



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO
CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO**

**DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DE LAS MUJERES EN ALTOS
CARGOS DIRECTIVOS: UN ANÁLISIS DE LIDERAZGO EN EL
CONTEXTO EMPRESARIAL DEL SECTOR DE LA CAROLINA**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Licenciado/a en Gerencia y Liderazgo

AUTOR: Johanna Aracely Robles Carvajal

TUTOR: Ivonne Patricia Puruncajas Matute

Quito-Ecuador
2024

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Robles Johanna Aracely Carvajal con documento de identificación N°
1754112710 manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Quito, 09 de julio del año 2024

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Aracely Robles', is written over a horizontal line. The signature is stylized and somewhat cursive.

Robles Carvajal Johanna Aracely

1754112710

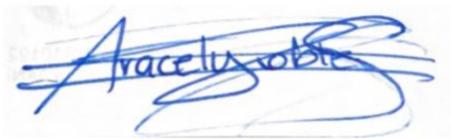
**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN
A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, Johanna Aracely Robles Carvajal con documento de identificación No.1754112710, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del Artículo académico: Liderazgo femenino dentro del entorno laboral, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: **Desafíos Y Oportunidades De Las Mujeres En Altos Cargos Directivos: Un Análisis De Liderazgo En El Contexto Empresarial Del Sector De La Carolina** en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 09 de julio del año 2024

Atentamente,



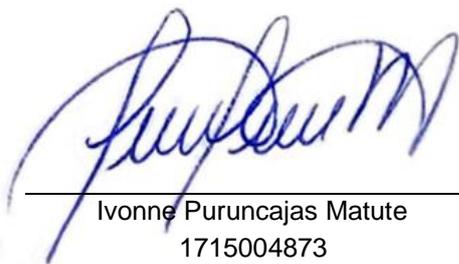
Johanna Aracely Robles Carvajal
1754112710

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Ivonne Patricia Puruncajas Matute con documento de identificación N° 1715004873, docente de la Universidad Politécnica Salesiana declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DE LAS MUJERES EN ALTOS CARGOS DIRECTIVOS: UN ANÁLISIS DE LIDERAZGO EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL DEL SECTOR DE LA CAROLINA**, realizado por Johanna Aracely Robles Carvajal con documento de identificación N° 1754112710 obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción Artículo académico que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 09 de julio del año 2024

Atentamente,



Ivonne Puruncajas Matute
1715004873

DEDICATORIA

A mis amados padres, Jorge y Gloria,

Quiero dedicarles este trabajo como un sincero “gracias” a todo su amor, sabiduría y apoyo incondicional. Sin ustedes, este gran paso se habría quedado en un sueño, pero hoy en día lo estamos vivimos como un gran logro.

Mami, tu sabiduría y tus enseñanzas han sido una guía constante en mi vida. Gracias por compartir conmigo tus conocimientos y por enseñarme el valor del aprendizaje y la perseverancia, tu paciencia y tus consejos han sido esenciales para mi crecimiento personal, académico y ahora también profesional.

Papi, tu amor inagotable ha sido mi refugio y mi fortaleza. Gracias por estar siempre a mi lado, brindándome tu apoyo y aliento en cada paso que he dado en este camino llamado vida, tu cariño y fe en mí me han dado el coraje para enfrentar cada desafío.

Ustedes han sido mis ejemplos para seguir, mostrando con sus vidas los valores de la integridad, la dedicación y el amor. Este artículo es un reflejo de todas las lecciones que me han impartido y de la fortaleza que me han transmitido.

Papis, toda su confianza que ha sido importado en mi y sobre todo en mis capacidades, en conjunto a su constante apoyo han sido esenciales para llegar hasta aquí. Gracias por ser mis guías y mis héroes.

Con todo mi amor,

Aracely

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas las personas que han sido fundamentales en mi vida y en la realización de esto. Sin su apoyo, amor y comprensión, este logro no habría sido posible.

En primer lugar, a quien fue mi tutora a la Ingeniera Ivonne Puruncajas gracias por su invaluable guía y apoyo durante todo el proceso, sobre todo su dedicación y acompañamiento fueron piezas claves que solo me queda decir gracias porque sin ella nada de esto hubiera empezado.

A mi hermana Gigi, quien ha sido una fuente constante de inspiración y alegría. Gracias por tus palabras de aliento y por estar siempre ahí para levantarme el ánimo cuando más lo necesitaba. A mi ahijada Katherine, por su dulce sonrisa y cariño, que siempre iluminan mis días y me recuerdan lo importante que es seguir adelante. Estos es para los dos mas grandes motivos que tengo para seguir adelante.

A mis tías Marlene, Deisy y Pati, por inculcarme valores fundamentales y por quererme como a una hija. Gracias por sus consejos, por su amor inigualable, su formas de consentirme que han hecho que hoy en día sea esta persona que puede darles una alegría de tantas que ustedes me han dado a lo largo de la vida.

A mis abuelitos, Rey, que nos cuida desde el cielo y desde arriba está orgulloso de ver hasta donde he llegado, a mis abuelitos Rosa y Jorge por sus abrazos que siempre me han sido mi refugio, enseñándome el amor más puro y consentidor siempre llevaré con orgullo el legado que me han enseñado, dejando siempre en alto a quienes son mi curita al corazón.

A mi prima Maribel, quien ha sido como una hermana mayor para mí, guiándome a través de sus consejos, su cariño y sobre todo por siempre estar dispuesta a ayudarme. Tu apoyo ha sido una luz en los momentos difíciles y siempre me ha inspirado a ser mejor.

Nayeli, por ser mi compañera incondicional en este camino. Gracias por las largas noches desvelo, por las risas y por ser un apoyo constante, sin duda tu amistad ha sido un regalo invaluable durante estos años y no podría haber deseado una mejor compañera de aventuras académicas y de vida que tu, este paso lo iniciamos juntas y lo estamos acabando juntas, te amo mucho.

