



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

Título:

El Techo de Cristal en la Universidad Técnica De Cotopaxi (UTC)

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas.

Autor:

Salgado Molina Graciela Noemí

Tutor:

Sandra Jaqueline Peñaherrera Acurio. M.S.C.

LATACUNGA – ECUADOR

2020

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “El Techo de Cristal en la Universidad Técnica de Cotopaxi” presentado por Salgado Molina Graciela Noemí, para optar por el Título Magister en Administración de Empresas

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, Agosto del 2020

MSc. Sandra Jaqueline Peñaherrera Acurio
C.C. 1803337326

APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “El Techo de Cristal en la Universidad Técnica de Cotopaxi”, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magister en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, 14 de Agosto de 2020

.....
Ph.D. Gloria Susana Vizcaíno Cárdenas
C.C. 0501876650
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

.....
MSc. Santiago Fernando Ramírez Jiménez
C.C. 1713065405
LECTOR 2

.....
MSc. Freddy Ramón Miranda Pichucho
C.C. 0502298706
LECTOR 3

DEDICATORIA

La presente investigación está dedicada a Dios, quien con sus infinitas bendiciones me regala la vida y salud para cumplir con una meta más, en mi carrera profesional.

Con todo mi amor a mi amado esposo Jorge Tisalema quien gracias a su amor, paciencia, consejos y enseñanzas ha sido mi guía y soporte para avanzar en este proceso.

A mis amados hijos Sofía y Jorge quienes con su comprensión a su corta edad han dado espacio para poder desarrollar mis estudios de inicio a fin.

A mis ángeles terrenales mis Padres Adán y Graciela, porque ellos siempre estuvieron a mi lado brindándome su amor, apoyo incondicional y consejos para alcanzar lo que me propongo.

A mis hermanos por sus palabras de aliento, consejos y oraciones quienes me han acompañado en todas mis metas.

Graciela Noemí Salgado Molina.

AGRADECIMIENTO

Gracias a la Universidad Técnica de Cotopaxi, que me ha permitido formarme y realizar la presente investigación de estudio.

Gracias a mi Jefa la Ph.D. Gloria Vizcaíno quien con sus amplios conocimientos sobre temas de género me motivó con el tema de estudio, a mis compañeras de trabajo en quienes he visto reflejado el enorme esfuerzo para alcanzar las metas y de manera fraterna a mi amiga M.Sc. Jackeline Herrera quien siempre está ahí escuchándome y brindándome su apoyo incondicional.

Un agradecimiento a cada uno de los Docentes de los módulos por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de la Maestría, y de manera especial a mi tutora la M.Sc. Sandra Peñaherrera quien desde el primer día supo guiarme con sus conocimientos, paciencia y carisma por su calidez humana que ha sido más que una docente una amiga.

Graciela Noemí Salgado Molina.

RESPONSABILIDAD DE AUTORIA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, Agosto de 2020

Ing. Graciela Noemí Salgado Molina
C.C. 050276649-6

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, Agosto de 2020

Ing. Graciela Noemí Salgado Molina
C.C. 050276649-6

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “El Techo de Cristal en la Universidad Técnica de Cotopaxi” contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, 14 de Agosto de 2020

Ph.D. Gloria Susana Vizcaíno Cárdenas
C.C. 0501876650
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL

**UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
DIRECCION DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINITRACION DE EMPRESAS

TITULO: EL TECHO DE CRISTAL EN LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

AUTOR: Salgado Molina Graciela Noemí

TUTOR: Sandra Jaqueline Peñaherrera Acurio, MSc.

RESUMEN

El presente informe de investigación indaga el fenómeno del Techo de Cristal (TC), específicamente las causas de la baja representación de mujeres en puestos directivos, caso concreto en la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC), que evidencia a inicios del 2020, el 38% de direcciones ocupadas por mujeres, lo que justifica la realización de esta tesis. Tras la revisión bibliográfica y el trabajo de campo, se delimitan las causas generales que obstaculizan el acceso de las mujeres a cargos directivos. De este modo se establece el modelo de las barreras del TC estructurado en tres tipos (internas, externas y mixtas). El contexto en el que se ha desarrollado la investigación utiliza un enfoque cuantitativo, la metodología empleada utiliza un conjunto de variables relacionadas con las que se aplica el cuestionario utilizado en la aplicación de la técnica de la encuesta, permitiendo obtener información representativa. El análisis descriptivo de los datos obtenidos y el correspondiente contraste de las variables, permitió validar las causas generales que contribuyen al TC, resumidas en la propuesta de un plan de acción para mitigar o evitar las mismas, por medio de la Matriz de Marco Lógico (MML). De lo anterior se concluye que de las causas estipuladas en el análisis conceptual del TC, en la UTC se determinan con influencia directa las siguientes: la falta de confianza en sus capacidades, el ser menos competitiva que el hombre, el estilo de liderazgo, la elección personal (internas), los estereotipos de género asumidos por la sociedad, el desarrollo de la legislación que apoye la paridad (externas), la disponibilidad total del tiempo, el peso de la responsabilidad doméstica, la falta de experiencia en puestos directivos y las medidas de conciliación de la responsabilidad doméstica con la tarea directiva (mixtas), la misma que perjudica el ascenso. Por último y de acuerdo con dichas causas, se proponen recomendaciones a través de la MML que permita disminuir el TC en la UTC.

PALABRAS CLAVE: Techo de Cristal; Barreras del Techo de Cristal; Barreras Internas; Barreras Externas; Barreras Mixtas; Causas del Techo de Cristal; Matriz de Marco Lógico.

**UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI
DIRECCION DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINITRACION DE EMPRESAS

TITLE: THE GLASS CEILING AT THE COTOPAXI TECHNICAL UNIVERSITY.

AUTHOR: Salgado Molina Graciela Noemí

TUTOR: Sandra Jaqueline Peñaherrera Acurio, MSc.

ABSTRACT

This research report investigates the phenomenon of the Glass Ceiling (TC), specifically the causes of the low representation of women in management positions, a specific case in the Technical University of Cotopaxi (UTC), which is evident in early 2020, the 38 % of addresses occupied by women, which justifies the completion of this thesis. After the bibliographic review and the fieldwork, the general causes that hinder women's access to managerial positions are defined. In this way, the TC barriers model is structured into three types (internal, external and mixed). The context in which the research has been developed uses a quantitative approach, the methodology used uses a set of related variables with which the questionnaire used in the application of the survey technique is applied, allowing representative information to be obtained. The descriptive analysis of the data obtained and the corresponding contrast of the variables allowed us to validate the general causes that contribute to the TC, summarized in the proposal of an action plan to mitigate or avoid them, through the Logical Framework Matrix (MML). From the foregoing, it is concluded that of the causes stipulated in the conceptual analysis of the TC, with direct influence are determined in the UTC: the lack of confidence in their abilities, being less competitive than men, the style of leadership, the personal choice, gender stereotypes assumed by society, the development of legislation that supports parity, the full availability of time, the weight of domestic responsibility, the lack of experience in managerial positions and the measures to reconcile responsibility domestic with the managerial task, the same that damages the promotion. Lastly, and in accordance with these causes, recommendations are proposed through the MML to reduce TC in the UTC.

KEYWORD: Glass Ceiling; Glass Roof Barriers; Internal Barriers; External Barriers; Mixed Barriers; Causes of the Glass Ceiling; Logical Framework Matrix.

AVAL DE TRADUCCIÓN DE ABSTRACT

Erika Cecilia Borja Salazar con cédula de identidad número: 050216109-4 Licenciada en Ciencias de la Educación mención Inglés con número de registro de la SENESCYT: 1020-07-747814; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: “**el Techo de Cristal en la Universidad Técnica de Cotopaxi**” de: Salgado Molina Graciela Noemí, aspirante a magister en Administración de Empresas.

.....
Erika Cecilia Borja Salazar
C.C. 050216109-4

INDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORIA	vi
RENUNCIA DE DERECHOS	vii
AVAL DEL VEEDOR	viii
RESUMEN	ix
INDICE DE CONTENIDOS	xii
INTRODUCCIÓN	1
Antecedentes	1
Planteamiento del problema	2
Formulación del problema	4
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Etapas	6
Justificación	6
Pregunta de investigación	7
Metodológica	7
Operacionalización de variables	12
Descripción del cuestionario	16
Validación del cuestionario sobre las causas del TC en cargos directivos de la UTC	20
CAPÍTULO I	22
1. FUNDAMENTACIÓN TEORICA	22
1.1. Antecedentes	22
1.1.1 Investigaciones realizadas en el Ecuador sobre el TC	23
1.1.2 Investigaciones realizadas en el extranjero sobre el TC	26
1.2. Fundamentación epistemológica	28

1.2.1.	El Techo de Cristal.....	28
1.2.2.	Modelos teóricos del Techo de Cristal.....	30
1.2.3.	Teorías Psicológicas	31
1.2.4.	Teorías del Rol.....	32
1.2.5	Teoría organizacional	32
1.3.	Barreras a analizar en el Techo de Cristal	33
1.3.1.	Barreras Personales	34
1.3.2.	Barreras Culturales	35
1.3.3.	Barreras Organizacionales.....	35
1.4	Modelos de las barreras del TC	36
1.4.1	Barreras internas	38
1.4.2	Barreras externas.....	39
1.4.3	Barreras mixtas	40
1.5	El Techo de Cristal en cargos directivos	40
1.6	Revolución silenciosa de la política pública en la promoción laboral de la mujer en el Ecuador.....	43
1.7	Fundamentación del estado del arte	46
1.8	Matriz de Marco Lógico	47
1.9	Conclusiones Capítulo I.....	48
CAPÍTULO II. PROPUESTA		50
2.1	Título de la propuesta	50
2.2	Objetivos	50
2.3	Justificación.....	50
2.1.3	Causas del TC en las barreas internas	51
2.1.4	Causas del TC en las barreas externas.....	52
2.1.5	Causas del TC en las barreras mixtas	53
2.2	Desarrollo de la propuesta	54
2.2.3	Elementos que la conforman	54
2.2.4	Explicación de la propuesta.	54
2.2.5	Premisas para su implementación	56
2.6	Conclusiones Capítulo II	60
CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA		62
3.1.	Evaluación de expertos	62

3.2 Evaluación de usuarios y resultados.....	66
Conclusiones del III capítulo.....	67
Conclusiones generales	69
Recomendaciones	72
Referencias bibliográficas	74
ANEXOS.....	79
Anexo 1. Instrucciones del instrumento:.....	79
Anexo 2. Oficio a PhD. Gloria Vizcaíno.....	83
Anexo 3. Matriz Validada por la PhD. Gloria Vizcaíno	84

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

La presente investigación surge con la intención de profundizar el conocimiento de las causas de la baja representación femenina en los puestos de decisión de las organizaciones, fenómeno conocido como Techo de Cristal (TC), específicamente del análisis de los diferentes obstáculos a las que las mujeres están expuestas a la hora de ocupar un cargo de dirección, sea por situaciones sociales enraizadas en nuestra cultura o por cuestiones estructurales presentes en las Universidades; razón por la cual, el campo temático que ampara el presente trabajo, se enmarca en la Administración y economía para el desarrollo social, sublínea Recursos Humanos, dentro de esta se encuentra una de las disciplinas trascendentales en el proceso de enseñanza-aprendizaje, como es el Comportamiento Organizacional, que reconoce el principal valor en sus activos intangibles.

Esos activos intangibles constituyen la piedra central de la innovación y la competitividad de las organizaciones en un mundo cambiante, competitivo y globalizado. Esos activos dependen de lo que llamamos capital humano, que es el conjunto de talentos, que actúan en un contexto organizacional que les proporcione estructura, respaldo e impulso. (Chiavenato, 2009, p.9)

De este modo las organizaciones deben garantizar a sus talentos, las condiciones adecuadas para su trabajo diario, velando por sus derechos y oportunidades incorporando la perspectiva de género desde sus planes, no quedando en un simple formalismo, enraizando la igualdad de oportunidades en sus estructuras organizativas

a través de estrategias internas que permitan controlar fenómenos sociales latentes en nuestra cultura; razón por la cual, la presente investigación contribuye con el programa de Maestría, en pos de “mejorar a través de estrategias la calidad de vida de la población considerando la equidad social, etnia y género, que fomenten la inclusión de los sectores más vulnerables”. (Posgrados-Universidad Técnica de Cotopaxi, 2018, p.2)

Relacionando el interés con el informe publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con el tema “La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso” donde se evidencia que, si la situación actual no cambia, costará entre 100 y 200 años lograr la paridad en los puestos ejecutivos de las grandes empresas (OIT, 2015). Según este informe, menos del 5% de la cúspide de las principales empresas del mundo está ocupada por mujeres.

Planteamiento del problema

Hablar de la historia de las mujeres no es un tema sencillo pues desde su creación han atravesado por situaciones de lucha hasta alcanzar sus derechos a: educación, trabajo, ciudadanía. “En el Ecuador hasta la Revolución liberal (1895) las mujeres de sectores altos y medios fueron concebidas, fundamentalmente, como parte del espacio de la familia y en este sentido como formadoras de hábitos y costumbres dentro de lo que se llamó civilización cristiana” (Goetschel, 2014, p.187).

Con el paso al liberalismo las mujeres accedieron al conocimiento y los derechos ciudadanos, estos temas comenzaron a ampliarse por la inserción de las mujeres a actividades relacionadas con el comercio o con las instituciones del estado, evidencia de una participación en el mercado laboral, (RESG, 2014). Además, el rol dominante desde el inicio de las universidades era el formar para “saber mandar” y consolidar el poder simbólico de una sociedad, es decir en estas se formaban las clases dominantes con pensamiento crítico, conocimiento científico, alta cultura, lo que permitía liderar las organizaciones públicas o privadas.

En América Latina, se observa a través de estudios empíricos, que ha mejorado el ingreso económico por parte de la mujer, reduciendo a su vez la fecundidad. Logros aún incipientes, a pesar de su acceso al trabajo, la discriminación laboral y segregación ocupacional. Según la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), las brechas salariales y el rol doméstico, arraigados en la cultura del Ecuador marcan la diferencia con el hombre, su división en las tareas del hogar aún no son compartidas, las mujeres continúan llevando la mayor carga doméstica. Sin embargo es necesaria la presencia de la mujer para el desarrollo social y productivo del país.

Ni las políticas públicas implantadas en el país han logrado debilitar el sistema “patriarcal moderno”. Tomando lo que señaló Pateman (1992):

(...) no existe ya paternalismo, la sociedad civil moderna no está estructurada según el parentesco y el poder de los padres: en el mundo moderno las mujeres están subordinadas a los hombres en tanto varones, a los varones en tanto fraternidad.” Ni las condiciones de inequidad de género (p.12).

En los aspectos socioculturales, la inserción de la mujer sea por problemas de cuidado o maternidad, prefieren mantenerse en puestos de bajo perfil, que es donde logran equilibrar su vida familiar con la laboral, de este modo alcanzan su realización personal. A pesar de estos acontecimientos pocas mujeres logran atravesar las barreras que obstaculizan, para convertirse en directivas, aún se enfrentan a fenómenos de culpabilidad como estigmas de malas madres, abandono de hogar, evidenciando además que el sexo masculino es el que prima. (RESG, 2014)

Así pues, el TC ha sido analizado desde distintas líneas de investigación. Benschop y Brouns (2005) sugieren agrupar los estudios sobre el TC por las diferentes maneras en las que ha sido abordado, esto es: por sus efectos, por sus causas y como metáfora. Este es el caso del presente estudio.

El análisis de las diferencias de género en el mercado laboral ha tenido como consecuencia el desarrollo de numerosas formas de acercarse al fenómeno, para tratar

de explicar sus causas. La mayoría de ellas parte de enfoques económicos, pero también enfocan el problema, con una aproximación feminista e institucionalista. (Anker y Krug, 1997)

Los avances realizados en los últimos años, tanto en la incorporación de la mujer a las empresas como en aspectos de transparencia, regulatorios, normas de buen gobierno y conciencia social, han provocado cierta disminución del TC; no obstante, las últimas cifras publicadas en cuanto a diversidad de género en puestos directivos de empresas privadas, muestran claramente que la influencia del TC sigue muy presente.

El presente trabajo, se centra en la segregación vertical que impide una representación igualitaria de hombres y mujeres en puestos directivos, con el propósito de establecer barreras invisibles que causan esta desigualdad en la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC), provoca que sea más probable que los hombres ocupen los puestos más altos y mejor remunerados.

Al ser la Universidad, la que promueva y genere derechos de equidad e igualdad de oportunidades, su reto hoy por hoy debería apuntar a aportar al cumplimiento del objetivo 4 y 5 de la agenda de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) 2030, apoyadas de las políticas existentes, así como enfocar a su talento humano como el eje de los procesos académicos y administrativos, relacionados con los usuarios internos y externos, permitiendo cumplir con la calidad en la educación propuesta.

Formulación del problema

Las Universidades al ser organizaciones que promueve la igualdad de oportunidades, es necesario conocer como involucran a la mujer en su operativización en la vida cotidiana, el Estado y las universidades están ligadas con la finalidad de volver real esta igualdad de la que se pregona y a su vez proponer políticas, las mismas que deben ser planteadas tomando en consideración los aspectos sociales, culturales, y que dan paso al denominado Techo de Cristal, barreras que no son analizadas a la hora

de implantar dichas políticas públicas que regulan la promoción de la mujer; por esta razón, nace la inquietud.

¿Las causas que originan el Techo de Cristal, a través de las barreras internas y externas, sintetiza la representación de las mujeres en los cargos directivos de la Universidad Técnica de Cotopaxi?

Objetivo General

Analizar las causas que originan el Techo de Cristal, a través de las barreras que sintetizan la representación de las mujeres en los cargos directivos de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Objetivos Específicos

- Indagar a través de fuentes bibliográficas sobre el TC y las barreras que intervienen en el acceso a puestos directivos de las mujeres, que sirva de sustento teórico para la investigación.
- Establecer las causas que intervienen en las barreras internas, externas y mixtas del TC que facilitará la descripción del fenómeno en la Universidad Técnica de Cotopaxi.
- Proponer un plan de acción de las causas que interviene en el modelo de barreras del TC, que permita a las mujeres la representación en cargos directivos.

Tareas

Las actividades y/o tareas en relación a los objetivos específicos propuestos, son los siguientes:

Tabla 1.

Sistema de tareas en relación a los objetivos específicos

Objetivos	Actividades (tareas)
Objetivo específico 1: Indagar a través de fuentes bibliográficas sobre el TC y las barreras que intervienen en el acceso a puestos directivos de las mujeres, que sirva de sustento teórico para la investigación.	1. Revisión de Literatura sobre el fenómeno el Techo de Cristal, causas y barreras. 2. Análisis y discernimiento sobre la información del TC y las barreras que

	obstaculizan el acceso a cargos directivos.
Objetivo específico 2: Establecer las causas que intervienen en las barreras internas, externas y mixtas del TC que facilitará la descripción del fenómeno en la Universidad Técnica de Cotopaxi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adecuación del cuestionario. 2. Validación y fiabilidad del cuestionario. 3. Aplicación del instrumento de investigación. 4. Creación de base de datos. 5. Análisis de estadísticos descriptivos. 6. Contraste de los factores del TC. 7. Determinación de las causas del TC.
Objetivo específico 3: Proponer un plan de acción de las causas que interviene en el modelo de barreras del TC, que permita a las mujeres la representación en cargos directivos, por medio de la Matriz de Marco Lógico (MML).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer las causas del TC. 2. Descripción de los componentes de la matriz 4x4 3. Monitoreo y Evaluación de la MML.

