma, Catalyst (1995), identificó que entre las 10 empresas más rentables de Estados Unidos el 60 % tenía al menos dos ejecutivas. En otro estudio, Welbourne (1999) encontró que empresas con gerentes mujeres lograron mejorar su desempeño a corto plazo, ya que alcanzaron un efecto positivo sobre la Q de Tobin<sup>3</sup>. En consecuencia, nació un nuevo enfoque para estudiar el aporte femenino en cargos de liderazgo.

Según Contreras, Pedraza, & Mejía (2012), los equipos directivos que integran mujeres contribuyen a generar espacios de trabajo más cooperativos dadas las habilidades comunicativas que poseen. Por lo que se mejora el proceso de toma de decisiones. De acuerdo con Tresierra, Flores, & Samamé (2016), algunas empresas cuentan con mujeres en estos puestos, debido a que proporcionan un menor riesgo financiero.

En Latinoamérica estos estudios se desarrollaron hace pocos años. En México, Mendoza, Briano, & Saavedra (2018), observaron que es necesaria una representación femenina mayor al 30 % en los consejos directivos para evidenciar un influjo positivo en la rentabilidad. Mientras que en Colombia y Chile, se encontró que la presencia de mujeres en el consejo administrativo mantiene una relación favorable con el ROA (Reyes, 2018). En Ecuador, estos estudios iniciaron con la línea de investigación propuesta por Granja (2013) sobre “las mujeres en la empresa y su relación con los resultados empresariales (p. 8)”. Más adelante, Fajardo & Eras (2019) evidenciaron que las empresas lideradas por mujeres tienen un incremento del 3 % y 4 % del ROE, pero no tienen un efecto significativo sobre el ROA. Por ello, resulta conveniente ampliar la literatura del país sobre esta temática para reconocer el aporte del liderazgo femenino.

---

<sup>3</sup> La Q de Tobin es un indicador financiero que permite identificar si una inversión es beneficiosa. Para ello, compara el valor de las acciones y el valor en el mercado de los activos (Montoro & Navarro, 2010).

## Planteamiento del problema

La búsqueda incesante de la equidad de género en aspectos laborales, salariales y educativos es una lucha que cada vez se abre espacio alrededor del mundo. Sin embargo, las diferencias siguen presentes y son asiduas en muchas regiones. Por ejemplo, según el Foro Económico Mundial (WEF, 2021), se estima que las brechas de género podrán cerrarse en un tiempo de 99.5 años a nivel global. La región que menos tardará es Europa Occidental en un tiempo de 54 años y la región que más tardará es Asia Oriente en un lapso de 163 años. Con relación a Latinoamérica, se prevé que se superarán dentro de 59 años.

Por otra parte, la OIT (2019) evidenció que en los últimos 10 años la participación femenina en la economía apenas incrementó en 4.4 %, lo que se debe a una tasa alta de desocupación y salarios bajos para las mujeres. En América Latina, la brecha de género en la participación laboral alcanzó en promedio el 25.4 % durante 2018 (CEPAL & OIT, 2019).

Por consiguiente, la mujer todavía no consigue incorporarse plenamente en el ámbito laboral. Por lo que resulta difícil que pueda potenciar sus capacidades para convertirse en un agente de desarrollo económico. En efecto, encontrar mujeres en puestos de liderazgo dentro de las empresas es aún más complicado, ya que representan una porción exigua de este conjunto. Lo cual se evidencia en un estudio de la OIT (2019), que reveló que apenas el 21,7 % de las empresas (en 70 países) tienen en su dirección general a una mujer. En regiones con bajos niveles de desarrollo como América Latina, África y Oriente Medio el porcentaje corresponde a 19,6 %, 15,2 % y 10,2 % respectivamente. Esto, debido a que las habilidades de las mujeres en el mercado laboral son subutilizadas, aunque cuenten con aptitudes que las hagan aptas para desarrollar trabajos de mayor envergadura (WEF, 2020),

Lastimosamente, el aporte femenino en los niveles estratégicos empresariales es infravalorado y su inclusión dentro de estos espacios carece celeridad (Catalyst, 2020). Las brechas actuales impiden que la mujer demuestre su potencial. Lo que en esencia origina pérdida de valor y desperdicio de recursos; hecho que se demuestra en un análisis, realizado en 8.600 empresas localizadas en 49 países, donde se encontró que entre 2018 y 2017 la participación femenina en las gerencias experimentó un crecimiento de apenas el 1.9 % (Deloitte, 2018).

En Ecuador el escenario es más preocupante. Según el WEF (2021), dentro del ranking sobre paridad de género se encuentra en el puesto 48 en comparación con otros países de Latinoamérica que redujeron en mayor grado sus brechas y algunos ocupan los primeros puestos del ranking mundial como: Nicaragua (puesto 12) y Costa Rica (puesto 15). Esto se debe a que el país presenta puntuaciones bajas sobre la participación de la mujer en el ámbito económico y de oportunidad, en el cual ocupa el puesto 81, con una brecha del 33 % por superar.

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019), durante el período 2010-2019, la situación laboral de la mujer no ha mejorado. Durante estos años, la población en edad de trabajar (PET) de las mujeres representó el 51,41 % (5 846 920) del total de la población y, apenas, la mitad de la PET (51,18 %) forma parte de la población económicamente activa (PEA), y de ese porcentaje menos de la mitad (35,07 %) se encuentra en condiciones de empleo pleno. Además, según Deloitte (2019) solo el 20 % de los cargos directivos son liderados por mujeres.

Consecuentemente, la participación femenina en cargos gerenciales está lejos de alcanzar una representación plausible y, por tanto, el camino óptimo para desarrollar su potencial es incipiente.

## **Justificación**

La inclusión femenina en el análisis económico la posiciona como un elemento fundamental para superar los problemas de desigualdad que aquejan a los países. Por ello, el desperdicio de su talento en los espacios laborales supone una pérdida ingente de oportunidades, recursos y potencial. Pues su aporte está supeditado a un mejor desempeño empresarial e incluso una mejor valoración de las empresas en el mercado, ya que contribuyen con diferentes habilidades y experiencias para resolver los problemas más rápido y en forma eficiente (Avolio & Di Laura, 2017).

Lamentablemente, en el caso ecuatoriano la participación de las mujeres en el ámbito gerencial es escasa ya que existen barreras en el país que estancan su progreso. Por ello, es difícil que asciendan a puestos estratégicos en las empresas. Dificultades que se evidencian en ámbitos como: la familia, el trabajo, la comunidad o la atención médica (Solis, Fernández, Granda, & Terán, 2018). Lo cual, limita su desarrollo e impide que pueda demostrar todo su potencial para escalar a niveles más altos en el desarrollo de sus actividades profesionales.

Por ello, la inclusión femenina en los niveles ejecutivos debe valorarse desde un enfoque beneficioso, ya que esto evitaría costos económicos que perjudiquen la productividad (Ostry, 2018). Fajardo & Eras (2019), mencionan que en Ecuador las empresas que tienen como gerente general a una mujer presentan un mayor Retorno sobre el Capital que aquellas en donde predomina el liderazgo masculino. Por lo que, concluyen que aquellas compañías en que una mujer participa dentro de cargos estratégicos suelen aprovechar de mejor manera los recursos que le pertenecen.

En definitiva, todas estas consideraciones respaldan la idea de emprender un trabajo de investigación con relación a la influencia de las mujeres en cargos directivos la rentabilidad. De tal forma que se pueda evidenciar su aporte en la sociedad más allá del tradicionalismo que la encasillo en la vida familiar y, así visibilizar su papel como líder en el mundo empresarial (véase figura 1). Siendo así, que la pregunta que origina la investigación es: ¿El liderazgo femenino incide en la rentabilidad de las empresas ecuatorianas?

**Figura 1**

*Árbol de problemas*



*Nota.* El gráfico muestra las causas y efectos del problema de investigación apoyados en los datos proporcionados por el INEC (2019) y el WEF (2021).

## **Objetivos**

La presente investigación nace con el afán de reconocer la importancia de la inclusión femenina en el ámbito laboral y, más aún, en cargos gerenciales; ya que en este nivel es posible que asuma un rol de liderazgo que le permita demostrar todo su potencial y desarrollarse como agente de cambio. En ese sentido, los objetivos del estudio son:

### ***Objetivo General***

“Determinar si el liderazgo femenino influye en la rentabilidad de las empresas ecuatorianas durante el periodo 2015-2019, para comprobar si existen beneficios asociados a la inclusión de la mujer en cargos gerenciales.”

### ***Objetivos Específicos***

- Analizar la evolución de la participación de las mujeres en la gerencia general durante el periodo de estudio (2015-2019) y examinar su proporción por región, para determinar los lugares en los que existe una mayor inclusión de la mujer.
- Evaluar el estilo de liderazgo (transformacional, transaccional o laissez faire) de las mujeres que ejercen cargos en la alta gerencia durante el año 2019.
- Determinar si el liderazgo femenino influye de manera positiva, fuerte y significativa en la rentabilidad de las empresas ecuatorianas durante el año 2019.
- Evaluar el rendimiento financiero (ROA y ROE) de las empresas ecuatorianas lideradas por mujeres en el periodo 2015-2019.
- Elaborar una propuesta acerca de la importancia de la integración de la mujer en cargos gerenciales en las empresas, con la finalidad de incentivar a las organizaciones a reconocer los beneficios supeditados de esta inclusión.

## VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Las variables objeto de estudio se describen en la siguiente tabla:

**Tabla 1**

*VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN*

Variables		Co variables	Escala de medición
<b>Dependiente</b>	<b>Rentabilidad</b>	ROA	Intervalo
		ROE	Intervalo
<b>Independiente</b>	<b>Liderazgo femenino</b>	Sexo	Nominal
		Edad	Razón
		Región	Nominal
		Formación Académica	Ordinal
<b>Control</b>		Nivel de Endeudamiento	Intervalo
		Sector de la Empresa (CIU)	Nominal
		Tamaño de la Empresa	Ordinal

*Nota.* La tabla muestra las variables bajo las cuales se analizará el problema de investigación.

## HIPÓTESIS

- **H0:** La participación de mujeres en la gerencia general no se relaciona en forma fuerte, positiva y significativa con el ROA de las empresas ecuatorianas.
- **H1:** La participación de mujeres en la gerencia general se relaciona en forma fuerte, positiva y significativa con el ROA de las empresas ecuatorianas.
- **H0:** La participación de mujeres en la gerencia general no se relaciona en forma fuerte, positiva y significativa con el ROE de las empresas ecuatorianas.
- **H2:** La participación de mujeres en la gerencia general se relaciona en forma fuerte, positiva y significativa con el ROE de las empresas ecuatorianas.
- **H0:** En la región Costa existe mayor inclusión de la mujer en cargos gerenciales.
- **H3:** En la región Costa existe menor inclusión de la mujer en cargos gerenciales.

## Estructura del Trabajo de investigación

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado en seis secciones. Las cuales permiten explicar en forma detenida el fenómeno de estudio y ayudan a cumplir tanto el objetivo general como los objetivos específicos. A continuación, se indica la composición de cada capítulo:

**Tabla 2**

### *Estructura del trabajo de investigación*

Capítulo	Temas	Objetivos Específicos	Hipótesis de estudio
<b>Capítulo I</b> Marco Teórico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teorías de Soporte</li> <li>• Conceptualización de Variables</li> <li>• Marco Referencial</li> <li>• Marco Conceptual</li> </ul>	_____	_____
<b>Capítulo II</b> Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto laboral de la mujer en Ecuador</li> <li>• Liderazgo femenino en Ecuador</li> </ul>	_____	_____
<b>Capítulo III</b> Diseño Metodológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque</li> <li>• Alcance</li> <li>• Diseño</li> <li>• Tipología</li> <li>• Población y muestra</li> </ul>	_____	_____
<b>Capítulo VI</b> Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis descriptivo</li> <li>• Análisis factorial</li> <li>• Análisis Correlacional</li> <li>• Datos de Panel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el estilo de liderazgo (transformacional, transaccional o laissez faire) de las mujeres que ejercen cargos en la alta gerencia en el tejido empresarial ecuatoriano durante el año 2019.</li> <li>• Analizar la evolución de la participación de las mujeres en la gerencia general durante el periodo de estudio (2015-2019) y examinar su proporción por región, para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• H0: La participación de mujeres en la gerencia general se relaciona en forma fuerte, positiva y significativa con el ROA de las empresas ecuatorianas.</li> <li>• H1: La participación de mujeres en la gerencia general no se relaciona en forma fuerte, positiva y significativa con el ROA de las empresas ecuatorianas.</li> <li>• H0: La participación de mujeres en la gerencia general se</li> </ul>

Continúa

		<p>determinar los lugares en los que existe una mayor inclusión de la mujer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar si el liderazgo femenino en la gerencia influye de manera positiva, fuerte y significativa en la rentabilidad de las empresas ecuatorianas.</li> </ul>	<p>relaciona en forma fuerte, positiva y significativa con el ROE de las empresas ecuatorianas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• H2: La participación de mujeres en la gerencia general no se relaciona en forma fuerte, positiva y significativa con el ROE de las empresas ecuatorianas.</li> <li>• H0: En la región Costa existe menor inclusión de la mujer en cargos gerenciales.</li> <li>• H3: En la región Costa existe mayor inclusión de la mujer en cargos gerenciales.</li> </ul>
<b>Capítulo V Propuesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción</li> <li>• Desarrollo de la Propuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar una propuesta acerca de la importancia de la integración de la mujer en cargos gerenciales en las empresas, con la finalidad de incentivar a las organizaciones a reconocer los beneficios supeditados de esta inclusión.</li> </ul>	
<b>Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conclusiones</li> <li>• Recomendaciones</li> <li>• Futuras Líneas de Investigación</li> </ul>		

*Nota.* La tabla muestra la estructura del trabajo de investigación.

## Capítulo I:

### 1. Marco Teórico

El presente capítulo, se encuentra dividido en cuatro apartados: Teorías de soporte, conceptualización de variables, Marco referencial y Marco conceptual. Esto, con la finalidad de abordar las principales raíces teóricas acerca de las variables de estudio. Con respecto a las teorías de soporte, primero se exponen aquellas que ayudaron a definir formalmente al liderazgo, las cuales son: Teoría de los Rasgos, Teoría del Comportamiento, Teoría de las Contingencias y Teoría del Liderazgo Transformacional.

Más adelante, se profundiza en la evolución teórica del liderazgo femenino mediante la teoría del capital humano, la teoría de la discriminación, la teoría del techo de cristal, la teoría del laberinto y la teoría de congruencia del rol. Posteriormente, se analiza la segunda variable de estudio a través de la teoría de la gestión financiera y la teoría de la agencia. En el segundo apartado, se conceptualizan las variables de estudio, enfocándose en el liderazgo y las cuestiones más relevantes relacionadas a la rentabilidad empresarial.

En el Marco referencial, se mencionan las investigaciones que contribuyeron a comprender el liderazgo femenino alrededor del mundo. Así como aquellos estudios que lo han relacionado con la rentabilidad empresarial y que, por tanto, mantienen similitud con el propósito del presente estudio. Finalmente, en el cuarto apartado se describen algunos conceptos que permiten esclarecer los temas abordados durante todo el capítulo los cuales son: Desarrollo económico, desarrollo social, equidad de género, empoderamiento femenino, empresa y gerencia.

## **1.1. Teorías de Soporte**

### **1.1.1. Teorías sobre el liderazgo**

El liderazgo se encuentra presente en todos los ámbitos de la vida, puesto que determina el éxito o fracaso de emprender una actividad grupal determinada. Sin embargo, apenas en el siglo XX, se inició el estudio de los aportes teóricos sobre esta temática. De tal forma que los primeros estudios se centraron en definir las características de un líder (teoría de los rasgos) y su relación con el resto del equipo (teoría del comportamiento), hasta entender su desenvolvimiento en diferentes situaciones (teoría de las contingencias) (Pradenas, 2015).

Más adelante, se dio paso al enfoque contemporáneo del liderazgo, la cual dio origen a la teoría transformacional. En la cual, se considera que la cooperación es la mejor herramienta para alcanzar los objetivos. Así, por primera vez, el rol de los seguidores se empezó a valorar como un mecanismo eficiente para alcanzar objetivos (Pradenas, 2015). A continuación, se explica cada una de estas teorías:

#### **1.1.1.1. Teoría de los rasgos**

Esta teoría fue desarrollada entre 1920 y 1940. Se fundamenta en la premisa de que un líder nace con cualidades distintivas a las del resto de personas, las cuales se pueden evidenciar en su personalidad, habilidades físicas o capacidades intelectuales (Pradenas, 2015). Dichas cualidades se consideraban como impermutables a lo largo del tiempo e incluso frente a diferentes situaciones. Entre los principales autores de esta teoría se encuentran Stogdill (1948) y Yukl (1999), cuyas aportaciones se mencionan en la siguiente tabla:

**Tabla 3***Principales consideraciones sobre la teoría de los rasgos*

Autores	Consideraciones	Características
<b>Stogdill</b> (1948)	Consideraba que un líder no se hace, sino que nace con cualidades especiales que le permiten ser un buen líder. Por ello, para estas personas es fácil dirigir equipos y enfrentarse a retos que involucran habilidades poco comunes.	Integridad Honradez Deseo de dirigir
<b>Yukl</b> (1999)	Propuso que cada persona posee virtudes propias, las cuales permiten diferenciar a aquellos que son potencialmente líderes de los que no. Sin embargo, consideraba que pueden existir semblantes diferentes a los propuestos en la teoría de los rasgos que son únicos en cada individuo.	Altos niveles de energía Tolerancia al estrés Integridad Madurez emocional Autoconfianza

*Nota.* La tabla muestra las consideraciones más relevantes sobre la teoría de los rasgos.

A pesar de que la teoría de los rasgos fue una de las primeras aproximaciones acerca del liderazgo, recibió muchas críticas. Las cuales se basaron, en que no consideró que el entorno sobre el cual se desarrolla el liderazgo puede influir en su efectividad. Además, anteriormente se pensaba que las cualidades de un líder eran innatas. Más ahora se sabe, que dichas habilidades pueden ser aprendidas y desarrolladas a partir de la situación en que se encuentre un individuo (Serrano & Portalanza, 2014).

En síntesis, a pesar de que esta teoría no logró identificar los rasgos que caracterizan a un líder desde su nacimiento, si permitió evidenciar que existen ciertas particularidades que diferencian a las personas que poseen liderazgo de aquellas que no lo poseen, como: inteligencia, intuición, dominio, energía y persuasión. Lo que más adelante, contribuyó a esclarecer algunas habilidades del liderazgo femenino como la comunicación, el trabajo en equipo y la empatía (Lupano, M, & Castro, 2016).

### **1.1.1.2. Teoría del Comportamiento**

A partir de los años 50, el enfoque para analizar el liderazgo experimentó un nuevo re direccionamiento que tenía por objeto determinar la causalidad de la conducta de los líderes efectivos de los no efectivos. Es decir, esta teoría buscaba encontrar la relación entre la conducta y las características del liderazgo (Serrano & Portalanza, 2014).

Los resultados de estas investigaciones demostraron que el líder no solo influye en los resultados de sus subordinados, sino que también lo hace sobre su comportamiento. Asimismo, se planteó que los comportamientos con base a la personalidad participativa, autoritaria o integradora podrían estar correlacionados con el éxito del equipo e incluso con la productividad en general (Pradenas, 2015).

Así pues, el interés que despertó esta nueva concepción sobre el liderazgo se manifestó en diferentes estudios realizados por algunas universidades reconocidas alrededor del mundo, en los cuales se obtuvo distintas dimensiones para reconocer estilos de liderazgo que se presentan al dirigir equipos. Por ejemplo:

- Universidad de Michigan: propone dos dimensiones para analizar el comportamiento (orientación al empleado y orientación a la producción);
- Universidad de Iowa: analizaron que existen 3 estilos de liderazgo dominantes: autocrático, laissez-faire y democrático;
- Universidad Estatal de Ohio: encontró resultados parecido a los de Michigan y dividió al liderazgo en las dimensiones: estructura de iniciación y consideración (véase tabla 4).

**Tabla 4***Enfoques de la teoría del comportamiento*

<b>Institución</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Descripción</b>
<b>Universidad de Michigan</b>	Orientación al empleado	Se refiere a aquellos líderes con un alto nivel de empatía por los miembros del equipo y, en virtud a ello, buscan potenciar sus relaciones interpersonales.
	Orientación a la producción	Se considera que los líderes preferían concentrar sus esfuerzos en el proceso, sin afianzar las relaciones grupales.
<b>Universidad de Iowa</b>	Liderazgo democrático	Se distingue por tener cualidades empáticas y permitir la participación de los subordinados en la toma de decisiones.
	Liderazgo autocrático	Se caracteriza por ser más dominante y hostil al supervisar las tareas del equipo.
	Liderazgo liberal (laissez-faire)	Implica una conducta más pasiva sobre lo que acontece en el entorno, por lo que los resultados de este estilo son más deficientes.
<b>Universidad de Ohio</b>	Estructura de iniciación	Establece como lo más importante la estructura de las actividades como las relaciones entre los miembros para lograr el objetivo.
	Consideración	Se refiere a un líder preocupado por el bienestar y satisfacción de todos los miembros del equipo para alcanzar los resultados.

*Nota.* La tabla muestra los enfoques de la teoría del comportamiento. Adaptado de *Los estilos de liderazgo según teoría situacional y formación de líderes* (p. 11), por M. Pradenas, 2015.

Estos estudios constituyeron una parte importante del *Grid de Liderazgo*<sup>4</sup>, el cual fue una nueva teoría que identifica cinco estilos: empobrecido, de autoridad y cumplimiento, de club campestre, de medio camino y líder de equipo. Siendo este último, una de las mejores formas de liderar. Por consiguiente, esta teoría considera que el líder efectivo es aquel que está orientado tanto a la producción como a los empleados (Lussier & Achua, 2016). Estilo que se encuentra altamente relacionado al transformacional que, a su vez, se asocia con las cualidades del liderazgo femenino que se mencionan más adelante.

<sup>4</sup>La teoría Grid del liderazgo fue desarrollada por R. Blake y J. Mouton. Se basa en las mismas dimensiones estudiadas por la U. de Michigan y Ohio: Preocupación por la producción y preocupación por las personas (Lussier & Achua, 2016). Se profundiza más sobre esta teoría en la sección: definición de variables.

### 1.1.1.3. *Teoría Situacional*

Esta teoría, logró comparar los estilos de liderazgo con factores como: los seguidores, la situación y el comportamiento del líder. De manera que, logró encontrar variables situacionales que se interrelacionan con el estilo de liderazgo. Es decir, no existe un estilo único, sino que este es dinámico y se adapta a las condiciones del contexto en que se desenvuelve el líder. Por lo tanto, la forma en que se guía a un grupo se verá afectado por factores como la actitud de los miembros o la situación que se debe resolver (Pradenas, 2015; Lussier & Achua, 2016).

A la luz de lo anterior, surgieron algunas consideraciones para analizar la teoría situacional o de las contingencias, como se muestra en la tabla 5:

**Tabla 5**

#### *Enfoque de la teoría de las contingencias*

<b>Teoría del liderazgo situacional</b>	<b>Teoría de la contingencia</b>	<b>Teoría del camino-meta</b>
<p>Propuesto por Hersey y Blanchard (1969, 1972), se basa en la capacidad de un líder para adaptarse a distintas situaciones. Identificaron cuatro estilos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Telling: Alto en dirección y bajo en apoyo.</li> <li>2. Selling: Alto en directivo y alto en apoyo.</li> <li>3. Participating: Bajo en directivo y alto en apoyo.</li> <li>4. Delegating: Bajo en directivo y bajo en apoyo.</li> </ol> <p>Dichos estilos, deberían usarse en ocasiones distintas y con relación a la madurez del comportamiento de los seguidores, pues conforme avanzara la preparación de los miembros del equipo se debería cambiar el tipo de liderazgo.</p>	<p>Esta teoría supone que un líder tendrá mejores resultados en aquellas situaciones donde tenga un mayor control. Por ello, se consideran dos estilos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo LPC: Orientado a tareas</li> <li>2. Alto LPC: Orientado a relaciones personales.</li> </ol> <p>Un líder tendrá mejores resultados en aquellas situaciones donde tenga un mayor control. El LPC, se refiere a la calificación con la que se puntúa al compañero menos preferido. Así pues, el éxito depende de tres factores: La relación entre el líder y los miembros del equipo, las tareas y el poder del puesto.</p>	<p>Un líder debe ser capaz de motivar a su equipo para lograr los objetivos. Así, cuando los seguidores deban atravesar diferentes vicisitudes en el trayecto hacia la meta el líder será quién los encamine y eleve su ánimo para continuar. Destacan cuatro estilos de liderazgo:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El directivo</li> <li>2. De apoyo</li> <li>3. Participativo</li> <li>4. Orientado hacia logros</li> </ol> <p>Así pues, los factores que ejercen influencia sobre los resultados serán las características personales de los miembros del equipo y las presiones del entorno.</p>

*Nota.* La tabla muestra los enfoques de la teoría de contingencias. Adaptado de Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana (p. 43), por Ayoub, (2010).

Lussier & Achua (2016), mencionan que en la teoría de las contingencias existen diferentes variables que tienen injerencia sobre un líder, los seguidores o la situación. Por ejemplo, en un líder pueden influir: la personalidad, la conducta y su experiencia. Mientras que, en los seguidores una determinante podrían ser su capacidad o la motivación que reciban durante el proceso. Finalmente, en la situación podría influir la naturaleza de la tarea, la estructura o el ambiente (véase figura 2).

## Figura 2

### *Variables del liderazgo de contingencia*



*Nota.* El gráfico muestra las variables del liderazgo de contingencia. Adaptado de *Liderazgo. Aplicación y desarrollo de habilidades* (p. 110), por Lussier & Achua, 2016, Cengage Learning Editores.

Esta teoría podría agregar como variable al género. Pues, algunas investigaciones sugieren que el estilo de hombres y mujeres puede influir en los resultados esperados. Dado que, las féminas pueden ser más participativas y receptivas para fomentar buenas relaciones; mientras que los hombres son más assertivos y prefieren concentrarse en las actividades (Lussier & Achua, 2016). No obstante, ninguna de estas formas de dirigir pueden calificarse como mejores que la otra, sino que -como señala la teoría- deben valorarse según el contexto en que se deban desempeñar.

#### **1.1.1.4. Teoría del liderazgo transformacional**

Los desafíos que experimentó la sociedad producto de la globalización dieron mayor importancia al trabajo en equipo. Por ello, fue necesario encontrar un enfoque que permita conseguir resultados favorables en forma más equitativa y participativa. De tal forma que a finales de 1985 surgió la teoría del liderazgo transformacional.

La cual se consolidó gracias a las aportaciones de Bass (1985) y Burns (2010), quienes consideraban que el liderazgo implica cambios significativos en la organización. Por lo que requiere la participación de varios individuos y no de uno solo. De tal forma que el liderazgo adoptó un nuevo enfoque. Pues, además de las fortalezas del líder, el rol de los seguidores también es un mecanismo eficiente para alcanzar resultados (Díaz E. , 2020).

Esta nueva concepción del liderazgo, permitió diferenciar distintos tipos de comportamiento al momento de guiar a un conjunto de individuos. Los cuales podrían ser eficientes dependiendo del impacto que generen en los seguidores. Estos son: transformacional, transaccional y laissez faire.

El estilo transformacional es aquel que puede llegar a tener un impacto significativo sobre los seguidores al cambiar sistemas sociales, económicos, políticos y culturales, mediante un enfoque integrador y participativo. Por otra parte, el liderazgo transaccional se basa en que los equipos consiguen objetivos movidos por intereses personales. Mientras que el laissez faire, se caracteriza por actitudes pasivas donde el líder se involucra solo si existe una desviación sobre los resultados (Lupano, M, & Castro, 2016).

A Continuación, se explica cada uno:

#### **1.1.1.4.1. Transformacional.**

Según Bass (1985), el liderazgo transformacional es aquel que se interesa por mantener motivados a todos los miembros de un equipo, ya que busca que las decisiones se tomen en conjunto. Es decir, este estilo refuerza la idea de que es posible alcanzar una meta si existe colaboración y participación equitativa del grupo. Por otra parte, Burns (2010) considera que permite a los líderes ganar la confianza de los seguidores mediante el compromiso y respeto.

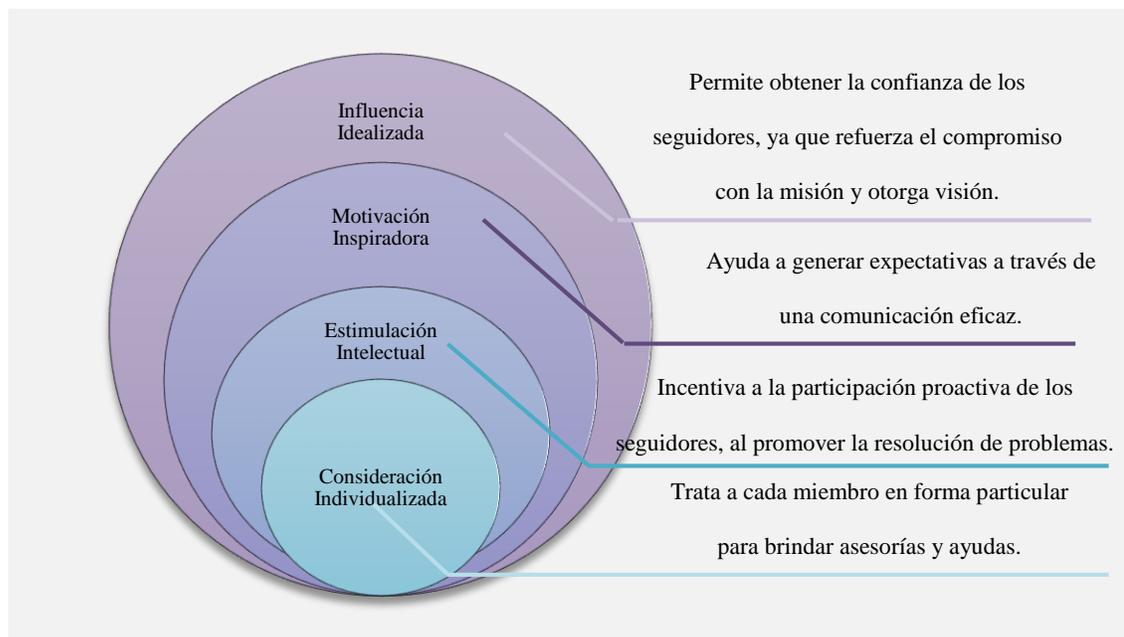
Bajo esta perspectiva, Pradenas (2015) considera que un líder transformacional es aquel que logra impulsar el entusiasmo y compromiso de sus colaboradores, incentivando su confianza para que las decisiones sean analizadas desde distintos puntos de vista. En consecuencia, permite que existan efectos positivos en las organizaciones tales como un mejor desempeño, sentido de pertenencia con la organización y aprendizaje grupal.

Además, los líderes transformacionales consiguen que los seguidores se encuentran dispuestos a trabajar asiduamente en beneficio de las metas colectivas. Pues, permite renovar la forma en que se resuelven los problemas a través de la cooperación y la innovación. Con ello, se aumenta la satisfacción laboral y empoderamiento, lo que disminuye la rotación del talento humano y el estrés (Lussier & Achua, 2016)

Robbins & Judge (2013), relacionan al éxito del liderazgo transformacional con características como la capacidad de estimular intelectualmente a sus seguidores, el carisma para buscar inspirar a los demás, confianza en sí mismos, orientación al logro, energía, convicción moral, confianza y habilidades comunicativas. Las cuales se encuentran integradas en cuatro dimensiones (véase figura 3).

### Figura 3

#### Dimensiones del Liderazgo Transformacional



*Nota.* El gráfico muestra las dimensiones del liderazgo transformacional. Adaptado de *Comportamiento organizacional* (p. 420), por Robbins & Judge, 2009, Pearson Educación.

Este modelo, tiene un valor e impacto altos en la cultura empresarial, ya que permite a las organizaciones mejorar sus niveles de rendimiento y compromiso institucional. Además, dinamiza la ejecución de las estrategias e insiste en que los colaboradores sean más proactivos. Según Robbins & Judge (2013), los líderes transformacionales permiten que los seguidores abandonen sus intereses individuales y los antepongan sobre las metas grupales. Es decir, su influencia permite generar cambios profusos y significativos. No obstante, a pesar de sus múltiples beneficios, este modelo también presenta ciertas desventajas.

A continuación, se muestra una comparación:

**Tabla 6***Ventajas y Desventajas del Liderazgo transformacional*

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los seguidores apoyan a sus líderes incondicionalmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tiende a <i>idealizar</i> a los líderes y pocas veces sus seguidores lo cuestionan, pese a que no estén de acuerdo con las decisiones tomadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes alientan al equipo y los ayudan a forntar situaciones difíciles con seguridad y confianza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchas veces, los seguidores no están dispuestos a dar un esfuerzo adicional, incluso si es necesario para cumplir con los objetivos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los líderes se centran en prestar una atención individualizada a las necesidades de cada uno de sus seguidores para orientarlos adecuadamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para poder apreciar los resultados es necesario esperar un prolongado periodo de tiempo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se fomenta la participación de los seguidores para generar nuevas ideas para enfrentar un problema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario que todos los niveles de la empresa se comprometan para que este estilo funcione.</li> </ul>

*Nota.* Ventajas y desventajas del estilo transformacional. Adaptado de *Estudios sobre el liderazgo* (111-112), por Lupano & Castro (2016), Psicología, Cultura y Sociedad.

Respecto al liderazgo femenino, varias investigaciones sugieren que este se percibe como transformacional, debido a que ejerce cualidades cooperativas e integradoras. Por ejemplo, Iriarte (2011) menciona que estas características se reflejan en el ámbito de la comunicación, ya que el esfuerzo de las mujeres por gestionar adecuadamente sus equipos de trabajo repercute en el fortalecimiento de las relaciones y fomentan un espacio de trabajo agradable. A juicio de Ibáñez (2017), este liderazgo se caracteriza por:

- Promover la participación de todos los miembros del equipo.
- Fomentar la confianza.
- Valorar las relaciones.
- Compartir información constantemente con el equipo.
- Su estilo es más democrático.

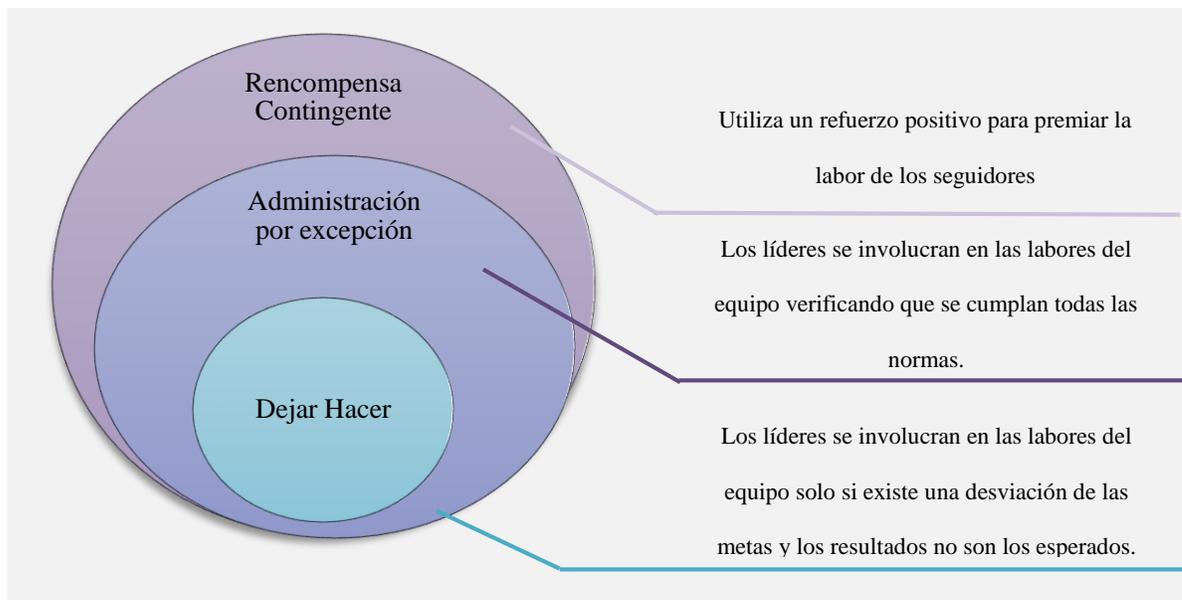
#### 1.1.1.4.2. Transaccional.

El liderazgo transaccional, basa su estudio en la relación que mantiene el líder con sus seguidores con énfasis en la satisfacción de intereses personales. En ese sentido, el intercambio que se genera entre un dirigente y sus colaboradores supone que -estos últimos- cumplirán con una expectativa u objetivo, siempre y cuando reciban una compensación que impulsen su trabajo (Riera L. , 2017).

Por ello, el líder transaccional es aquel que orienta los resultados hacia el cumplimiento de tareas específicas y resta importancia al poder del cambio en las organizaciones. Su afán es conseguir estabilidad para alcanzar la eficiencia (Lussier & Achua, 2016).

De modo que este estilo de liderazgo, se basa en un proceso contractual en el cual los seguidores consiguen un beneficio producto de su esfuerzo o, por el contrario, reciben una amonestación en caso de que su rendimiento no sea el adecuado. Bass (1985), postula que este comportamiento respondería a tres fases:

- Primera: La recompensa que obtengan los seguidores por su trabajo será entregada por el líder de acuerdo con el desempeño que hayan demostrado al ejecutar sus tareas.
- Segunda: El esfuerzo de los seguidores es proporcional a la recompensa que recibirán.
- Tercera: El líder realizará sus evaluaciones al momento de ejecución de las actividades y en su culminación (véase figura 4).

**Figura 4***Dimensiones Liderazgo Transaccional*

*Nota.* El gráfico muestra las dimensiones del liderazgo transformacional. Adaptado de los estilos de liderazgo y el desempeño financiero en el sector de la banca privada ecuatoriana, por Riera, (2017).

Entre las principales ventajas y desventajas de este estilo de liderazgo se encuentran las siguientes:

**Tabla 7***Ventajas y Desventajas del Liderazgo transaccional*

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>El tiempo se gestiona para atender a los objetivos sin priorizar asuntos personales.</li> <li>Se actúa bajo un principio de <i>intercambio</i> en el cual todos los interesados se benefician de un interés particular.</li> <li>El líder reconoce las necesidades de sus seguidores y busca que logren satisfacerlas a través de mecanismos de recompensa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El líder no ofrece una asesoría individualizada a los miembros del equipo.</li> <li>El líder procura ser práctico, por tanto, deja de lado la parte motivacional.</li> <li>Este tipo de líderes busca cumplir sus objetivos a través del flujo normal de actividades, por lo tanto no se consigue generar un camino hacia el desarrollo estratégico</li> </ul>

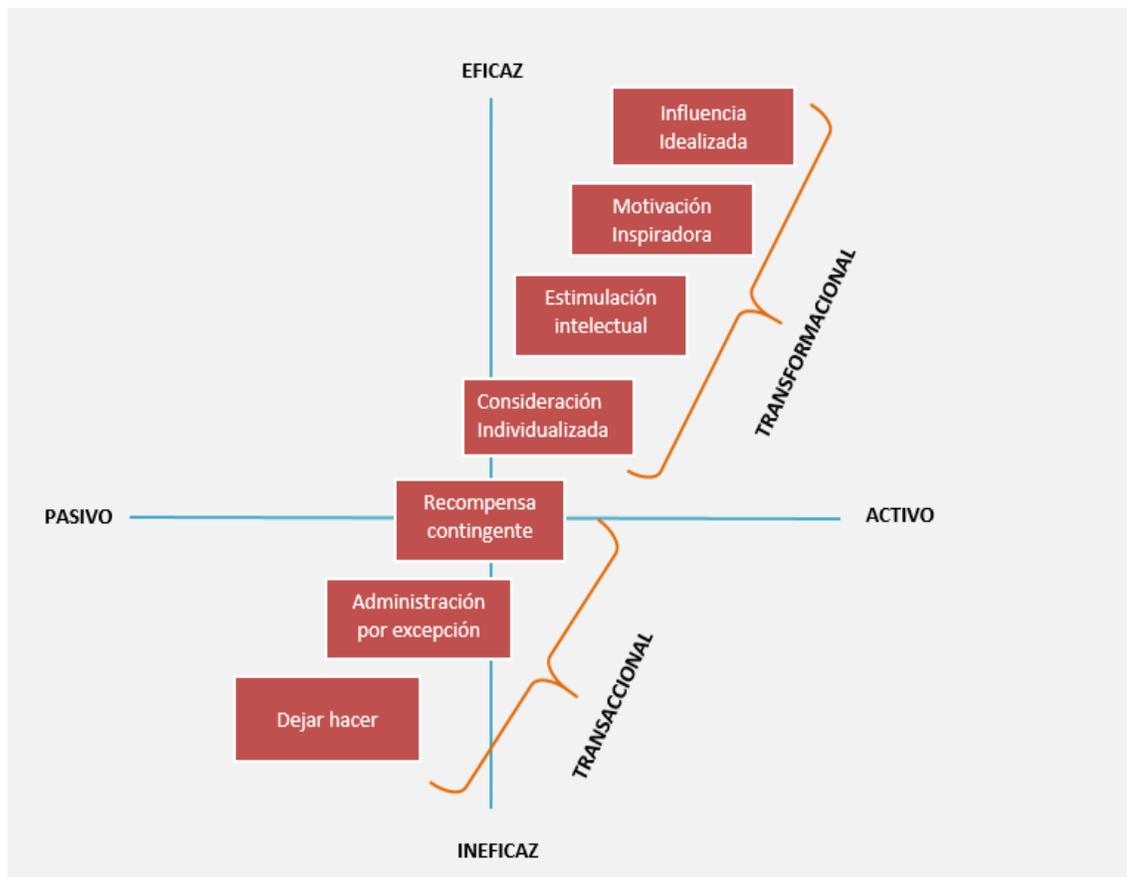
*Nota.* La tabla muestra las ventajas y desventajas del Liderazgo transaccional. Elaborado con información de Liderazgo transformacional y transaccional (p. 59), por Fernández & Quintero, (2017). *Revisita Venezolana De Gerencia*, (22), 77.

Con lo mencionado anteriormente, no se pretende indicar que este estilo sea poco efectivo o, que sea totalmente opuesto al liderazgo transformacional. Sino que, ambas formas de liderar permiten que las organizaciones cumplan con sus objetivos. Debido a que se deben usar según sea necesario (Lussier & Achua, 2016). Por otra parte, estos estilos merecen una comparación respecto al género. Pues, algunas investigaciones sugieren que la mayoría de mujeres optan por un estilo transformacional; mientras que, los hombres son más cercanos a liderar con un enfoque transaccional. De acuerdo con Echavarri, Godoy, & Olaz, (2007), la resolución de problemas desde la perspectiva femenina es efectiva cuando se usan estrategias orales y, desde la óptima masculina es más efectivo utilizar el razonamiento.

#### **1.1.1.4.3. Modelo de Bass y Avolio: Liderazgo de Rango completo**

En el modelo de liderazgo de rango completo, se puede evidenciar las diferencias entre en liderazgo transaccional y transformacional; pues divide a ambos estilos en una escala que mide la eficiencia y la participación de un líder en comparación con las dimensiones de cada tipo de liderazgo (Robbins & Judge, 2013).

Así, por ejemplo, el comportamiento menos eficaz que puede llegar a tomar un líder se relaciona con la dimensión *Dejar Hacer* (Laissez Faire) ya que es el más pasivo y por ende el menos eficiente. Por otra parte, la administración por excepción (L. transaccional), aunque sea mejor que la anterior dimensión sigue siendo ineficaz, ya que los líderes actúan cuando no hay otra opción. Seguidamente, la recompensa contingente puede ser considerada eficaz, pero no suficiente si se desea conseguir resultados más allá de los esperados (Robbins & Judge, 2013). De tal forma que, si se desea generar un impacto positivo dentro de una organización, solo las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional estarán al alcance de un estilo innovador y con resultados extraordinarios (véase figura 5).

**Figura 5***Modelo de Rango Completo*

*Nota.* El gráfico muestra el modelo de liderazgo de rango completo. Tomado de Comportamiento organizacional (p. 420), por Robbins & Judge, 2009, Pearson Educación.

#### 1.1.1.4.4. Cuestionario MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire)

Este cuestionario tiene como finalidad identificar el estilo de liderazgo a través del comportamiento del líder a lo largo de diferentes situaciones dentro de una empresa. Esta evaluación se desarrolló en 1985 y forma parte de la teoría de Rango completo de Bass. Con el paso del tiempo, esta herramienta se convirtió en una de las más usadas debido a sus altos niveles de confiabilidad, pues se ha ocupado en varios estudios (Riera L. , 2017).

Dado su popularidad, este instrumento se ha adaptado lo largo del tiempo por lo que la versión más reciente es conocida como: *MLQ-5X*. Está conformado por 45 preguntas en escala de Likert y se divide en nueve dimensiones que permiten identificar el estilo de liderazgo: transformacional, transaccional o laissez faire. (Llumiquinga & Orellana, 2019).

Para Bass (1985), un líder efectivo debería ser aquel que presente en mayor medida rasgos de las dimensiones transformacionales, algunos elementos transaccionales y una mínima proporción de aspectos relacionados al estilo laissez faire. A continuación, se detalla la estructura del cuestionario:

**Tabla 8**

*Estructura Cuestionario MLQ*

<b>Tipo de Liderazgo</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Número de Pregunta</b>
Transformacional	Influencia Idealizada Atribuida (IIA)	10, 18, 21, 25
	Influencia Idealizada por Conducta (IIB)	6, 14, 23, 34
	Motivación Inspiradora (IM)	9, 13, 26, 36
	Estimulación Intelectual (EI)	2, 8, 30, 32
	Consideración Individualizada (CI)	15, 19, 29, 31
Transaccional	Recompensa Contingente (RC)	1, 11, 16, 35
	Administración Activa por Excepción (APEA)	4, 22, 24, 27
Laissez Faire	Administración Pasiva por Excepción (APEP)	3, 12, 17, 20
	No Liderazgo	5, 7, 28, 33

*Nota.* La tabla muestra las dimensiones bajo las cuales se mide cada estilo de liderazgo. Cada una de las dimensiones se explica en la Sección del Marco Teórico acerca del Liderazgo transformacional y se complementa en la sección del Modelo de Rango Completo de Bass y Avolio.

### **1.1.2. Teorías sobre el liderazgo femenino**

La inserción femenina en el ámbito estratégico de las empresas refleja múltiples beneficios. Debido a que la participación de mujeres en cargos directivos se correlaciona con beneficios económicos. Por ejemplo, Bear, Rahman, & Post (2010), mencionan que el impacto del liderazgo femenino aumenta el valor de las empresas. Pues, mejoran la reputación corporativa, al percibirse como un símbolo de estabilidad institucional.

A pesar de estos beneficios, la integración de la mujer en puestos de liderazgo es escasa. Alrededor del mundo, apenas el 21,7 % de las empresas tienen en su dirección general a una mujer (OIT, 2019). Esto, supone una pérdida de recursos, ya que las habilidades femeninas son subutilizadas en puestos operativos aunque cuenten con aptitudes que las hagan aptas para trabajos de mayor envergadura (WEF, 2020).

En virtud de esto, existen múltiples teorías que intentan explicar el tortuoso camino que experimentan las mujeres para poder acceder a puestos de liderazgo. Entre las principales se encuentran la: teoría del capital humano, teoría de la discriminación, teoría del techo de cristal y teoría del laberinto. A continuación, se explica cada una de ellas:

#### **1.1.2.1. *Teoría del capital humano***

La teoría del capital humano reconoce que en el análisis económico además de estudiar los factores de producción: tierra, trabajo y capital; se debe de incorporar el estudio de las habilidades de la fuerza productiva. Es decir, esta teoría otorga un valor alto a la formación de un individuo, ya que lo relaciona con un mayor rendimiento profesional que terminará por aumentar sus rentas a futuro. Pues, considera que todos los esfuerzos relacionados a incrementar el conocimiento son equiparables a una inversión (Pérez & Castillo, 2016).

Lastimosamente, estos supuestos se convirtieron en un *justificativo* para normalizar el hecho de que las mujeres aspiren a empleos de poca complejidad. Bajo la premisa de que el colectivo femenino tiene poco compromiso con el ámbito laboral, ya que brindan mayor atención a su vida familiar y, por ello, descuidan su formación académica y trayectoria profesional. Presuntivamente, esto repercute en que se encuentren en trabajos aislados del liderazgo (Gutiérrez , 2011).

Asimismo, esta teoría considera que las mujeres reciben una retribución menor a la de los hombres debido a que su productividad es baja. Puesto que, invierten menos recursos en educación o en el desarrollo de actividades laborales porque dan prioridad a su vida familiar. Lo que evidencia como los roles tradicionales de género siguen fuertemente arraigados a la sociedad y explica las brechas laborales que predominan entre hombres y mujeres (Martínez, Riquelme, Ramírez, & Martínez, 2019; Kaplan & Piras, 2019).

A juicio de Anker (1997), la teoría del capital humano no ofrece una explicación cercana a las coyunturas laborales de género, puesto que parte de una perspectiva *estática*. Es decir, no considera el progreso social como un instrumento de cambio para revertir estas brechas. Por ejemplo, la tendencia actual indica que los niveles educativos evolucionan positivamente y a nivel global la tasa de paridad es del 95 % (WEF, 2021).

Esta teoría recibió amplias críticas. Por ello, no es conveniente suponer que las mujeres tienen menos preparación académica que los hombres puesto a que el progreso mundial se encamina a cerrar estas brechas. Naturalmente, la realidad actual exige que el talento humano se prepare asiduamente para alcanzar niveles óptimos de preparación y, de esa forma, alcanzar las aptitudes que lo conviertan en un candidato idóneo para competir en el mercado laboral.