Diego, quiero agradecerte de todo corazón por estar a mi lado durante tantos años, tu amistad, apoyo incondicional y ánimo constante fueron fundamentales para alcanzar este logro. Gracias por ser mi mejor amigo y por compartir conmigo este importante momento de mi vida

Santiago a ti, mi amor, quiero expresarte mi profundo agradecimiento por ser mi apoyo más constante, nunca dejaste que dudara de mí, siempre alentándome a perseguir mis metas con determinación, tu apoyo incondicional y tus sabios consejos han sido mi mayor motivación. Pero más allá de todo eso, tu amor ha sido mi refugio y tu presencia mi mayor fortaleza.

Ale, no tengo palabras para expresar lo realmente agradecida que estoy contigo, pero quiero de corazón gracias por tu increíble amistad. Tu apoyo constante, tu alegría contagiosa y tu bondadoso corazón han hecho una diferencia enorme en mi vida. Siempre has estado ahí para escucharme, animarme y compartir momentos inolvidables.

A todos ustedes, les dedico este logro con todo mi corazón y gratitud. Este triunfo no solo es mío, sino también de ustedes, quienes han sido mi mayor fuente de motivación e inspiración, los amos.

RESUMEN

En el sector empresarial de "La Carolina", ubicado en el centro norte de Quito, la presencia de 191 empresas destaca el entorno dinámico y económico de la zona, centrado en el emblemático parque homónimo. Sin embargo, persiste una marcada disparidad de género en los altos cargos directivos. A pesar de esfuerzos por fomentar la igualdad, como políticas de selección inclusivas y programas de conciliación laboral, las mujeres enfrentan obstáculos significativos como la discriminación salarial y los estereotipos arraigados. Estos desafíos subrayan la urgente necesidad de reformas estructurales y culturales para facilitar un ascenso equitativo hacia roles de liderazgo femenino en las empresas de la región, promoviendo así un ambiente laboral más inclusivo y justo.

A pesar de los esfuerzos por promover la equidad de género en el ámbito laboral, como políticas de selección inclusivas y programas de capacitación y desarrollo profesional dirigidos específicamente a mujeres, los obstáculos persisten. La discriminación salarial sigue siendo una realidad.

Los estereotipos de género arraigados en la sociedad y en el entorno laboral perpetúan la percepción de que las mujeres son menos aptas para ocupar posiciones de alta responsabilidad.

El sector de "La Carolina" en Quito es un ejemplo de vitalidad económica y empresarial, pero enfrenta profundas inequidades de género en los roles de liderazgo. Superar estos desafíos requerirá acciones concertadas para cambiar las estructuras y culturas empresariales, promoviendo un entorno laboral más inclusivo y equitativo donde las mujeres puedan alcanzar su máximo potencial profesional.

Palabras claves: Liderazgo femenino, altos cargos directivos, mujer, líder.

ABSTRAC

In the business sector of "La Carolina", located in the north center of Quito, the presence of 191 companies highlights the dynamic and economic environment of the area, centered on the emblematic park of the same name. However, a marked gender disparity persists in senior management positions. Despite efforts to promote equality, such as inclusive selection policies and work-life balance programs, women face significant obstacles such as pay discrimination and entrenched stereotypes. These challenges underscore the urgent need for structural and cultural reforms to facilitate equitable advancement into female leadership roles in companies in the region, thereby promoting a more inclusive and fair work environment.

Despite efforts to promote gender equality in the workplace, such as inclusive selection policies and training and professional development programs specifically aimed at women, obstacles persist. Salary discrimination continues to be a reality.

Gender stereotypes embedded in society and in the work environment perpetuate the perception that women are less suitable to occupy positions of high responsibility.

The "La Carolina" sector in Quito is an example of economic and business vitality, but faces profound gender inequalities in leadership roles. Overcoming these challenges will require concerted action to change business structures and cultures, promoting a more inclusive and equitable work environment where women can achieve their full professional potential.

Keywords: Female leadership, senior management positions, woman, leader.

Contenido

Introducción	1
Planteamiento del problema	2
Justificación	3
Objetivo	3
• Objetivo general.....	3
• Objetivos específicos.....	3
Marco teórico	3
Marco Conceptual	5
Techo de cristal.....	5
Techo de cemento.....	5
Liderazgo femenino.....	5
Estereotipos de género empresarial.....	5
Metodología	6
Interpretación de resultados	8
1. Información sociodemográfica.....	8
Gráfico 1.....	8
Gráfico 2.....	9
Gráfico 3.....	10
Gráfico 4.....	12
Encuesta n° 2 Tipo de Líder	14
Gráfico 1.....	14
Tablas contingentes	15
Discusión de resultados	16
Conclusiones	18
Fuentes de consulta	18
Referencias.....	19
Anexos	19

Introducción

El sector de "La Carolina" se encuentra en el centro norte de la ciudad de Quito, tiene como referencia al parque con el mismo nombre "La Carolina". El sector cuenta con 191 empresas activas de diferente actividad económica según la Superintendencia de Compañías.

En el contexto empresarial actual, la representación de mujeres en altos cargos directivos sigue siendo significativamente menor que la de los hombres, dentro del Ecuador se conoce que 3 de cada 10 mujeres ocupan cargos directivos en compañías, y de forma general la tasa laboral a nivel nacional femenina es de 42,8% mientras que la de los hombres es de 57,2% (INEC, 2024), en la ciudad de Quito las mujeres ocupan un 45,5% y los hombres 54,4% (INEC, 2024) Hoy en día, se atribuye la mejor accesibilidad y calidad de empleo que tienen los hombres a la escasa presencia femenina en roles de alta gerencia o liderazgo dentro de las empresas. La Dirección Nacional de Investigación y Estudios de la Superintendencia muestran que a pesar de que en promedio desde el 2013 al 2021, la participación de las mujeres como CEO de las compañías solo es del 32.4%, las empresas lideradas por mujeres tienden a ser más productivas, rentables y socialmente responsables. Aunque se ha observado un aumento gradual en la participación de las mujeres en la fuerza laboral, se indica que hay pocas mujeres que ocupan puestos de directoras ejecutivas o forman parte de las juntas directivas (Zumba, 2022)

