



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**“FACTORES QUE INCIDEN EN LA PARTICIPACIÓN DE
MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS EN INSTITUCIONES
DE EDUCACIÓN SUPERIOR”**

Proyecto de Investigación presentado previo a la obtención del Título de
Licenciatura en Gestión del Talento Humano

AUTORES:

Lascano Fonseca Evelyn Mireya

Veintimilla Herrera Nayely Abigail

TUTOR:

Mtr. Tovar Molina Evelyn Alexandra

LATACUNGA – ECUADOR

FEBRERO 2025

DECLARATORIA DE AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Lascano Fonseca Evelyn Mireya, con cédula de ciudadanía No. 050411329-1, Veintimilla Herrera Nayely Abigail, con cédula de ciudadanía No. 055065735-7 declaramos ser autores del presente PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: **“FACTORES QUE INCIDEN EN LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR”**, siendo la Mgs. Evelyn Alexandra Tovar Molina, Tutor del presente trabajo; y, eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Latacunga, febrero 20 del 2025.



Lascano Fonseca Evelyn Mireya,
C.C: 050411329-1



Veintimilla Herrera Nayely Abigail,
C.C: 055065735-7

AVAL DEL TUTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Proyecto de Investigación sobre el título:

“FACTORES QUE INCIDEN EN LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR.”,
de Lascano Fonseca Evelyn Mireya y Veintimilla Herrera Nayely Abigail, de la carrera de Gestión del Talento Humano, considero que dicho Informe Investigativo es merecedor del aval de aprobación al cumplir las normas técnicas, traducción y formatos previstos, así como también ha incorporado las observaciones y recomendaciones propuestas en la pre-defensa.

Latacunga, 20 de febrero de 2025


Mgs. Tutor Molina Evelyn Alexandra
C.C.: 0503804593
TUTOR

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN



AVAL DE APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE TITULACIÓN

En calidad de Tribunal de Lectores, aprueban el presente **Proyecto de Investigación** de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y, por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas; por cuanto, las postulantes: Lascano Fonseca Evelyn Mireya, Veintimilla Herrera Nayely Abigail, con el título del Proyecto de **"FACTORES QUE INCIDEN EN LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR"**, ha considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de sustentación del trabajo de titulación.

Por lo antes expuesto, se autoriza grabar los archivos correspondientes en un CD, según la normativa institucional.

Latacunga, 19 de febrero de 2025

Para constancia firman:


DRA. AMPARO ÁLVAREZ
C.C: 0501627814
LECTOR 1 (PRESIDENTE)


DRA. VIVIANA PANCHI
C.C: 0502217318
LECTOR 2 (MIEMBRO)


MG Martha Patricia Silva
C.C: 1716407992
LECTOR 3 (MIEMBRO)

AGRADECIMIENTO

Queremos expresar nuestro más profundo y sincero agradecimiento a todas las personas que han sido parte fundamental de nuestra carrera y han contribuido a nuestro crecimiento personal y profesional.

En primer lugar, queremos agradecer a Dios por su guía y bendición constante a lo largo de nuestra carrera. Su presencia en nuestra vida ha sido una fuente de inspiración y fortaleza.

También queremos expresar nuestra gratitud al Dr. Marlon Tinajero, por su liderazgo y apoyo incondicional. Su visión y experiencia han sido fundamentales para nuestra formación académica y profesional.

A nuestra tutora Mg. Evelyn Tovar, agradecerle por su orientación y dedicación en la elaboración del trabajo de investigación. Su sabiduría y experiencia han sido esenciales.

A todos los docentes que han sido parte de nuestra formación académica, su enseñanza y guía han sido clave.

Y, especialmente, queremos agradecer a nuestros familiares por su amor incondicional y apoyo constante. Su presencia en nuestras vidas ha sido fundamental para alcanzar esta meta. Su sacrificio y dedicación han sido una fuente de motivación.

Gracias a todos por ser parte de este camino. Su influencia y apoyo han sido esenciales para crecer personal y profesionalmente. Estamos agradecidas por la oportunidad de haber compartido este camino con ustedes

DEDICATORIA

A Dios

Porque en cada desafío, en cada duda y en cada momento de agotamiento, su presencia ha sido mi refugio y mi fortaleza. Su amor y sabiduría han guiado mis pasos, dándome la fe necesaria para no rendirme y llegar hasta aquí. A Él entrego este logro, pues sin su gracia nada sería posible.

A mi hijo Damián

Porque eres mi mayor inspiración para seguir adelante. Cada esfuerzo, cada desvelo y cada sacrificio han valido la pena por ti. Que este logro sea una muestra de que con esfuerzo y determinación todo es posible. Esta meta es también para ti mi corazón.

A mis padres

Porque con su amor, sacrificio y valores han sido el pilar de mi vida. Gracias por enseñarme que los sueños se construyen con dedicación y que las caídas son solo parte del aprendizaje. Su apoyo ha sido la base sobre la que se construye este logro. Sin su apoyo, este logro no sería posible.

A mi hermana,

Por cada palabra de aliento, por tu compañía en los momentos difíciles y por recordarme siempre mi capacidad de alcanzar lo que me propongo. Gracias por caminar a mi lado y por creer en mí incluso cuando yo dudé.

A mi compañera,

Por compartir conmigo este recorrido de esfuerzo, aprendizaje y perseverancia. Juntas superamos obstáculos, enfrentamos desafíos y demostramos que el trabajo en equipo, la constancia y el compromiso son la clave para alcanzar nuestras metas. Gracias por tu apoyo incondicional.

Evelyn Mireya Lascano Fonseca

DEDICATORIA

Dedicó este trabajo a mi familia, que fue mi fuente de amor y apoyo incondicional. En especial a mi madre Blanca por su dedicación y sacrificio constante. Su amor y guía han sido fundamentales para mi crecimiento y éxito.

A mis hermanos Helen y Marcos por su compañía y apoyo. Juntos hemos compartido momentos inolvidables y hemos crecido como personas.

A mis sobrinos, Martín y Tomás que son la luz y la alegría de mi familia. Su energía y curiosidad me inspiran a seguir adelante y a nunca perder la inocencia.

A mis dos ángeles en el cielo, que siempre estarán en mi corazón. Su memoria y legado me inspiran a seguir adelante y a nunca rendirme.

Y a mis amigos, por su amistad y apoyo incondicional.

Esta tesis es un tributo a todos ustedes, que han sido parte fundamental de mi camino. Gracias por su amor, apoyo y motivación. Sin ustedes, nada de esto habría sido posible.

Nayely Abigail Veintimilla Herrera

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS CARRERA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

TÍTULO: “FACTORES QUE INCIDEN EN LA PARTICIPACION DE MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR”

Autor/es:

Lascano Fonseca Evelyn Mireya

Veintimilla Herrera Nayely Abigail

RESUMEN

Las mujeres enfrentan diversas barreras para acceder a cargos directivos, las cuales están profundamente arraigadas en factores de género, estereotipos y aspectos culturales; estas limitaciones no solo restringen su desarrollo profesional, sino que, también impactan la equidad en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Por esta razón, el objetivo de esta investigación fue determinar los factores que afectan a la participación de las mujeres en cargos directivos en instituciones de educación superior. El estudio es de carácter cuantitativo basado en la aplicación del cuestionario WAMS de Gallardo, Romero, Paredes y Leohn (2021), que consta de 21 ítems para evaluar la aceptación de las mujeres en los siguientes factores: puestos clave, funciones empresariales exitosas y barreras que dificultan el acceso a cargos directivos. el cuestionario tiene una escala de Likert del 1 al 5, que va desde totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo. La población de estudio fue conformada por 54 docentes y 10 funcionarios públicos; es decir, un universo de 64 personas que forman parte de una institución de educación superior de la zona 3. Para el proceso estadístico, se utilizó el software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), el cual arrojó un nivel medio en la participación de mujeres en cargos directivos. En términos generales, los resultados revelan que, a pesar de los avances en Ecuador, hacia la inclusión de las mujeres, persisten barreras estructurales y culturales. Para abordar estos desafíos, las estrategias planteadas se centran en aumentar la participación de las mujeres en puestos de liderazgo.

Palabras claves: participación mujeres, cargos directivos, barreras.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC SCIENCES

THEME:” THE RESISTANCE TO CHANGE IN THE EMPLOYEES OF THE MUNICIPAL GAD OF THE CANTON LATACUNGA”

Author:

Lascano Fonseca Evelyn Mireya

Veintimilla Herrera Nayely Abigail

ABSTRACT

Women face various barriers to access managerial positions, which are deeply rooted in gender factors, stereotypes and cultural aspects; these limitations are not only restrict their professional development, these also impact the equity in decision-making within organizations. For this reason, the objective of this research was to determinate the factors that affect the participation of women in managerial positions in higher education institutions. The study is quantitative in nature based on the application of the WAMS questionnaire by Gallardo, Romero, Paredes and Leohn (2021), which consists of 21 items to assess women's acceptance in the following factors: key positions, successful business functions and barriers that hinder access to managerial positions. The questionnaire has a Likert scale from 1 to 5, ranging from totally disagree to totally agree. The study population consisted of 54 teachers and 10 public officials; that is, a universe of 64 people who are part of a higher education institution in zone 3. For the statistical process, the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software was used, which showed an average level of women's participation in management positions.

In general terms, the results reveal that, despite the progress in Ecuador towards the inclusion of women, structural and cultural barriers persist. To address these challenges, the proposed strategies focus on increasing women's participation in leadership positions.

Keywords: women's participation, management positions, barriers.

AVAL DE TRADUCCIÓN



AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al Idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **“FACTORES QUE INCIDEN EN LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR”** presentado por: **Lascano Fonseca Evelyn Mireya y Veintimilla Herrera Nayely Abigail**, egresadas de la Carrera de: **Gestión del Talento Humano**, perteneciente a la **Facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas**, lo realizaron bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad por lo que autorizo a las peticionarias hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, 26 febrero del 2025

Atentamente,



Mg. Lidia Rebeca Yugla Lema
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC
CI: 0502652340



CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD



CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación con el tema: **"FACTORES QUE INCIDEN EN LA PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN CARGOS DIRECTIVOS EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR."**, de Lascano Fonseca Evelyn Mireya y Veintimilla Herrera Nayely Abigail, de la carrera de Gestión del Talento Humano, remito la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto Compilatio, con un porcentaje de coincidencias del 8 %; y, expreso una vez más, mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.



Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Latacunga, 20 de febrero de 2025


Mgs. Tovar Molina Evelyn Alexandra
C.C.: 0503804593
TUTOR

1. INFORMACIÓN GENERAL

Título del proyecto:

“Factores que inciden en la participación de mujeres en cargos directivos en instituciones de educación superior.”

Fecha de inicio: Octubre 2024

Fecha de finalización: Febrero 2025

Lugar de ejecución:

Provincia Tungurahua, Ciudad Ambato. Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.

Facultad que auspicia

Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

Carrera que auspicia:

Gestión del Talento Humano

Proyecto de investigación generativo vinculado (si corresponde):

No corresponde

Grupo de investigación

No corresponde

Equipo de Trabajo:

Tutor: Mgs. Tovar Molina Evelyn Alexandra CI. 0503804593

Estudiante: Lascano Fonseca Evelyn Mireya CI. 0504113291

Estudiante: Veintimilla Herrera Nayely Abigail CI. 0550657357

Área de conocimiento:

Administrativa

Línea de investigación:

Administración y economía para el desarrollo sostenible de organizaciones.

Sub líneas de investigación de la Carrera (si corresponde):

Estudios del trabajo y Gestión Humana en las organizaciones del siglo XXI

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Formulación del problema

Actualmente se ha observado un incremento de la población femenina en el mercado laboral, en la vida política y en la educación, a pesar de los esfuerzos realizados por estas mujeres resulta difícil luchar constantemente por la igualdad de género ya que la sociedad las margina e incluso las desvaloriza (Veloz, 2018).

Según (Vergara et al., 2011), afirma que:

En Latinoamérica incremento el porcentaje de participación femenina en el mercado laboral el porcentaje va de un 25 a 35 por ciento, esto no se observaba 10 años atrás. Las mujeres latinas se autocalifican considerablemente mejor que los hombres en áreas de liderazgo ya que tienen mejores competencias como lo son la negociación, trabajo en equipo y comunicación interpersonal.

Para los autores anteriormente citados en Latinoamérica aún existe discriminación contra las mujeres en el entorno laboral sobre todo cuando están en cargos gerenciales. Estudios muestran resultados que los latinoamericanos a comparaciones de europeos y norteamericanos, aceptan que el poder sea desigual en las organizaciones, conformando así que haya desigualdad entre géneros.