Fuente: Elaboración propia.

Etapas

Tabla 2.
Etapas en relación al problema de investigaciones

Etapa	Descripción
Etapa 1	Revisión bibliográfica que sustenta el fenómeno del TC.
Etapa 2	Determinación de factores que generan el TC.
Etapa 3	Principales causas del TC que intervienen en el acceso a cargos directivos.
Etapa 4	Construcción del plan de acción por medio de la MML.

Fuente: Elaboración propia.

Justificación

La presencia de la mujer en el desarrollo social y productivo del país aún son temas sin resolver que se continúan abordando, esta investigación pretende conocer las causas que impiden la ruptura del TC, permitiendo que las mujeres sean parte activa en los procesos de transformación que viven las universidades ecuatorianas. El Estado ha implementa políticas de promoción pero sin ser estas suficientes para controlar las barreras que producen el TC, dentro de un sistema que delega el cuidado, el trabajo doméstico y el valor de la familia a las mujeres, adicional a ellos las dinámicas latentes

de poder en el interior de las universidades, imposibilita a la mujer asumir un rol activo en la toma de decisiones.

Razón por la cual esta investigación se centra en la UTC, alma mater de la provincia y referente en la región. En cuanto a los motivos que han impulsado este análisis, citaremos a Albert, Escot, Fernández y Mateos (2008) quienes establecen las principales razones que busca el presente informe de investigación, como son la justicia social, la eficiencia económica y el modelo que se ofrece a otras mujeres.

Lo anterior, con la finalidad de conocer la dinámica de la organización de estudio y la aplicación de las políticas de igualdad con el fin de operativizar estrategias complementarias que ayuden a equilibrar la igualdad de género en los cargos directivos para controlar los obstáculos del fenómeno de estudio e intentar avanzar hacia la paridad en los puestos de toma de decisión.

Pregunta de investigación

¿Las causas que originan el TC a través de las barreras internas, externas y mixtas, sintetiza la representación de las mujeres en los cargos directivos de la Universidad Técnica de Cotopaxi?

Metodológica

La investigación presentará la conceptualización en su primera etapa del fenómeno del TC, con la revisión documental, para continuar con establecer la incidencia del fenómeno en la UTC el enfoque será cuantitativo, el mismo que nos permitirá a través de encuestas observar la situación actual del acceso de la mujer a cargos directivos. El tipo de investigación será descriptiva, en el cual examinaremos el TC como influye en la promoción a los cargos directivos. Para la recopilación de la información se utilizó un cuestionario estructurado, dirigido a los directores académicos, de investigación, vinculación y gestión.

Al ser una investigación descriptiva, es necesario entrar en contacto y observación directa con la realidad de la UTC, contemplando la revisión bibliográfica y aplicación de cuestionarios, permitieron contar con opiniones, percepciones sobre las políticas que se aplica para la promoción laboral de la mujer a cargos directivos, determinando las mejores estrategias complementarias para lograr la igualdad de género de la que se aborda; empleando los conocimientos adquiridos de la materia de Comportamiento Organizacional, Investigación en Ciencias Administrativas y Seminario I y II en la presente Maestría de Administración de Empresas.

Para desarrollar el estudio empírico, se estableció el marco teórico (recopilación de causas generales y modelos de las barreras del TC) para llegar al contraste de la hipótesis formulada al objeto de su corroboración o rechazo.

De las distintas clasificaciones de las barreras del TC, la que estructura mejor las causas, es la presentada por la es la Psicóloga española Sonia Agut en el año 2007 al permitir englobar el mayor número de factores de forma simple, limpia y lógica, agrupadas de la siguiente manera:

- 1. Barreras personales-internas:** características de la personalidad y motivación de logro, estilos de liderazgo y capital formativo acumulado.
- 2. Barreras sociales externas:** Barreras culturales, cultura organizativa y políticas gubernamentales.
- 3. Barreras mixtas:** mezcla de las barreras personales con los condicionantes sociales y organizacionales.

A través de las barreras de TC se planteó la siguiente metodología de investigación:

Se utilizó el enfoque hipotético-deductivo, que al decir de Hernández (2008):

La lógica de la investigación científica se basa en la formulación de una ley universal y en el establecimiento de condiciones iniciales relevantes que constituyen la premisa básica para la construcción de teorías. Dicha ley universal se deriva de

especulaciones o conjeturas más que de consideraciones inductivistas. Así las cosas, la ley universal puede corresponder a una proposición como la siguiente: Si “X sucede, Y sucede” o en forma estocástica (analizar en términos de probabilidad): X sucede si Y sucede con probabilidad P. (p. 12)

Consta de la observación directa sobre el techo de cristal en la promoción laboral de la UTC a través de la creación de una hipótesis que permita dar explicación a dicho fenómeno, finalizando con la deducción de consecuencias o proposiciones más elementales de la propia pregunta directriz.

Enfoque de investigación

Por otra parte, se aplicó el enfoque cuantitativo. Así, en la orientación de los resultados hemos usado la medición numérica que se apoya en procesos estadísticos inferenciales, para establecer patrones de opinión, mientras. Hernández y Mendoza (2018) mencionan sobre la ruta cuantitativa necesita de un lugar preciso al cual arribar (planteamiento especificado y delimitado) y un mapa preciso o GPS (diseño acotado). Nuestro equipaje incluye análisis estadístico pues lidiaremos con números. Además el enfoque cuantitativo es apropiado cuando queremos estimar la magnitud u ocurrencia de los fenómenos (...). (pp. 6-7)

Técnica e instrumento de investigación

Las técnica de investigación utilizadas, fue la encuesta estructurada a los directivos sean hombres y mujeres de la UTC, divididos a través de las jefaturas de los diferentes departamentos de las funciones sustantivas, con el objetivo de determinar los factores que intervienen en el TC como limitante para el desarrollo profesional de las mujeres en la institución y su ascenso a cargos directivos. Lo anterior a través de un cuestionario que permita el cumplimiento del objetivo de la investigación.

Objetivos propuestos para la consecución de la investigación

Los objetivos propuestos a alcanzar son los siguientes:

El primer objetivo es estudiar las causas generales del TC, agrupadas por tipos de barreras definidas anteriormente, que dificultan el acceso de la mujer a puestos directivos. Así, hemos comenzado por ahondar en el concepto del TC a través de fuentes bibliográficas como fenómeno que obstaculiza la representación de las mujeres en altos cargos, que permita el sustento documental.

El segundo objetivo pretende a través de la investigación empírica, y en base al objetivo anterior, validar cuáles son las causas generales del TC específicas al caso concreto a la UTC que influyen en la promoción laboral. Para ello, se estableció los siguientes objetivos intermedios:

- Determinar las variables necesarias a partir del modelo de las barreras del TC planteado en el estudio.
- Acoplar las variables al instrumento (cuestionario) dentro de la realidad de la UTC.
- Analizar la información recabada por medio de la encuesta, para procesar los estadísticos descriptivos de la información.
- Efectuar el contraste de las variables, para determinar a través de la validación, las que se acogen al caso específico de la UTC.

Partiendo de la pregunta de investigación, hemos desarrollado la encuesta a ser aplicada a través del cuestionario, a los directivos de los diferentes departamentos en cada una de las funciones sustantivas, incluida gestión. Los resultados de este instrumento, permitió la aproximación de las barreras que constituyen el TC.

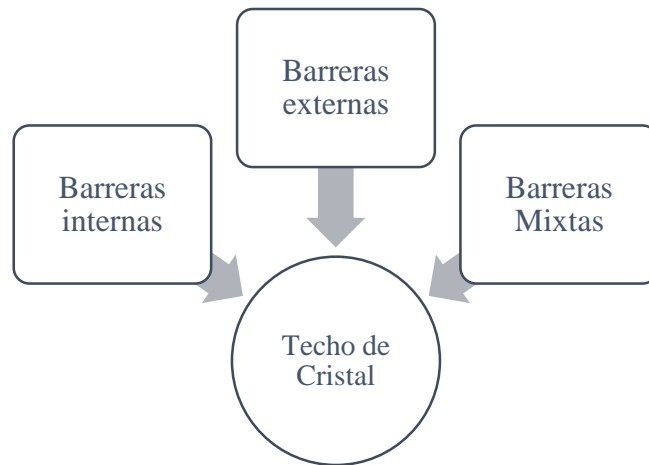


Figura 1. Modelo de variables del techo de cristal

Fuente: Elaboración propia con información tomada de: Agut (2007). *Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica.* Apuntes de Psicología, pp. 201-214.

Operacionalización de variables

Tabla 3.
Operacionalización de variables

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
La mujer anticipa los obstáculos que encontrará en el futuro para la promoción profesional; esto constituye un fenómeno de retroalimentación que la lleva a no iniciar la carrera	Barreras Internas	Poder profético de los estereotipos de género.	Las mujeres tienen falta de confianza en sus capacidades para la promoción personal y esto las disuade de comenzar la carrera La mujer es más autoexigente que el hombre, lo que le lleva a calificarse peor lo que reduce su confianza a la hora de optar a puestos directivos	Encuesta, cuestionario del modelo de barreras TC.
Existen diferencias probadas por trabajos científicos: los hombres son más competitivos y más proclives al riesgo. Los fines perseguidos y las motivaciones en las acciones son distintos		Características de la personalidad y motivación de logro.	La mujer es menos competitiva que el hombre lo que perjudica su ascenso en la carrera directiva.	
El acceso generalizado a los niveles educativos superiores y los buenos rendimientos demostrados por la mujer invalidan las primeras preguntas basadas en carencias de capacidad de las mujeres, pero varios estudios demuestran que las habilidades son distintas. Tradicionalmente la elección de carrera de la mujer se ha orientado hacia las ciencias sociales y la del hombre hacia las aplicadas. Los puestos de mayor prestigio y responsabilidad se relacionan más con carreras de ciencias que de humanidades.		Capital humano y formativo.	Las mujeres orientan más preferentemente sus carreras hacia las ciencias sociales. La formación en ciencias aplicadas permite el acceso a puestos de mayor prestigio y responsabilidad en mayor medida que la formación en ciencias sociales.	
Los dos estilos de liderazgo más identificados con hombres y mujeres son el transaccional y el transformador respectivamente; el primero basado en la recompensa y el control, y el segundo en el convencimiento y la motivación. Aunque hay estudios que consideran que unos y otras comparten de forma aleatoria habilidades y		El estilo de liderazgo transformador, propio de la mujer, frente al transaccional.	El estilo de liderazgo basado en el convencimiento y la motivación abunda más en las mujeres El liderazgo basado en los objetivos y el control es más efectivo para la promoción.	

<p>comportamientos, hay gran unanimidad en el enorme poder de los estereotipos que colocan el género en el núcleo del liderazgo, generalmente en detrimento de la capacidad de las mujeres para ser líderes.</p>				
<p>Las mujeres muestran en todas las sociedades comportamientos más orientados al cuidado de los demás que los hombres. En una orientación "objeto versus persona", la mujer tiende a estar más orientada a la persona y el hombre al objeto. Este aspecto tiene relación con los valores personales, donde la identidad y la autoestima de la mujer están basadas en la relación con los demás, mientras que la auto-consideración del hombre está más relacionada con el logro.</p>		<p>Conflictos de rol e identidad de género.</p>	<p>La mujer tiende a estar más orientada a la persona que a la consecución de objetivos</p> <p>La orientación profesional hacia la persona en vez de hacia la consecución de objetivos perjudica la promoción</p>	
<p>En ocasiones la mujer se impone a sí misma, por elección personal, un desinterés por promocionar al creer que no posee las habilidades necesarias o al anticipar las dificultades de conciliar su vida laboral y familiar.</p>		<p>La mujer, como elección personal, se autoimpone un desinterés por promocionar al no compensarle los sacrificios implícitos al propio ascenso, esto favorece el TC.</p>	<p>Los puestos de alta dirección conllevan importantes renunciaciones de tipo personal</p> <p>La mujer se autoexcluye de la carrera de ascenso ante las renunciaciones de tipo personal asociadas a estos puestos.</p>	
<p>Los estereotipos de género son un conjunto de creencias compartidas socialmente acerca de las características que poseen hombres y mujeres, dotadas de aspectos descriptivos y prescriptivos. Su peligro radica en que se utilizan para valorar conductas y predisponen a interpretar con arreglo a los mismos. Los aspectos descriptivos de los estereotipos facilitan que las mujeres sean peor evaluadas por sus cualidades estereotipadas (debilidad, emocionalidad, etc.), ya que no encajarían con las cualidades necesarias para</p>	<p>Barreras externas.</p>	<p>Factores culturales relacionados con los estereotipos de género.</p>	<p>El estereotipo asociado a la mujer le atribuye emocionalidad, debilidad, dependencia.</p> <p>Las cualidades deseables para la función directiva son la racionalidad, la fortaleza, la independencia.</p>	<p>Encuesta, cuestionario del modelo de barreras TC</p>

desempeñar puestos directivos en los que se requiere agresividad, competitividad, etc. Esto ocasiona que se devalúen sus logros y sean atribuidos a otros factores como la suerte. Por su parte, los aspectos prescriptivos que determinan cómo deberían ser las mujeres, provocan que sean rechazadas socialmente si su comportamiento no coincide con los mismos.

Este factor se apoya en la hipótesis de que la cultura organizacional está dominada por valores influidos por estereotipos y roles de género excluyentes de lo femenino que actúan en detrimento de su promoción laboral.

La mujer no participa en los círculos de influencia que dan acceso a los puestos de poder y no cuenta con el apadrinamiento que sus colegas masculinos pueden tener en mayor medida.

El desarrollo de legislación que apoye la paridad es imprescindible para impulsar el acceso de la mujer a los cargos directivos; la regulación desarrollada hasta ahora no ha sido lo suficientemente contundente.

La maternidad es lo más característicamente femenino, y es también lo más enfrentado a los valores y códigos de la Universidad. La maternidad desde el punto de vista económico y organizacional

Barreras mixtas.

La cultura organizacional.	<p>Las mujeres no participan de las redes informales de la organización donde se maneja información relevante.</p> <p>La no participación en las redes informales de la organización dificulta el acceso a puestos de poder.</p>
Redes informales y apadrinamiento.	<p>El apadrinamiento, entendido como el seguimiento y apoyo de un colega influyente, favorece el acceso a puestos de dirección.</p> <p>La mujer está menos apadrinada, en el sentido de ser apoyada por colegas influyentes, que el hombre.</p>
Regulación.	<p>El desarrollo de legislación que apoye la paridad es imprescindible para favorecer el acceso de la mujer a los cargos directivos.</p> <p>La regulación desarrollada hasta ahora no ha sido efectiva, son necesarias medidas más contundentes, como el establecimiento de cuotas obligatorias por ley.</p>
La maternidad: punto de vista económico y organizacional	<p>La maternidad supone la falta de disponibilidad total.</p> <p>El puesto directivo exige disponibilidad total.</p>

Encuesta, cuestionario del modelo de barreras TC

se considera un estado de invalidez, es el anti-trabajo, la no disponibilidad absoluta.

La falta de reparto equitativo entre los miembros de la familia y la carencia de ayudas sociales y organizacionales, dificulta el ejercicio profesional, lo que se traduce en menores posibilidades de ascenso. La compatibilización del espacio doméstico y el laboral está contrapuesta a las exigencias que el perfil directivo imperante, de largas horas de dedicación y movilidad geográfica, exige. La asunción de la doble carga de madre-esposa lleva a una vida laboral más corta y discontinua. Alcanzar el equilibrio en este triple papel es una dificultad añadida al ascenso profesional.

Según se escala en la organización va disminuyendo el número de mujeres hasta quedar muy pocas candidatas entre las que seleccionar para los siguientes niveles de alta dirección.

Fuente: Elaboración propia.

	La mujer en edad fértil es un empleado menos productivo.
	Hoy por hoy, el peso de la responsabilidad doméstica recae principalmente en la mujer.
Armonización de esferas privada y pública: problema no resuelto por el sistema socio-laboral	La asunción de responsabilidades domésticas conlleva una menor productividad.
	Las medidas de conciliación son imprescindibles para poder compatibilizar la responsabilidad doméstica con la tarea directiva.
	Acogerse a medidas de conciliación perjudica el ascenso.
Falta de experiencia en puestos directivos.	La mayoría de los miembros considerados para cargos de dirección han desempeñado puestos de alta dirección.

Población

La población está compuesta por los directivos de la UTC.

Tabla 4.
Población

Funciones sustantivas	Cargo	Cantidad	Sexo	
			H	M
Docencia	Rector	1	1	
	Vicerrector	1		1
	Decano	4	2	2
	Vicedecano	4	2	2
	Directores	31	21	10
	Postgrado	2	2	
	Extensión	4	2	2
Investigación	Director	1	1	
Vinculación	Director	1	1	
Gestión	Vicerrector Administrativo	1	1	
	Directores	8	7	1
	Presidentes Aso.	3	2	1
	Jefes Departamentales	8	1	7
Total		69	43	26
Total %		100%	62%	38%

Fuente: Elaboración propia.

Descripción del cuestionario

El instrumento utilizado para obtener información acerca del TC de los directivos de la Universidad Técnica de Cotopaxi, ha sido un cuestionario validado y adecuado para este fin.

El mismo se ha estructurado en tres partes, como se observa en la Tabla 2. Además se adicionó preguntas que servirán para futuras investigaciones.

Tabla 5.*Distribución de la encuesta*

	Partes de la encuesta	Preguntas
1.	Datos generales	1 a 8
2.	Barreras/variables	9 a 35
3.	Preguntas abiertas	36 a 40

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6.*Preguntas asociadas a los factores de las barreras internas*

Variabes	Nº	Pregunta cuestionario
Los estereotipos de género asumidos por la propia mujer favorecen el TC.	9	Las mujeres tienen falta de confianza en sus capacidades para la promoción personal y esto las disuade de comenzar la carrera
	10	La mujer es más autoexigente que el hombre, lo que le lleva a calificarse peor lo que reduce su confianza a la hora de optar a puestos directivos
La personalidad de la mujer es menos competitiva, lo que favorece el TC.	11	La mujer es menos competitiva que el hombre lo que perjudica su ascenso en la carrera directiva.
El interés formativo y profesional de la mujer está más orientado a las ciencias sociales que a las aplicadas, lo que favorece el TC.	12	Las mujeres orientan más preferentemente sus carreras hacia las ciencias sociales.
	13	La formación en ciencias aplicadas permite el acceso a puestos de mayor prestigio y responsabilidad en mayor medida que la formación en ciencias sociales.
El estilo de liderazgo transformador, propio de la mujer, frente al transaccional, asociado al hombre, favorece al TC.	14	El estilo de liderazgo basado en el convencimiento y la motivación abunda más en las mujeres.
	15	El liderazgo basado en los objetivos y el control es más efectivo para la promoción.
El conflicto de rol e identidad de género orienta a la mujer hacia la persona y al hombre hacia el logro, esto favorece el TC.	16	La mujer tiende a estar más orientada a la persona que a la consecución de objetivos.
	17	La orientación profesional hacia la persona en vez de hacia la consecución de objetivos perjudica la promoción.
La mujer, como elección personal, se autoimpone un desinterés por promocionar al no compensarle los sacrificios implícitos al propio ascenso, esto favorece el TC.	18	Los puestos de alta dirección conllevan importantes renunciaciones de tipo personal.
	19	La mujer se autoexcluye de la carrera de ascenso ante las renunciaciones de tipo personal asociadas a estos puestos.