Aunque se han implementado diversas iniciativas tales como a) Selección y Contratación de Personal con Enfoque de Género b) Formación y Capacitación c) Promoción profesional para generar y/o fomentar la ocupación femenina en cargos directivos y ejecutivos, y en ascensos d) Eliminación de Brecha Salarial; a igual trato igual remuneración e) Comunicación Corporativa interna y externa con enfoque de género f) Conciliación de la vida personal, familiar y laboral g) Prevención de riesgos con perspectiva de género h) Prevención de la Discriminación, Acoso laboral y Acoso Sexual Laboral i) Cultura de la empresa y/o centro de trabajo; y responsabilidad social corporativa (Terreros, 2024) para promover la equidad de género en el liderazgo, persisten desafíos que limitan el avance profesional de las mujeres, se tiene conocimiento de varios factores como a) Discriminación salarial. b) La edad; c) Desigualdad en el desenvolvimiento físico con el hombre. (SALAZAR, 2006) que son los causantes las mujeres tengan barreras al momento de querer ascender dentro de sus trabajos, muchos de estos obstáculos son visibles en su labor diaria, pero algunos de estos se presentan una vez que ya se encuentran laborando. Por un lado se presentan las barreras estructurales, la más común la brecha salarial en términos generales hablando de América Latina esta variable ha sido analizada donde se estima que las mujeres reciben un 15% menos que los hombres ocupando el mismo cargo, sin embargo, poniendo en contexto al Ecuador si se mide por temas de sueldos se visibiliza la inequidad puesto que por cada \$ 1 que ganan ellos, las mujeres reciben 0,84 centavos (INEC, 2019) , la falta de oportunidades de ascenso se relaciona con lo ya mencionado antes. Las políticas organizacionales son la base para que esta situación se siga presentando dentro de las empresas, sin embargo, esta barrera es variable de tal forma que depende de la empresa. Adicionalmente, se tiene un obstáculo que vive dentro de las personas, que son los culturales y que están arraigados en la sociedad y que se vinculan directamente con los estereotipos de género y la discriminación en el lugar de trabajo.

Los estereotipos de género siguen siendo un factor que persiste dentro de las empresas, considerado como un limitante para poder realizar un cambio dentro de la entorno empresarial este produce que se tenga una percepción negativa sobre las capacidades de liderazgo pero como ya se ha mencionado esto solo hará repercusión hacia el género femenino, de igual forma esto produce que se visualice una discriminación directa o no hacia las mujeres, sin embargo, al ser elementos culturales no son sorpresa dentro de la sociedad, es decir, estos pensamientos vienen a lo largo de generaciones y se siguen transmitiendo por aquellos que consideran que están bien lo cual ha producido que esta barrera sea una de las más fuertes y determinantes dentro del contexto

La participación de las mujeres en altos cargos directivos ha experimentado un crecimiento notable en Ecuador en los últimos años, alcanzando un aumento del 3% respecto al año anterior. Sin embargo, a pesar de estos avances, persisten desafíos significativos que limitan el progreso profesional de las mujeres en el ámbito laboral. En este contexto, es crucial examinar los factores que influyen en la representación de las

mujeres en puestos de liderazgo y las barreras que enfrentan en su camino hacia la igualdad de oportunidades. (Tapia, 2024)

Una de las principales preocupaciones señaladas por expertos como Verónica Artola, economista y exgerente del Banco Central, es la falta de redes de cuidado para hijos de madres que trabajan. Esta carencia puede dificultar que las mujeres acepten o accedan a ascensos y roles de mayor responsabilidad, especialmente cuando tienen hijos pequeños y carecen de apoyo para su cuidado durante las horas laborales. En este sentido, la modalidad de teletrabajo ha surgido como una alternativa importante para facilitar la continuidad laboral de las mujeres que enfrentan esta situación (Tapia, 2024)

Por otro lado, si bien se ha logrado avanzar hacia una mayor igualdad en la participación de las mujeres en la fuerza laboral, el ritmo de reducción de la brecha se ha estancado en el último año. Este estancamiento, según el Foro Económico Mundial, se atribuye en parte a los efectos de la pandemia de Covid-19, que ha exacerbado las responsabilidades del hogar y el cuidado de la familia, tradicionalmente asumidas por las mujeres. Esta situación ha evidenciado la necesidad de políticas y medidas que promuevan una distribución más equitativa de las responsabilidades domésticas entre hombres y mujeres.

En medio de estos desafíos, figuras destacadas como Cristina Páez, líder de la exitosa empresa multinacional IPSOS, han brindado importantes reflexiones sobre la participación de las mujeres en el ámbito empresarial. Páez ha subrayado la existencia de una cantidad significativa de mujeres líderes, pero ha destacado la persistencia de barreras internas que obstaculizan su ascenso a roles de liderazgo. Este análisis coincide con las observaciones de expertos como Celia de Anca, directora del Centro de Diversidad del Instituto de Empresa, quien identifica múltiples barreras internas y externas que limitan el progreso profesional de las mujeres, desde la falta de oportunidades dentro de las empresas hasta la perpetuación de estereotipos de género en el liderazgo. (Nájera, 2024)

La búsqueda de equidad de género en el ámbito laboral sigue siendo un desafío persistente en todo el mundo, y las palabras de Celia de Anca, directora del Centro de Diversidad del Instituto de Empresa (IE), resuenan con fuerza al señalar que no hay escasez de mujeres líderes, sino una falta de representación en puestos de liderazgo. (Vargas, 2014). Celia destacó que las principales barreras que impiden a las mujeres alcanzar estos roles son internas, muchas veces relacionadas con decisiones sobre la conciliación entre la vida familiar y profesional.