### **1.1.2.2. Teorías de la discriminación en el ámbito laboral**

Según Rivera (2013), los principales autores que contribuyeron al análisis de los modelos económicos sobre discriminación son Becker (1957), Arrow (1972), Phelps (1972) & Aigner y Cain (1977). A continuación, se habla acerca de las principales aportaciones teóricas de cada autor y su relación con la integración laboral de la mujer puestos de liderazgo:

Becker (1957), teorizó el término *gusto por la discriminación* el cual hace referencia a que la discriminación implica un costo para las empresas. De tal forma que cuando un grupo no desea trabajar junto a una persona que posee una característica particular (ya sea por su sexo o raza), está dispuesto a recibir una menor paga para no desempeñar sus funciones junto a dichos individuos (Nieto, 2016). En cambio, los empleadores al estar poco motivados a contratar personas pertenecientes a un grupo minoritario, pagarían un sueldo más bajo (esto explicaría las diferencias salariales entre hombres y mujeres). Finalmente, este modelo supone que un consumidor estaría dispuesto a asumir un costo más alto siempre que se restringiera cualquier tipo de relación con personas que pertenezcan a un grupo discriminado (Gutiérrez , 2011).

Arrow (1973), consideraba que estas ideas solo serían válidas en el corto plazo, ya que el gusto por la discriminación repercute en menores ganancias. Lo que no podría persistir en el tiempo. Más adelante Phelps (1972) & Aigner y Cain (1977), introdujeron una nueva implicación teórica para analizar estos supuestos bajo el enfoque de la *discriminación estadística*.

Este concepto, se apoyó en la idea de que las empresas escogen a su talento humano con base a características preestablecidas sobre el comportamiento promedio de un grupo y les asignan un valor mayor que aquellos rasgos distintivos. Puesto a que prefieren incluir a individuos que cumplan con un perfil dentro de la media. Lo que

repercute en costos bajos de contratación. A diferencia de pactar con un individuo particular, lo que implica costos adicionales por buscar más datos acerca de dicho sujeto (Aigner & Cain, 1977).

Por ello, el acceso de la mujer a puestos de trabajo y, más aún, a cargos de liderazgo, implica un costo subjetivo para las empresas e incluso si llegaran a contratarlas recibirían una remuneración menor. Pues, el trabajo femenino es discriminado. Es decir, la escasa contratación de las mujeres para participar en este escenario se debe a la indiferencia de sus colegas varones por incluirlas en estos espacios (Gutiérrez , 2011).

Por otra parte -desde la óptica de Phelps (1972)- el trabajo de las mujeres se percibiría como inferior, no por las características que intrínsecamente las definen, sino por la falta de información sobre sus habilidades. Debido a que tradicionalmente los niveles directivos son liderados por colegas masculinos, de quiénes se tiene información suficiente para establecer un criterio acerca de sus aptitudes para el cargo, a diferencia de los datos que se tienen sobre el liderazgo femenino, los cuales son escasos (Rivera, 2013).

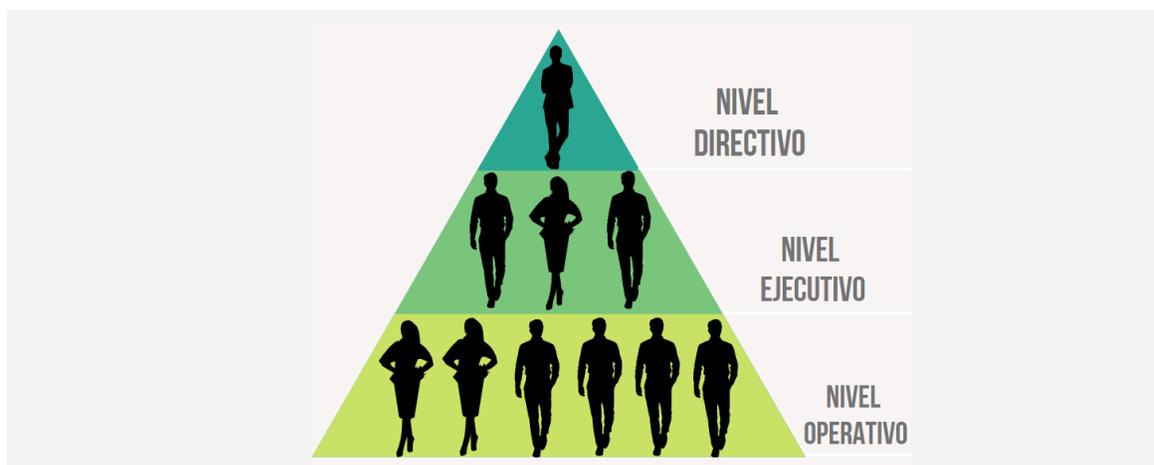
Finalmente, las teorías de discriminación sostienen que las mujeres serían menos propensas a ejercer la gerencia porque los datos sobre su comportamiento indican que tienen bajas prioridades en el ámbito laboral y no están suficientemente comprometidas. Sin embargo, estos supuestos se basan en una *generalidad*, por lo que el comportamiento individual de las mujeres no siempre corresponde a esta percepción (García & Montuenga, 2019).

### 1.1.2.3. *Teoría del techo de cristal*

La exigua participación de las mujeres en cargos donde prevalece el ejercicio del liderazgo, ha merecido un complejo estudio para entender los fenómenos que inciden sobre este. La metáfora más emblemática para explicarlo se atribuye al término *techo de cristal*. La cual explica que las mujeres no pueden acceder a cargos superiores, debido a que existen barreras *invisibles* que estancan su progreso (Camarena & Saavedra, 2018). Esto explica por qué en un cargo con mayor poder de decisión existe poca presencia femenina (véase figura 6).

**Figura 6**

*Regla de la proporcionalidad inversa*



*Nota.* La figura muestra la metáfora del techo de cristal Adaptado de ¿Qué es el techo de cristal? Del sitio web <https://elfeminismo.com/que-es-el-techo-de-cristal>

El techo de cristal, se construye a partir de los prejuicios, creencias y estereotipos atribuidos a los roles de género. Funciona al igual que un muro impenetrable, al cual las mujeres no pueden atravesar para poder ascender a cargos ubicados en niveles directivos cualquiera que se sea su configuración: empresarial, social, cultural o político (Del Pino, Vallejos, Améstica, & Cornejo, 2018).

Según Bastidas (2018), las diferencias entre géneros en los escalafones directivos, se deben a la influencia del poder masculino para impedir el desarrollo de la mujer con base a prejuicios actitudinales y organizacionales. Lastimosamente, el escaso desarrollo de las mujeres en el ámbito laboral, está fuertemente arraigado a las percepciones sociales entorno a ello.

Pues a pesar, de que algunas profesionales han logrado superar las barreras del techo de cristal y ascienden a puestos más notables, se ven expuestas a nuevos obstáculos como: las críticas, el cuestionamiento de su liderazgo e incluso perciben remuneraciones más bajas que sus pares masculinos (Segovia, Briones, Patells, González, & Gea, 2020).

Estos eventos, suponen un costo para las empresas. Pues, en lugar de potenciar las habilidades femeninas en actividades relevantes, se desperdician en tareas que restan valor a la organización (Bastidas, 2018). De ahí, que en la actualidad las mujeres estén lejos de alcanzar un desarrollo profesional pleno.

Por ejemplo, el *glass-ceiling index* elaborado por The Economist (2019) indica que la brecha de género persiste en torno al 14 %. A pesar, de los grandes esfuerzos por incorporar mujeres en las gerencias, la proporción se mantiene igual desde hace varios años con un ligero aumento cada período.

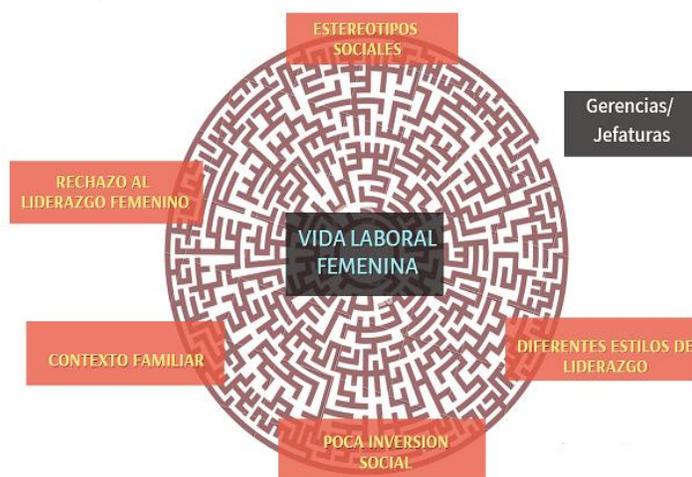
#### **1.1.2.4. Teoría del laberinto**

Frente a los supuestos del *techo de cristal*, Eagly y Carli (2007) manifiestan un enfoque diferente y contradicen la idea de que los obstáculos de la mujer para ascender a puestos gerenciales se basan en *barreras invisibles*. De hecho, exponen que dichos muros son visibles y que su ascenso a cargos de mayor envergadura no es negado.

En contraposición, sostienen la idea de que las mujeres no ascienden a niveles directivos porque deben enfrentarse a una serie de obstáculos que frenan su desarrollo. De allí la idea de *laberinto*. Pues, básicamente existe un punto en el cual las mujeres pierden su dirección, ya que los caminos para crecer laboralmente son sinuosos (Lupano M. , 2011). A todo esto, la teoría del laberinto resume que los principales impedimentos para que una mujer ascienda a la gerencia son: los estereotipos sociales, la baja predisposición para aceptar el liderazgo femenino, el contexto familiar, la exigua inversión social y los diferentes estilos de liderazgo (Avolio & Di Laura, 2017). Como se muestra en la figura 7:

**Figura 7**

*Laberinto laboral femenino*



*Nota.* La figura muestra *la metáfora del laberinto*. Adaptado de Progreso y evolución de la inserción de la mujer en actividades productivas y empresariales en América del Sur (p. 47), por Avolio & Di Laura, 2017.

De esta forma, se considera que la ausencia de mujeres en puestos directivos se debe a un conjunto intrincado de factores sociales y culturales que en su mayoría son evidentes (véase figura 7), los cuales podrían solucionarse en caso de implementar políticas públicas fuertes relacionadas a la incorporación femenina en cargos gerenciales.

### 1.1.2.5. Teoría de la congruencia del Rol

Esta teoría supone que los roles de género atribuidos a la división sexual del trabajo, influyen en la percepción del liderazgo. Pues, se asocia diferentes conductas que dependen del género. Por ejemplo, a las mujeres se las asocia con el cuidado y bienestar; mientras que a los hombres con cualidades como la autonomía e independencia (Godoy, 2009).

En ese sentido, denomina a los rasgos atribuidos a las mujeres como comunales y a los hombres como agénticos. No obstante, estas aptitudes no deberían considerarse como diferencias extremas porque tanto hombres como mujeres pueden presentar en distinto grado comportamientos comunales o agénticos (Eagly A. , 1987).

Desafortunadamente, en algunas investigaciones se ha encontrado que las personas perciben a los rasgos masculinos como las cualidades de un líder exitoso. Por ello, cuando la dirección general de una empresa se encuentra liderada por una mujer se espera que manifieste características agénticas y que sus habilidades para desarrollar relaciones interpersonales sean débiles (Eagly & Carli, 2007).

Según Godoy (2009), este enfoque constituye una de las limitantes del liderazgo femenino en las empresas. Puesto que genera una *“percepción de desajuste (p. 55)”* y causa una alta predisposición para contratar postulantes varones en puestos directivos, incluso si una mujer tuviese una preparación profesional similar.

Sin embargo, esta percepción podría ser suavizada si las mujeres logran manifestar actitudes agénticas relacionadas a la competencia (confianza y ambición) y no con la autoridad (competitividad y agresividad). Con lo cual se podría llegar a quebrantar el estereotipo femenino y mejorar la percepción sobre ellas (Eagly & Mladinic, 1994).

### **1.1.3. Teorías sobre la rentabilidad**

El contexto empresarial exige que las organizaciones se adapten cada vez más rápido a los cambios del entorno, lo que repercute en que deban destinar ingentes esfuerzos para operar con normalidad y llegar a conseguir márgenes adecuados de rentabilidad. En ese sentido, el rendimiento se define como la capacidad que tiene una empresa para poder adaptarse a su entorno y generar resultados favorables para los accionistas. Dichas consideraciones, se reflejan en la teoría de gestión financiera y teoría de la agencia.

Es oportuno señalar que la primera teoría, centra su campo de estudio en cómo el capital de trabajo de las organizaciones influye en la rentabilidad. Siendo su objetivo, administrar los fondos disponibles de activos corrientes y activos fijos en forma eficiente. Mientras que la teoría de la agencia, trata las cuestiones derivadas de la relación entre los gerentes con los accionistas, busca explicar las formas en cómo hacer que la administración actúe en favor de los intereses de los propietarios (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012).

#### **1.1.3.1. *Teoría de la Gestión Financiera***

De acuerdo con Gitman & Zutter (2012), las finanzas influyen en todas las decisiones empresariales. Dado que ayudan a gestionar los recursos monetarios de las instituciones, destinándolos hacia la inversión y generación de nuevas ganancias. Bajo este esquema, la teoría de la gestión financiera analiza las formas en cómo desarrollar estrategias para cumplir los objetivos, con el afán de que las empresas puedan crecer y ser competitivas en el mercado (Riera L. , 2017). Así, su enfoque de estudio presta atención a la relación entre las funciones del administrador y la rentabilidad que generan para los accionistas. Como en los análisis financieros para mejorar la toma de decisiones.

Por ello, uno de los aspectos más importantes que deben considerar los líderes empresariales para llevar al éxito a una compañía, son las consideraciones acerca de las funciones de la dirección. Las cuales son: planificar, organizar, dirigir y controlar, aquellas operaciones comerciales que permiten crear efectivo como resultado de la inversión y financiamiento, a fin de conseguir estabilidad entre el riesgo y la rentabilidad (De Alba, Espinosa, & Salazar, 2014). Lo que conlleva a preguntarse: ¿cuál es la parte fundamental de esta teoría? Y la respuesta reside en el *análisis financiero y la toma de decisiones*.

El análisis financiero, permite a los directivos obtener una visión sucinta acerca del estado económico de una empresa. Lo que permite mejorar el enfoque de la gerencia sobre la toma de decisiones para crear y ejecutar un plan de acción orientado a la mejora continua. Según Ross, Westerfield, & Jaffe (2012), las principales metas que se deben buscar a través de la administración financiera son: minimizar costos, maximizar utilidades, aumentar la cuota de mercado, mantener un crecimiento económico sostenido y evitar pérdidas. En consecuencia, las funciones de la gestión financiera se basan en: el manejo del crédito, la emisión de acciones y la generación de Rentabilidad (Ibasa, 2018).

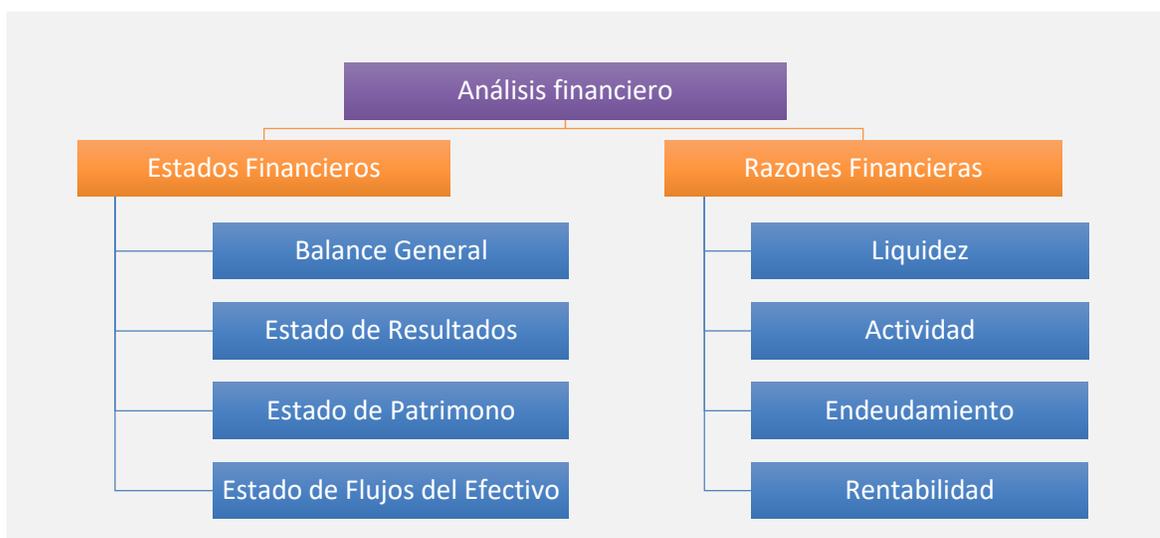
#### **1.1.3.2. Análisis Financiero.**

A juicio de Ross, Westerfield, & Jaffe (2012), el análisis financiero se refiere a la revisión pormenorizada de los estados financieros de la empresa. Permite que los gerentes puedan revisar en forma rápida y precisa la situación de la compañía con la finalidad de que puedan implementar estrategias para resolver los problemas derivados de la obtención de liquidez, necesidades de financiamiento o niveles de rentabilidad.

Gitman & Zutter (2012), consideran que existen dos formas en las cuales se pueda evaluar la situación financiera de una compañía, a través de la revisión de sus estados financieros o mediante el análisis de razones financieras (véase figura 8). En cualquiera de los dos casos, la información debe ser comparada con la situación de la industria en que se desenvuelve la corporación o con base series temporales de la empresa.

**Figura 8**

*Tipos de análisis Financiero*



*Nota.* La figura muestra los tipos de análisis financiero. Adaptado de Principios de Administración financiera (p. 53), por Gitman & Zutter, 2012, Pearson.

### 1.1.3.3. Toma de decisiones.

Dentro del contexto de la gestión financiera, la toma de decisiones es un proceso esencial para alcanzar los objetivos empresariales. Andrade (2011), describe que la toma de decisiones requiere de una estructura, la cual es: enfoque del individuo que decidirá, alternativas del problema, consideración de las restricciones, medición de los efectos y análisis de escenarios.

Aquellos individuos llamados a tomar decisiones acerca del destino de la organización deberán distinguir entre dos tipos de decisión de: inversión o financiamiento. Según Ross, Westerfield, & Jaffe (2012), la primera se refiere a la gestión de los recursos de la compañía (sus activos) y la segunda se relaciona con las formas en cómo la empresa obtendrá dinero (pasivos). La figura 9, ilustra estos conceptos:

### Figura 9

*Tipos de toma de decisiones*



*Nota.* La figura muestra los tipos de toma de decisión con base al balance general. Adaptado de Principios de Administración financiera (p. 17), por Gitman & Zutter, 2012, Pearson.

Es preciso indicar que el proceso de toma de decisiones es de vital importancia dentro de cualquier organización. Generalmente, la responsabilidad de esta actividad recae en el líder. Pues, como se ha mencionado con anterioridad, es un individuo capacitado y con conocimientos suficientes que le permiten ser acertado en la resolución de un problema. Como enfatiza Andrade (2011), la toma de decisiones debe ser considerada como relevante en el contexto empresarial, ya que permite resolver un cuestionamiento con coherencia.

### 1.1.3.2. Teoría de la agencia

La teoría de la agencia surgió como un cuestionamiento sobre el compromiso de los administradores (agentes) con los accionistas (propietarios). Pues, ¿sería posible que la administración persiga sus propios objetivos, aún acosta de lo que conviene a los accionistas? Por ejemplo, los gerentes deberían liderar a toda la organización con el objetivo de alcanzar el máximo beneficio económico. Sin embargo, en ciertas ocasiones su permanencia en el cargo se podría ver afectada como resultado de una inversión que represente un gran rendimiento para los accionistas. En ese sentido, el gerente debería actuar siempre en beneficio de la empresa, aunque represente un riesgo para su estabilidad laboral (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012).

Bajo esa premisa, la correspondencia entre los accionistas y los administradores recibe la denominación de *relación de agencia*. En la cual se busca, que los líderes asuman a toda costa el compromiso de maximizar la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, existe un costo asociada para la compañía (figura 10). Pues, para resolver estos dilemas se opta por incentivar a los gerentes con remuneraciones considerables. De ahí que, esta teoría permitió en desarrollo de gobierno corporativo y una mejor gestión de las relaciones contractuales entre agentes y propietarios (Gitman & Zutter, 2012).

**Figura 10**

*Costo de Agencia*



*Nota.* La figura muestra los costos de Agencia. Adaptado de ¿Qué hay de nuevo con la teoría de agencia? (p. 692), por Ganga, Quiroz, & Maluk, 2016, Revista Prisma Social, 15.

## 1.2. Conceptualización de las variables de estudio

### 1.2.1. Liderazgo

El liderazgo versa sobre una amplia gama de investigaciones, de tal forma que existe una infinidad de definiciones acerca del mismo. Por ello, resulta difícil exponer un concepto universal. No obstante, es preciso señalar que sus bases teóricas nacieron a partir de los estudios sobre las ciencias administrativas como se evidencia en las teorías mencionadas anteriormente. A continuación, se muestra algunas de las consideraciones más relevantes sobre esta variable para comprender mejor su significado:

Según Bass (2006), el liderazgo es una relación que surge entre los miembros de un equipo. Por tanto, el objetivo de un líder es persuadir a sus seguidores para alcanzar buenos resultados.

Chiavenato (2001), en cambio, propone que el liderazgo es *“una influencia interpersonal ejercida en determinada situación (...) que incluye conceptos como poder y autoridad”* (p. 315).

De acuerdo con Koontz, Weihrich, & Cannice (2012), el liderazgo es *“el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de metas del grupo”* (p. 413),

Robbins & Judge (2013), indican que *“el liderazgo es la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas”* (p. 368).

Según Lussier & Achua (2016), *“el liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos de la organización por medio del cambio”* (p. 5).

Así pues, el liderazgo puede definirse como la capacidad de plantear una serie de actividades lógicas en forma de estrategias, que permiten guiar a un grupo hacia la consecución de una meta común. Por lo tanto, este es un proceso que busca influir sobre un equipo de trabajo con el propósito de armonizar las relaciones que existen entre sus integrantes y conseguir con entusiasmo la satisfacción personal y colectiva (Vargas & Máynez, 2019).

Un líder debe demostrar asiduamente, que sus habilidades le permiten canalizar esfuerzos para lograr el beneficio de su equipo. Así, para que el liderazgo funcione, necesita encontrar un equilibrio en la confianza. Puesto que, las personas son más receptivas a seguir a individuos que demuestran capacidad para resolver un problema (Serrano & Portalanza, 2014).

Desde el enfoque empresarial, el liderazgo es un proceso dinámico en el que se busca persuadir a las personas para conseguir objetivos unánimes de forma eficiente. Entonces, se podría decir que busca cumplir con una meta por medio del cambio y acciones desafiantes, a través de una afiliación grupal formal en la que prime el trabajo colaborativo (Roque & Arriaga, 2019).

#### **1.2.1.1. Tipos de Liderazgo**

Dado que los seres humanos poseen capacidades y talentos distintos los unos de los otros. Es importante considerar que los estilos de liderazgo, también son diferentes. Pues, cada líder planteará una estrategia según crea conveniente (Castillo & Sánchez, 2019). De esa forma, cada teoría que se mencionó anteriormente propone algunos tipos de liderazgo que consideran eficientes al momento de dirigir un grupo de personas. En la tabla 9, se exponen los principales:

Tabla 9

## Estilos de Liderazgo

Teoría	Consideraciones	Estilos	Fem.	Masc.	Características	
<b>Teoría de los Rasgos</b>  (Lussier & Achua, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, 2016)	Es importante recalcar que esta teoría ayudó a encontrar ciertos rasgos presentes en la mayoría de los líderes. Sin embargo, no se debe suponer que para ser efectivo se deben tener todos los rasgos.	<b>Extraversión:</b> esta dimensión de la personalidad se encuentra presente en la mayoría de los líderes. Pues este estilo permite a las personas ser asertivas y saben relacionarse con los demás.	x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dominio</li> <li>• Sociabilidad</li> <li>• Determinación</li> </ul>	
		<b>Afabilidad:</b> aquellos líderes que presentan este tipo de personalidad suelen ser diplomáticos y respetuosos. Pues la sensibilidad forma parte de su carácter y comprenden con facilidad al resto de personas.	x		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibilidad</li> <li>• Inteligencia emocional</li> </ul>	
		<b>Adaptación:</b> se refiere a aquellos líderes estables y que tienen seguridad sobre sí mismos o sus decisiones. Sin embargo, deben preocuparse por no llegar a desarrollar cualidades narcisistas.		x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol</li> <li>• Confianza</li> <li>• Estabilidad</li> </ul>	
		<b>Responsabilidad:</b> aquellos líderes que logran cumplir su trabajo, son leales con la organización y tiene un alto sentido ético se encuentra en esta categoría.	x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Integridad</li> </ul>	
		<b>Apertura:</b> existen líderes que se adaptan fácilmente a los cambios del entorno, lo que les permite ser más innovadores y creativos. Además, su locus de control se refiere a internalización de su responsabilidad sobre los resultados.	x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Inteligencia</li> <li>• Control</li> </ul>	
<b>Teoría del Comportamiento</b>  (Koontz, Wehrich, & Cannice, 2012)	Esta teoría fue ampliamente desarrollada. Por lo que existen diferentes dimensiones para clasificar cada estilo del comportamiento del líder. Se explican los principales.	<b>Autocrático:</b> ordena y dirige mediante castigos o compensaciones.		x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dogmático</li> <li>• Ordena</li> </ul>	
		<b>Universidad de Iowa</b>	<b>Democrático:</b> consulta y permite la participación de los seguidores en las decisiones.	x		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativo</li> <li>• Supervisa</li> </ul>
			<b>Laissez Faire:</b> utiliza muy poco el poder y otorga libertad a los subordinados.	x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorga independencia</li> </ul>
		<b>Universidad de Michigan y Ohio</b>	<b>Centrado en el trabajo/ Estructura de iniciación:</b> Se centra en cumplir el objetivo.		x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativo</li> <li>• Ordenado</li> </ul>
			<b>Centrado en el empleado/Consideración:</b> se centra en cultivar relaciones.	x		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Social</li> <li>• Sensible</li> </ul>
		<b>Grid del Liderazgo</b>	<b>Administración Empobrecida:</b> los líderes tienen un interés bajo por la producción y los trabajadores.	x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inactivos</li> <li>• Desentendido</li> </ul>
	<b>Club campestre:</b> los líderes se interesan poco en la producción y más en las personas.	x		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relajados</li> <li>• Amistosos</li> </ul>		
	<b>Autoridad y cumplimiento:</b> los gerentes se preocupan más por la producción que en las personas.		x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despóticos</li> </ul>		
	<b>Medio Camino:</b> se preocupa mediamente por la producción y las personas.	x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Benevolentes</li> </ul>		
	<b>Líder de equipo:</b> se preocupa tanto por la producción como por los trabajadores.	x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficientes</li> <li>• Confiables</li> </ul>		

Teoría	Consideraciones	Estilos	Fem.	Masc.	Características
<b>Teoría de las Contingencias</b>  (Lussier & Achua, Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades, 2016)	El significado de contingente significa "depende de...". En ese sentido, esta teoría se desarrolló con la finalidad de comprender si las situaciones en que se encuentra el líder influyen en su efectividad. Así surgió el estudio de otros estilos de liderazgo.	<b>Enfoque situacional</b>		x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capaz</li> </ul>
		<b>Enfoque contingente</b>	x		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro</li> <li>• Activo</li> </ul>
		<b>Enfoque del camino meta</b>	x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inactivo</li> </ul>
<b>Teoría del Liderazgo Transformacional I</b>  (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)	Las teorías contemporáneas acerca del liderazgo, abarcan el enfoque transformacional, transaccional y carismático. Como respuesta a las nuevas necesidades sociales derivadas de aspectos emocionales.	<b>Orientado en las tareas:</b> el líder se encuentra satisfecho cuando todas las actividades son ejecutadas.		x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovador</li> <li>• Analítico</li> <li>• Optimista</li> <li>• Creativo</li> </ul>
		<b>Orientado en las relaciones:</b> el líder busca fomentar buenas relaciones con los sus subordinados.	x		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfocado</li> <li>• Influyente</li> <li>• Considerado</li> <li>• Social</li> <li>• Transparente</li> <li>• Paciente</li> <li>• Persistente</li> <li>• Responsables</li> </ul>
		<b>Directivo:</b> el nivel de autoridad del líder es fuerte, se usa cuando las habilidades de los seguidores son bajas. <b>Comprensivo:</b> el nivel de autoridad es débil y las habilidades de los subordinados con altas. <b>Participativo:</b> los seguidores aportan en la toma de decisiones. <b>Orientado hacia logros:</b> se plantean objetivos difíciles y se espera una colaboración alta de los seguidores.	x	x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión Inspiradora</li> <li>• Comunicativos</li> <li>• Reflexivos</li> </ul>
		<b>Transformacional:</b> estos líderes tienen un estilo participativo. En el cual, persuaden a sus compañeros para trabajar con base a metas comunes y un clima de trabajo agradable. A través de la confianza, el compromiso y el respeto de sus colaboradores.	x		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar la estabilidad</li> <li>• Se orienta a las tareas.</li> </ul>
		<b>Transaccional:</b> este tipo de líderes buscan que en la empresa exista estabilidad y restan importancia a la innovación o cambio. Pues, promueven que los objetivos se consigan a través de metas específicas. Su relación con los subordinados se basa en un sistema de recompensas o castigos.		x	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persuasivo</li> <li>• Inteligente</li> <li>• Posee Autoconfianza</li> </ul>
		<b>Carismático:</b> estos líderes generalmente son idealizados por sus seguidores debido a que ofrecen una visión prometedora y se muestran como individuos talentosos. Incluso se consideran como alguien que prevalece al status quo y, por ello, sus subordinados se encuentran dispuestos a seguir las indicaciones de estos líderes.	x	x	

*Nota.* La tabla muestra un resumen acerca de los estilos de liderazgo basados en cada una de las teorías expuestas. Además, se hace una comparación entre los estilos que se encuentran presentes en el liderazgo masculino y femenino. No obstante, estas interpretaciones no significan que los hombres o mujeres siempre usen un tipo de liderazgo predeterminado o que uno se considere mejor que otro. Sino, que se pretende evidenciar las características que se han encontrado presentes en mayor cantidad en la forma de dirigir de ambos, con base a todas las investigaciones citadas en el presente estudio.

### 1.2.2. Liderazgo y género

Alrededor del mundo, el liderazgo masculino ha prevalecido en el contexto social, económico y político. No obstante, las nuevas exigencias de la sociedad han entrevistado la necesidad de contar con espacios más equitativos para las mujeres, pues – como revelan varias investigaciones- a través de esta inclusión se conseguirá alcanzar un ingente progreso social.

Ahora bien, para que esto suceda es importante que dentro del contexto laboral la participación femenina sea valorada como un elemento dinamizador y capaz de generar valor para las organizaciones. Por ello, la literatura sobre esta temática aborda el liderazgo y género, no para demostrar que un estilo sea mejor que el otro, sino para evidenciar que existen beneficios supeditados de ambas formar de dirigir y que, por ende, contar con equipos ecuánimes repercute en una mayor estabilidad para las empresas.

Por ejemplo, Iriarte (2011) menciona que las cualidades del liderazgo femenino se destacan en el ámbito de la comunicación, ya que el esfuerzo de las mujeres por gestionar adecuadamente sus equipos de trabajo se ve reflejado en el fortalecimiento de las relaciones, en las cuales se busca generar un espacio de trabajo agradable.

Por otra parte, Rocha (2020) señala que el liderazgo masculino se basa en el trabajo estructurado, ya que se espera llegar a los resultados a través de la *racionalidad* (dejando de lado la parte emocional). Desde una perspectiva general, el liderazgo de las mujeres se percibe como transformacional dadas sus cualidades cooperativas e integradoras; mientras que el liderazgo de los varones se asocia con el estilo transaccional relacionado con la dimensión de administración por excepción (Lupano M. , 2011).

### **1.2.2.1. Liderazgo femenino**

El progreso de la sociedad en términos de equidad de género despertó el interés de investigar más acerca del papel de la mujer como un agente dinamizador de la economía. Más aún, sobre su participación en roles de liderazgo debido a que es un espacio en que la mujer todavía no tiene una representación equilibrada. Según Iriarte (2011), la evidencia empírica sobre este fenómeno permitió desarrollar términos como el techo de cristal o la segregación de género.

Lo cual, permitió esclarecer las capacidades y habilidades que poseen las mujeres para ejercer el poder de decisión en las organizaciones. No obstante, también ayudó a evidenciar que existen grandes retos para que la proporción de gerentes sea equitativa en cuestiones de género.

Por fortuna, cada vez existe más interés por evidenciar las características favorables del liderazgo femenino y, en muchos países, existen cuotas de mercado que fomentan la instauración de consejos directivos con participación equitativa entre hombres y mujeres (Avolio & Di Laura, 2017). Algunas de las peculiaridades sobre el colectivo femenino es que son transformacionales. Pues, históricamente han desarrollado cualidades que les ayudan a ser más empáticas y receptivas. Desde la perspectiva de Iriarte (2011), dichas cualidades son:

- Facilitan el trabajo cooperativo.
- Resuelven los problemas desde una perspectiva innovadora.
- El éxito de los resultados se comparte entre todos los miembros del equipo.
- Pueden combinar el trabajo racional con el intuitivo.
- Prefieren trabajar en un ambiente de colaboración, en lugar de fomentar la competencia.

### 1.2.3. Rentabilidad

La rentabilidad se refiere a la capacidad que tiene una empresa para poder generar un flujo óptimo de capital de trabajo (para cumplir con sus obligaciones corrientes) y asegurar beneficios a sus accionistas como producto de las actividades que realiza a diario. A continuación, se mencionan las definiciones más importantes sobre esta variable:

Según Gitman & Zutter (2012), *“la rentabilidad es la relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la compañía (tanto corrientes como fijos) en actividades productivas”* (p. 544).

Van Horne & Wachowicz (2010), proponen que la rentabilidad puede definirse como un *“ingreso recibido en una inversión más cualquier cambio en el precio de mercado; generalmente se expresa como porcentaje del precio inicial de mercado de la inversión”* (p. 98).

Para Ross, Westerfield, & Jaffe (2012) *“la rentabilidad es la suma del ingreso por dividendos y de la ganancia o la pérdida de capital sobre la inversión”* (p. 301).

De acuerdo con Jara, Sánchez, Bucaram, & García (2018), se puede definir a la rentabilidad como *“la capacidad que tiene una empresa para generar beneficios a través de los recursos que emplea en sus operaciones”* (p. 59).

En ese sentido, una empresa rentable es aquella que se adapta fácilmente al mercado y se encuentra a la par de sus competidores. Por ello, al realizar un análisis de esta variable es posible medir el éxito de una compañía en una industria determinada. Además, permite crear nuevas estrategias para que el negocio pueda expandirse e invertir recursos en tecnologías o activos que lo fortalezcan.

En consecuencia, la rentabilidad también permite identificar si las decisiones que se han tomado en la gerencia fueron competentes durante el periodo de evaluación. Según Garcés (2019), hay diversos indicadores y tipos de rentabilidad que ayudan a conocer si una empresa está siendo rentable o no para sus dueños o accionistas. A continuación, se definen algunos de estos:

### **1.2.3.1. Tipos de rentabilidad**

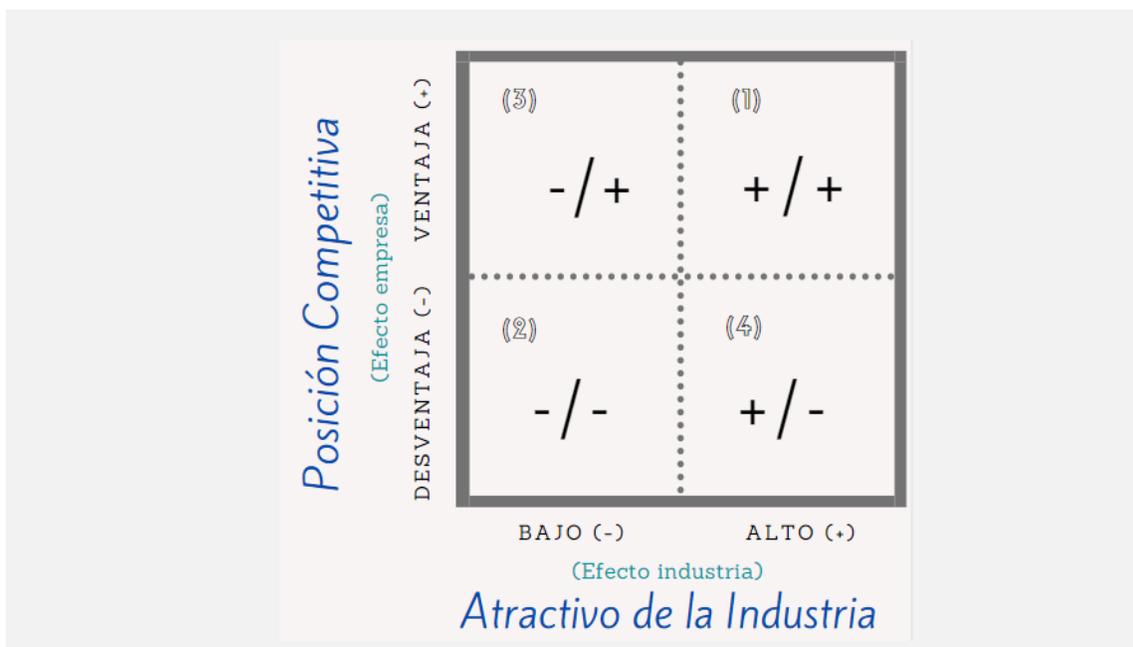
Según Andrade (2011), existen dos tipos de rentabilidad empresarial, los cuales son: la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera. Ambos tipos permiten conocer la situación de la empresa, pero en diferentes niveles. Mientras la rentabilidad económica permite comparar la utilidad con los activos. La rentabilidad financiera, en cambio, ayuda a medir la relación entre las utilidades y el patrimonio. Además, existen dos dimensiones bajo las cuales se puede analizar el nivel de rentabilidad de una empresa. Según Ghemawat (1999), son:

- Atractivo de la industria (eje horizontal): refleja las circunstancias que intrínsecamente favorecen a una empresa dado el sector industrial en que se desarrolla como el nivel de aceptación del producto, la accesibilidad a materias primas, la preparación del capital humano, entre otras. Mientras mejores sean estas condiciones, mayor será la rentabilidad (González, 2000).
- Posición competitiva (eje vertical): se refiere a la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del entorno y poder mantener una posición favorable en el mercado con relación a la situación de sus competidores. Entre mejores sean las posibilidades de la empresa para ajustarse al entorno, mayor será su rentabilidad (González, 2000).

En la figura 11, se puede observar la relación estudiada por Ghemawat (1999). Se explica de la siguiente manera: (1) si la organización se encuentra en una industria y posición competitiva ventajosa, su rentabilidad será mayor a la media del sector; (2) si la empresa se encuentra en una industria y posición competitiva poco atractiva, su rentabilidad será por debajo de la media del sector; (3) si la empresa se encuentra en una industria poco llamativa, puede compensar los efectos negativos creando una estrategia competitiva favorable y (4) si la compañía se encuentra en una posición competitiva desfavorable, puede alcanzar un nivel de rentabilidad adecuado, siempre que la industria sea atractiva.

**Figura 11**

*Dimensiones de la Rentabilidad*



*Nota.* La figura muestra los factores que inciden en la rentabilidad empresarial según Ghemawat (1999). Adaptado de *Variación estratégica y Rentabilidad Empresarial* (p. 13), por González, 2000.

### **1.2.3.2. Medidas de Rentabilidad**

Una parte importante del análisis empresarial es el estudio de las relaciones entre los elementos de información financiera a través de indicadores. Pues, esto permite conocer la situación de la empresa en comparación con la industria en que se desenvuelve o su comportamiento a través del tiempo. De esta forma, un correcto análisis provee información suficiente para detectar problemas y crear estrategias que permitan a la empresa mejorar sus resultados (Gitman & Zutter, 2012).

En ese sentido, el uso de razones financieras permite complementar los análisis de la gerencia para el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, al evaluar la utilidad es necesario que se la relacione con el nivel de ventas, activos o la inversión de los dueños. Ya que el mercado presta atención al comportamiento de las ganancias para llevar más capital. Asimismo, el uso de indicadores permite comparar información de distintas compañías sin importar que sean de diferente tamaño. A continuación, se mencionan las principales medidas que se usan para evaluar el nivel de rentabilidad de las empresas:

#### **1.2.3.2.1. Margen de Utilidad Bruta.**

Esta razón muestra la relación entre cada dólar que se obtuvo de las ventas producto, una vez que se pagaron los bienes. Por tanto, mientras mayor sea dicho porcentaje significa que los costos en que incurrió la empresa (relacionados a los productos vendidos) son menores (Gitman & Zutter, 2012). La fórmula para calcular este indicador es la siguiente:

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

#### 1.2.3.2.2. Margen de Utilidad Operativa.

Según Ross, Westerfield, & Jaffe (2012), esta relación permite conocer el flujo efectivo de operación antes de impuestos e intereses. Es decir, excluye las cuentas que no generan movimientos de efectivo y ayuda a conocer el valor ganado de las operaciones comerciales de la empresa. Se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$\textit{Margen de utilidad operativa} = \frac{\textit{Utilidad Operativa}}{\textit{Ventas}}$$

#### 1.2.3.2.3. Margen de Utilidad Neta.

El margen de utilidad neta refleja el éxito de la empresa incluyendo la diferencia de los costos, gastos, intereses e impuestos, producto de las actividades cotidianas del giro de negocio. Se obtiene a partir de la siguiente forma:

$$\textit{Margen de utilidad neta} = \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Ventas}}$$

#### 1.2.3.2.4. Rendimiento sobre los Activos (ROA).

El ROA (Return on Assets) es un indicador riguroso que sirve para evidenciar la solidez de una organización, permite evidenciar la rentabilidad que existe sobre los activos; es decir, a través de este indicador se puede conocer el rendimiento real que el Activo genera para la empresa. Naturalmente, el objetivo principal de la unidad financiera dentro de las empresas corresponde a mantener este índice en un porcentaje idóneo. Pues a la par se podrá conocer la manera en cómo obtener un flujo de ingresos superior en el largo plazo.

$$ROA = \frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Activo Total}}$$

En ese sentido, el ROA básicamente identifica la capacidad competitiva de los activos para generar ingresos por ellos mismo y se calcula dividiendo la Utilidad Neta generada sobre los Activos (Jewell & Mankin, 2011; Ibendahl, 2018; Rosikah, Kartika, Azis, Irfandy, & Rohansyah, 2018).

#### **1.2.3.2.5. Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE).**

El ROE (Return on Equity) es una medida muy útil para identificar la capacidad de una compañía para generar rentabilidad a sus accionistas. Por tanto, es un indicador que tiene por objeto reconocer los beneficios que genera la empresa en el ejercicio normal de sus actividades económicas con base a los fondos que dispone. Es decir, determina la relación entre la utilidad neta de una empresa sobre el capital.

Desde esta perspectiva, se evalúa el rendimiento que logra el inversor sobre los recursos que ha destinado para la empresa y de esta forma puede estimar si se han destinado de forma plausible; así, para poder entender el indicador, éste será beneficioso siempre y cuando el resultado supere la rentabilidad mínima exigida por el accionista; de allí, que sea un ratio interesante para evaluar la eficiencia organizacional y se mide a partir de la división entre la Utilidad Neta y el Patrimonio (Mainul, 2012; Berzkalne & Zelgalve, 2014; Ibendahl, 2018).

$$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ Total}$$

## **2. Marco Referencial**

El presente apartado se divide en dos secciones. La primera abarca los estudios más relevantes acerca del liderazgo femenino y la segunda aborda las investigaciones sobre la relación entre liderazgo femenino y rentabilidad. En ambos casos, se hace una comparación con los estudios abordados en el marco teórico.

### **2.1. Liderazgo femenino**

La inclusión femenina en el análisis económico la posiciona como un elemento fundamental para superar los problemas de desigualdad que aquejan a los países. Pues, son una pieza fundamental del desarrollo de las empresas. Debido a que el aporte de las mujeres está supeditado a un mejor desempeño empresarial e incluso una mejor valoración de las organizaciones en el mercado (Contreras, Pedraza, & Mejía, 2012; Bear, Rahman, & Post, 2010; Lupano M. , 2011).

Por ejemplo, algunas de las características más importantes de las mujeres líderes son que: facilitan el trabajo cooperativo, resuelven los problemas desde una perspectiva innovadora, comparten el éxito de los resultados entre todos los miembros del equipo, pueden combinar el trabajo racional con el intuitivo y prefieren trabajar en un ambiente de colaboración. De ahí que, el liderazgo femenino se perciba como transformacional (Iriarte, 2011; Eagly & Carli, 2007).

No obstante, el acceso de mujeres a cargos de liderazgo es escaso debido a que deben enfrentarse a varios retos durante el trayecto de su carrera profesional. Lo que les impide alcanzar sus objetivos. En tal sentido, la teoría del techo de cristal y del laberinto explican el intrincado proceso por el que una mujer debe pasar para poder alcanzar el desarrollo pleno de su vida profesional (Eagly & Carli, 2007)

Asimismo, la teoría del capital humano y las teorías de discriminación mencionan que el trabajo femenino se percibe como poco productivo, ya que *presuntivamente* las mujeres invierten menos recursos en educación y en actividades laborales al tener mayores responsabilidades familiares que atender (Gutiérrez , 2011).

No obstante, estas consideraciones, han sido rechazadas ya que no toman en cuenta que el avance social permite empoderar a las mujeres para que puedan seguir desarrollándose profesionalmente. Lastimosamente, la exigua presencia femenina en la gerencia supone una pérdida ingente de recursos para las empresas. Pues, sus habilidades son subutilizadas en puestos operativos y esto implicaría pérdida de valor para las organizaciones.

A continuación, se citan los trabajos más importantes sobre este tema:

**Tabla 10**

*Estudios sobre liderazgo femenino*

<b>Estudios</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Aspectos analizados</b>	<b>Metodología</b>
Progreso y evolución de la inserción de la mujer en actividades productivas y empresariales en América del Sur	Avolio & Di Laura (2017)	Acceso al empleo y mujeres líderes en América del Sur.	Análisis descriptivo y revisión bibliográfica.
La mujer y el liderazgo empresarial	Contreras, Pedraza, & Mejía (2012)	Características y barreras del liderazgo femenino.	Análisis descriptivo y revisión bibliográfica.
Liderazgo, Género y Prejuicio	Lupano (2011)	Prejuicios entorno al acceso de mujeres en puestos de liderazgo.	Análisis descriptivo, revisión bibliográfica y metodología experimental.
Liderazgo femenino en las organizaciones	Iriarte (2011)	Características del liderazgo femenino	Revisión bibliográfica.
Desigualdad laboral en Ecuador: brechas salariales entre hombres y mujeres	Gutiérrez (2011)	Feminismo y pensamiento económico	Análisis descriptivo, modelo Oaxaca Blinder y revisión bibliográfica.
Women and the labyrinth of leadership	Eagly & Carli (2007)	Barreras del liderazgo femenino	Análisis descriptivo y revisión bibliográfica.

*Nota.* La tabla muestra las principales investigaciones que abordan al liderazgo femenino, se describen los aspectos relevantes y la metodología usada.

## **2.2. Liderazgo femenino y rentabilidad**

La investigación de Harrigan (1981) sobre la relación entre el rendimiento financiero de las empresas y un mayor número de mujeres en la gerencia, reflejaron que existen efectos positivos sobre esta inclusión. De tal forma que este estudio se convirtió en uno de los pioneros para debatir la idea del bienestar corporativo que resulta de la inclusión de las mujeres en cargos directivos dentro de las empresas.

Más adelante, Welbourne (1999) encontró que empresas (partícipes del mercado de valores) con mujeres en la alta gerencia lograron mejorar su desempeño a corto plazo ya que se obtuvo un efecto positivo de la Q de Tobin, se incrementó el precio de las acciones y, con ello, se generó un incremento de las ganancias por acción.

Con estos resultados, la discusión se amplió más y, Gomez & Sánchez (2009) encontraron que los equipos directivos que integran a mujeres contribuyen a generar un espacio de trabajo más cooperativo dadas las habilidades comunicativas y armónicas que poseen.

No obstante, otras investigaciones señalan evidencia empírica diferente. Tal es el caso del trabajo de Lam, Mcguinness, & Vieito (2013) quienes estudiaron la relación entre el género de un CEO y el rendimiento de empresas en China, donde no se encontró una correlación entre las variables, pero sus hallazgos evidenciaron que cuando existe liderazgo femenino en la gerencia hay un incremento en las ventas. Paralelamente, Rose (2007) no encontró una relación significativa entre el desempeño económico y la representación de las mujeres en cargos estratégicos en una muestra de empresas danesas.

En cuanto a Latinoamérica, los estudios sobre la relación entre mujeres en la gerencia y el rendimiento financiero de las empresas son escasos, pues se han desarrollado hace pocos años. Considerando lo anterior, en México –por ejemplo- Pérez (2014) encontró que, en una muestra de 41 empresas del Municipio de Colima, las mujeres tienen una relación positiva con las utilidades netas de la empresa.

Asimismo, Mendoza, Briano, & Saavedra (2018) observaron que en las empresas mexicanas del sector industrial del mercado de valores, es necesario una representación femenina de un nivel mayor al 30 % en la composición de los consejos directivos para que se evidencie una influencia positiva en el desempeño financiero de las empresas.

Por otra parte, en un estudio sobre empresas de Colombia y Chile, se encontró que la presencia de mujeres como parte del consejo administrativo mantiene una relación favorable con el ROA y la liquidez de las empresas (Reyes, 2018). De igual forma, Baldrich (2019) en una muestra de 11763 empresas colombianas encontró que existe una relación positiva entre la presencia de mujeres en las juntas directivas y la liquidez de las empresas.