Fuente: Elaboración propia, con información de las barreras del TC de Augut, (2007).

En la primera parte se enfocó en la obtención de información general de la universidad, consta de 8 preguntas (denominación, elemento sustantivo al cual pertenece, cargo y tiempo en el mismo) y datos sobre el encuestado (sexo, edad,

titulación, N° hijos, tipología del cargo y vía de acceso al cargo).

En la segunda parte se obtiene información sobre las causas que forman las barreras del TC, comprende 27 preguntas relacionadas con los factores previamente establecidos sobre las causas agrupadas en barreras internas, externas y mixtas según Augut, (2007).

Las preguntas relacionadas con los factores, sobre las causas de las barreras externas (preguntas 20 a 27), se observa en la tabla 7.

Tabla 7.
Preguntas asociadas a los factores de las barreras externas

Variables	N°	Preguntas cuestionario
Los estereotipos de género asumidos por la sociedad no asocian a la mujer con las características que requieren las posiciones directivas, lo que favorece el TC.	20	El estereotipo asociado a la mujer le atribuye emocionalidad, debilidad, dependencia
	21	Las cualidades deseables para la función directiva son la racionalidad, la fortaleza, la independencia
La cultura organizacional excluye lo femenino de las reglas informales y de las redes masculinas de poder y esto favorece el TC.	22	Las mujeres no participan de las redes informales de la organización donde se maneja información relevante
	23	La no participación en las redes informales de la organización dificulta el acceso a puestos de poder
La falta de apadrinamiento en la mujer dificulta el acceso a puestos directivos, lo que favorece el TC.	24	El apadrinamiento, entendido como el seguimiento y apoyo de un colega influyente, favorece el acceso a puestos de dirección
	25	La mujer está menos apadrinada, en el sentido de ser apoyada por colegas influyentes, que el hombre
Sin regulación contundente en favor de la paridad en puestos directivos, se perpetuará el TC.	26	El desarrollo de legislación que apoye la paridad es imprescindible para favorecer el acceso de la mujer a los CA
	27	La regulación desarrollada hasta ahora no ha sido efectiva, son necesarias medidas más contundentes, como el establecimiento de cuotas obligatorias por ley.

Fuente: Elaboración propia, con información de las barreras del TC de Augut, (2007).

Finalmente, en la tabla 8, se detallan las preguntas relacionados con las variables sobre las causas de las barreras mixtas (preguntas 28 a 35).

Tabla 8.*Preguntas asociadas a los factores de las barreras mixtas*

VARIABLES	Nº	PREGUNTAS CUESTIONARIO
La maternidad reduce la disponibilidad necesaria para puestos directivos, lo que favorece el TC.	28	La maternidad supone la falta de disponibilidad total.
	29	El puesto directivo exige disponibilidad total.
	30	La mujer en edad fértil es un empleado menos productivo.
El acogimiento a medidas de conciliación perjudica el ascenso de la mujer, lo que favorece el TC.	31	Hoy por hoy, el peso de la responsabilidad doméstica recae principalmente en la mujer
	32	La asunción de responsabilidades domésticas conlleva una menor productividad.
	33	Las medidas de conciliación son imprescindibles para poder compatibilizar la responsabilidad doméstica con la tarea directiva.
	34	Acogerse a medidas de conciliación perjudica el ascenso.
La falta de experiencia en puestos directivos favorece el TC.	35	La mayoría de los miembros considerados para dirección han desempeñado puestos de alta dirección.

Fuente: Fuente: Elaboración propia, con información de las barreras del TC de Augut, (2007).

En el anexo 1 se recoge las preguntas con las variables, sobre las causas que configuran las barreras internas (preguntas 9 a 19). Las preguntas relacionadas con los factores, sobre las causas de las barreras externas (preguntas 20 a 27) y finalmente, se detallan las preguntas relacionados con las variables sobre las causas de las barreras mixtas (preguntas 28 a 35).

Por último, se determina cinco preguntas abiertas que recogen información adicional sobre temas relacionados con el objeto de estudio. La información de este apartado, ha sido empleada en la presente investigación, para el análisis final y que los encuestados, aseguraran que no faltaba ninguna causa distinta a las contempladas por el estudio (ver anexo 1).

Por tanto, el cuestionario está compuesto por 40 preguntas distribuidas entre los tres bloques descritos que nos han proporcionado la información necesaria para cumplir con el objetivo de la investigación (ver anexo 1).

Validación del cuestionario sobre las causas del TC en cargos directivos de la UTC

En el marco del informe de investigación que se desarrolla en la Maestría de Administración de Empresas de la UTC, se ha identificado las causas, que de acuerdo al sustento bibliográfico, están en el origen de la baja representación de mujeres en cargos directivos.

Los datos recopilados por el cuestionario adjunto, formarán parte de los resultados del informe, siendo estos totalmente anónimos y confidenciales, sólo utilizados para los fines estadísticos de este estudio.

El cuestionario ha sido elaborado a partir del “Modelo de las Barreras del TC” y presentado inicialmente a un panel de expertos formado por un grupo de académicos del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED¹), que lo evaluaron con el fin de revisar y mejorar la redacción, haciéndolo más operativo, dadas las características directivas de las personas que responderían.

Tabla 9.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

Fuente: Elaboración propia a través del SPSS.

Nota: a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

¹ Universidad pública española de ámbito nacional, dependiente del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades. Lo anterior en el marco de la ejecución de la tesis doctoral “Causas del techo de cristal: un estudio aplicado a las empresas del IBEX35” de Virginia Martínez Ayuso.

Además se procedió a establecer el coeficiente de fiabilidad Alfa de Cronbach, que permite medir la afectación por la variabilidad de 20 observaciones de la muestra como prueba piloto.

Se observa el 84,40% de coeficiente de fiabilidad, el mismo que es mayor a su variabilidad.

Tabla 10.

Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,844	20

Fuente: Elaboración propia a través del SPSS con 20 encuestas.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEORICA

1.1. Antecedentes

Gran parte de las investigaciones sobre el fenómeno el techo de cristal en las universidades, tanto en el ámbito nacional como internacional han determinado la presencia de desigualdad de género latente en las organizaciones, donde los cargos directivos aún en su mayoría son liderados por hombres, a pesar de las políticas públicas existentes y organizaciones en pie de lucha a favor de la igualdad las barreras organizacionales y culturales no se ha logrado romper, es así como varias de las investigaciones encontradas llegan a esta conclusión, realizando así una Investigación teórica aplicando metodologías con un alcance descriptivo para de este modo estar en contacto directo con el fenómeno de estudio, observando la cotidianidad de la realidad de las organizaciones.

En el ámbito nacional existen investigaciones importantes realizadas por organizaciones interesadas en estudiar la realidad en la que vive la Educación Superior en el Ecuador, como se muestra en el resumen de la tabla 11, formado de esta manera la Red de Educación Superior y Género, quien integra a todos los actores del que hacer de la política pública en las Universidades Ecuatorianas.

Otra de las organizaciones que ha contribuido a través de informes para elevar su voz ante el progreso de la mujer en América Latina es la (ONU MUJERES, 2017) como

se muestra en la tabla 12, quien determinó que aún el empoderamiento de la mujer en el mercado laboral, todavía se ubica 26 puntos porcentuales por debajo de los de los hombres en la región.

El estudio realizado por la (CIESPAL, 2019)² como se muestra en la tabla 13, en un trabajo articulado el cual realizó un análisis crítico y reflexivo de la participación de la mujer en la ciencia, los artículos ahí presentados mostraron las brechas latentes tanto en remuneraciones, becas, segregación profesional, espacios de dirección, ratificando aún más la desigualdad de género que se vive en el contexto universitario.

En cuanto a tesis realizadas en el contexto enmarcado, se ha tomado como caso de estudio la Universidad de las Fuerzas Armadas-ESPE de la ciudad de Quito (Cárdenas, 2016), que se resume en la tabla 14, donde la estructura patriarcal evidencia la baja presencia de las mujeres en cargos de dirección al ser está una Institución militarizada los cargos de mayor jerarquía siempre lo han ocupado hombres hasta la fecha de la investigación.

1.1.1 Investigaciones realizadas en el Ecuador sobre el TC

Tabla 11.

Resumen de antecedentes de la investigación “Seminario Internacional Calidad de la Educación Superior y Género.”

Autor y Año	Fuente	Muestra y Localización	Instrumentos	Resultados
(RESG, 2014)	Revista de Ingeniería Sísmica, Instituciones que integran la RESG (Red de Educación Superior y Género): CEAAACES, SENPLADES, MCCTH,	27 ponencias realizadas los días 18,19,20 de junio de 2014, Quito FLACSO-Sede Ecuador con 789 asistentes durante los tres días	Mesas de trabajo y esfuerzos interinstitucionales en torno a siete ejes temáticos: 1. Educación y género. 2. Feminización del acceso y masculinización del campo laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Evidencia las múltiples formas que toma la discriminación en razón de género, edad, discapacidades, pertenencia étnica, orientación sexual e identidad genérica, se abren

² El compromiso articulado entre la sede en Ecuador de Organización de Estados Iberoamericanos–OEI, el Centro Internacional Estudios Superiores en Comunicación para América Latina - CIESPAL, la Red de Mujeres Científicas del Ecuador – Remci y la Secretaría de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación - SENESCYT.

SENESCY, FLACSO, CNIG, ONU Mujeres, REDU.	3. Orden de género y cultura institucional. 4. Calidad 5. Políticas públicas 6. Transversalización 7. Interseccionalidad.	retos para las Instituciones de Educación Superior (IES). • Las ponencias contribuyen significativamente a viabilizar el desafío técnico/político de incorporar la perspectiva de género como elemento de la calidad de la educación superior.
---	---	---

Fuente: Elaboración Propia, basado en (RESG, 2014, p. 1,2, 5, 6,9)

Tabla 12.

Resumen de antecedentes de la investigación “El progreso de las mujeres en América Latina y el Caribe 2017”.

Autor y Año	Fuente	Muestra y Localización	Instrumentos	Resultados
(ONU MUJERES, 2017)	Informe Institucional de la oficina regional ONU Mujeres para las Américas y el Caribe	Base del informe de ONU mujeres. El progreso de las mujeres en el mundo 2015-2016	Sección de Investigación y Datos de la sede central que cuenta la ONU-Mujeres	Las limitaciones al empoderamiento de la mujer se encuentran tanto en el mercado como en la familia, los artículos presentados en el año 2015-2016, El progreso de las mujeres en el mundo evidencio desigualdades estructurales es así como en el presente informe recomienda acciones en el campo macroeconómico y laboral, medidas para promover relaciones igualitarias en la familia, el efectivo ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres y pasos concretos para mejorar los sistemas de protección social con enfoque de género.

Fuente: Elaboración Propia, basado en (ONU MUJERES, 2017, p. 2,3,4,5)

Tabla 13.

Resumen de antecedentes de la investigación “Impacto de las mujeres en la Ciencia” Efecto del género en el desarrollo y la práctica científica.

Autor y Año	Fuente	Muestra y Localización	Instrumentos	Resultados
(CIESPAL, 2019)	Libro desarrollado por (OEI, CIESPAL, REMCI, SENESCYT). ²	Más de 40 Expositoras, con 5 expertos Internacionales de México, Argentina, España, Brasil, realizado en el mes de junio del 2018, en la ciudad de Quito.	Mesas de trabajo y esfuerzos interinstitucionales en torno a: Producción del conocimiento científico, la relación con la comunidad científica, el desarrollo de la trayectoria laboral y el papel de la mujer en el dialogo de los saberes	<ul style="list-style-type: none"> • Las brechas que persisten en el acceso femenino a carreras tecnológicas, en las escalas remunerativas, en los espacios de dirección y en becas de posgrado. • Obra también intensifica la lucha por la perspectiva de género, y abre nuevos espacios de discusión para de este modo acentuar acciones en favor de la igualdad y la justicia.

Fuente: Elaboración Propia, basado en (CIESPAL, 2019, p. 7, 8,9,10)

Tabla 14.

Resumen de antecedentes de la investigación “El techo de cristal en el mercado laboral femenino: caso de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE en la ciudad de Quito en el periodo 2009-2014”.

Autor y Año	Fuente	Muestra y Localización	Instrumentos	Resultados
(Cárdenas, 2016)	Tesis de Posgrado- Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE.	15 directivos de la ESPE.	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Las dimensiones intersubjetivas fortalecen las dinámicas discriminatorias, es decir se evidencia la presencia del fenómeno el techo de Cristal en la ESPE, donde los cargos de mayor jerarquía son ocupados por hombres y militares. • Desarrolla acciones afirmativas progresista que será institucionalizada en tres etapas. <ol style="list-style-type: none"> 1. Programa de formación y capacitación, dirigido a todas las instancias de la ESPE. 2. Evidenciar el marco normativo vigente, sobre el cual se está trabajando con la finalidad de hacer más evidente la igualdad y valoración de la mujer. 3. Evaluación y ajuste de resultados.

Fuente: Elaboración Propia, basado en (Cárdenas, 2016, p. 1,10,48,66,68,69)

1.1.2 Investigaciones realizadas en el extranjero sobre el TC

Tabla 15.

Resumen de antecedentes de la investigación “el techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres”.

Autor y Año	Fuente	Muestra y Localización	Instrumentos	Resultados
(Barberá y Ramos, 2004)	Revista de Psicología Social: International Journal of Social Psychology	26 empresarios y 34 empresarias del Reino Unido procedentes de diferentes sectores industriales Londres, Liverpool y Hull. Muestra Española total de 90 empresarios y 6 empresarias, 75 directivas y 230 directivos, procedentes de 356 empresas valencianas de los sectores de industria, comercio y servicios, Para cuantificar la información se han llevado a cabo dos grupos de discusión en los que han participado seis directivas y tres directivos, adicional, el proyecto ha contado con una muestra de 161 mujeres universitarias que aspiran a acceder cargos de dirección.	Cuantitativo (cuestionarios) y cualitativo (Entrevista y grupos de discusión)	<ul style="list-style-type: none"> • La existencia de diversos factores configuradores del ‘Techo de Cristal’ en la carrera directiva de las mujeres. Barreras externas, Barreras internas, vinculadas con la identidad de género, características psicológicas y condicionamientos familiares y de aprendizaje. • El 42% de los empresarios británicos encuestados y el 38% de las empresarias considera que la cultura organizacional es la principal barrera, seguida de las responsabilidades familiares (4% empresarios y 32% empresarias). • En este sentido, se ha constatado que las mujeres acceden al puesto por promoción interna (52%) en mayor medida que sus compañeros varones (43%), mientras que éstos acceden principalmente por contratación directa (57%). Además, las mujeres tardan más años en promocionar (el 56% de mujeres frente al 36% de hombres ocupa el cargo actual menos de tres años), a pesar de poseer la misma antigüedad en la empresa que sus compañeros.

Fuente: Elaboración Propia, basado en (Barberá & Ramos, 2004, p. 8,10,16,17).

En el ámbito internacional, se evidencia resultados que no varían entorno a la dinámica ecuatoriana, se ha tomado en consideración a estudios realizados en el Reino

Unido por Barberá y Ramos (2004) quienes realizaron un trabajo titánico a empresarios, empresarias y universitarias que quieren acceder y han accedido a ocupar cargos de dirección donde los resultados denotan que la mujer para acceder a puestos directivos tarda más años que los hombres en virtud de que ellos son promocionados directamente, y cuando se encuentran en los sitios de cúspide permanecen tres años y declinan en su accionar sea por factores organizacionales sociales o culturales.

Ha esto se suman investigaciones de Latinoamérica como Chile de Gaete Quezada, (2018), México ONU MUJERES (2014) donde muestran la lucha constante por involucrar estos temas en su accionar, inciden en que implementar estrategias y políticas en el accionar de las universidades que respondan a romper el desequilibrio familiar, organizacional que enfrentan las mujeres para alcanzar sus realizaciones personales y profesionales en pro de obtener una viabilidad efectiva y proactiva ayudaría a llegar al camino de la equidad de género un tema muy nombrado pero a la práctica poco aplicado.

Tabla 16

Resumen de antecedentes de la “Acceso de las mujeres a los cargos directivos: universidades con techo de cristal”.

Autor y Año	Fuente	Muestra y Localización	Instrumentos	Resultados
(Gaete Quezada, 2018)	El artículo es resultado del proyecto de investigación denominado «Acceso de las mujeres a los cargos directivos: Universidades con techo de cristal. Un estudio de caso», desarrollado entre los años 2016 y 2017, código AED 15-16-04 Financiado por la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Postgrado de la Universidad de Antofagasta-Chile, a través del Programa de Fomento a la investigación en áreas escasamente desarrolladas. Artículo de investigación recibido el 16.06.2017 y aceptado el 28.11.2017.	10 Directivas, de dos Universidades de la ciudad de Antofagasta en Chile.	Cualitativa-Entrevista	Los resultados identifican a la conciliación trabajo-familia y la cultura machista como las principales barreras que configuran el techo de cristal dentro de las universidades analizadas

Fuente: Elaboración Propia, basado en (Gaete Quezada, 2018, p. 70,75)

Las investigaciones realizadas tanto nacionales como internacionales abren nuevos panoramas, a pesar de existir grandes estudios sobre la presencia del fenómeno el Techo de Cristal en la mayoría de Organizaciones a nivel mundial se evidencia que los retos para lograr la igualdad de género en la promoción laboral aún persisten, “Hace falta una política pública potente, que se refuerce contantemente, y que sobre todo se renueve con la participación de actores” (CIESPAL, 2019, p.164) ; razón por lo cual, se ha evidenciado que no existe investigaciones realizadas en ese contexto en la UTC y se pretende aportar con estrategias alternativas internas que ayuden a controlar la presencia del fenómeno en la Universidad de estudio.

1.2. Fundamentación epistemológica

1.2.1. El Techo de Cristal

Hace más de 30 décadas apareció el término por primera vez en el periódico de economía y negocios de circulación más grande de los Estados Unidos Wall Street Journal 1986 conocido como (Glass Ceiling), “Used to describe the barriers faced by women as they try to climb workplace ladders”; que no es más que las barreras que atraviesan las mujeres en su carrera laboral para llegar a ocupar puestos jerárquicos, es decir las mujeres van escalando a medida que topan un “techo” acompañada del “cristal” que son las barreras cristalinas invisibilidades presentes pero difíciles de observar a simple vista.

Rápidamente estudiosos de la sociología se refería a los obstáculos que enfrentan las mujeres y grupos minoritarios es decir no solo a mujeres; si no en hombres, discriminación por color, religión, etnia, etc. para acceder a los sitios más altos dentro de la organización.