Escoger entre la vida personal y carrera profesional sigue siendo un dilema para muchas mujeres, quienes se ven obligadas a tomar decisiones que pueden impactar en su progreso profesional. Esta situación se ve afectada por la falta de oportunidades dentro de las empresas, así como por limitaciones impuestas por el mercado laboral que perpetúan roles tradicionales de género, relegando la responsabilidad del cuidado familiar principalmente a las mujeres. (Vargas, 2014)

Celia de Anca identifica cuatro factores clave que limitan el avance profesional de las mujeres: la renuencia a compartir responsabilidad, la dificultad para establecer redes laborales, la persistencia de estereotipos de género en el liderazgo y la presión adicional sobre las mujeres en roles directivos para ser "agradables" además de eficientes. Estos desafíos subrayan la necesidad de un cambio tanto a nivel individual como organizacional y sociedad para promover un entorno laboral más inclusivo y equitativo. En esta introducción, explicaré más a fondo estos factores y sus implicaciones, analizando las barreras y oportunidades para el progreso profesional de las mujeres en los altos cargos directivos (Vargas, 2014).

Planteamiento del problema

Hoy en día, se atribuye la mejor accesibilidad y calidad de empleo que tienen los hombres a la escasa presencia femenina en roles de alta gerencia o liderazgo dentro de las empresas. Aunque se ha observado un aumento gradual en la participación de las mujeres en la fuerza laboral, diversos estudios indican que hay pocas mujeres que ocupan puestos de directoras ejecutivas o forman parte de las juntas directivas. La Dirección Nacional de Investigación y Estudios de la Superintendencia muestran que a pesar de que en promedio desde el 2013 al 2021, la participación de las mujeres como CEO de las compañías solo es del 32.4%, las empresas lideradas por mujeres tienden a ser más productivas, rentables y socialmente responsables.

Aunque se han implementado diversas iniciativas para promover la equidad de género en el liderazgo, persisten desafíos que limitan el avance profesional de las mujeres, se tiene conocimiento de varios factores

son los causantes de que ellas tengan barreras al momento de querer ascender dentro de sus trabajos, muchos de estos obstáculos son visibles desde que se encuentran laborando en sus jornadas diarias pero algunos se presentan y son conocidos cuando quieren iniciar este proceso de realizarse más profesionalmente, tener por un lado a las barreras estructurales la más común la brecha salarial en términos generales hablando de América Latina esta variable ha sido analizada donde se estima que las mujeres reciben un 15% menos que los hombres ocupando el mismo cargo, sin embargo, poniendo en contexto al Ecuador si se mide por temas de sueldos se visibiliza la inequidad puesto que por cada \$ 1 que ganan ellos, ellas apenas reciben 0,84 centavos (INEC, 2019) , la falta de oportunidades de ascenso se relaciona con lo ya mencionado antes, las políticas organizacionales son la base para que esta situación se siga presentando dentro de las empresas, sin embargo, esta barrera es variable de tal forma que depende de la compañía puede variar de diferentes maneras, pero se tiene un obstáculo que vive dentro de nosotros que son los estereotipos culturales vienen arraigados por la sociedad se vinculan directamente con lo que son los estereotipos de género y la discriminación en el lugar de trabajo.

Los estereotipos de género siguen siendo un factor que persiste dentro de las empresas, considerándolo como un limitante principal para poder realizar un cambio, este produce que se tenga una percepción negativa sobre las capacidades de liderazgo pero como ya se ha mencionado esto solo hará repercusión hacia el género femenino, de igual forma esto produce que se visualice una discriminación directa o no hacia las mujeres, sin embargo, al ser elementos culturales no son sorpresa dentro de la sociedad, es decir, estos pensamientos vienen a lo largo de generaciones y se siguen transmitiendo por aquellos que consideran que están bien lo cual ha producido que esta barrera sea una de las más fuertes y determinantes dentro del contexto.

Justificación

La escasa presencia femenina en puestos de alta gerencia o liderazgo se atribuye a diversas barreras, incluida la brecha salarial y la falta de oportunidades de ascenso, que persisten dentro de las empresas. Estas barreras estructurales, junto con los estereotipos de género arraigados en la cultura empresarial, contribuyen a perpetuar la desigualdad de género en el ámbito laboral.

A pesar de los esfuerzos por promover la equidad de género en el liderazgo mediante diversas iniciativas, como políticas organizacionales más inclusivas, persisten desafíos que limitan el avance profesional de las mujeres. Los estereotipos de género, en particular, siguen siendo un factor determinante que influye negativamente en la percepción de las capacidades de liderazgo de las mujeres y contribuyen a la discriminación directa o indirecta en el lugar de trabajo.

Por lo tanto, la importancia de realizar esta investigación es identificar los desafíos y oportunidades que han tenido que sobrellevar las mujeres para poder llegar a cargos de igual forma analizarlos desde una perspectiva de liderazgo reconociendo que la subrepresentación de mujeres en cargos directivos no solo es injusta desde una perspectiva de discriminación, sino que también tiene implicaciones negativas en términos de productividad, rentabilidad y responsabilidad social de las empresas.

Objetivo

- **Objetivo general:**

1. Analizar los desafíos y oportunidades que enfrentan las mujeres en altos cargos directivos desde un enfoque de liderazgo

- **Objetivos específicos:**

1. Identificar los principales desafíos y oportunidades que enfrentan las mujeres al ascender a cargos directivos en empresas.
2. Identificar las estrategias y habilidades de liderazgo que han permitido a las mujeres alcanzar altos cargos directivos en diversas industrias.
3. Analizar el impacto de los estereotipos de género en el desarrollo y avance profesional de las mujeres
4. Examinar los diferentes estilos de liderazgo adoptados por mujeres en posiciones directivas.

Marco teórico

En el ámbito empresarial contemporáneo, la representación de mujeres en altos cargos directivos sigue siendo notablemente menor que la de los hombres. Para comprender este fenómeno, es fundamental examinar diferentes teorías que abordan las dinámicas de género en el liderazgo organizacional.