En este orden de ideas, las mujeres en puestos directivos se autoevalúan más positivamente que los hombres en áreas clave como liderazgo, comunicación interpersonal y negociación, reflejando una creciente confianza en sus habilidades en estos ámbitos.

En Ecuador en el contexto económico y laboral se ha aprecia que existió un crecimiento económico en los últimos años, lo que ayudo directamente en el mercado laboral.

Según el banco central del Ecuador (2022) el producto interno bruto (PIB) de Ecuador creció en un 3.1%. La recuperación económica fue desigual, las mujeres resultaron ser más afectadas que los hombres, ya que su tasa de desempleo es mucho más alta a la de los hombres, esto reduce mucho sus posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro de las organizaciones.

De acuerdo (Trigo, s. f.) dice que el 60% de mujeres ecuatorianas cuentan con trabajos informales, dando como resultado que no tengan un desarrollo profesional.

La Ley Orgánica de Igualdad de Género, promulgada en 2016 en Ecuador, da medidas para que se pueda garantizar la participación de mujeres en la toma de decisiones dentro de las organizaciones. Pero no existe el seguimiento ni las evaluaciones adecuadas para que estas leyes se cumplan. Según un informe de Gender & Development (2022), solo el 25% de las empresas ecuatorianas han implementado políticas de igualdad de género, lo que refleja una brecha significativa en la aplicación de la ley.

La cultura organizacional de Ecuador tiene estereotipos muy marcados de género lo que hace difícil que las mujeres puedan tener una participación en cargos directivos.

Con respecto a (Yaulilahua-Huacho & Almenaba-Guerrero, 2022), destacan que las mujeres deben enfrentar barreras asociadas a la cultura ya que piensan que las características masculinas van de la mano con el liderazgo, lo que crea entornos desfavorables para que ellas puedan ascender a cargos de liderazgo, también les hace falta modelos que ellas puedan seguir esto afecta mucho ya que no pueden cambiar los estereotipos propuestos por la sociedad misma.

En la ciudad de Ambato también existen barreras que influyen y limitan la participación de mujeres en cargos directivos. Este análisis meso se centra en las dinámicas organizacionales, las características del mercado laboral local, y las influencias culturales y sociales que afectan a las mujeres en su búsqueda de liderazgo.

Las organizaciones en Ambato, al igual que en otras ciudades de Ecuador, enfrentan desafíos en la inclusión de mujeres en posiciones de liderazgo. Según (Veloz, 2018) “las empresas de la región tienden a operar con estructuras jerárquicas rígidas que limitan las oportunidades de ascenso para las mujeres”.

Además, el estudio revela que la mayoría de las empresas en Ambato son pequeñas y medianas, donde las decisiones suelen estar concentradas en un reducido grupo de personas, lo que dificulta la inclusión de mujeres en la toma de decisiones. Esto se alinea con lo que se ha observado a nivel nacional, donde la participación femenina en cargos directivos en pequeñas empresas es significativamente menor en comparación con las grandes corporaciones (Moine, 2013).

El mercado laboral en Ambato presenta una marcada segregación ocupacional. Las mujeres suelen concentrarse en sectores como la educación, la salud y los servicios, donde la representación en cargos directivos es más alta. Sin embargo, en sectores como la tecnología, la construcción y la manufactura, la participación femenina es mínima. Un informe de la

(Leverone et al., 2023), señala que, “aunque las mujeres han alcanzado logros significativos en educación, su representación en sectores de alta dirección sigue siendo desproporcionadamente baja”.

La falta de políticas de igualdad de género en las empresas de Ambato también contribuye a esta situación. Según la misma investigación, “solo un 30% de las empresas en la región han implementado políticas que promuevan la equidad de género, lo que limita las oportunidades de desarrollo profesional para las mujeres”, (*policy-report-perspectiva-de-genero-en-cargos-directivos-de-las-cias-ecuatorianas-2013-2018.pdf*, s. f.)

Los patrones culturales son unas de las barreras que más limitan en la participación femenina en cargos directivos en la ciudad de Ambato. A pesar de que las mujeres han avanzado en términos educativos, las expectativas sociales sobre los roles de género, continúan influyendo en sus decisiones profesionales.

A nivel de la provincia de Tungurahua, se observa una notable diferencia en la representación de mujeres y hombres en diversos sectores laborales. Predomina una mayor cantidad de trabajadores varones en muchos campos, quienes han permanecido en sus roles durante varios años.

2.2. Justificación

Es fundamental conocer que la equidad de género en cargos directivos no solo es un imperativo moral y de justicia social, sino también una necesidad económica. Diversos estudios han demostrado que la diversidad de género en los equipos de liderazgo mejora la toma de decisiones, fomenta la innovación y contribuye al rendimiento financiero de las organizaciones (Bear & Woolley, 2011).

En Ecuador, la baja representación de mujeres en cargos directivos limita el aprovechamiento del talento femenino y perpetúa las desigualdades de género en el ámbito laboral.

La participación de mujeres en el mercado laboral y en cargos de liderazgo es esencial para el desarrollo sostenible. Según el Banco Mundial (2019), “la inclusión de mujeres en el mercado laboral podría aumentar significativamente el PIB de los países”. “En Ecuador, la tasa de desempleo femenino es superior a la masculina, y la mayoría de las mujeres trabajan en sectores informales con escasas oportunidades de desarrollo profesional” («Mujeres en el margen», 2023).

La presente investigación es importante debido a que contribuirá significativamente a la literatura existente sobre la equidad de género y la gestión de talento humano. A pesar de haber investigaciones sobre la participación de mujeres en cargos directivos a nivel mundial, en Ecuador falta estudiar esta problemática especialmente en instituciones de educación superior. Al enfocarse en una institución de educación superior de la zona 3 de Ecuador, esta investigación proporcionará una comprensión profunda de los factores que limitan la participación femenina en el liderazgo universitario y propondrá estrategias basadas en evidencia para superar estas barreras.

Este estudio tendrá un impacto positivo en instituciones de educación superior. Al promover la equidad de género en cargos directivos, se espera mejorar la toma de decisiones, la innovación y la satisfacción laboral en la universidad. Además, la creación de un entorno inclusivo y equitativo servirá como modelo para otras organizaciones en la región y el país, contribuyendo al cambio cultural necesario para alcanzar una verdadera igualdad de género.

Además, se puede determinar que esta investigación es relevante porque permiten la determinación de pautas que contribuyen a mejorar el problema con el que las mujeres se enfrentan diariamente y permanecen como docentes en la formación universitaria y no acceden a direcciones.

2.3. Pregunta de investigación

A partir de esta problemática nace la siguiente pregunta de investigación.

¿Cuáles son los factores que afectan la participación de las mujeres en los cargos directivos de Instituciones de Educación Superior?

Objetivo general

Determinar los factores que afectan la participación de las mujeres en cargos directivos de Instituciones de Educación Superior.

Tabla 1

Actividades en función a los objetivos planteados

Objetivo específico	Actividades	Cronograma	Productos
Fundamentar teóricamente los conceptos de la participación de las mujeres en cargos directivos.	Revisión de los datos requeridos para estructurar el trabajo de investigación.	Semana 1 a semana 5	Planteamiento del problema, Marco teórico.
Diagnosticar la participación de mujeres en cargos directivos en una institución de educación superior de la zona 3.	Aplicación del instrumento WAMS al personal administrativo y docentes. Obtener el resultado de la encuesta realizada por los colaboradores. Analizar y tabular los resultados obtenidos.	Semana 6 y 7 Semana 8 y 9 Semana 9 y 10 Semana 11 y 12	Diagnóstico de los factores que afectan a la participación de las mujeres en una institución de educación superior de la zona 3.
Proponer estrategias para fortalecer la participación de mujeres en cargos directivos.	Socialización de los resultados de la investigación de la participación de mujeres en cargos directivos.	Semana 13 a semana 16	Estrategias de talento humano relacionada con la participación de mujeres en cargos directivos.

3. BENEFICIARIOS DEL PROYECTO

La investigación titulada “Factores que inciden en la participación de mujeres en cargos directivos en instituciones de educación superior” específicamente en la zona 3, tiene como objetivo principal determinar los factores que afectan la participación de las mujeres en cargos directivos de instituciones de educación superior de la zona 3.

Como beneficiarios directos tenemos a hombres y mujeres, que actualmente se encuentra ocupando cargos administrativos y de docencia. Se favorecerán de las recomendaciones y estrategias para mejorar su inclusión y desarrollo profesional. Creando un entorno laboral más equitativo.

Como beneficiarios indirectos tenemos a la comunidad universitaria puesto que esto contribuirá a la mejora de la cultura organizacional.

Tabla 2

Beneficiarios

Se presenta un desglose de los beneficiarios directos e indirectos por género:

Tipo de Beneficiario	Detalle
Directos	Personal administrativo Docentes
Indirectos	Comunidad Universitaria

El desarrollo de este proyecto no solo busca aumentar la participación de mujeres en cargos directivos sino también generar un impacto positivo en toda la comunidad universitaria. Contribuyendo a cambiar estos estereotipos culturales y crear más oportunidades para futuras generaciones.

4. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO TÉCNICA

4.1. Antecedentes

La investigación titulada *Gestión empresarial y prácticas de equidad e igualdad de género: en el caso de la empresa Agroforestal Cafetalera Tercer Frente*, de los autores Arévalo, Expósito y Apez (2023). Tiene como objetivo identificar las oportunidades y barreras para la equidad de género en la empresa Agroforestal Cafetalera Tercer Frente, la metodología que se aplica es un enfoque descriptivo y estadístico, con la finalidad de proponer prácticas que fomenten relaciones equitativas y mejoren la gestión empresarial. Las limitaciones (brechas) expuestas demostraron la desigualdad entre mujeres y hombres, localizadas en diferentes cargos, salarios, y distribución de cargos de liderazgo. Lo que conduce a que exista diferencias notorias en comportamientos de los colaboradores. Al momento de acceder a políticas y cargos de toma de decisiones, no existe una igualdad de accesos en oportunidades como lo son: la capacitación, el reconocimiento y por ende las mujeres no pueden ser empoderadas. Estas brechas de género pusieron de manifiesto las desigualdades tanto en la condición, como en la posición de género de las mujeres cafetaleras pertenecientes a la empresa agroforestal de Tercer Frente, como resultado del inadecuado proceso de relaciones sociales que se establecen (Zurita et al., 2023).

Por otro lado, la autora Marcela Piedra Durán (2022), en su investigación titulada *Currículo oculto y no tan oculto de género en la educación superior*. Tiene como objetivo servir de insumo en las discusiones sobre la eliminación progresiva del currículo oculto de género y la discriminación contra las mujeres en la comunidad universitaria, la metodología aplicada fue la recopilación teórica y la experiencia como docentes y estudiantes universitarias que se han acercado para expresar sus experiencias. Teniendo como resultado que la universidad no solo transmite conocimiento, sino que también influye en cómo pensamos, actuamos y nos relacionamos. Como espacio social, puede reforzar desigualdades y violencias de género, tanto visibles como invisibles, a lo largo de la educación formal e informal, marcando nuestras experiencias y oportunidades. Para construir una verdadera cultura de igualdad de género en la universidad, es clave un modelo educativo que fomenta una formación integral. Esto implica crear un ambiente donde se aprenda a convivir con respeto, se valore la diversidad, se trabaje en equipo y se reconozcan los aportes de las mujeres en todas las áreas del conocimiento. Además, es fundamental prestar atención a quienes han sido más discriminados, promoviendo

una educación que no solo me forme intelectualmente, sino que también enseñe a vivir en equidad e inclusión (Piedra Durán, 2022).

Por otra parte, el autor Sánchez Cañar et al. (2021), en su investigación titulada *Discriminación y desigualdad salarial*. Tiene como objetivo principal explorar las brechas salariales entre hombres y mujeres en Ecuador, con una metodología aplicada, descriptiva y documental. El resultado de esta investigación indica que se sigue percibiendo inequidad. Las políticas laborales juegan un papel clave en garantizar la estabilidad y el respeto a los derechos de los trabajadores. En Ecuador, la desigualdad salarial entre hombres y mujeres no sigue un patrón fijo, lo que dificulta su análisis. Aún hay mucho por hacer para mejorar el acceso y la permanencia de las mujeres en el mercado laboral. Las brechas salariales son más evidentes en quienes tienen educación superior, son mayores de 45 años y están casados, lo que refleja la necesidad de seguir impulsando cambios para lograr mayor equidad (Sánchez Cañar et al., 2021).