En el contexto ecuatoriano, el debate acerca del acceso de mujeres a cargos gerenciales ha sido estudiado superficialmente. Bajo este esquema, surge la necesidad de corroborar si en Ecuador se repite el comportamiento de países vecinos. Fajardo & Eras (2019) emprendieron un estudio relacionado a esta temática donde los hallazgos son alentadores e incitan a expandir el debate con nuevos análisis estadísticos que muestren resultados “más sofisticados” (p. 47) sobre la realidad a la que se enfrentan las mujeres al formar parte de los grupos superiores en la jerarquía administrativa.

En virtud de ello, esta investigación descubrió que las empresas con liderazgo femenino en las gerencias representa un “mejor rendimiento sobre el capital” (p. 25); sin embargo, no existe un efecto significativo sobre el ROA con relación a la participación de mujeres en la gerencia. No obstante, resulta interesante ampliar este tipo de estudios y corroborar qué tipo de relaciones podrían estar asociadas con la presencia de mujeres en la alta gerencia. A continuación, se mencionan los principales estudios acerca de esta temática:

**Tabla 11**

*Liderazgo femenino y su relación con la rentabilidad de las empresas*

<b>Estudios</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Aspectos analizados</b>	<b>Metodología</b>
Mujeres en juntas directivas en Colombia y su efecto en el desarrollo de las empresas	Baldrich (2019)	Mujeres en juntas directivas ROE y ROA Teoría de la agencia.	Modelo de panel con efectos fijos y revisión bibliográfica
Mujeres en la gerencia general, rendimiento financiero de la empresa y acceso equitativo a cargos de alta dirección en el Ecuador	Fajardo & Eras (2019)	Estereotipos de género, prácticas para equilibrar la participación femenina en la gerencia.	Mínimos cuadrados ordinarios y revisión bibliográfica
La presencia de la mujer en el directorio y su relación con el desempeño financiero de la empresa	Tresierra, Flores, & Samamé (2016)	Participación de la mujer en el ámbito empresarial.	Datos de panel Mínimos cuadrados ordinarios
Wall Street Likes its Women: An Examination of Women in the Top Management Teams of Initial Public Offerings	Welbourne (1999)	Relación de las mujeres con la Q de Tobin.	Mínimos cuadrados ordinarios

*Nota.* La tabla muestra las principales investigaciones que abordan la relación entre liderazgo femenino y rentabilidad. Se describen los aspectos relevantes y la metodología usada.

### **3. Marco Conceptual**

#### **3.1. Desarrollo económico**

El desarrollo económico se refiere al aumento progresivo de la producción de un país. Generalmente, está asociado a la bonanza o prosperidad social, ya que es un símbolo de buenas condiciones de empleo y aumento del consumo (Mora, 2006). Por tanto, se remite a las relaciones entre las dimensiones sociales y de producción. En este sentido, el desenvolvimiento económico dependerá de la política que adopte el gobierno de un país para expandir y fortalecer las relaciones entre ofertantes y demandantes (Adelman, 1961).

#### **3.2. Desarrollo social**

Según Urra (2017), el desarrollo social implica que un país ha logrado superar las barreras de desempleo, pobreza, acceso a servicios básicos, educación, vivienda y retos de desigualdad derivados de aspectos culturales. Este término está ligado al desarrollo humano. El cual se refiere al incremento de capacidades individuales y grupales como resultado de la plena satisfacción de las necesidades básicas (Sánchez, 2017).

#### **3.3. Equidad de género**

La ONU Mujeres (2015) define a la equidad como el cambio de los factores que impiden el goce pleno de un individuo sobre sus derechos y oportunidades, a través de la aplicación de políticas públicas que lo subsanen. En ese sentido, la equidad de género busca erradicar las desigualdades entre hombres y mujeres en las escalas sociales y económicas. Pues, los deberes y derechos deben ser reconocidos más allá del sexo con el que nace un individuo. Es decir, su fin es reconocer la diversidad y convivir con ella al brindar las mismas oportunidades a todas las personas sin ninguna distinción (OSAGI, 2001).

### **3.4. Empoderamiento femenino**

El empoderamiento femenino es un proceso mediante el cual las mujeres incrementan su poder decisión en el ámbito intelectual al desafiar las ideologías de género (Kabeer, 1998). Sin embargo, para que este hecho pueda suscitarse es necesario que dispongan de recursos tanto económicos como sociales, pues el acceso a estos le otorgarían un mayor poder (Casique, 2010). Desde esta perspectiva, la inclusión de la mujer supondría beneficios económicos y financieros que se desplegarían desde su hogar hasta el resto de la sociedad.

### **3.5. Empresa**

La Real Academia Española (2020), conceptualiza a una empresa como una unidad que entrega un producto a cambio de una retribución económica. Según Varela (2008), una empresa se compone por elementos que potencian su participación en el mercado. Los cuales se refieren a: capital humano (conocimiento de los individuos que la componen), capital intelectual (capacidad creativa de sus participantes), capital social (relación con su entorno circundante) y capital físico (infraestructura y equipos).

### **3.6. Gerencia**

Fincowsky (2009), considera que la gerencia es la responsable de ejecutar las principales labores administrativas dentro de una empresa. Básicamente debe encargarse de la organización de los recursos disponibles de forma eficiente con el fin último de alcanzar los objetivos empresariales. Según Varela (2008), los individuos que forman parte de la gerencia deben ser aquellos que reúnan las características de un líder, de tal forma que puedan direccionar el rumbo de la compañía sin utilizar recursos coercitivos y más bien adopten una posición orientada a la resolución de conflictos.

## Capítulo II

### 4. Liderazgo femenino en Ecuador

El presente capítulo se divide en dos apartados. En primer lugar, se realiza un análisis acerca del contexto laboral de la mujer en el país. Para ello, se analizan los datos de la Enemdu: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Además, se describen las cifras acerca de la población en edad de trabajar (PET), la población económicamente Activa (PEA) y la situación del pleno empleo femenino durante el periodo 2010-2019.

En segundo lugar, se detalla la situación de las mujeres que ocupan cargos de liderazgo con información del Foro Económico Mundial, y se abordan los principales resultados acerca de su estilo de liderazgo con base a los resultados de investigaciones similares. Además, se menciona la normativa legal que se aplica para promover y fortalecer la participación femenina en el ámbito laboral del país.

#### 4.1. Contexto laboral de la mujer en Ecuador

En este apartado, se puntualiza la evolución del panorama laboral de la mujer a través del análisis de su participación en la industria ecuatoriana y los salarios que percibe según sus ocupaciones. Donde se evidencia que, durante la última década no existe un progreso significativo. Pues menos de la mitad de la PEA femenina (35,07 %) se encontró en condiciones de pleno empleo. Mientras que el trabajo adecuado comenzó a decrecer en promedio 1,64 % cada año a partir de 2015. Sumado a que una mujer llega a ganar aproximadamente 15 % menos de lo que gana un hombre en el desarrollo normal de sus actividades profesionales (INEC, 2018).

#### 4.1.1. Población Económicamente Activa (PEA) femenina

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2019), durante el período 2010-2019, la población en edad de trabajar (PET) de las mujeres representó el 51,41 % (5 846 920) del total de la población. Sin embargo, apenas la mitad de la PET femenina (51,18 %) forma parte de la población económicamente activa (PEA) y de ese porcentaje menos de la mitad (35,07 %) se encuentra en condiciones de empleo adecuado o pleno. En comparación con la situación de los hombres, quienes representaron el 48,59 % de la PET (5 525 400) y, aun así, su PEA es del 78,77 % y de esta razón más de la mitad (52,24 %) se encuentra en empleo pleno (véase figura 12).

**Figura 12**

*Contexto laboral ecuatoriano durante el período 2010-2019*



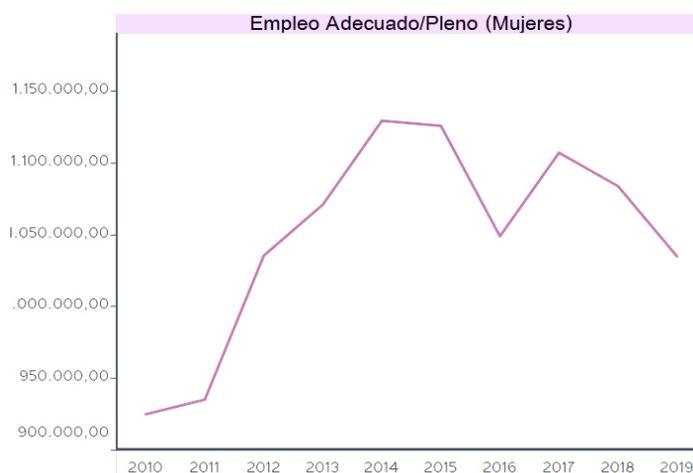
Nota. El gráfico muestra la situación laboral de hombres y mujeres durante la última década. Elaborado con información del INEC (2020), obtenido de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-septiembre-2020/>

#### 4.1.2. Crecimiento de la Población Económicamente Activa (PEA) femenina

En la figura 13, se observa el ritmo de crecimiento del pleno empleo femenino. Donde se evidencia que durante el período 2010 a 2014 fue de 5.17 % anual. Pero a raíz de 2015 a 2019, esta tasa comenzó a decrecer en promedio 1,64 % cada año. Lo que puede relacionarse a la escasa aplicación de políticas públicas para promover un entorno laboral equitativo. De ahí que la acentuada coyuntura laboral entre mujeres y hombres siga vigente en el país y sea un tema amplio de debate (véase figura 13).

#### Figura 13

*Empleo adecuado femenino durante el período 2010-2019*



*Nota.* El gráfico muestra la situación del empleo adecuado de las mujeres durante la última década. Elaborado con información del INEC 2020, obtenido de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-septiembre-2020/>

#### 4.1.3. Mujeres en la industria ecuatoriana

Según la Encuesta Estructural Empresarial (Enesem, 2018), las industrias con mayor proporción de mujeres en comparación con la cantidad de hombres empleados son: Salud, Actividades financieras y Enseñanza con un promedio de participación del 60% de mujeres y 40 % de hombres. Mientras que, las áreas con menor participación femenina son: Explotación de Minas y Canteras, Suministros de electricidad y Construcción, con un promedio de apenas 14%.

De tal forma que el promedio de la intervención femenina en las diferentes industrias ecuatorianas durante 2018 fue del 34% frente al 66% de la participación masculina (véase tabla 12). Por tanto, es evidente que la división sexual del trabajo es persistente en el país. Más aún porque las mujeres tienen una participación mayor en los sectores relacionados al cuidado y la enseñanza. Los cuales son ámbitos tradicionalmente señalados como parte del rol social de la mujer (Godoy, 2009).

**Tabla 12**

*Número de hombres y mujeres empleados en cada industria*

CIU	Hombres	Mujeres	Distribución por industria	
			% Hombres	% Mujeres
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	11.996	23.024	34,3%	65,7%
Actividades financieras y de seguros	3.355	4.762	41,3%	58,7%
Enseñanza	23.852	31.262	43,3%	56,7%
Otras actividades de servicios	2.852	2.835	50,2%	49,8%
Actividades inmobiliarias	3.479	2.285	60,4%	39,6%
Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	26.903	16.831	61,5%	38,5%
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	177.733	106.608	62,5%	37,5%
Información y comunicación	22.857	13.110	63,6%	36,4%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	24.939	13.813	64,4%	35,6%
Artes, entretenimiento y recreación	4.748	2.013	70,2%	29,8%
Industrias manufactureras	188.213	72.075	72,3%	27,7%
Transporte y almacenamiento	35.778	12.464	74,2%	25,8%
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	14.375	3.675	79,6%	20,4%
Distribución de agua; alcantarillado, gestión de desechos y actividades de saneamiento	12.596	2.604	82,9%	17,1%
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	88.972	18.278	83,0%	17,0%
Construcción	50.902	6.789	88,2%	11,8%
Explotación de minas y canteras	27.934	3.377	89,2%	10,8%
<b>Total</b>	<b>721.482</b>	<b>335.804</b>	<b>66%</b>	<b>34%</b>

*Nota.* La tabla muestra la situación del empleo adecuado de las mujeres en cada industria ecuatoriana durante el 2018. Se evidencia que el sector en que más mujeres participan es el de la salud y en donde menos participan el de explotación Minas. Elaborado con información de la página oficial del INEC en la Encuesta Estructural Empresarial de 2018, obtenido de:

<https://www.ecuadorenconfiras.gob.ec/encuesta-a-empresas/>

#### 4.1.4. Salarios de las Mujeres en la industria ecuatoriana

Las mujeres que perciben los salarios más altos en las industrias ecuatorianas se encuentran en los sectores de Explotación de minas y canteras (\$ 1.586), Suministro de electricidad (\$ 1.449), Actividades financieras (\$ 1.255), Información y comunicación y Enseñanza (\$ 1.096). Mientras que en las categorías de Artes (\$ 748), servicios administrativos (\$ 623) y Actividades de alojamiento (\$ 604) es en donde perciben menor retribución económica (INEC, 2018). A continuación, se muestra un gráfico con el valor promedio de los sueldos recibidos en cada industria:

**Figura 14**

*Salarios (promedio) de las mujeres por industria*



**Nota.** La tabla muestra la situación ecuatoriana del sueldo promedio que percibieron las mujeres durante el año 2018. En donde se evidencia que el sector en que más ganan las mujeres es en el de explotación de minas y en donde menos ganan es en el de Servicios de Alojamiento. Elaborado con información de la página oficial del INEC en la Encuesta Estructural Empresarial de 2018, obtenido de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-a-empresas/>

Por otra parte, con relación a los sueldos que perciben tanto hombres como mujeres, se encuentra que en promedio las féminas llegan a percibir aproximadamente 15 % menos que sus colegas masculinos. De tal forma que, en la posición como directoras o gerentes es en donde menos remuneración ganan, y en la actividad que se acercan a ganar un salario similar al de los hombres es como Vendedoras de Comercios y Mercados en donde la diferencia es de apenas 0,53 %.

**Tabla 13***Sueldos por Profesión a noviembre de 2018*

Descripción	Hombres	Mujeres	Total sueldos y salarios hombres	Total sueldos y salarios mujeres	Sueldos y salarios hombres	Sueldos y salarios mujeres	Diferencia sueldo Mujeres-Hombres
Directores y Gerentes	21.951	12.879	80.385.396	33.469.619	3.662	2.599	-29,03%
Profesionales Científicos e Intelectuales	45.471	50.684	74.790.998	63.316.149	1.645	1.249	-24,05%
Artesanos, Oficiales y Operadores de Instalaciones y Maquinarias	150.239	20.685	99.903.022	10.591.886	665	512	-23,00%
Técnicos y Profesionales de nivel medio	89.855	46.428	112.711.289	49.625.838	1.254	1.069	-14,79%
Trabajadores no calificados, Ocupaciones elementales	152.572	40.277	83.288.467	19.635.774	546	488	-10,69%
Agricultores y Trabajadores Calificados Agropecuarios, Forestales y Pesqueros	10.318	1.100	5.911.417	566.429	573	515	-10,13%
Personal de Apoyo Administrativo / Empleados de Oficina	72.157	79.440	57.930.530	60.255.232	803	758	-5,52%
Trabajadores de los Servicios y Vendedores de Comercios y Mercados	178.919	84.310	117.993.075	55.304.543	659	656	-0,53%
<b>Total, Nacional (Promedio)</b>							<b>-14,72%</b>

*Nota.* Esta tabla muestra la diferencia entre los salarios percibidos por hombres y mujeres en el ejercicio de sus actividades profesionales. Elaborado con información de la página oficial del INEC en la Encuesta Estructural Empresarial de 2018, obtenido de:

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-a-empresas>

## **4.2. Mujeres líderes en Ecuador**

En esta sección, se detalla la incorporación de mujeres en la gerencia, el estilo de liderazgo femenino y las políticas públicas para incentivar la equidad de género en el mercado laboral. Las cuales reflejan que el país está lejos de alcanzar paridad en los niveles directivos de las empresas. Lastimosamente, las políticas públicas que se promueven en el país no son suficientes para incrementar las oportunidades laborales femeninas, pues es necesario implementar mecanismos de control para verificar que se cumplan (Fajardo & Eras, 2019). A continuación, se realiza un breve análisis:

### **4.2.1. Incorporación de Mujeres en la gerencia**

En Ecuador el liderazgo femenino es incipiente, puesto a que son pocas las mujeres que han logrado incorporarse en los niveles directivos de las empresas. Según el Foro económico Mundial (2020) el porcentaje de mujeres gerentes en el país es de apenas el 22,9 %. De manera similar un estudio de Deloitte (2019) evidenció que solo el 20 % de los cargos directivos son liderados por mujeres.

Por otra parte, en cargos de mayor jerarquía como la presidencia o vicepresidencia, se evidenció que apenas el 9 % y el 7 % respectivamente, son ejercidas por mujeres. Cifras que decrecieron en cinco puntos porcentuales respecto al 13 % y 12 % de 2018. Es importante señalar que este estudio se abordó en el contexto de las 94 empresas más representativas del país (Deloitte, 2019).

En Ecuador, llegar a un escenario optimista en que el trabajo de la mujer sea valorado en función de su mérito es lejano. Pues son pocas las mujeres que logran ocupar cargos gerenciales o que se encuentran en juntas directivas; y aquellas que logran ocupar estos cargos deben enfrentarse a otros escenarios desfavorables, como por ejemplo las diferencias salariales o los prejuicios sociales entorno al liderazgo femenino.

Por ejemplo, aquellas mujeres que han logrado posicionarse como gerentes o directoras ganan en promedio 29 % menos de lo que llega a ganar un hombre (INEC, 2018). De allí que, el desarrollo de las mujeres en el ámbito laboral y -más aún- en cargos ejecutivos refleje un panorama desalentador.

#### **4.2.2. Estilo del liderazgo femenino en Ecuador**

A pesar de la baja representación que tiene el colectivo femenino en la gerencia son múltiples las ventajas que pueden obtener las empresas al incorporarlas. Por ejemplo, Burgos & Vera (2020) encontraron<sup>5</sup> que los colaboradores consideran como una ventaja tener una jefa, ya que las mujeres se preocupan por mejorar las capacidades individuales de cada trabajador y demuestran ser empáticas permitiendo que todos participen y sean escuchados. Además, promueven la comunicación asertiva.

Por otra parte, un estudio acerca del liderazgo de la mujer en el ámbito financiero de las PYMES de Quito, encontró que la incorporación de féminas líderes se percibe como una oportunidad para mejorar la toma de decisiones. Debido a que las mujeres consideran que las metas del trabajo en equipo deben ser compartidas para involucrar más a los interesados en la resolución de los problemas (Mediavilla, 2018)

Finalmente, un análisis sobre el estilo de liderazgo de las mujeres en el sector Manufacturero reveló que siguen una conducta similar a la de los líderes transformacionales tal como: la estimulación intelectual de sus colaboradores, ética en la toma de decisiones y el respeto en las relaciones laborales (Rocha, 2020).

---

<sup>5</sup> El estudio se llevó a cabo en una empresa ecuatoriana perteneciente a la industria de consumo masivo.

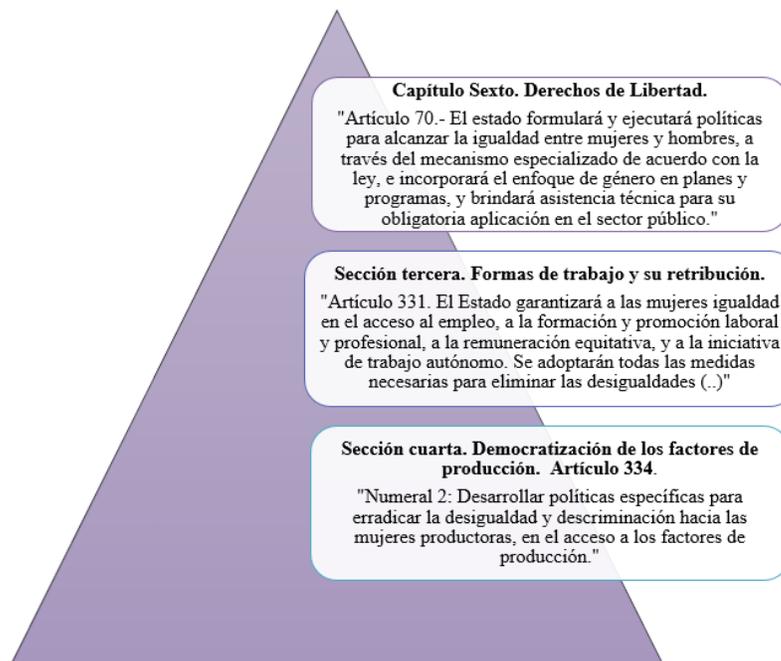
### **4.2.3. Políticas Públicas para incentivar el liderazgo femenino en Ecuador**

El entorno jurídico ecuatoriano contempla políticas públicas en beneficio del empoderamiento femenino. Sin embargo, la aplicación de las mismas necesita de un fuerte compromiso por parte del Estado para dar seguimiento a su cumplimiento (Fajardo & Eras, 2019). Entre los principales instrumentos legales en los cuales se encuentran normativas para reducir las brechas de género se encuentran: La Constitución, Convenio y tratados internacionales, La Ley Orgánica Integral para prevenir y erradicar la violencia y La Política de Economía Violeta impulsada por el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021: *Toda una vida*.

A continuación, se resumen los principales artículos y disposiciones entorno al desarrollo laboral de la mujer en Ecuador:

#### **1. Constitución de la República del Ecuador**

Dentro de la Constitución destacan tres artículos que promueven el acceso equitativo a oportunidades laborales entre hombres y mujeres (véase figura 15). En ese sentido, el artículo 70 prevé la necesidad de contar con programas y planes para garantizar políticas de igualdad de género. El artículo 331 promueve el acceso equitativo a puestos de trabajo para erradicar las brechas. Finalmente, el artículo 334 garantiza el acceso a los recursos a las mujeres productoras (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

**Figura 15***Artículos sobre la equidad laboral de género en la Constitución*

*Nota.* La figura muestra los principales artículos que hablan acerca de la equidad laboral para mujeres y hombres. Constitución de la República del Ecuador [Const.]. Art. 70, 331 y 334. 20 de octubre de 2008. Registro oficial 449. Ecuador.

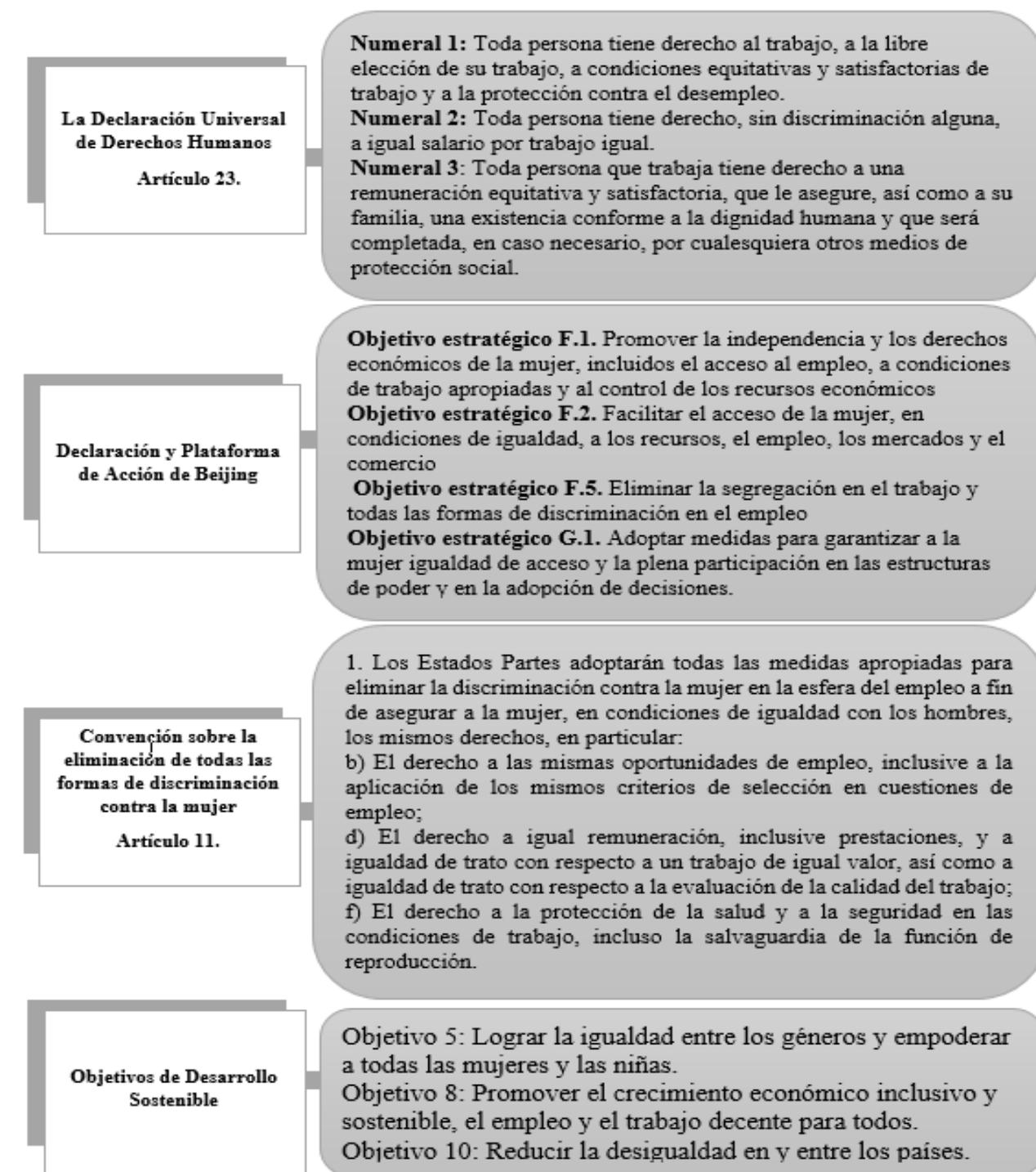
## 2. Convenios y tratados internacionales

Con respecto a la normativa internacional que promueve la equidad de género en el ámbito laboral, se destaca el artículo 23 de la Declaración de Derechos Humanos (Organización de las Naciones Unidas, 1948).

La Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (ONU Mujeres, 1995), en la cual se proponen políticas para asegurar los derechos tanto de niñas como de mujeres (se menciona los apartados F y G, correspondientes a la temática mujer y economía y mujer en el ejercicio del poder). Los objetivos de desarrollo sostenible 5, 8 y 10, que han sido adoptados a nivel mundial con la finalidad de erradicar las desigualdades y fomentar la equidad (Organización de las Naciones Unidas, 2015). A continuación, se citan los apartados principales:

Figura 16

## Convenios y tratados internacionales



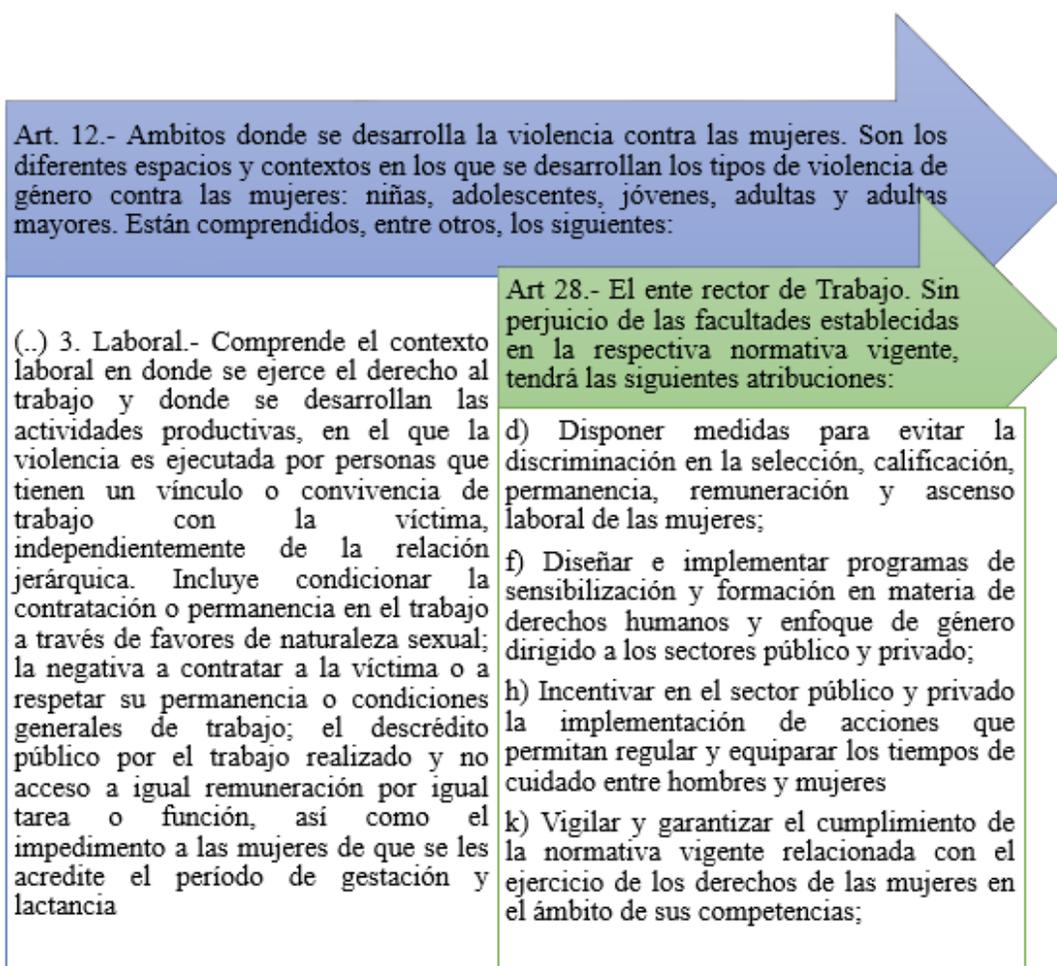
*Nota.* La figura muestra los principales artículos y objetivos que se encuentran en los convenios y tratados internacionales con relación a la equidad laboral de género.

### 3. Ley Orgánica Integral para prevenir y erradicar la violencia

Esta ley tiene por objeto precautelar los derechos de las mujeres en todas las etapas de su vida, siendo su eje principal prevenir cualquier tipo de violencia hacia ella. En materia de derechos laborales los artículos que destacan son: el artículo 12 numeral 3 y el artículo 28 (Asamblea Nacional República del Ecuador, 2018). A continuación, se cita cada uno:

#### Figura 17

#### *Ley Orgánica Integral para prevenir y erradicar la violencia*



*Nota.* La figura muestra los principales artículos que garantizan el trabajo digno de la mujer. Tomado de: Ley 0 Registro Oficial Suplemento 175 de 05-feb.-2018. Ley para prevenir y erradicar la violencia contra las mujeres.

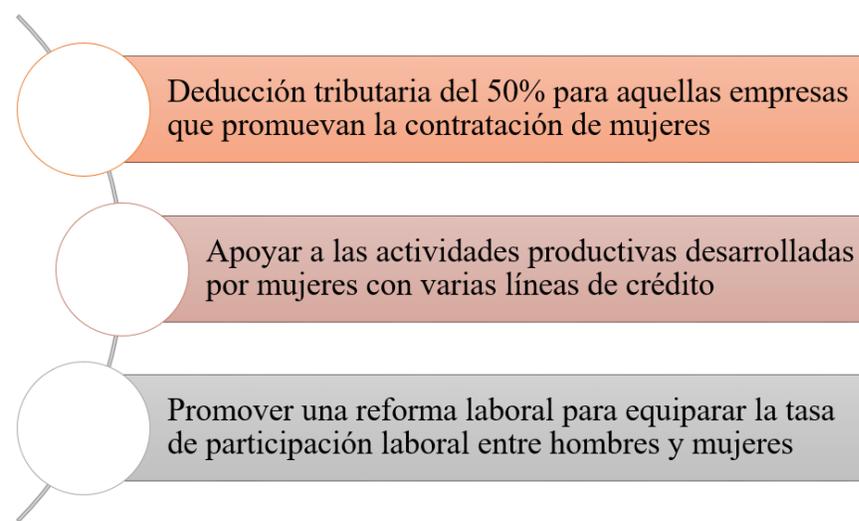
#### 4. La Política de Economía Violeta

La *Economía Violeta* es una política pública ecuatoriana relacionada con el plan Nacional de Gobierno ya que forma parte del programa *Misión Mujer* del Plan Toda Una Vida. El objetivo es impulsar el empoderamiento económico de las mujeres empresarias, productoras, emprendedoras y microempresarias. Con ello, se pretende dotar de recursos suficientes para enfrentar las consecuencias de la pandemia global a causa del Covid-19 (Ministerio de Inclusión Económica y Social, 2020).

A través de esta iniciativa, se prevé beneficiar a un millón de mujeres y así evitar que se agrave la problemática social entorno a las brechas de género. Entre las principales propuestas de esta Ley se encuentran:

#### Figura 18

##### *Política de Economía Violeta*



*Nota.* La figura muestra los principales objetivos que busca promover la economía violeta en Ecuador. Tomado de: Ministerio de Inclusión Económica y Social. Economía Violeta beneficiará a cerca de 1 millón de mujeres en el 2020.

## Capítulo III:

### 5. Marco Metodológico

En el presente capítulo, se presenta una descripción acerca del enfoque, el alcance, el diseño, las técnicas y los procedimientos de investigación que se emplearon para obtener la información de las variables objeto de estudio. Asimismo, se describe el tipo de investigación, las fuentes y las técnicas para recopilar los datos acerca de la situación de las empresas ecuatorianas, respecto a la composición de las gerencias generales y la rentabilidad. Por otra parte, se realiza el cálculo de la muestra y se especifican los métodos estadísticos (tablas cruzadas, análisis factorial, correlación de Pearson y datos de panel) que se emplearon para poder corroborar las hipótesis planteadas.

#### 5.1. Enfoque de la investigación: Mixto

Según Sampieri, Fernández, & Baptista (2010), el enfoque de investigación es el proceso que emplea el investigador para resolver el problema de estudio. Existen tres enfoques: cuantitativo, cualitativo y mixto. El primero, permite probar hipótesis a través de análisis estadísticos. Mientras que el segundo utiliza datos no numéricos para analizar la información. Finalmente, el enfoque mixto surge como una combinación de ambos.

En la presente investigación se utiliza el enfoque mixto. En la sección cualitativa, se realiza una exploración bibliográfica y análisis descriptivo del liderazgo femenino a través de datos recopilados en fuentes secundarias. En la parte cuantitativa, se empleó el cuestionario *MLQ-5x* para identificar el estilo de liderazgo de los gerentes y se recopiló información de la variable rentabilidad para corroborar las hipótesis de estudio mediante métodos estadísticos.

## **5.2. Alcance de la investigación: Descriptivo y Correlacional**

El alcance de la investigación se refiere al método que se empleará para llevar a cabo el estudio; es decir, se determinan los instrumentos y cómo analizar la información. Existen cuatro tipos de alcances: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. Por lo que dependiendo de la rigurosidad, el objetivo y la naturaleza del estudio es posible utilizar más de un tipo de alcance (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

El alcance exploratorio es aquel que se emplea cuando el tema de estudio no se ha abordado con anterioridad o existen escasas investigaciones sobre el mismo. El alcance descriptivo permite identificar las características o tendencias de cualquier fenómeno. El alcance correlacional indica el grado de asociación entre dos o más variables. Mientras que el alcance explicativo evidencia las razones por las que se produce un fenómeno físico o social (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

La presente investigación aborda dos tipos de alcances: descriptivo y correlacional. En el primer caso, se realiza un análisis cualitativo acerca de la participación de la mujer en cargos gerenciales en el Ecuador. Con respecto al enfoque correlacional, se analiza la relación entre las variables de estudio liderazgo femenino y rentabilidad, con la finalidad de analizar la asociación que existe entre ambos conceptos.

## **5.3. Diseño de la investigación: No experimental**

El diseño de investigación se refiere al plan de acción bajo el cual se busca y procesa la información. Existen dos tipos de diseño: experimental y no experimental. El primer caso se utiliza cuando se tiene control sobre las variables de estudio; por tanto, se pueden manipular arbitrariamente. El segundo caso se emplea cuando no se tiene control sobre las variables de estudio (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2010).

En la presente investigación se utiliza el diseño no experimental, ya que no se pretende manipular en forma deliberada las variables de estudio. Además, se eligió este tipo de diseño, ya que la investigación se desarrolló en el área de las ciencias sociales bajo un enfoque retrospectivo. Por lo tanto, la información recopilada únicamente refleja el contexto real acerca del liderazgo femenino y la rentabilidad de las empresas ecuatorianas.

#### **5.4. Tipología de la investigación: Longitudinal con diseño de panel**

Los diseños de investigación no experimentales pueden ser: transaccionales y longitudinales. El primer tipo ofrece una perspectiva del problema de investigación durante un solo periodo de tiempo, se clasifica en: exploratorio, descriptivo y correlacional. Mientras que el segundo, permite evidenciar cómo evolucionan las variables y puede ser de tendencia, evaluación o panel (Malhotra, 2008).

La presente investigación es de tipo longitudinal con diseño de panel, debido a que se evaluó el comportamiento de las variables durante un período de cinco años: 2015-2019 sin cambiar la muestra. Este diseño permitió visualizar de forma ágil los cambios en las variables a través del tiempo, analizar una gran cantidad de datos y tener mayor precisión al inferir los resultados en la población (Cabrera, Bethencourt, & González, 2006).

#### **5.5. Población y muestra**

La población dentro de una investigación corresponde al conjunto total de elementos que se van a analizar y del cual se desea inferir un resultado. Por esta razón, es importante determinar qué tipo de población posee el estudio, pues existen poblaciones finitas e infinitas. En el caso de las primeras son poblaciones con menos de 100.000 elementos a estudiar e infinitas a aquellas que poseen un valor superior a 100.000 (Corral & Franco, 2015).

Paralelamente, la muestra es considerada como un subconjunto o una parte representativa de la población de estudio. Es decir, representa una parte del universo del cual se analizarán ciertas características que ayudarán a inferir el comportamiento general de los individuos sujetos de estudio. Por ello, es importante que la misma sea suficiente en calidad y cantidad, y así asegurar un buen nivel de confiabilidad para proceder a realizar los análisis estadísticos respectivos (Aguilar, 2005).

En el caso del presente estudio, se delimitó la población a los sectores más representativos del país con base a la participación que tienen en el PIB, la cantidad de mujeres que emplean y los salarios que les retribuyen. La información para realizar este análisis se obtuvo de las páginas del Banco Central del Ecuador (BCE, 2020) y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019).

Como resultado se seleccionó a los sectores: Manufactura, Construcción, Comercio, Enseñanza, Transporte, Actividades profesionales, técnicas y administrativas, Petróleo y minas y Agricultura y ganadería. De tal forma que, durante los últimos años estas industrias representaron el 70,36 % del PIB ecuatoriano<sup>6</sup>.

Asimismo, se consideró como parte de la población solo a aquellas empresas que estuvieron activas y presentaron balances en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros durante el periodo de estudio (2015-2019). Para poder obtener un panel balanceado de datos y disminuir los errores derivados de estos. En la figura 19, se puede evidenciar la contribución en millones de dólares (mdd) al PIB de cada industria:

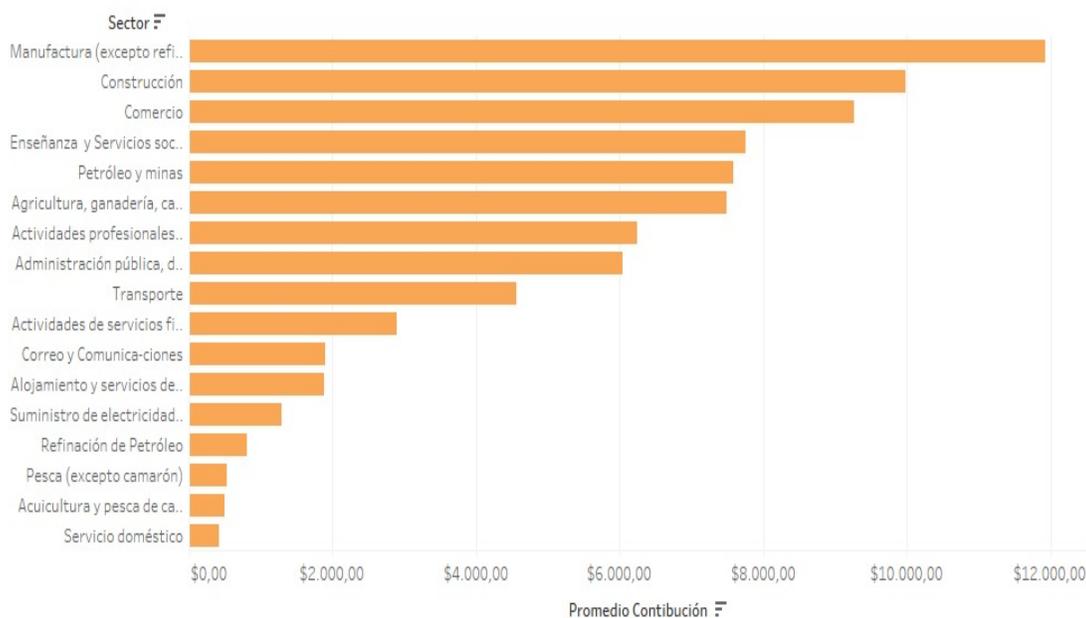
---

<sup>6</sup> En el capítulo II se detallan los salarios y la proporción de mujeres que participan en cada industria.

**Figura 19**

*PIB promedio por Industria del 2009-2019.*

PIB por Industria (Promedio 2009-2019) mdd



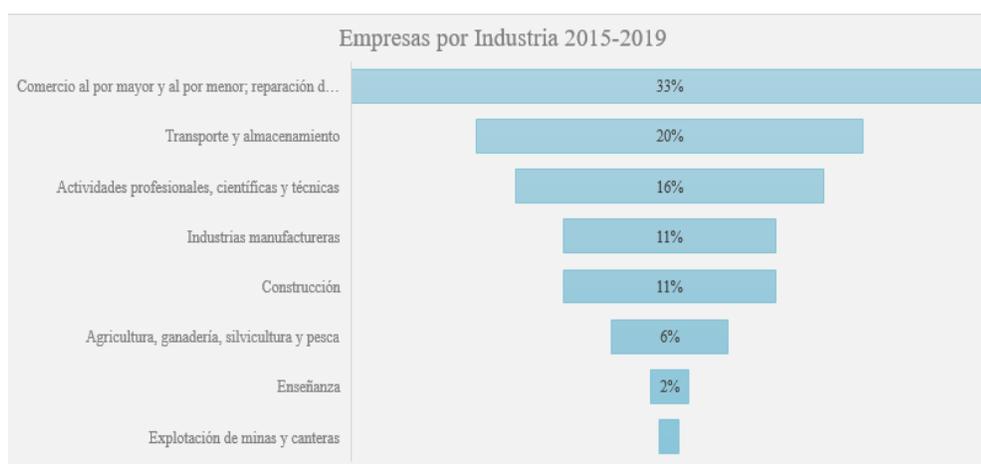
*Nota.* La tabla muestra la contribución promedio de cada industria ecuatoriana en el PIB del país durante el periodo 2009-2019. Elaborado con información de la página oficial del Banco Central (2020), obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>

En ese sentido, la población se encuentra compuesta de la siguiente forma: El 33 % de empresas corresponde al sector de Comercio (G), el 20 % a Actividades de Transporte y Almacenamiento (H), el 16 % a Actividades profesionales, científicas y técnicas (M), el 11 % a Industrias Manufactureras (C), el 11 % a Construcción (F), el 6 % al sector de Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (A), el 2 % a Enseñanza (P) y el 1 % a Explotación de minas y canteras (B). A continuación, la tabla 14 y figura 20 muestran la composición de la población:

**Tabla 14***Tamaño de la población*

CIU	Descripción	Número de empresas que presentaron balances hasta 2019	%
G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.	12.115	33%
H	Transporte y almacenamiento	7.612	20%
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	6.056	16%
C	Industrias manufactureras	4.043	11%
F	Construcción	3.912	11%
A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	2.323	6%
P	Enseñanza	602	2%
B	Explotación de minas y canteras	523	1%
	Total	37.186	100%

*Nota.* En vista de que la investigación es de carácter longitudinal se identificaron las empresas que se encuentran Activas hasta la actualidad y se constituyeron hasta 2014 debido a que en el modelo que se utilizará (datos alanceados con efectos fijos) es necesario evaluar el comportamiento de las mismas empresas a lo largo del tiempo. De ese modo, se podrá realizar un análisis coherente sobre el problema de investigación. Los datos obtenidos corresponden a los registros de la SCVS (2020).

**Figura 20***Composición de la población*

*Nota.* El gráfico muestra la distribución de la población de estudio.

### 5.5.1. Cálculo de la muestra

Según Hernandez, Fernández, & Baptista (2003) el cálculo de la muestra es una aplicación matemática que refleja la relación entre variables, cantidad de participantes y poder estadístico; por ello, debe ser representativa. En este estudio, la población corresponde a 37 186 empresas distribuidas entre los principales sectores del país.

Así pues, dado que el tamaño de la muestra es inferior a 100.000 se trata de un estudio con población finita. Por lo que el cálculo se hizo a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

- **n** es la muestra,
- **N** es el universo,
- **Z** se refiere al nivel de confianza que se asigna al valor del parámetro poblacional,
- **p** equivale a la probabilidad de éxito que presenta el fenómeno de estudio,
- **q** equivale a la probabilidad de éxito que presenta el fenómeno de estudio,
- **e** se refiere al error admitido por el investigador (Colimba, 2012).

Las empresas consideradas para este cálculo fueron seleccionadas con base a la información disponible en el Repositorio de la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. Como se mencionó anteriormente, se consideró únicamente a las organizaciones que presentaron balances durante los 5 años del periodo de estudio (2015-2019). Asimismo, dadas las limitaciones geográficas para encuestar a los gerentes, se admitió un error del 6 %, con un nivel de confianza del 95 % y una probabilidad de éxito y fracaso del 50 % respectivamente. En la tabla 15, se detalla los datos empleados para esta operación:

**Tabla 15**

*Datos para cálculo de la muestra*

<b>Descripción</b>		<b>Cantidad</b>
Número de Empresas	N	37.186
Nivel de Confianza	Z	1.96
Probabilidad de éxito	p	0,5
Probabilidad de fracaso	q	0,5
Error admitido	e	0,06

**Nota:** En la presente investigación se utilizarán un nivel de confianza del 95 % y un error del 6 % de acuerdo con la metodología utilizada en otras investigaciones similares y considerando las limitaciones del estudio.

A continuación, se procede con el cálculo respectivo:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{37.186 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{(37.186 - 1) * 0,06^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 264,88$$

$$n = 265 \text{ empresas}$$

Finalmente, la muestra con la que se trabajó corresponde a 265 empresas

### **5.5.2. Tipo de muestreo**

El tipo de muestreo que se eligió para estudiar el problema de estudio es el aleatorio estratificado y consiste en dividir a la muestra en subgrupos para después seleccionar a los elementos de cada estrato a través del método de muestreo aleatorio. Según Malhotra (2008), para proceder a separar la muestra es necesario contar con un criterio técnico acerca de las características de las variables, pues “cuanto mejor se cumplan estos criterios, mayor será la eficacia en el control de la variación externa al muestreo (Malhotra, p. 349)”.

Además, una de las razones por las cuales es conveniente emplear el muestreo estratificado se relaciona con los distintos tipos de industria al que puede estar asociado el estudio. Lo cual justifica la utilización de este tipo de muestreo.

Con la finalidad de tener un análisis más preciso acerca del comportamiento de las empresas en general y no perder información de ningún sector este tipo de muestreo para elegir las empresas de cada sector según el número de compañías que se identificó. A continuación, se muestra el resultado de la división de la muestra por estratos:

**Tabla 16**

*Muestreo Estratificado*

<b>CIIU</b>	<b>Descripción</b>	<b>Empresas que presentaron balances hasta 2019</b>	<b>%</b>	<b>Muestra</b>
A	Agricultura	2323	6%	17
B	Explotación de minas y canteras	523	1%	4
C	Industrias manufactureras	4043	11%	29
F	Construcción	3912	11%	28
G	Comercio al por mayor y menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.	12115	33%	86
H	Transporte y almacenamiento	7612	20%	54
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	6056	16%	43
P	Enseñanza	602	2%	4
<b>Total</b>		<b>37186</b>	<b>100%</b>	<b>265</b>

*Nota.* La tabla muestra la cantidad de empresas que se seleccionaron.

### 5.6. Fuentes de investigación: Primarias y Secundarias

Existen dos tipos de fuentes de información que permiten recopilar los datos para concretar un estudio las cuales son: primarias o secundarias. Aquellos datos que recopila el investigador a través de entrevistas, encuestas o noticias son de carácter primario. Mientras que la información que se encuentra en bases de datos y que no ha sido levantada por el investigador es secundaria (Cabrera, Bethencourt, & González, 2006).

En el presente estudio, se utilizan ambas fuentes de información para complementar la rigurosidad del estudio. Así pues, mediante las secundarias se obtuvo los datos de las características demográficas de los gerentes de las empresas y los indicadores de rentabilidad. Mientras que a partir de las primarias se empleó el cuestionario MLQ de Bass y Avolio para determinar el estilo de liderazgo que ejercen los gerentes en las empresas ecuatorianas.

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

En la presente investigación se empleó la técnica documental, ya que permite interpretar el fenómeno de estudio a través de una investigación de campo (Cabrera, Bethencourt, & González, 2006). Dado que la recolección de datos es un proceso riguroso, se procedió a identificar las fuentes de información, se definió un método para recopilar los datos y se identificó cómo ejecutar el análisis.

### **5.7.1. *Recolección de datos: fuentes secundarias***

Para construir la base de datos, se recopiló la información a través de los repositorios de las páginas oficiales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS), el Banco Central del Ecuador (BCE), la Secretaría Nacional de Educación Superior (Senescyt) y el Ministerio de Educación (Mineduc).