La teoría del liderazgo de género propuesta por Alice Eagly y Linda L. Carli (2007) donde menciona que las diferencias en los estilos de liderazgo entre hombres y mujeres son el resultado de las experiencias sociales y culturales únicas de cada género, se argumenta que las mujeres tienden a adoptar un estilo de liderazgo más participativo, orientado al consenso y empático, mientras que los hombres tienden a mostrar un liderazgo más autocrático y centrado en la tarea. (Eagly A. H, 2007)

Según Eagly y Carli (2007), así mismo diferencias de estilo de liderazgo se originan en parte debido a los roles de género tradicionales y las expectativas sociales asociadas con cada género. Las mujeres, al ser socializadas para ser más orientadas hacia las relaciones y la colaboración, tienden a adoptar un estilo de liderazgo relacional que enfatiza la construcción de relaciones interpersonales y el trabajo en equipo. Por otro lado, los hombres, socializados para ser más competitivos y dominantes, tienden a mostrar un estilo de liderazgo más autoritario y orientado a la tarea. (Eagly A. H, 2007)

Además, Eagly y Carli (2007) argumentan que las diferencias en los estilos de liderazgo pueden verse influenciadas por factores situacionales, como el contexto organizacional y las demandas específicas del trabajo. Sin embargo, sostienen que, en general, las diferencias de género en el liderazgo persisten incluso después de controlar estos factores situacionales. (Eagly A. H, 2007)

La teoría del efecto del techo de cristal de Michelle K. Ryan y S. Alexander Haslam ofrece una explicación de por qué las mujeres tienen menos probabilidades que los hombres de alcanzar puestos de liderazgo en organizaciones dominadas por hombres, incluso cuando tienen habilidades y calificaciones similares. Según esta teoría, el techo de cristal representa una barrera invisible pero poderosa que impide el ascenso de las mujeres a los niveles más altos de las organizaciones. Este fenómeno se manifiesta a través de prácticas de promoción sesgadas, estereotipos de género arraigados y expectativas culturales que limitan las oportunidades de avance de las mujeres. El efecto del techo de cristal puede tener consecuencias significativas para la igualdad de género en el lugar de trabajo, incluida la falta de diversidad en la toma de decisiones y la representación desigual en roles de liderazgo. (Ryan, 2005)

Las mujeres enfrentan desafíos específicos en el largo de su realización profesional debido a prejuicios inconscientes, estereotipos de género arraigados y normas culturales que pueden limitar su progreso y éxito en el trabajo, según (William, 2014) en su teoría "What Works for Women at Work" se centra en cuatro patrones de discriminación que enfrentan, estos patrones los divide así: En primer lugar una es que las mujeres a menudo tienen que demostrar su valía una y otra vez. En segundo lugar, está la cuerda floja. Tienen que caminar en la cuerda floja entre ser vistas como demasiado femeninas y, por tanto, no tomadas en serio, o demasiado masculinas y, por tanto, poco simpáticas. El tercer patrón, el Muro Maternal, es el sesgo de género desencadenado por la maternidad. Una vez que te conviertes en madre, existen supuestos negativos muy fuertes de competencia y compromiso y, curiosamente, este es a menudo un patrón que afecta incluso a las mujeres que no tienen hijos y a las mujeres que no quieren tener hijos. El patrón final, Tira y afloja, es cuando el sesgo de género que refleja los otros tres patrones se manifiesta y crea conflicto entre las mujeres (LEAN IN, s.f.) . las mujeres en el lugar de trabajo: la "proveedora de cuidados", la "abogada agresiva", la "chica de la madre" y la "sirvienta". Cada uno de estos patrones representa diferentes estereotipos de género que pueden afectar negativamente la percepción y la promoción de las mujeres en el trabajo.

Williams (2014) también identifica una serie de estrategias específicas que las mujeres pueden utilizar para superar estos obstáculos y avanzar en sus carreras. Estas estrategias incluyen la construcción de una red de apoyo sólida, la negociación de forma estratégica, la auto-promoción efectiva y la gestión de la imagen profesional.

Además, la teoría de "What Works for Women at Work" destaca la importancia de las organizaciones en la implementación de políticas y prácticas que promuevan la equidad de género y apoyen el avance profesional de las mujeres. Williams (2014) argumenta que las empresas pueden desempeñar un papel crucial en la eliminación de barreras y la creación de un entorno de trabajo más inclusivo y equitativo para todas las personas.

El contexto cultural es un gran influyente para que estas desigualdades se sigan presentando durante estos años, sin embargo, esta no es la única barrera que se tiene que superar para llegar a una realización puesto que dentro de las mismas empresas se tiene una "organización patriarcal" según (Acker, 1990) sostiene que las instituciones y prácticas organizacionales están intrínsecamente arraigadas en sistemas de género que favorecen a los hombres y mantienen a las mujeres en roles subordinados. Según esta teoría, las organizaciones patriarcales se caracterizan por la asignación diferencial de recursos, el acceso desigual a oportunidades de carrera y la valoración desigual del trabajo según el género. (Acker, 1990) identifica tres mecanismos principales a través de los cuales se reproduce la desigualdad de género en las organizaciones: la división sexual del trabajo, la jerarquía de género y los símbolos y prácticas culturales. Estos mecanismos interactúan para perpetuar las normas y estructuras que mantienen a las mujeres en posiciones de menor poder y estatus en el lugar de trabajo.

Dentro de los grandes cargos se ha podido observar que existe una minoría y este puesto es ocupado por las mujeres, Según (Kanter, 1997), cuando las mujeres son una minoría significativa en un entorno de trabajo, enfrentan el riesgo de ser tratadas como "tokens", es decir, como representantes simbólicos de su grupo en lugar de ser consideradas individualmente. Este tokenismo puede llevar a que las mujeres enfrenten presiones adicionales para conformarse con roles estereotipados, experimenten una mayor visibilidad y escrutinio, y enfrenten barreras para ser tomadas en serio y avanzar en sus carreras, de igual forma se señala que el tokenismo puede afectar negativamente la autoconfianza y el bienestar psicológico de las mujeres en el trabajo.