La investigación publicada en Chile por la autora Améstica Rivas (2020), cuyo tema es *Participación de la mujer en la alta dirección de empresas chilenas y su impacto en el desempeño financiero*. Tiene como objetivo analizar la participación de mujeres en los altos cargos directivos en empresas chilenas que cotizan en la bolsa, con una metodología cuantitativa, entre los resultados más importantes se pudo evidenciar una baja presencia de las mujeres en los altos cargos directivos. Aunque las mujeres han ganado más espacio en el mundo laboral, aún enfrentan barreras que limitan su crecimiento. La brecha salarial, las pocas oportunidades de desarrollo y el difícil acceso a puestos de liderazgo siguen marcando una desigualdad evidente. En Chile, la participación femenina en directorios y gerencias sigue siendo baja, reflejando una tendencia global. Mientras en países como Finlandia, Suecia, Noruega y el Reino Unido más del 20% de estos cargos son ocupados por mujeres, en Chile la brecha persiste, aunque la situación es mejor que en México, donde su representación en consejos de administración es aún más reducida (Améstica Rivas et al., 2020).

La investigación titulada *Mujeres y su aporte al desarrollo local: una mirada desde los cargos directivos*, de las autoras Sonia Siguenza, Ana Mendoza y Gabriela Ávala (2019). Tiene como objetivo analizar la influencia y capacidad explicativa de la variable socio demográfica del sexo en la ocupación socio laboral de las personas empleadas en organizaciones agrícolas, desarrollado con una metodología cuantitativa, los resultados se evidenciaron que los hombres se desempeñan en cargos de presidencia y administración y las mujeres lo hacen en cargos de secretaria, tesorería y contabilidad, por lo que concluye que los discursos actuales enfatizan

progresos respecto a la participación de las mujeres en otros ámbitos de la vida, no obstante, las investigaciones existentes sobre este tema evidencia que su participación, específicamente en cargos. Aunque las mujeres han avanzado en muchos ámbitos, su presencia en puestos de liderazgo sigue siendo limitada. Las investigaciones muestran que los cargos de mayor jerarquía suelen estar ocupados por hombres, lo que evidencia la necesidad de seguir promoviendo la equidad. Al analizar los datos, se confirma que ellos siguen predominando en las posiciones directivas más altas, lo que refuerza la importancia de generar cambios para lograr una distribución más justa de oportunidades (La visión de las mujeres y su aporte al desarrollo local: una mirada desde los puestos directivos, s/f).

4.2.Participación de las mujeres

La participación de mujeres en cargos directivos es un tema que va teniendo mayor relevancia dentro de la sociedad, esto se debe a que la equidad de género se convirtió en algo fundamental en varios ámbitos como políticos y laborales. A pesar de los avances en la inclusión de mujeres en cargos de liderazgo, continúan factores que limitan el accenso a estos roles.

En Ecuador y otros países, el sexismo sigue siendo un desafío en los ámbitos social, cultural y político. Esto no solo afecta la equidad en las relaciones entre hombres y mujeres, sino también el modo en el que se perciben sus habilidades y oportunidades. En el entorno académico, esta visión ha fortalecido la idea errónea de que ciertas carreras están destinadas para hombres y otras para mujeres, limitando así su desarrollo profesional (Falcón et al., 2017).

A lo largo de la historia, las mujeres han sido relegadas principalmente a las tareas del hogar y al cuidado de niños y adultos mayores dentro de la familia. Además, la pobreza y el desempleo han afectado de manera desproporcionada a las mujeres, especialmente en los países en desarrollo, donde su participación en la economía y el ámbito profesional sigue siendo baja en comparación con las naciones más desarrolladas. A pesar de su valiosa contribución a la sociedad y la economía, el mercado laboral sigue reflejando una marcada desigualdad salarial entre hombres y mujeres (Falcón et al., 2017).

La Constitución de Ecuador asegura el derecho al trabajo como medio de desarrollo personal y pilar de la economía social para todos los ciudadanos, sin discriminación. Además, garantiza el respeto a la dignidad, salarios justos, condiciones laborales saludables y la libertad de elegir y aceptar un empleo (Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021, s/f).

Las percepciones sobre las capacidades de liderazgo femenino son a menudo sesgadas. La investigación revela que las mujeres son vistas como menos competentes para ocupar posiciones de alta dirección, lo que perpetúa el techo de cristal en las organizaciones. Esta situación se refleja en la escasez de modelos femeninos a seguir en posiciones de liderazgo, lo que limita las aspiraciones de las mujeres jóvenes en la región (Peña, Mazó Quevedo, Torres Méndez, & Santos de Dios, 2020).

La educación es un factor clave que influye en la participación de mujeres en cargos directivos. Aunque la tasa de matrícula de mujeres en educación superior ha aumentado en Ecuador, la brecha persiste en áreas como la ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM), donde las mujeres están subrepresentadas. Según un informe de la Universidad Andina Simón Bolívar (2023), solo el 30% de los graduados en STEM son mujeres, lo que limita su acceso a sectores con mayor potencial de liderazgo.

A pesar de los avances en el sector educativo en los últimos años, el modelo universitario en Latinoamérica sigue siendo mayoritariamente tradicional y con poca innovación. La cultura machista y las creencias arraigadas sobre supuestas diferencias intelectuales entre hombres y mujeres continúan influyendo en el entorno académico. Además, este desafío se ve amplificado por otros factores como la diversidad étnica, las discapacidades, la clase social y la orientación sexual, que también afectan la equidad dentro de las universidades (Falcón et al., 2017).

Los factores que afectan a las mujeres en las posiciones de liderazgo en Ecuador revelan un panorama complejo. A pesar de la política estatal destinada a promover la igualdad de género, la implementación efectiva y los cambios culturales son necesarios para conseguir logros significativos.

El estudio se centrará en los principales factores que influyen en la participación de mujeres en puestos de liderazgo y también se analizarán las barreras estructurales y culturales a las que se enfrentan. Se analizará las consecuencias que trae la baja representación femenina en roles de liderazgo. También se realizarán recomendaciones para poder alentar a las mujeres a asumir estos roles. Se revisarán investigaciones que hablen sobre lo importante que es tener diversidad de género en la toma de decisiones y como este influye al desempeño organizacional (Armijos et al., 2020).

Los estereotipos de género, que dictan lo que es socialmente aceptable para hombres y mujeres, siguen estando marcados por la cultura machista que prevalece en muchos países de Latinoamérica. Esta exclusión afecta la autoconfianza de las personas, la elección de estudios

y el rol que desempeñan en la sociedad. Un claro reflejo de que la desigualdad sigue presente es la disparidad en la participación laboral y en el acceso a puestos directivos y de responsabilidad dentro de las organizaciones (Falcón et al., 2017).

4.3. Efecto tijera

El efecto tijera se refleja en la desigualdad de género en el ámbito académico, donde la proporción de mujeres tiende a disminuir a medida que mejoran los estándares académicos. Este fenómeno ha sido confirmado en numerosos estudios e informes, que muestran que, si bien el número de mujeres que acceden a la educación superior está aumentando, todavía están subrepresentadas en puestos de liderazgo y en campos como la ciencia y la tecnología (Campos, 2020).

La representación femenina en posiciones de liderazgo ha sido objeto de estudio en diversas investigaciones recientes.

De acuerdo a (*Apenas el 15 % de mujeres tiene cargos directivos en Ecuador, según estudio*, 2024), se reporta que, en Ecuador, aunque las mujeres ocupan el 30% de los cargos de rectoría universitaria en el sector académico, solo el 15% de los puestos de liderazgo están ocupados por mujeres. Esto sugiere que, si bien la presencia de mujeres en la educación ha aumentado, la transición a puestos de liderazgo sigue siendo limitada.

El llamado efecto tijera refleja cómo las mujeres enfrentan dificultades para alcanzar la excelencia, en parte porque, desde la infancia, interiorizan los prejuicios que las han limitado a través de una educación diferenciada entre niños y niñas. Esta socialización temprana influye en sus aspiraciones y en las barreras que encuentran a lo largo de su desarrollo personal y profesional (Romo, 2018).

Esta metáfora sigue limitando las oportunidades de las mujeres para alcanzar el mismo nivel de excelencia que sus pares hombres. Aunque en Europa el 60% de las personas licenciadas son mujeres, solo un poco más del 13% ocupa puestos de dirección. Además, a pesar de contar con una formación académica superior a la de los hombres de su edad, muchos terminan trabajando en sectores con salarios más bajos o en empleos de medio tiempo, lo que impacta su crecimiento profesional y económico. (Romo, 2018).

El efecto tijera pone en evidencia la urgente necesidad de seguir avanzando en la creación y fortalecimiento de mecanismos que promueven la igualdad laboral. Entre ellos, es fundamental garantizar espacios de trabajo que cuenten con sistemas de cuidado infantil, ya que esta

responsabilidad sigue recayendo principalmente en las mujeres. Esta desigualdad no solo afecta su desarrollo profesional, sino que también retrasa sus oportunidades de crecimiento, especialmente para aquellos que atraviesan el proceso de maternidad (/trabajos extendi2, s/f).

4.4. El rol de las mujeres en las organizaciones

Históricamente, el papel de las mujeres en las organizaciones ha sido subvalorado, obligándolas a asumir roles menos destacados y limitando su capacidad para ocupar posiciones de liderazgo. Sin embargo, investigaciones recientes muestran que las mujeres han comenzado a asumir un papel más importante en las estructuras corporativas.

Según un estudio realizado por Estrada & Plata, (2019), ha existido un cambio de percepción de los roles de mujeres y su presencia en cargos de liderazgo, su presencia ha conseguido un impacto positivo en entornos laborales, esto se da gracias a que el liderazgo de las mujeres suele ser más democrático y colaborativo, por lo tanto, esto hace que se creen ambientes laborales más inclusivos e incluso más productivos.

A lo largo de la historia, ha habido tres momentos u olas bien conocidos que cambiaron radicalmente el papel de la mujer en la sociedad. La primera ola (siglo XIX y principios del siglo XX) se centró en la igualdad de derechos de propiedad y de voto. El segundo período (1960-1990) se centró en la desigualdad informal, la sexualidad, la familia, el lugar de trabajo y los derechos reproductivos. “Este último (desde 1990) intenta hacer entender a la sociedad que no existe un modelo único de ser de mujer, sino que muchas cuestiones están determinadas por cuestiones sociales, étnicas, nacionales o religiosas” (Divergencia, 2015).

4.5. Impacto positivo en las organizaciones

La presencia de mujeres en una organización no sólo promueve la diversidad de pensamiento, sino que también mejora el ambiente de trabajo. “El informe de la OIT destaca que la participación de las mujeres en la toma de decisiones está estrechamente vinculada al desempeño empresarial y al desarrollo económico sostenible” (Moreno González, 2024).

Las empresas que promueven la diversidad de género tienden a ser más innovadoras y más capaces de adaptarse a los cambios del mercado. Además, se ha demostrado que la plena participación de las mujeres en la fuerza laboral maximiza el potencial productivo de la sociedad (Gallardo, 2024).

Las mujeres que se incorporan a las organizaciones no sólo promueven la diversidad de pensamiento, sino que también tienen un impacto positivo en el entorno laboral. La

participación de las mujeres en puestos de toma de decisiones está asociada con mejores resultados empresariales y un desarrollo económico más sostenible. Las empresas que promueven la diversidad de género tienden a ser más innovadoras y más capaces de adaptarse a los cambios del mercado.

En síntesis, el estudio destaca elementos claves que se han tomado en cuenta en la investigación, los cuales se resumen en la Tabla 1.

Tabla

1

Barreras invisibles

Efecto tijera	Fenómeno de desigualdad de género en la academia donde, a medida que se asciende en niveles académicos, la proporción de mujeres disminuye. En Ecuador, solo el 15% de cargos directivos son ocupados por mujeres.
Rol de las mujeres en las organizaciones	Históricamente limitado y poco valorado. Actualmente, el liderazgo femenino adopta estilos más democráticos y colaborativos, generando impactos positivos en el entorno organizacional y laboral.
Impacto positivo en las organizaciones	La inclusión femenina fomenta diversidad de pensamiento, mejora el clima laboral y está vinculada al rendimiento empresarial. Promueve la innovación, la adaptabilidad y el desarrollo económico sostenible.

4.6. Barreras estructurales

Las barreras estructurales son uno de los mayores obstáculos que enfrentan las mujeres en su camino hacia el liderazgo. Entre ellas se incluyen la falta de políticas de igualdad de género en las organizaciones, la falta de redes de apoyo y mentoría y la persistencia de estereotipos de género que asocian el liderazgo con rasgos masculinos. “Según una investigación de la Universidad Católica del Maule, las políticas de cuotas no garantizan la participación activa ni el uso justo del poder, lo que sugiere que las soluciones deben ir más allá de la simple inclusión digital” (Cornejo & Belmar, 2018).