Tabla 17*Resumen de conceptos del “Techo de Cristal”*

N	Concepto	Autor
1	Techo de Cristal: Planteó la primera definición del techo de cristal como una barrera que es “tan sutil que se torna transparente, pero que resulta un fuerte impedimento para que las mujeres puedan moverse dentro de las jerarquías corporativas”.	(Morrison & Von Glinow (1990;.. p 200)
2	Techo de Cristal: Una barrera inquebrantable que evita que las minorías y las mujeres suban a los peldaños superiores de la escala corporativa, independientemente de sus cualificaciones o logros”. Obstaculizando el avance de los hombres minoritarios, así como las mujeres.	Wikipedia en Economía
3	Techo de Cristal: Los hombres en las organizaciones son considerados como líderes; razón por la cual, la mujer al no tener preceptoras, sus miedos son altamente controlados por el patriarcado, en un medio dominado por hombres se convierten nada más que en seguidoras.	(Davidson & Cooper, 1992)
5	Techo de Cristal: Son obstáculos a la promoción laboral sea por género, racial, etnia.	(Baxter y Wright, 2000)
6	Techo de Cristal: Las organizaciones prefieren que la toma de decisiones sea de orientación masculina por su propia conducta agresiva y directa.	(Jackson, 2001)
7	Techo de Cristal: Percepción de los roles de liderazgo diferenciados entre hombres y mujeres.	(Hunt y Philips, 2004)
8	Techo de Cristal: La promoción a cargos directivos para el hombre era más accesible que para la mujer, a pesar de que cuando ocupaban cargos de dirección ellas presentaban mayores rendimientos, estos no eran suficientes para ocupar puestos de liderazgo, sin ser el mismo escenario para el hombre.	(Lyness y Heilman, 2006)
9	Techo de Cristal: Las propias mujeres no creen que existe un “Techo de Cristal”, en el accenso a cargos directivos, más bien alucen a las barreras existentes ya cuando están ocupando cargos de dirección.	(Alice H, Eagly y Linda L. Carli, 2007)
10	Techo de Cristal: Al concepto alude tres barreras por las que las mujeres no pueden acceder a cargos de dirección, Sociales (cantidad de mujeres preparadas), Internas (propias de la organización) y Gubernamentales (Falta de aplicación a las leyes que apalancan la igualdad.	(Jackson y Callagan, 2009)
11	Techo de Cristal: En el mundo académico explican a este fenómeno desde el “Efecto Mateo” propuesto por Merton (1968), utilizando un pasaje bíblico Mateo capítulo 13, versículos 11 al 13: “porque al que tiene se le dará más y tendrá en abundancia, pero al que no tiene, se le quitará aun lo que tiene”, es decir lo comparan con los grupos minoritarios en este caso las mujeres investigadoras.	(Durán, Ion, 2014)

Fuente: Elaboración Propia, basado en (Sudhi Bhatnagar & Mathur, 2015, p. 60-61) (Gaete-Quezada, 2015, p.8,9,10).

Después de conceptualizar el “Techo de Cristal” por varios autores las diferencias encontradas en los conceptos según Morrison (1990) y apoyadas por Brown y Irby (1998), enmarcan este concepto en los obstáculos que atraviesa la mujer para acceder a ocupar cargos de dirección, mientras que el término trasciende a la discriminación no solo hacia la mujer, está puede ser generó, edad, color, características genéticas, estado marital, nacionalidad, raza, religión, sexo, orientación sexual agrandando al objeto de

estudio conocidos como grupos minoritarios los cuales enfrentan desigualdad a la hora de acceder a servicios de salud, alimentación, educación, empleo, como lo señaló (Baxter, Irby, & Czaja, 2000; citado por Durán y Ion, 2014).

Otro de los aspectos a considerar a la hora de parafrasear el “Techo de Cristal” es ampliar las barreras: a lo interno a las que las mujeres por la misma cultura son consideradas como dominadas por los hombres, en virtud de que el cuidado de la familia se atribuye la mayor parte a su actividad diaria y no se logra equilibrar dicho trabajo en casa para que ella pueda acceder con mayor facilidad a un empleo con iguales condiciones y oportunidades que los hombres; así como también, a lo externo donde los hombres predominan la gestión de la organización sea por los estereotipos de género es decir su conducta dominante arraigado en su cultura al verlo como jefe del hogar las organizaciones presumen que el jefe será siempre el hombre y sus sucesores deberán ser igual; señalado por Davidson y Cooper (1992).

Razón por la cual la presente investigación definirá al “Techo de Cristal” como el muro difícil de romper para las mujeres dentro de las organizaciones, sea por barreras internas o externas latentes al promocionar a los sitios de Dirección.

1.2.2. Modelos teóricos del Techo de Cristal

Las explicaciones del comportamiento de la metáfora “Techo de Cristal” aún va más allá pues las barreras que enfrentan al promocionar a puestos de dirección han reflejado que más que un Techo es un “Laberinto” según lo señalado por Carly & Eagly (2016), pues son varios los obstáculos que tienen que enfrentar a la hora de ocupar puestos de dirección si bien es cierto los estrechos incrementos que reflejan las estadísticas a la hora de su colocación como líderes refleja los nudos difíciles de salir como son: *estereotipos de género, desigualdad salarial, promocional, liderazgo que concluye en desigualdad de oportunidades, adicional a esto se suman las barreras que por su condición de ama de casa tiene equilibrar el trabajo, vida y familia; razón por la cual, se pretende comprender su accionar a través de las múltiples explicaciones que el contexto lo materializa.*

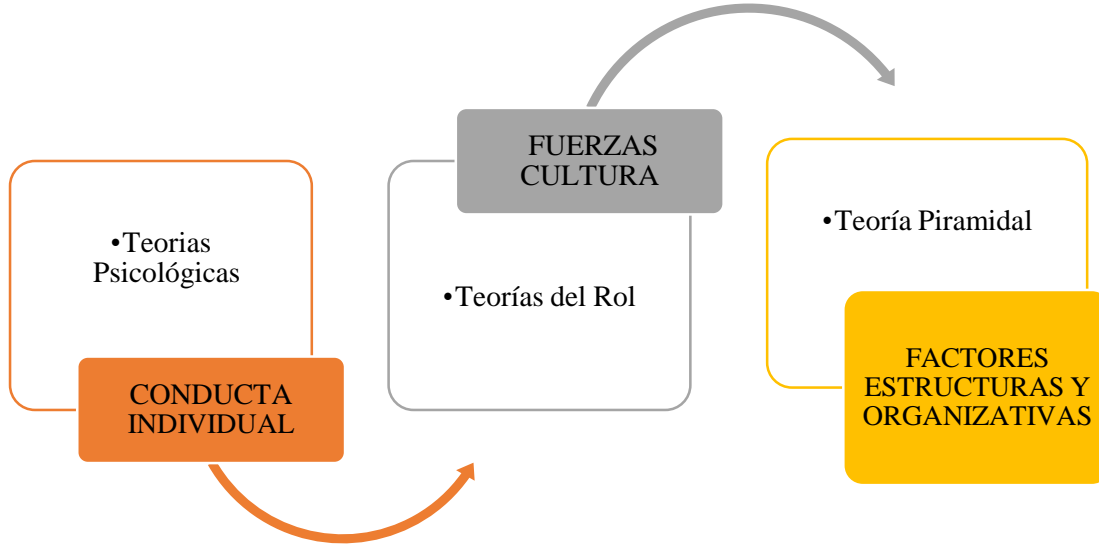


Figura 1. Teorías presentes en el Techo de Cristal.

Fuente: Elaboración Propia, basado en (Sepúlveda, -Universidad Rey Juan Carlos, & Ángel Algarra Paredes, et al, 2012, p.3.)

1.2.3. Teorías Psicológicas

La Conducta individual de la mujer enraizada en los rasgos de personalidad con características propias que la distinguen ha relacionado su comportamiento habitual como madre, esposa, ama de casa con la organización, presentando un liderazgo interpersonal a la hora de dirigir, gracias a su comunicación, empatía, estilo democrático factores empleados positivamente que hacen referencia a la cotidianidad de sus actividades, han impulsado para su colocación como modelos referenciales en las universidades; es decir sus rasgos característicos le han permitido colocarse como mujeres líderes dentro de las organizaciones.

Contrario a esto, se evidencia que los estereotipos de género son los marcados en la teoría psicológica los que afectan gradualmente para alcanzar su promoción laboral pues las mujeres a la hora de priorizar sus responsabilidades dan mayor peso a su familia, antes que a la organización perdiendo promoción, a diferencia del hombre que

gana su liderazgo por no contar con esta barrera y adicional a esto está presente su masculinidad ganando visibilidad a la hora de ascender a cargos directivos. (Sarrió, Barberá, Ramos, y Candela, 2002, p.169-170)

1.2.4. Teorías del Rol

Luchar con las fuerzas arraigadas en la cultura debería ser el enfoque de las Universidades, pero sabemos que esto no es tarea fácil es volcar la vuelta hacia la dominación que por muchos años ha sido expuesta la mujer, la distribución muy estricta de las actividades que debe realizar cada uno de los dos sexos es muy marcada, es decir

La dominación masculina tiene todas las condiciones para su pleno ejercicio. La preeminencia universalmente reconocida a los hombres se afirma en la objetividad de las estructuras sociales y de las actividades productivas y reproductivas, y se basa en una división sexual del trabajo de producción y de reproducción biológico y social que confiere al hombre la mejor parte, [...] funcionan como matrices de las percepciones --de los pensamientos y de las acciones de todos los miembros de la sociedad-, trascendentales históricas que, al ser universalmente compartidas, se imponen a cualquier agente como trascendentes (...). (Bourdieu, 1998, p. 49)

La distribución sexual del trabajo doméstico, está fuertemente ligada a los roles que desde niñas están impuestas y confieren a un suelo pegajoso del cual hasta ahora es difícil de despegarse, pues distribuir las horas del día para su casa, hijos, esposo quedando con tiempo limitado para su carrera profesional (Burin, 2008, p. 77). La teoría del rol intenta conceptualizar la conducta humana a un nivel relativamente complejo a través de conductas arraigadas como la cultura. Es la conducta que la sociedad espera de sus miembros en una situación determinada en cada uno de los sexos.

1.2.5 Teoría organizacional

Factores estructurales existen en la formación de las mujeres, aumentando de manera directamente proporcional al poder que posea la organización, razón por la que han existido desde siempre y aún en la actualidad en los ámbitos científicos y académicos, como se muestra en la figura 2, donde se evidencia el ingreso de mayor

número de mujeres que hombres a la organización y al ir promocionando estas van reduciendo enfrentándose a un techo, para finalmente situarse el hombre en el puesto de dirección más alto.

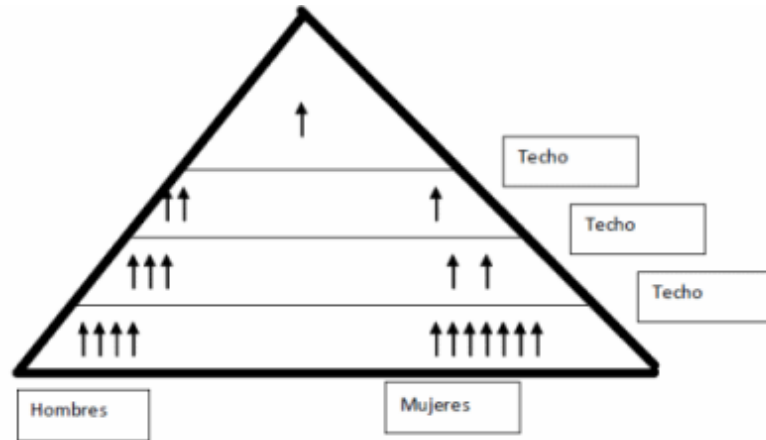


Figura 2. Teoría piramidal con Techo de Cristal.

Fuente: (Guil, 2014,p.213)

1.3. Barreras a analizar en el Techo de Cristal

En la actualidad los desafíos para las Universidades para romper las barreras que producen el acceso de las mujeres a cargos directivos no son claras de percibir a simple vista; razón por el cual, se da paso a fortalecer diferentes tipos de factores producidos al interior de la Institución convirtiéndose en obstáculos personales es decir propios de las mujeres; así como las barreras externas producidas por el modelo que las rige. (Gaete Quezada, 2018)

En la siguiente figura, se puede apreciar las barreras presentes en el Techo de Cristal.

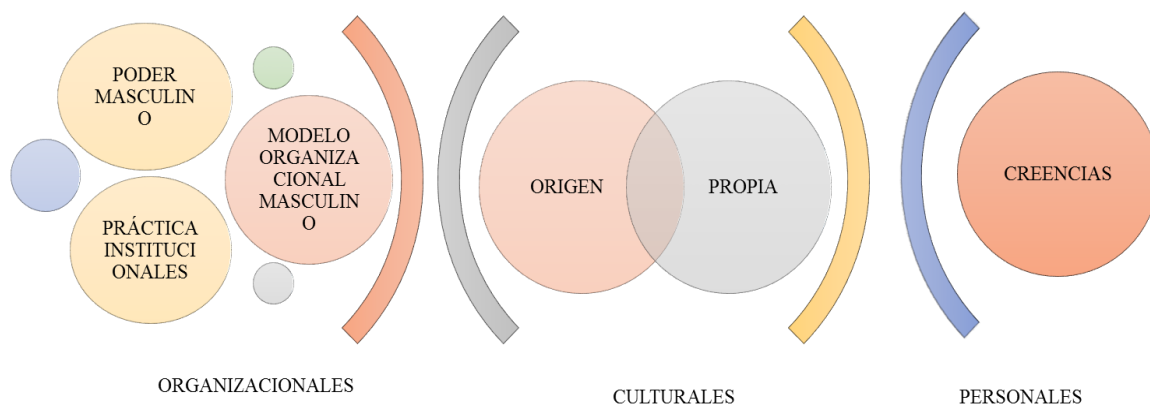


Figura 3. Barreras presentes en el TC.

Fuente: Elaboración propia, basado en <http://encuentro.pucp.edu.pe/emulies>

1.3.1. Barreras Personales

Las creencias de ser diferentes entre hombres y mujeres en cuanto a sus estereotipos de género donde el hombre nació para mandar y la mujer al sometimiento arraigadas desde hace siglos, ha permitido la creencia que los hombres dentro de la organización poseen rasgos característicos mejores para liderar que las mujeres cumpliendo así con la “profecía autocumplida”, según lo señalado por Merton, citado en Gaete (2015):

Las mujeres no tienen ‘madera’ para dirigir favorece que los empresarios se resistan a contratarlas, y, por otro lado, el que ellas lleguen a creerse que no sirven, con lo cual ponen menos empeño en su promoción profesional y se da cumplimiento a la profecía. (p. 170).

Otro factor determinante en la carrera de las mujeres es la pareja, cuando los dos tienen cargos académicos, la mayoría de las mujeres prefieren dar preferencia a la preparación de su esposo (Buquet, 2014). Más aun cuando se conoce que los estudios superiores se realizan en el exterior teniendo que considerar estadías continuas fuera del hogar, factor decisivo para llegar a la ciencia.

Con estos antecedentes las propias mujeres limitan su accionar científico, alucen según lo señalado por Andrews citado en Buquet, 2014 que “todavía existe una imperante percepción de que las mujeres no tienen los mismos talentos y habilidades

que sus colegas masculinos y que las contribuciones de las mujeres a la ciencia no son tan importantes” (p. 71).

Con estas aseveraciones importantes investigaciones, sobre los sesgos de género publicada en Nature para el Consejo de Investigación Médica de Suecia muestran que en los procesos de evaluación para candidatas postdoctorales, las mujeres debían tener 64 puntos de impacto superior al hombre, es decir tenía que ser dos y medio veces más productiva que el hombre para recibir el mismo puntaje”. (Wenneras y Wold; citado en Buquet, 2014).

1.3.2. Barreras Culturales

Desde épocas atrás el Rol de la mujer dedicada al cuidado del hogar, la familia donde Veintimilla en el año 1905 afirmaba:

Y si la fisiología, la historia y la naturaleza nos demuestran que en el seno y en la mano de la mujer en el hogar y bajo su dirección están los destinos de la humanidad, puesto que lo están los del niño, se deduce como consecuencia necesaria que su educación y sus virtudes son las únicas bases del progreso” (p.8).

Es así como su figura está arraigada al cuidado de la familia, el hogar, haciendo de ella el pilar fundamental en la crianza de los hijos.

Varios estudios realizados en el año 2010, con el personal académico de la Universidad de Stanford, y la Universidad Autónoma de México señalaron que “las mujeres realizan el 54% de las tareas domésticas, y los hombres el 28%, esto se traduce en más de 10 horas semanales de trabajo para las mujeres y 5 horas semanales de trabajo para los hombres” (Buquet, 2014, p.75). Es decir para las mujeres las tareas familiares representan un alto porcentaje de su tiempo adicional a la de los hombres, limitando su carrera profesional por ende su promoción laboral.

1.3.3. Barreras Organizacionales

La incorporación de la mujer en las organizaciones de Educación Superior en los últimos tiempos se ha incrementado paulatinamente, sin embargo esto no asegura un cambio como tal a lo interno de la organización, aún se cuenta con un número reducido

de mujeres que ocupan cargos de docentes titulares y cargos de dirección, donde se refleja que según Goetschel (2014) “mientras que las mujeres se ocupan de las tareas más rudas y rutinarias dentro de la administración académica, los hombres por lo general se ocupan de aspectos relacionados con la dirección e investigación” (p.186).

Entonces se puede decir que para romper las barreras organizaciones de acuerdo a Vega (2001) “no basta agregar más mujeres dejando intocadas las estructuras, prácticas y culturas institucionales en las cuales se desenvuelve”. (p.46).

1.4 Modelos de las barreras del TC

De las tres líneas de investigación destacadas sobre el TC: efectos, causas y metáfora, este trabajo se centra en el análisis de sus causas. “Este enfoque permite la comprensión del fenómeno desde su génesis, ya que las barreras, como clasificaciones de sus causas, están en su propia definición” (Martínez, 2015, p. 47). Precisamente en este estudio se agrupan todas las causas identificadas en tres tipos de barreras: internas, externas y mixtas.

Por otra parte, permite analizar el TC de una forma global, abordándolo desde todos los ángulos que lo generan.

A su vez, al clasificar las causas como internas de la mujer, externas (dadas por el entorno social y organizacional) y mixtas (mezcla de factores internos y externos), hace que identificarlas, analizarlas y sopesarlas constituya un asunto de investigación muy atrayente y válido para poder extraer conclusiones y avanzar en el conocimiento de la cuestión, así como para poder plantear soluciones. (Martínez, 2015, p. 47)

El resultado saca a relucir el mayor número de causas que configuran el TC, extrayéndose de múltiples estudios. La infinidad de estudios sobre las causas que inciden en el TC puede sistematizarse de acuerdo a distintas clasificaciones. Según Martínez, Pérez y Osca (2004) distinguen entre:

- 1 Explicaciones centradas en variables personales. Las diferencias interpersonales entre hombres y mujeres serían las que justificarían las dificultades que encuentran

las mujeres en su desarrollo profesional.

- 2 Explicaciones centradas en el contexto, que explican las desigualdades basándose en la organización laboral y familiar.
- 3 Las que parten de la existencia de un fenómeno de discriminación.

Sarrió (2002); citado por Martínez (2015) agrupa las causas de la siguiente manera:

1. De tipo psicológico. Por ejemplo, diferencias en rasgos motivacionales y de personalidad, sistema de valores y nivel de compromiso personal con la organización.
2. Basadas en la cultura organizacional, como pueden ser los estereotipos de género y roles basados en valores androcéntricos, los networks, las redes informales y las políticas de Recursos Humanos.
3. De tipo sociológico, como, por ejemplo, las decisiones que deben tomar las mujeres con respecto a sus compromisos familiares, la posición que ocupa la mujer en la jerarquía organizacional o alejamiento progresivo de las mujeres de los puestos de responsabilidad a través de la segregación en la formación y el reciclaje (p. 49).

De las distintas clasificaciones, la que estructura mejor todas las causas, al permitir englobar el mayor número, sería la presentada por Agut (2007), que las agrupa de la siguiente manera:

1. Barreras personales o internas: Características de la personalidad y motivación de logro, estilos de liderazgo y capital formativo acumulado.
2. Barreras sociales externas: Barreras culturales, cultura organizativa y políticas gubernamentales.
3. Barreras mixtas: Mezcla de las barreras personales con los condicionantes sociales y organizacionales (Citado en Martínez, 2015).