Este fenómeno evidencia, por un lado, las nuevas oportunidades que el mercado ofrece a las mujeres, así como los mayores niveles de educación que han alcanzado. Por otro lado, también pone de manifiesto los obstáculos y desafíos que enfrentan para avanzar hacia niveles superiores de la jerarquía y para desempeñarse en esos roles, donde se intensifican algunas formas de discriminación de género que afectan a todas las mujeres en general.

Marco Conceptual

Techo de cristal

El "techo de cristal" es una metáfora utilizada para describir la barrera invisible pero real que impide que las mujeres y otros grupos minoritarios avancen a niveles más altos de la jerarquía profesional, independientemente de sus calificaciones o logros. Esta barrera no es formal ni explícita, pero existe debido a prejuicios y prácticas discriminatorias que limitan el acceso a posiciones de poder y liderazgo. (Morrison, 1990)

Techo de cemento:

Es una metáfora que se utiliza para describir las barreras autoimpuestas que algunas mujeres pueden experimentar en su carrera profesional. Estas barreras pueden ser el resultado de creencias internalizadas, falta de confianza, o decisiones personales que limitan su avance profesional. (Arfken, 2004)

Liderazgo femenino:

Se refiere al estilo de liderazgo ejercido por mujeres en diferentes ámbitos, incluyendo el empresarial, político, social, y académico. Este tipo de liderazgo se caracteriza por su enfoque en la colaboración, la inclusión, la empatía y la comunicación efectiva, entre otras cualidades que a menudo se asocian con el liderazgo femenino. (Eagly & Carli, 2007)

Estereotipos de género empresarial:

Los estereotipos de género empresarial se refieren a las creencias preconcebidas y generalizadas sobre las características, habilidades y roles adecuados para hombres y mujeres en el ámbito empresarial. Estos estereotipos pueden influir en la forma en que se percibe y evalúa el desempeño laboral de hombres y

mujeres, así como en las oportunidades de ascenso y liderazgo que se les ofrecen dentro de una organización. (Eagly & Carli, 2007)

Cargos directivos:

Son posiciones dentro de una organización o empresa que tienen autoridad y responsabilidad para la toma de decisiones estratégicas y operativas. Estos roles suelen involucrar la supervisión y gestión de equipos, la planificación de objetivos y políticas, y la representación de la organización ante diversas partes interesadas. (Chiavenato, 2016)

Mujeres líderes:

Son mujeres que ocupan roles de liderazgo en diversos ámbitos, incluyendo negocios, política, academia, y organizaciones sin fines de lucro. Estas mujeres no solo ejercen autoridad y toman decisiones estratégicas, sino que también son modelos a seguir que inspiran y promueven el cambio hacia la igualdad de género y la diversidad en el liderazgo. (Hernández, 2018)

Liderazgo Coercitivo: Este estilo se caracteriza por una toma de decisiones rápida y directiva, con un enfoque en el cumplimiento inmediato de las órdenes. (Goleman, 2000)

Liderazgo Autoritativo: Enfocado en una visión clara y convincente, este estilo motiva a las personas a seguir esa visión. (Goleman, 2000)

Liderazgo Afiliativo: Prioriza la armonía y la construcción de relaciones emocionales fuertes dentro del equipo. (Goleman, 2000)

Liderazgo Democrático: Involucra a los miembros del equipo en la toma de decisiones, fomentando la participación y el consenso. (Goleman, 2000)

Liderazgo Imitativo: El líder establece altos estándares de desempeño y espera que el equipo los siga, muchas veces a través del ejemplo. (Goleman, 2000)

Liderazgo de Entrenamiento (Coaching): Se centra en el desarrollo personal y profesional de los miembros del equipo. (Goleman, 2000)

Metodología

En este documento se aplicó una investigación mixta con la finalidad de obtener una comprensión más completa y matizada de los diversos aspectos relacionados con el liderazgo femenino en el ámbito empresarial. Los métodos cuantitativos son técnicas de investigación que se utilizan para recopilar y analizar datos numéricos, permitiendo medir variables y establecer relaciones entre ellas. Estos métodos emplean herramientas estadísticas y matemáticas para realizar análisis precisos y generalizables (Hernández Sampieri, 2014) sobre las mujeres en cargos directivos, así como identificar tendencias y patrones a nivel organizacional.

Por lo tanto, se utilizó las herramientas las encuestas, puesto que bien diseñadas pueden minimizar el sesgo y mejorar la representatividad de la muestra, lo que es esencial para la generalización de los resultados (Fowler, 2009). Además, la claridad de las preguntas y la adecuación del método de muestreo son factores fundamentales para asegurar que las encuestas proporcionen información precisa y valiosa (Babbie, 2010). La popularidad de las encuestas en línea ha aumentado debido a su bajo costo y rapidez, aunque presentan desafíos específicos como el acceso a Internet y la autoselección de los participantes (Dillman, 2014).

Por otro lado, Los métodos cualitativos son técnicas de investigación que se centran en comprender fenómenos sociales y humanos a través del análisis de datos no numéricos, como entrevistas, observaciones

y textos. Estos métodos buscan explorar y describir la profundidad y la complejidad de las experiencias humanas y las interacciones sociales, proporcionando una comprensión detallada y contextualizada. (Hernández Sampieri, 2014), como entrevistas en profundidad y grupos focales, proporcionarían información detallada sobre las experiencias, percepciones y desafíos específicos que enfrentan las mujeres en altos cargos.

De igual forma se aplicó la herramienta de la entrevista, puesto que Según (Kvale, 1996), las entrevistas cualitativas son métodos efectivos para obtener información detallada y profunda sobre experiencias personales y perspectivas individuales. Por otro lado, (Seidman, 2013) destaca que las entrevistas permiten a los investigadores explorar las complejidades de los pensamientos y emociones de los participantes, proporcionando una visión enriquecedora de los fenómenos sociales.