Las barreras estructurales son uno de los mayores desafíos que enfrentan las mujeres cuando intentan asumir posiciones de liderazgo. Estas barreras incluyen la falta de políticas de igualdad de género.

Falta de políticas de igualdad de género: Muchas organizaciones no cuentan con políticas que impulsen la igualdad de género. También (Sundiatu Dixon et al., 2020), indica “que las empresas con políticas de diversidad bien implementadas tienen un 25% más de probabilidades de tener mujeres en posiciones de liderazgo”.

En Ecuador se ha creado el Consejo Nacional para la Igualdad de Género, una entidad cuyo objetivo es garantizar que se cumplan de los derechos con un enfoque de género, a través de

políticas públicas, proyectos y programas que promuevan la equidad entre todos los miembros de la sociedad. Además, busca transformar la mentalidad social sobre las actitudes discriminatorias hacia las mujeres y las personas con diversas identidades de género, contribuyendo a erradicar la discriminación en los ámbitos (Román et al., s/f).

Acceso limitado a redes de apoyo: Las redes de contactos son fundamentales para el avance profesional. Las mujeres a menudo tienen menos acceso a estas redes, lo que limita sus oportunidades de mentoría y promoción. Según un informe de (*The Bottom Line*, s. f.), “las mujeres que tienen mentores son más propensas a ser promovidas”.

Para lograr un verdadero desarrollo social, es crucial crear condiciones de igualdad entre todos los individuos, sin importar su género, mediante normas que garanticen el acceso a las mismas oportunidades y que eliminen prejuicios basados en roles de género predefinidos. Combatir la discriminación requiere un esfuerzo conjunto entre el sector público, privado y la sociedad civil, con acciones que se reflejan en los ámbitos sociales, políticos, educativos y laborales (Román et al., s/f).

Condiciones laborales inflexibles: La falta de flexibilidad en el trabajo puede ser un impedimento significativo para las mujeres, especialmente aquellas que equilibran responsabilidades familiares y laborales. Las leyes de trabajo flexible, son necesarios para facilitar la participación femenina en cargos de liderazgo.

De la misma forma, Hoobler et al. (2018), muestra que a las mujeres se las evalúa con mayor rigurosidad para los procesos de promoción, esto se debe a los estereotipos de género los cuales por lo general cuestionan las capacidades de liderazgo de las mujeres. En las evaluaciones de desempeño son estos sesgos de género lo que limita significativamente las oportunidades de ascenso para las mujeres dentro de las organizaciones.

Román (2017) señala que las personas desempleadas que buscaron empleo en el sector servicios de Ambato han enfrentado barreras debido a su género. Las mujeres, en particular, son las que se encuentran con mayores obstáculos para acceder a estas opciones (Román et al., s/f).

Varias organizaciones no cuentan con políticas de igualdad de género, lo que obstaculiza que las mujeres avancen en sus lugares de trabajo. Por otro lado, las empresas que implementan de forma adecuada políticas de diversidad de género tienden a aumentar el porcentaje de mujeres que ocupan puestos de liderazgo. Además, las mujeres tienden a tener dificultades para acceder a redes de apoyo que son esenciales para su desarrollo profesional.

Recopilando lo más importante sobre los factores que limitan la participación femenina, se presenta en la tabla 4.

Tabla 4

Factores que inciden en la participación femenina

Barreras estructurales	Obstáculos como falta de políticas de igualdad, ausencia de redes de apoyo, y estereotipos de género que asocian el liderazgo con características masculinas.
Falta de políticas de igualdad de género	Muchas organizaciones carecen de estrategias efectivas para la equidad. Empresas con políticas de diversidad bien implementadas tienen mayor probabilidad de tener mujeres líderes.
Acceso limitado a redes de apoyo	Las mujeres tienen menos acceso a redes profesionales, lo que limita oportunidades de mentoría y promoción. Tener mentores incrementa las probabilidades de ascenso.
Condiciones laborales inflexibles	La falta de flexibilidad en el trabajo afecta a mujeres con responsabilidades familiares. Políticas como el teletrabajo y horarios flexibles son esenciales para facilitar su participación en liderazgo.

4.7. Barreras culturales

Las barreras culturales se refieren a los valores y normas sociales que perpetúan la desigualdad de género en el lugar de trabajo.

(To Delegate or Not to Delegate: Gender Differences in Affective Associations and Behavioral Responses to Delegation | Academy of Management Journal, s. f.), creen que los estereotipos de género tradicionales, que asocian el liderazgo con rasgos masculinos como el asertividad y el dominio, desalientan a las mujeres a ocupar puestos de liderazgo y afectan la percepción de sus habilidades por parte de sus colegas y superiores.

Además, las culturas organizacionales que no promueven la diversidad e inclusión pueden crear ambientes de trabajo hostiles o poco acogedores para las mujeres. Por su parte (Joshi, 2024), “muestran que las mujeres tienen más probabilidades de alcanzar puestos de liderazgo

en organizaciones con culturas inclusivas porque se sienten más valoradas y apoyadas en el desarrollo de su carrera”.

Las barreras culturales están relacionadas con valores y normas sociales que refuerzan la desigualdad de género en el espacio de trabajo. Además, una cultura organizacional que no impulse la diversidad y la inclusión puede crear un mal ambiente laboral para las mujeres. Por otro lado, en organizaciones con una cultura inclusiva, las mujeres se sienten más respaldadas en su desarrollo profesional.

4.8. Roles de género

Los roles de género tradicionales también juegan un papel importante al limitar la participación de las mujeres en posiciones de liderazgo. Los roles de género proponen que las expectativas sociales conceden a las mujeres roles que tiene que ver con el cuidado y la maternidad, creando así una doble carga de trabajo para las mujeres y dificultando mucho el obtener posiciones de liderazgo (Guevara et al., 2023).

Esta contradicción entre los roles asignados para el liderazgo crea el denominado “techo de cristal” lo que impide que las mujeres progresen en sus carreras profesionales.

Los roles de género influyen en las oportunidades de las mujeres en lo laboral. Estos roles se manifiestan de las siguientes maneras:

- **Expectativas Sociales:** Las normas culturales hacen que las mujeres asuman solamente roles de cuidado y crianza, limitándolas a acceder a posiciones de liderazgo en las empresas. De acuerdo a (Tabassum & Nayak, 2021), las mujeres que asumen estos roles deben enfrentarse a críticas sobre como cumplen su trabajo, ya que para algunas personas no cumplen con las expectativas tradicionales de género.
- **Estereotipos de Liderazgo:** la percepción del liderazgo con cualidades masculinas, suele desalentar mucho a las mujeres para postularse a posiciones o cargos directivos. Por su parte la (*Breaking Through the Glass Ceiling*, 2024), encontró que las mujeres son percibidas como menos competentes que los hombres, y esto hace que pierdan confianza en sí mismas y por ende oportunidades de ascenso.

4.9. Factores personales

Los factores personales, juegan un papel importante en la participación de mujeres en cargos directivos. Donde se incluyen la autoconfianza y la disposición de asumir riesgos y por ende

altos cargos. Un análisis realizado por Karelaia & Guillén (2014), indica que las mujeres están en constante comparación con sus contrapartes ya que las perciben con menos habilidades o capaces.

Así mismo las responsabilidades familiares que suelen tener las mujeres limitan el tiempo que pueden dedicar a sus carreras profesionales. Según el estudio de Eagly & Heilman (2016), las mujeres que tienen mayores responsabilidades familiares y de cuidado, suelen tener menos oportunidades de desarrollo profesional lo que afecta si avanza hacia estas posiciones.

Además, la idea errónea de que el liderazgo es una habilidad exclusiva de los hombres puede disuadir a muchas mujeres de aspirar a puestos superiores, ya que a menudo se enfrentan a la percepción de que son menos competentes que sus homólogos masculinos, lo que afecta tanto a su confianza en sí mismas como a sus posibilidades de ser promovidas.

Por otra parte, factores internos como la autopercepción y la falta de confianza en uno mismo también juegan un papel crucial. Las mujeres tienden a ser más autocríticas y a subestimar sus capacidades, por lo que tienen menos probabilidades de buscar puestos de liderazgo. Además, las responsabilidades familiares a menudo recaen desproporcionadamente sobre las mujeres, lo que limita su capacidad de dedicar tiempo y energía al desarrollo profesional y les impide ascender a puestos de mayor responsabilidad.

4.10. Cultura organizacional

La cultura organizacional puede tener un impacto importante en la representación de las mujeres en puestos de liderazgo. Un entorno de trabajo que no promueva la diversidad y la inclusión puede perpetuar la exclusión de las mujeres. Las investigaciones manifiestan que las mujeres universitarias a menudo se enfrentan a un entorno sociocultural que no es propicio para su crecimiento, debido a la cultura religiosa y las prácticas autoritarias prevalecientes en algunas instituciones (Cornejo & Belmar, 2018).

Esto afecta significativamente el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo. Un entorno de trabajo que no promueva la diversidad y la inclusión puede exacerbar la exclusión de las mujeres. Las investigaciones muestran que las mujeres en las universidades se enfrentan a un contexto sociocultural que, en muchos casos, no es propicio para su crecimiento, influenciado por la cultura religiosa y las prácticas autoritarias presentes en algunas instituciones.

4.11. Ambientes de trabajo hostiles

Las mujeres suelen enfrentarse a entornos laborales hostiles o poco amigables. Estos incluyen acoso sexual, discriminación y falta de apoyo de colegas y supervisores. Un informe de Ryder (2015), resalta que “el 40% de las mujeres en el lugar de trabajo han experimentado acoso”.

El hostigamiento laboral puede manifestarse de distintas formas y suele estar influenciado por las desigualdades de poder que existen en las relaciones sociales. Estas diferencias pueden estar relacionadas con la jerarquía en el trabajo, la clase social, la etnia, la raza o el género, creando entornos donde algunas personas se ven más vulnerables que otras (Acevedo et al., 2009).

En nuestro país, la participación de las mujeres en el mundo laboral ha ido en aumento. Sin embargo, esta mayor inserción también implica un mayor riesgo de sufrir hostigamiento laboral y acoso sexual. Muchas mujeres acceden a empleos inestables, con contratos temporales, trabajo informal y horarios irregulares, lo que las hace aún más vulnerables. Desde los años noventa, la precarización del empleo femenino se ha intensificado debido a la flexibilización laboral, creando un entorno propicio para el aumento de la violencia en el trabajo (Acevedo et al., 2009).

4.12. Techo de cristal

Se refiere a los factores invisibles que evitan a las mujeres poder ascender a roles de liderazgo, manteniéndolas en cargos de niveles intermedio dentro de las organizaciones

Mientras que Sabharwal (2015), menciona que “el fenómeno del techo de cristal se manifiesta como un sesgo inconsciente, una falta de modelos femeninos a seguir y la persistencia de estereotipos de género que asocian el liderazgo con rasgos masculinos”.

La investigación explora las consecuencias del “techo de cristal”. A demás, Dezsö & Ross (2012), encontró que la diversidad de genero suele afectar de manera negativa la innovación y el desempeño organizacional. Asimismo, un artículo de Bertrand et al. (2019), recalca que el techo de cristal es un factor de desigualdad ya que los salarios, debido a que las mujeres tienen menos oportunidades de adquirir puestos mejor remunerados.

Para abordar este problema, se han propuesto diversas estrategias. Un artículo de Ely et al. (2011), recomienda a las organizaciones implementen políticas de igualdad de género, así también como programas de mentoría y capacitaciones que ayuden a mejorar la cultura organizacional para que sea más inclusiva. Otro estudio de Ibarra et al. (2013), destaca que es importante contar con líderes que sirvan como modelos a seguir.

El término “techo de cristal” hace referencia a barreras invisibles que impiden su avance profesional en especial en puestos de liderazgo. Se cree que el techo de cristal se da como un sesgo inconsciente dentro de las organizaciones, falta de modelos femeninos a seguir. Sin embargo, las mujeres que logran superar este obstáculo se enfrentan a otro conocido como “piso pegajoso”, el cual hace que simplemente se mantengan en niveles medios dentro de las organizaciones.

El techo de cristal es una forma de discriminación invisible pero profunda que dificulta el acceso de las mujeres a puestos de alto nivel en las organizaciones, sin importar su sector. Además, limita el reconocimiento de sus contribuciones en distintos ámbitos culturales, impidiendo que sean valoradas en igualdad de condiciones (Romo, 2018).