A continuación se desarrolla cada una de las causas relacionadas con los tres tipos

de Barreras.

1.4.1 Barreras internas

Tabla 15
Barreras internas

Causas genéricas	Ideas principales	Factor
Poder profético de los estereotipos de género.	La mujer anticipa los obstáculos que encontrará en el futuro para la promoción profesional; esto constituye un fenómeno de retroalimentación que la lleva a no iniciar la carrera.	Los estereotipos de género asumidos por la propia mujer favorecen el TC
Características de la personalidad y motivación de logro	Existen diferencias probadas por trabajos científicos: los hombres son más competitivos y más proclives al riesgo. Los fines perseguidos y las motivaciones en las acciones son distintos	La personalidad de la mujer es menos competitiva, lo que favorece el TC
Capital humano y formativo	El acceso generalizado a los niveles educativos superiores y los buenos rendimientos demostrados por la mujer invalidan las primeras preguntas basadas en carencias de capacidad de las mujeres, pero varios estudios demuestran que las habilidades son distintas. Tradicionalmente la elección de carrera de la mujer se ha orientado hacia las ciencias sociales y la del hombre hacia las aplicadas. Los puestos de mayor prestigio y responsabilidad se relacionan más con carreras de ciencias que de humanidades	El interés formativo y profesional de la mujer está más orientado a las ciencias sociales que a las aplicadas, lo que favorece el TC
Estilos de liderazgo	Los dos estilos de liderazgo más identificados con hombres y mujeres son el transaccional y el transformador respectivamente; el primero basado en la recompensa y el control, y el segundo en el convencimiento y la motivación. Aunque hay estudios que consideran que unos y otras comparten de forma aleatoria habilidades y comportamientos, hay gran unanimidad en el enorme poder de los estereotipos que colocan el género en el núcleo del liderazgo, generalmente en detrimento de la capacidad de las mujeres para ser líderes.	El estilo de liderazgo transformador, propio de la mujer, frente al transaccional, asociado al hombre, favorece el TC

Fuente: Tomado de Martínez (2015).

Las causas internas asociadas a la identidad de género femenino se centran en la influencia de la socialización en el desarrollo de características diferenciales entre hombres y mujeres requeridas para la promoción a puestos de elevado nivel. Estas aproximaciones analizan si la construcción de la subjetividad e identidad de género

femenino provoca procesos que actuarían en detrimento de su éxito profesional. Entre ellas, destacan los estudios realizados sobre el poder profético de los estereotipos de género; las características de personalidad y motivación de logro; los intereses vocacionales y profesionales; los estilos de liderazgo; la capacidad intelectual y formativa; los conflictos de rol e identidad de género y la elección personal.

1.4.2 Barreras externas

Estas causas no son intrínsecas a la mujer, sino que le vienen dadas por el entorno. Las principales causas señaladas por la literatura, asociadas a las barreras externas, de las que se desprenden sus correspondientes preguntas, son los factores culturales relacionados con los estereotipos de género, la cultura organizacional, el apadrinamiento y la regulación.

Tabla 16

Barreras externas

Causas genéricas	Ideas principales	Factor
Factores culturales relacionados con los estereotipos de género	Los estereotipos de género son un conjunto de creencias compartidas socialmente acerca de las características que poseen hombres y mujeres, dotadas de aspectos descriptivos y prescriptivos. Su peligro radica en que se utilizan para valorar conductas y predisponen a interpretar con arreglo a los mismos. Los aspectos descriptivos de los estereotipos facilitan que las mujeres sean peor evaluadas por sus cualidades estereotipadas (debilidad, emocionalidad, etc.), ya que no encajarían con las cualidades necesarias para desempeñar puestos directivos en los que se requiere agresividad, competitividad, etc. Esto ocasiona que se devalúen sus logros y sean atribuidos a otros factores como la suerte. Por su parte, los aspectos prescriptivos que determinan cómo deberían ser las mujeres, provocan que sean rechazadas socialmente si su comportamiento no coincide con los mismos	Los estereotipos de género asumidos por la sociedad no asocian a la mujer con las características requeridas por las posiciones directivas, lo que favorece el TC
Cultura organizacional	Este factor se apoya en la pregunta de que la cultura organizacional está dominada por valores influidos por estereotipos y roles de género excluyentes de lo femenino que actúan en detrimento de su promoción laboral.	La cultura organizacional excluye lo femenino de las reglas informales y de las redes masculinas de poder favoreciendo el TC.

Fuente: Tomado de Martínez (2015).

1.4.3 Barreras mixtas

Otra serie de causas, que no pueden considerarse estrictamente externas ya que incorporan también aspectos internos a la mujer, por lo que las hemos agrupado como barreras mixtas. La maternidad, armonización de las esferas privada y pública y la falta de experiencia en puestos directivos, son algunas de las causas de las barreras mixtas.

Tabla 17.
Barreras mixtas

Causas genéricas	Ideas principales	Factor
La maternidad: punto de vista económico y organizacional	La maternidad es lo más característicamente femenino, y es también lo más enfrentado a los valores y códigos de la empresa. La maternidad desde el punto de vista económico y organizacional se considera un estado de invalidez, es el anti-trabajo, la no disponibilidad absoluta	La maternidad reduce la disponibilidad necesaria para puestos directivos, lo que favorece el TC.
Armonización de esferas privada y pública: problema no resuelto por el sistema socio-laboral	La falta de reparto equitativo entre los miembros de la familia y la carencia de ayudas sociales y organizacionales, dificulta el ejercicio profesional, lo que se traduce en menores posibilidades de ascenso. La compatibilización del espacio doméstico y el laboral está contrapuesta a las exigencias que el perfil directivo imperante, de largas horas de dedicación y movilidad geográfica, exige. La asunción de la doble carga de madre- esposa lleva a una vida laboral más corta y discontinua. Alcanzar el equilibrio en este triple papel es una dificultad añadida al ascenso profesional	El acogimiento a medidas de conciliación perjudica el ascenso de la mujer, lo que favorece el TC.
Falta de experiencia en puestos directivos	Según se escala en la organización va disminuyendo el número de mujeres hasta quedar muy pocas candidatas entre las que seleccionar para los siguientes niveles de alta dirección	La falta de experiencia en puestos directivos favorece el TC.

Fuente: Tomado de Martínez (2015).

Todo lo anterior describe el modelo de las barreras del TC, que relaciona las distintas causas, agrupadas en barreras, internas, externas y mixtas, con el TC a través de las variables que se han planteado.

1.5 El Techo de Cristal en cargos directivos

Las barreras al acceso y la promoción de mujeres a cargos de dirección aún persisten, sean estas por el desigual en el reparto de las responsabilidades familiares y domésticas, pero también producto de una combinación de obstáculos estructurales:

Escasa presencia en las redes profesionales y espacios informales, políticas de promoción poco objetivas, ausencia de mujeres referente y escasa visibilidad de las mujeres, así como por la persistencia de estereotipos, en ocasiones también asociados al liderazgo, fruto de conductas y actitudes sexistas derivadas de procesos de socialización que todavía diferencian los valores atribuidos a cada sexo. (Montserrat, 2008, p.3)

Es así como el Gobierno tiene la obligación de adoptar las medidas necesarias para promocionar la igualdad de derechos de las mujeres y de los hombres. Para ello debe formular y desarrollar políticas integrales de protección de los derechos de las mujeres.

El estudio realizado por el Comité Internacional de Mujeres Directivas, asegura que el país con más representación femenina en puestos directivos es Francia, de 2004 a la fecha aumentó su porcentaje de representación de un 7.2% a un 29.7%. Países como Italia con una representación del 25.8% y Estados Unidos con 22.5% también se encuentran en la lista.

Las cifras no son mejores para América Latina, donde, según la OIT (2014), las mujeres representan solo el 4,2% de los puestos directivos ejecutivos entre las 1.269 empresas que cotizan en bolsa. Además, casi la mitad de las juntas ejecutivas en la región están compuestas exclusivamente por hombres y en promedio, solo el 8,5% de sus miembros son mujeres.

De acuerdo a Deloit (2017) en las encuestas realizadas en el Ecuador, únicamente un 5% de mujeres ocupan la posición de presidente. En vicepresidencia a un 6%. Por otro lado, en gerencia general se registra un aumento al 17% (frente a 12% del 2016). También las mujeres accionistas de las empresas incrementaron a un 27% (frente al 22%). A excepción de la vicepresidencia, todas las posiciones indican una mayor participación de mujeres. Por otro lado, un 45% de las mujeres ocupan otro tipo de posiciones en las empresas frente al 53% del año anterior. (p. 5)

Señaló INEC (2014) que actualmente las mujeres desempeñan funciones y profesiones que tenían mayor participación masculina, en el 2001 existían 64 mujeres con títulos universitarios de físicos y en el 2010, esa cifra llegó a 1.125 mujeres. Así

también las mujeres prefieren las profesiones científicas e intelectuales, pues el 53,3% de estos profesionales son mujeres.

En las Instituciones de Educación Superior del Ecuador (IES) el incremento de las mujeres directivas es evidente según (Charvet, 2014) realizó un cuadro comparativo: indicando el porcentaje de mujeres matriculadas de 54.39%; de esta manera el porcentaje de mujeres docentes en las IES al año 2008 era del 29%; de este modo señaló que el porcentaje de mujeres en cargo de rectora y vicerrectora era de 8.3%.

De este modo Charvet (2014) señaló que “de 51 Universidades de pregrado en el Ecuador existe 1835 cargos de dirección de los cuales 244 están ocupados por mujeres equivalente a un 13.3%”. Como se puede evidenciar, a pesar del incremento de la participación de las mujeres en la educación superior y su incursión en las carreras científicas con la consecuente formación doctoral y posdoctoral, siguen siendo una franca minoría en los espacios en los que se toman las decisiones en el ámbito de la educación superior.

Es así como las IES necesitan un cambio transformacional para de este modo distribuir las capacidades alrededor de las instituciones educativas, para así obtener más participación colectiva en la toma de decisiones, que es donde su representación siempre ha sido y sigue siendo menor.

Otro de los aspectos importantes que debemos considerar es lo sociocultural donde las mujeres ecuatorianas colocan a la familia como la prioridad, optan por permanecer sin promocionar sea por problemas de cuidado o maternidad, prefieren mantenerse en puestos de bajo perfil, que es donde logran equilibrar su vida familiar con la laboral, de esto modo alcanzan su realización personal; a pesar de estos acontecimiento pocas mujeres logran atravesar las barreras para convertirse en mujeres directivas en las IES ecuatorianas pero ellas aún se enfrentan a fenómenos de culpabilidad estas son marcadas como: malas madres, abandono de hogar. Por mencionar algunas expresiones lo más floridas posibles.

No podemos dejar a un lado la segregación horizontal que separa a las carreras feminizadas como masculinizadas, las mujeres en áreas como la educación, secretaria, enfermería, trabajo social, psicología; mientras que de los hombres en las denominadas “ciencias duras” como física, matemática, topografía, biología áreas mejor remuneradas; esta segregación aún continúan con una fuerte presencia en las universidades ecuatorianas, y de esto modo empuja a la segregación vertical donde los puestos académicos de mayor nivel son ocupados por hombres, conocedores de que en las universidades se ha establecido el régimen académico de acuerdo a los méritos por puntajes, es decir: Tener título profesional y grado académico con al menos un grado académico de maestría, Haber realizado o publicado obras de relevancia o artículos indexados en su campo de especialidad entre otros, claramente se puede evidenciar que la mujer vuelve a caer en las metáforas, en la cual el producto de un sistema delega el cuidado de los hijos, el trabajo doméstico, el valor de la familia, en el cual se reducen sus tiempos para estudios académicos y como no decir para la producción partiendo de que ciencia es lo que se pública.

1.6 Revolución silenciosa de la política pública en la promoción laboral de la mujer en el Ecuador.

En la Asamblea General de las Naciones Unidas (1948) considera que los derechos humanos para el mundo deben ser en condiciones equitativas, 20 años han pasado desde que se firmó el Protocolo Facultativo de la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación hacia la mujer del cual el Ecuador es parte y reafirma la igualdad de derechos de hombres y mujeres.

Desde la Constitución/Ecuador (2008) en sus Art.61, 161, 176 y 228, la participación ciudadana para ocupar funciones públicas debe incorporar en sus procesos de selección criterios de equidad y paridad de género, y establece en su Art. 351 que “El sistema de Educación Superior estará articulado al Sistema Nacional de Educación y al Plan Nacional de Desarrollo”, el mismo que su principal objetivo es garantizar una vida digna en igualdad de condiciones, de equilibrio los mismos que a través de políticas

públicas de promoción se cumplan al ser un documento obligatorio para el sector público, el Plan Nacional de Desarrollo, (2017) señaló que el Ecuador avanzará al 2030 con la “paridad de género y la igualdad de acceso a cargos directivos en el sector público y privado, con medidas de acción afirmativa” (p.32).

Es así como el Sistema de Educación Superior está conformado por la Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación SENESCYT quien en la (Ley Orgánica de Educación Superior, 2010, Registro Oficial Suplemento 298) es el ente rector de la política pública de la Educación Superior y deberá coordinar su accionar con el Consejo de Educación Superior CES y el Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior del Ecuador CACES, quien a partir del año 2013 incorpora en sus estándares de calidad el indicador que mide la participación de las mujeres en cargos directivos (rector, vicerrector, decano, subdecano, jefe departamental académico, o sus equivalente).

Los mecanismos de control al Sistema de Educación Superior se los establecerá mediante la Ley Orgánica Reformatoria a Ley Orgánica de Educación Superior (Asamblea Nacional, 2018) quien en su Art. 47, en la elección de Rector y vicerrectores o vicerrectoras, se deberá considerar la variación ante la presentación de las listas a los organismos colegiados para su elección, en su Art. 6, Derechos de los profesores o profesoras en el literal c) Acceder a la carrera de profesor e investigador y a cargos directivos, que garantice estabilidad, promoción, movilidad y retiro, basados en el mérito académico, en la calidad de la enseñanza impartida, en la producción investigativa, en la creación artística y literaria, en el perfeccionamiento permanente, sin admitir discriminación de género, etnia, ni de ningún otro tipo. (p.4). En su Art. 91, señaló que la estructura que la rige serán la Docencia, Investigación y Vinculación con la sociedad (p.22).

El Reglamento de Régimen Académico señala en su Art. 5 de la misma manera que las políticas de Educación deberán enmarcar acciones afirmativas con enfoques de igualdad a los sectores más vulnerables como son las mujeres. El Reglamento de

Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, el mismos que en la ONU (2018) mediante Art. 55 Será el encargado del ingreso, promoción, estabilidad, evaluación, perfeccionamiento, escalas remunerativas, fortalecimiento institucional, jubilación y cesación (p.14).

Con los compromisos internacionales y nacionales, El Sistema de Educación Superior del Ecuador con la normativa vigente ha incrementado la participación de la mujer en sus procesos sustanciales, estudios realizados por la SENESCYT reflejan la tendencia nacional hacia los datos de incremento de matrícula con el 52% y por ende registro de títulos con el 56% en estudiantes mujeres como lo refleja el siguiente gráfico donde este grupo logra posicionarse por arriba de los hombres, a excepción de las ingenierías, industria y construcción, así como también humanidades y artes donde aún la presencia del hombre es mayor.

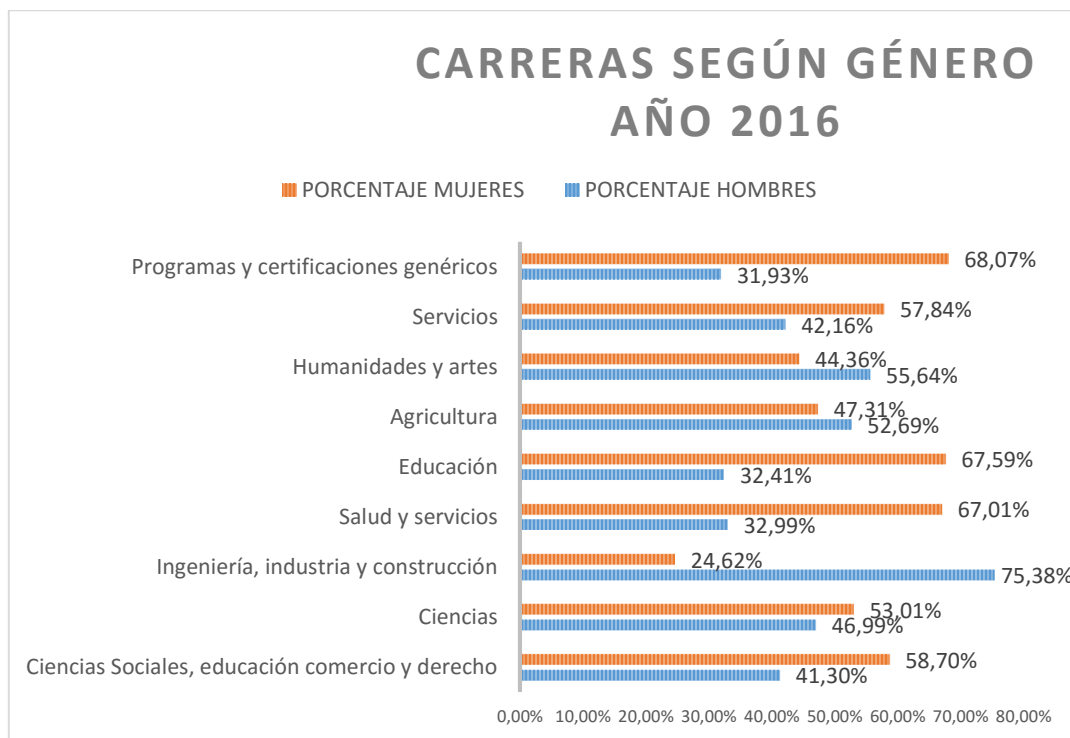


Figura 4. Campos de estudio por género

Fuente: (SENECYT, 2018, p. 9)

A pesar de que la participación de la mujer en las carreras ha tomado fuerza, se evidencia que existe poca participación en: Docencia, Becas Nacionales e

Internacionales así como también en ocupar cargos de Rectoras en las Universidades de Educación Superior, como lo demuestra la figura siguiente:

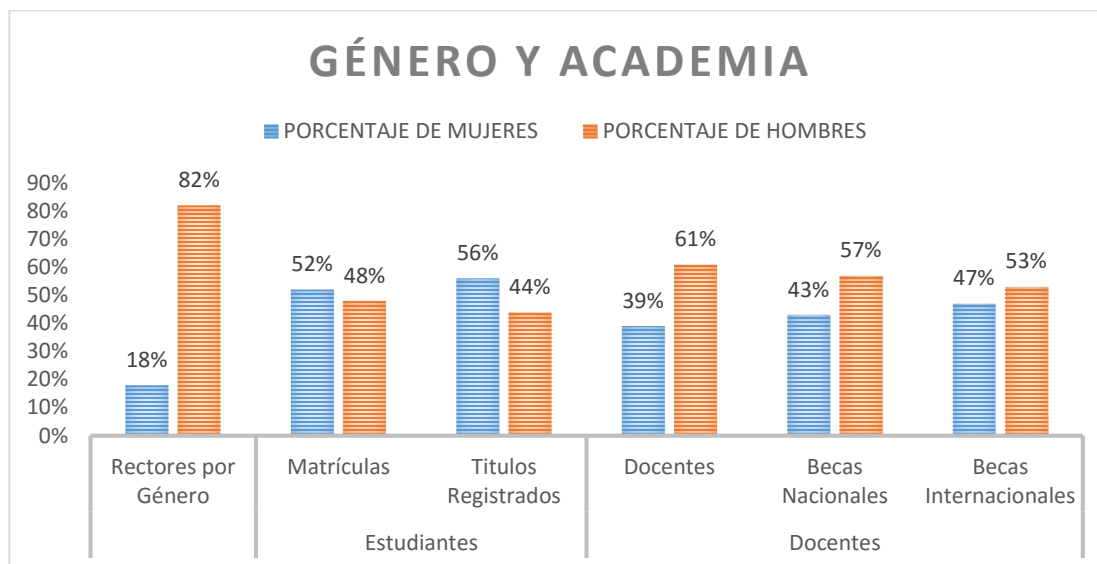


Figura 5. Participación de Rectores, estudiantes, docentes por género
Fuente: (SENECYT, 2018, p. 8, 11, 13, 14, 15,16)

1.7 Fundamentación del estado del arte

Así vencen las mujeres el Techo de Cristal

Un informe reciente de la ONU (2018) señaló que gracias a la perspectiva de género incorporada en todas las funciones sustantivas en el año 2017, sesenta y seis Universidades del mundo que rindieron cuentas sobre la gestión encaminada a mejorar los procesos de igualdad de género sus índices mejoraron notablemente en un 94% en cuanto a su planificación, recursos humano, financieros y de capacitación; pero hace insistencia que aún hay mucho por cumplir en cuanto a la paridad de género y los recursos que se debería emplear para mermar dichas desigualdades.