Definición del tipo de Liderazgo

La prueba de liderazgo de Daniel Goleman, conocida como Prueba de liderazgo primario, evalúa los estilos de liderazgo de un individuo basándose en su teoría de la inteligencia emocional aplicada al liderazgo. Identificar seis estilos de liderazgo que son efectivos en diferentes situaciones: visionario, coaching, afiliativo, democrático, ejemplar y autoritario. Esta prueba ayuda a los líderes a reconocer sus estilos predominantes y comprender cómo estos impactan a sus equipos, permitiéndoles adaptar su enfoque para mejorar su efectividad y promover un ambiente de trabajo positivo. La prueba destaca la importancia de la inteligencia emocional, destacando habilidades cruciales como la empatía, la autoconciencia y la gestión de relaciones. (Goleman, 2000).

Para esta investigación se consideró una población de 191 empresas que se encuentran activas en el sector de La Carolina y el test se aplica a 88 mujeres líderes que ocupan altos cargos, en distintas áreas, el cual incluye una serie de preguntas que evalúan la frecuencia con la que una persona utiliza comportamientos asociados con cada uno de los estilos de liderazgo.

Adicionalmente se realizó entrevistas a las siguientes personas

Entrevistas

MUJERES LIDERES	EMPRESA	CARGO
Lizeth Alejandra Guerrero Zambrano	GFPHARMA	Gerente de producto
Rosa Elizabeth Jiménez Arellano	GFPHARMA	Gerente de producto
María Rebeca Gómez	BANCO INTERNACIONAL	Ejecutiva comercial
Ana María Sosa Sosa	BANCO SOLIDARIO	Ejecutiva comercial
Gabriela Vanessa Donoso Nicolalde	BANCO SOLIDARIO	Gerente regional

1. Lizeth Alejandra Guerrero Zambrano

Lizeth, con su amplia experiencia en gestión de productos en la industria farmacéutica, aporta una perspectiva valiosa sobre cómo las mujeres en roles de liderazgo manejan desafíos específicos del sector. Su enfoque en la innovación y el desarrollo de productos puede ofrecer ideas sobre cómo la diversidad y la equidad impactan en la creación y comercialización de nuevos productos.

2. Rosa Elizabeth Jiménez Arellano

Elizabeth, como colega de Lizeth en GFPHARMA, también desempeña un papel crucial en la gestión de productos. Su colaboración cercana con diferentes equipos dentro de la empresa puede proporcionar una visión única sobre la cultura organizacional y cómo se fomenta la participación y el bienestar emocional de los empleados, especialmente en un entorno tan competitivo como el farmacéutico.

3. **María Rebeca Gómez**

María Rebeca, con su experiencia en el sector bancario, aporta una perspectiva diferente desde el ámbito financiero. Como ejecutiva comercial, su interacción constante con clientes y colegas puede ofrecer insights valiosos sobre cómo se maneja la discriminación de género y la equidad en un sector tradicionalmente dominado por hombres, así como las estrategias efectivas para fomentar una cultura de trabajo inclusiva

4. **Ana María Sosa Sosa**

Ana María, en su rol de ejecutiva comercial en BANCO SOLIDARIO, puede compartir su experiencia en el desarrollo personal y profesional dentro del banco. Su perspectiva es crucial para entender cómo se puede empoderar a los empleados y promover la colaboración y la participación en la toma de decisiones en un entorno financiero.

5. **Gabriela Vanessa Donoso Nicolalde**

Gabriela, como gerente regional, tiene una visión amplia y estratégica del funcionamiento del banco. Su liderazgo en una región puede proporcionar información sobre cómo se implementan las políticas de diversidad y equidad a gran escala y cómo se asegura la continuidad del liderazgo y la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

Selección de las Entrevistas

He elegido a estas profesionales para las entrevistas debido a sus roles de liderazgo y la diversidad de sus experiencias en diferentes sectores. Sus testimonios serán cruciales para comprender cómo la diversidad, la equidad, el bienestar emocional, la colaboración, el desarrollo personal y profesional se viven y se promueven en sus respectivos entornos laborales. Además, su perspectiva nos ayudará a identificar las mejores prácticas y los desafíos que enfrentan las mujeres líderes, proporcionando un panorama integral y multifacético sobre el estado actual del liderazgo femenino en distintas industrias.

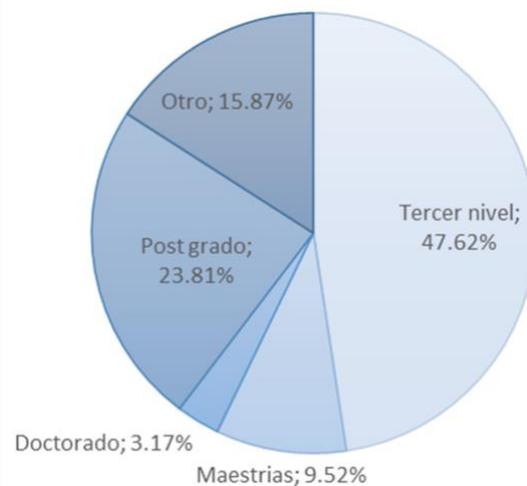
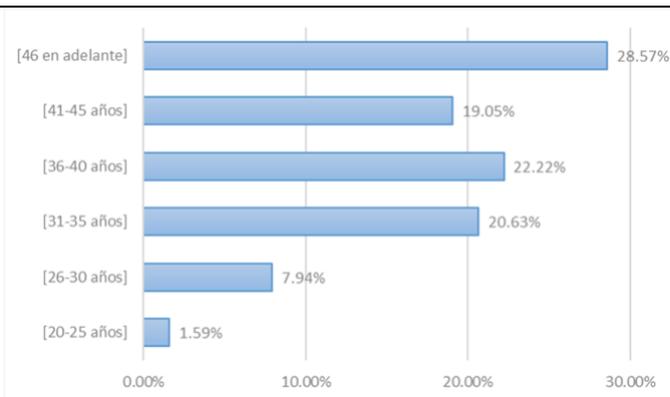
Interpretación de resultados

1. **Información sociodemográfica**

Gráfico 1.