Tabla 5

Condiciones de trabajo

Cultura organizacional	Las mujeres se desarrollan en un entorno sociocultural que, en muchos casos, limita sus oportunidades de crecimiento. Esto se debe a la influencia de ciertas tradiciones, religiosas y estructuras autoritarias que siguen presentes en algunas instituciones, dificultando su avance y participación.
Ambientes de trabajo hostiles	Muchas mujeres enfrentan entornos de trabajo desafiantes, marcados por situaciones como el acoso, la discriminación y la falta de apoyo, lo que afecta su bienestar y desarrollo profesional.
Techo de cristal	El llamado "techo de cristal" sigue siendo una barrera para muchas mujeres, influenciado por sesgos inconscientes, la escasez de referentes femeninos en posiciones de liderazgo y la persistencia de estereotipos que asocian el liderazgo con características tradicionalmente consideradas masculinas.

4.13. Impacto en la toma de decisiones

La baja representación de mujeres en puestos de liderazgo afecta directamente la calidad de la toma de decisiones en las organizaciones. Los estudios muestran que los equipos diversos con mujeres en puestos de liderazgo tienden a tomar decisiones más inteligentes y creativas.

Un estudio de Sundiatu et al. (2023), se encontró que las empresas con mayores niveles de diversidad de género en sus equipos de liderazgo tenían un 21% más de probabilidades de superar a sus competidores en términos de rentabilidad. Esto se debe a que las diversas perspectivas y experiencias de las mujeres contribuyen a un análisis más completo de los problemas y las oportunidades.

La baja representación de mujeres en puestos de liderazgo afecta claramente la toma de decisiones en las empresas. Los equipos diversos, que incluyen mujeres en puestos de liderazgo, tienen más posibilidades de tomar mejores decisiones.

4.14. Efecto en la cultura organizacional

La ausencia de mujeres en puestos de liderazgo, afecta la cultura organizacional. La igualdad en la toma de decisiones ayuda a crear un entorno de trabajo más inclusivo y genera la integración de los colaboradores y hace crecer a la empresa en diferentes perspectivas.

Según Ahmad et al. (2024), las organizaciones que tienen liderazgo tanto de hombres como de mujeres tienen mejores probabilidades de impulsar una cultura de innovación y colaboración, lo que lleva a idear un mejor ambiente laboral y mejora la satisfacción de los empleados. Por lo que esto ayuda a reducir la rotación de empleados y atraer otros talentos.

El desarrollo organizacional se basa en un enfoque organicista, el cual plantea que los miembros de una organización adquieran una nueva conciencia social que, combinada con sus experiencias, les permite definir su papel dentro de la entidad (Ramírez, 2020).

La cultura organizacional, que representa el entorno de la empresa, define las directrices sobre cómo los colaboradores deben desempeñar sus funciones diarias. Además, regula los procesos y la forma en que se ejecutan, siendo un elemento determinante en el éxito o fracaso de la organización (Ramírez, 2020).

Estos términos van de la mano, ya que ambos forman a los colaboradores, entienden su rol y desempeñan sus tareas dentro de la empresa. En tanto el desarrollo organizacional promueve una mayor conciencia social, la cultura concreta normas y procesos que guían el trabajo diario. En común, estos factores juegan un papel importante en el éxito o fracaso de la organización.

4.15. Consecuencias socioeconómicas

La baja participación de mujeres en cargos directivos puede tener consecuencias negativas para el desarrollo económico. Ryder (2015), estima que “más mujeres en puestos de liderazgo pueden incrementar significativamente en el PIB. La falta de representación femenina no sólo limita las oportunidades de las mujeres, sino que también limita el crecimiento y la innovación en los negocios”.

La baja representación de las mujeres en puestos de liderazgo tiene graves consecuencias económicas. Al aumentar la participación de las mujeres en estas funciones, muchos países

pueden lograr un crecimiento significativo del PIB. Esto señala que la inclusión de las mujeres no sólo tiene que ver con la justicia social, sino que también promueve el desarrollo económico y la innovación empresarial. Sin embargo, barreras culturales y estructurales aún limitan su acceso a estos puestos, perpetuando desigualdades que obstaculizan el progreso de las mujeres y de la economía en su conjunto. Se deben realizar esfuerzos para eliminar estas barreras y promover un entorno más igualitario y diverso.

Brevemente explicado se da a conocer las consecuencias de la baja participación femenina en la tabla 6.

Tabla 6

Consecuencias de la baja participación femenina

Impacto en la toma de decisiones	La baja presencia femenina en roles de liderazgo puede influir en las decisiones dentro de una organización. Cuando los equipos son diversos e incluyen mujeres en puestos de liderazgo, las decisiones tienden a ser más equilibradas, innovadoras y estratégicas, lo que contribuyen al crecimiento y éxito de la empresa.
Efecto en la cultura organizacional	Cuando los equipos de liderazgo carecen de diversidad, se corre el riesgo de mantener entornos poco inclusivos. En cambio, contar con líderes con diferentes perspectivas y experiencias impulsa la innovación, fortalece la colaboración, mejora el ambiente laboral y genera mayor satisfacción entre los colaboradores, lo que ayuda a retener talento.
Consecuencias socioeconómicas	La presencia limitada de mujeres en puestos de liderazgo puede frenar el progreso económico. Promover una mayor inclusión no solo fortalece el crecimiento empresarial, sino que también impulsa la innovación y contribuye al desarrollo económico de manera más sostenible.

4.16. Implementación de políticas de diversidad

Las organizaciones deben adoptar políticas de diversidad e inclusión para promover activamente la participación de las mujeres en puestos de liderazgo. Esto abarca crear objetivos claros y representativos y monitorear el progreso hacia el logro de esos objetivos. Además, Zahidi (2023), señala que las organizaciones que ejecuten políticas de diversidad suelen tener mayores resultados financieros y una mejor satisfacción de los empleados”.

Añadir políticas de diversidad e inclusión es primordial para que las organizaciones impulsen a las mujeres a participar activamente en puestos directivos. Proponer objetivos claros y realizar el seguimiento del avance hacia esos objetivos no solo crea un entorno de trabajo más equitativo, sino también brinda beneficios tangibles, como un buen desempeño financiero y una mayor satisfacción de los empleados. Al establecer estas leyes, las empresas tienen una

importante responsabilidad social, por lo que aprovechan el potencial de una fuerza laboral diversa, originando así la innovación y aumentando su competitividad en el mercado.

4.17. Programas de capacitación y desarrollo

La educación y el desarrollo profesional, es importante para empoderar a las mujeres y prepararlas para puestos de liderazgo. Las organizaciones deberían ofrecer programas de capacitación y plan de carrera que se centren en habilidades de liderazgo, negociación y gestión de personas. Según un informe de McKinsey & Company (2022), las empresas que proporcionan una inversión en el desarrollo del talento femenino, mejora la retención del talento y su desempeño.

Estos programas ayudan a representar a mujeres en roles de liderazgo, si no también ayuda a aumentar su representación en estos cargos, crea entornos de trabajo estables. Cuando las empresas invierten en el desarrollo de las mujeres, no solo cumplen con la responsabilidad social, sino también se benefician a sí mismas mejorando y reforzando la el desempeño de sus colaboradores.

4.18. Creación de redes de apoyo

Crear redes de apoyo es fundamental ya que esto ayuda a que las mujeres avancen en sus carreras. Las organizaciones pueden facilitar que se creen grupos de mentoría y así ayudan a las mujeres a poder acceder a niveles altos dentro de la organización. Según (*La importancia de la mentoría femenina: la importancia de la mentoría femenina*, s. f.), destaca que las mujeres que pueden acceder a redes de apoyo o incluso tener mentores tienen más oportunidad de alcanzar posiciones de liderazgo y esto también fomenta el crecimiento profesional.

Este apoyo no sólo aumenta las oportunidades de las mujeres de ocupar puestos de liderazgo, sino que también beneficia su desarrollo profesional general.

En la tabla 7 se resume sobre las prácticas para fomentar la inclusión en las organizaciones.

Tabla 7*Prácticas para fomentar la inclusión*

Implementación de políticas de diversidad	Adopción de políticas que promuevan la participación de mujeres en roles de liderazgo, estableciendo objetivos claros y monitoreando su progreso. Empresas con políticas de diversidad logran mejores resultados financieros y mayor satisfacción laboral.
Programas de capacitación y desarrollo	Inversión en programas de formación que desarrollen habilidades de liderazgo, negociación y gestión en mujeres. Esto mejora la representación femenina en liderazgo y la retención de talento.
Creación de redes de apoyo	Establecimiento de grupos de mentoría y redes de apoyo para conectar a mujeres en diferentes niveles organizacionales. Estas redes impulsan su crecimiento profesional y acceso a posiciones de liderazgo.

4.19. Factores endógenos y exógenos en el desarrollo de carrera de las mujeres directivas

El avance profesional de las mujeres se limita por factores tanto internos como externos lo que obstaculiza el avance y ascenso a estos cargos. Los factores endógenos incluyen factores como la autoeficacia, la autoconfianza y las percepciones personales de los obstáculos.

Según Borrell et al. (2015), estos factores inherentes pueden limitar las aspiraciones profesionales de algunas mujeres, ya que la sociedad espera que las mujeres desempeñen un papel menos destacado en el lugar de trabajo. Además, estos factores internos están influenciados por la presión social para equilibrar las responsabilidades familiares y laborales, lo que puede llevarlos a realizar autoevaluaciones negativas de su potencial para competir por posiciones de liderazgo.

Para apoyar el desarrollo del liderazgo de las mujeres, se requiere pasar por varios obstáculos tanto internos como externos. Conociendo estas barreras se puede brindar los recursos y el apoyo necesario para que así puedan avanzar a sus carreras.

Según Vázquez (2015), el entorno laboral se puede perjudicar por prejuicios que dictan que las mujeres son menos aptas para roles de liderazgo, sobre todo en organizaciones o industrias que dominen los hombres. Además, la falta de políticas y mentorías son factores que favorece a los hombres, y desventaja a las mujeres en posiciones de liderazgo.

Borrell et al. (2015), señalan que las mujeres diariamente se enfrentan a estructuras jerárquicas rígidas y sistemas de evaluación que no tienen en cuenta la amplia gama de

responsabilidades que asumen, lo que obstaculiza su progreso y conduce a un fenómeno de "efecto tijera" en los negocios y el mundo académico.

Los factores externos, como la estructura organizacional y los estereotipos de género en el lugar de trabajo, son importantes para que las mujeres puedan avanzar hacia posiciones de liderazgo. En muchas organizaciones aún existen prejuicios contra las mujeres, debido a que las consideran menos aptas para ejercer estos cargos, esta discriminación se da principalmente en industrias las cuales las dominan que solo deberían ocupar hombres. Además, las políticas favorecen más a los hombres, lo que hace que las mujeres enfrenten más desventajas en su desarrollo profesional.

4.20. BASE LEGAL

4.20.1. CONSTITUCION DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR

En Ecuador, existen diversas leyes y normativas que promueven la equidad de género y el acceso de las mujeres a cargos directivos en el ámbito laboral. A continuación, te menciono las principales:

Art.43.- El estado garantizará a las mujeres embarazadas y en periodo de lactancia los derechos a:

1. No ser discriminadas por su embarazo en los ámbitos educativo, social y laboral.
2. La gratuidad de los servicios de salud materna.
3. La protección prioritaria y cuidado de su salud integral y de su vida durante el embarazo, parto y posparto.
4. Disponer de las facilidades necesarias para su recuperación después del embarazo y durante el periodo de lactancia (Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021, s/f).

Art.65.- El Estado fomentará la igualdad de género en los cargos públicos, asegurando que tanto mujeres como hombres estén representados de manera equitativa en puestos de dirección y toma de decisiones, así como en partidos y movimientos políticos. En las elecciones pluripersonales, se garantizará una participación alternada y secuencial de ambos géneros. Además, el Estado implementará medidas afirmativas para asegurar la inclusión de los sectores históricamente discriminados (Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021, s/f).

Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas, numeral 4: Garantizar la igualdad formal y material para el ejercicio de derechos sin discriminación por razones de género (Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021, s/f).

Art.70.- El Estado diseñará y pondrá en marcha políticas para lograr la igualdad entre mujeres y hombres, utilizando los mecanismos adecuados establecidos por la ley. Además, integrará un enfoque de género en sus planos y programas, ofreciendo el apoyo técnico necesario para garantizar su aplicación obligatoria en el sector público (Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021, s/f).