Para CIESPAL (2019), en el artículo de Eulalia Pérez Sedeño para romper el “Techo de Cristal”, no es basta con incorporar una perspectiva de género en las actividades académicas y administrativas en las Universidades, el camino va más allá hacia una “ciencia feminista”, es decir abrir el espacio a nuevas disciplinas abarcando todo el

contexto estudiando al sexo desde varias aristas, si bien es cierto la inserción de la mujer en la ciencia ha tomado un gran impulso, se ha logrado vencer la discriminación horizontal en las ciencias sociales y administrativas con excepción en las ingenierías (p.26).

Sedeño y Cortijo (2006) como se muestra en la Figura 5, adicionalmente en la biomedicina que estudia los campos tanto de la medicina como el funcionamiento dinámico del organismo, de acuerdo a las múltiples investigaciones se ha llegado a determinar que ambos sexos son diferentes solo en aspectos reproductivos, sesgando los estudios del funcionamiento de los no reproductivos de las mujeres poniendo en riesgo su salud (Valls, 2018), no obstante estudios sobre diferencias cognitivas de lo que el hombre o mujer sea por un proceso de aprendizaje o experiencias reflejan sus niveles de conocimiento han marcado también sesgos a la hora de ocupar cargos directivos, pero observaciones de diferencias cerebrales muestran que al comparar con el mismo sexo están superiores a las igualaciones relacionadas con el sexo opuesto (Barral, 2010) y (Joel, 2015).

Con esto lo que se pretende es evidenciar aun más la discriminación a la que está expuesta la mujer, se presumiría también que la ciencia está hecha solo para varones pues su centro y conocimiento está enfocado a estudiar la ciencia como hombre; por ello el enfoque es la ciencia vista desde todas sus aristas; es decir, “la objetividad científica y la búsqueda de una mejor ciencia requieren no solo corregir los sesgos de género que se producen en las investigaciones, sino políticas democráticas y participativas en las prácticas científicas comunitarias” (Valls, 2008 y Pérez, 2017, p. 240).

1.8 Matriz de Marco Lógico

Organizaciones como el CEPAL y SENPLADES, establecen las directrices para el diseño y construcción de la Matriz de Marco Lógico (MML), también conocida como matriz 4x4.

Tabla 18.*Esquema de MML*

MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
Nombre del Proyecto:			
Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Factores Externos (Supuestos)
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Fuente: Tomada de CEPAL, Ortega, Pacheco y Prieto (2015). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas (p. 23). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf

1.9 Conclusiones Capítulo I

- En la presente investigación, se ha intentado conceptualizado los pasos largos pero firmes que ha dado el fenómeno de estudio TC, la exploración realizada en las barreras de acceso a cargos directivos que enfrentan las mujeres principalmente en las universidades dando como resultado general que los obstáculos que sobresalen son los estereotipos de género utilizados para explicar el comportamiento del hombre y de la mujer frente al equilibrio de la vida, trabajo, familia; así como también la cultura de la organización donde aún prevalece el patriarcado bien marcado dentro de las organizaciones haciendo aún más difícil su ascenso.
- Gracias a las políticas implantadas por los gobiernos de turno se ha logrado mermar las brechas existentes en cuanto a la desigualdad de género, las mujeres ocupaban un 40% de los empleos a escala mundial, representando “el tercer grupo de mil millones”, después de los Países con un crecimiento económico acelerado como es China y la India, el poder de la participación femenina en el mercado ha llegado a incluirse acertadamente, parecería que han logrado romper las barreras que impedían su representación, pero innumerables estadísticas y análisis muestran la poca participación de las mujeres en cargos directivos en calidad de directoras generales, miembros de juntas directivas, o

de instancias políticas según datos de la (OIT, 2015, p.1,2) y esto no podía ser de diferente manera en las universidades, donde las académicas a pesar de tener sus currículos en algunos casos superiores a la de los hombres su poca presencia en cargos de dirección es menor, “además la familia les suele imponer una doble jornada y sienten mayor estrés. (Bozal, 2008, p. 219).

- Se establecido para la ejecución del presente proyecto el modelos de barreras establecido por Agut Nieto, Psicóloga Española, estableciendo a través de las mismas, las causas que generan o incrementan el TC en las organizaciones, por medio de las características de la personalidad y motivación de logro, estilos de liderazgo y capital formativo acumulado (barreras internas), barreras culturales, cultura organizativa y políticas gubernamentales (barreras externas) y la mezcla de las barreras personales con los condicionantes sociales y organizacionales (barreras mixtas).

CAPÍTULO II. PROPUESTA

2.1 Título de la propuesta

Plan de acción sobre las causas del Techo de Cristal (TC) en la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC), a través de la Matriz de Marco Lógico (MML).

2.2 Objetivos

- Determinar las principales causas del TC en la UTC, por medio de la correlación de los factores en el Modelo de las Barreras del TC.
- Establecer la estructura analítica del proyecto, a través de la alternativa de las causas del TC en la UTC.
- Proponer la Matriz de Marco Lógico, que contemple los objetivos a alcanzar, indicadores de medición, medidos de verificación y los riesgos expuestos por el plan.

2.3 Justificación

El resultado del diagnóstico del techo de cristal en la Universidad Técnica de Cotopaxi, permitió establecer las causas a través de las barreras internas, externas y

mixtas, analizados en el SPSS utilizando la Correlación de Pearson entre las variables de cada barrera.

Esto es importante, en la medida que los resultados sean considerados en objetivos estratégicos y políticas institucionales en la UTC, que beneficien el cambio de paradigmas tanto de directivos de mujeres como hombres, logrando romper las causas específicas del TC, que no solo afecta a las organizaciones de educación superior, sino es generalizado en las instituciones del país.

Además servirá como fuentes de consulta, en estudiantes de grado y postgrados, como información primaria para futuras investigaciones.

2.1.3 Causas del TC en las barreras internas

Las variables que componen las Barreras internas y que pueden ser causa del TC son: los estereotipos de género asumidos por la propia mujer, las características de la personalidad, el capital humano, los estilos de liderazgo, los conflictos de rol e identidad de género y la elección personal.

En la tabla 18 se expone el resultado de la aplicación de la correlación de las variables de las barreras internas. Únicamente se consideran validadas aquellas variables cuya significancia es menor a 0,05 en razón de contrastar las mismas con un nivel de confianza del 95%.

Las principales causas del TC que refleja esta barrera, se detallan a continuación:

- Las mujeres tienen falta de confianza en sus capacidades para la promoción personal y esto las disuade de comenzar la carrera.
- La mujer es menos competitiva que el hombre lo que perjudica su ascenso en la carrera directiva.
- El estilo de liderazgo basado en el convencimiento y la motivación abunda más en las mujeres.

- El liderazgo basado en los objetivos y el control es más efectivo para la promoción.

Tabla 18.
Correlación de barreras internas

		Falta confianza	Objetivo liderazgo	Competitiva	Liderazgo
Barreras Internas	Correlación de Pearson	-,492**	-,377*	,398**	-,484**
	Sig. (bilateral)	,001	,014	,009	,001
	N	69	69	69	69

Fuente: Elaboración propia en SPSS a través de la entrevista a directivos UTC.

El análisis demuestra que dentro de las principales causas que favorece el TC en la UTC están: el manejo de un estilo de liderazgo transformador, propio de la mujer, frente al transaccional, asociado al hombre; la personalidad de la mujer es menos competitiva y los estereotipos de género son asumidos por la propia mujer.

2.1.4 Causas del TC en las barreras externas

En la tabla 19 se expone el resultado de la aplicación de la correlación de las variables de las barreras externas. Únicamente se consideran validadas aquellas variables cuya significancia es menos a 0,05 en razón de contrastar las mismas con un nivel de confianza del 95%. Las principales causas del TC que refleja esta barrera, se detallan a continuación:

Tabla 19.
Correlación de barreras externas

		Estereotipo	Desarrollo legislación
Barreras Externas	Correlación de Pearson	-,391*	-,351*
	Sig. (bilateral)	,010	,023
	N	69	69

Fuente: Elaboración propia en SPSS a través de la entrevista a directivos UTC.

Las principales causas del TC que refleja las barreras externas, se detallan a continuación:

- El estereotipo asociado a la mujer le atribuye emocionalidad, debilidad, dependencia.
- El desarrollo de legislación que apoye la paridad es imprescindible para favorecer el acceso de la mujer a los cargos directivos.

De este estudio se puede establecer las causas que favorecen la existencia del TC en la UTC como son: los estereotipos de género asumidos por la sociedad no asocian a la mujer con las características requeridas por las posiciones directivas y la cultura organizacional, excluye lo femenino de las reglas informales y de las redes masculinas de poder.

2.1.5 Causas del TC en las barreras mixtas

En la tabla 20 se expone el resultado de la aplicación de la correlación de las variables de las barreras mixtas. Las principales causas del TC que refleja esta barrera, se detallan a continuación:

Tabla 20.
Correlación de barreras mixtas

		Conciliación	Conciliación perjudicada	Disponibilidad total	Responsabilidad doméstica	Constante de puestos de alta dirección
Barreras Mixtas	Correlación de Pearson	,333*	,390*	-,335*	,317*	-,329*
	Sig. (bilateral)	,031	,011	,030	,040	,033
	N	69	69	69	69	69

Fuente: Elaboración propia en SPSS a través de la entrevista a directivos UTC.

- El puesto directivo exige disponibilidad total.

- Hoy por hoy, el peso de la responsabilidad doméstica recae principalmente en la mujer.
- La mayoría de los miembros considerados para cargos de dirección, ha desempeñado constantemente puestos de alta dirección.
- Las medidas de conciliación son imprescindibles para poder compatibilizar la responsabilidad doméstica con la tarea directiva.
- Acogerse a medidas de conciliación perjudica el ascenso.

De este estudio, se puede establecer que las causas que favorecen la existencia del TC en la UTC están: la maternidad y responsabilidad en el hogar, reduce la disponibilidad necesaria para puestos directivos; el acogimiento a medidas de conciliación perjudica el ascenso de la mujer y la falta de experiencia en puestos directivos.

2.2 Desarrollo de la propuesta

2.2.3 Elementos que la conforman

Una vez definidas las causas en las barreras internas, externas y mixtas del TC, se procede establecer un plan de acción con el objetivo de minimizar los factores del TC, por medio de una Matriz de Marco Lógico que es una herramienta que permite facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de programas y proyectos. Su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y el facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas.

2.2.4 Explicación de la propuesta.

El método del marco lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

- Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades;
- Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyecto;
- Suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo de proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe de proyecto, como también para la interpretación de éste;
- Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable;
- Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto;
- Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto; y
- Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto (CEPAL, 2015).

De la misma forma CEPAL (2015) menciona que es importante hacer una distinción entre lo que es conocido como Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Marco Lógico (MML).

La Metodología contempla análisis del problema, análisis de los involucrados, jerarquía de objetivos y selección de una estrategia de implementación óptima. El producto de esta metodología analítica es la Matriz (el marco lógico), la cual resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos claves y cómo los insumos y productos del proyecto serán monitoreados y evaluados. (p. 15)

La Matriz de Marco Lógico presenta en forma resumida los aspectos más importantes del proyecto. Posee cuatro columnas que suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Y cuatro filas que presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

- Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
- Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
- Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados (p. 22).

2.2.5 Premisas para su implementación

A continuación se presenta el plan de acción, a través de una propuesta de Matriz de Marco lógico, es decir enfocada en los objetivos que minimicen las causas definidas de la UTC para el TC.

Tabla 21

Matriz de Marco Lógico del Plan de Acción de las causas del Techo de Cristal

MATRIZ DE MARCO LÓGICO			
Nombre del Proyecto: Plan de acción de las causas del Techo de Cristal			
Resumen Narrativo	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Factores Externos (Supuestos)
<p>Fin Contribuir al aseguramiento del derecho a la no discriminación en el acceso a la carrera de docente o de investigador, así como a cargos directivos, garantizando estabilidad, promoción, movilidad y retiro, basados en el mérito académico relativo a la oportunidad.</p>	Al finalizar el proyecto se observará el avance en los indicadores de brecha de género para el acceso de puestos directivos en la Educación Superior.	Evaluación del Plan Toda una Vida con enfoque de género.	El porcentaje de cargos directivo en mujeres permanece constante
<p>Propósito Minimizadas las causas de las barreras del TC, permiten el acceso a puestos directivos de las mujeres en la UTC.</p>	Al 2024 se reduce en 80% las barreras del TC en la UTC.	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta. • Rendición de cuentas UTC. 	Las autoridades no incluyen en el Plan Estratégico Institucional, acciones afirmativas para minimizar el TC.
<p>Componente 1. Poseen características de la personalidad y motivación al logro de resultados, estilos de liderazgo definido y capital formativo acumulado en las mujeres de la UTC.</p>	Se capacita en un 100% a las mujeres, en temas de motivación y liderazgo en convenio con la Red de Educación Superior y Género (RESG)	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de participantes. • Convenio con la RESG. 	Desinterés por parte de las autoridades para la consecución del convenio y capacitaciones.
<p>Actividad 1.1 Las mujeres tienen confianza en sus capacidades para la promoción laboral, esto le permite comenzar la carrera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de avance en la capacitación y motivación. • \$00,00 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de participantes. • Encuesta de satisfacción. 	Inasistencia a jornadas de capacitación por parte de los involucrados.
<p>Actividad 1.2 La mujer es competitiva, lo que favorece su ascenso en la carrera directiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de avance en competencias. • \$00,00 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de participantes. • Encuesta de satisfacción. • Resultado de evaluaciones. 	Carga de trabajo por parte de los involucrados, no permite beneficiarse de las competencias impartidas.

Actividad 1.3 El estilo de liderazgo basado en el convencimiento y la motivación permite promocionarse a las mujeres.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de avance en Liderazgo. • \$00,00 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de participantes. • Encuesta de satisfacción. • Resultado de evaluaciones 	Dificultad en el cambio de paradigma sobre el liderazgo transaccional y transformador.
Actividad 1.4 El liderazgo basado en los objetivos y el control es más efectivo para la promoción.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de avance en concientización del Liderazgo basado en objetivos personales. • \$00,00 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de participantes. • Encuesta de satisfacción. • Resultado de evaluaciones. 	Dificultad en el cambio de paradigma sobre el liderazgo transaccional y transformador.
Componente 2. Reducido las barreras culturales, la cultura organizativa de la UTC y las políticas gubernamentales.	Se implementa en un 100%, políticas de acción afirmativa con la finalidad de que las mujeres accedan a cargos de dirección.	Documento legalizado de acciones afirmativas.	Desinterés de las autoridades de aplicar las acciones afirmativas de género.
Actividades 2.1 El estereotipo asociado a la mujer le atribuye fortalezas e independencia para optar por el cargo directivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura de las políticas afirmativas sobre las cualidades y conductas de género. • \$00,00 	Listado de participantes de socialización de acciones afirmativas y actualización de normativa vigente.	Dificultad en el cambio de paradigma tanto de hombres y mujeres sobre los estereotipos establecidos en la cultura organizacional.
Actividades 2.2 El desarrollo de la legislación, aporta en la paridad, factor imprescindible para favorecer el acceso de la mujer a cargos directivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura de las políticas afirmativas de la actualización de la legislación vigente, sobre paridad de género en las IES. • \$00,00 	Listado de participantes de socialización de acciones afirmativas y actualización de normativa vigente en las IES.	Cambio de la normativa de paridad.
Componente 3. Atacadas las barreras personales con los condicionantes sociales y organizacionales del TC.	Se implementa en un 100%, políticas de acción afirmativa con la finalidad de que las mujeres se organicen en el papel de madre, esposa y cargos de dirección.	Documento aprobado de acciones afirmativas. Por parte de HCU.	<ul style="list-style-type: none"> • Desinterés de las autoridades de aplicar las acciones afirmativas de género. • Falta de concientización y apoyo de familiares.
Actividades 3.1 El puesto directivo exige disponibilidad total.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de aplicación de las políticas afirmativas que permita el equilibrio en el tiempo de desempeño profesional. • \$00,00 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación y socialización de políticas de acción afirmativa. • Encuesta de satisfacción. 	Falta de concientización y apoyo de familiares.

<p>Actividades 3.2 El peso de la responsabilidad doméstica es reducido para la mujer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de aplicación de las políticas afirmativas que permita la concientización familiar e institucional sobre el equilibrio en el tiempo de desempeño profesional. • \$00,00 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación y socialización de políticas de acción afirmativa sobre el uso del tiempo en funciones directivas. • Encuesta de satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desinterés de las autoridades de aplicar las acciones afirmativas de género. • Falta de concientización y apoyo de familiares.
<p>Actividades 3.3 Se incentiva la meritocracia para cargos de dirección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del 100% de las políticas de acción afirmativas, que incentiva y protege la meritocracia como fin último en la promoción laboral. • \$00,00 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación y socialización de políticas de acción afirmativa en meritocracia. • Encuesta de satisfacción. 	<p>Desinterés de las autoridades de aplicar las acciones afirmativas de aplicación de la meritocracia.</p>
<p>Actividades 3.4 Las medidas de conciliación no son imprescindibles para compatibilizar la responsabilidad doméstica con la tarea directiva.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del 100% de las políticas de acción afirmativas, que la conciliación por medio de la concientización familiar e institucional no sea necesaria. • \$00,00 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación y socialización de políticas de acción afirmativa sobre el uso del tiempo en funciones directivas. • Encuesta de satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desinterés de las autoridades de aplicar las acciones afirmativas de género. • Falta de concientización y apoyo de familiares.
<p>Actividades 3.5 Las medidas de conciliación no perjudica el ascenso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del 100% de las políticas de acción afirmativas, que la conciliación por medio de la meritocracia no sea necesaria. • \$00,00 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación y socialización de políticas de acción afirmativa sobre el uso del tiempo en funciones directivas. • Encuesta de satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desinterés de las autoridades de aplicar las acciones afirmativas de género. • Falta de concientización y apoyo de familiares.