Posterior a ello, se elaboró una matriz para colocar los datos de cada empresa dividiendo la información en tres secciones: Datos de la empresa (RUC, Razón Social, CIU, región, provincia, cantidad de empleados), Datos del gerente general (sexo, edad, nivel de instrucción académica) e Información Financiera (Activo, Pasivo, Patrimonio, Utilidad Bruta, Utilidad Neta, Endeudamiento, ROA, ROE, Margen Neto y Margen Bruto).

A continuación, se detalla la información que se extrajo de cada uno de los sitios:

**Tabla 17***Origen de datos*

<b>Sitio</b>	<b>Módulo</b>	<b>Información</b>
Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)	Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo septiembre 2020.	Situación laboral de hombres y mujeres durante la última década.
	Encuesta Estructural Empresarial de 2018.	Situación ecuatoriana del empleo adecuado o pleno de las mujeres por cada sector económico. Sueldo promedio que perciben las mujeres. Valores del Activo, Pasivo, Patrimonio, Utilidad Bruta y Utilidad Neta.
Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS)	Portal de información/Ranking de compañías	Región en la que se ubica cada empresa. Provincia en la que se ubica cada empresa. Número de trabajadores de cada empresa. Tamaño de la empresa.
	Portal de información/Búsqueda de Compañías	Sexo del gerente Edad del Gerente
Banco Central del Ecuador (BCE)	PIB	Contribución de cada sector económico al PIB del país. Producción de cada sector.
Secretaría Nacional de Educación Superior (SENESCYT)	Consulta de títulos Registrados	Formación académica superior de cada gerente. Acerca de: Capacitaciones Profesionales, Título de tecnologías, Título de tercer nivel y título de cuarto nivel.
Ministerio de Educación	Consulta de títulos de bachiller	Formación académica secundaria de cada gerente (obtenidos desde el año 1985 en adelante).

**Nota.** La tabla describe las fuentes de información secundaria que se emplearon para recopilar los datos que sirvieron para elaborar el análisis estadístico y corroborar las hipótesis de estudio.

### **5.7.2. Recopilación de datos: fuentes primarias**

Según Sampieri, Fernández, & Baptista (2010), el cuestionario es uno de los mejores instrumentos de investigación para recopilar información acerca del comportamiento de un fenómeno social. En ese sentido, se define como un conjunto de enunciados redactados en forma de preguntas relacionadas con una o más variables que se desean interpretar en un determinado estudio y debe construirse en sintonía con el objetivo del estudio.

En la presente investigación se utilizó este instrumento como técnica para recopilar información acerca del estilo de liderazgo (Transformacional, Transaccional o Laissez Faire) que ejerce la alta gerencia ecuatoriana. Para ello, se emplearon las preguntas de la versión *MLQ-5X* del cuestionario propuesto por Bass y Avolio. El cual consta de 45 ítems, separado en 12 dimensiones que permiten conocer el estilo de liderazgo. Las respuestas se manejaron con una escala de Likert del 1 al 5 (1 = Nunca, 2 = Rara vez, 3 = Ocasionalmente, 4 = Casi siempre y 5 = Siempre).

### **5.8. Operacionalización de las variables de investigación**

La Operacionalización es un proceso que permite al investigador pasar de un concepto teórico a un concepto empírico, de tal forma que resulta más sencillo identificar las formas en cómo se van a medir las variables de estudio (Carreño, Vargas, & Giraldo, 2016). En la tabla 18, se muestra la Operacionalización de las variables que se estudiaron a lo largo de la investigación. Para ello, se describe cada uno de los objetivos específicos que se plantearon, las variables que intervienen en cada objetivo, los componentes o covariables, la definición de la variable, la técnica de investigación y el instrumento mediante el cual se obtuvo la información

Tabla 18

## Operacionalización de las variables de estudio

<b>Objetivo General:</b> Determinar si el liderazgo femenino influye en la rentabilidad de las empresas ecuatorianas durante el periodo 2015-2019, para comprobar si existen beneficios asociados a la inclusión de la mujer en cargos gerenciales.						
Objetivo específico	Variable	Componente	Definición de la variable	Técnica de recol. de datos	Instrumento	Metodología
Analizar la evolución de la participación de las mujeres en la gerencia general durante el periodo de estudio (2015-2019) y examinar su proporción por región.	Participación de la mujer en la gerencia	Región Provincia Tamaño de la empresa	Se refiere al porcentaje de participación de mujeres en las áreas directivas de las empresas ecuatorianas. Con base a la región y el tamaño de la empresa en la que laboran.	Investigación documental: fuentes secundarias	Datos de la SCVS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis descriptivo</li> <li>Tablas de contingencia</li> </ul>
Evaluar el estilo de liderazgo (transformacional, transaccional o laissez faire) de las mujeres que ejercen cargos en la alta gerencia en el tejido empresarial ecuatoriano durante el año 2019.	Liderazgo femenino	Transformacional Transaccional Laissez faire	El liderazgo femenino se refiere a la capacidad que tienen las mujeres para guiar a un grupo hacia la consecución de una meta común (Vargas & Máynez, 2019).	Inv. doc: fuentes primarias	Cuestionario MLQ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis Factorial</li> <li>Análisis de Varianza ANOVA</li> </ul>
Determinar si el liderazgo femenino en la gerencia influye de manera positiva, fuerte y significativa en la rentabilidad de las empresas ecuatorianas.	Rentabilidad	ROA	Gitman & Zutter (2012), “la rentabilidad es la relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la compañía en actividades productivas” (p. 544).	Inv. doc: fuentes secundarias	Datos de la SCVS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis Factorial</li> <li>Análisis Correlacional</li> </ul>
		ROE				
Evaluar el rendimiento financiero (ROA y ROE) de las empresas ecuatorianas lideradas por mujeres en el periodo 2015-2019.	Estilo de liderazgo	Femenino	Se refiere al estilo de liderazgo adoptado por hombres y mujeres.	Inv. doc: fuentes primarias	Cuestionario MLQ	
		Masculino				
Evaluar el rendimiento financiero (ROA y ROE) de las empresas ecuatorianas lideradas por mujeres en el periodo 2015-2019.	Rentabilidad	ROA	Gitman & Zutter (2012), “la rentabilidad es la relación entre los ingresos y los costos generados por el uso de los activos de la compañía en actividades productivas” (p. 544)	Inv. doc: fuentes secundarias	Datos de la SCVS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis descriptivo</li> <li>Datos de Panel</li> </ul>
		ROE				
Elaborar una propuesta acerca de la importancia de la integración de la mujer en cargos gerenciales en las empresas, con la finalidad de incentivar a las organizaciones a reconocer los beneficios de esta inclusión.	Sexo del Gerente	Mujer	Se refiere a las características biológicas que diferencian a los seres humanos como mujeres u hombres (ONU Mujeres, 2015).	Inv. doc: fuentes secundarias		
		Hombre				
Elaborar una propuesta acerca de la importancia de la integración de la mujer en cargos gerenciales en las empresas, con la finalidad de incentivar a las organizaciones a reconocer los beneficios de esta inclusión.	Integración de la mujer en cargos gerenciales	Políticas públicas	Se refiere a la incorporación progresiva de la mujer en espacios laborales de alta gerencia provocada por cambios sociales o políticas públicas.	Inv. doc: fuentes secundarias	Leyes y Recomendaciones internacionales y nacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de Políticas Públicas.</li> <li>Guía para SGIG</li> </ul>

Nota. La tabla describe las variables que se investigaron en el presente estudio y las descompone en sus principales covariables, conceptos y fuentes de información.

## **5.9. Procesamiento de datos**

El procesamiento de datos se refiere a la forma en cómo se ordenan los datos que se obtuvieron a través las distintas fuentes de información, con la finalidad de obtener una base general. Así pues, como resultado de este proceso es posible identificar cada variable para llevar a cabo análisis estadístico que permitirá corroborar las hipótesis de estudio (Rivero & Martínez, 2016). En el caso de la presente la investigación para procesar los datos se utilizó el programa SPSS vs 25.0. Según Roldán & Fachelli (2015), este es un software muy útil para procesar información, ya que le permite al investigador optimizar recursos valiosos como el tiempo o el dinero

## **5.10. Técnicas estadísticas**

A continuación, se mencionan las principales técnicas estadísticas que se utilizaron para corroborar las hipótesis de estudio. Se explican las tablas que permitieron analizar a nivel descriptivo el contexto de las mujeres que desempeñan cargos en la alta gerencia de las empresas ecuatorianas. Se menciona el análisis factorial el cual permitió conocer el tipo de liderazgo (transaccional, transformacional y laissez Faire) que ejercen las gerentes. Se describe la técnica de datos de panel que permitió evidenciar la evolución de la rentabilidad durante el periodo de estudio. Para explicar la relación entre las variables de estudio se expone la correlación de Pearson.

### **5.10.1. Análisis descriptivo**

Según Rendón, Villasis, & Miranda (2016), el análisis descriptivo es muy útil para interpretar los datos obtenidos por el investigador. Debido a que permite evidenciar la información a través de cuadros, tablas y gráficos. De manera que resulta sencillo interpretar los resultados. Por ello, para emprender un análisis de este tipo es necesario identificar los objetivos y el tipo de variables que se utilizan a lo largo de la investigación, ya que esto permitirá dar un tratamiento adecuado a la información.

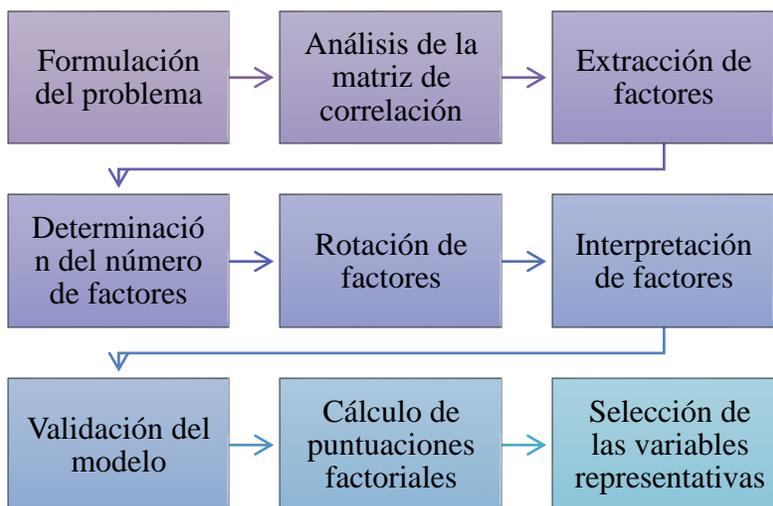
En la presente investigación, se utilizó este tipo de análisis para explicar el comportamiento de la información a través de cuadros y tablas, procurando presentar solo las cifras puntuales que interesan acerca de las variables de estudio. Además, se utilizaron gráficos para demostrar las frecuencias y proporciones de los datos desde una perspectiva más ilustrativa.

### **5.10.2. Análisis Factorial**

El análisis factorial (AF) se conoce como una técnica multivariante que tiene por objeto identificar la relación que se produce entre una gran cantidad de variables, para lo cual calcula una serie de dimensiones conocidas como *factores*. De tal forma, que permite reducir el conjunto de datos sin distorsionarlos. Para ello, este tipo de análisis debe cumplir con parsimonia e interpretabilidad (Ximénez, 2013).

Para proceder con el AF es pertinente seleccionar cuidadosamente las variables de investigación, ya que deben recoger los aspectos más relevantes de la temática de estudio. Además, es aconsejable que la muestra sea cinco veces más grande que la cantidad de variables, ya que el número de observaciones debe representar correctamente a la población (Ximénez, 2013).

En la presente investigación se aplicó el análisis factorial con la finalidad de evaluar los resultados relacionados al liderazgo; puesto a que esta técnica permite simplificar los datos y facilitar su interpretación. Es decir, genera nuevas variables a partir de las originales conservando la información más importante. En la siguiente figura se ejemplifican las etapas para realizar un AF:

**Figura 21***Etapas del análisis factorial*

*Nota.* La figura muestra las etapas que implica llevar a cabo el análisis factorial adaptado de El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada por Lloret, Ferreres, & Hernández (2014).

**5.10.2.1. Matriz de correlación**

La matriz de correlación se caracteriza debido a que muestra el grado de asociación entre las variables de estudio. Está conformada por una diagonal de *unos* y alrededor se encuentran los coeficientes de correlación. En ese sentido, gracias a esta matriz es posible conocer si el análisis factorial es adecuado para el tipo de estudio que se está realizando. Pues, para que se pueda proceder es necesario que las variables tengan un nivel alto de correspondencia (Lloret, Ferreres, & Hernández, 2014).

**5.10.2.2. Test de esfericidad de Barlett**

El test de esfericidad de Barlett permite establecer si se trata de una matriz de identidad. Para ello, si se confirma la hipótesis nula se puede interpretar que las variables de estudio no se encuentran relacionadas. Es decir, si se acepta  $H_0$  significa que los valores propios equivalen a uno y el estadístico del test es cero. Al contrario, si se rechaza la hipótesis nula significa que existe una correlación alta (Lloret, Ferreres, & Hernández, 2014).

### **5.10.2.3. Índice Kaiser Meyer Olkin (KMO)**

Según Llumiquinga & Orellana (2019), el índice KMO compara la magnitud de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes de correlación parciales. Pues, mientras menor sea el valor de estos últimos coeficientes menos recomendable será emplear un análisis factorial. Bajo esta perspectiva, si el  $KMO \geq 0,75$  es muy aconsejable realizar un AF, si  $0,75 > KMO \geq 0,5$  realizar un AF es aceptable; sin embargo, en caso de que el  $KMO < 0,5$  no se debe realizar un AF.

### **5.10.3. Análisis de Varianza (ANOVA)**

El análisis ANOVA es una técnica estadística que permite comparar las medias entre dos o más grupos. La hipótesis nula de este test afirma que la media es la misma en los grupos de estudio. Mientras que la hipótesis alternativa sugiere que al menos dos medias son diferentes (Sadowski, Rotter, Reinke, & Ummenhofer, 2015). En el caso del presente estudio se empleará esta prueba para identificar si los factores de liderazgo resultantes del AF, difieren de forma significativa entre las mujeres y hombres de la muestra para establecer qué tipo de estilo ejercen los gerentes.

### **5.10.4. Correlación de Pearson**

La correlación de Pearson es una medida que permite identificar el grado de asociación que existe entre dos variables cuantitativas a través de un coeficiente que se encuentra entre -1 y 1. De tal forma que el signo que tome indica el tipo de relación: directa o inversa. En caso de que el valor se aproxime a 0 se puede interpretar que las variables estudiadas son independientes. Para la aplicación de esta técnica es necesario contar con variables continuas y que sigan una distribución normal (Martínez, Cortés, & Pérez, 2016).

En el caso del presente estudio, se utilizará esta metodología para poder identificar el grado de asociación que existe entre el liderazgo femenino y la rentabilidad de las empresas ecuatorianas con la finalidad de corroborar las hipótesis de estudio. Según Martínez, Cortés, & Pérez (2016), para poder interpretar adecuadamente los resultados de este coeficiente es necesario considerar la siguiente escala:

- $r=0$  no
- existe correlación
- $\pm 0 \leq r < \pm 0,2$  correlación no significativa
- $\pm 0,2 \leq r < \pm 0,4$  correlación baja
- $\pm 0,4 \leq r < \pm 0,7$  correlación significativa
- $\pm 0,7 \leq r < \pm 1$  correlación alta
- $r=1$  correlación perfecta

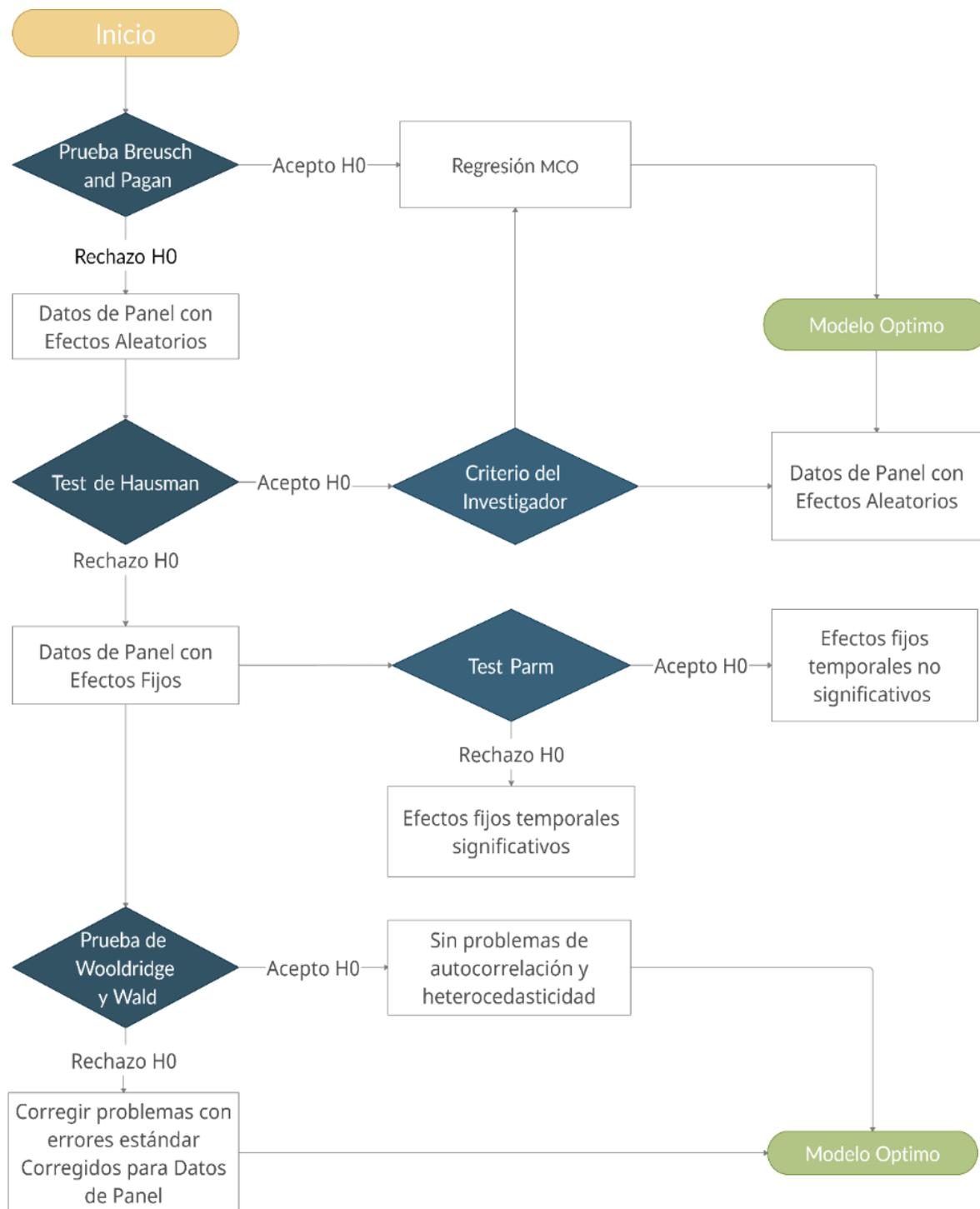
#### **5.10.5. Datos de Panel**

Se aplicó la técnica de datos de panel, para complementar la rigurosidad de la investigación. Puesto que permite analizar una gran cantidad de datos en varios periodos. Según Pérez, Gómez, & Lara (2018), este tipo de análisis se puede realizar sin considerar los efectos del espacio y el tiempo de los datos observados, a través de una regresión de mínimos cuadrados ordinarios (MCO). No obstante, la aplicación más útil de esta metodología se basa en considerar un modelo con efectos fijos o aleatorios.

En ese sentido, el primero permite analizar los datos considerando que existen diferencias individuales y temporales específicas. Mientras que el segundo asume que dichas diferencias se deben al azar (Ruiz, 2016). Para considerar la elección de un modelo u otro es necesario realizar algunas pruebas estadísticas. En la figura 22, se muestran los pasos para realizar la metodología:

Figura 22

## Selección del Modelo para Datos de Panel



*Nota.* La figura muestra el proceso de selección para trabajar el modelo óptimo de datos de panel. Tomado de Pérez, Gómez, & Lara (2018).

El investigador debe identificar si el MCO es suficiente o, en su defecto, determinar si se deben considerar efectos fijos o aleatorios. El primer test a emplear es el Multiplicado de Lagrange (Test de Breusch-Pagan). El cual consiste en determinar si la varianza de cada individuo es 0 (hipótesis nula). En caso de aprobarse este supuesto, será mejor emplear un MCO. Caso contrario un análisis de efectos aleatorios (Pérez, Gómez, & Lara, 2018). En segundo lugar, se debe emplear el Test de Hausman para identificar el tipo de modelo anidado a emplear. En caso de que se rechace la hipótesis nula de igualdad, significa que existe correlación entre el término de error y los regresores. Por tanto, será pertinente emplear efectos fijos.

Posteriormente, es necesario efectuar el Test Parm para identificar si existen efectos temporales significativos. En caso, de rechazar la hipótesis nula se debe agregar una variable dummy para el año (Pérez, Gómez, & Lara, 2018). Finalmente, es imperante determinar si existe autocorrelación y heterocedasticidad. Por lo que resulta conveniente emplear la prueba de Wooldridge y Wald. Si se rechaza la hipótesis nula, significa que existen estos problemas en el modelo. Por tanto, se debe dar solución a través de errores estándar corregidos para datos de panel (Montero, 2011; Labra & Torrecillas, 2014; Pérez, Gómez, & Lara, 2018).

La ventaja de trabajar con esta metodología se debe a que trata de controlar los problemas de heterogeneidad corrigiendo los sesgos en los resultados, a diferencia de trabajar con series de tiempo o corte transversal (donde no se consideran estas particularidades). Es decir, los datos de panel toman en cuenta los efectos individuales y temporales no observables. De tal forma que las estimaciones estadísticas que se realizan son más eficientes (Pérez, Gómez, & Lara, 2018).

Así pues, la especificación para un modelo de regresión con datos de panel es la siguiente:

$$Y_{it} = a_{it} + b_1X_{1it} + b_2X_{2it} + \dots + b_kX_{kit} + U_{it}; \text{ con } i = 1, \dots, n \text{ y } t = 1, \dots, T$$

Donde:

- $i$  = individuo de estudio.
- $t$  = dimensión en el tiempo.
- $a$  = vector de intercepto.
- $b$  = vector de  $K$  parámetros.
- $X_{1it}$  =  $i$ -enésima observación al momento  $t$  para las  $k$  variables.
- $u_{it}$  = efectos no observables.

El componente del error  $u_{it}$ , presentado en la ecuación puede descomponerse de la forma que se menciona a continuación:

$$u_{it} = u_i + v_t + w_{it}$$

Donde:

- $u_i$  = efectos no observables entre los individuos objeto de estudio.
- $v_t$  = efectos no observables que varían en el tiempo.
- $w_{it}$  = error

## Capítulo IV:

### 6. Resultados

El presente capítulo describe los principales resultados del estudio con base a los objetivos e hipótesis planteadas. En la primera sección, se presentan los resultados a través del análisis descriptivo mediante tablas cruzadas y gráficos. En la segunda sección, se detalla el análisis factorial que se empleó para determinar el estilo de liderazgo de los gerentes. Además, se empleó el análisis de datos de panel para evidenciar la relación entre el sexo del gerente y la rentabilidad a lo largo del tiempo. Posteriormente, se complementó el estudio con un análisis correlacional.

#### 6.1. Participación de la mujer en la gerencia general ecuatoriana

La participación de las mujeres en la gerencia durante el período de estudio fue en promedio de 26 %. En la tabla 19, se puede evidenciar que el 74 % de los hombres ocuparon este cargo. Asimismo, pese a que existe una tendencia positiva hacia la incorporación femenina en cargos de liderazgo, la tasa de crecimiento es baja y durante el periodo de estudio rondó aproximadamente el 3,7 % anual. Así de 2015 a 2016 el incremento fue de 4,7 % de 2016 a 2017 fue de 3 %, de 2017 a 2018 fue de 4,3 % y durante el último lapso de tiempo (2018-2019) se evidencia la tasa más baja con un aumento de apenas 2,8 %.

Estas proporciones reflejan que en el país existe dificultad para que las mujeres ejerzan cargos de liderazgo. La acentuada coyuntura, puede relacionarse a que existe poca visibilidad sobre esta problemática, así como esfuerzos insuficientes para brindar igualdad de condiciones para el empleo, sumado a los estereotipos de género entorno al liderazgo femenino y masculino (Fajardo & Eras, 2019; Puentestar, 2017; Bucheli, 2015).

Tabla 19

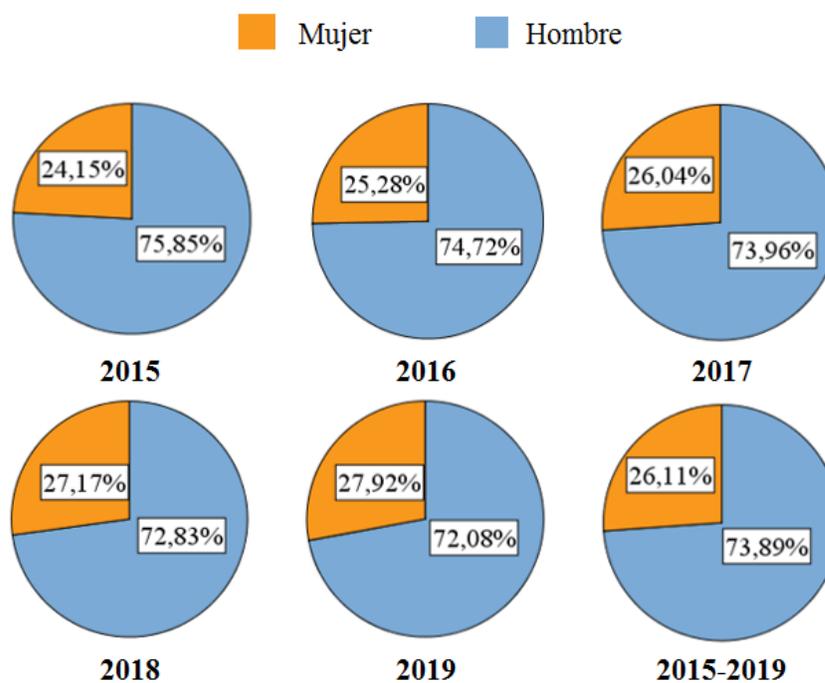
*Proporción de hombres y mujeres gerentes generales*

Año	Frecuencia		Total	Porcentaje		Total	Tasa de Crecimiento Part. Mujer
	Hombre	Mujer		Hombre	Mujer		
2015	201	64	265	75,8%	24,2%	100,0%	
2016	198	67	265	74,7%	25,3%	100,0%	4,7%
2017	196	69	265	74,0%	26,0%	100,0%	3,0%
2018	193	72	265	72,8%	27,2%	100,0%	4,3%
2019	191	74	265	72,1%	27,9%	100,0%	2,8%
<b>Promedio</b>	<b>196</b>	<b>69</b>	<b>265</b>	<b>74%</b>	<b>26%</b>	<b>100%</b>	<b>3,7%</b>

*Nota.* La tabla muestra la distribución porcentual de los gerentes generales según su sexo durante el período 2015-2019 y la tasa de crecimiento de la participación femenina.

Figura 23

*Evolución Proporción de hombres y mujeres gerentes generales (2015-2019)*



*Nota.* La figura muestra la proporción de los gerentes generales según su sexo durante el período 2015-2019.

### 6.1.1. Participación de la mujer por tamaño de empresa

En la tabla 20, se puede evidenciar que, durante el periodo de estudio existió mayor presencia femenina en las gerencias de las pequeñas (28 %) y las microempresas (26 %). A diferencia de las compañías medianas y grandes, donde la participación de mujeres decae hasta el 25 % y 16 % respectivamente<sup>7</sup>. Estos resultados evidencian que existe dificultad para que las mujeres se incorporen profesionalmente en las organizaciones de forma equitativa.

De acuerdo con Armijos, Camino, Pesantes, & Zambrano (2020), en el ámbito de la presidencia la situación es similar. Pues las mujeres lideran en mayor proporción el grupo de pequeñas empresas y son pocas las que se incorporan en compañías de gran tamaño. Este hecho se asocia con las condiciones discriminatorias que enfrentan las féminas para acceder a créditos y desplegar sus negocios (Consejo Nacional para la Igualdad de género, 2018).

Otra de las razones, se debe a que las empresas se motivan a contratar mujeres en épocas de crisis y cuando alcanzan periodos estables prescinden de sus labores (Castaño, 2009). Para Rubery (1993), esta situación se traduce en: *Hipótesis de la sustitución. Hipótesis amortiguadora e Hipótesis de la segregación ocupacional.*

- Hipótesis de la sustitución: en épocas de crisis las empresas prefieren contratar una fuerza laboral *más barata*. Por lo cual se contrata más mujeres (lo cual acrecienta las brechas salariales).

---

<sup>7</sup> La clasificación de las empresas por su tamaño se determinó con base a los criterios registrados en el Art. 53 del COPCI (2018). Los cuales son: número de trabajadores y el nivel de ingresos brutos. De tal forma que las Microempresas son aquellas que tienen en su nómina entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas igual o menor a \$ 300.000,00. Las Pequeñas Empresas tienen entre 10 a 49 colaboradores y sus ingresos brutos están entre \$ 300.001,00 y \$ 1.000.000,00. Las Medianas Empresas tienen de 50 a 199 trabajadores y sus ingresos rondan entre \$ 1.000.001,00 y \$ 5.000.000,00. Las grandes empresas cuentan con más de 200 colaboradores y superan un ingreso bruto de \$ 5.000.001,00. Cabe recalcar que para esta división siempre predominará el nivel de ingresos sobre el número de trabajadores.

- Hipótesis amortiguadora: las empresas consideran a la fuerza laboral femenina como una *reserva flexible*. Por ello, se contratan mujeres en periodo de auge y se despiden en época de recesión.
- Hipótesis de la segregación ocupacional: la contratación de mujeres depende de la demanda que exista en los sectores en que predomine su liderazgo. Es decir, se relaciona con cambios estructurales, más no con cambios cíclicos.

En Ecuador -presuntivamente- se cumple la hipótesis amortiguadora. No obstante, a partir de estos hallazgos, sería pertinente emprender una nueva línea de investigación que corrobore a profundidad la *hipótesis amortiguadora*. Así como, un análisis de las causas de este particular.

**Tabla 20**

*Participación de los gerentes por tamaño de empresa*

Tamaño de Empresa	Sexo	Frecuencia					Promedio	Porcentaje					Promedio
		2015	2016	2017	2018	2019		2015	2016	2017	2018	2019	
Microempresa	Mujer	34	30	28	24	29	145	25,4%	26,3%	27,5%	25,0%	27,9%	26,4%
	Hombre	100	84	74	72	75	405	74,6%	73,7%	72,5%	75,0%	72,1%	73,6%
Empresa Pequeña	Mujer	19	24	28	32	32	135	25,3%	24,7%	26,9%	30,2%	32,0%	28,0%
	Hombre	56	73	76	74	68	347	74,7%	75,3%	73,1%	69,8%	68,0%	72,0%
Empresa Mediana	Mujer	8	11	10	13	10	52	21,6%	29,7%	25,0%	28,9%	22,7%	25,6%
	Hombre	29	26	30	32	34	151	78,4%	70,3%	75,0%	71,1%	77,3%	74,4%
Empresa Grande	Mujer	3	2	3	3	3	14	15,8%	11,8%	15,8%	16,7%	17,6%	15,6%
	Hombre	16	15	16	15	14	76	84,2%	88,2%	84,2%	83,3%	82,4%	84,4%
<b>Total</b>	Mujer	64	67	69	72	74	69	24,2%	25,3%	26,0%	27,2%	27,9%	26,1%
	Hombre	201	198	196	193	191	196	75,8%	74,7%	74,0%	72,8%	72,1%	73,9%
		<b>265</b>						<b>100%</b>					

*Nota.* La tabla evidencia que, en el transcurso del periodo de estudio, existe mayor participación femenina en las empresas pequeñas. Mientras que en las compañías grandes existe subrepresentación femenina.

### **6.1.2. Participación de la mujer en la gerencia por CIU**

En la tabla 21, se puede evidenciar que existe una mayor incorporación femenina en los sectores de la Enseñanza, Actividades profesionales e Industrias Manufactureras. Pues durante el periodo de estudio (2015-2019) en promedio el 50 %, 35 % y 32 % de estas empresas fueron lideradas por mujeres. Al contrario, en donde existe menor participación es en las industrias de Transporte y Construcción con un promedio de participación del 14 % y 19 % respectivamente.

Estos resultados son equiparables a los que se obtuvo en el “Informe sobre perspectivas de género en los cargos directivos de las empresas ecuatorianas 2013-2018” publicado en el repositorio de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020). Pues, se encontró que en el sector de Enseñanza la participación femenina en la gerencia es de 42,84 % y en la de Actividades profesionales 35,64 %. Mientras que en la industria de Transporte el porcentaje es de 18,65 %.

Los hallazgos de esta sección se relacionan con la teoría de la congruencia del rol<sup>8</sup>. Puesto que en los sectores de Construcción y Transporte existen percepciones estereotipadas con relación al género. Por lo que existe predilección para contar con líderes masculinos. Es decir, en estas industrias se priorizan las características agénticas<sup>9</sup>, congruentes con la autonomía. Mientras que en los sectores como la Enseñanza y Actividades Profesionales se espera que los líderes presenten cualidades comunales<sup>10</sup>, afines al cuidado y bienestar.

---

<sup>8</sup> Conceptualizada en el Marco teórico.

<sup>9</sup> Los rasgos agénticos se atribuyen generalmente al varón y se relacionan con características dominantes relativas al ejercicio del poder como asertividad, autonomía e independencia (Eagly & Mladinic, 1994).

<sup>10</sup> Las características comunales son atribuidas principalmente al género femenino y se refieren a la sensibilidad interpersonal, la amabilidad, empatía, calidez (Eagly & Mladinic, 1994).

Tabla 21

Proporción de gerentes por CIIU

CIIU		Frecuencia						%					
		2015	2016	2017	2018	2019	Prom.	2015	2016	2017	2018	2019	Prom
A - Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca	Mujer	5	4	4	4	4	4	29,4%	23,5%	23,5%	23,5%	23,5%	24,7%
	Hombre	12	13	13	13	13	13	70,6%	76,5%	76,5%	76,5%	76,5%	75,3%
B - Explotación De Minas y Canteras	Mujer	1	1	1	1	2	1	25,0%	25,0%	25,0%	25,0%	50,0%	30,0%
	Hombre	3	3	3	3	2	3	75,0%	75,0%	75,0%	75,0%	50,0%	70,0%
C - Industrias Manufactureras	Mujer	8	10	10	10	9	9	27,6%	34,5%	34,5%	34,5%	31,0%	32,4%
	Hombre	21	19	19	19	20	20	72,4%	65,5%	65,5%	65,5%	69,0%	67,6%
F - Construcción	Mujer	5	5	5	5	6	5	18,5%	18,5%	18,5%	18,5%	22,2%	19,3%
	Hombre	22	22	22	22	21	22	81,5%	81,5%	81,5%	81,5%	77,8%	80,7%
G - Comercio al por Mayor y al por Menor	Mujer	22	23	24	26	27	24	25,0%	26,1%	27,3%	29,5%	30,7%	27,7%
	Hombre	66	65	64	62	61	64	75,0%	73,9%	72,7%	70,5%	69,3%	72,3%
H - Transporte y Almacenamiento	Mujer	7	7	8	8	9	8	13,2%	13,2%	15,1%	15,1%	17,0%	14,7%
	Hombre	46	46	45	45	44	45	86,8%	86,8%	84,9%	84,9%	83,0%	85,3%
M - Actividades Profesionales, Científicas y Técnicas	Mujer	14	15	15	16	15	15	32,6%	34,9%	34,9%	37,2%	34,9%	34,9%
	Hombre	29	28	28	27	28	28	67,4%	65,1%	65,1%	62,8%	65,1%	65,1%
P - Enseñanza	Mujer	2	2	2	2	2	2	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
	Hombre	2	2	2	2	2	2	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%	50,0%
Total	Mujer	64	67	69	72	74	69	24,2%	25,3%	26,0%	27,2%	27,9%	26,1%
	Hombre	201	198	196	193	191	196	75,8%	74,7%	74,0%	72,8%	72,1%	73,9%
		<b>265</b>						<b>100,0%</b>					

*Nota.* La tabla evidencia que el liderazgo femenino predomina en los sectores de Enseñanza, Actividades profesionales e Industrias Manufacturera. Mientras que en las industrias de Transporte y Construcción existe poca participación femenina. Esto, evidencia que persiste la visión estereotipada sobre las profesiones que ejercen tanto hombres como mujeres. Por lo que es necesario emplear cambios estructurales para revertir la acentuada coyuntura laboral.

### 6.1.3. Participación de la mujer por Región

En el Litoral existe mayor participación de las mujeres en la gerencia. En promedio, durante el periodo de estudio el 32 % de las empresas de esta región contaron con una líder femenina. Sin embargo, en la Sierra, Oriente y Galápagos esta relación es más baja y ronda entre el 19,5 % y 20 % respectivamente (véase figura 24). Estos resultados se asemejan a los reportados por Armijos, Camino, Pesantes, & Zambrano (2020). Pues, encontraron que alrededor del 33 % de las empresas de la Costa son gerenciadas por mujeres.

Cabe destacar que, durante el año 2019, se evidenció un incremento considerable del liderazgo femenino pasando del 19 % al 22 % en la Sierra y del 16,7 % al 33 % en el Oriente y Galápagos (véase figura 22). Mientras que en la región del Litoral el porcentaje decreció en un punto porcentual del 33,6 % al 32,2 % (véase tabla 22).

**Tabla 22**

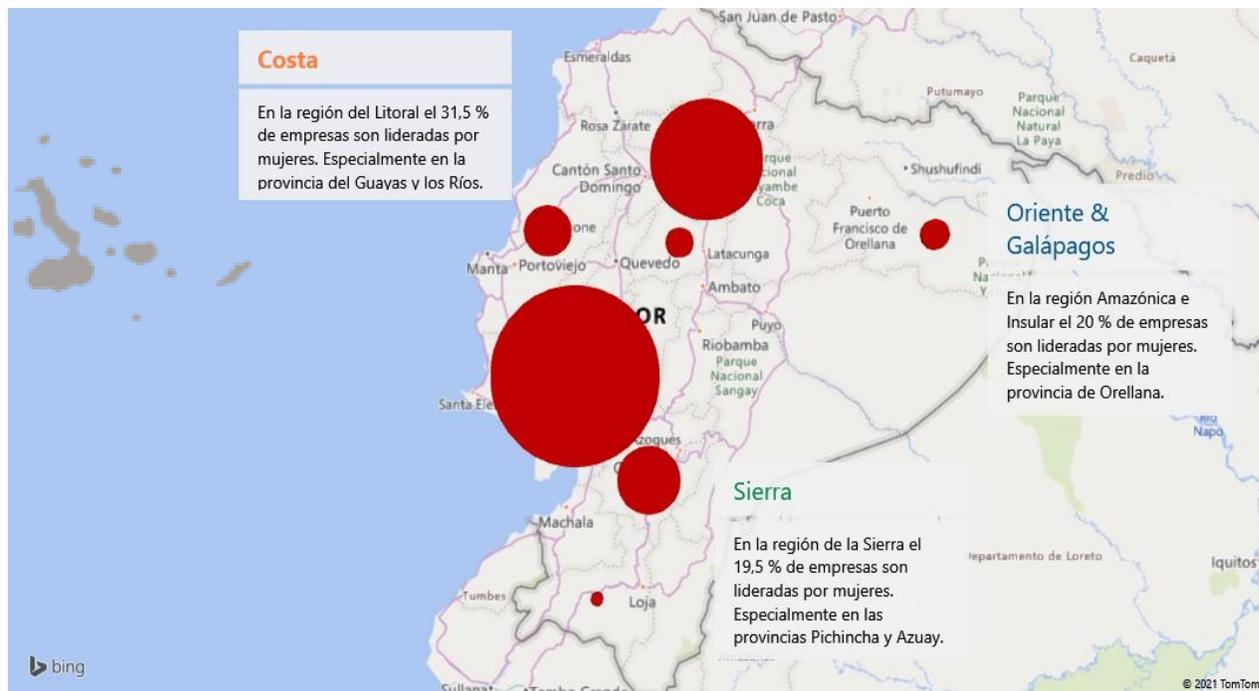
*Participación de la mujer en la gerencia por Región durante el periodo 2015-2019*

Región	Sexo	Frecuencia					Promedio	%					Promedio
		2015	2016	2017	2018	2019		2015	2016	2017	2018	2019	
Costa	Mujer	42	45	47	49	47	46	28,8%	30,8%	32,2%	33,6%	32,2%	31,5%
	Hombre	104	101	99	97	99	100	71,2%	69,2%	67,8%	66,4%	67,8%	68,5%
Sierra	Mujer	21	21	21	22	25	22	18,6%	18,6%	18,6%	19,5%	22,1%	19,5%
	Hombre	92	92	92	91	88	91	81,4%	81,4%	81,4%	80,5%	77,9%	80,5%
Oriente & Galápagos	Mujer	1	1	1	1	2	1	16,7%	16,7%	16,7%	16,7%	33,3%	20,0%
	Hombre	5	5	5	5	4	5	83,3%	83,3%	83,3%	83,3%	66,7%	80,0%
Total	Mujer	64	67	69	72	74	69	24,2%	25,3%	26,0%	27,2%	27,9%	26,1%
	Hombre	201	198	196	193	191	196	75,8%	74,7%	74,0%	72,8%	72,1%	73,9%
		<b>265</b>						<b>100,0%</b>					

*Nota.* La tabla muestra el porcentaje de participación de hombres y mujeres en la gerencia general con relación a cada región y por cada año de estudio.

## Figura 24

### Proporción de gerentes por región



*Nota.* La figura muestra el porcentaje de participación de hombres y mujeres en la gerencia general con relación a cada región. En la cual se evidencia que en la costa existe una mayor proporción de gerentes mujeres que en el resto de las regiones durante el periodo de estudio.

Los resultados obtenidos podrían estar relacionados con el nivel de actividad emprendedora del país. Por ejemplo, en la Costa durante el 2018 se registró la mayor tasa de participación femenina y en este periodo cerca de la mitad de emprendedores (49,95 %) se ubicaba en esta región (Escuela de Negocios de la ESPOL, 2018).

Con base a estos hallazgos es pertinente reconocer que se debe incentivar el ejercicio del liderazgo femenino en la región Sierra y Oriente. Pues el porcentaje de mujeres en la gerencia es bajo. Entonces, resulta necesario incursionar en nuevos estudios que indiquen más factores por los cuales en el Litoral estos porcentajes son favorables y replicarlos en el resto de regiones mediante políticas públicas y el apoyo del sector privado.

#### **6.1.4. Características de los gerentes: Nivel de Instrucción**

En la teoría del capital humano, se mencionó que una de las razones por las cuales no existe una proporción alta de mujeres en la gerencia, se debe a que el colectivo femenino no prioriza su formación académica o trayectoria profesional. Puesto a que prestan mayor atención a su vida familiar. Sin embargo, como menciona Anker (1997) estos supuestos no explican a profundidad la coyuntura de las brechas laborales, debido a que la tendencia actual se encamina a cerrarlas.

De tal forma que, que en la presente investigación se obtuvo que tanto hombres como mujeres presentan niveles educativos similares. Pues, durante el periodo 2015-2019, del total de mujeres gerentes aproximadamente el 60,9 % cuentan con una educación de nivel superior (tecnología, tercer nivel y cuarto nivel), frente al 48,44 % de los hombres. Siendo similar la situación en el nivel de la secundaria, donde el 20 % de las líderes femeninas tienen un título de bachiller y solo el 16 % de los varones cuentan con este título (véase la tabla 23 y figura 25).

Con base a lo anterior, se puede confirmar las aseveraciones del estudio “Un paso decisivo para la igualdad de género” de la OIT (2019). En el cual, se menciona que las mujeres empleadas en posiciones de liderazgo tienen un nivel de instrucción académica más alto que el de sus homólogos masculinos. Por lo cual, la educación no es un factor que explique de manera profusa las brechas laborales. De hecho, pese a que las mujeres se encuentren más preparadas perciben un salario menor al de sus colegas varones<sup>11</sup>. Es decir, la rentabilidad asociada a la educación es inferior para las mujeres.

---

<sup>11</sup> En Ecuador las mujeres gerentes llegan a ganar hasta 29 % menos que los hombres (INEC, 2018).

Tabla 23

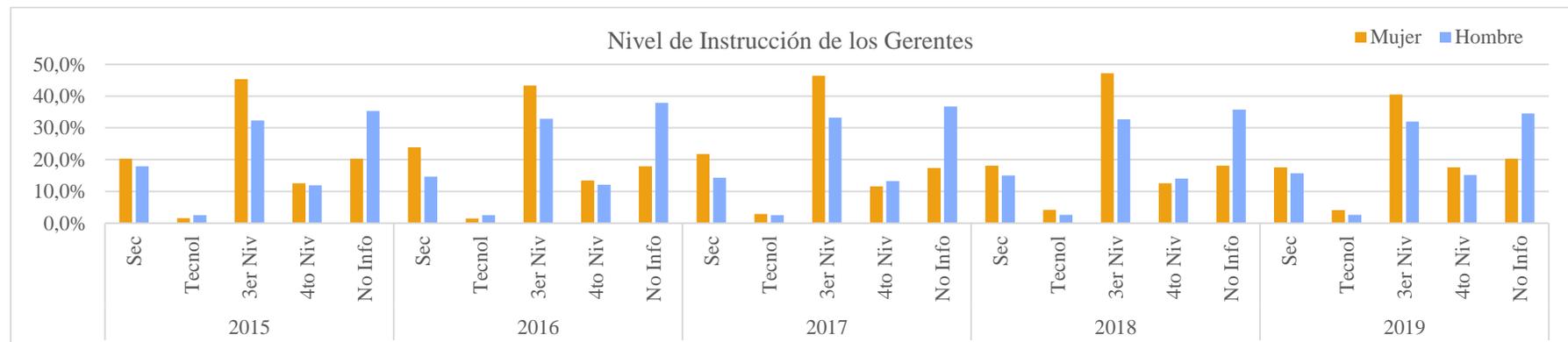
## Nivel de Instrucción de los Gerentes

Sexo Gerente	Año	Frecuencia					%				
		Secundaria	Tecnología	Tercer Nivel	Cuarto Nivel	No registra Información	Secundaria	Tecnología	Tercer Nivel	Cuarto Nivel	No registra Información
Mujer	2015	13	1	29	8	13	20,3%	1,6%	45,3%	12,5%	20,3%
	2016	16	1	29	9	12	23,9%	1,5%	43,3%	13,4%	17,9%
	2017	15	2	32	8	12	21,7%	2,9%	46,4%	11,6%	17,4%
	2018	13	3	34	9	13	18,1%	4,2%	47,2%	12,5%	18,1%
	2019	13	3	30	13	15	17,6%	4,1%	40,5%	17,6%	20,3%
<b>Prom/Mujer</b>	<b>14</b>	<b>2</b>	<b>31</b>	<b>9</b>	<b>13</b>	<b>20,31%</b>	<b>2,83%</b>	<b>44,55%</b>	<b>13,52%</b>	<b>18,79%</b>	
Hombre	2015	36	5	65	24	71	17,9%	2,5%	32,3%	11,9%	35,3%
	2016	29	5	65	24	75	14,6%	2,5%	32,8%	12,1%	37,9%
	2017	28	5	65	26	72	14,3%	2,6%	33,2%	13,3%	36,7%
	2018	29	5	63	27	69	15,0%	2,6%	32,6%	14,0%	35,8%
	2019	30	5	61	29	66	15,7%	2,6%	31,9%	15,2%	34,6%
<b>Prom/Homb</b>	<b>30</b>	<b>5</b>	<b>64</b>	<b>26</b>	<b>71</b>	<b>15,52%</b>	<b>2,55%</b>	<b>32,58%</b>	<b>13,30%</b>	<b>36,05%</b>	
<b>Promedio (2015-2019)</b>	<b>49</b>	<b>22</b>	<b>4</b>	<b>47</b>	<b>18</b>	<b>42</b>	<b>17,91%</b>	<b>2,69%</b>	<b>38,56%</b>	<b>13,41%</b>	

Nota. La tabla evidencia que durante el periodo 2015-2019, las mujeres cuentan con niveles de formación profesional más altos que los varones.

Figura 25

## Gerentes y nivel de formación académica



Nota. La figura muestra que existe mayor incorporación de gerentes mujeres en la educación superior, ya que en promedio el 44,5 % de las gerentes registraron un título de tercer nivel. Mientras que en el caso de los hombres el 36 % no tiene ningún título registrado un y apenas el 32 % cuenta con uno de tercer nivel.

De modo que el problema para que existan menos líderes femeninas no se resume al nivel educativo. Por tanto, resulta necesario emprender nuevas líneas de investigación que exploren otros factores. Tales como los estereotipos sociales, la división sexual del trabajo, la baja predisposición para aceptar mujeres en la toma de decisiones, el contexto familiar y la exigua inversión social para el empoderamiento femenino como lo señalan la teoría del laberinto o la teoría de congruencia del Rol.

#### **6.1.5. Características de los gerentes: Edad**

Durante el periodo 2015-2019, el promedio de edad de las líderes femeninas fue de 46 años y de los varones 51 años. Nótese una diferencia importante en los rangos de edad descritos en la tabla 24. Donde se observa que aprox. el 59 % de gerentes de ambos sexos se encuentran entre los 36 y 55 años. Sin embargo, las proporciones cambian en el rango de 20 y 35 años. Pues, del total de mujeres el 26 % son jóvenes a diferencia del 13 % de los hombres. Obsérvese que la situación se revierte al sobrepasar los 56 años. En la cual el 31 % de hombres sobrepasa esta edad frente al 14 % de las mujeres. Por lo que puede concluirse, que las mujeres tardan menos en alcanzar la gerencia.