Art.331.- El Estado asegurará que las mujeres tengan igualdad de oportunidades en el acceso al empleo, la formación y el avance profesional, así como en la remuneración justa y en la posibilidad de emprender su propio trabajo. Se implementarán todas las medidas necesarias para eliminar las desigualdades. Además, se prohibirán cualquier forma de discriminación, acoso o violencia, tanto directa como indirecta, que afecte a las mujeres (Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021, s/f).

4.20.2. CODIGO DE TRABAJO

Art. 253.- El contrato de trabajo no podrá ser finalizado debido al embarazo de una trabajadora, y el empleador no podrá reemplazarla de manera definitiva durante las doce semanas establecidas en la normativa, durante este período, el trabajador tiene derecho a recibir su salario completo, excepto en los casos en que la Ley de Seguridad Social disponga lo contrario, siempre que esta ofrezca una cobertura igual o superior a la prevista en el código de trabajo. Si una mujer embarazada o en período de lactancia es despedida, el juez ordenará su reincorporación inmediata al trabajo

Art.42, numeral 33.- Las empresas y entidades con 25 o más empleados deben contratar al menos a una persona con discapacidad en funciones acordes a sus habilidades y condiciones físicas, asegurando equidad de género y diversidad. La normativa establece un aumento progresivo en la cuota de contratación, iniciando con una persona en el primer año y alcanzando el 4% del personal en el quinto año, porcentaje que se mantendrá en adelante.

4.20.3. LEY ORGÁNICA DE SERVICIO PÚBLICO, LOSEP

Art. 23, Derechos de las servidoras y servidores públicos

Los servidores públicos cuentan con una serie de derechos fundamentales que garantizan su estabilidad, bienestar y desarrollo en el ámbito laboral. Entre ellos, se destacan:

- Estabilidad y remuneración justa: Tienen derecho a conservar su puesto y recibir un salario proporcional a sus funciones, responsabilidades y nivel profesional.

- Seguridad social y jubilación: Pueden acceder a prestaciones legales ya la jubilación conforme a la normativa vigente.
- Protección ante despidos y reingreso laboral: En caso de suspensión injustificada, pueden ser restituidos a su carga con el pago de remuneraciones adeudadas. Además, tienen derecho a reincorporarse después de cumplir el servicio cívico-militar o tras una migración laboral documentada.
- Condiciones laborales dignas: Se garantiza un entorno seguro, saludable y libre de discriminación o acoso laboral.
- Capacitación y crecimiento profesional: Deben recibir formación continua para potenciar sus capacidades humanas e intelectuales.
- Protección en casos especiales: Se prohíbe la discriminación, y quienes enfrenten enfermedades catastróficas o accidentes laborales podrán mantener su puesto o ser reasignados sin reducción de salario.
- Conciliación laboral y familiar: Se otorga facilidades para el cuidado infantil hasta los cuatro años.
- Defensa de derechos: Pueden denunciar actos de corrupción con protección garantizada y exigir la reparación de sus derechos ante organismos competentes.

Estos derechos, irrenunciables y respaldados por la ley, aseguran la equidad y el respeto en el ejercicio del servicio público (Ley Orgánica del Sector Público LOSEP 2024 – cite.com.ec, s/f).

4.20.4. CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES

La Función Ejecutiva es responsable de definir las políticas de desarrollo productivo y fomentar las inversiones a través del Consejo Sectorial de Producción. Este organismo operará conforme a lo establecido en el reglamento correspondiente y alineará sus directrices con el Sistema Nacional de Planificación.

El Consejo contará con una Secretaría Técnica, dirigida por el Ministerio que lo preside, cuya función será diseñar e implementar políticas y programas de fomento productivo e inversión, entre otras iniciativas relacionadas con el sector productivo.

Ley de Compañías (Reformas 2021)

Obliga a que las empresas incluyan políticas de igualdad de género en la composición de sus directorios y órganos administrativos. Estas leyes establecen bases jurídicas para fomentar

la equidad de género y garantizar que las mujeres puedan acceder a cargos directivos en Ecuador.

5. METODOLOGÍA EMPLEADA

Según el enfoque de Castañeda (2022), se mencionó que la investigación cuantitativa se realiza según la lógica del método hipotético-deductivo. Este método se caracteriza por recopilar y analizar datos en forma digital. Sin embargo, a pesar de tener un enfoque cuantitativo, busca también comprender el fenómeno en estudio.

Para efectos del estudio se revisarán, analizarán y clasificarán todos los documentos que aporten datos e información necesaria sobre los factores que afectan al acceso de las mujeres a cargos directivos, así como se identificará información relevante al objeto de investigación.

La presente investigación tiene una perspectiva teórica descriptiva sobre los factores que perjudican el acceso de la mujer a cargos directivos, por lo que resulta necesariamente que las modalidades investigativas sean tanto técnicas y bibliográficas fusionando lo empírico y teórico del fenómeno a investigar.

Este estudio permitirá reunir información de las mujeres víctimas de los factores que inciden en la participación de mujeres en cargos de directivos.

El nivel de investigación del presente trabajo es el tipo descriptivo, puesto que buscamos elaborar un previo análisis de datos con el fin de encontrar cuales son los factores y características que impiden que las mujeres lleguen a cargos directivos dentro de la institución.

La población para la presente investigación está formada por 54 hombres y mujeres, quienes ejercen la docencia y 10 cargos administrativos de una institución de educación superior zona 3. Del total de la población 58 personas contestaron a la encuesta que se aplicó en la institución.

5.1. Cuestionario WAMS

El cuestionario WAMS está conformado por 21 reactivos y tres factores que son:

- Aceptación de las mujeres en puestos claves
- Funciones empresariales para el éxito empresarial
- Barreras específicas de accesos a puestos directivos

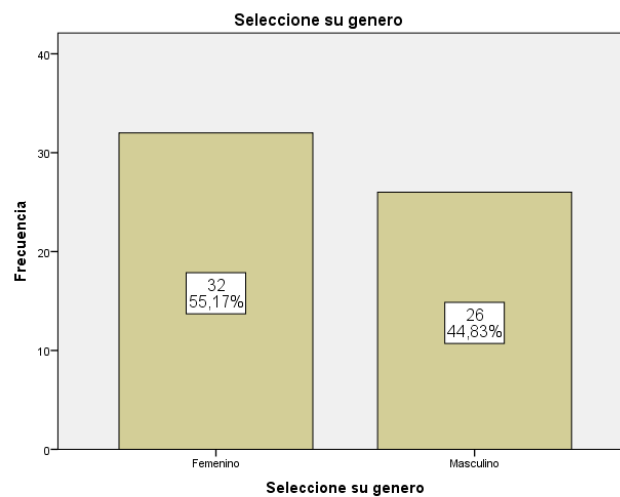
“También se menciona que se obtuvo el 40,66% de la varianza común y el coeficiente de confiabilidad de Alfa de Cronbach global es de $\alpha = 0.75\%$ ” (Gallardo-Pérez et al., 2021).

6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los principales hallazgos obtenidos a partir del análisis se organizan en función de los factores clave identificados, abordando las percepciones sobre el desempeño empresarial, las barreras para el acceso a posiciones de liderazgo y las actitudes hacia la equidad de género en el ámbito organizacional. A través de tablas y estadísticas, se busca interpretar la información de manera objetiva, permitiendo una comprensión más profunda de los desafíos y avances en la inclusión de las mujeres en puestos de toma de decisiones.

Figura 1

Genero de los encuestados

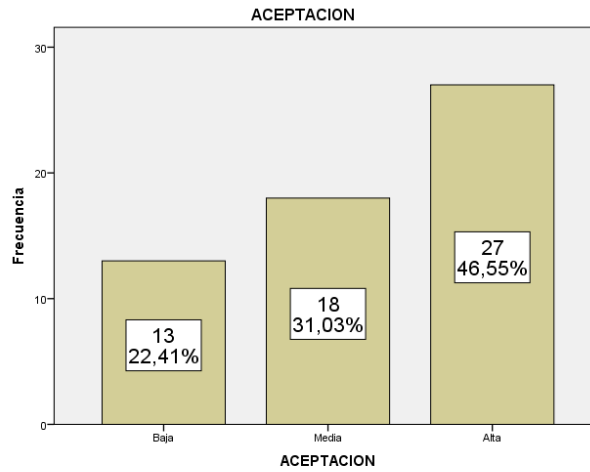


El 55,2% de la población está compuesta por mujeres, mientras que los hombres constituyen el 43,1%. Estos datos reflejan una diferencia clara en la composición demográfica, lo que puede afectar en diversas áreas. Comprender estos porcentajes permite identificar oportunidades y desafíos en términos de equidad de género, participación en el mercado laboral y desarrollo de políticas inclusivas.

Figura

2

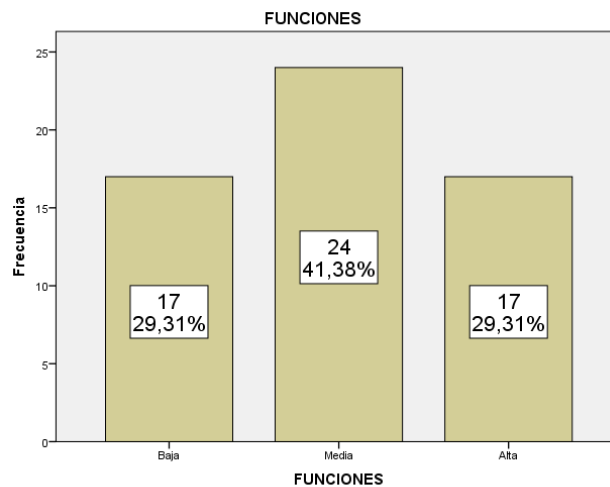
Factor 1 aceptación de mujeres en puestos clave



El 46,6% cree que las mujeres son aceptadas en cargos directivos, lo que muestra una tendencia positiva hacia la igualdad de género en puestos estratégicos. Mientras el 31.03% tienen una aceptación media de que exista igualdad de oportunidades en el campo laboral. Sin embargo, el 22,4% sugiere que todavía existen barreras o prejuicios en algunos departamentos. Por lo que se considera que el factor 1 “aceptación de las mujeres en puestos claves” están en nivel alto con un porcentaje de 46,6% sobre 50%. Este análisis indica que hay una percepción positiva sobre la aceptación de las mujeres en cargos directivos, con un porcentaje considerable que ha logrado un buen nivel de integración en estos puestos, Se refleja progresos en equidad de género, pero además la necesidad de seguir trabajando para eliminar obstáculos que limitan el acceso de las mujeres a cargos directivos.

Figura 3

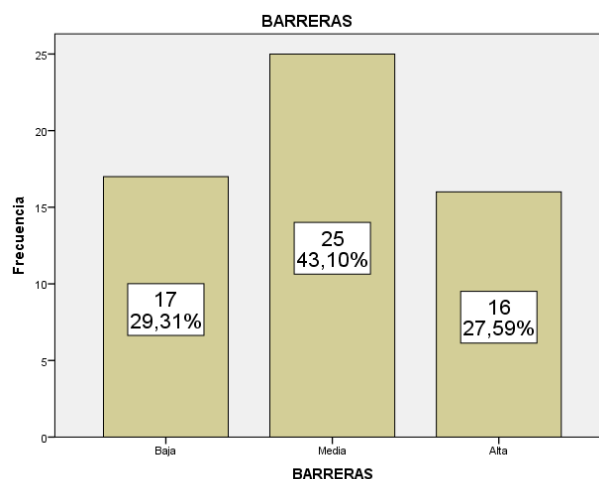
Factor 2 funciones empresariales para el éxito empresarial



El 41,4% de la población tiene una visión media del papel de la mujer en las funciones empresariales. El bajo nivel de conocimiento del 29,3% indica que aún existen barreras o estereotipos que dificultan el reconocimiento de las capacidades de las mujeres en la gestión empresarial. El nivel alto también cuenta con un porcentaje de 29,3% que indicó que algunos encuestados reconocieron y valoraron la importancia de la participación de las mujeres en roles estratégicos. Por lo tanto, el factor 2 “funciones empresariales para el éxito empresarial” está en nivel medio con un porcentaje de 41.4% sobre 85%. Este análisis manifiesta que la percepción sobre el rol de la mujer en las funciones empresariales es equilibrada. Si bien es cierto hay un reconocimiento de su importancia en posiciones estratégicas, permanecen barreras y estereotipos que limitan el pleno reconocimiento de sus habilidades en la gestión. Queda trabajo por hacer para superar los problemas que limitan su visibilidad y reconocimiento.