Fuente: Elaboración propia.

2.6 Conclusiones Capítulo II

- Se puede concluir con la correlación de las barreras tanto internas, externas y mixtas del TC, que las principales causas que impiden su ruptura en la UTC, están: Como internas se reconoce las características de personalidad y motivación al logro de resultados por parte de las mujeres, se observa que el estilos de liderazgo femenino, no lideran tan bien como los hombres al poseer estilos distintos y considerarse que el estilo transaccional basado en los objetivos y el control, propio de los hombres, es más útil para el ascenso que el transformador, basado en el convencimiento y motivación propio de la mujer, y la falta de capital formativo acumulado para el logro de objetivos a pesar del acceso generalizado de las mujeres a la educación superior, no se obtiene los resultados esperados. En lo que tiene que ver con las barreras externas el estereotipo asociado a la mujer por la sociedad, refleja debilidades y falta de independencia para optar por el cargo directivo, además la legislación vigente aporta en la paridad de género, pero no son suficientes sólo por sí mismas, factor imprescindible para favorecer a la promoción laboral. En relación a las barreras mixtas se observa que el puesto directivo exige disponibilidad total, que no concuerda con el peso de la responsabilidad doméstica que tiene la mujer en el hogar, adicional, la mayoría de los miembros considerados para cargos de dirección, han desempeñado constantemente puestos de alta dirección, la falta de experiencia en estos cargos por parte de las mujeres, favorece el TC. Las medidas de conciliación son imprescindibles para poder compatibilizar la responsabilidad doméstica con la tarea directiva la misma que perjudica el ascenso.
- El análisis de la información cuantitativa, permitió contrastar las dimensiones sobre “Las causas que originan el Techo de Cristal, a través de las barreras internas y externas, sintetiza la representación de las mujeres en los cargos directivos de la UTC”. Por tanto, la metodología utilizada, permite conocer la dimensión actual del objeto de estudio y validar las principales causas

estructuradas a partir de las barreras expuestas, analizándolas y explicándolas sobre el contexto concreto. Una vez establecidas las causas generales del TC para el acceso a puestos directivos, se evidencia que hay relación de conceptos, tanto en la bibliografía como en la obtención de los resultados a través de la encuesta. A través del análisis de las causas estudiadas, se ha resumido en once causas generales. Esta clasificación ayuda en gran medida a su comprensión, análisis y preparación del estudio de campo sobre un escenario concreto y relevante como es la UTC. Estas causas, han demostrado tener influencia en el TC: la falta de confianza en sus capacidades, el ser menos competitiva que el hombre, el estilo de liderazgo, la elección personal (internas), los estereotipos de género asumidos por la sociedad, el desarrollo de la legislación que apoye la paridad (externas), la disponibilidad total del tiempo, el peso de la responsabilidad doméstica, la falta de experiencia en puestos directivos y las medidas de conciliación de la responsabilidad doméstica con la tarea directiva, la misma que perjudica el ascenso.

- Para la consecución de la propuesta se ha utilizado la Matriz de Marco Lógico, herramienta que permite el control de objetivos propuestos, en este caso, minimizar y evitar las causas del TC, que permitan el acceso a puestos directivos de las mujeres en la UTC a través de un plan de acción, para esto se propone como componentes u objetivos específicos a alcanzar, los siguientes:
 1. Poseen características de la personalidad y motivación al logro de resultados, estilos de liderazgo definido y capital formativo acumulado en las mujeres de la UTC
 2. Reducción de las barreras culturales, la cultura organizativa de la UTC y las políticas gubernamentales.
 3. Atacar las barreras personales, con los condicionantes sociales y organizacionales del TC.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

3.1. Evaluación de expertos

La evaluación de expertos consiste en obtener el aval de especialistas o expertos en el las causa y condicionantes o que pudieron romper esas barreras del TC, en busca de que certifiquen la validez y pertinencia de este estudio, en beneficio de las mujeres que opten por cargos directivos. La evaluación de proyectos de investigación y Desarrollo e innovación es una actividad muy compleja que requiere la utilización de esquemas y metodologías flexibles y sistemáticas que se ajusten a las características de los usuarios y que puedan satisfacer sus necesidades.

Además, los diferentes involucrados en esta tarea, suelen tener diversas opiniones sobre las áreas de estudio, el cómo, cuándo, para qué y para quién está dirigido los resultados. “Lo anterior dificulta que los resultados de la evaluación satisfagan sus expectativas, razón por la cual la evaluación debe combinar métodos y técnicas que proporcionen distintos tipos de información” (Osuna, Grávalos y Palacios, 2003, p. 25).

De la misma manera, los procesos de evaluación varían en función del nivel del plan, programa o proyecto y el momento en qué se realiza la evaluación (ex-ante,

intermedia y ex-post). En el nivel de proyectos, la revisión de proyectos por parte de expertos es uno de los métodos fundamentales para la toma de decisiones.

“Adopta dos formas fundamentales: la revisión por pares (peer review) o la revisión por paneles. Ambos métodos se basan en la selección de un grupo de personas que, supuestamente, combinan los conocimientos y experiencias más relevantes y cualificados para hacer un juicio del valor sobre el mérito de un proyecto” (Osuna, et al. 2003, p. 26).

Existen varios métodos de evaluación de expertos El método propuesto en este documento es el de revisión por pares individuales, en el que grupos de expertos en diversas áreas pero que dominan el este caso el tema género, evalúan los proyectos basándose, fundamentalmente (grupo de expertos de la misma disciplina revisa la calidad científica de los proyectos).

Las ventajas de este método según Rigby (2002); citado por Osuna, et al. (2003) son:

- Flexibilidad. Se adapta a una amplia variedad de proyectos o áreas y puede combinar, a su vez, diversos métodos para realizar las evaluaciones.
- Continuidad. Una parte del grupo de expertos es estable y participa en diversos momentos y etapas de la evaluación.
- Complementariedad. Combina conocimientos, experiencias e intereses diversos: científicos, empresariales, políticos y sociales.
- Aceptabilidad: la incorporación en el grupo de evaluadores de expertos de reconocido prestigio procedentes de diversos ámbitos facilita la aceptación de los resultados de las evaluaciones por parte de los usuarios (p. 26).

La propuesta podrá ser enviada a los pares por vía telemática o por correo, o mediante entrega personal y recibida a través de las mismas herramientas. Se utilizará la metodología utilizada por FECYT, denominado Modelo de Protocolo en Evaluación Ex-ante de Pares.

El formulario de la propuesta debe ir acompañado de los siguientes documentos:

Tabla 22*Requisitos de la propuesta*

	Requisitos
Propuesta, que debe contener, al menos, los siguientes apartados.	1. Resumen de la propuesta.
	2. Antecedentes y novedad de la actividad propuesta.
	3. Objetivos del proyecto.
	4. Metodología y plan de trabajo, incluyendo actividades o tareas,
	5. Cronograma, recursos y resultados esperados.
	6. Experiencia del equipo: en este apartado el grupo de investigación justificará su capacidad para la consecución de los objetivos planteados.
	7. Otros datos: financiación complementaria de la que se dispone se prevé disponer para el proyecto, y actividades en curso o previstas relacionadas con el proyecto y sus fuentes de financiación.
	8. Presupuesto detallado y justificación de la financiación solicitada.
	9. Indicadores de evaluación: el organismo gestor puede solicitar al responsable del proyecto que proporcione información sobre un conjunto de indicadores que podrán utilizarse para: <ul style="list-style-type: none"> • Establecer parámetros de preselección de proyectos en los casos en que fuera necesario. • Establecer parámetros de referencia en el seguimiento y evaluación de resultados.

Fuente: Elaboración propia tomada de (Osuna, et al. 2003, p. 107).**Tabla 23***Criterios de evaluación*

Calidad científico-tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Relevancia científica de los objetivos y nivel de conocimiento de los antecedentes teóricos y empíricos • Concreción, claridad y factibilidad de los objetivos del proyecto. • Adecuación de la metodología, diseño de la investigación y el plan de trabajo a los objetivos propuestos.
Grado de innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución al avance de los conocimientos científicos-tecnológicos. • En su caso, contribución a la mejora de la capacidad de aprendizaje e innovación de la comunidad científica o de los agentes económicos y sociales.
Impacto científico potencial	<ul style="list-style-type: none"> • Efecto de la ayuda a corto y medio plazo sobre la actividad de investigación, desarrollo e innovación del solicitante. • Factibilidad del plan de difusión de los resultados del proyecto en el ámbito científico.
Impacto económico potencial	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de los resultados o del nuevo conocimiento que se esperan alcanzar para los distintos sectores de la economía y para el crecimiento.
Impacto político-social potencial	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos del plan o programa donde se inserta el proyecto. • Contribución de los resultados al bienestar y la calidad de vida de la sociedad. • Usuarios potenciales de los resultados del proyecto en el ámbito político-social.
Calidad técnica y administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de los recursos humanos y materiales planificados a los objetivos planteados. • Definición de indicadores de seguimiento del proyecto.
Idoneidad del investigador	<ul style="list-style-type: none"> • Aptitud para la consecución de los objetivos y la ejecución de las actividades previstas. • Experiencia en la temática del proyecto y complementariedad con otras actividades que haya desarrollado.

Fuente: Elaboración propia tomada de (Osuna, et al. 2003, p. 113).

Los evaluadores examinarán la propuesta y elaborarán un informe. El evaluador externo deberá indicar en el informe de evaluación el nivel de confianza que tiene en sus propios conocimientos para evaluar la propuesta (bajo, medio o alto), señalando, además, su área de especialización o experticia. Este apartado se introduce porque es posible que el evaluador se encuentre ante una propuesta que, aunque pertenezca a su área de especialización, contenga metodologías o técnicas con las que no esté familiarizado. Por ello, es conveniente que en su informe indique qué aspectos de la propuesta de investigación deben ser valorados por otro evaluador con conocimientos o experiencia concretos en esos campos. Este apartado es especialmente relevante en el caso de proyectos interdisciplinarios.

En este informe, el evaluador hará constar sus comentarios sobre cada uno de los bloques de criterios establecidos y, basándose en estos comentarios, asignará una calificación a cada bloque de criterios, según el siguiente sistema de calificación:

Tabla 24
Calificación de la propuesta

Bloques	Calificación				
	Muy Baja/o	Baja/o	Media/o	Alta	Muy alta/o
Calidad científico-tecnológica					
Grado de innovación					
Impacto					
Calidad técnica y administrativa					
Idoneidad del investigador					

Fuente: Elaboración propia tomada de (Osuna, et al. 2003, p. 113).

Tras comentar cada bloque, el evaluador externo otorgará una calificación global a la propuesta (muy baja, baja, media, alta, muy alta) y recomendará su aprobación con la calificación alta y muy alta o su retroalimentación con calificación muy baja, baja, media para su rectificación y envío para aprobación.

El sistema de calificación descrito tiene por objetivo obtener comentarios precisos sobre cada criterio de evaluación y una calificación global por bloque de criterios que permita al evaluador adoptar una visión amplia y de conjunto de la propuesta.

3.1.1 Resultados de la evaluación de expertos

Se remite la propuesta del proyecto a la Ph.D. Gloria Susana Vizcaíno Cárdenas, docente y Directora de Planeamiento de la Universidad Técnica de Cotopaxi y Coordinadora del Nodo UTC-REMCI (Red Ecuatoriana de Mujeres Científicas), (Ver anexo 2).

Una vez revisado la propuesta por parte de la experta en temas de género, la misma devuelve la matriz de expertos establecida, validada y legalizada sin comentarios (Ver anexo 3). Es por esta razón que se cuenta con el aval de las causas y condicionantes en las barreras del TC, certificando validez y pertinencia del presente estudio.

3.2 Evaluación de usuarios y resultados

Tabla 25

Propuesta de condiciones para evaluación de usuarios

Nombre del Proyecto: Plan de acción de las causas del Techo de Cristal					
Objetivos a evaluar	Muy Baja/o	Baja/o	Media/o	Alta	Muy alta/o
Las mujeres tienen confianza en sus capacidades para la promoción laboral, esto le permite comenzar la carrera.					
La mujer es competitiva, lo que favorece su ascenso en la carrera directiva.					
El estilo de liderazgo basado en el convencimiento y la motivación permite promocionarse a las mujeres.					
El liderazgo basado en los objetivos y el control es más efectivo para la promoción.					
El estereotipo asociado a la mujer le atribuye fortalezas e independencia para optar por el cargo directivo.					
El desarrollo de la legislación, aporta en la paridad, factor imprescindible para favorecer el acceso de la mujer a cargos directivos.					
El puesto directivo exige disponibilidad total.					
El peso de la responsabilidad doméstica es reducido para la mujer.					
Se incentiva la meritocracia para cargos de dirección.					
Las medidas de conciliación no son imprescindibles para compatibilizar la responsabilidad doméstica con la tarea directiva.					
Las medidas de conciliación no perjudica el ascenso.					

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación de usuarios consiste en obtener el aval una persona o personas que use o ya haya usado su propuesta de investigación, con la finalidad de manifestar los beneficios y mejoras dentro de procesos inmersos en la temática de investigación y que pueda dar fe de su validez y pertinencia en el campo de acción.

En este sentido y por aún no estar aplicada la propuesta, se plantea un instrumento para evaluar y dar seguimiento al cumplimiento de las diferentes actividades establecidas en la MML, como se muestra en la tabla 25.

Además de esta evaluación el usuario emitirá un informe de satisfacción de las políticas implementadas y propondrá observaciones de ser el caso.

Conclusiones del III capítulo

- Para la aplicación y validación de la propuesta, se realizó a través de evaluación de expertos, específicamente el método de revisión por pares individuales, con el objetivo de obtener el aval del proyecto y propuesta para mitigar las causa y condicionantes del TC. Se utilizó el esquema propuesto por FECYT por su flexibilidad y ajuste a las características de los usuarios a quien va dirigido, como es la UTC.
- La validación por parte de expertos se enfoca a evaluar la calidad científico-tecnológica, grado de innovación, impacto potencial, impacto científico, impacto económico, impacto político-social, calidad técnica y administrativa e idoneidad del equipo La evaluación del proyecto implica el análisis del diagnóstico de la pertinencia de las necesidades o problemas que justifican su realización, la calidad y suficiencia de la definición de los objetivos, la planificación y adecuación de los objetivos a las acciones específicas, los instrumentos y los recursos y la compatibilidad con otras actividades complementarias o con las que existen sinergias.
- La evaluación de usuarios y resultados, está enfocado a la matriz de evaluación construida a través de la actividades propuestas en la MML, pudiendo

evidenciar a través de usuarios específicos, los resultados alcanzados por el plan de acción propuesto, direccionando a que las mujeres tengan confianza en sus capacidades para la promoción laboral, permitiendo comenzar la carrera; siendo competitivas, favoreciendo su ascenso. El estilo de liderazgo basado en objetivos, el convencimiento y la motivación permite promocionarse. El estereotipo asociado a la mujer, le atribuye fortaleza e independencia para optar por el cargo directivo, apoyados de la legislación, en lo que tiene que ver a la paridad. Además, el puesto directivo exige disponibilidad total de tiempo, por esta razón, el peso de la responsabilidad doméstica es reducido; se pretende incentivar la meritocracia, y las medidas de conciliación no son imprescindibles, para compatibilizar la responsabilidad doméstica con la tarea directiva.

Conclusiones generales

- Dentro de la indagación bibliográfica realizada sobre el fenómeno de estudio denominado TC, en relación a las barreras de acceso a cargos directivos que enfrentan las mujeres, existe una variedad de estudios que difieren a las causas, efectos y otros a TC como metáfora. Ante esto, se observa que los principales obstáculos son: los estereotipos de género utilizados para explicar el comportamiento del hombre y de la mujer frente al equilibrio de la vida, trabajo, familia; así como también la cultura de la organización donde aún prevalece el patriarcado bien marcado dentro de las organizaciones haciendo aún más difícil su ascenso. Políticas implantadas por algunos países, principalmente desarrollados, parecería que se han logrado mermar las brechas existentes en cuanto a la desigualdad de género en la participación en cargos de dirección por parte de las mujeres, pero innumerables estadísticas y análisis muestran la poca participación de las mismas. Se observa además, que en las universidades sucede algo similar, donde las académicas a pesar de tener sus currículos en algunos casos superiores a la de los hombres, la presencia en cargos de dirección es menor. En la presente investigación se direccionó el modelo de barreras, estableciendo a través de las mismas, las causas que generan o incrementan el TC, por medio de las características: personalidad y motivación de logro, estilos de liderazgo y capital formativo acumulado (barreras internas); cultura propia de la sociedad, cultura organizativa y políticas gubernamentales (barreras externas) y la mezcla de las barreras personales con los condicionantes sociales y organizacionales (barreras mixtas).
- A través de la validación de las variables establecidas, en relación a las barreras tanto internas, externas y mixtas del TC, utilizadas como modelo de estudio, se determina que los principales obstáculos en la mujer para ascender u optar por cargos de dirección en la UTC son: como internos, que no se reconoce las características de personalidad y motivación al logro de resultados por parte de las mujeres; se observa que su estilo de liderazgo, no permite desempeñarse tan

bien como los hombres, al poseer estilos distintos y considerarse que el estilo transaccional basado en los objetivos y el control (propio de los hombres), es más útil para el ascenso que el transformador (propio de la mujer), basado en el convencimiento; la motivación y la falta de capital formativo acumulado para el logro de objetivos, que a pesar del acceso generalizado de las mujeres a la educación superior, no refleja los resultados esperados. En las barreras externas, el estereotipo asociado a la mujer por parte de la sociedad; la debilidad y falta de independencia para optar por el cargo directivo; además, la legislación vigente aporta en la paridad de género, pero no es suficiente por sí misma. En relación a las barreras mixtas, el puesto directivo exige disponibilidad total, que no concuerda con el peso de la responsabilidad doméstica que tiene la mujer en el hogar; la realidad de que la mayoría de los miembros considerados para estos cargos, desempeñan constantemente puestos de alta dirección, ocasiona la falta de experiencia en estos cargos por parte de las mujeres; las medidas de conciliación con las autoridades, son imprescindibles para poder compatibilizar la responsabilidad doméstica con la tarea directiva la misma que perjudica el ascenso. Lo anterior impide en sobremanera, romper el TC en la UTC.

- Con los resultados anteriormente descritos, se propuso a través de la MML, herramienta que permite el seguimiento y control de los objetivos propuestos, que en este caso, busca evitar o minimizar las causas que impiden el acceso a puestos directivos a las mujeres en la UTC, a través del plan de acción, se pretende que posean características de la personalidad y motivación, orientado al logro de resultados, con un estilo de liderazgo que permita direccionar al capital formativo acumulado; reducir tanto las barreras culturales como la cultura organizativa, que converja con la normativa y políticas gubernamentales y atacar de forma combinada, las barreras personales, con los condicionantes sociales que están definidos y los propios de la organización. La validación de la propuesta, se la realizó a través de la PhD. Gloria Vizcaíno, aplicando el método de revisión por pares individuales enfocado a medir la calidad científico-tecnológica, grado de innovación, impacto potencial, impacto

científico, impacto económico, impacto político-social, calidad técnica y administrativa e idoneidad. Además se propone una matriz de evaluación de usuarios y resultados, construida en relación a las actividades propuestas en la MML, enfocados a que las mujeres tengan confianza en sus capacidades para la promoción laboral, les permita comenzar la carrera; siendo competitivos, favoreciendo el ascenso a la carrera directiva..