En el gráfico 26, se puede visualizar que las mujeres suelen alcanzar a una edad temprana las gerencias, en comparación con los hombres. En Ecuador, esta situación puede relacionarse con el índice de emprendimiento. Pues, según el Global Entrepreneurship Monitor (2020), cerca del 30 % de emprendedores del país tienen entre 25 y 34 años de edad. Además, son las mujeres ecuatorianas quienes lideran el emprendimiento femenino a nivel mundial con un porcentaje de 34 %. No obstante, es importante recalcar que el 86 % de mujeres emprendedoras del país, lo hacen debido a que buscan *ganarse la vida porque el empleo es escaso* (Global Entrepreneurship Research Association, 2020).

Tabla 24

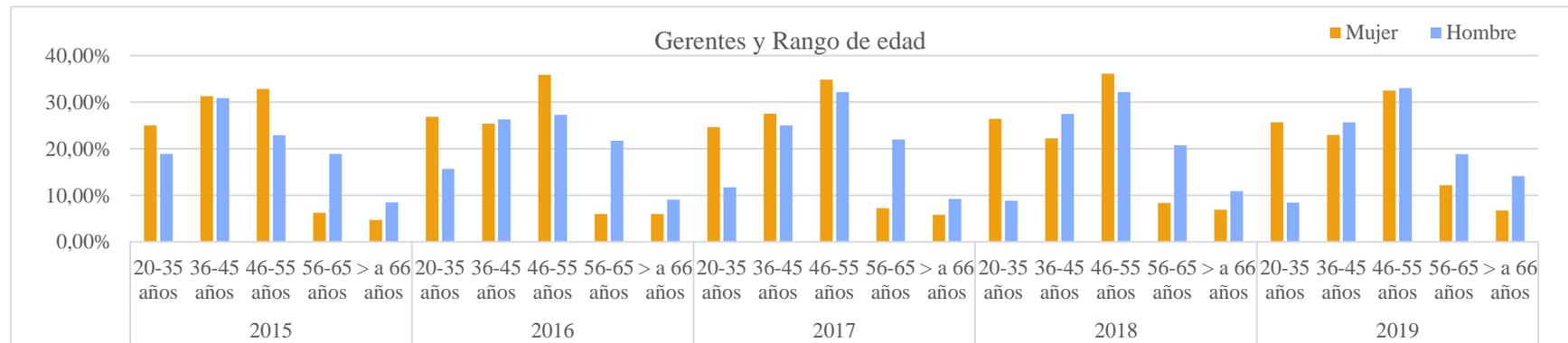
## Gerentes y Rango de edad

Sexo Gerente	Año	Recuento					%				
		20-35 años	36-45 años	46-55 años	56-65 años	Mayores a 66 años	20-35 años	36-45 años	46-55 años	56-65 años	Mayores a 66 años
Mujer	2015	16	20	21	4	3	25,00%	31,25%	32,81%	6,25%	4,69%
	2016	18	17	24	4	4	26,87%	25,37%	35,82%	5,97%	5,97%
	2017	17	19	24	5	4	24,64%	27,54%	34,78%	7,25%	5,80%
	2018	19	16	26	6	5	26,39%	22,22%	36,11%	8,33%	6,94%
	2019	19	17	24	9	5	25,68%	22,97%	32,43%	12,16%	6,76%
	<b>Promedio Mujeres</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>25,71%</b>	<b>25,87%</b>	<b>34,39%</b>	<b>7,99%</b>	<b>6,03%</b>
Hombre	2015	38	62	46	38	17	18,91%	30,85%	22,89%	18,91%	8,46%
	2016	31	52	54	43	18	15,66%	26,26%	27,27%	21,72%	9,09%
	2017	23	49	63	43	18	11,73%	25,00%	32,14%	21,94%	9,18%
	2018	17	53	62	40	21	8,81%	27,46%	32,12%	20,73%	10,88%
	2019	16	49	63	36	27	8,38%	25,65%	32,98%	18,85%	14,14%
	<b>Promedio Hombres</b>	<b>25</b>	<b>53</b>	<b>58</b>	<b>40</b>	<b>20</b>	<b>12,70%</b>	<b>27,04%</b>	<b>29,48%</b>	<b>20,43%</b>	<b>10,35%</b>
<b>Promedio (2015-2019)</b>	<b>21</b>	<b>35</b>	<b>41</b>	<b>23</b>	<b>12</b>	<b>19%</b>	<b>19,20%</b>	<b>26,46%</b>	<b>31,94%</b>	<b>14,21%</b>	

Nota. La tabla muestra la proporción de hombres y mujeres gerentes según el rango de edad.

Figura 26

## Edad Gerentes



Nota. En el gráfico, se puede evidenciar que aprox. el 26 % de mujeres ronda entre los 20 y 35 años, mientras que solo el 13 % de los hombres son jóvenes. Además, cerca del 21 % de colegas masculinos sobrepasan los 56 años, frente al 8 % de las mujeres.

### **Primera conclusión parcial**

Las féminas están subrepresentadas en los niveles directivos, pese al esfuerzo asiduo que les toma prepararse a nivel educativo como se evidenció a lo largo de esta sección. Según la OIT (2019), los verdaderos retos del liderazgo femenino, se encuentran arraigados a los patrones culturales que se replican en el entorno empresarial. Los cuales se evidencian en una cultura corporativa masculina, poca experiencia de las mujeres la gestión empresarial, políticas débiles para promover la igualdad empresarial, estereotipos de género, sesgos en los procesos de contratación y un bajo compromiso para instaurar políticas públicas en favor de la igualdad de género (OIT, 2019).

Con base a los resultados de este apartado, se cumple con el objetivo específico 1: “Analizar la evolución de la participación de las mujeres en la gerencia general durante el periodo de estudio (2015-2019) y examinar su proporción por región, para determinar los lugares en los que existe una mayor inclusión de la mujer”.

Para este objetivo se planteó la siguiente hipótesis:

- **H0:** En la región Costa existe menor participación de la mujer en cargos gerenciales.
- **H1:** En la región Costa existe mayor participación de la mujer en cargos gerenciales.

De acuerdo a lo presentado en la tabla 22 y figura 24, en la región del Litoral existe una mayor participación femenina en la gerencia general. Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula de la investigación.

## 6.2. Estilo de liderazgo de los gerentes ecuatorianos

Para determinar el estilo de liderazgo de los gerentes ecuatorianos se aplicó el cuestionario MLQ-5X. El cual sirve para evaluar el estilo de liderazgo (transformacional, transaccional o laissez faire) y consta de 45 preguntas. Mismo que fue aplicado a los 265 individuos que ejercieron la gerencia de las empresas de la muestra durante el año 2019<sup>12</sup>.

La técnica estadística utilizada fue el análisis factorial, la cual es una técnica de análisis multivariante que tiene por objeto reducir la cantidad de variables de estudio. De tal forma que se pueda identificar aquellas que explican la mayor variabilidad del modelo. Esta metodología debe emplearse siempre que la fundamentación teórica respalde su pertinencia.

En primer lugar, se calculó el nivel de consistencia interna del instrumento. La tabla 25, muestra un Alfa de Cronbach<sup>13</sup> global de 0,897, resultado que según Llumiquinga & Orellana (2019) es un nivel de confiabilidad “muy bueno”. Con relación a cada dimensión se evidencia que el liderazgo transformacional posee el alfa más alto y el resto de estilos comparten una validez considerada muy buena.

**Tabla 25**

*Nivel de Confiabilidad del Instrumento de investigación*

<b>Dimensión</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Liderazgo Transformacional	0,920
Liderazgo Transaccional	0,720
Estilo Laissez Faire	0,751
<b>Global</b>	<b>0,897</b>

*Nota.* La tabla indica que el nivel de fiabilidad del instrumento de investigación es muy bueno, ya que se aproxima a 0,9.

<sup>12</sup> La encuesta se muestra en el Anexo 1.

<sup>13</sup> Este índice ayuda a conocer la validez de un instrumento de investigación. Los valores de 1 a 0,9 indican que es excelente; de 0,8 a 0,7 indican que es muy bueno; de 0,6 indican que es bueno; de 0,5 indican que es cuestionable y menor a 0,5 son inaceptables (Llumiquinga & Orellana, 2019).

Una vez que se validó el instrumento de investigación se procedió a realizar el análisis factorial, a través de la metodología detallada en la figura 21 del capítulo III. A continuación, se muestran los principales resultados producto de la elaboración de la matriz de correlación, prueba KMO y Bartlett, varianza explicada, gráfico de sedimentación y matriz de componente rotado.

### 6.2.1. Matriz de correlación

En la tabla 26, se evidencia que existen correlaciones positivas fuertes entre las variables de estudio. Pues, los valores del coeficiente son estadísticamente significativos y llegan hasta el valor de 0,707. Estos hallazgos evidencian que mientras una variable aumenta la otra sigue la misma tendencia. Por lo tanto, se puede afirmar que es prudente continuar con el análisis factorial.

**Tabla 26**

*Matriz de correlaciones*

	RC	APEA	APEP	NL	EI	IIB	IM	IIA	CI
<b>Respuesta Contingente (RC)</b>	1	,534**	-0,080	-	,437**	<b>,667**</b>	<b>,599**</b>	,467**	,374**
<b>Administración Activa por Excepción (APEA)</b>		1	0,027	-	,476**	<b>,535**</b>	,459**	,386**	,278**
<b>Administración Pasiva por Excepción (APEP)</b>			1	<b>,572**</b>	-	-	-	-	-
<b>No Liderazgo (NL)</b>				1	,334**	-,158*	-,205**	-	-,291**
<b>Estimulación Intelectual (EI)</b>					1	,542**	,539**	<b>,676**</b>	<b>,691**</b>
<b>Influencia Idealizada por Conducta (IIB)</b>						1	<b>,641**</b>	<b>,665**</b>	,473**
<b>Motivación Inspiradora (IM)</b>							1	<b>,706**</b>	,483**
<b>Influencia Idealizada Atribuida (IIA)</b>								1	<b>,673**</b>
<b>Consideración Individualizada (CI)</b>									1

Nota. \*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01.

Así pues, los resultados demuestran que las variables del liderazgo transaccional se relacionan de la siguiente forma: respuesta contingente con Influencia Idealizada por Conducta y Motivación Inspiradora (L. Transformacional) con un coeficiente de 0,667 y 0,599 respectivamente. Administración Activa por Excepción con Influencia Idealizada por Conducta (L. Transformacional) con un valor de 0,535. La Administración Pasiva por Excepción mantiene una correlación de 0,572 con el No Liderazgo (Laissez Faire).

Por otra parte, las variables del liderazgo transformacional se corresponden de la siguiente manera: Estimulación Intelectual con Influencia Idealizada Atribuida y Consideración Individualizada con un coeficiente de 0,676 y 0,691 respectivamente. Influencia Idealizada por Conducta con Motivación Inspiradora e Influencia Idealizada Atribuida con valores de 0,641 y 0,665. Motivación Inspiradora con Influencia Idealizada Atribuida mantienen el coeficiente más alto de 0,706. Finalmente, Influencia Idealizada Atribuida y Consideración Individualizada tienen una correlación de 0,673.

### **6.2.2. Prueba KMO y Bartlett**

En el capítulo IV, se mencionó que la prueba KMO compara los valores de los coeficientes de correlación observados con los coeficientes parciales. Por ello, si indica cantidades mayores a 0,5 es apropiado realizar el análisis factorial. En el caso del presente estudio este valor fue de 0,800. De tal forma que se puede concluir que es pertinente continuar con este modelo (véase tabla 27).

Por otra parte, la prueba de esfericidad de Bartlett evalúa la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una de identidad. En caso de aprobarse este supuesto, significa que las correlaciones no son significativas. Por tanto, no sería conveniente seguir con el AF. En este caso, se rechazó esta hipótesis debido a que el valor p fue de 0,00 (véase tabla 27).

**Tabla 27***Prueba de KMO y Bartlett*

<b>Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo</b>		0,800
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	<b>Aprox. Chi-cuadrado</b>	1228,505
	<b>gl</b>	36
	<b>Sig.</b>	0,000

*Nota.* La tabla muestra la bondad de ajuste de los datos con relación a los estadísticos KMO y Bartlett. Los cuales reflejan que es adecuado emplear el modelo factorial.

**6.2.3. Varianza total explicada**

En la tabla 28 se resume la variabilidad de los datos explicada por cada una de las dimensiones del liderazgo. En ese sentido, los valores propios mayores a 1 permiten identificar el número de factores que se deberán extraer para el análisis. Para este estudio se deberán analizar dos, ya que la primera y segunda dimensión explican en conjunto el 65 % de la varianza y sus autovalores sobrepasan la unidad. De tal forma, que es posible cumplir con el objetivo de este modelo, el cual es reducir el número de variables a estudiar.

**Tabla 28***Varianza total explicada*

Comp	Auto valores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulada	Total	% de varianza	% acumulada	Total	% de varianza	% acumulada
1	4,355	48,387	48,387	4,355	48,387	48,387	4,246	47,174	47,174
2	1,531	17,012	65,399	1,531	17,012	65,399	1,640	18,225	65,399
3	0,944	10,489	75,888						
4	0,637	7,079	82,967						
5	0,436	4,840	87,807						
6	0,333	3,700	91,507						
7	0,325	3,610	95,117						
8	0,254	2,827	97,944						
9	0,185	2,056	100,000						

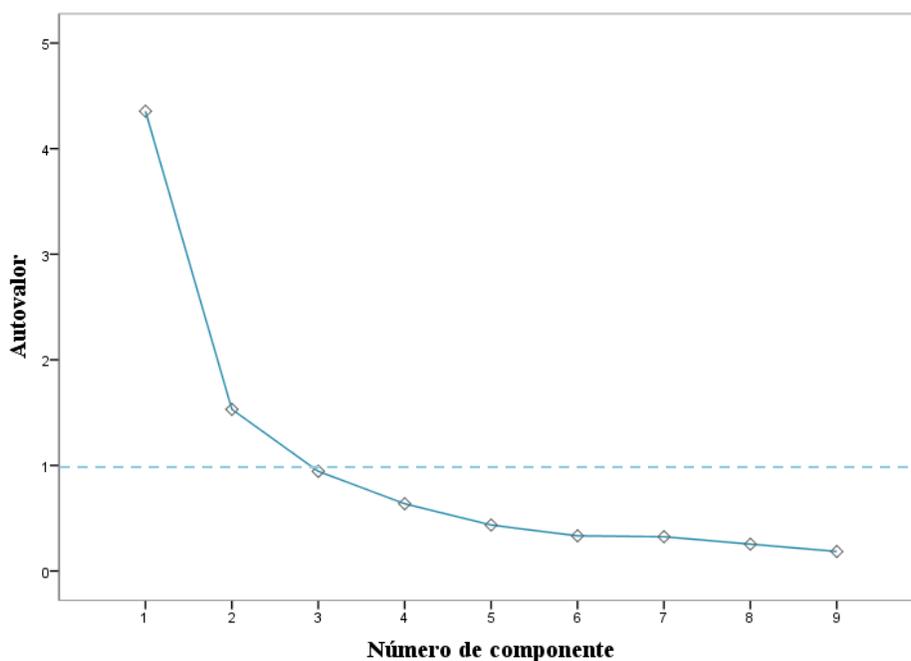
*Nota.* Los auto valores representan la varianza que puede ser explicada por un componente principal.

#### 6.2.4. Gráfico de Sedimentación

El gráfico de sedimentación explica la cantidad de factores que debe extraer el modelo. Los cuales se organizan de forma descendente, por lo que si uno de estos tiende a cero significa que es irrelevante para explicar la varianza total y se considera como un factor residual. Aquellos valores propios relevantes para el análisis se encuentran en la parte izquierda del gráfico y los residuales a la derecha.

**Figura 27**

*Gráfico de sedimentación*



Nota. La figura muestra que los dos primeros factores explican la mayor cantidad de varianza (65,4 %).

En la figura 27, se evidencia que los dos primeros componentes explican la mayor cantidad de varianza del modelo, ya que los autovalores son mayores que 1. A partir del tercer factor se observa que la pendiente disminuye la inclinación y tiende a cero formando una especie de recta. Por lo tanto, se concluye que el resultado final del análisis factorial solo extraerá dos dimensiones para explicar el liderazgo.

### 6.2.5. Matriz de Componente Rotado

Esta matriz refleja el grado de asociación de las variables con cada factor extraído. Por consiguiente, cada dimensión se podrá asociar a un factor según el valor de su carga. Pues para que un componente pueda ser asignado a un factor el coeficiente de correlación debe ser significativo en uno solo de los elementos extraídos.

**Tabla 29**

*Matriz de componente rotado*

Estilo de Liderazgo	Variables	Componente	
		Liderazgo Transformacional/ Transaccional	Liderazgo Pasivo/Evitador
Transformacional	Influencia Idealizada Atribuida (IIA)	<b>0,844</b>	-0,084
Transformacional	Influencia Idealizada por Conducta (IIB)	<b>0,840</b>	-0,004
Transformacional	Motivación Inspiradora (IM)	<b>0,818</b>	-0,068
Transformacional	Estimulación Intelectual (EI)	<b>0,780</b>	-0,241
Transaccional	Respuesta Contingente (RC)	<b>0,752</b>	0,043
Transformacional	Consideración Individualizada (CI)	<b>0,710</b>	-0,208
Transaccional	Administración Activa por Excepción (APEA)	<b>0,667</b>	0,021
Laissez Faire	No Liderazgo (NL)	-0,185	<b>0,878</b>
Laissez Faire	Administración Pasiva por Excepción (APEP)	0,043	<b>0,869</b>

Nota. La tabla muestra la solución factorial. Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser<sup>a</sup>. a= La rotación ha convergido en 3 iteraciones.

En la tabla 29, se observan que existen cargas factoriales altas en cada uno de los componentes extraídos. De tal forma que el primero se encuentra conformado por las dimensiones: influencia idealizada atribuida y por conducta (IIA 0,844-IIB 0,840), motivación inspiradora (IM 0,818), estimulación intelectual (EI 0,78) y consideración individualizada (CI 0,71), las cuales corresponden al estilo transformacional; al igual que, respuesta contingente (RC 0,752) y administración activa por excepción (APEA 0,667) del transaccional. Por lo que se definió como transformacional-transaccional. Mientras que el segundo se conforma por el no liderazgo (NL 0,878) y administración pasiva por excepción (APEP 0,869). El cual se denominó como pasivo/evitador.

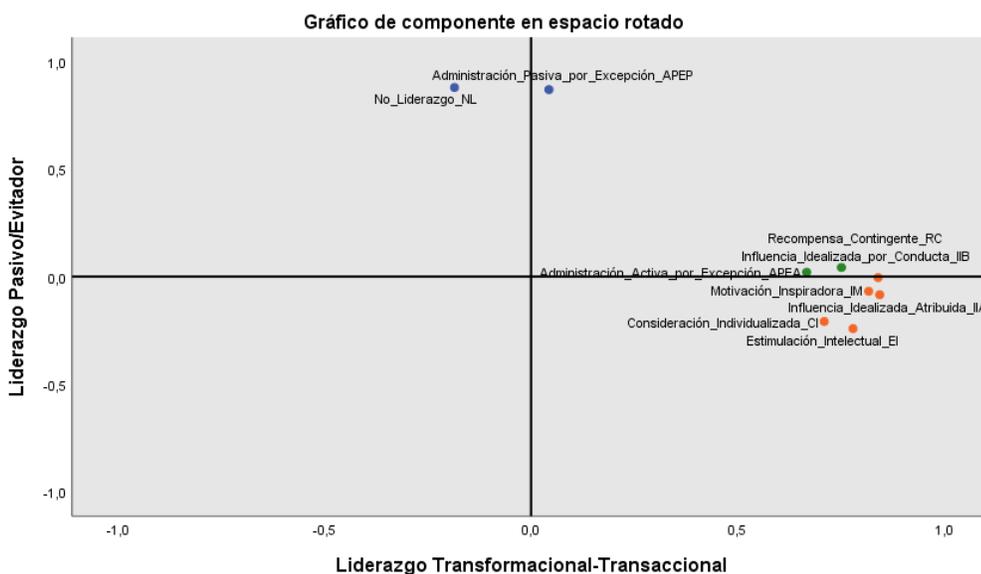
### 6.2.6. Gráfico de Componente en espacio rotado

La figura 28, muestra gráficamente las cargas factoriales que se obtuvieron en la matriz de componente rotado. En ese sentido, los resultados anteriores (tabla 30) permitieron identificar que los tres estilos de liderazgo (transformacional, transaccional y laissez faire) se encuentran presentes en la forma de dirigir de hombres y mujeres en el tejido empresarial ecuatoriano.

En este gráfico se evidencia que el componente *liderazgo*, agrupa todas las dimensiones transformacionales y dos dimensiones transaccionales con valores entre 0,8 y 0,6. Mientras que el componente *no liderazgo*, agrupa la dimensión del liderazgo laissez faire y una dimensión del liderazgo transaccional las cuales recopilan las cualidades de un estilo pasivo y toman valores superiores a 0,8.

**Figura 28**

*Gráfico de componente en espacio rotado*



*Nota.* La figura muestra las variables que influyen en cada una de las dimensiones obtenidas a partir del análisis factorial. Por lo que se corrobora que la dimensión de *liderazgo* agrupa al estilo transformacional y transaccional. Mientras que el componente de *no liderazgo* agrupa al estilo Laissez Faire y una variable transaccional.

### 6.2.7. ANOVA

En vista de que el análisis factorial demostró que las nueve dimensiones del liderazgo se encuentran presentes en el tejido empresarial ecuatoriano, se realizó un procedimiento adicional para evidenciar cual estilo prevalece en las mujeres y los hombres gerentes de la muestra. La prueba que se empleó fue el análisis de varianza ANOVA, el cual se desarrolla en la tabla 30:

**Tabla 30**

ANOVA

Factor		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Liderazgo	Entre grupos	5,411	1	5,411	5,503	,020
	Dentro de grupos	258,589	263	,983		
	Total	264,000	264			
No Liderazgo	Entre grupos	,033	1	,033	,032	,857
	Dentro de grupos	263,967	263	1,004		
	Total	264,000	264			

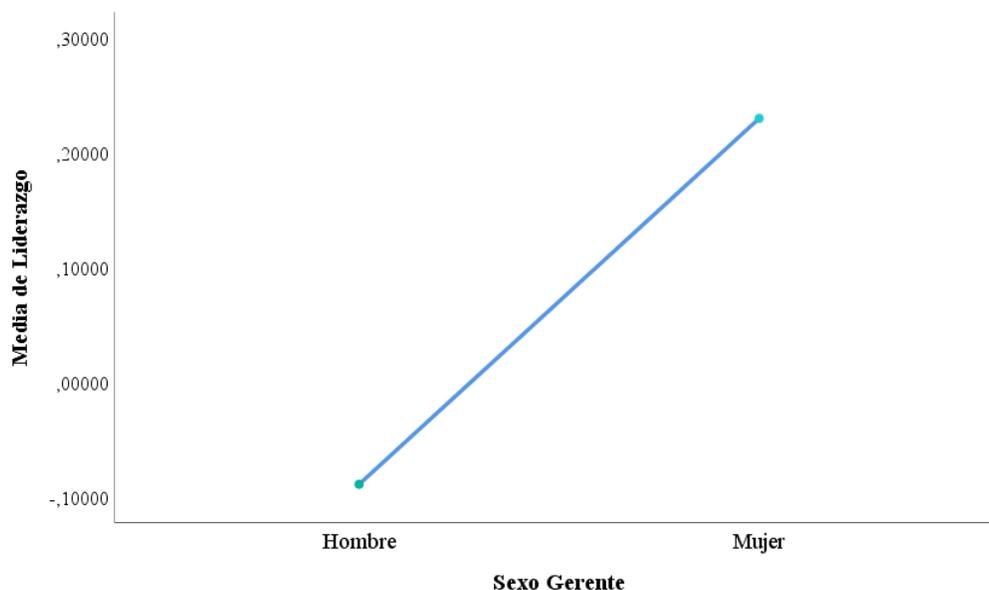
*Nota.* La prueba evidencia que existe diferencia entre hombres y mujeres en el factor *liderazgo*.

Los resultados indican que la variable *sexo del gerente general* incide de forma estadísticamente significativa sobre el *factor liderazgo*. De tal forma que se evidencia una mayor puntuación de las mujeres ( $M= 0,229$  y  $DE= 0,889$ ) con respecto a los varones ( $M= -0,089$  y  $DE= 1,028$ ). Sin embargo, no existe diferencia en el *factor no liderazgo*, puesto que la hipótesis nula se corroboró para esta variable ( $F 0,32$  y  $p= 0,857$ ).

Es decir, las féminas presentan puntuaciones más altas que los hombres en el estilo transformacional (influencia idealizada atribuida, influencia idealizada por conducta, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada) y transaccional (respuesta contingente y administración activa por excepción). Esto se evidencia, en la figura 29.

**Figura 29**

Gráfico de Medias



Nota. La figura evidencia que las mujeres tienen una media más alta que los hombres en las puntuaciones factoriales de la dimensión *liderazgo*.

### 6.3. Estilo predominante de liderazgo de los gerentes ecuatorianos

Los resultados del análisis ANOVA, evidencian que el estilo de liderazgo es diferente para los dos grupos de la muestra. En virtud de ello, se realizó el análisis gráfico de la matriz de componentes rotados para evidenciar el estilo de liderazgo global, así como el estilo de las gerentes femeninas y los gerentes masculinos.

Posteriormente, se realizó el análisis factorial para ambos casos. Una vez obtenidos los valores de la matriz de componentes se dibujaron los puntos y se calculó el área (a través del software GeoGebra). Finalmente, se procedió a caracterizar el tipo de liderazgo para los tres grupos (global, femenino y masculino). A continuación, se presentan los resultados:

### 6.3.1. Liderazgo global

En la tabla 31, se observa la matriz de componente rotado. La cual muestra que el estilo de liderazgo de los gerentes ecuatorianos puede reducirse a dos componentes. Los cuales se denominaron liderazgo: transformacional-transaccional y pasivo/evitador. El primero tiene cargas factoriales altas de las variables transformacionales (IIA 0,844; IIB 0,840; MI 0,818; EI 0,780 y CI 0,710) y transaccionales (RC 0,752 y APEA 0,667). Mientras que el segundo, variables del estilo pasivo evitador (APEP 0,869 y NL 0,878).

**Tabla 31**

*Matriz de Componente Rotado (Liderazgo Global)*

<b>Estilo de Liderazgo</b>	<b>Variables</b>	<b>Componente Liderazgo Transformacional-Transaccional</b>	<b>No Liderazgo Pasivo / Evitador</b>
Transformacional	Influencia Idealizada Atribuida (IIA)	<b>0,844</b>	-0,084
Transformacional	Influencia Idealizada por Conducta (IIB)	<b>0,840</b>	-0,004
Transformacional	Motivación Inspiradora (IM)	<b>0,818</b>	-0,068
Transformacional	Estimulación Intelectual (EI)	<b>0,780</b>	-0,241
Transaccional	Respuesta Contingente (RC)	<b>0,752</b>	0,043
Transformacional	Consideración Individualizada (CI)	<b>0,710</b>	-0,208
Transaccional	Administración Activa por Excepción (APEA)	<b>0,667</b>	0,021
Laissez Faire	No Liderazgo (NL)	-0,185	<b>0,878</b>
Laissez Faire	Administración Pasiva por Excepción (APEP)	0,043	<b>0,869</b>

*Nota.* La tabla muestra los valores de las variables en cada uno de los componentes del liderazgo.

A partir de los resultados de la tabla 31, se evidencia que dentro del estilo de **liderazgo transformacional** predomina las dimensiones: *influencia idealizada atribuida* (0,844) e *influencia idealizada por conducta* (0,840). Las cuales sugieren que los gerentes ecuatorianos son carismáticos, poseen un alto sentido de ética y toman riesgos. Por lo tanto, son admirados y respetados por sus seguidores; quienes buscarán imitarlos porque los consideran individuos excepcionales.

Además, su estilo se complementa con la Motivación inspiradora (0,818). A través de la cual el líder, incentiva a sus subordinados a comprometerse con los objetivos de la organización, mostrando entusiasmo y optimismo en el desempeño de su equipo de trabajo.

Con relación al *estilo transaccional* los gerentes ecuatorianos utilizan la respuesta contingente (0,752). En la cual los líderes recompensan el trabajo de sus seguidores cuando alcanzan las metas propuestas y los sancionan cuando no logran cumplirlas, con la finalidad de mejorar el desempeño de la organización.

Finalmente, se observa que un grupo de los gerentes ecuatorianos emplean el estilo pasivo/evitador. En el cual los líderes no ejercen autoridad, de tal forma que evitan implicarse en asuntos importantes y tomar decisiones. Por lo tanto, este tipo de liderazgo es el menos efectivo para guiar grupos de trabajo y se define como *no liderazgo* (0,878).

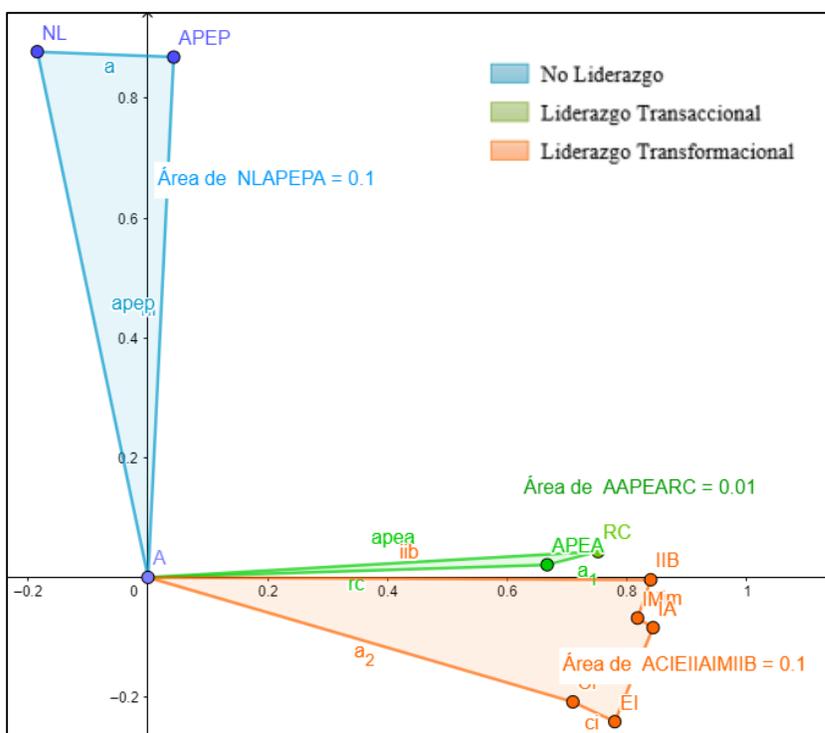
#### **6.3.1.1. Análisis gráfico**

En la figura 30, se evidencia que el estilo de liderazgo que predomina en un grupo de los gerentes ecuatorianos es el transformacional y en otro grupo el pasivo evitador con un área de 0.1. Estos resultados sugieren que mientras una parte de los líderes buscan la admiración y respeto de sus seguidores al tomar riesgos y demostrar determinación; existe otro grupo, que prefiere intervenir solo cuando los problemas de la organización se vuelven serios y, por lo tanto, evitan involucrarse en asuntos importantes.

Más adelante, se evidencia que el primer grupo corresponde al comportamiento de las mujeres, quienes utilizan su carisma para comprometerse con su equipo de trabajo y ganarse su respeto. Mientras que el segundo grupo corresponde a la conducta masculina, quienes optan por emplear acciones correctivas en la empresa solo cuando existen complicaciones en la empresa.

**Figura 30**

*Liderazgo Global*



*Nota.* La figura muestra el área de cada estilo de liderazgo (para toda la muestra).

### 6.3.1.2. Caracterización del liderazgo global

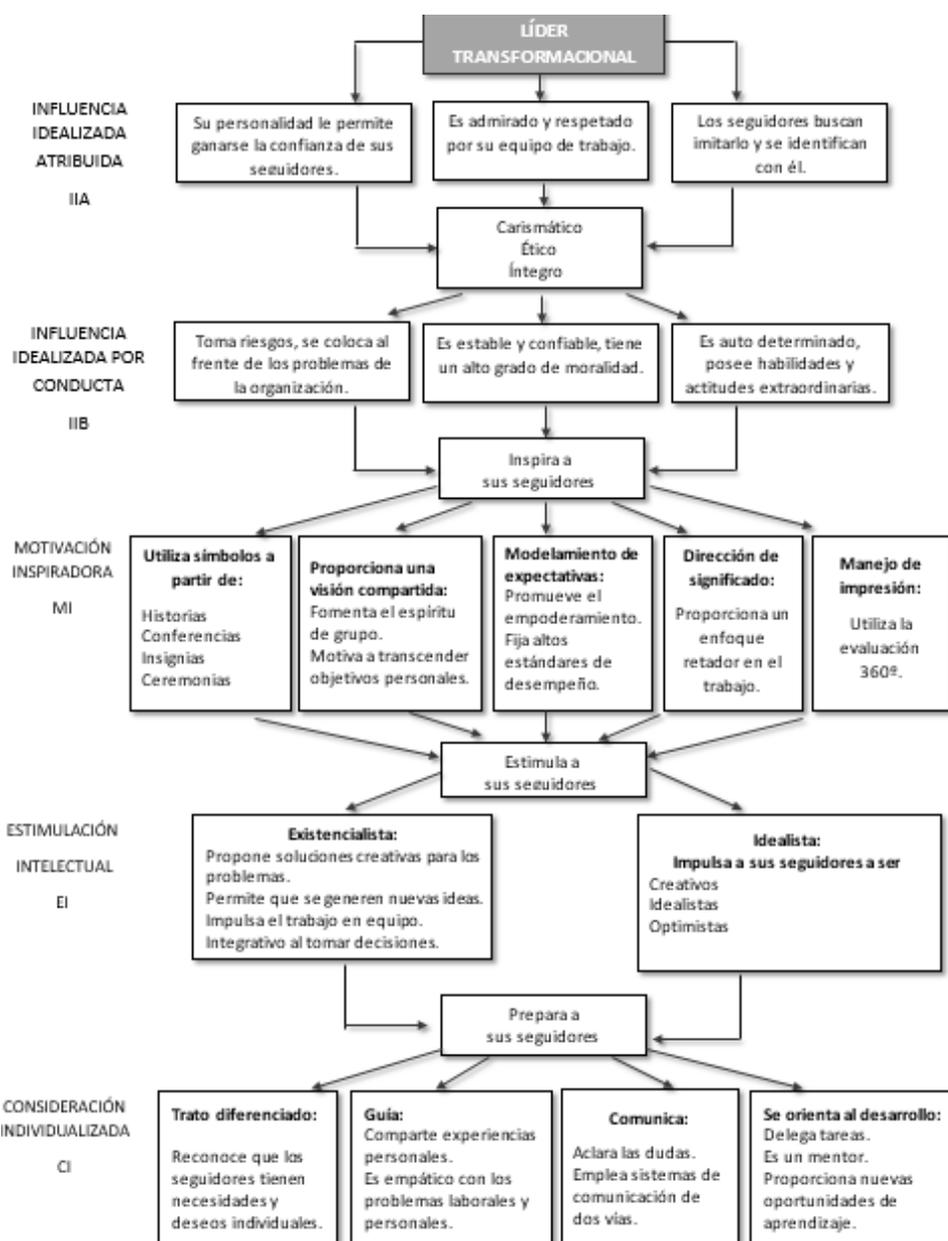
Para complementar el análisis del liderazgo global, se procedió a realizar una caracterización de los estilos de los gerentes ecuatorianos. Pues, existen patrones de comportamiento que definen su forma de actuar y tomar decisiones. En la figura 31, se muestra el modelo del liderazgo transformacional con base al planteamiento de García J (2019).

### 6.3.1.2.1. Liderazgo transformacional global

En la figura 31, se evidencia el comportamiento de los *líderes transformacionales* ecuatorianos según las dimensiones de este estilo:

**Figura 31**

*Caracterización del liderazgo transformacional global*



*Nota.* La figura muestra las características del liderazgo de los gerentes ecuatorianos. Adaptado de (García J. , 2019).

La figura 31, muestra que los *líderes transformacionales* ecuatorianos poseen una actitud carismática que les permite ganarse la confianza de sus seguidores; mientras que su alto sentido de la ética consigue que sea admirado por su equipo de trabajo; por lo tanto, sus seguidores buscan imitarlo e identificarse con él o ella. Esta conducta basada en la integridad y persistencia ayuda a los gerentes a obtener el respeto de sus subordinados (influencia idealizada atribuida). Las virtudes de estos líderes le permiten colocarse al frente de los problemas de la organización y asumir riesgos. Es decir, son auto determinados ya que están seguros de sus habilidades y actitudes psicológicas, intelectuales y emocionales para cumplir cualquier reto que se le imponga (influencia idealizada por conducta).

En consecuencia, inspira a sus seguidores utilizando símbolos a través de historias, insignias, ceremonias o conferencias. En las cuales fomenta la creación de una visión compartida a través del espíritu de grupo, de tal forma que los seguidores sean capaces de trascender objetivos personales. Además, modela las expectativas al promover el empoderamiento y fijar estándares altos en el desempeño de su equipo de trabajo. Es decir, proporciona un enfoque retador en el trabajo, ya que su objetivo es convertir a sus subordinados en líderes (Motivación inspiradora).

Igualmente, estimula a sus seguidores a partir de dos enfoques: existencialista e idealista. El primero se orienta a unificar equipos de trabajo para generar nuevas ideas y soluciones a los problemas de la organización, ya que consienten la idea de que la interacción con otros individuos es importante. Por otra parte, permiten que sus subordinados participen en la toma de decisiones con la finalidad de involucrarlos en las actividades cotidianas. El segundo se basa en potenciar las capacidades creativas de los seguidores permitiéndoles sugerir nuevas tácticas o soluciones (estimulación intelectual).

Por último, este tipo de líderes proporciona atención individual a cada uno de sus seguidores, ya que prioriza sus necesidades y deseos de autorrealización (consideración individualizada). Es decir, son empáticos con los problemas laborales y personales de los subordinados. Por lo que actúa como guía o mentor con la finalidad de ampliar las oportunidades de aprendizaje, incluso comparte experiencias personales con los subordinados. Esto, con base a un sistema de comunicación cara a cara que incluso puede ser informal. Es un líder que sabe escuchar.

#### **6.3.1.2.2. Liderazgo pasivo/evitador global**

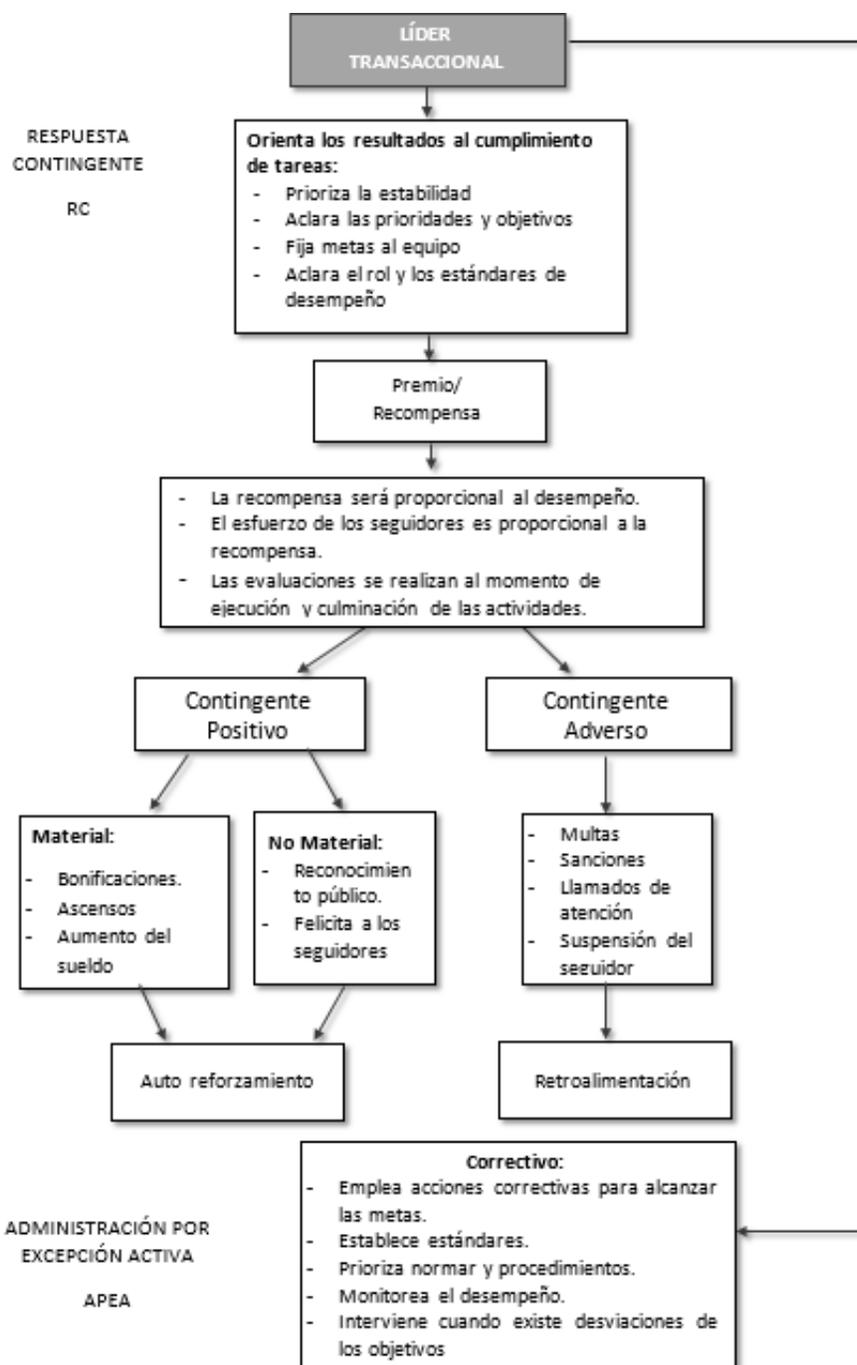
Existe un segundo grupo de líderes en que prevalece el estilo pasivo/evitador o no liderazgo. Los cuales evitan involucrarse en los asuntos importantes de la organización (laissez faire). De hecho, no ejercen autoridad, evaden la toma de decisiones o incumple sus responsabilidades. Por lo tanto, suelen tomar partido solo cuando los problemas se vuelven serios y requieren estrictamente de su participación (dirección por excepción pasiva).

#### **6.3.1.2.3. Liderazgo transaccional global**

Asimismo, una proporción de los líderes ecuatorianos sigue un modelo transaccional. El cual se describe en la figura 32:

Figura 32

## Caracterización liderazgo transaccional global



Nota. La figura muestra las características del liderazgo de los gerentes ecuatorianos. Adaptado de (García J. , 2019).

El *estilo transaccional* para liderar de los gerentes ecuatorianos está arraigado a la dimensión de respuesta contingente. Es decir, se orientan al cumplimiento de tareas y objetivos. Pues priorizan la estabilidad, fijan las metas del equipo, aclaran las prioridades y aclaran los estándares de desempeño. Con la finalidad de reducir costos, aumentar la eficiencia y facilitar la ejecución de tareas. De tal forma que se crea una relación contractual con los seguidores, quienes consiguen un beneficio producto de su esfuerzo o, por el contrario, reciben una amonestación en caso de que su rendimiento no sea el adecuado.

Bass (1985), postuló que este comportamiento respondería a tres fases. En la primera la recompensa que obtienen los subordinados es proporcional a su desempeño. En la segunda, el esfuerzo de los seguidores es proporcional a la recompensa que recibirán. En la tercera, el líder evalúa la ejecución de las actividades hasta su culminación para asignar una compensación o retroalimentación.

En ese sentido, los estímulos de recompensa contingente que se otorgan pueden ser de carácter material (bonificaciones, aumentos de sueldo, ascensos) o no material (felicitaciones, reconocimiento público, distinciones). Por el contrario, si los objetivos no se cumplen se recurre a una respuesta contingente adversa. La cual se refiere a amonestaciones, multas o suspensión del seguidor.

Además, estos líderes emplean acciones correctivas cuando existen desviaciones de los objetivos (administración por excepción activa). Es decir, priorizan el cumplimiento de normas y procedimientos para llevar a cabo las tareas. Por lo tanto, llevan un control paulatino de los errores con la finalidad de anticiparse a los problemas. Esto, les permite corregir a los seguidores cuando presentan un desempeño bajo o cuando no cumplen con los procesos asignados.

### 6.3.2. Liderazgo Femenino

En la tabla 32, se observa la matriz de componente rotado. La cual muestra que el estilo de liderazgo femenino en Ecuador puede reducirse a dos componentes. Los cuales se denominaron liderazgo: transformacional-transaccional y pasivo/evitador. El primero tiene cargas factoriales altas de las variables transformacionales (IIB 0,860; IM 0,820; IA 0,798; CI 0,623 y EI 0,530) y transaccionales (RC 0,773 y APEA 0,634). Mientras que el segundo, variables del estilo pasivo/evitador (NL 0,907 y APEP 0,453).

**Tabla 32**

*Matriz de Componente Rotado (Liderazgo Femenino)*

Estilo de Liderazgo	Variables	Componente	
		Liderazgo Transformacional-transaccional	Liderazgo Pasivo/evitador
Transformacional	Influencia Idealizada por Conducta (IIB)	<b>0,860</b>	0.078
Transformacional	Motivación Inspiradora (IM)	<b>0,820</b>	-0,126
Transformacional	Influencia Idealizada Atribuida (IIA)	<b>0,798</b>	-0,180
Transaccional	Respuesta Contingente (RC)	<b>0,773</b>	0,173
Transaccional	Administración Activa por Excepción (APEA)	<b>0,634</b>	-0,185
Transformacional	Consideración Individualizada (CI)	<b>0,623</b>	-0,483
Transformacional	Estimulación Intelectual (EI)	<b>0,530</b>	-0,604
Laissez Faire	No Liderazgo (NL)	-0,059	<b>0,907</b>
Laissez Faire	Administración Pasiva por Excepción (APEP)	0,051	<b>0,453</b>

*Nota.* La tabla muestra los componentes del liderazgo femenino.

Considerando el orden de prelación, los resultados demuestran que el estilo de **liderazgo transformacional femenino** actúa conforme a la dimensión de *influencia idealizada por conducta* (0,860). Las gerentes asumen riesgos, son carismáticas y poseen un alto sentido moral. Demuestran autoconfianza por lo que obtienen la admiración y respeto de sus seguidores; quiénes intentarán imitarlas.

Asimismo, la mujer busca inspirar a sus subordinados. Para ello los reta e impulsa a encontrar un sentido al trabajo. Son optimistas e impulsan a su equipo a fijarse objetivos altos. De hecho, prioriza el espíritu de equipo y propone una perspectiva llamativa del futuro para los colaboradores. Pues, su fin último es que sus seguidores superen las metas individuales por las organizacionales. Los cuales son atributos de la dimensión *motivación inspiradora* (0,820).

Por otra parte, el estilo de **liderazgo transaccional femenino**, indica que las mujeres buscan comprometer a su equipo a través de un sistema de recompensas. Es decir, cuando los seguidores alcanzan las metas otorgan un contingente positivo (material o no material). Por el contrario, emplean un contingente adverso (sanciones). Esta actitud se refiere a la dimensión *respuesta contingente* (0,773).

Finalmente, el estilo de **liderazgo pasivo evitador** indica que un grupo de líderes optan por mantenerse al margen de la organización; pues, no ejercen autoridad. Es decir, no se implican en los asuntos importantes de la empresa y evitan tomar decisiones. Este tipo de comportamiento es el menos efectivo para guiar grupos de trabajo y se define como *no liderazgo* (0,907).

#### **6.3.2.1. Análisis gráfico**

En la figura 33, se evidencia que el tipo de liderazgo femenino es transformacional, con un área de 0.31 (transaccional 0.13 y pasivo/evitador 0.04). Estos resultados se respaldan con la fundamentación teórica de la investigación. En la cual se sugiere que, históricamente, las mujeres desarrollaron cualidades que les permiten ser empáticas. Por lo que, facilitan el trabajo cooperativo y resuelven los problemas desde una perspectiva innovadora (Echavarri, Godoy, & Olaz, 2007; Iriarte, 2011; Avolio & Di Laura, 2017).