Figura 4

Factor 3 barreras específicas de acceso a puestos directivos

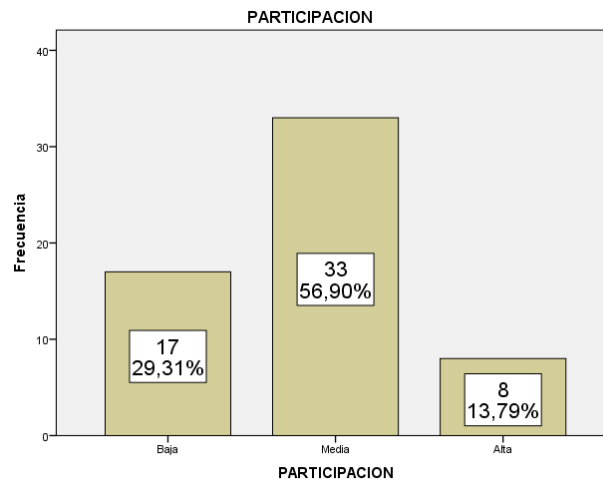


El 43,1% nivel medio, lo que indica que reconocen que existen obstáculos para que las mujeres asuman posiciones de liderazgo, aunque no consideran que estos obstáculos sean insuperables. El nivel alto es del 27,6%, lo que sugiere que algunas personas no creen que existan barreras importantes para llegar a niveles jerárquicos. La baja tasa de percepción del 29,3% indica que algunos encuestados creen que el avance de las mujeres en cargos directivos está severamente limitado. Por consiguiente, el factor 3 “barreras específicas de acceso a puestos directivos” está en nivel medio con un porcentaje de 43.1% sobre 75%. Este análisis revela que se reconoce la presencia de obstáculos que dificultan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo, no obstante, varios encuestados opinan que no existen barreras sustanciales para que las mujeres lleguen a niveles jerárquicos, mientras que otros mantienen que su progreso hacia cargos

directivos está considerablemente restringido. Este análisis sugiere que, aunque persisten retos, la mayoría no percibe estos obstáculos como insalvables.

Figura 5

Factores que inciden en la participación femenina actual en cargos directivos



El grupo con participación media fue el más numeroso, representando el 56,9% de los encuestados. Esto sugiere que consideran que la participación de las mujeres en cargos directivos contribuiría a mejorar el rendimiento, la productividad y las ganancias empresariales. Por otro lado, el 29,3% de la población mostraron una percepción baja, indicando que no tienen una postura clara sobre si la presencia femenina en la dirección empresarial genera un impacto positivo. Finalmente, el grupo con una percepción alta fue el más reducido, con un 13,8%, quienes creen que las mujeres enfrentan limitaciones de género, académicas o de competencias que les dificultan liderar o acceder a cargos directivos. En términos generales, los factores que influyen en la participación de mujeres en puestos directivos se sitúan en un nivel medio, con un porcentaje de 56,9% sobre 90%. Este análisis indica que la mayoría de los encuestados tiene una percepción moderada sobre la participación de las mujeres en cargos directivos, reconociendo que su inclusión podría mejorar el rendimiento y la productividad de la empresa. Varios encuestados no tienen una opinión clara sobre si la presencia femenina genera un impacto positivo, mientras que una minoría considera que las mujeres enfrentan barreras relacionadas con el género, la formación o las competencias, lo que les problematiza acceder a roles de liderazgo. Por lo que, los factores que influyen en la participación de las mujeres en puestos directivos se sitúan en un nivel medio.

Tabla 8*Resumen general*

FACTOR	PORCENTAJE	NIVEL
Aceptación de las mujeres en puestos claves	46.6%	Alto
Funciones empresariales para el éxito empresarial	41.4%	Medio
Barreras específicas de acceso a puestos directivos	43.1%	Medio

7. PROPUESTAS

Estrategias para la participación de las mujeres en cargos directivos

Objetivo: Fortalecer la participación de las mujeres en cargos directivos.

Para aumentar la participación femenina es fundamental analizar que influyen al desarrollo equitativo y sostenible de las organizaciones, sin embargo, se ha demostrado que persisten barreras que limitan su acceso a posiciones de liderazgo lo que se refleja en niveles bajos y medios los factores de aceptación de las mujeres en puestos clave, funciones empresariales para el éxito empresarial y barreras específicas para acceso a puestos directivos.

Se presenta estrategias diseñadas para mejorar la participación femenina en cargos de alta dirección basada en un análisis detallado de los factores que inciden en esta realidad. A continuación, se describen estas estrategias junto con sus objetivos, actividades, responsables, posibles limitaciones y presupuesto de implementación.

Tabla

Estrategias para el factor: aceptación de las mujeres en puestos claves

Estrategia	Objetivo	Principales Actividades	Responsables	Limitaciones
Comité de diversidad e inclusión	Creación de un comité de igualdad de género.	Formar un comité interno encargado de supervisar y promover políticas de diversidad, equidad e inclusión. Definir cuantas personas lo conformaran. Asignar roles y responsabilidades.	Director de talento humano Director de planificación y evaluación	Falta de compromiso de la institución, resistencia al cambio y falta de recursos.
Plan de sucesión con perspectiva de genero	Garantizar una transición efectiva en los puestos promoviendo la equidad de género.	Implementar evaluaciones de desempeño con perspectiva de genero Sesiones de coaching individual	Director de talento humano Director de planificación y evaluación	Evaluación de medición de desempeño sesgadas, falta de modelos a seguir.
Espacios seguros y de escucha activa	Identificar conductas inapropiadas o injustas, creando un entorno de respeto.	Establecer foros. Crear encuestas y comités. Buzón de sugerencias.	Director de talento humano Director de planificación y evaluación	Falta de referentes femeninos en ciertos sectores institucionales o empresariales.

Tabla 10*Estrategias para el factor: funciones empresariales para el éxito empresarial*

Estrategia	Objetivo	Principales Actividades	Responsables	Limitaciones
Programas de mentoría y capacitación en liderazgo	Desarrollar habilidades de liderazgo en mujeres con potencial directivo.	Diseñar programas de formación en liderazgo y gestión. Asignar mentores experimentados. Realizar encuentros periódicos de seguimiento.	Director de talento humano Rectora	Falta de interés o disponibilidad de tiempo por parte de las participantes y mentores.
Políticas de evaluación basadas en competencias	Garantizar procesos de promoción equitativos y sin sesgos de género.	Implementar evaluaciones de desempeño con criterios objetivos. Desarrollar herramientas para medir competencias sin sesgos. Auditar los procesos de promoción periódicamente.	Director de talento humano Coordinador de la unidad de planificación y evaluación	Resistencia al cambio en los procesos de evaluación interna.
Modelos a seguir	Promover ejemplos de liderazgo femenino para motivar a otras mujeres.	Publicar testimonios y casos de éxito de mujeres en cargos directivos. Organizar charlas y eventos con líderes femeninas. Implementar campañas de comunicación interna y externa.	Director de talento humano Asistente de comunicación e imagen institucional	Falta de referentes femeninos en ciertos sectores empresariales.

Tabla11*Estrategias para el factor: barreras específicas de acceso a puestos directivos*

Estrategia	Objetivo	Principales Actividades	Responsables	Limitaciones
Flexibilización de políticas laborales	Facilitar la conciliación entre vida laboral y personal sin afectar el acceso a cargos directivos.	<p>Establecer modalidades de trabajo flexible.</p> <p>Implementar beneficios como licencias parentales extendidas.</p> <p>Monitorear la efectividad de las políticas mediante encuestas.</p>	Rectora Director de talento humano	Posible resistencia por parte de la cultura organizacional tradicional.
Capacitación en equidad de género	Eliminar estereotipos y promover una cultura organizacional inclusiva.	<p>Organizar talleres de equidad de género y liderazgo inclusivo.</p> <p>Capacitar a líderes y empleados sobre sesgos inconscientes.</p> <p>Evaluar el impacto de la capacitación en la cultura corporativa.</p>	Asistente de procesos de capacitación continua a distancia y virtual Director de talento humano	Falta de interés o resistencia por parte de ciertos sectores de la organización.
Reducción de sesgos en procesos de selección y promoción	Garantizar igualdad de oportunidades en la contratación y promoción.	<p>Implementar evaluaciones ciegas en selección de personal.</p> <p>Crear comités diversos para evaluar ascensos.</p> <p>Diseñar protocolos para evitar discriminación en entrevistas.</p>	Director de talento humano Rectora	Resistencia al cambio en prácticas de selección tradicionales.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

La presente investigación evidencio que el factor 2 Funciones Empresariales Para El Éxito Empresarial y el factor 3 Barreras Especificas De Acceso A Puestos Directivos se encuentran en un nivel medio lo que sugiere la persistencia de barreras y estereotipos dificultan la participación de mujeres en cargos directivos en Instituciones de Educación Superior.

Tener mujeres en cargos de liderazgo no sólo es un imperativo moral, sino que también mejora la toma de decisiones y el desempeño organizacional. Las organizaciones con diversidad de género tienden a ser más innovadoras y tener un mejor desempeño financiero, lo que enfatiza la importancia de promover la igualdad de género. A pesar del aumento de los logros educativos y del incremento del empleo femenino, siguen existiendo barreras que impiden el avance de las mujeres hacia puestos de liderazgo.

Los resultados evidencian una percepción apta sobre el papel de la mujer en funciones clave empresariales, teniendo en cuenta que el 51.17% son mujeres y el 44.83% son hombres, lo que indica que la aceptación del factor 1 es alta con un porcentaje del 46.6% por lo que existe una tendencia positiva hacia la igualdad de género en cargos de liderazgo. Aunque en el factor 2 presenta un nivel medio con un porcentaje del 41.4% esto muestra que si bien se conoce el aporte de las mujeres en roles estratégicos todavía existe retos que limitan su acceso, por otro lado, el factor 3 también se encuentra en un nivel medio con un porcentaje del 43.1% lo que se considera que existen obstáculos, pero no los ven como insuperables.

Las estrategias propuestas buscan mejorar la aceptación y participación de mujeres en cargos directivos en los factores que se encuentran en nivel medio, mediante el fortalecimiento de sus competencias y la reducción de barreras estructurales. Implementar las estrategias propuestas como lo es la mentoría, políticas de evaluación basadas en competencias y dar modelos a seguir permitirá impulsar el desarrollo profesional de las mujeres en instituciones de educación laboral. Así como también las políticas de igualdad de género y reducción de sesgos en los procesos de evaluación de desempeño, todo esto va a contribuir a que el las organizaciones existan entornos mas inclusivos y equitativos. A pesar de que existirán posibles resistencias dentro de las organizaciones, estas estrategias son clave para garantizar la equidad de género.

8.2.Recomendaciones

Tomar en cuenta los niveles bajos y medios para llegar, mediante la implementación de las estrategias propuestas para eliminar sesgos en todos los procesos y promuevan la igualdad de oportunidades, creando así un ambiente más inclusivo.

Desarrollar más investigaciones sobre los factores que inciden la participación femenina en cargos directivos, para de esta manera promover la igualdad de género. Esto va a impulsar la diversidad, innovación e incluso el desempeño laboral.

Realizar evaluaciones continuas sobre que percepción tienen sobre las mujeres en cargos directivos para así identificar en que áreas se puede mejorar y tener un progreso significativo hacia la igualdad de género.

Implementar las estrategias creadas en esta investigación, ya que estas fueron creadas para poder superar la resistencia en las organizaciones, promoviendo que el porcentaje de participación de las mujeres en cargos directivos aumente.

9. BIBLIOGRAFÍA CITADA

Ahmad, G. N., Iranto, D., Siregar, E., & Sebayang, D. A. (2024). Mujeres en la sala de juntas y desempeño empresarial: Una visión de las empresas de Indonesia. *Revista Finanzas y Política Económica*, 16(1), 47-63.

Acevedo, D., Biaggii, Y., & Borges, G. (2009). Violencia de género en el trabajo: Acoso sexual y hostigamiento laboral. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 14(32), 163-182.

Améstica Rivas, L. R., King Domínguez, A., Espinola, C., & Daza, M. (2020). Participación de la mujer en la alta dirección de empresas chilenas y su impacto en el desempeño financiero. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 16(2), 4. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9513557>

Apenas el 15 % de mujeres tiene cargos directivos en Ecuador, según estudio. (2024, junio 9). Primicias. <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/mujeres-cargos-directivos-ecuador-estudio/>

Arias, J. L., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL.

Armijos, M. B., Camino Mogro, S., Pesantes, A. Ma., & Zambrano, M. J. (2020). *Perspectiva de Género en los Cargos Directivos de las Empresas Ecuatorianas 2013—2018*.