Recomendaciones

- Se sugiere para futuras investigaciones indagar información referente al TC y al denominado ascensor del TC, enfocándose en otras variables (barreras), establecidas por autores actuales, además de analizar todo el proceso que conlleva la ruptura del TC; el momento en que se frena el acceso de las mujeres, no solo a altos puestos directivos, sino también a los intermedios, así como las causas, efectos y porque no, las metáforas concretas de este hecho. Dirigir la atención en la frustración y abandono de la carrera profesional de la mujer, de la misma manera plantearse soluciones a las causas y efectos de esta problemática. Un seguimiento a los estereotipos de género de forma puntual a un sector de la organización y el análisis de los resultados e impacto de los 2 estilos de liderazgo estudiados en este trabajo.
- Se recomienda a la UTC, poner la atención y voluntad en favorecer la promoción de las mujeres en los distintos niveles jerárquicos, en que se desempeñe a lo largo de su carrera profesional, con el objetivo de tratarles como un talento que permita a futuro, contar con altas ejecutivas con competencias específicas. Además de concientizar, el romper paradigmas sobre la promoción en su carrera. Esta causa debe ser abordada por la propia mujer desde el inicio. Es necesario que a nivel de la sociedad, se haga conciencia de la imperiosa necesidad del reparto equitativo de las responsabilidades domésticas, a la vez que se plantee en la agenda pública, medidas legislativas que garanticen el cumplimiento de los derechos asociados a la conciliación, de la misma forma la UTC debe comprometerse a respetar y favorecer esta conciliación; por otra parte debe potenciar un clima interno en el que se respete y favorezca la diversidad de género. Con respecto al estilo de liderazgo, en la actualidad se relaciona el éxito al estilo transaccional (asociado al hombre) en cambio, debemos plantear los beneficios que aporta el liderazgo transformador (propio de la mujer), para con rescatar lo mejor de las dos condiciones.

- Se sugiere poner en marcha la propuesta del plan de acción, que permita mitigar y de ser posible, romper el TC que impide llegar a la paridad de género en cargos directivos, que como observamos anteriormente, tan solo el 38% de mujeres cubren estos cargos. En definitiva se recomienda hacer un seguimiento de las actividades, componentes y objetivo general planteado en la MML, direccionar los esfuerzos en la actitud propia de las mujeres, en las obligaciones establecidas por el ámbito regulatorio, en las mejoras de la diversidad de género en puestos de dirección dadas por la legislación y por la UTC así como por cambios culturales en la sociedad, modificando los estereotipos. Aún más importante es enfocar a la meritocracia como una realidad y no como una panacea.

Referencias bibliográficas

- Agut, S (2007). *Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica*. Recuperado de <http://www.apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/125>
- Albert, Escot Fernandez y Mateos *Presencia mujeres puestos directivos*. <https://es.scribd.com/document/394051946/85-2014-01-20-Albert-escot-Fernandez-Cornejo-Mateos-2008>.
- Alice, H. Eagly y Linda, L. Carli (2007) *Las mujeres y el laberinto del liderazgo*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2356478>
- Anker, S y Krug, S. (1997) *La segregación profesional entre hombres y mujeres*. Recuperado de https://www.academia.edu/38714269/Anker_1997 .
- Barberá, E. & Ramos, A (2004). *(La diversidad de género como estrategia favorecedora de la igualdad de oportunidades en los entornos laborales*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/174/17405003.pdf><https://books.google.com.ec/books?id=C96->
- Baxter, J. y Wright, E. (2000). *La hipótesis del techo de cristal: un estudio comparativo de los Estados Unidos, Suecia y Australia*. Recuperado de [https://www.google.com/search?q=Baxter%2C+J.+y+Wright%2C+E.+\(2000\)&aq=Baxter%2C+J.+y+Wright%2C+E.+\(2000\)&aq=chrome..69i57.2605j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8](https://www.google.com/search?q=Baxter%2C+J.+y+Wright%2C+E.+(2000)&aq=Baxter%2C+J.+y+Wright%2C+E.+(2000)&aq=chrome..69i57.2605j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8)
- Benschop, Y. y Brouns, M. (2005) *Género en las organizaciones gestión de la diversidad teorías de organizaciones feministas gestión crítica estudios poder* <http://scholar.google.com/citations?user=1SlIXzUAAAJ&hl=en>
- Bourdie, P. (1998). *La dominación masculina*. Recuperado de <http://www.nomasviolenciacontramujeres.cl/wp-content/uploads/2015/09/Bondui-Pierre-la-dominacion-masculina.pdf>
- Brown, G. y Irby, B. (1998). *Manual para lograr la equidad de género a través de la educación*. Recuperado de <https://translate.google.com/translate?hl=es-419&sl=en&u=https://www.feminist.org/education/orderHandbook.pdf&prev=search>

- Buquet,A, (2014) *Programa universitario de Estudios de Genero de la UNAM*. Recuperado de https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2014_040.html
- Burin, M. (2008). *Las “fronteras de cristal” en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización*. Recuperado de <http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/handle/123456789/1513>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. La Dinámica del éxito en las organizaciones. (2ª. Ed.). México. Mc Graw Hill. Interamericana Editores, S.A.
- CIESPAL (2019). *Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Centro_Internacional_de_Estudios_Superiores_de_Comunicaci%C3%B3n_para_Am%C3%A9rica_Latina
- Davidson, M. y Cooper, C. (1992). *El techo de cristal en las pequeñas y medianas empresas*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/45487731_El_techo_de_cristal_en_las_pequeñas_y_medianas_empresas
- Gaete Quezada, R. (2018) Acceso de las mujeres a los cargos directivos: universidades con techo de cristal. Recuperado de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/revista_cs/article/view/2431
- Gaete Quezada, R. (2018). *Acceso de las mujeres a los cargos directivos: universidades con techo de cristal*. Recuperado de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/revista_cs/article/view/2431
- Gaete-Quezada, R. (2015). *La responsabilidad social universitaria desde la perspectiva de las partes interesada*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/447/44733027012.pdf>
- Goetschel, A. (2014). *Historiadora, Sociología, Estudios de Género, Historia Andina, Estado lección de correo verificada de flacso.edu.ec*. Recuperado de <https://scholar.google.com/citations?user=tfpqu0gAAAAJ&hl=es>
- Goetschel, R. (2014). *Fideísmo de jacobi e a tópica como uma crítica da razão*. Recuperado de <http://fajopa.com/contemplacao/index.php/contemplacao/article/view/120>
- Hernández, S. (2008). *El modelo constructivista con las nuevas tecnologías: aplicado en el proceso de aprendizaje*. Recuperado de

<file:///C:/Users/hp/Downloads/253968-Text%20de%20l'article-342744-1-10-20120529.pdf>.

INEC (2014). *Compendio estadístico 2014* Recuperado de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/compendio-estadistico-2014/>

Jackson, J. y Callagan, E. (2009). *¿Qué sabemos sobre los efectos del techo de vidrio?* Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/225152688_What_Do_We_Know_About_Glass_Ceiling_Effects_A_Taxonomy_and_Critical_Review_to_Inform_Higher_Education_Research

Lyness, K. y Heilman, M. *Cuando el ajuste es fundamental: evaluaciones de desempeño y promociones de gerentes y jefas de nivel superior.* Recuperado de <https://translate.google.com/translate?hl=es-419&sl=en&u=https://nyuscholars.nyu.edu/en/publications/when-fit-is-fundamental-performance-evaluations-and-promotions-of&prev=search>

Martínez, M. (2015). *La Tensión entre Materialidad y Discurso.* Recuperado de https://www.moebio.uchile.cl/54/martinez_resumen.html

Martínez, Pérez y Osca (2004). *El éxito profesional desde una perspectiva de género.* Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=997875>

Montserrat, (2008). *Tendencias Mundiales de Capital Humano 2017* Recuperado de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/Tendencias-Mundiales-de-capital-humano-2017.html>

Morrison, D. (1990). *La discriminación de género en las prácticas de recursos humanos: un secreto a voces.* Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20511993002.pdf>

OIT (2014). *Transitando de la informalidad a la formalidad.* Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_247378.pdf

OIT (2015). *Impulsar la justicia social, promover el trabajo decente.* Recuperado de <https://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>

ONU Mujeres (2014). *Igualdad para las mujeres: progreso para todos.* Recuperado de <https://www.unwomen.org/es/news/stories/2014/3/executive-director-message-for-iwd-2014>

- ONU Mujeres (2017). *Mujeres, paz y seguridad*” procura evitar guerras y mantener la paz. Recuperado de <https://www.unwomen.org/es/news/in-focus/women-peace-security/2017>
- ONU Mujeres (2018). *Plan estratégico de ONU Mujeres 2018-2021*. Recuperado de <https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2017/8/un-women-strategic-plan-2018-2021>
- ONU, (2030) *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado de org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/
- Pateman, C. (1992). *Feminismo y modernidad*. Recuperado de <http://institucional.us.es/revistas/themata/35/85%20postigo.pdf>
- Plan Nacional Desarrollo (2017). *Toda una vida de Ecuador*. Recuperado de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-2017-2021-toda-una-vida-de-ecuador>
- Ramos, S. (2009). Relaciones de poder en la sociedad patriarcal. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/447/44710106.pdf>
- RESG, (2014). *Calidad de Educación Superior y Género*. Recuperado de <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/6249/1/AFLACSO-2014.jpg>
- Rey Juan Carlos y Ángel Algarra Paredes (2012). *Explicaciones Teóricas de la Discriminación de la Mujer en el Mercado de Trabajo* Recuperado de <https://journals.epistemopolis.org/csociales/article/view/1210>
- Sarrio Barbera Ramos y Candela (2002). Liderazgo Femenino: Diversidad de género como estrategia de cambio. Recuperado de <http://americaingenera.org/newsite/images/RamosAmparo.pdf>
- Schiebinger, L. y Gilmartin,S. (2010). *Reunión del grupo de expertos Género, Ciencia y Tecnología*. Recuperado de https://translate.google.com/translate?hl=es-419&sl=en&u=http://www.un.org/womenwatch/daw/egm/gst_2010/Schiebinger-BP.1-EGM-ST.pdf&prev=search
- Sedeño, E. & Cortijo,P. (2006). *Conocimiento y educación superior desde la perspectiva de género: sociología, políticas públicas y epistemología*. Recuperado de <https://revistas.usal.es/index.php/artefactos/article/view/art201871121142>

Universidad Técnica de Cotopaxi, UTC. (2017). Posgrados UTC. Recuperado de <http://www.utc.edu.ec/aula-virtual/#1504113849355-700230b0-b5aa>

Valls, (2008) y Pérez (2017). *Sorpresa en las vallas cortas*. Recuperado de <http://www.granma.cu/deportes/2017-05-26/sorpresa-en-las-vallas-cortas-26-05-2017-23-05-16>

Vega, J. (2001). *Valoración de Empresas de La Nueva Economía*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/341669724/Valoracion-de-Empresas-de-La-Nueva-Economia-Vega-2001>

Wall StreetJournal, (2006). *La frase 'Techo de vidrio' se extiende hacia atrás décadas*. Recuperado de <https://www.wsj.com/articles/the-phrase-glass-ceiling-stretches-back-decades-1428089010>

ANEXOS

Anexo 1. Instrucciones del instrumento:

1. Por favor, conteste todas las preguntas.
2. No existen respuestas correctas, sólo queremos conocer su opinión sobre las afirmaciones, según el grado de acuerdo a las preguntas planteadas.
3. La mayoría de las preguntas consiste en responder entre 0 (no se está en absoluto de acuerdo con la afirmación) a 4 (se está totalmente de acuerdo con la afirmación). El resto de valores gradúan estos dos extremos. Señale N/C si no aplica. Marque con una cruz el valor más apropiado en cada caso.

Tabla 9.

Escala de Likert

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	No aplica
0	1	2	3	4	5

Fuente: Elaboración propia a través del SPSS con 20 encuestas.

4. El Cuestionario se subdivide en tres partes:
 - 8 ítems de datos informativos del entrevistado.
 - 27 ítems de afirmaciones para valoración del grado de acuerdo.
 - 5 cuestiones finales abiertas.
5. Este cuestionario es absolutamente confidencial. Los siguientes datos son recolectados con fines meramente estadísticos.

Tabla 10.

Datos informativos

1 Cargo.....		
2 Tiempo en el cargo.....		
3 Categorías Sustantivas		
1. Docencia		

2. Investigación		
3. Vinculación		
4. Gestión		
4 Sexo		
1. Hombre		
2. Mujer		
5 Edad		
1. 30-45		
2. 45-55		
3. 55-65		
4. >65		
6 Titulación		
1. Tercer nivel		
2. Maestría		
3. PhD.		
4. Otros.		
7 N° de Hijos		
8 Vía de acceso al Cargo		
1. Elección		
2. De confianza		
3. Otros		

Fuente: Elaboración propia. Tomado y adecuado de Virginia (2015).

Tabla 11.

Ítems de afirmación

N°	AFIRMACIONES A PONDERAR SEGÚN GRADO DE ACUERDO 0 totalmente en desacuerdo - 4 totalmente de acuerdo	0	1	2	3	4	N/C
		9	Las mujeres tienen falta de confianza en sus capacidades para la promoción personal y esto las disuade de comenzar la carrera				
10	La mujer es más autoexigente que el hombre, lo que le lleva a calificarse peor lo que reduce su confianza a la hora de optar a puestos directivos						
11	La mujer es menos competitiva que el hombre lo que perjudica su ascenso en la carrera directiva						
12	Las mujeres orientan más preferentemente sus carreras hacia las ciencias sociales						
13	La formación en ciencias aplicadas permite el acceso a puestos de mayor prestigio y responsabilidad en mayor medida que la formación en ciencias sociales						
14	El estilo de liderazgo basado en el convencimiento y la motivación abunda más en las mujeres						
15	El liderazgo basado en los objetivos y el control es más efectivo para la promoción						
16	La mujer tiende a estar más orientada a la persona que a la consecución de objetivos						
17	La orientación profesional hacia la persona en vez de hacia la consecución de objetivos perjudica la promoción						

18	Los puestos de alta dirección conllevan importantes renunciaciones de tipo personal						
19	La mujer se autoexcluye de la carrera de ascenso ante las renunciaciones de tipo personal asociadas a estos puestos						
20	El estereotipo asociado a la mujer le atribuye emocionalidad, debilidad, dependencia						
21	Las cualidades deseables para la función directiva son la racionalidad, la fortaleza, la independencia						
22	Las mujeres no participan de las redes informales de la organización donde se maneja información relevante						

Nº	AFIRMACIONES A PONDERAR SEGÚN GRADO DE ACUERDO	0	1	2	3	4	N/C
	0 totalmente en desacuerdo - 4 totalmente de acuerdo						
23	La no participación en las redes informales de la organización dificulta el acceso a puestos de poder						
24	La mentorización, entendida como el seguimiento y apoyo de un colega influyente, favorece el acceso a puestos de dirección						
25	La mujer es menos mentorizada, en el sentido de ser apoyada por colegas influyentes, que el hombre						
26	El desarrollo de legislación que apoye la paridad es imprescindible para favorecer el acceso de la mujer a los cargos directivos.						
27	La regulación desarrollada hasta ahora no ha sido efectiva; son necesarias medidas más contundentes, como el establecimiento de cuotas obligatorias por ley						
28	La maternidad supone la falta de disponibilidad total						
29	El puesto directivo exige disponibilidad total						
30	La mujer en edad fértil es un empleado menos productivo						
31	Hoy por hoy, el peso de la responsabilidad doméstica recae principalmente en la mujer						
32	La asunción de responsabilidades domésticas conlleva una menor productividad						
33	Las medidas de conciliación son imprescindibles para poder compatibilizar la responsabilidad doméstica con la tarea directiva						
34	Acogerse a medidas de conciliación perjudica el ascenso						
35	La mayoría de los miembros considerados para cargos de dirección, ha desempeñado constantemente puestos de alta dirección.						

Fuente: Elaboración propia. Tomado y adecuado de Virginia (2015).

Por último, nos gustaría conocer su opinión sobre las siguientes cuestiones relacionadas con el objeto de estudio.

36 ¿Considera que existe alguna otra causa no considerada en este estudio?

37 ¿En qué sentido se podría beneficiar la Universidad, de la incorporación de más mujeres a los cargos directivos?

38 ¿Debería haber una masa crítica de mujeres en los cargos directivos para obtener todo su potencial? ¿Cuál cree que sería el mínimo necesario?

39 ¿Cómo cree que evolucionará en los próximos años el número de mujeres en los puestos directivos?

40 Cualquier otro comentario que quiera realizar sobre el tema.

Gracias por su colaboración.

Anexo 2. Oficio a PhD. Gloria Vizcaíno

Latacunga, 21 de abril de 2020

PhD. Gloria Susana Vizcaíno Cárdenas

***DIRECTORA DE PLANEAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
COORDINADORA DEL NODO UTC- REMCI RED ECUATORIANA DE MUJERES
CIENTÍFICAS***

Presente.-

De mi consideración:

Yo, Graciela Noemí Salgado Molina con cédula de identidad N°. 0502766496-6, alumna de la Maestría en Administración de Empresas paralelo “B”, con el acompañamiento de mi tutora la M.Sc. Sandra Peñaherrera Docente-UTC.

Nos dirigimos a usted con un afectuoso saludo, invitándole a participar en el proceso de evaluación de expertos de mi trabajo de titulación “El Techo de Cristal en la Universidad Técnica de Cotopaxi”. En razón a ello nos permitimos enviar la propuesta con su respectiva matriz de validación a su correo electrónico gloria.vizcaino@utc.edu.ec, dichos insumos servirán para que usted pueda hacernos llegar sus apreciaciones para de esta manera obtener conclusiones finales acerca de su validez y pertinencia de investigación.

Agradecemos de antemano su valioso aporte que permitirá obtener información validada, criterio requerido para dicha investigación.

Cordialmente,

Graciela Salgado

Alumna-UTC

M.Sc. Sandra Peñaherrera

Docente-Tutora

Anexo 3. Matriz Validada por la PhD. Gloria Vizcaíno

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE EXPERTOS

INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

1. Lea detenidamente la propuesta.
2. Emita su criterio sobre la propuesta para minimizar el Techo de Cristal (TC) en la Universidad Técnica de Cotopaxi (UTC).
3. Califique la propuesta de acuerdo a cada bloque, utilizando las siguientes calificaciones:
MB= Muy Baja
B= Baja
M= Media
A= Alta
MA= Muy Alta
4. Para la validación de la propuesta se entenderá:
Aprobación: Calificación Alta (A) y Muy Alta (MA)
Retroalimentación: Calificación Muy Baja (MB), Baja (B), Media (M).
5. Marque con la letra X en la casilla correspondiente.

Calificación de la propuesta

Bloques	Calificación					Comentario
	Muy Baja/o (MB)	Baja/o (B)	Media/o (M)	Alta (A)	Muy alta/o (MA)	
Calidad científico-tecnológica					X	
Grado de innovación					X	
Impacto					X	
Calidad técnica y administrativa					X	
Idoneidad del investigador					X	

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA (MARQUE CON UNA X)

APROBACIÓN:	X
RETROALIMENTACIÓN:	

Validado por:

FICHA TÉCNICA DEL VALIDADOR Nombres: Gloria Susana Apellidos: Vizcaíno Cárdenas Título Profesional: Ph.D. Experiencia Laboral: 20 años Lugar de Trabajo: Universidad Técnica de Cotopaxi

Comentarios. Ninguno

FECHA: 22 de abril del 2020

Ph.D. Gloria Susana Vizcaíno Cárdenas
0501876650