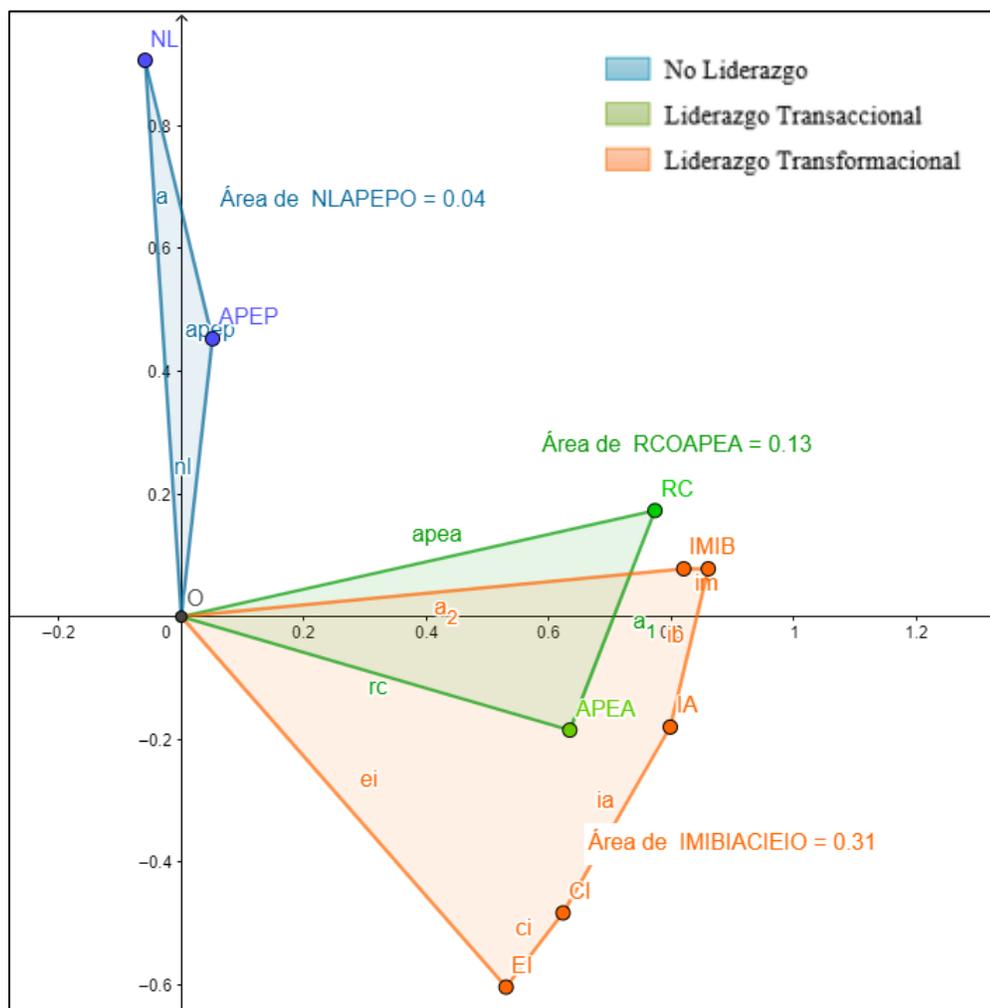
En ese sentido, la mayoría de mujeres ecuatorianas que llegan a ser líderes son aquellas que asumen riesgos, incluso aceptan incurrir en costos altos, pues consideran que el sacrificio es necesario para cumplir con sus objetivos. De tal forma que su visión se articula con expectativas idealistas (fuera del status quo). Además, sus habilidades intelectuales y emocionales le permiten comunicar sus deseos de forma sencilla a los seguidores, quienes cumplirán con las metas fijadas debido a que confían en la seguridad del líder (influencia idealizada por conducta 0,860).

En consecuencia, el optimismo de estas líderes y su sensibilidad les permite responder acertadamente a las necesidades y deseos de sus colaboradores. Los cuales se sienten inspirados por estas mujeres, quienes constantemente los retan e impulsan a trabajar en equipo dando su máximo esfuerzo. Con esto consiguen mantener a sus seguidores motivados para trascender las metas individuales en busca del bienestar de la organización. Los cuales corresponden a atributos de la dimensión *motivación inspiradora* (0,820).

Finalmente, las mujeres buscan ganarse el respeto y la admiración de sus seguidores a través de su compromiso moral y ético con la organización. Así pues, su carisma e integridad permiten que el equipo trate de imitarla e identificarse con ella. Puesto que su persistencia, aún en situaciones adversas, hacen que los trabajadores la consideren como una persona extraordinaria (influencia idealizada atribuida 0,798).

Figura 33

## Liderazgo Femenino



Nota. La figura muestra el área de cada estilo de liderazgo (para las mujeres).

### 6.3.2.2. Caracterización del liderazgo femenino

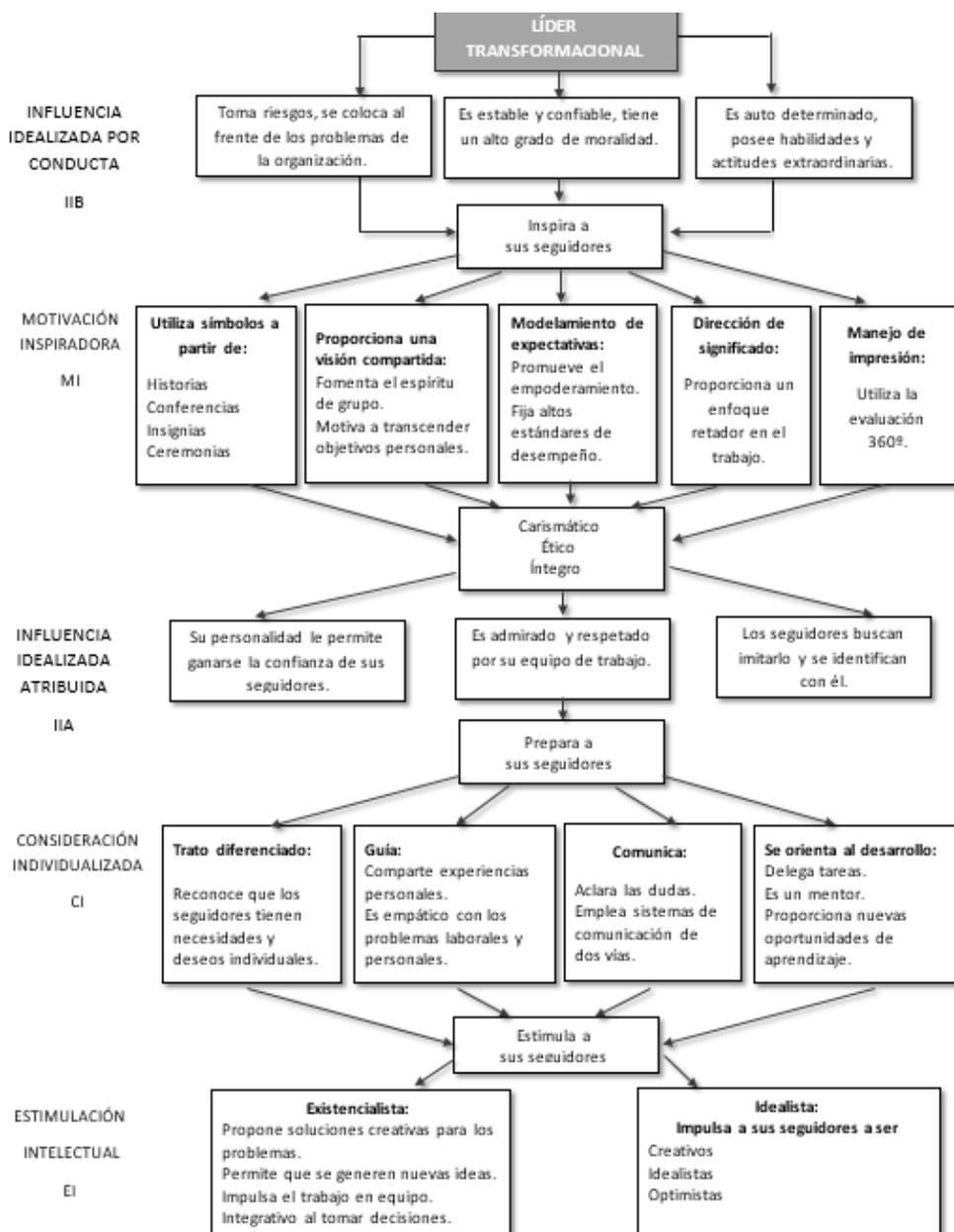
A continuación, se muestra una caracterización del estilo de liderazgo femenino con base a su comportamiento, forma de actuar y capacidad para tomar decisiones. En primer lugar, se muestra el modelo de liderazgo transformacional; posteriormente, el estilo transaccional y, finalmente, el pasivo/evitador. Para ello se tomó como referencia el trabajo de investigación de García (2019).

### 6.3.2.2.1. Liderazgo transformacional femenino

En la figura 34, se evidencia el comportamiento de las *líderes transformacionales* ecuatorianas según las dimensiones de este estilo:

**Figura 34**

*Caracterización del liderazgo transformacional femenino*



*Nota.* La figura muestra las características del liderazgo de los gerentes ecuatorianos. Adaptado de (García J. , 2019).

La figura 34, muestra que el rasgo más importante de las líderes transformacionales es la influencia *idealizada por conducta*. Pues, se colocan al frente de la organización y, en caso de ser necesario, no les importa asumir riesgos. Puesto que estas mujeres son auto determinadas y confían en sus habilidades intelectuales, psicológicas y emocionales. Las cuales utilizan para poder comunicarse con los seguidores y conectar con sus emociones. Por lo tanto, están dispuestas a sacrificarse para conseguir los objetivos del equipo.

Asimismo, su liderazgo se basa en la motivación. Pues, inspira a sus seguidores a través de historias, ceremonias o conferencias, las cuales sirven como símbolos para proporcionarle sentido al trabajo. Su objetivo principal es incentivar una visión compartida. De tal forma que los seguidores sean capaces de trascender sus objetivos personales y priorizar las metas de equipo. A su vez, las mujeres saben cómo modelar las expectativas de sus seguidores para impulsarlos a alcanzar estándares más altos de desempeño. Este estilo se complementa con un seguimiento a través de evaluaciones que reflejan los avances de la gestión. Con lo cual retroalimenta a los colaboradores y los empodera para mejorar sus labores. Es decir, intenta convertir a sus subordinados en líderes (*Motivación inspiradora*).

En consecuencia, el optimismo de estas líderes y su sensibilidad les permite responder acertadamente a las necesidades y deseos de sus colaboradores. Estas mujeres buscan ganarse el respeto y la admiración de sus seguidores demostrando su compromiso moral y ético. Las cuales con virtudes que resaltan su carisma e integridad. De modo que los trabajadores intentaran imitarla y buscaran identificarse con ella. Pues, incluso en situaciones adversas o de estrés, las mujeres demuestran persistencia. En resumen, son percibidas como individuos extraordinarios (*influencia idealizada atribuida*).

Durante este proceso, las líderes femeninas preparan a sus seguidores a través de la *consideración individualizada*. Pues presta atención tanto a las necesidades como deseos de autorrealización de su equipo. Esto evidencia que son empáticas y receptivas. Por ello, actúan como mentoras con la finalidad de buscar más experiencias de aprendizaje. En suma, saben delegar de forma oportuna las tareas a sus colaboradores con base a sus fortalezas, utilizando la comunicación cara a cara: es una líder que sabe escuchar.

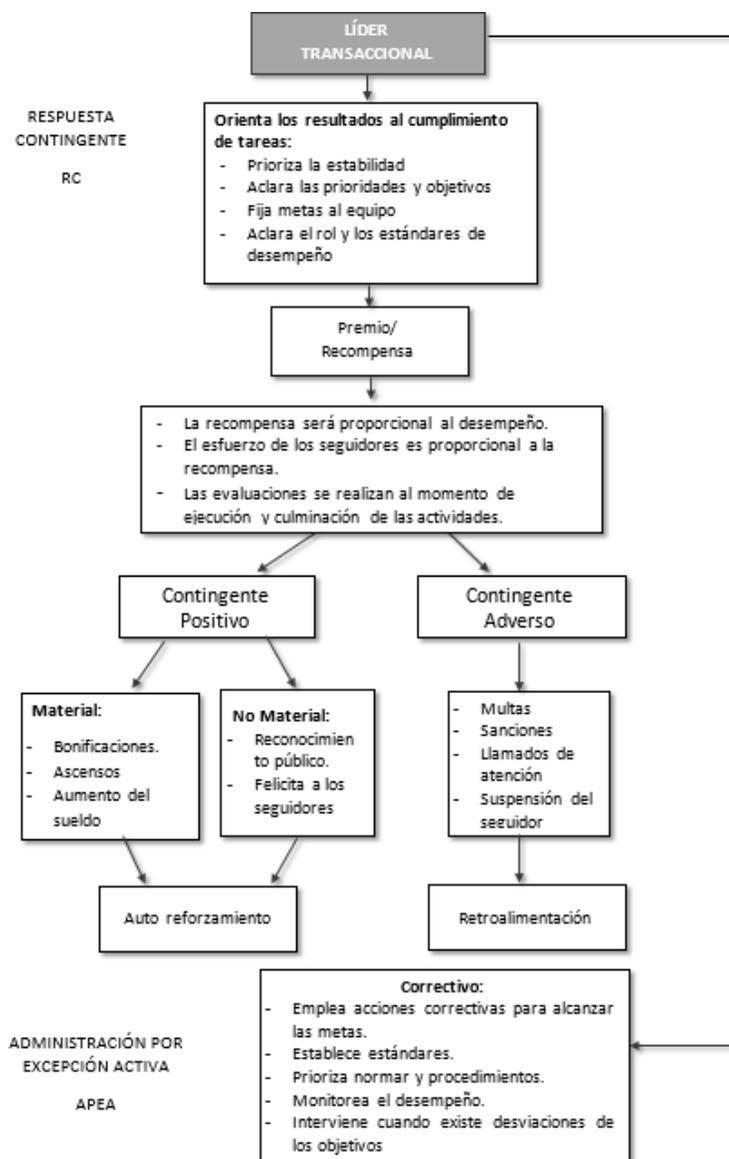
Finalmente, las mujeres buscan *estimular intelectualmente* a sus seguidores con la finalidad de mejorar su capacidad de discernimiento y permitirles buscar soluciones innovadoras a los problemas cotidianos. Esto es posible a través de dos enfoques, que puedes ser existencialista o idealista. El primero permite que los equipos se unifiquen y busquen nuevas ideas a través de la lógica y el entendimiento. Por otra parte, la orientación idealista se basa en potenciar las capacidades creativas de los seguidores permitiéndoles sugerir nuevas tácticas o soluciones; por ello, respetan sus decisiones.

#### **6.3.2.2.2. Liderazgo transaccional femenino**

En la figura 35, se describe el estilo transaccional femenino:

#### **Figura 35**

*Caracterización del liderazgo transaccional femenino*



*Nota.* La figura muestra las características del liderazgo de los gerentes ecuatorianos. Adaptado de (García J. , 2019).

El *estilo transaccional* para liderar de las gerentes ecuatorianas sigue una orientación al cumplimiento de tareas. Esto quiere decir que este grupo de mujeres prefiere alcanzar la estabilidad de la organización. Por lo tanto, si es posible evitan tomar riesgos. Su objetivo es reducir costos, aumentar la eficiencia y facilitar la ejecución de tareas. Para cumplir con esto fijan desde el inicio las metas del equipo, aclaran las prioridades y establecen normas o procedimientos para alcanzar los estándares de desempeño (*respuesta contingente*).

Esta forma de liderar crea una relación contractual con los seguidores. Puesto que reciben compensaciones proporcionales a su esfuerzo o, al contrario, reciben una amonestación en caso de que su rendimiento no sea el adecuado. Estos estímulos se conocen como recompensa contingente o adversa. La primera se otorga cuando el equipo ha logrado cumplir con las metas propuestas y pueden ser de carácter material (bonificaciones) o no material (reconocimiento público). La segunda, se ejecuta cuando los objetivos no se cumplen y se refieren a amonestaciones o multas para el subordinado.

Es importante recalcar que este tipo de líderes busca impulsar el desarrollo de sus colaboradores. Por lo que cuando no se logra cumplir con las tareas asignadas, se busca orientar y retroalimentar a los seguidores. Para ello, se vuelven a puntualizar las prioridades y se crean espacios de entrenamiento. Esto, con la finalidad de reducir los fracasos.

Finalmente, estas mujeres prestan especial atención a las desviaciones de los objetivos para aplicar acciones correctivas de forma oportuna a través de la *dirección activa por excepción*. Básicamente, las líderes buscan anticiparse a los problemas y priorizan el cumplimiento de procesos y normas. En efecto, mantienen un control paulatino de las desviaciones o errores para poder intervenir y solucionar el inconveniente. Lo que les permite corregir a los seguidores cuando presentan un desempeño bajo.

#### **6.3.2.2.3. Liderazgo Pasivo/ (femenino)**

Existe un pequeño grupo de mujeres que mantiene un estilo de **liderazgo pasivo evitador**, quienes evitan tomar decisiones y se mantienen al margen de la organización; es decir, no ejercen autoridad. Por lo tanto, este tipo de comportamiento resulta ineficaz para guiar a un grupo (*no liderazgo*).

De tal forma que estas líderes permiten que ocurran errores al cumplir los objetivos organizacionales. Sin embargo, se involucran cuando los problemas han llegado a agudizarse y les prestan atención a través de acciones correctivas. Generalmente, este escenario sucede cuando se manejan empresas con un gran volumen de subordinados.

En definitiva, este escenario puede estar relacionado con que en el contexto latinoamericano las empresas son de carácter familiar. Por lo que, aunque existan mujeres en la gerencia, las decisiones finales las toman los hombres y se resta poder al papel femenino (Tresierra, Flores, & Samamé, 2016).

### **6.3.3. Liderazgo Masculino**

En la tabla 33, se observa la matriz de componente rotado. La cual muestra que el estilo de liderazgo masculino en Ecuador puede reducirse a dos componentes. Los cuales se denominaron liderazgo: transformacional-transaccional y pasivo/evitador. El primero tiene cargas factoriales altas de las variables transformacionales: IIA 0,856; IIB 0,842; EI 0,829; IM 0,812; CI 0,704 y transaccionales: RC 0,779 y APEA 0,677. Mientras que el segundo comprende variables del estilo pasivo/evitador: NL 0,914 y APEP 0,896.

**Tabla 33***Matriz de Componente Rotado (Liderazgo Masculino)*

<b>Estilo de Liderazgo</b>	<b>Variabes</b>	<b>Componente Liderazgo transformacional-transaccional</b>	<b>No Liderazgo pasivo/evitador</b>
Transformacional	Influencia Idealizada Atribuida (IIA)	<b>0,856</b>	-0,062
Transformacional	Influencia Idealizada por Conducta (IIB)	<b>0,842</b>	-0,031
Transformacional	Estimulación Intelectual (EI)	<b>0,829</b>	-0,177
Transformacional	Motivación Inspiradora (IM)	<b>0,812</b>	-0,084
Transaccional	Respuesta Contingente (RC)	<b>0,779</b>	-0,008
Transformacional	Consideración Individualizada (CI)	<b>0,704</b>	-0,173
Transaccional	Administración Activa por Excepción (APEA)	<b>0,677</b>	0,034
Transaccional	Administración Pasiva por Excepción (APEP)	0,025	<b>0,914</b>
Laissez Faire	No Liderazgo (NL)	-0,175	<b>0,896</b>

*Nota.* La tabla muestra los valores de las variables en cada uno de los componentes del liderazgo masculino.

En orden de prelación, los resultados demuestran que el estilo de **liderazgo transformacional masculino**, actúa conforme a la dimensión de *influencia idealizada atribuida* (0,856). Por lo tanto, son individuos carismáticos que poseen un alto sentido moral, demuestran un alto nivel de autoconfianza y determinación, lo que los convierte en acreedores de la admiración y respeto de sus seguidores, quienes buscan imitarlos.

Asimismo, los varones demuestran que les gusta asumir riesgos con la finalidad de conseguir los objetivos organizacionales. En caso de ser necesario, no les importa realizar sacrificios. Estos líderes guían a sus equipos utilizando habilidades emocionales, psicológicas e intelectuales. Lo que facilita la comunicación con los seguidores. Esta conducta les ayuda a ganarse la confianza del equipo de trabajo y se conoce como *influencia idealizada por conducta* (0,842).

Para este grupo de líderes resulta importante estimular a su equipo de trabajo con la finalidad de permitirles desarrollar sus capacidades de discernimiento y resolución de problemas. De tal forma que dota a sus subordinados de herramientas que les permitan ser más creativos e innovadores al proponer soluciones. Esta orientación se complementa con el respeto a las ideas de los trabajadores; es decir, las opiniones no son cuestionadas o juzgadas (estimulación intelectual 0,829).

En consecuencia, el estilo transformacional masculino se complementa con la dimensión *motivación inspiradora* (0,812). Pues es aquí cuando los líderes buscan inspirar a sus subordinados. Para esto, utilizan una actitud optimista y fijan objetivos altos que retan al equipo. Es decir, su objetivo es influir en los seguidores para que den su máximo esfuerzo y sean capaces de abandonar intereses personales y se comprometan con los objetivos grupales.

Por otra parte, el estilo de **liderazgo transaccional masculino**, indica que una parte de los varones busca comprometer a su equipo con la organización, empleando un sistema de recompensas. Es decir, cuando los seguidores alcanzan las metas otorgan un contingente positivo (material o no material). Por el contrario, emplean un contingente adverso cuando no se cumplen los objetivos de desempeño (sanciones). Esta actitud se refiere a la dimensión *respuesta contingente* (0,779).

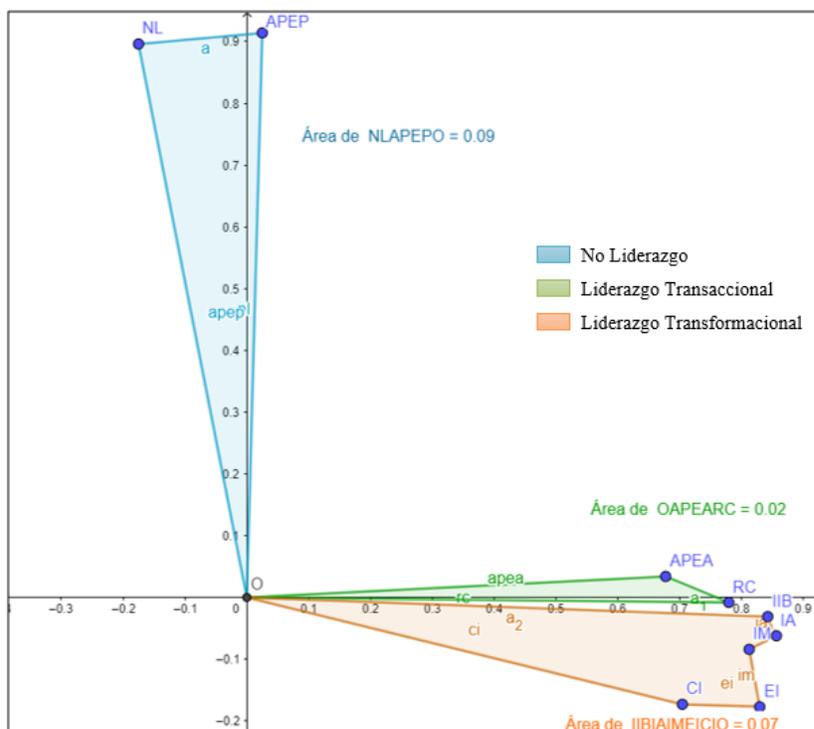
Finalmente, el estilo de **liderazgo pasivo evitador** indica que un grupo de líderes permiten que existan errores y desviaciones. Pues, solo se involucran o implementan acciones correctivas cuando se agravan los problemas (Administración Pasiva por Excepción 0,914). Incluso, estos líderes pueden llegar a optar por mantenerse al margen, ya que no ejercen autoridad y no se implican activamente en los asuntos de la empresa. Este tipo de comportamiento es el menos eficaz y se define como *no liderazgo* (0,896).

### 6.3.3.1. Análisis gráfico

En la figura 36, se evidencia que el tipo de liderazgo que predomina en los varones es el pasivo/evitador, con un área de 0.09 (transformacional 0.07 y transaccional 0.02). Estos resultados indican que los hombres prefieren involucrarse en las labores del equipo cuando los problemas se agudizan, y actúan en este escenario aplicando acciones correctivas (*Administración Pasiva por Excepción*). Por otra parte, existe otro grupo de gerentes que evitan tomar decisiones e ignoran sus responsabilidades. Según Ayoub (2010), estos líderes otorgan deliberadamente el mando a los subordinados para que cumplan con los objetivos según crean conveniente. En consecuencia, se obtienen resultados ineficientes (*liderazgo laissez faire*).

**Figura 36**

*Liderazgo Masculino*



*Nota.* La figura muestra el área de cada estilo de liderazgo (para los hombres).

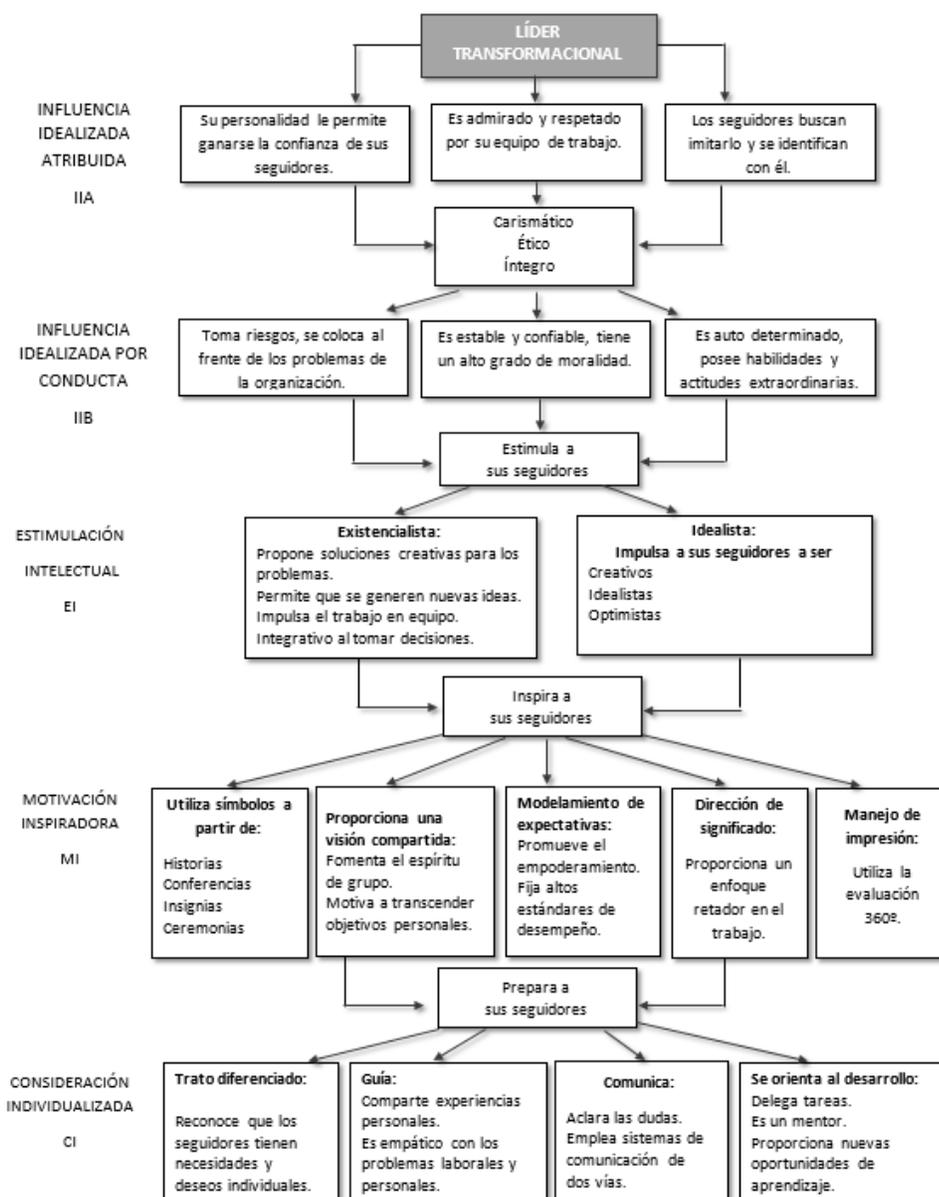
### 6.3.3.2. Caracterización del liderazgo masculino

A continuación, se muestra una caracterización de los estilos de liderazgo masculinos: transformacional, transaccional y pasivo/evitador.

#### 6.3.3.2.1. Liderazgo transformacional masculino

En la figura 37, se evidencia el estilo *transformacional masculino*:

Figura 37. Liderazgo transformacional masculino



Nota. La figura muestra las características del liderazgo de los gerentes. Adaptado de (García J., 2019).

En la figura 37, se evidencia que el rasgo más importante del liderazgo masculino basado en el enfoque transformacional es *influencia idealizada atribuida*. Esto indica que son individuos con una personalidad carismática, lo cual les permite ganarse la admiración de sus seguidores, demuestran un nivel elevado de autoconfianza y determinación. Poseen un alto compromiso ético, lo que les permite recibir el respeto de sus colaboradores, quienes desean imitarlos y se identifican con él.

Asimismo, los hombres buscan asumir nuevos retos y riesgos, por lo que no les importa realizar sacrificios. Este tipo de líderes busca guiar a su equipo utilizando sus habilidades intelectuales y emocionales. Pues toman un rol activo y comunicativo. Además, tienen un compromiso con sus seguidores, lo cual les ayuda a ganar su confianza. Este comportamiento se refiere a la *influencia idealizada por conducta*.

Otro aspecto sustancial de este grupo, es que buscan *estimular intelectualmente* a su equipo de trabajo. Pues promueven el desarrollo y crecimiento personal de los seguidores, mediante estrategias que les ayude a plantearse nuevos cuestionamientos y salir de la zona de confort. Esto es posible a través del enfoque existencialista e idealista. El primero permite que los equipos desarrollen nuevas ideas en conjunto, puesto que consideran importante la interacción humana. Por otra parte, la orientación idealista potencia las capacidades creativas de los seguidores para que sugieran soluciones creativas o fuera de lo común.

Estas metas del líder, se alcanzan junto con la dimensión *motivación inspiradora*. Pues, para conseguir el apoyo de los subalternos los gerentes demuestran una actitud optimista hacia el logro de los objetivos, aunque estos sean difíciles de alcanzar. De tal forma que los seguidores aceptan los retos y otorgan su máximo esfuerzo. Esta inspiración se obtiene a través de símbolos plasmados en historias o conferencias dictadas por el líder.

Lo que busca este tipo de líder es que los colaboradores sean capaces de trascender sus objetivos personales y priorizar las metas de equipo. A su vez, los hombres moldean los intereses de los seguidores para impulsarlos hacia estándares de desempeño más altos. Para ello, mediante evaluaciones y el seguimiento a los equipos de trabajo, los gerentes pueden retroalimentar adecuadamente a los empleados e incentivarlos a mejorar. Es decir, intenta convertir a sus subordinados en líderes.

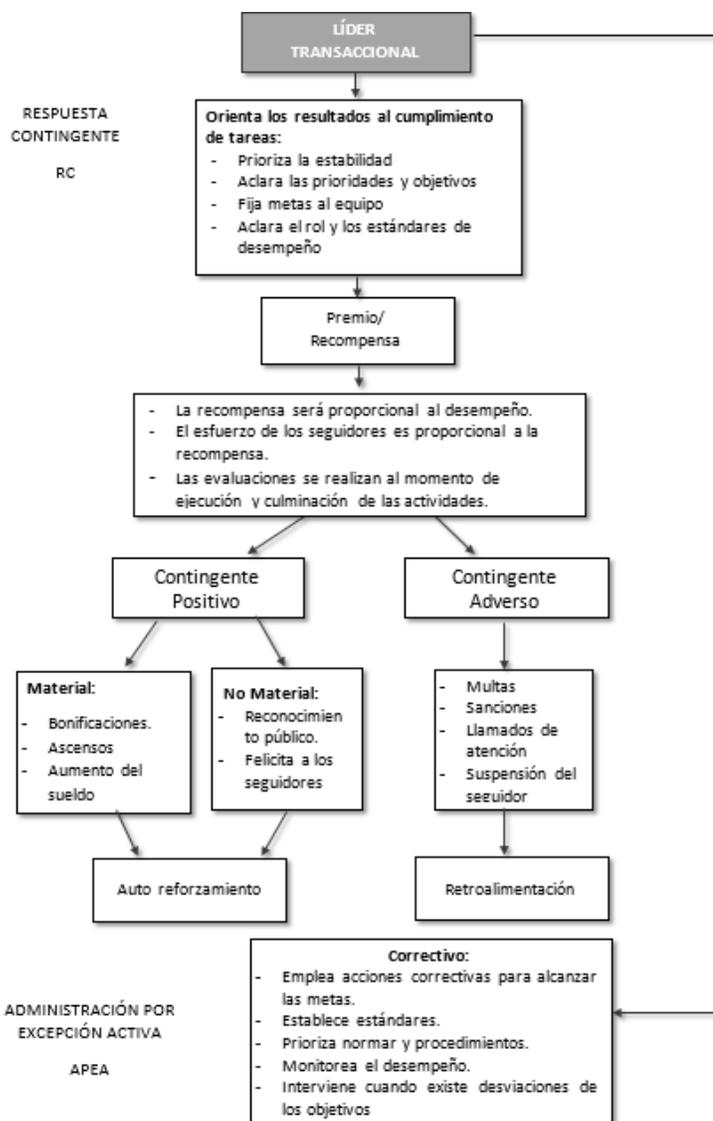
Finalmente, los varones consideran necesario ayudar a sus seguidores en su desarrollo profesional, ya que son líderes que escuchan y procuran ser empáticos con las necesidades de los demás. Presta especial atención a cada uno de los deseos de autorrealización de su equipo. De tal forma que su papel trasciende hacia un mentor o guía. En suma, estos gerentes saben delegar de forma oportuna las tareas a sus colaboradores con base a sus fortalezas, utilizando la comunicación cara a cara.

#### **6.3.3.2.2. Liderazgo transaccional masculino**

De igual forma, una proporción de los líderes ecuatorianos sigue un modelo transaccional. El cual se describe en la figura 38:

#### **Figura 38**

*Caracterización del liderazgo transaccional masculino*



*Nota.* La figura muestra las características del liderazgo de los gerentes ecuatorianos. Adaptado de (García J. , 2019).

El **liderazgo transaccional masculino**, indica que una parte de los varones busca que su equipo alcance los estándares de desempeño a través de un sistema de recompensas. Es decir, es un estilo orientado hacia las tareas. Por medio del cual los gerentes buscan minimizar el riesgo para reducir costos y alcanzar la eficiencia. Así, la relación que se genera entre el líder y el seguidor consiste en una negociación (transacción), en donde según los resultados se obtendrá una recompensa o amonestación.

Estos líderes evitan generar incertidumbre a toda costa; por lo que aclaran el rol que posee cada uno de sus subordinados, fija las metas del equipo y prioriza el cumplimiento de los objetivos. Mientras motiva a sus colaboradores a través de una respuesta contingente o adversa. La primera se otorga cuando el equipo cumple con las metas propuestas, pueden ser de carácter material (bonificaciones) o no material (reconocimiento público). La segunda, se ejecuta cuando los objetivos no se cumplen, se refieren a sanciones para el subordinado.

Es importante recalcar que este tipo de líderes busca impulsar el desarrollo de sus colaboradores. Por lo que cuando no se logra cumplir con las tareas asignadas, se busca orientar y retroalimentar a los seguidores. Para ello, se vuelven a puntualizar las prioridades y se crean espacios de entrenamiento. Esto, con la finalidad de reducir los fracasos.

Finalmente, los hombres procuran prestar atención a las desviaciones de los objetivos para ejecutar oportunamente acciones correctivas, pues buscan anticiparse a los errores. En consecuencia, llevan un control pormenorizado de la planificación que les permite encontrar de manera ágil soluciones a los inconvenientes que se desarrollan durante los procesos. Cuando esto ocurre pueden retroalimentar a los subalternos que presentan un desempeño por debajo de las pautas acordadas.

#### **6.3.3.2.3. Liderazgo pasivo/evitador masculino**

El **estilo pasivo** (administración por excepción pasiva) es el que predomina en el grupo masculino. Sucede cuando el líder se involucra en los problemas de la organización cuando estos se agravan. Es decir, el líder interviene una vez que se ha producido el error. Esta proporción de gerentes no monitorean de forma constante a su equipo de trabajo. Este estilo puede resultar eficiente cuando se supervisa una gran cantidad de subordinados; al contrario, la organización podría presentar ineficiencias.

El **estilo evitador** (*laissez faire*) se refiere a la inactividad del líder dentro de la organización. Pues, este grupo de gerentes evita tomar decisiones y supervisar al equipo de trabajo. Es decir, otorga libertad a sus subordinados y se encargan de proporcionarles las herramientas necesarias para que cumplan con los objetivos, según crean conveniente. Por lo que estos líderes carecen de autoridad y tiene un bajo compromiso con la organización. Este estilo resulta eficaz cuando los seguidores se encuentran altamente capacitados y especializados; caso contrario, la empresa se vuelve ineficiente.

### **Segunda conclusión parcial**

Los gerentes ecuatorianos ejercen los tres tipos de liderazgo: transformacional, transaccional y pasivo/evitador; pero difieren entre hombres y mujeres. Pues el liderazgo femenino es más transformacional que el de los varones. Estos hallazgos se sustentan en el capítulo I. En el cual se menciona que las mujeres son empáticas, auto determinadas, éticas y asumen riesgos, lo que las hace acreedoras de la admiración y respeto de sus seguidores (Iriarte, 2011; Lupano M. , 2011). Mientras que en los hombres predomina el estilo pasivo, en el cual el líder solo se involucra cuando los problemas se agravan.

#### 6.4. Relación entre el liderazgo femenino y la rentabilidad

Con la finalidad de identificar si el liderazgo femenino influye en la rentabilidad de las empresas, se correlacionó el resultado de las puntuaciones factoriales -obtenidas anteriormente- con los indicadores de rentabilidad (ROA y ROE). Para este procedimiento se normalizó las variables, ya que deben encontrarse en la misma unidad de medida.

**Tabla 34**

*Matriz de Correlación (Liderazgo y Rentabilidad)*

Sexo Gerente	Liderazgo	NL	ROA	ROE	Endeudamiento	Crec. Ventas	
Mujer	Liderazgo	1	-0,019	-0,154	-0,215	0,019	<b>,253*</b>
	No Liderazgo		1	-0,226	-0,117	0,179	0,033
Hombre	Liderazgo	1	0,007	-0,069	0,037	0,113	0,044
	No Liderazgo		1	0,065	0,026	0,067	0,010

*Nota.* \* $p < 0,05$

En la tabla 34, se evidencia que el liderazgo femenino presenta un coeficiente de correlación negativo tanto para el ROA como para el ROE. Es decir, mientras aumenta una variable disminuye la otra. Asimismo, se muestra que el coeficiente de liderazgo y no liderazgo masculino se relaciona de forma positiva con la rentabilidad (si una variable aumenta la otra también). No obstante, para ninguno de estos casos los valores llegan a ser estadísticamente significativos, ya que el valor  $p$  es  $> 0,05$ . Por lo que para ambos casos se rechaza la hipótesis de que el liderazgo incide en la rentabilidad.

Tresierra, Flores, & Samamé (2016), encontraron resultados similares en una muestra de empresas que cotizan en el mercado de valores de Lima. Pues evidenciaron que la diversidad de género en la conformación del directorio administrativo no incide de forma significativa sobre la rentabilidad.

Los autores asocian este hecho a que existe poca representación femenina en las empresas y el carácter familiar de la mayoría de compañías del país repercute en que las mujeres no tengan representatividad en la toma de decisiones. Paralelamente, Rose (2007) no encontró una relación significativa entre el desempeño económico y la presencia de mujeres en cargos estratégicos.

Asimismo, el trabajo de Lam, McGuinness, & Vieito (2013) acerca de la relación entre el género del CEO y el rendimiento, no encontraron una correlación significativa entre las variables. Pero sus hallazgos sugieren que cuando existe liderazgo femenino existe una relación positiva sobre las ventas.

Con base a estos últimos resultados, se decidió correlacionar el crecimiento de las ventas (tomando como base el año 2018) con el liderazgo femenino. De tal forma que se evidencia una correlación positiva baja y estadísticamente significativa ( $p < 0,05$ ), con un coeficiente de correlación de 0,253. Lo que puede estar relacionado a las habilidades transformacionales de la mujer para fortalecer sus relaciones y satisfacer las necesidades de los clientes (Iriarte, 2011).

#### **6.5. Rendimiento financiero de las empresas ecuatorianas lideradas por mujeres durante el periodo 2015-2019**

En la tabla 35, se evidencian los estadísticos descriptivos con relación a la media y desviación estándar de las variables empleadas en el desarrollo de la investigación durante el periodo 2015-2019. Con relación a las empresas lideradas por mujeres se evidencia un total de 346 observaciones, mientras que para las compañías con gerentes hombres se cuenta con 979 observaciones.

La rentabilidad del activo fue superior para las mujeres con una medida de 0,11 (DE= 0,556) frente al 0,09 (DE= 0,1970) de los hombres. Sin embargo, en la rentabilidad del patrimonio no se observa una diferencia sustancial. Además, se evidencia que las empresas con gerentes varones tienen un mayor índice de endeudamiento (7,19), pero la dispersión entre los datos es alta (DE= 37,8). Finalmente, para el resto de variables (Activo, Pasivo, Patrimonio e Ingresos Ventas) se observan valores similares.

**Tabla 35**

*Estadísticos Descriptivos*

Variables	Mujer		Hombre	
	Media	Desv. Desviación	Media	Desv. Desviación
Rentabilidad del Activo	0,1132	0,5596	0,0984	0,1970
Rentabilidad del Patrimonio	0,2691	0,9243	0,2656	0,6461
Endeudamiento	3,4453	8,1398	7,1919	37,7696
Crecimiento Ventas	0,9685	9,9470	1,3236	22,8425
Activo	11,9168	1,9016	11,9164	2,2272
Pasivo	10,9372	2,4846	11,0389	2,7246
Patrimonio	10,9024	1,8536	10,8367	2,2126
Ingresos Ventas	12,1012	1,7556	12,1676	2,1538
<b>Observaciones</b>	<b>346</b>		<b>979</b>	

Nota. Las variables Activo, Pasivo, Patrimonio e Ingresos en ventas se encuentran expresadas con base al logaritmo natural.

### **6.5.1. Selección del Modelo de Datos de Panel**

Con la finalidad de identificar si existen mayores retornos en las empresas que cuentan con gerentes mujeres durante el periodo de estudio, se empleó la metodología de datos de panel a través de dos modelos para medir la rentabilidad. El primer modelo toma como variable dependiente el ROA y el segundo el ROE. Finalmente, para seleccionar la metodología adecuada (efectos fijos o aleatorios) se realizaron las pruebas estadísticas descritas en la figura 22 del capítulo III.

Se decidió aplicar la metodología de datos de panel con efectos fijos para ambos modelos (V. dependiente = ROA y ROE). En la tabla 33, se describen los resultados. La primera prueba que se aplicó fue el test de Breusch y Pagan, el cual estimó que la varianza asociada al componente del error para cada una de las empresas a lo largo del tiempo es diferente de cero. Se descartó emplear una regresión de MCO.

Posteriormente, se realizó el test de Hausman para identificar si el modelo de efectos fijos se ajusta mejor que el de efectos aleatorios. En el cual, se rechazó la hipótesis nula y se concluyó que es mejor emplear un modelo de efectos fijos. Asimismo, se llevó a cabo el Test Parm. El cual evidenció que para ambos modelos existen efectos temporales significativos.

Por último, se llevó a cabo la prueba de Wooldridge y Wald la cual arrojó que existen problemas de heterocedasticidad para ambos modelos. Lo cual se corrigió a través de la estimación de errores estándar robustos, al igual que en investigaciones similares (Baldrich, 2019; Tresierra, Flores, & Samamé, 2016).

**Tabla 36**

*Elección del Modelo Óptimo*

<b>Variables / Pruebas Estadísticas</b>	<b>MODELO 1</b>	<b>MODELO 2</b>
<b>Variable Dependiente</b>	Rentabilidad (ROA)	Rentabilidad (ROE)
<b>Variable Independiente</b>	Sexo	Sexo
	Endeudamiento	Endeudamiento
<b>Variables de Control</b>	Tamaño de Empresa	Tamaño de Empresa
	Productividad	
	Trabajadores	Productividad Trabajadores
<b>Tipo de Panel</b>	Corto (i>t) Balanceado	Corto (i>t) Balanceado
<b>Breusch and Pagan</b>	chi 2= 53.32***	chi 2 = 97.38***
<b>Hausman test</b>	chi 2= 9.67**	chi 2 = 61.69***
<b>Efectos fijos temporales (Test Parm)</b>	F= 2.44**	F=3.21**
<b>Wooldridge test</b>	F= 72.447***	F= 14.597***
<b>Modelo Óptimo</b>	Efectos fijos (corregidos)	Efectos fijos (corregidos)

*Nota.* \*\*\*p<0,01 \*\*p<0,05 \*p<0,1. Se corrigieron los problemas de heterocedasticidad mediante la estimación de errores estándar robustos.

### 6.5.2. Modelo de panel de datos con efectos fijos

Con base a los resultados anteriores, se estimó la siguiente ecuación general para identificar el efecto de la presencia de mujeres en la gerencia sobre la rentabilidad:

$$ROA_{it} = \beta_0 + \beta_1 SG_{it} + nX_{it} + \delta_t + \alpha_i + e_{it} \quad (1)$$

$$ROE_{it} = \beta_0 + \beta_1 SG_{it} + nX_{it} + \delta_t + \alpha_i + e_{it} \quad (2)$$

Donde:

- **i** Unidades de estudio= Empresas (265)
- **t** Tiempo= 5 años (2015-2019)
- $\beta_0$  Vector de intercepto de n parámetros
- $SG_{it}$  Variable explicativa del modelo definida como el sexo del gerente
- $X_{it}$  Variables de control
- $\delta_t$  Variable dicotómica de efectos fijos temporales
- $\alpha_i$  Características no observables
- $e_{it}$  Término de error

### 6.5.3. Presentación de los resultados

Los resultados del análisis evidencian que no existe una relación estadísticamente significativa entre la presencia de mujeres en la gerencia y la rentabilidad (medida como ROA y ROE). Estos resultados se relacionan a los obtenidos por Tresierra, Flores, & Samamé (2016). Pues, en su investigación encontraron que no hay relevancia entre el género del gerente y los resultados financieros de una muestra de empresas peruanas.

En la tabla 37, se puede evidenciar que la rentabilidad del activo y patrimonio presentan una relación inversa con la presencia de mujeres en la gerencia. Sin embargo, el valor p de los resultados no es relevante. Por tanto, se concluye que en el contexto ecuatoriano no existe relación entre el sexo del gerente general y la rentabilidad. Lo que puede estar relacionado a que tanto las líderes femeninas como los masculinos presentaron niveles de educación similar. No obstante, es evidente que la presencia femenina en el ámbito directivo de las empresas es escasa. A pesar de que no existan diferencias abismales entre las habilidades de hombres y mujeres para ejercer estos cargos.

**Tabla 37**

*Relación entre la existencia de mujeres gerentes y la rentabilidad*

<b>Variables</b>	<b>ROA</b>	<b>ROE</b>
Presencia de Mujeres en la gerencia	-0,2377 (0,0367)	-0,0718 (0,0528)
Tamaño Empresa	-0,0212 (0,0318)	0,0671 (0,0532)
Endeudamiento	-0,0002 (0,0001)	0,01396*** (0,0052)
Productividad	-0,0201 (0,0216)	-0,0502 (0,03795)
Efectos fijos individuales (empresa)	Sí	Sí
Efectos fijos temporales	Sí	Sí
Nº Observaciones	1,325	1,325
Nº Empresas	265	265

Nota. Los errores estándar robustos se muestran en paréntesis. \*\*\* $p < 0,01$  \*\* $p < 0,05$  \* $p < 0,1$

## 6.6. Cumplimiento de objetivos e hipótesis

En la tabla 35, se describe un resumen del cumplimiento de los objetivos específicos e hipótesis del estudio.

**Tabla 38**

*Cumplimiento de hipótesis y objetivos de investigación*

Objetivos e Hipótesis	Cumplimiento	Resultados
<b>OE1:</b> Analizar la evolución de la participación de las mujeres en la gerencia general durante el periodo de estudio (2015-2019) y examinar su proporción por región, para determinar los lugares en los que existe una mayor inclusión de la mujer.	✓	Los resultados evidencian que durante el periodo de estudio (2015-2019) cerca del 26 % de empresas tuvieron una gerente mujer, con un ritmo de crecimiento promedio de 3,7 % anual. Asimismo, se evidencia que existe una mayor inclusión de la mujer en las empresas pequeñas con un promedio de participación del 28 %. Con relación a la actividad económica se encontró que en los sectores económicos de Enseñanza e Industrias Manufactureras existe mayor equidad de género en los cargos gerenciales.
<b>H1:</b> En la región Costa existe menor inclusión de la mujer en cargos gerenciales.	x	La primera hipótesis de investigación se rechazó debido a que los hallazgos del estudio demuestran que en la región del Litoral existe mayor inclusión de la mujer en cargos gerenciales. La cual fue de 32 % en promedio cada año.
<b>OE2:</b> Evaluar el estilo de liderazgo (transformacional, transaccional o laissez faire) de las mujeres que ejercen cargos en la alta gerencia durante el año 2019.	✓	El análisis factorial y de varianza ANOVA, evidenciaron que el liderazgo femenino tiene rasgos transformacionales, transaccionales y de laissez faire. Sin embargo, tiene una mayor tendencia hacia el estilo transformacional. Incluso, este componente llega a ser más alto en las mujeres que los hombres.
<b>OE3:</b> Determinar si el liderazgo femenino influye de manera positiva, fuerte y significativa en la rentabilidad de las empresas ecuatorianas durante el año 2019.	✓	En el presente estudio se determinó que el componente de liderazgo femenino no se relaciona de manera positiva, fuerte y significativa con la rentabilidad. Sin embargo, se evidenció que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa con el crecimiento de las ventas.
<b>H2:</b> La participación de mujeres en la gerencia general se relaciona en forma fuerte, positiva y significativa con el ROA de las empresas ecuatorianas.	x	Esta hipótesis se rechazó debido a que no se encontró una relación significativa entre el estilo de liderazgo femenino y la rentabilidad, medida a través del ROA.
<b>H3:</b> La participación de mujeres en la gerencia general se relaciona en forma fuerte, positiva y significativa con el ROE de las empresas ecuatorianas.	x	Esta hipótesis se rechazó debido a que no se encontró una relación significativa entre el estilo de liderazgo femenino y la rentabilidad, medida a través del ROE.
<b>OE4:</b> Evaluar si el sexo del gerente general influye en el rendimiento financiero de las empresas ecuatorianas durante el periodo 2015-2019.	✓	El análisis de datos de panel con efectos fijos, evidenció que no existe relación entre el sexo del gerente y la rentabilidad (medida a través del ROA y ROE).