Banco Central del Ecuador. (2022). *Informe de la evolución de la economía ecuatoriana en 2021 y perspectivas 2022*.

Banco Mundial. (2019). *MUJER, EMPRESA Y EL DERECHO 2019*. Corporate Visions.

Bear, J. B., & Woolley, A. W. (2011). The role of gender in team collaboration and performance. *Interdisciplinary Science Reviews*, 36(2), 146-153. <https://doi.org/10.1179/030801811X13013181961473>

Bertrand, M., Black, S. E., Jensen, S., & Lleras-Muney, A. (2019). Breaking the Glass Ceiling? The Effect of Board Quotas on Female Labour Market Outcomes in Norway. *The Review of Economic Studies*, 86(1), 191-239. <https://doi.org/10.1093/restud/rdy032>

Borrell, C., Vives-Cases, C., Domínguez-Berjón, M. F., & Álvarez-Dardet, C. (2015). Las desigualdades de género en la ciencia: Gaceta Sanitaria da un paso adelante. *Gaceta Sanitaria*, 29(3), 161-163. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2015.03.005>

Bravo, J. C. G., & Zambrano, S. V. (2023). Género y educación en Ecuador: Un análisis histórico sobre las dinámicas femeninas y masculinas en el espacio escolar. *Revista Ecos de la Academia*, 9(18), Article 18. <https://doi.org/10.53358/ecosacademia.v9i18.872>

Breaking Through the Glass Ceiling: 5 Strategies for Women. (2024, noviembre 12). <https://www.imd.org/blog/leadership/glass-ceiling/>

Campos, N. (2020, noviembre 20). *El género en la carrera académica, ayer y hoy*. Universidad, sí. <https://www.universidadsi.es/efecto-tijera-universidades/>

Castañeda, M. M. (2022). La científicidad de metodologías cuantitativa, cualitativa y emergentes. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 16(1). <https://doi.org/10.19083/ridu.2022.1555>

Cornejo, J., & Belmar, M. (2018). Mujeres en cargos directivos en la Universidad Católica de Maule: Evaluación de desempeño en perspectiva de género. *Revista Ciencias Sociales*, 1(40), Article 40.

Dezsö, C. L., & Ross, D. G. (2012). Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. *Strategic Management Journal*, 33(9), 1072-1089. <https://doi.org/10.1002/smj.1955>

Divergencia, E. (2015). El rol de la mujer en la historia universal y en Colombia. *Divergencia*, 17, Article 17. <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/diver/article/view/4028>

Falcón, L. M. M., Galarza, J. C. G., & Sánchez, R. A. Z. (2017). La inserción de la mujer en la educación superior ecuatoriana: Caso Universidad Técnica de Ambato. *Latinoamericana de Estudios Educativos*, 13(2), Article 2. <https://doi.org/10.17151/rlee.2017.13.2.2>

Eagly, A. H., & Heilman, M. E. (2016). Gender and leadership: Introduction to the special issue. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 349-353. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.04.002>

Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474-493. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>

Estrada, M. J., & Plata, K. (2019). *Evolución del rol de la mujer en las organizaciones y su impacto en el comportamiento organizacional durante el período del 2005-2019*. https://doi.org/10.48713/10336_20034

Gallardo, C. F. (2024, marzo 8). *El impacto positivo de la presencia de la mujer en las organizaciones*. Diario Responsable. <https://diarioresponsable.com/opinion/36522-el-impacto-positivo-de-la-presencia-de-la-mujer-en-las-organizaciones>

Gallardo-Pérez, J., Romero-Moraleta, B., Paredes-Hernández, V., & León-Quismondo, J. (2021). The Glass Ceiling in the Sport Industry: Spanish Version of the Women as Managers Scale (WAMS). *Sexes*, 2(2), Article 2. <https://doi.org/10.3390/sexes2020014>

González, M. P. (2022). Instrumentos de Recolección de datos para la investigación cualitativa. *Human@s - Enfermería en Red*, 1(3), Article 3.

Guevara, L. C. P. L. de, Hernández, M. del R. N., & López, L. I. C. (2023). El difícil acceso de las mujeres al poder en universidades mexicanas*. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 14(1), 25-49.

Hoobler, J. M., Masterson, C. R., Nkomo, S. M., & Michel, E. J. (2018). The Business Case for Women Leaders: Meta-Analysis, Research Critique, and Path Forward. *Journal of Management*, 44(6), 2473-2499. <https://doi.org/10.1177/0149206316628643>

Ibarra, H., Ely, R. J., & Kolb, D. M. (2013). *Women Rising: The Unseen Barriers*. Harvard business review. https://hbr.org/2013/09/women-rising-the-unseen-barriers?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom

Joshi, D. (2024, marzo 28). The Paradox of Inclusive Leadership: Navigating the Challenges of Diversity in the Workplace. *No Worker Left Behind Inc*. <https://noworkerleftbehind.org/the-paradox-of-inclusive-leadership-navigating-the-challenges-of-diversity-in-the-workplace/>

Karelaia, N., & Guillén, L. (2014). Me, a woman and a leader: Positive social identity and identity conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 125(2), 204-219. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.08.002>

La visión de las mujeres y su aporte al desarrollo local: Una mirada desde los puestos directivos. (s/f). Recuperado el 18 de febrero de 2025, de <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/maskana/article/view/2508/1771>

La importancia de la mentoría femenina: La importancia de la mentoría femenina. (s. f.). Recuperado 20 de febrero de 2025, de <https://www.forbes.com/sites/committeeof200/2021/10/26/mentoring-matters-the-importance--of-female-mentorship/>

Leverone, R. B., Rosales, V. Q., Rosales, F. Q., & Pianda, P. V. (2023). Discriminación de género en el mercado laboral: Una mirada desde los egresados de la Universidad Agraria-Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, 29, 101-112. <https://doi.org/10.31876/rsc.v29i.40450>

Ley Orgánica del Sector Público LOSEP 2024 – cite.com.ec. (s. f.). Recuperado 19 de febrero de 2025, de <https://newsite.cite.com.ec/download/ley-organica-del-sector-publico-losep-2024/>

McKinsey & Company. (2022). *Women in the Workplace 2022*. LeanIn.Org and McKinsey & Company. <https://womenintheworkplace.com/2022>

Moine, M. B. (2013). Factores que inciden en el acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad en la estructura organizacional. *Ciencias Económicas: Publicación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral*, 1(10 (Ciencias Económicas)), 21-45.

Moreno González. (2024, marzo 6). *El rol de las mujeres en las empresas: Acciones claves para promover la igualdad de género*. <https://consultosalud.com/el-rol-de-las-mujeres-empresas-la-igualdad/>

Mujeres en el margen: Características del trabajo informal en Ecuador. (2023, julio 13). *Factor Trabajo*. <https://blogs.iadb.org/trabajo/es/caracteristicas-del-trabajo-informal-en-ecuador/>

Policy-report-perspectiva-de-genero-en-cargos-directivos-de-las-cias-ecuatorianas-2013-2018.pdf. (s. f.). Recuperado 20 de febrero de 2025, de <https://uees.edu.ec/descargas/libros/2020/policy-report-perspectiva-de-genero-en-cargos-directivos-de-las-cias-ecuatorianas-2013-2018.pdf>

Piedra Durán, M. (2022). Currículo oculto y no tan oculto de género en la educación superior. *Revista Reflexiones*, 101(2), 192-215. <https://doi.org/10.15517/rr.v101i2.45869>

Ramírez, J. L. M. (2020). Impacto de factores del desarrollo cultural organizacional, en la rentabilidad empresarial. *Orbis Cognita*, 4(2), 140-157.

Ryder, G. (2015, enero 12). *Women in Business and Management: Gaining momentum* / *International Labour Organization*. <https://www.ilo.org/publications/women-business-and-management-gaining-momentum>

Romo, M. (2018). Tiene género la creatividad? Obstáculos a la excelencia en mujeres. *Estudios de Psicología (Campinas)*, 35, 247-258. https://doi.org/10.1590/1982-02752018000300003/Trabajos_extendi2. (s. f.).

Román, H. D. O., Alvarez, E. M., & Barrera, C. D. (s/f). *LA DISCRIMINACIÓN LABORAL POR GÉNERO EN EL SECTOR SERVICIOS DE AMBATO LABOR DISCRIMINATION BY GENDER IN THE SERVICES SECTOR OF AMBATO*. 17.

Sabharwal, M. (2015). From Glass Ceiling to Glass Cliff: Women in Senior Executive Service. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(2), 399-426. <https://doi.org/10.1093/jopart/mut030>

Sánchez Espín, J. E., Sánchez Espinosa, J. L., Sánchez Espinosa, J. H., & Sánchez Espinosa, V. A. (2019). La igualdad de la mujer y el derecho al trabajo en Ecuador. *Iustitia Socialis: Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas y Criminológicas*, 4(7 (Julio-Diciembre)), 39–63. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7049448>

Sosa Peña, R. G., Mazó Quevedo, M. L., Torres Méndez, F., & Santos de Dios, R. O. de los. (2020). Factores que influyen en la participación política de las mujeres en el Estado de Tabasco, México. *Revista Publicando*, 7(24), 110-124.

Srivastava, N., & Nalawade, R. (2023). Glass Ceiling to Sticky Floor: Analogies of Women Leadership. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof.Bus. Rev.*, 8(4), 20.

Sundiatu, D.-F., Huber, C., Martínez, M. del M., Prince, S., & Thomas, A. (2023). *La diversidad importa aún más: Los argumentos a favor del impacto holístico | McKinsey*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/la-diversidad-importa-aun-mas-los-argumentos-a-favor-del-impacto-holistico/es>

Sundiatu Dixon, F., Hunt, D. V., Dolan, K., & Príncipe, S. (2020). *La diversidad triunfa: Por qué importa la inclusión*. <http://ceros.mckinsey.com/quarterly-digital-promo>

Tabassum, N., & Nayak, B. S. (2021). Gender Stereotypes and Their Impact on Women's Career Progressions from a Managerial Perspective. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 10(2), 192-208. <https://doi.org/10.1177/2277975220975513>

The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards (2004–2008). (s. f.). SME Finance Forum. Recuperado 20 de febrero de 2025, de <https://www.smefinanceforum.org/post/the-bottom-line-corporate-performance-and-women%E2%80%99s-representation-on-boards-2004%E2%80%932008>

To Delegate or Not to Delegate: Gender Differences in Affective Associations and Behavioral Responses to Delegation / *Academy of Management Journal*. (s. f.). Recuperado 20 de febrero de 2025, de <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2016.0662>

Trigo, I. V. (s. f.). *Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo*.

Uriguen Aguirre, P., & Vega Jaramillo, F. (2021). Discriminación y desigualdad salarial. Exploración de brechas por género en Ecuador. *Revista Científica y Tecnológica UPSE (RCTU)*, 8(1), 48–55. <https://doi.org/10.26423/rctu.v8i1.544>

Vázquez-Cupeiro, S. (2015). Ciencia, estereotipos y género: Una revisión de los marcos explicativos. *Convergencia*, 22(68), 177-202.

Veloz, N. (2018a). “*Techos de Cristal y Acceso de la Mujer a Cargos de Docencia en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y la Facultad de Ciencia e Ingeniería en Alimentos de la Universidad Técnica de Ambato*.” Universidad Técnica de Ambato.

Veloz, N. (2018b). “*Techos de Cristal y Acceso de la Mujer a Cargos de Docencia en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y la Facultad de Ciencia e Ingeniería en Alimentos de la Universidad Técnica de Ambato*.” Universidad Técnica de Ambato.

Vergara, M. P. L., Gómez-Betancourt, G., & Ramírez, J. B. B. (2011). Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar colombiana. *Cuadernos de Administración*, 24(42), Article 42. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao24-42.fqip>

Yaulilahua-Huacho, R., & Almenaba-Guerrero, Y. F. (2022). Liderazgo y Cultura Organizacional: Influencias en la Productividad en Ecuador. *Revista Científica Zambos*, 1(3), Article 3. <https://doi.org/10.69484/rcz/v1/n3/31>

Zahidi, S. (2023). *Global Gender Gap Report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/>

Zevallos, L. F. O. (2023). Presencia actual de las mujeres en cargos directivos del sector público. *Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, 9, Article 9. <https://doi.org/10.54774/ss.2023.09.07>

Zurita, M. A., García, E. E., & Arévalo, I. A. (2023). Gestión empresarial y prácticas de equidad e igualdad de género: El caso de la empresa Agroforestal Cafetalera Tercer Frente. *Región Científica*, 2(2), Article 2. <https://doi.org/10.58763/rc202375>