*Nota.* La tabla resume los hallazgos de la investigación con relación a los objetivos e hipótesis.

## **Capítulo V:**

### **7. Propuesta**

En el siguiente capítulo, se describe la propuesta que surge con base a los hallazgos de la investigación. El principal objetivo de este apartado, es reconocer la importancia de la integración de la mujer en cargos gerenciales, con la finalidad de incentivar a las organizaciones a reconocer los beneficios supeditados de esta inclusión.

Así pues, se presentan dos secciones. En la primera, se realiza una breve introducción acerca de la inclusión del liderazgo femenino en las empresas alrededor del país. En la segunda, se aborda el desarrollo de la propuesta la cual se fundamenta en las prácticas recomendadas por organismos internacionales como la ONU, la CEPAL y la OIT.

#### **7.1. Introducción**

En Ecuador, existe una marcada predilección por contar con el liderazgo masculino en las empresas. Pues, como se evidenció en el capítulo anterior los hombres ejercen más del 70 % de los puestos gerenciales. Lo cual evidencia la brecha de género en el ámbito laboral. A pesar, de que entre hombres y mujeres no exista una diferencia significativa entre habilidades. Por lo que la principal duda que surge es: ¿Cuáles son los factores que inciden en este hecho?

La ONU Mujeres (2021), considera que en Latinoamérica las brechas laborales entre mujeres y hombres se deben a la escasa flexibilidad en el horario de trabajo, desconocimiento de los empleadores acerca de las deficiencias en los procesos de contratación y auto minusvaloración femenina. En cambio, la CEPAL (2019) considera que los aspectos culturales acerca del rol reproductivo y de cuidado son los que frenan el desarrollo femenino.

Lastimosamente, es un hecho que el techo de cristal al cual se enfrentan las mujeres es una problemática que estanca el progreso. Para la OIT (2017), esta situación se traduce como “pérdida de talento femenino (p. 16)”, la cual genera un impacto social y económico negativo, puesto que la participación de mujeres en el nivel directivo de las empresas genera beneficios.

Por ejemplo, en la presente investigación se encontró que en el contexto ecuatoriano las mujeres gerentes, se encuentran más preparadas que sus pares masculinos. De tal forma que cerca del 61 % cuentan con una educación de nivel superior (tecnología, tercer nivel y cuarto nivel), frente al 48 % de los varones. Asimismo, es evidente que las mujeres llegan más rápido a la gerencia; ya que su edad promedio es de 46 años, mientras que la edad de los hombres es de 51 años.

Asimismo, los hallazgos sugieren que, aunque no existe relación entre la rentabilidad y el género del gerente general. Existe una relación positiva entre el liderazgo femenino y el crecimiento en ventas. Hecho que evidencia las ventajas de contar con mujeres en cargos para la toma de decisión. Puesto que las habilidades transformacionales de la mujer le permiten crear estrategias para empoderar a sus colaboradores y proyectar una imagen positiva a los stakeholders.

A la luz de lo anterior, resulta necesario reconocer que el escenario laboral de las mujeres en el país necesita atención y un cambio paulatino que contribuyan a mejorar su vida profesional. Con la finalidad de construir espacios profesionales equitativos y con igualdad de oportunidades para acceder a cargos de liderazgo en el entorno empresarial. Por lo tanto, a continuación, se presentan un conjunto de prácticas que pueden ayudar a resolver el problema y generar un escenario más justo e inclusivo.

## **7.2. Desarrollo de la Propuesta**

La presente propuesta está orientada al sector público y privado ecuatoriano. En primer lugar, se presenta un breve análisis acerca de la gestión del Consejo Nacional para la Igualdad de Género<sup>14</sup> del último año (2020). Puesto que no existen un enfoque profuso para la creación de proyectos que beneficien el desarrollo de la mujer como agente de cambio. Más adelante, se presentan algunas políticas públicas para contribuir al desarrollo del liderazgo femenino.

Posteriormente, se presenta una serie de recomendaciones para el sector privado. Las cuales fueron recopiladas a través de las sugerencias de Organizaciones Internacionales, como la ONU y la OIT, que buscan promover la equidad en los espacios de trabajo. En ese sentido, se pretende proponer un instrumento que sirva para incentivar la participación de la mujer en los ejes de: educación y capacitación, toma de decisiones y autonomía económica

### ***7.2.1. Análisis enfoque de actuación del Consejo Nacional para la Igualdad de Género***

Durante el año 2020, el Consejo enfocó su gestión en la formulación de políticas públicas para garantizar la igualdad y prevenir la discriminación a causa del género, fortalecimiento de la participación de mujeres y grupos LGBTI en las instituciones públicas y seguimiento al cumplimiento de los derechos humanos acerca de igualdad. De tal forma, que los entregables fueron la: Agenda para la igualdad, Estudios acerca de la igualdad de género, Herramientas técnicas para construir indicadores de género, Estadísticas acerca de situación de las mujeres e Informes técnicos a distintos organismos del Estado (Consejo Nacional para la Igualdad de Género, 2020).

---

<sup>14</sup> Organismo del Estado que se especializa en asegurar el ejercicio de los derechos de la mujer que constan en la normativa internacional y la nacional (Consejo Nacional para la Igualdad de Género, 2020).

Tabla 39

*Principales Logros del CNIG durante el 2020*

Eje	Entregable
<b>Objetivo 1.</b> - Formular políticas públicas para alcanzar la igualdad y no discriminación a causa del género.	
<b>Generación y Gestión De Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicación de las investigaciones:</li> <li>• "Del silencio a la visibilidad: derechos de las mujeres lesbianas en Ecuador".</li> <li>• "Diferencias en matemáticas entre niños y niñas, con perspectiva de género".</li> <li>• "La situación del derecho al trabajo de las mujeres y brechas de género frente al marco normativo vigente, reformas laborales y económicas".</li> <li>• "Embarazo en mujeres adolescentes con discapacidad, su vinculación con la violencia basada en género y los desafíos del cuidado humano (2017)".</li> <li>• "Cuerpos que sí importan".</li> </ul>
<b>Información Estratégica Cuantitativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización Documento Mujeres y Hombres en Cifras IV.</li> <li>• Asesoría Técnica en la "Generación de estadísticas de género para la construcción de indicadores de la Agenda 2030 ODS 5".</li> </ul>
<b>Asistencia Técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al Ministerio del Ambiente para la formulación e implementación del: "Plan de acción de Género y cambio climático".</li> <li>• A Petroecuador para la incorporación del enfoque de género en su gestión.</li> <li>• A la Secretaria de Derechos Humanos para la actualización del "Plan Nacional de Prevención y Erradicación de la Violencia contra las Mujeres".</li> <li>• Al Ministerio de Defensa, en la revisión de la "Encuesta en línea mujeres y hombres (de tropa) de las Fuerzas Armadas".</li> <li>• Al Ministerio del Interior en la mesa técnica del Registro Único de Violencia.</li> <li>• A la Comisión de Estadísticas de Seguridad con la creación del mecanismo "Grupos de Fortalecimiento del Registro de Femicidio".</li> <li>• A la Fiscalía General del Estado con la definición de variables sobre orientación sexual e identidad de género.</li> </ul>
<b>Objetivo 2.</b> - Promover el enfoque de género en las diferentes funciones del Estado e instituciones del sector público.	
<b>Diseño De La Normativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación del documento: "Norma Técnica para la Transversalización del Enfoque de Género en la gestión pública".</li> </ul>
<b>Participación Política Femenina</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de cuatro reglamentos relacionados al encabezamiento de listas por mujeres y jóvenes para el último proceso electoral.</li> <li>• Capacitación mediante Webinar: "Género y Política Pública".</li> <li>• Revisión del proceso de Observancia a las reformas de la Ley Orgánica Electoral Código de la Democracia al CNE.</li> </ul>
<b>Asistencia Técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEVAL) con la finalidad de incorporar el enfoque de género en instrumentos técnicos internos.</li> <li>• Realización de un convenio con el Ministerio del Trabajo para el diseño del curso sobre políticas públicas y presupuestos para la igualdad de género.</li> <li>• Asesoría al Plan toda una Vida Misión la</li> </ul>
<b>Eje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entregable</b></li> </ul>

Continúa

<b>Robustecimiento De Mecanismos Interinstitucionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación del Plan de Acción de la Mesa para los Derechos de las Trabajadoras Remuneradas del Hogar (TRH).</li> <li>• Incorporación del enfoque de género en el cambio climático.</li> <li>• Participación en el Comité Interinstitucional de Coordinación para la Prevención de Trata de Personas y Tráfico Ilícito de Migrantes y Protección a sus Víctimas.</li> <li>• Participación en la Mesa Técnica del Registro Único de Violencia liderada por la Secretaría de Derechos Humanos, el Ministerio de Gobierno y el Consejo de la Judicatura.</li> </ul>
<b>Fortalecimiento De La Perspectiva De Género En Los GADs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de la metodología para el fortalecimiento de capacidades en género a actores locales, para su formación y capacitación.</li> <li>• Creación de espacios de diálogos con la sociedad civil, organizaciones sociales de mujeres y personas LGBTI, para la articulación de la Agenda Nacional de las Mujeres y la Igualdad de Género ANMIG y el empoderamiento de mujeres y personas LGBTI.</li> <li>• Asistencia técnica para la realización de instrumentos como la Ordenanza sobre población LGBTI y la propuesta de Ordenanza sobre Niñez y Adolescencia.</li> </ul>
<b>Participación de la Sociedad Civil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatoria para conformar el Consejo Consultivo de Mujeres y del Consejo Consultivo de Personas LGBTI.</li> <li>• Presencia en las redes sociales para incentivar el enfoque de género en la sociedad.</li> </ul>
<b>Objetivo 3. – Evaluar el cumplimiento de la garantía y protección de los derechos humanos en materia de igualdad y no discriminación en razón de género.</b>	
<b>Vulneración de Derechos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución de procesos de observancia para identificar amenazas o vulneraciones de derechos.</li> <li>• Difusión a las organizaciones políticas acerca de la discriminación en los mensajes de campañas electorales.</li> </ul>
<b>Armonización de la Normativa para la Igualdad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y propuestas a diversos cuerpos normativos como el proyecto de reforma al Código Orgánico de Niñez y Adolescencia.</li> <li>• Asistencia en la "Herramienta Técnica de Análisis de Género en los Proyectos de Ley".</li> </ul>
<b>Compromisos Internacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de Informes técnicos acerca de avances en el cumplimiento de los Derechos Humanos de mujeres y personas LGBTI.</li> <li>• Realización de informes de derechos humanos de las mujeres y personas LGTBI para organismos como la OEA, CIDH, el Sistema de Naciones Unidas, Parlamento Andino y OIT.</li> <li>• Participación en foros internacionales como la XIV Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe</li> </ul>
<b>Cooperación Internacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de la interacción institucional del mecanismo especializado en género con organismos cooperante CARE, GIZ, EUROSOCIAL, UNFPA, ONU MUJERES y CHILDFUND para crear productos y otros insumos que aportan a la formulación, transversalización y observancia de políticas públicas.</li> </ul>

*Nota.* La tabla muestra los principales logros obtenidos con relación a los objetivos que se propuso el Consejo Nacional para la Igualdad de Género durante el año 2020. En el cual se puede apreciar que no existen suficientes esfuerzos destinados al empoderamiento femenino en temas de liderazgo y oportunidades económicas. Tomado del CNIG (2020). Rendición de cuentas 2020. Obtenido de: <https://www.igualdadgenero.gob.ec/wp-content/uploads/2021/04/INFORME-DE-RENDICI%C3%93N-DE-CUENTAS-CNIG-2020.pdf>

### **7.2.1.1. Oportunidades de Mejora**

En virtud de lo anterior, existen tres ejes claves en los cuales puede incursionar el Consejo Nacional para la Igualdad de Género con la finalidad de apoyar el desarrollo de las mujeres en el ámbito de liderazgo y empoderamiento. Los cuales fueron propuestos en la *Declaración y Plataforma de Acción de Beijing* y han sido ampliamente estudiados por organismos internacionales como la CEPAL y la OIT. A continuación, se desarrollan las oportunidades de mejora con relación a dichos ejes:

#### ***7.2.1.1.1. Educación y Capacitación para las mujeres***

El acceso equitativo a la educación ha sido una de las profusas preocupaciones del gobierno. De tal forma, que los esfuerzos se han orientado a erradicar el analfabetismo femenino, así como incrementar la participación de las mujeres en carreras técnicas y científicas. Como se evidencia en los resultados de este estudio, el número de hombres y mujeres que han accedido a la educación superior es proporcional. De hecho, existe un incremento favorable en el porcentaje de mujeres que tienen un título de tercer y cuarto nivel en comparación a los hombres (ONU Mujeres, 2021).

En ese sentido, las oportunidades de mejora deben estar orientadas a cuidar que la proporción de hombres y mujeres con acceso a la educación se mantenga. Por lo que se debe evitar a toda costa que las tasas se reviertan en favor de alguno. Pues, el propósito principal es contar con ciudadanos preparados sin hacer una distinción especial por su sexo. Por otra parte, en armonía con el objetivo de convertir a las mujeres en agentes de cambio es necesario que el entorno educativo conserve un enfoque de género que aliente a mujeres y niñas a desarrollar su potencial. Con base a la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995), existen tres objetivos indispensables para alcanzarlo (véase figura 39).

**Figura 39**

*Oportunidades de mejora con base a objetivos (Mujer y Educación)*



*Nota.* La figura muestra los principales objetivos que permiten garantizar una educación con enfoque en el empoderamiento y el liderazgo, con base a la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995). En los cuales se debe prestar atención a las proporciones de mujeres que se inclinan a estudiar carreras técnicas y formular programas que apoyen su inserción en sectores donde predomina el liderazgo masculino.

Con base a lo anterior, la OIT (2017) propone que las condiciones bajo las cuales se puede mejorar el ejercicio del liderazgo femenino, se deben sustentar en el incremento paulatino de oportunidades que potencialicen el talento de las mujeres.

Algunas de las consideraciones más importantes son:

- Promover carreras educativas enfocadas en la ciencia a más mujeres.
- Garantizar trayectorias profesionales con enfoque de género.
- Promover la participación de mujeres en ambientes dominados tradicionalmente por hombres.

### 7.2.1.1.2. Autonomía económica

En este eje, las propuestas se orientan a dos aspectos claves: mujer-pobreza y mujer-economía. La intervención del Estado en estos puntos se debe orientar hacia acciones de sensibilización, campañas, medidas de financiamientos y facilidad para acceder a recursos. Además, debe estar acompañado por una fuerte política pública que impacte en el marco normativo. Bajo esa perspectiva, el desarrollo del liderazgo femenino debe orientarse a la promoción y acceso a puestos de trabajo en el nivel directivo; es decir, se debe ampliar las oportunidades laborales. A continuación, se presentan las medidas que se deben priorizar para mejorar las tasas de participación femenina en las gerencias:

**Figura 40**

*Autonomía Económica femenina*



*Nota.* La figura indica las recomendaciones que los Estados deben adoptar para fortalecer la participación de la mujer en la economía. Adaptado de CEPAL (2019). “Planes de igualdad de género en América Latina y el Caribe Mapas de ruta para el desarrollo”.

### 7.2.1.1.3. Toma de decisiones

Fortalecer la autonomía de la mujer le permite convertirse en un agente de cambio. De allí, que el liderazgo femenino permita mejorar las condiciones sociales, económicas y políticas de este grupo. Es importante, que la mujer se involucre en el ejercicio del poder ya que en la mayoría de niveles en los cuales se toman decisiones se encuentra subrepresentada. El Estado debe asegurar espacios suficientes en los cuales se desarrollen las capacidades de la mujer para liderar (véase figura 41).

**Figura 41**

*Mujer y Toma de decisiones*



*Nota.* La figura muestra los tres ejes bajo los cuales se puede beneficiar el empoderamiento femenino para la toma de decisiones. Adaptado de CEPAL (2019). "Planes de igualdad de género en América Latina y el Caribe Mapas de ruta para el desarrollo". *Observatorio de Igualdad de Género. Estudios.*

La ONU establece que los objetivos estratégicos para lograr esta incorporación se basan en adoptar mecanismos que garanticen el acceso de mujeres a las estructuras de poder y aumentar las capacidades femeninas para la adopción de decisiones en los niveles directivos de las empresas. Para lo cual algunas de las medidas que se deben aplicar son desarrollar mecanismos de cuotas que aseguren la participación femenina y crear sistemas de asesoramiento para mujeres que carecen de experticia en este ámbito.

### 7.2.1.2. Beneficios del desarrollo del liderazgo femenino

Los beneficios asociados a la gestión empresarial con enfoque de género son amplios. Pues, entre los principales aportes se encuentra que se mejora la reputación corporativa, existe diversidad de pensamiento, se mejora la toma de decisiones e incluso se incrementa la capacidad de innovación. Esto, debido a que se aprovecha en forma eficiente el capital humano de las organizaciones. Es decir, el empoderamiento económico que se le otorga a la mujer para ser partícipe de puestos donde se debe ejercer el liderazgo, hacen que se pueda potenciar sus habilidades (Organización Internacional del Trabajo , 2017).

En la figura 42, se muestran los principales beneficios asociados del empoderamiento femenino en la economía y toma de decisiones:

**Figura 42**

*Beneficios del liderazgo femenino*



*Nota.* La figura indica los beneficios del liderazgo de la mujer en cuatro ámbitos básicos como lo es el mercado trabajo, la empresa, la educación y el costo de oportunidad que se percibe al obstaculizar su trayecto en la toma de decisiones. Adaptado de OIT (2017). La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe.

### 7.2.2. Presentación de la Propuesta

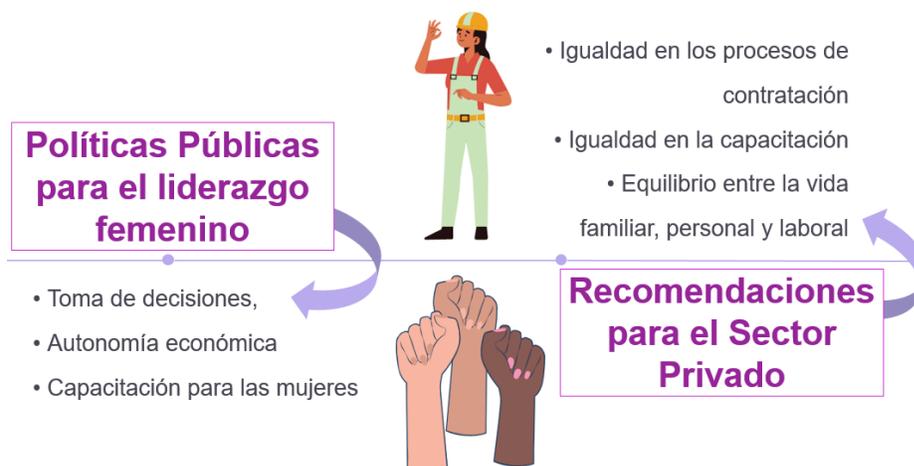
La incorporación femenina en la economía la posiciona como un capital valioso tanto para la sociedad como para las empresas. Por tanto, para potenciar el desarrollo femenino es necesario implementar políticas públicas y contar con el apoyo del sector privado. Pues estas acciones ayudarán a reconocer el imprescindible valor de la mujer como agente de cambio.

Por ello, en primer lugar, se presenta una propuesta para el sector público ecuatoriano que permitirá acercarse a esta visión. La cual está orientada al Consejo Nacional de Identidad de Género y se elaboró con base a la *Declaración y Plataforma de Acción de Beijing* (1995), al igual que con las recomendaciones de la CEPAL para la región.

En segundo lugar, para el sector privado se presenta una serie de recomendaciones recopiladas de las Organizaciones Internacionales que buscan promover la equidad en los espacios de trabajo alrededor del mundo, tales como la ONU Mujeres y la OIT. A continuación, se detalla cada uno:

#### Figura 43

##### Propuesta



*Nota.* La figura muestra los ejes de la propuesta con base a los resultados de la investigación y las recomendaciones de los organismos internacionales.

### **7.2.2.1. Políticas Públicas para el liderazgo femenino**

Dado que el alcance de la investigación se enfocó en el liderazgo femenino. Los tres ejes de la propuesta están orientados en la: educación y capacitación para las mujeres, autonomía económica y toma de decisiones. Los cuáles fueron planteados en la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995) como los pilares para empoderar a las mujeres.

La CEPAL (2019), considera que la capacitación se relaciona con el ámbito educativo para fortalecer la participación femenina en ámbitos dominados generalmente por hombres. La autonomía económica se refiere a la superación de la pobreza y mejores oportunidades para las mujeres. Finalmente, la toma de decisiones se asocia con una mayor proporción de féminas en los espacios de poder públicos y privados.

En las siguientes secciones, se presenta cada uno de los ejes con un análisis acerca del contexto, los desafíos a enfrentar y la matriz de políticas públicas. Bajo los cuales se podrá comprender las razones por las que es necesario emprender un proyecto que impulse la participación de la mujer en el liderazgo, así como un camino de acción para lograrlo.

En el contexto se comparan los resultados obtenidos en la investigación con las principales propuestas para fortalecer el liderazgo femenino y reducir las barreras producto de las desigualdades de género. En el análisis de los desafíos, se mencionan los principales retos que afronta el Estado para poder mejorar cada uno de los ejes. Finalmente, en la matriz de políticas públicas se mencionan los principales objetivos que se deben cumplir en cada eje para alcanzar el desarrollo de las mujeres. Además, se presentan las líneas de acción, los indicadores, los organismos responsables y la alineación de la propuesta con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

### **7.2.2.1.1. Eje: Educación y Capacitación para las mujeres**

#### **Contexto:**

En la presente investigación, se encontró que las mujeres gerentes cuentan con niveles de educación similares a los hombres. Incluso, casi la mitad (45 %) de líderes femeninas cuenta con un título de tercer nivel. A diferencia, de sus colegas varones de los cuáles aproximadamente el 33 % cuenta con este grado académico. En ese sentido, es conveniente señalar que el nivel de instrucción académica no implica un obstáculo para las mujeres, ya que se encuentran preparadas.

Sin embargo, tienen una escasa participación en las gerencias (26 %). Además, en algunos sectores la presencia femenina es particularmente baja. Como el de Transporte y Almacenamiento (15 %). Por ello, el enfoque de educación y capacitación para las mujeres debe estar orientado a incentivar el desarrollo de aptitudes propias del liderazgo y la erradicación de estereotipos con base a los sectores que tradicionalmente son dominados por la fuerza laboral masculina.

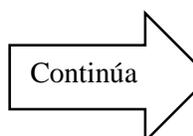
#### **Desafíos:**

Los desafíos que enfrenta el país se basan en un sistema de educación que fortalezca la perspectiva de género e incluya programas que refuercen la aspiración de niñas y jóvenes para ejercer el liderazgo. Para lo cual deberá optar por el rediseño de planes de estudio que incluyan esta perspectiva. Además, de que se debe realizar una evaluación a la normativa del Ministerio de Educación y la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e innovación para verificar si garantizan un enfoque adecuado para la igualdad de género.

Tabla 40

Matriz de políticas públicas: Educación y Capacitación para las Mujeres

<b>Componente: Pedagogía con enfoque de género</b>					
<b>Objetivos</b>	<b>Línea de Acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsables/ Involucrados</b>	<b>Relación ODS</b>	
Garantizar la transversalidad del enfoque de género en todos los niveles del modelo educativo.	Implementar un enfoque educativo que identifique los mecanismos de la cultura patriarcal para poder transformarlo hacia la igualdad de género.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de políticas implementadas con enfoque de igualdad de género en el sistema educativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerio de Educación</li> <li>Senescyt</li> <li>Consejo de Igual de Género (apoyo técnico)</li> <li>Secretaría Deporte</li> <li>Ministerio Cultura</li> <li>Consejo de Igual de Género (apoyo técnico)</li> </ul>	<b>Objetivo 4:</b>	
	Capacitar a los docentes en todos los niveles educativos en la inclusión de la perspectiva de género dentro de su pedagogía.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de libros y material didáctico que incorporen conceptos sobre la equidad de género.</li> <li>Proporción de docentes capacitados en programas de estudio, acerca del enfoque de género en las aulas (por cada nivel de educación).</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Educación de Calidad</li> </ul>	<b>Objetivo 5:</b>
	Promover campañas digitales de sensibilización en el entorno escolar, respecto a los problemas de género. Impulsar actividades grupales culturales, deportivas y de recreación libres de estereotipos con base al género y con igual proporción femenina y masculina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de campañas digitales de sensibilización escolar realizadas en cada periodo educativo.</li> <li>Tasa de interacción de los usuarios con las publicaciones digitales.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Igualdad de Género</li> </ul>	<b>Objetivo 10:</b>
<b>Componente: Mujeres en la ciencia</b>					
Incentivar la formación profesional femenina en carreras científicas y técnicas.	Facilitar el acceso a las niñas, adolescentes y mujeres a información sobre profesiones en carreras científicas y técnicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de mujeres matriculadas en carreras científicas y técnicas en las Instituciones de Educación Superior.</li> <li>Número de campañas escolares acerca de la participación de la mujer en la investigación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministerio de Educación</li> <li>Senescyt</li> <li>Consejo de Igual de Género (apoyo técnico)</li> </ul>	<b>Objetivo 4:</b>	
	Ofrecer acompañamiento de orientación profesional a las adolescentes, en el nivel de educación secundario. Impulsar campañas escolares acerca de la participación de la mujer en la investigación. Ofrecer charlas a las estudiantes de instituciones educativas de nivel secundario, acerca de los programas las carreras en ciencias y técnicas, por parte de las Instituciones de Educación Superior			<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de mujeres que registran un título superior en carreras científicas y técnicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Educación de Calidad</li> <li>Igualdad de Género</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>Reducción de las desigualdades</li> </ul>	



---

**Componente: Capacitación femenina**


---

Promover programas de capacitación femenina en las diferentes áreas de conocimiento.	Incentivar la participación de mujeres y niñas en oportunidades de enseñanza extraescolares (grupos estudiantiles, talleres, voluntariados o clubes) para mejorar sus oportunidades educativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de mujeres que participan en los cursos creados con temática de emprendimiento, educación financiera e inteligencia emocional dirigido para mujeres y niñas.</li> <li>• Número de servicios de guardería gratuitos para las madres.</li> <li>• Número de programas flexibles de capacitación para mujeres en centros cercanos a sus barrios o comunidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Educación</li> <li>• Senescyt</li> <li>• Consejo de Igual de Género (apoyo técnico)</li> <li>• GAD cantonales</li> </ul>	<b>Objetivo 4:</b>
	Garantizar el acceso a sistemas de capacitación de calidad para mujeres en temas de emprendimiento, educación financiera e inteligencia emocional			<b>Objetivo 5:</b>
	Establecer mecanismos que permitan a las mujeres continuar con sus procesos de formación.			<b>Objetivo 10:</b>
				Educación de Calidad
				Igualdad de Género
				Reducción de las desigualdades

---

**Componente: Liderazgo femenino**


---

Implementar un programa de orientación para mujeres y niñas orientado al autoestima y el liderazgo, para fortalecer su capacidad de la solución de conflictos y defensa de sus derechos.	Promover en las instituciones educativas de nivel primario y secundario programas dirigidos a mujeres y niñas para potenciar el liderazgo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de programas de liderazgo ofertados a estudiantes mujeres.</li> <li>• Proporción de mujeres que terminan los programas de liderazgo.</li> <li>• Número de charlas y programas acerca del liderazgo en cada nivel educativo.</li> <li>• Proporción de instituciones educativas de nivel secundario inscritas en los concursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Educación</li> <li>• Consejo de Igual de Género (apoyo técnico)</li> <li>• Senescyt</li> </ul>	<b>Objetivo 4:</b>
	Desarrollar paneles de expertos y charlas motivacionales acerca del liderazgo femenino en las instituciones de educación.			<b>Objetivo 5:</b>
	Crear concursos entre instituciones de educación orientados a la resolución de problemas sociales, económicos o culturales en el país, liderados por estudiantes mujeres.			<b>Objetivo 10:</b>
				Educación de Calidad
				Igualdad de Género
				Reducción de las desigualdades

*Nota.* La tabla muestra la propuesta orientada hacia el eje de educación y capacitación para las mujeres con base a las principales recomendaciones de la *Declaración y Plataforma de Acción de Beijing* (1995). Los cuales están orientados a promover el liderazgo femenino con base a una educación que respete el enfoque de género e implemente programas para la capacitación de niñas, adolescentes y mujeres para otorgarles mayores oportunidades. Además, se tomó en cuenta las principales recomendaciones de la CEPAL (2019) para empoderar a las mujeres.

### **7.2.2.1.2. Eje: Autonomía económica**

#### **Contexto:**

Según Global Entrepreneurship Research Association (2020), Ecuador es el país con mayor tasa de emprendimiento femenino alrededor del mundo. Además, las ecuatorianas inician a edad temprana a administrar su propio negocio (entre 25 y 35 años). Por ello, en los resultados de la presente investigación se encontró que las mujeres llegan a las gerencias más rápido que los hombres. Sin embargo, el motivo que las impulsa se debe a que buscan un medio para ganarse la vida, ya que el empleo es escaso en el país.

Según la CEPAL (2019), las limitaciones para el adelanto de la mujer en materia económica se relacionan al acceso limitado de recursos productivos y políticas fiscales desiguales. En virtud de ello, es indispensable crear políticas públicas que ayuden a las mujeres a fortalecer su autonomía económica a través del cierre de las brechas económicas y el apoyo del sector financiero. Incluyendo como claves principales el acceso femenino a activos tangibles, productos financieros e igualdad salarial.

#### **Desafíos:**

Los principales retos que enfrenta el país se relacionan al mercado laboral, ya que las mujeres son las más afectadas por el empleo informal<sup>15</sup> y la diferencia salarial<sup>16</sup> (INEC, 2021). Sumado a que se debe reducir y eliminar la discriminación por acoso sexual en el trabajo, la discriminación racial y la discriminación por obligaciones reproductivas. Hecho que en definitiva impide fortalecer el liderazgo femenino.

---

<sup>15</sup> En trimestre I de 2021, casi la mitad de las mujeres (48,6 %) se encuentran en el sector informal de la economía (INEC, 2021).

<sup>16</sup> En trimestre I de 2021, las mujeres recibieron aprox 12 % menos en su salario que los hombres (INEC, 2021).

Tabla 41

## Matriz de políticas públicas: Autonomía económica para las Mujeres

<b>Componente:</b> Empoderamiento Económico (Acceso equitativo a los recursos productivos)				
<b>Objetivos</b>	<b>Línea de Acción</b>	<b>Indicador</b>	<b>Responsables/ Involucrados</b>	<b>Relación ODS</b>
Facilitar el acceso de las mujeres a los recursos productivos para que puedan generar ingresos propios de forma sostenible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el acceso de mujeres a los recursos productivos (tierra, capital y propiedad intelectual).</li> <li>Implementar programas de acceso a crédito y acompañamiento financiero a las MIPYMES, mediante regímenes impositivos diferenciados.</li> <li>Fortalecer el enfoque de igualdad de género en las instituciones públicas del país, responsables de implementar lineamientos para cerrar las brechas financieras ente hombres y mujeres.</li> <li>Crear programas de capacitación flexibles para mujeres en temas relacionados a educación financiera, políticas impositivas y manejo de presupuestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coefficiente de Gini por sexo.</li> <li>Proporción de mujeres que participan en los programas de acceso a créditos.</li> <li>Proporción del presupuesto del Estado destinado a invertir en políticas para la igualdad de género.</li> <li>Número de emprendimientos emergentes de mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo.</li> <li>Ministerio de Economía y Finanzas</li> <li>Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca</li> <li>Consejo de Igual de Género</li> </ul>	<p><b>Objetivo 1:</b> Fin de la Pobreza</p> <p><b>Objetivo 5:</b> Igualdad de Género</p> <p><b>Objetivo 8:</b> Trabajo decente y crecimiento económico</p> <p><b>Objetivo 10:</b> Reducción de las desigualdades</p>
<b>Componente:</b> Mercado Laboral Igualitario				
Promover la participación equitativa de la mujer en el mercado laboral, mediante la reducción del empleo informal, las diferencias salariales y el desempleo femenino.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reforzar el marco legal aplicable en el ámbito laboral en contra de la discriminación por concepto de género, con énfasis en los procesos de contratación, ascensos y acceso a seguridad social.</li> <li>Eliminar la segregación laboral por género en espacios que requieran niveles altos de especialización, mediante planes de carrera y movilidad ascendente en el trabajo.</li> <li>Implementar sistemas de cuotas para incorporar mujeres en los niveles directivos.</li> <li>Elaborar programas de incubadoras empresariales para mujeres con la finalidad de incrementar el valor agregado y crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proporción de mujeres afiliadas al Seguro Social.</li> <li>Proporción de mujeres en cargos directivos.</li> <li>Porcentaje de la brecha salarial.</li> <li>Porcentaje de trabajo informal femenino</li> <li>Porcentaje de emprendimientos femeninos que cumplan con la característica de <i>establecidos</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consejo de Igual de Género</li> <li>Ministerio de Inclusión económica y social</li> <li>Ministerio del Trabajo</li> </ul>	<p><b>Objetivo 1:</b> Fin de la Pobreza</p> <p><b>Objetivo 5:</b> Igualdad de Género</p> <p><b>Objetivo 8:</b> Trabajo decente y crecimiento económico</p> <p><b>Objetivo 10:</b> Reducción de las desigualdades</p>

Continúa

---

**Componente: Redistribución del trabajo no remunerado**


---

Impulsar la corresponsabilidad masculina y femenina en el ámbito familiar y laboral mediante cambios normativos e incentivos apropiados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuantificar el trabajo no remunerado realizado por las mujeres con el fin de emprender campañas que reconozcan la importancia de redistribuir las obligaciones domésticas y de cuidado.</li> <li>• Mantener actualizados los datos del trabajo de mujeres y hombres mediante la elaboración de la cuenta satélite de trabajo no remunerado de encuestas sobre el uso de tiempo.</li> <li>• Garantizar mediante leyes o estímulos fiscales que las empresas faciliten y mejoren el sistema de las licencias por maternidad y paternidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de hombres y mujeres en el trabajo no remunerado.</li> <li>• Proporción de establecimientos de cuidado infantil respecto a la demanda de niñas y niños menores a 5 años.</li> <li>• Índice de Paridad del tiempo de trabajo no remunerado en actividades domésticas y cuidado personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo de Igual de Género</li> <li>• Ministerio de Inclusión económica y social</li> <li>• Ministerio del Trabajo</li> <li>• Instituto Nacional de Estadísticas y Censos</li> </ul>	<p><b>Objetivo 1:</b> Fin de la Pobreza</p> <p><b>Objetivo 5:</b> Igualdad de Género</p> <p><b>Objetivo 8:</b> Trabajo decente y crecimiento económico</p> <p><b>Objetivo 10:</b> Reducción de las desigualdades</p>
--	---	--	---	--

---

**Componente: Mujeres en actividades económicas emergentes**


---

Fomentar la participación de las mujeres en actividades económicas emergentes con la finalidad de desarrollar espacios con equidad de género.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar la capacitación femenina en nuevas formas de emprendimientos relacionados a la tecnología, la ecología y energías renovables.</li> <li>• Fortalecer las alianzas estratégicas con el sector privado a través de la certificación en el programa “Sello de Igualdad de Género” con la finalidad de disminuir las brechas laborales.</li> <li>• Incorporar productos y servicios financieros orientados al desarrollo de actividades productivas para emprendimientos femeninos mediante seguros agrícolas, créditos para exportación y asesorías financieras.</li> <li>• Impulsar el liderazgo femenino a través de un sistema de monitoreo y apoyo a los emprendimientos de las zonas rurales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de emprendimientos femeninos en zonas rurales.</li> <li>• Porcentaje de gerentes mujeres en empresas dedicadas al desarrollo de productos tecnológicos, ecológicos y energías renovables.</li> <li>• Número de mujeres que acceden a productos financieros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo de Igual de Género</li> <li>• Ministerio de Inclusión económica y social</li> <li>• Ministerio del Trabajo</li> <li>• Ministerio de Economía y Finanzas</li> <li>• Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca</li> </ul>	<p><b>Objetivo 1:</b> Fin de la Pobreza</p> <p><b>Objetivo 5:</b> Igualdad de Género</p> <p><b>Objetivo 8:</b> Trabajo decente y crecimiento económico</p> <p><b>Objetivo 10:</b> Reducción de las desigualdades</p>
---	---	--	---	--

---

*Nota.* La tabla muestra la propuesta orientada hacia el eje de autonomía económica para las mujeres, con base a las principales recomendaciones de la *Declaración y Plataforma de Acción de Beijing* (1995). Los cuales están orientados a promover la independencia femenina con base a oportunidades justas para que las mujeres accedan a los recursos de productivos, así como la eliminación de las brechas laborales en materia de diferencias salariales y discriminación por motivo de género. Se tomó en cuenta las principales recomendaciones de la CEPAL (2019). Las cuales proponen que el tiempo sea considerado como un eje importante para impulsar la corresponsabilidad familiar de hombres y mujeres por concepto de trabajo no remunerado.

### **7.2.2.1.3. Eje: Toma de decisiones**

#### **Contexto:**

En Ecuador la participación de la mujer en cargos donde prevalezca el liderazgo para la toma de decisiones es escaso. Más aún en el sector privado, donde la participación femenina en la gerencia general es de apenas 28 %. A pesar, de que no existan diferencias significativas en los estilos de liderar de hombres y mujeres. Esto, supone que existen barreras que estancan el desarrollo de la mujer para que pueda empoderarse y convertirse en un agente de cambio.

En ese sentido, se deben adoptar medidas que permitan empoderar a las mujeres. A través, de la superación de arquetipos sociales y culturales, que consideran las responsabilidades familiares y de cuidado como el *ámbito de lo femenino*. Lo cual empequeñece la capacidad de liderazgo de las mujeres. De allí que en el país se deba ampliar el debate acerca de la *distribución equitativa del poder*.

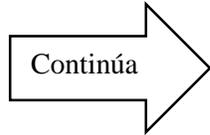
#### **Desafíos:**

Los principales retos que debe afrontar el país se encuentran arraigados entorno a las percepciones sociales del rol de la mujer. Lo que repercute en menos oportunidades para que pueda participar en la toma de decisiones en los espacios públicos y privados. Esta desigualdad ocurre porque todavía no se divide de forma equitativa el trabajo. Pese a que existe un amplio marco normativo que busca la equidad de género. Por ello, es necesario que el Estado *garantice y controle* el cumplimiento jurídico que favorece la igualdad entre hombres y mujeres en todas las configuraciones políticas, económicas, culturales y sociales.

**Tabla 42**

*Matriz de políticas públicas: Toma de decisiones para las Mujeres*

<b>Componente: Cultura ciudadana</b>				
Objetivos	Línea de Acción	Indicador	Responsables/ Involucrados	Relación ODS
Impulsar cambios culturales en beneficio de la igualdad de género, para garantizar el empoderamiento femenino a través de su autonomía para la toma de decisiones.	Incrementar espacios sociales y culturales que fomenten una nueva cultura ciudadana basada en la igualdad de hombres y mujeres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de programas implementados para promover la igualdad de género.</li> <li>• Proporción de hombres que participan en programas para incentivar una nueva masculinidad.</li> <li>• Proporción de mujeres en cargos directivos en el entorno político y social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo de Igual de Género</li> <li>• Ministerio de Inclusión económica y social</li> <li>• Ministerio de Educación</li> <li>• Ministerio de Cultura y Patrimonio</li> </ul>	<b>Objetivo 4:</b> Educación de Calidad
	Incentivar la participación ciudadana de niñas, jóvenes y mujeres en espacios que fomenten el liderazgo ciudadano para crear proyectos en beneficio de sus comunidades.			<b>Objetivo 5:</b> Igualdad de Género
	Impulsar el principio de paridad de género en todos los niveles de poder en el entorno político y social			<b>Objetivo 10:</b> Reducción de las desigualdades
<b>Componente: Fortalecimiento Liderazgo femenino</b>				
Fortalecer la capacidad de liderazgo de las mujeres para incrementar su participación en las esferas de toma de decisiones.	Brindar asistencia a niñas y mujeres para fortalecer su autoestima a través de talleres en espacios comunitarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de programas orientados a potenciar las habilidades de liderazgo femenino.</li> <li>• Porcentaje de mujeres que acuden a talleres para fortalecer su autoestima</li> <li>• Número de empresas que solicitan asesoramiento para impulsar políticas de equidad de género.</li> <li>• Número de escuelas de capacitación política dirigidas a mujeres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo de Igual de Género</li> <li>• Ministerio de Inclusión económica y social</li> <li>• Ministerio de Educación</li> <li>• Ministerio del Trabajo</li> </ul>	<b>Objetivo 4:</b> Educación de Calidad
	Crear un sistema de asesoramiento para mujeres orientados en oratoria, capacidad para tomar decisiones y autoafirmación.			<b>Objetivo 5:</b> Igualdad de Género
	Impulsar campañas que fomenten relaciones laborales no discriminatorias y procesos de selección imparciales.			<b>Objetivo 8:</b> Trabajo decente y crecimiento económico
Ofrecer asesoramiento a empresas del sector privado para impulsar políticas de equidad de género en los espacios de trabajo.	Crear escuelas de capacitación política dirigido a mujeres para desarrollar sus habilidades de liderazgo.	<b>Objetivo 10:</b> Reducción de las desigualdades		
<b>Componente: Equidad en los puestos de decisión</b>				



Incrementar la participación femenina en las instancias, sociales, sindicales y empresariales, en los niveles directivos; para potenciar su capacidad en la toma de decisiones.	<p>Fortalecer la participación política de las mujeres mediante capacitaciones y asesoramiento constante, que garanticen que sus decisiones sean tomadas en cuenta para beneficio de la equidad de género.</p> <p>Desarrollar sistemas de cuotas en las organizaciones sociales para incrementar la participación de las mujeres en puestos directivos.</p> <p>Impulsar las iniciativas de mujeres jóvenes que involucren su capacidad para liderar, mediante concursos para resolver problemas en sus comunidades.</p> <p>Implementar políticas que impulsen la participación de mujeres discriminadas por condición de raza, edad, orientación sexual u otro tipo de discriminación, en coaliciones sociales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de militantes políticas que participan en los programas de capacitación.</li> <li>• Porcentaje de mujeres que lideran partidos políticos</li> <li>• Porcentaje de mujeres jóvenes que participan en los programas para potencializar las capacidades de liderazgo.</li> <li>• Proporción de mujeres que lideran las instancias sociales, sindicales y empresariales.</li> <li>• Número de leyes promulgadas en favor de la distribución equitativa del poder.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo de Igual de Género</li> <li>• Ministerio de Inclusión económica y social</li> <li>• Ministerio de Educación</li> <li>• Ministerio del Trabajo</li> </ul>	<p><b>Objetivo 4:</b></p> <p>Educación de Calidad</p> <p><b>Objetivo 5:</b></p> <p>Igualdad de Género</p> <p><b>Objetivo 8:</b></p> <p>Trabajo decente y crecimiento económico</p> <p><b>Objetivo 10:</b></p> <p>Reducción de las desigualdades</p>
---	---	--	---	---

**Componente:** Instrumentos para el empoderamiento femenino

Adoptar un marco normativo y regulatorio que garantice la aplicación de las iniciativas en beneficio del empoderamiento femenino.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear el “Observatorio para la Igualdad de Género”, que garantice el cumplimiento del marco normativo y los instrumentos aplicables para el empoderamiento femenino y la progresiva disminución de desigualdades por cuestiones de género.</li> <li>• Monitorear la aplicación del marco normativo en beneficio de la igualdad de género.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de leyes promulgadas en favor de la equidad de género.</li> <li>• Tiempo de creación del Observatorio para la Igualdad de Género.</li> <li>• Número de reglamentos en beneficio del empoderamiento femenino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejo de Igual de Género</li> <li>• Ministerio de Inclusión económica y social</li> <li>• Secretaría Nacional de Planificación y desarrollo.</li> </ul>	<p><b>Objetivo 5:</b></p> <p>Igualdad de Género</p> <p><b>Objetivo 10:</b></p> <p>Reducción de las desigualdades</p>
---	---	---	--	--

*Nota.* La tabla muestra la propuesta orientada hacia el eje de toma de decisiones para las mujeres, con base a las principales recomendaciones de la *Declaración y Plataforma de Acción de Beijing* (1995). Además, se tomó en cuenta las principales recomendaciones de la CEPAL (2019). Las cuales proponen que es necesario reforzar los programas en beneficio del empoderamiento femenino con un marco legal robusto y con instituciones que supervisen el cumplimiento de los objetivos y programas propuestos.

### 7.2.2.2. Programa para la igualdad de género en el Sector Privado

El desarrollo del liderazgo femenino requiere del apoyo del sector privado. Por ello, es de vital importancia que las empresas cuenten con un *Plan para la Igualdad de Género*. El cual tiene por objeto, incentivar cambios en la cultura organizacional que contribuyan a cerrar las brechas de género (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2019).

En la figura 43, se muestra una metodología para emprender esta planificación. La cual tiene como pilares: la igualdad en los procesos de contratación y capacitación; e incentiva el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral. Adviértase que la presente guía contiene los puntos relevantes de un sistema para el empoderamiento de la mujer. Por lo que podrá ser adaptado a las necesidades de cada empresa.

**Tabla 43**

*Pasos para la igualdad empresarial*



Nota. La figura muestra los pasos a seguir para alcanzar la igualdad de género en el entorno empresarial. Con base a las sugerencias de PNUD (2019), Organización Internacional del Trabajo (2016) y ONU Mujeres (2016).

### 7.2.2.2.1. Paso 1: Compromiso de la Organización

#### ¿En qué consiste?

Es un compromiso que asume la organización para implementar una política empresarial de equidad de género y debe expresarse desde la alta gerencia. Por ello, debe formalizarse por escrito, plasmarse en los documentos corporativos y comunicarse a toda la empresa (Organización Internacional del Trabajo, 2016).

#### ¿Cómo hacerlo?

En primer lugar, es necesario que la dirección asuma el principio de igualdad laboral como un objetivo estratégico. Posterior, a ello se debe expresar de forma pública que la empresa adoptará este compromiso. Por lo cual, deberá elaborar una estrategia de comunicación que evidencie las medidas para cumplir este proceso. Finalmente, deberá constituir un *Comité de Igualdad* que vele el cumplimiento de esta decisión (véase figura 44).

#### Figura 44

##### *Paso 1: Asumir el Compromiso*



*Nota.* La figura muestra los pasos para formalizar el compromiso de la dirección para el Plan de Igualdad. Adaptado de ONU Mujeres (2016).

- **Formalizar el compromiso de la dirección por escrito:**

El máximo representante de la empresa, debe expresar por escrito la voluntad de iniciar el *Plan para la Igualdad de Género*. Debido a que las disposiciones de este nivel, son las que constituyen el rumbo de la organización. Es imprescindible, que la dirección recuerde en todo momento que este cambio tendrá como resultado beneficios en los niveles de productividad, rentabilidad y competitividad. Se muestra un ejemplo de la carta de compromiso. con base a las recomendaciones de la ONU Mujeres (2016). la

### **COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LAS POLÍTICAS CORPORATIVAS**

*“(Razón social de la empresa), expresa su compromiso con la implementación de políticas que garanticen la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, evitando la discriminación directa o indirecta por motivo de género. Considerando este principio como parte de la Política Corporativa, con la finalidad de fomentar prácticas justas en todos los ejes de la organización, especialmente en el área de Recursos Humanos. De acuerdo con las recomendaciones de Organismos Internacionales que definen este principio como una práctica sostenible para fomentar la equidad en los espacios de trabajo.*

Dichas prácticas, serán aplicables en cada ámbito de la administración de la empresa incluidos los procesos de selección y contratación, la capacitación, la seguridad social, la política salarial y las jornadas laborales. Mediante la ejecución de un Plan para la igualdad de género que será implementado por un comité especial (conformado de forma paritaria por miembros de la empresa y representaciones de los colaboradores), el cual velará por el fiel cumplimiento de estas prácticas en toda la extensión de la organización.”

#### **Firma**

*(Representante del máximo nivel de la organización)*

Nombre:

Cargo:

#### **Lugar y Fecha**

- **Asumir Públicamente el compromiso:**

La alta gerencia deberá pronunciar públicamente su deseo de incorporar la perspectiva de género en su cultura organizacional. Con la finalidad de incrementar el interés de otras empresas para formar parte de esta iniciativa. Además, de que esta acción constituye parte de la Responsabilidad Social empresarial. De esta manera, se logrará crear un impacto significativo en los derechos laborales tanto de hombres como mujeres (ONU Mujeres, 2016).

- **Elaborar una estrategia de comunicación:**

Para asumir un compromiso real desde la gerencia con la igualdad laboral, es necesario instaurar un proceso de comunicación exitoso tanto a nivel interno como externo. Para el primero, es necesario dar a conocer al personal la voluntad de instaurar procesos administrativos más justos, a través del uso de los medios digitales de la empresa como el correo y la intranet. Para la estrategia externa, deberá difundir sus compromisos mediante redes sociales y canales digitales (Organización Internacional del Trabajo, 2016).

- **Conformar el comité de igualdad:**

El Comité de Igualdad, tendrá como objeto instaurar el Plan. Entre sus funciones estarán el diagnóstico de la normativa vigente, la elaboración de la política de género, la puesta en marcha del plan, los procesos de auditoría interna y la difusión de los resultados. Además, debe estar conformado por un conjunto de tres a nueve colaboradores y mantener equilibrio entre el número de mujeres y hombres. Cabe destacar que entre sus miembros debe designarse a un representante de la Alta Gerencia, Recursos Humanos y Agrupaciones Sindicales (Organización Internacional del Trabajo, 2016).

### 7.2.2.2.2. Paso 2: Autoevaluación Empresarial

#### ¿En qué consiste?

En esta etapa, se debe realizar un análisis profuso acerca de la situación de la organización respecto a la igualdad de oportunidades que ofrece a mujeres y hombres. El cual aborda el estudio de las características del personal y sus condiciones laborales (véase figura 45). Esto permitirá identificar las prácticas que acrecientan las brechas de género, para cambiarlas y reemplazarlas por buenas prácticas corporativas (ONU Mujeres, 2016).

Este proceso, proporciona los datos necesarios para elaborar la nueva Política para la equidad de género. Es decir, permite identificar las áreas en que la empresa presenta debilidades o amenazas, así como sus fortalezas y oportunidades. A partir de lo cual se elabora el *Informe de diagnóstico*. Mismo que recopila las conclusiones y recomendaciones para mejorar las condiciones de paridad (Organización Internacional del Trabajo, 2016).

**Figura 45**

*Aspectos a analizar en el diagnóstico empresarial*



Nota. La figura muestra los ejes que deben analizarse con perspectiva de género en el diagnóstico (Organización Internacional del Trabajo, 2016).

## ¿Cómo hacerlo?

El diagnóstico de la empresa con perspectiva de género consta de cuatro etapas fundamentales. La primera se refiere a la planificación del cronograma de trabajo y la comunicación a toda la empresa del diagnóstico que se llevará a cabo. Posterior a ello, debe iniciarse la recopilación de información respecto a las condiciones vigentes para la igualdad de género. Una vez, realizado el paso anterior se debe proceder a verificar y analizar los datos obtenidos. Finalmente, se debe elaborar el Informe de diagnóstico que identifica los aspectos que se deben mejorar y fortalecer en la organización.

- **Planificación con perspectiva de género**

En este punto se busca, marcar la ruta de acción que tomará la empresa. Para ello, el Comité de Igualdad partirá de los compromisos y metas fijadas por la alta dirección. Con esta información, elaborará un cronograma de trabajo para diagnosticar la situación actual. El cual deberá incluir a cada departamento de la organización. Una vez definido esto, deberá comunicar a todos los trabajadores la forma en que participaran, los objetivos y beneficios asociados a este proceso (Organización Internacional del Trabajo, 2016).

- **Recopilación y Análisis de información**

El proceso de recopilación de información dependerá de cada tipo de empresa. Por ejemplo, en las empresas grandes se podrá trabajar con muestras aleatorias para evaluar los datos. Por otra parte, las técnicas que se pueden utilizar son variadas y deberán ocuparse según crea conveniente el Comité de Igualdad. Algunas técnicas son: encuestas, entrevistas formales, revisión documental, análisis de indicadores y observación. Una vez recopilados los datos de deberán procesar y analizar. En la tabla, se muestran algunos ejemplos:

Tabla 44

Recolección de información para el diagnóstico con perspectiva de género

Eje	Filosofía, Cultura y Estructura empresarial	Características del personal	Proceso de Selección y Contratación	Planes de Carrera y Capacitación	Remuneración	Equilibrio entre la vida familiar, personal y laboral
<b>Objetivo</b>	<i>Evaluar la Filosofía, Cultura y Estructura empresarial, para determinar si cuentan con enfoque de género.</i>	<i>Identificar las características del personal a través de datos cuantitativos.</i>	<i>Evaluar los procesos de selección para identificar si existen prácticas que acentúen las brechas laborales de género.</i>	<i>Identificar si existen prácticas en los planes de carrera y capacitación que generen brechas entre hombres y mujeres.</i>	<i>Verificar la existencia de prácticas y políticas que garanticen la igualdad salarial por igual tipo de trabajo</i>	<i>Examinar si existen políticas que promuevan el Equilibrio entre la vida familiar, personal y laboral de los colaboradores</i>
<b>Indicadores &amp; Datos a recopilar</b>	Sector en que participa la empresa.	Porcentaje de trabajadores por sexo.	Revisión del proceso formal de contratación (perfiles, mecanismos de selección, exámenes de salud, entre otros).	Existencia de planes de carrera y capacitación	Distribución de los trabajadores por sexo y salario	Distribución de la jornada laboral por sexo
	Actividades que desempeña la empresa.	Proporción de trabajadores por grupos etarios.	Existencia de prácticas informales en los procesos de selección	Frecuencia de capacitaciones por sexo	Valor por hora de trabajadores y trabajadores	Existencia de un programa para licencias maternas y paternas
	Composición de la misión, visión y valores.	Distribución de trabajadores por sexo con base en los departamentos en que laboran	Requisitos que se solicitan para atraer nuevo personal (edad, nivel educativo, sexo, entre otros).	Número de promociones del personal por sexo	Existencia de apertura para negociación salarial por competencias	Existencia de beneficios empresariales para el cuidado de la familia (guarderías, flexibilidad en el horario de trabajo, etc.)
	Objetivos y estrategias	Porcentaje de ausentismo laboral por sexo	Medios de difusión utilizados para atraer personal	Tiempo en que se promociona al personal a un nuevo puesto	Presencia de políticas de igualdad de remuneración entre hombres y mujeres	Número de semanas aprobadas para licencias de maternidad y paternidad
	Composición por género de la estructura organizacional	Distribución de trabajadores por sexo con cargas familiares	Existencia de políticas para incorporar mujeres, minorías étnicas o personas con discapacidad	Existencia de talleres de sensibilización sobre género y acoso sexual en el trabajo.	Existencia de una metodología para determinar los salarios	Existencia de talleres de sensibilización sobre la corresponsabilidad familiar de hombres y mujeres
Funciones de cada área de la empresa.	Porcentaje de hombres y mujeres en puestos de directivos o gerenciales	Existencia de barreras (estereotipos o prejuicios) para asignar hombres o mujeres en determinadas áreas.	Acciones para incentivar el liderazgo femenino, de minorías étnicas o personas con discapacidad.	Porcentaje de trabajadores que reciben bonificaciones especiales por desempeño por sexo	Proporción de hombres y mujeres que solicitan permisos para atender emergencias familiares.	

Nota. La tabla muestra los objetivos de la recopilar información de cada eje de la vida laboral. Además, se presentan los indicadores e información que permiten identificar los mecanismos que debe reforzar la empresa para asegurarse de ofrecer igual oportunidades a hombres y mujeres. Elaborado a partir de las recomendaciones de la OIT (2016).

- **Informe de Diagnóstico**

El informe de diagnóstico, es el documento preliminar para la elaboración del Plan de igualdad. Se compone de cuatro secciones: La ficha técnica, las características generales de la empresa, el análisis de la situación actual de la organización e incluye la propuesta donde se establecen las oportunidades de mejora. Para ello, se muestra un ejemplo con base las recomendaciones de la OIT (2016) y el Ministerio de Trabajo y

Asuntos :

**Contenido**

<b>Ficha técnica</b> .....	I
Información General de la Organización.....	I
Información de Contacto .....	I
Información del tipo de informe .....	I
<b>Introducción</b> .....	I
Carta del Comité de igualdad.....	I
Objetivos del informe.....	I
Políticas Actuales.....	I
<b>Caracterización de la empresa</b> .....	I
Organigrama .....	I
FODA.....	I
Posicionamiento en el Mercado.....	I
Conformación de la Nómina de empleados.....	I
<b>Análisis</b> .....	I
Presentación de los resultados .....	I
Sobre cualificación femenina o masculina .....	I
Composición y evolución de la nómina.....	I
Fortalezas y debilidades en el proceso de Selección y Contratación.....	I
Segregación laboral.....	I
Riesgos de exclusión laboral por motivo de género .....	I
Percepción de los empleados sobre las políticas vigentes de igualdad de género .....	I
Oportunidades de Mejora.....	I
<b>Propuesta</b> .....	I
Propuesta para el Área de Recursos Humanos .....	I
Propuesta para el Área Comercial .....	I
Propuesta para el Área financiera .....	I
Propuesta para el área de producción .....	I
<b>Anexos</b> .....	I
Cronograma .....	I
Estructura de Cuestionarios empleados .....	I
Estructura de Fichas para recopilar información de los empleados.....	I

### **7.2.2.2.3. Paso 3 y 4: Elaboración y Ejecución del plan**

#### **¿En qué consiste?**

En la siguiente etapa es imprescindible que se emita una política de género. La cual deberá contener las propuestas del informe de diagnóstico y se plasmará en el Plan. Por tanto, deberá estar orientado a eliminar las prácticas laborales que ocasionan las brechas. Las características principales de este plan son:

- Objetivo y estrategias con perspectiva de género.
- Gestión y planificación organizacional con perspectiva de género.
- Coherente con los propósitos de la alta dirección.
- Alcanzable en un plazo prudencial de tiempo.

Naturalmente, la elaboración de este programa debe validarse por un especialista en brechas de género y aprobarse por la alta gerencia de la empresa.

#### **¿Cómo hacerlo?**

Este plan debe crearse en conjunto con el Comité de Igualdad y diverso personal de la organización. Por lo que desde el inicio de la etapa de planificación es necesario difundirlo a todo el equipo de trabajo. Para que este programa sea exitoso el área de recursos humanos y la planificación estratégica de la empresa implementará medidas para la igualdad de condiciones, de discriminación positiva y de transversalización de enfoque de género. Las cuales se mencionan en la tabla 45. Finalmente, se deberá plantear un sistema de indicadores para evaluar el cumplimiento del plan (Organización Internacional del Trabajo, 2016).

Tabla 45

Medidas del plan para implementar el Plan para la Igualdad de Género

Medidas	Proceso de Selección y Contratación	Planes de Carrera y Capacitación	Remuneración	Equilibrio entre la vida familiar, personal y laboral
<b>Igualdad de condiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar que el proceso de selección de personal no incluya un lenguaje sesgado, para que mujeres y hombres puedan postularse.</li> <li>Verificar que el proceso de contratación sea por competencias (evitar discriminación por edad, sexo o raza).</li> <li>Erradicar los procesos discriminatorios (preguntas acerca del estado civil, número de hijos, finanzas personales, ideologías, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar que los planes de carrera se elaboren con base a las habilidades de los colaboradores.</li> <li>Difundir a todas las trabajadoras y trabajadores las condiciones para acceder a planes de capacitación según las habilidades que necesitan potenciar.</li> <li>Erradicar los criterios que favorezcan la promoción de varones con base únicamente a su género.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecer una metodología para asignar los salarios con base a la carga laboral y competencias del puesto.</li> <li>Evitar que los salarios de mujeres y hombres sean diferentes, siempre que involucren la misma carga laboral.</li> <li>Evaluar periódicamente los salarios para evitar brechas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instaurar una política equitativa para otorgar licencias de maternidad y paternidad.</li> <li>Facilitar el proceso de permisos laborales para atender asuntos familiares, sin penalizar a los trabajadores.</li> <li>Establecer un programa para servicio de guardería.</li> </ul>
<b>Discriminación positiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir como política un porcentaje mínimo de participación para personas con discapacidad</li> <li>Instaurar un sistema de cuotas para incentivar el liderazgo femenino en los puestos de gerencia.</li> <li>Buscar profesionales mujeres para puestos ocupados tradicionalmente por varones y viceversa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar capacitaciones al personal femenino para desarrollar sus capacidades de liderazgo e inteligencia emocional.</li> <li>Elaborar un programa para desarrollar las competencias femeninas en nuevos cargos.</li> <li>Facilitar la promoción de trabajadores en situación de vulnerabilidad con base a sus competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instaurar un sistema de bonificaciones para trabajadoras mujeres cabezas de hogar, con base a su rendimiento.</li> <li>Incrementar el salario de mujeres que se han capacitado en nuevas competencias para su cargo y han aumentado su productividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover campañas para el uso equilibrado del tiempo familiar, personal y laboral.</li> <li>Crear programas de becas para los hijos de los trabajadores con problemas económicos.</li> <li>Programar jornadas flexibles de trabajo para los colaboradores con cargas familiares.</li> </ul>
<b>Transversalización de enfoque de género</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar perfiles profesionales para cada puesto laboral en la empresa basado en competencias intrínsecas a las actividades del cargo y habilidades actitudinales. Erradicando todo tipo de sesgo por motivo de género.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar una estrategia de comunicación libre de sesgos por motivo de género.</li> <li>Crear un módulo digital para dar seguimiento a las estrategias de planes de carrera y capacitaciones, por parte de los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar al área de recursos humanos para instaurar políticas salariales con enfoque de género para evitar brechas.</li> <li>Transparentar el valor de los sueldos y salarios de todos los trabajadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulsar campañas acerca de la corresponsabilidad familiar de hombres y mujeres.</li> <li>Desarrollar una política para considerar las licencias de paternidad equiparables a las de maternidad.</li> </ul>

Nota. La tabla muestra los tipos de medidas que pueden adoptar las empresas para realizar el Plan. Las cuales se elaboraron con base a las recomendaciones de la OIT (2016).

La implementación del plan se desarrollará una vez que se plantearon los objetivos, estrategias, acciones, indicadores, responsables, tiempo de implementación y presupuesto. En la tabla 46, se presenta un ejemplo.

**Tabla 46**

*Ejemplo para el plan de Igualdad de Género*

<b>Plan para un Sistema Integrado de Gestión de la Igualdad de Género</b>	
<b>Contenido</b>	<b>Aspectos a analizar</b>
<b>Introducción</b>	Detallar las áreas y aspectos de la empresa que deben mejorar para conseguir igualdad de oportunidades, con base a los resultados del diagnóstico.
<b>Objetivos estratégicos del plan</b>	Incluir el objetivo general y los específicos, establecidos por la alta gerencia de la empresa. Los cuales deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y determinar un tiempo de acción.
<b>Estrategias del plan</b>	Describir pormenorizadamente las acciones que se van a realizar en cada una de las áreas y niveles de la organización. Las cuales deberán recopilar el tiempo y los responsables.
<b>Mecanismos evaluación</b>	Definir los indicadores mediante los cuales se evaluará el cumplimiento de cada una de las estrategias para alcanzar la igualdad. Los cuales deben desagregarse en tres dimensiones. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición de los resultados (cumplimiento de los objetivos)</li> <li>• Medición del proceso (adaptación de la empresa),</li> <li>• Medición del impacto en la organización (disminución o eliminación de las brechas laborales)</li> </ul>
<b>Cronograma</b>	Instaurar una agenda con las actividades propuestas para llevar un mecanismo de evaluación riguroso y medir los objetivos en el tiempo fijado.
<b>Presupuesto</b>	Describir el presupuesto asignado para cada una de las estrategias planteadas junto con la aprobación de la alta gerencia.

*Nota.* La tabla muestra el contenido más relevante de un plan para la Igualdad de Género. Con base a las sugerencias de la OIT (2016) y el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España (2011).

#### 7.2.2.2.4. Paso 5: Seguimiento y evaluación

El proceso de seguimiento consiste en verificar el grado de cumplimiento del plan y tiene por objeto determinar si las acciones empleadas son las correctas o, caso contrario, identificar si se deben emplear nuevas estrategias. Para llevar a cabo este proceso, es necesario apoyarse en el sistema de indicadores desarrollado en la etapa tres. La tabla 47 profundiza cada uno de los niveles de medición que se deben analizar.

**Tabla 47**

#### *Seguimiento del Plan para la igualdad*

Tipo de medición	Niveles de la etapa de seguimiento Ámbitos a evaluar
<b>Proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad de recursos empleados.</li> <li>• Tasa de aceptación de los colaboradores con los nuevos procesos.</li> <li>• Tasa de adaptación de los colaboradores a los nuevos procesos.</li> <li>• Nivel de satisfacción de los colaboradores con los cambios en los procesos.</li> <li>• Tiempo de implementación de cada acción.</li> <li>• Grado de cumplimiento de las acciones planificadas.</li> <li>• Capacidad de respuesta (tiempo) para solucionar problemas.</li> <li>• Grado de flexibilidad de los procesos para instaurar mejoras en beneficio de la igualdad de género.</li> <li>• Nivel de cumplimiento de los objetivos definidos en el plan de Igualdad.</li> </ul>
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparación del porcentaje de las brechas actuales con las anteriores a la ejecución del plan.</li> <li>• Tiempo de ejecución de las estrategias.</li> <li>• Nivel de reducción de asimetrías para generar igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.</li> </ul>
<b>Impacto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de satisfacción de los trabajadores con los resultados.</li> <li>• Percepción de los stakeholders, sobre los cambios realizados en la empresa para alcanzar la igualdad.</li> <li>• Nivel de paridad entre hombres y mujeres en todas las dimensiones de la organización.</li> </ul>

*Nota.* La tabla muestra los aspectos que se deben evaluar en la etapa 5. Con base a las sugerencias de la OIT (2016) y el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España (2011).

Para el proceso de evaluación, es fundamental analizar cada uno de los ejes del seguimiento. Con la finalidad de instaurar nuevas mejoras en la empresa y alcanzar la igualdad de oportunidades laborales. Una vez realizado este paso, es necesario comunicar los resultados y crear espacios para aceptar sugerencias de los trabajadores y las trabajadoras.

Finalmente, una vez que se haya realizado todo el proceso deberá ser una prioridad de la alta gerencia dar continuidad a la elaboración y ejecución de planes de acción para mejorar las condiciones de igualdad en la empresa OIT (2016). Por ello, debe comprometerse con lo siguiente:

- Asignar los recursos necesarios para ejecutar acciones en beneficio de la igualdad laboral entre hombres y mujeres. Especialmente en los procesos de contratación y capacitación, niveles salariales, y prácticas para mantener el equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral.
- Formar a todos los integrantes de la organización en temáticas relacionadas a la igualdad de género en el entorno empresarial.
- Difundir los resultados de las acciones a las trabajadoras y trabajadores de forma transparente y oportuna.

Estas recomendaciones, permitirán que la organización continúe con la implementación de políticas y prácticas en beneficio de todos sus colaboradores. De tal forma, que las brechas laborales de género se podrán disminuir paulatinamente.

## Capítulo VI

### 8. Conclusiones y Recomendaciones

Los resultados de la presente investigación, son un aporte valioso para ampliar la discusión acerca de la participación femenina en la gerencia dentro del tejido empresarial ecuatoriano. Por ello, en el siguiente apartado se presentan las principales conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron como producto de la investigación. Para lo cual, se aborda cada uno de los objetivos que se plantearon al inicio del estudio. Finalmente, se exponen nuevas líneas de investigación relacionadas a los temas abordados.

#### 8.1. Conclusiones

**Objetivo 1.-** Analizar la evolución de la participación de las mujeres en la gerencia general durante el periodo de estudio (2015-2019) y examinar su proporción por región, para determinar los lugares en los que existe una mayor inclusión de la mujer.

- En el primer apartado del capítulo IV se analiza la participación femenina en la gerencia de forma descriptiva durante el periodo de estudio. Donde se evidencia que, a pesar de la lucha de la mujer por alcanzar representatividad en el ámbito del liderazgo, su representación todavía no es suficientemente visible.
- En la sección 6.1, se evidencia que en Ecuador apenas el 26 % de las empresas contaron con una mujer en la gerencia y la tasa de crecimiento anual fue de 3,7 %. Además, se observa que en ciertos espacios esta participación está aún más mermada. Por ejemplo, en las grandes empresas solo el 16 % tienen una líder femenina; y por tipo de industria, en el sector de Transporte y Almacenamiento, apenas el 15 % cuenta con una gerente mujer.

- Asimismo, para este objetivo se planteó la hipótesis H1: *En la región Costa existe menor inclusión de la mujer en cargos gerenciales*. La cual se rechazó. Puesto que en el análisis descriptivo de la sección 6.1.3, se evidencia que existe una mayor inclusión femenina en las gerencias en esta zona. Lo que se debe a que en el Litoral se encuentra la tasa más alta de nuevos emprendimientos.
- Así pues, resulta evidente que existen barreras que estancan el desarrollo profesional de la mujer. Aunque no existan diferencias significativas entre las capacidades de hombres y mujeres. Pues, como se evidenció en el apartado 6.1.4, más de la mitad de mujeres (60 %) y menos de la mitad de los hombres (48 %) cuentan con títulos de nivel superior. De hecho, aquellas líderes que han logrado incorporarse en la gerencia son mucho más jóvenes que sus pares masculinos.
- Finalmente, en la sección 6.1.5. se describe que las mujeres alcanzan la gerencia más rápido que los hombres, debido a que sus niveles de formación académica son más altos. Sin embargo, son muy pocas las que alcanzan escalar en la estructura organizacional (OIT, 2019). Según Armijos, Camino, Pesantes, & Zambrano (2020), esto sucede debido a que la cultura empresarial no se acopla al mismo ritmo que los esfuerzos de la mujer para superar las barreras del mercado laboral. De allí que, deba apoyarse la nueva lucha del empoderamiento femenino para romper los techos de cristal que todavía persisten.

**Objetivo 2.-** Evaluar el estilo de liderazgo (transformacional, transaccional o laissez faire) de las mujeres que ejercen cargos en la alta gerencia en el tejido empresarial ecuatoriano durante el año 2019.

- En el capítulo I, se evidenció teóricamente que el estilo de liderazgo femenino tiene características transformacionales. Puesto que las mujeres buscan fomentar espacios de trabajo estables y colaborativos. Lo que les permite resolver los problemas desde una perspectiva innovadora y crear espacios laborales participativos.
- Asimismo, en el punto 6.2 del capítulo IV, se corroboró que en Ecuador las líderes femeninas siguen un estilo transformacional. Incluso superan a sus colegas masculinos en esta dimensión. En ese sentido, las variables que predominan en este estilo de liderazgo son la *influencia idealizada* y la *motivación inspiradora*. La primera, busca obtener la confianza del seguidor para reforzar su compromiso. La segunda, genera expectativas positivas en los colaboradores.
- Además, gracias al gráfico de áreas de la sección 6.3.2., se observa que el liderazgo femenino se complementa con la *estimulación intelectual* que busca el empoderamiento de los seguidores y la *consideración individualizada* que ayuda a generar vínculos para orientar al equipo.
- Finalmente, las mujeres combinan este estilo con variables transaccionales como la *respuesta contingente* y la *administración por excepción*, las cuales le permiten utilizar mecanismos de refuerzo positivo para premiar las labores de los trabajadores y fijar límites mediante normas y procesos. De tal forma, que rara vez utilizan cualidades del estilo laissez faire. Puesto que las mujeres buscan involucrarse en todas las áreas de la organización.

**Objetivo 3.-** Determinar si el liderazgo femenino en la gerencia influye de manera positiva y significativa en la rentabilidad de las empresas ecuatorianas durante el año 2019.

- Para este objetivo se planteó la *hipótesis H2: La participación de mujeres en la gerencia general se relaciona en forma fuerte, positiva y significativa con el ROA y ROE de las empresas ecuatorianas*. La cual se rechazó. Debido a que los resultados de la presente investigación evidenciaron que no existe una relación entre el liderazgo femenino y la rentabilidad. Esto se debe a que la participación de mujeres en el ámbito de la toma de decisiones es escasa. Lo que no permite tener una apreciación suficiente acerca de su intervención en los resultados empresariales (Lam, Mcguinness, & Vieito, 2013; Tresierra, Flores, & Samamé, 2016).
- No obstante, en el punto 6.4 del capítulo IV, se evidenció que el liderazgo femenino se asocia positivamente con el crecimiento en ventas. Estos hallazgos, se deben a que las habilidades transformacionales de la mujer le permiten crear estrategias para empoderar a sus colaboradores y proyectar una imagen positiva hacia los stakeholders. Según Iriarte (2011), estas características les permiten ser más empáticas y receptivas para solucionar problemas y fomentar buenas relaciones.

**Objetivo 4.-** Evaluar el rendimiento financiero (ROA y ROE) de las empresas ecuatorianas lideradas por mujeres en el periodo 2015-2019.

- En el quinto apartado del capítulo IV, se evidenció que durante el periodo de estudio (2015-2019) la media del ROA para las empresas lideradas por mujeres fue de 0,113 y de los hombres de 0,098. Mientras que, el ROE para las empresas con líderes femeninas fue de 0,269 y de los varones 0,265.

- No obstante, el análisis mediante la metodología de datos de panel corroboró que no existe una relación estadísticamente significativa entre el sexo del gerente y la rentabilidad de las empresas. Por lo tanto, es importante recalcar que en el caso ecuatoriano el sexo no es una variable que afecte de forma significativa a los resultados empresariales.
- De tal forma que es importante fomentar la integración equitativa de hombres y mujeres en los cargos de toma de decisiones con la finalidad de contribuir al empoderamiento femenino. Puesto que es un hecho que existen una cantidad ínfima de líderes femeninas en el país.

**Objetivo 5.-** Elaborar una propuesta acerca de la importancia de la integración de la mujer en cargos gerenciales en las empresas, con la finalidad de incentivar a las organizaciones a reconocer los beneficios supeditados de esta inclusión.

- En el capítulo V, se puntualiza que el incremento de mujeres en la alta gerencia de las empresas ecuatorianas requiere del acompañamiento del sector público y el apoyo del sector privado. Pues son los ejes que intervienen directamente en su desarrollo profesional. Más aún, porque las causas del estancamiento laboral de las mujeres se deben a políticas públicas débiles para promover la igualdad de género, así como al bajo compromiso de las empresas para mejorar sus políticas internas en beneficio de la paridad.
- La propuesta se orienta al Estado, el cual debe priorizar la creación de proyectos en beneficio de la mujer dentro de tres ejes: *educación y capacitación, autonomía económica y toma de decisiones*. Mientras que el Sector Empresarial debe comprometerse a instaurar *Planes para la Igualdad de género* como parte de su responsabilidad social.

## 8.2. Recomendaciones

- Se recomienda llevar a cabo la propuesta desarrollada en el presente trabajo de investigación. Pues, la escasa participación femenina en el ámbito de la toma de decisiones puede revertirse a través de la colaboración del sector público, privado y la sociedad civil. Por tanto, deben emprenderse campañas en beneficio del empoderamiento de la mujer en donde el espacio familiar, educativo, laboral y social expresen su voluntad para un nuevo cambio en que se incluya a la mujer como un eje aliado para alcanzar el progreso.
- Considerando que existe una relación positiva entre el liderazgo femenino y el crecimiento de las ventas, se recomienda que el Estado garantice el acceso a sistemas de capacitación de calidad para las mujeres en temas de emprendimiento y educación financiera. Con la finalidad de que puedan gestionar y hacer crecer sus emprendimientos.
- Es recomendable que en todos los niveles educativos se garantice la transversalidad del enfoque de género. Con la finalidad de erradicar los mecanismos patriarcales que promueven estereotipos en torno a las habilidades de hombres y mujeres. A través de una pedagogía con perspectiva de género.
- Es importante que el Estado y el Sector Empresarial coordinen esfuerzos para incentivar la participación de las mujeres en la alta gerencia. Sin embargo, el sector público es el agente vital para esta incorporación. Por ello es recomendable que retribuya los esfuerzos de las empresas con incentivos fiscales a causa de la adopción de políticas de igualdad de oportunidades.

### 8.3. Futuras Líneas de Investigación

Finalmente, se exponen brevemente nuevas líneas de investigación con relación a las temáticas abordadas en el presente estudio. Las cuáles servirán como un aporte de la academia con el empoderamiento de la mujer.

- La presente investigación se limitó a estudiar la correlación entre el liderazgo femenino y la rentabilidad. No obstante, otros estudios han encontrado relaciones significativas entre el porcentaje de mujeres que forman parte de los consejos administrativos y la rentabilidad. Enfoque, que no se ha explorado en el país. Por lo que un nuevo estudio podría abordarlo. Principalmente, porque se ha encontrado que se necesita al menos una participación del 30 % de mujeres en los consejos para alcanzar resultados satisfactorios (Reyes, 2018; Mendoza, Briano, & Saavedra, 2018; Baldrich, 2019).
- En el alcance del presente estudio, no se incluyó un análisis profuso acerca de las causas de la escasa participación femenina en la gerencia. Por lo cual, resultaría interesante abordar los posibles factores que producen esta brecha. Más aún, porque aspectos como nivel de formación académica o la edad no son determinantes para preferir el liderazgo femenino o masculino. Sino que variables demográficas asociadas a los patrones culturales podrían tener relevancia en los hallazgos. Pues, como se evidenció en los resultados en la región del Litoral existe mayor presencia femenina.

## Referencias

- Adelman. (1961). *Theories of economic growth and development*. California: Stanford University.
- Aguilar, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1), 333-338.
- Aigner, D., & Cain, G. (1977). Statistical Theories of Discrimination in Labor Markets. *Industrial and Labor Relations Review*, 30(2), 175-187.
- Andrade, C. (2011). *La producción y la rentabilidad*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Anker, R. (1997). La segregación profesional entre hombres y mujeres: Repaso de las teorías. *Revista Internacional del Trabajo*, 116(3), 343-368.
- Armijos, M., Camino, S., Pesantes, A., & Zambrano, M. (2020). *Informe sobre perspectivas de género en los cargos directivos de las empresas ecuatorianas 2013-2018*. Quito: OPEV; SCVS; Universidad Espíritu Santo; ESAI Business School.
- Arrow, K. (1973). "The Theory of Discrimination". In *Discrimination in Labor Markets*. Princeton University Press.
- Asamblea Nacional. (21 de Agosto de 2018). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, COPCI. *Registro Oficial Suplemento 351 de 29-dic.-2010*. Quito.
- Asamblea Nacional República del Ecuador. (31 de enero de 2018). Ley para prevenir y erradicar la violencia contra las mujeres. *Ley 0 Registro Oficial Suplemento 175 de 05-feb.-2018*. Quito.

- 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.
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Baldrich, V. (2019). Mujeres en juntas directivas en Colombia y su efecto en el desarrollo de las empresas. *Universidad de los Andes - CEDE*, 1-39.
- Banco Central del Ecuador. (2020). *BCE*. Obtenido de Información financiera: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Bass, B. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York: Free.
- Bass, B., & Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, California.: Consulting Psychologist Press.
- Bastidas, C. (2018). *Diferencias de género, el techo de cristal en España, dificultades de acceder a puestos de responsabilidad*. Castellón de la Plana: Universitat Jaume I.
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207-221.
- Berzkalne, I., & Zelgalve, E. (2014). Return on Equity and Company characteristics: an empirical study of industries in Latvia. *International Days of Statistics and Economics*(8), 94-103.
- Bucheli, F. (2015). *Equidad de Género en las Instituciones de Educación Superior*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

- Burgos, D., & Vera, M. (2020). *Estudio del empoderamiento del rol de la mujer en las organizaciones: Caso de una empresa de productos de consumo*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Burns, J. (2010). *Leadership*. New York: Harper Perennial Political Classics.
- Cabrera, L., Bethencourt, J., & González, M. (2006). Un estudio transversal retrospectivo sobre prolongación y abandono de estudios universitarios. *Relieve*, 12(1), 105-127.
- Camarena, M., & Saavedra, M. (2018). El techo de cristal en México. *La ventana* (47), 312-347.
- Carreño, F., Vargas, A., & Giraldo, G. (2016). Caracterización del rol actual de la mujer en la gerencia de proyectos en Colombia. *Revista EAN*(83), 2-33.
- Casique, I. (2010). Factores de empoderamiento y protección de las mujeres contra la violencia. *Revista Mexicana de Sociología*, 72(1), 37-71.
- Castaño, C. (2009). *Mujeres y poder empresarial en España*. Madrid: Instituto de la Mujer.
- Castillo, L., & Sánchez, F. (2019). Trabajo en equipo y liderazgo: una propuesta funcional de evaluación de dinámicas internas de grupo. *Actas de las Jenui*, 4(25), 327-334.
- Catalyst. (1995). *Females Board Directors of the Fortune 500*. New York: Catalyst Corporate Board Placement (CBP).
- Catalyst. (marzo de 2020). *Mujeres en juntas corporativas: toma rápida*. Obtenido de <https://www.catalyst.org/research/women-on-corporate-boards/>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Procesos administrativos* (Tercera ed.). Bogotá: Mc Graw-Hill.

Colimba, I. (2012). Guía práctica para la elaboración de muestras. *Estadística aplicada*, 5(3).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe & Organización Internacional del Trabajo. (28 de octubre de 2019). *CEPAL-OIT*. Obtenido de Reducción de las brechas de género en el mercado laboral es crucial para el crecimiento, la igualdad y la disminución de la pobreza en la región: [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_725456/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_725456/lang--es/index.htm)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2019). *Planes de igualdad de género en América Latina y el Caribe: mapas de ruta para el desarrollo*. Santiago: Observatorio de Igualdad de Género en América Latina y el Caribe.

Comisión Europea. (2020). *Cometido del G20*. Obtenido de [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/international-cooperation/international-organisations/g20\\_es](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/international-cooperation/international-organisations/g20_es)

Consejo Nacional para la Igualdad de género. (2018). *CNIG*. Obtenido de Agenda Nacional de las Mujeres y personas LGBT: [https://www.igualdadgenero.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Agenda\\_ANI.pdf](https://www.igualdadgenero.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Agenda_ANI.pdf)

Consejo Nacional para la Igualdad de Género. (2020). *Villalva, N*. Obtenido de Informe de Rendición de Cuentas 2020: <https://www.igualdadgenero.gob.ec/wp-content/uploads/2021/04/INFORME-DE-RENDICI%C3%93N-DE-CUENTAS-CNIG-2020.pdf>

Constitución de la República del Ecuador. (20 de 10 de 2008). [Const.]. Art. 70, 331 y 334. *Registro oficial 449*. Ecuador.

- Contreras, F., Pedraza, J., & Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Perspectivas en psicología*, 8(1), 184-194.
- Corral, Y., & Franco, A. (2015). Procedimiento de muestreo. *Revista Ciencias de la Educación*, 26(46), 151-167.
- De Alba, N., Espinosa, D., & Salazar, Y. (2014). La teoría de la gestión financiera operativa desde la perspectiva marxista. *Economía y desarrollo*, 151(1), 161-173.
- Del Pino, S., Vallejos, R., Améstica, L., & Cornejo, E. (2018). Presencia de las mujeres en la alta gestión universitaria. *Páginas De Educación*, 11(2), 176-198.
- Deloitte. (2018). *Women in the boardroom*. The Deloitte Global Center . Obtenido de Una perspectiva global - 6ta edición: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/risk/articles/women-in-the-boardroom-global-perspective.html>
- Deloitte. (2019). *Mujeres Ejecutivas 2019* (Séptima ed.). Deloitte Ecuador.
- Díaz, E. (2020). Liderazgo transformacional y equidad de género: el caso de estudiantes de posgrado. *Universidad & Empresa*, 22(39), 1-21.
- Eagly, A. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Eagly, A., & Carli, L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, 85, 62-71.
- Eagly, A., & Mladinic, A. (1994). Are people prejudiced against women? Some answers from research on attitudes, gender stereotypes, and judgments of competence. *European Review of Social Psychology*(5), 1-35.

- Echavarri, M., Godoy, J., & Olaz, F. (2007). Diferencias de Género en Habilidades Cognitivas y Rendimiento Académico en Estudiantes Universitarios. *Universitas Psychologica*, 6(2), 319-329.
- Escuela de Negocios de la ESPOL. (2018). *ESPAE ESPOL* . Obtenido de Global Entrepreneurship Monitor (GEM): <https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50078>
- Fajardo, J., & Eras, T. (2019). *Mujeres en la gerencia general, rendimiento financiero de la empresa y acceso equitativo a cargos de alta dirección en el Ecuador*. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del litoral.
- Fernández, C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77), 56-74.
- Fincowsky, E. (2009). *Organización de empresas* (Tercera ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Garcés, K. (2019). *La gestión financiera y la rentabilidad*. Riobamba: Universidad Nacional de Chimborazo.
- García, I., & Montuenga, V. (2019). Brecha salarial por género en Aragón: algunas propuestas para reducirla. *Consejo económico y social de Aragón*, 18(1), 29-35.
- García, J. (2019). *Influencia del liderazgo en la cultura organizacional. Estudio comparativo en pequeñas y medianas empresas de Pichincha (Ecuador)*. La Plata: Universidad Nacional de la Plata.
- Ghemawat, P. (1999). *Strategy and the Business Landscape*. New York: Addison Wesley editorial.

- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera* (Duodécima ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Global Entrepreneurship Research Association. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2019/2020*. London NW1 4SA: London Business School.
- Godoy, L. (2009). Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección. *PSYKHE*, 18(2), 51-64.
- Gomez, J., & Sánchez, M. (2009). La participación de la mujer en los consejos de administración de empresas del Ibex-35. *Revista de Humanidades*, 16, 105-140.
- González, E. (2000). *Variedad estratégica y rentabilidad empresarial*. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Granja, G. (2013). Ecuador: Las mujeres en la gerencia, diagnóstico al 2013 y propuesta para el 2014. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*(188), 1-10.
- Gutiérrez, P. (2011). *Desigualdad laboral en Ecuador: brechas salariales entre hombres y mujeres en la escala superior jerárquica*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Harrigan, K. (1981). Numbers and Positions of Women Elected to Corporate Boards. *Academy of Management Journal*, 24(3), 619-619.
- Hernandez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Ibáñez, M. (2017). Mujeres y Liderazgo ¿Podría ser una salida para lograr la igualdad de género? *Universitat Jaume I*, 29-33.

- Ibasa, A. (2018). *Entorno económico ecuatoriano e impacto en las operaciones crediticias de las COACS*. Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Ibendahl, G. (2018). Comparing the Financial Ratios ROA and ROE. *Kansas State University Department of Agricultural Economics*, 1-4.
- INEC. (2018). *Enesem*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-a-empresas/>
- INEC. (Marzo de 2021). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo Trimestre: enero-marzo 2021: [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Trimestre-enero-marzo-2021/Trimestral%20enero-marzo%202021\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Trimestre-enero-marzo-2021/Trimestral%20enero-marzo%202021_Mercado_Laboral.pdf)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2019). *INEC*. Obtenido de ENEMDU: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo : <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-diciembre-2019/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (noviembre de 2018). *INEC*. Obtenido de Encuesta Estructural Empresarial (ENESEM): <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-a-empresas/>
- Iriarte. (2011). Liderazgo femenino en las organizaciones. *Ethos*, 2(1), 78-101.
- Jara, G., Sánchez, S., Bucaram, L., & García, J. (2018). Análisis de indicadores de rentabilidad de la pequeña banca privada en el Ecuador a partir de la dolarización. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 5(12), 54-76.

- Jewell, J., & Mankin. (2011). What is your ROA? an investigation of the many formulas for calculating Return on Assets. *Academy of Educational Leadership Journal*, 15, 79-91.
- Kabeer, N. (1998). Money can't buy me love? Re-evaluating gender, Credit and Empowerment in Rural Bagladesh. *Brighton: Institute of Development studies*, 12-23.
- Kaplan, D., & Piras, C. (2019). Brechas de género en el mercado laboral Mexicano: Comparaciones internacionales y reomendaciones de política pública. *Revista de economía mexicana*(4), 138-165.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global empresarial* (Decimocuarta ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Labra, R., & Torrecillas, C. (2014). *Guía cero para datos de panel: Un enfoque práctico*. Madrid, uam-Accentur: uam-Accentur.
- Lam, K., McGuinness, P., & Vieito, J. (2013). Género del CEO, compensación ejecutiva y desempeño de la empresa en empresas cotizadas en China. *Pacific-Basin Finance Journa*, 21(1), 1136-1159.
- Lloret, S., Ferreres, A., & Hernández, A. (2014). El análisis factorial exploratorio de los ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Servicio de Publicaciones de la Universidad de Murcia*, 30(3), 1151-1169.
- Llumiquinga, M., & Orellana, A. (2019). *Influencia del liderazgo en la salud financiera de las PYMES Manufactureras de Pichincha*. Sangolquí: ESPE.
- Lupano, M, & Castro, A. (2016). Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación. *Psicología, Cultura y Sociedad*(6), 107-122.

- Lupano, M. (2011). *Liderazgo, Género y Prejuicio: Influencia de los estereotipos de género en la efectividad del liderazgo femenino y actitudes hacia las mujeres líderes*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (Sexta ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Lussier, R., & Achua, C. (2016). *Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (Sexta ed.). México D.F.: Cengage Learning.
- Mainul, A. (2012). Can Return on equity be used to predict portfolio performance? *Economics, Management, and Financial Markets*, 7(2), 132–148.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México D.F.: Pearson Educación.
- Martínez, G., Cortés, M., & Pérez, A. (2016). Metodología para el análisis de correlación y concordancia en equipos de mediciones similares. *Universidad y Sociedad*, 8(4), 65-70.
- Martínez, M., Riquelme, P., Ramírez, N., & Martínez, C. (2019). Análisis de la segregación ocupacional por género en España y la Unión Europea. *Revista Prisma Social*(26), 159-182.
- McKinsey & Company. (1 de Septiembre de 2015). *McKinsey Global Institute*. Obtenido de Still looking for room at the top: Ten years of research on women in the workplace: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/still-looking-for-room-at-the-top-ten-years-of-research-on-women-in-the-workplace>
- Mediavilla, M. (2018). *Liderazgo de la mujer en el área financiera de las PYMES CIIU C10 del Distrito Metropolitano de Quito*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

Mendoza, D., Briano, G., & Saavedra, M. (2018). Diversidad de género en posiciones estratégicas y el nivel de endeudamiento: evidencia en empresas cotizadas mexicana. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época*, 13(4), 631-654.

Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2020). *Noticias*. Obtenido de Economía Violeta beneficiará a cerca de 1 millón de mujeres en el 2020: <https://www.inclusion.gob.ec/economia-violeta-beneficiara-a-cerca-de-1-millon-de-mujeres-en-el-2020/#:~:text=EN%20EL%202020-%E2%80%9CECONOM%C3%8DA%20VIOLETA%E2%80%9D%20BENEFICIA R%C3%81%20A%20CERCA%20DE%201%20MILL%C3%93N,DE%20MUJERE S%20EN%20EL%202020&text>

Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España. (2011). *Manual para elaborar un Plan de Igualdad en la empresa*. Madrid: Instituto de la Mujer.

Montero, R. (2011). *Efectos fijos o aleatorios: test de especificación*. *Documentos de Trabajo en Economía Aplicada*. España: Universidad de Granada.

Montoro, C., & Navarro, A. (2010). Estimación de la Q de Tobin para la economía peruana. *Revista Estudios Económicos*, 19, 33-45.

Mora, O. (2006). Las Teorías del Desarrollo Económico: algunos postulados y enseñanzas. *Revista Apuntes del CENES*, 26(42), 49-74.

Nieto, F. (2016). Discriminación y diferenciales de salarios en el mercado laboral. *Economía Institucional*, 18(34), 115-122.

OIT. (2019). *Argumentos para un cambio: Las mujeres en la gestión empresarial*. Ginebra: OIT: Oficina Internacional del Trabajo. Obtenido de

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_700977.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_700977.pdf)

ONU Mujeres. (1995). Declaración y Plataforma de Acción de Beijing. Reprinted by UN Women in 2014. doi:ISBN: 978-1-936291-94-6

ONU Mujeres. (2015). *La Igualdad de Género*. Obtenido de Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres; Monitoreo y evaluación: <https://lac.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2015/6/igualdad-mujeres>

ONU Mujeres. (2016). *Plan de Igualdad: Guía para una buena elaboración e implementación*. Paraguay: Mesa de Igualdad de Oportunidades del Comité Impulsor El por Ella.

ONU Mujeres. (2021). *América Latina y el Caribe*. Obtenido de Causas de la brecha salarial: <https://lac.unwomen.org/es/que-hacemos/empoderamiento-economico/epic/causas-de-la-brecha>

Organización de las Naciones Unidas. (10 de 12 de 1948). La Declaración Universal de Derechos Humanos. *Resolución 217 A (III)*. París, Francia.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (10 de marzo de 2017). *FAO*. Obtenido de La Agricultura con cara de mujer: <http://www.fao.org/gender/resources/infographics/infographic/es/>

Organización Internacional del Trabajo . (2017). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, Oficina de Actividades para Empleadores (ACT/EMP).

Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Aprovechar el talento de hombres y mujeres: Guía de gestión de Recursos Humanos con enfoque de género*. Costa Rica: Oficina de Actividades con los Empleadores.

Organización Internacional del Trabajo. (2017, Junio 14). *OIT*. Retrieved from World Employment and Social Outlook: Trends for women 2017: [https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2017/WCMS\\_557245/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2017/WCMS_557245/lang--es/index.htm)

Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Un paso decisivo hacia la igualdad: En pos de un mejor futuro del trabajo para todos*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.

Organización Internacional del Trabajo. (2019). *OIT*. Obtenido de OIT: redoblar esfuerzos para igualdad de género en el trabajo en América Latina y el Caribe: [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_675572/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_675572/lang--es/index.htm)

Organización de las Naciones Unidas. (15 de Septiembre de 2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

OSAGI. (2001). *Oficina del Asesor Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer*. Obtenido de <https://www.un.org/womenwatch/osagi/conceptsanddefinitions.htm>

Ostry, J. (2018). Las ventajas económicas de la inclusión de género: Aún mayores de lo que se pensaba. *World Economic Forum*.

- Pérez, C., Gómez, D., & Lara, G. (2018). Determinantes de la capacidad tecnológica en América Latina: una aplicación empírica con datos de pane. *Economía Teoría y Práctica Nueva Época*(48), 75-124.
- Pérez, C., Gómez, D., & Lara, G. (2018). Determinantes de la capacidad tecnológica en América Latina: una aplicación empírica con datos de panel. *Economía Teoría y Práctica Nueva Época*(48), 75-124.
- Pérez, D., & Castillo, J. (2016). Capital humano, teorías y métodos: importancia de la variable salud. *Economía, Sociedad y Territorio*, 21(52), 651-673.
- Pérez, O. (2014). Compromiso organizacional, género y su relación con las utilidades en las empresas. *Tecsitecatl*, 6(17), 1-10.
- Phelps, E. (1972). The statistical theory of racism and sexism. *American Economic*, 62(4), 659-661.
- Pradenas, M. (2015). *Análisis de los estilos de liderazgo según teoría situacional y formación de líderes a través de las asignaturas impartidas por la carrera de Ingeniería Comercial*. Chillán: Universidad del Bío Bío.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2019). *PNUD*. Obtenido de Sello de Igualdad de Género: <https://www.selloigualdadgenero.org/programa/>
- Puentestar, M. (2017). *Proyecto de intervención para promover la equidad de género en las asociaciones rurales de mujeres del cantón Ibarra*. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Real Academia Española. (2020). *RAE*. Obtenido de <https://dle.rae.es/empresa>
- Rendón, M., Villasis, M., & Miranda, M. (2016). Estadística descriptiva. *Revista Alergia México*, 63(4), 397-407.

- Reyes, C. (2018). Las mujeres en posiciones de liderazgo y la sustentabilidad empresarial: evidencia en empresas cotizadas de Colombia y Chile. *Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 34(149), 385-398.
- Riera, L. (2017). *Los estilos de liderazgo y el desempeño financiero en el sector de la banca privada ecuatoriana*. Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Rivera, J. (2013). Teoría y Práctica de la Discriminación en el Mercado. *Analítika: Revista de análisis estadístico*, 5(1), 7-22.
- Rivero, J. P., & Martínez, P. (2016). Procesamiento de datos para Marketing directo. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(2), 65-71.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (Decimoquinta ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Rocha, W. (2020). *Análisis de los estilos de liderazgo de hombres y mujeres en las PYMES pertenecientes al sector manufacturero del DMQ eb el 2019*. Sangolquí: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.
- Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa* (Primera ed.). Barcelona: UAB.
- Roque, V., & Arriaga, A. (2019). El efecto del liderazgo, aprendizaje organizacional y administración del conocimiento en la percepción de la innovación del personal operativo en la Ciudad de México. *Contaduría y Administración*, 64(3), 1-26.
- Rosikah, Kartika, D., Azis, D., Irfandy, M., & Rohansyah, M. (2018). Effects of Return on Asset, Return On Equity, Earning Per Share on Corporate Value. *The International Journal of Engineering and Science*, 7(3), 23-19.

- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas corporativas* (Novena ed.). México, D.F.: McGraw-Hil.
- Rubery, J. (1993). *Las mujeres y la recesión*. Madrid: Ministerio de trabajo.
- Ruiz, A. (2016). La investigación econométrica mediante paneles de datos. *Revista Economía y Política*, 12(24), 11-34.
- Sadowski, J., Rotter, J., Reinke, T., & Ummenhofer, T. (2015). Analysis of variance of tensile tests from spiral welded carbon steel tubes. *Construction and Building Materials*, 75, 208-212.
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México D.F: Mc Graw Hill.
- Sánchez, A. (2017). Empoderamiento, liberación y desarrollo humano. *Psychosocial Intervention*, 26, 155–163.
- Segovia, C., Briones, E., Patells, R., González, E., & Gea, M. (2020). Glass ceiling and gender inequalities in the careers of women academics in biomedical sciences. *Gaceta Sanitaria*, 34(4), 403–410.
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125.
- Solis, G., Fernández, M., Granda, L., & Terán, C. (2018). Desigualdad de género en procesos educativos incidente en violencia hacia la mujer. *Podium*(33), 13-24.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*.

Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2020). SCVS. Obtenido de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27%5d&u](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27%5d&u)

The Economist. (2019). *The glass-ceiling index*. Obtenido de <https://www.economist.com/graphic-detail/2019/03/08/the-glass-ceiling-index>

Tresierra, Á., Flores, C., & Samamé, X. (2016). La presencia de la mujer en el directorio y su relación con el desempeño financiero de la empresa. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(59), 101-117.

Urra, M. (2017). Paradigma de desarrollo social y humano. Orígenes y pioneros.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera* (Decimotercera ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación.

Vargas, M., & Máynez, A. (2019). Liderazgo, contrato psicológico y empoderamiento: sus vínculos en organizaciones fronterizas mexicanas. *Acta Universitaria*, 29, 1-13. doi:<http://doi.org/10.15174.au.2019.2047>

Welbourne, T. (1999). Wall Street Likes its Women: An Examination of Women in the Top Management Teams of Initial Public Offerings. *Cornell University, Center of Advanced Human Resource Studies*, 99(07), 1-14.

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)

World Economic Forum. (2021). *WEF*. Obtenido de Global Gender Gap Report 2021:  
<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2021>

Ximénez, C. (2013). *Fundamentos de las Técnicas Multivariantes*. Madrid: Publicaciones UNED.

Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*(10), 285-305.

**Anexos**