Información Sociodemográfica de mujeres líderes en altos cargos directivos – Sector La Carolina

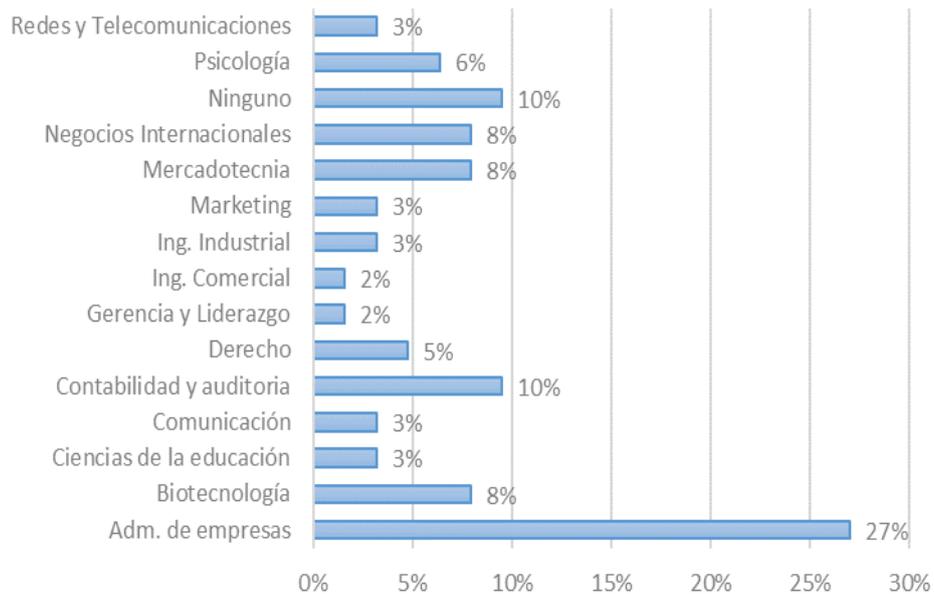
Edad	Nivel de Educación



Más de la cuarta parte de las mujeres en roles de liderazgo tienen más de 46 años, lo que refleja una extensa experiencia y trayectoria para alcanzar estos puestos. Sin embargo, en los rangos de 36-45 años, existe una gran concentración de mujeres, por su parte existe una baja representación de mujeres líderes menores de 30 años indicando que alcanzar estos roles a una edad más temprana es menos común.

Casi la mitad de las mujeres en posiciones de liderazgo tienen una educación de tercer nivel, sin embargo, se observa la presencia de 10 mujeres que dentro de estos cargos cuentan únicamente con el bachillerato concluido.

Títulos de Tercer Nivel



Se observa que un 49% de las mujeres decidieron estudiar carreras que pertenecen a las ciencias administrativas, por su parte hay una presencia de mujeres que no cuentan con un título de tercer nivel, representando una décima parte de las encuestadas.

Gráfico 2.

Información sobre las empresas donde laboran las mujeres – Sector La Carolina

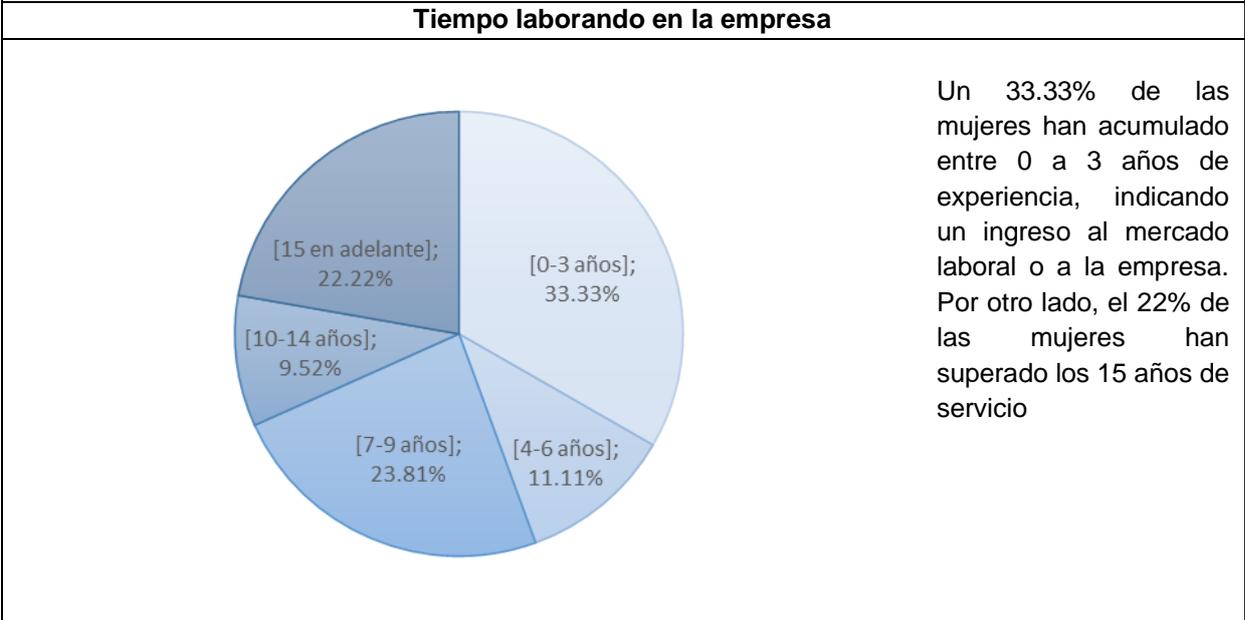
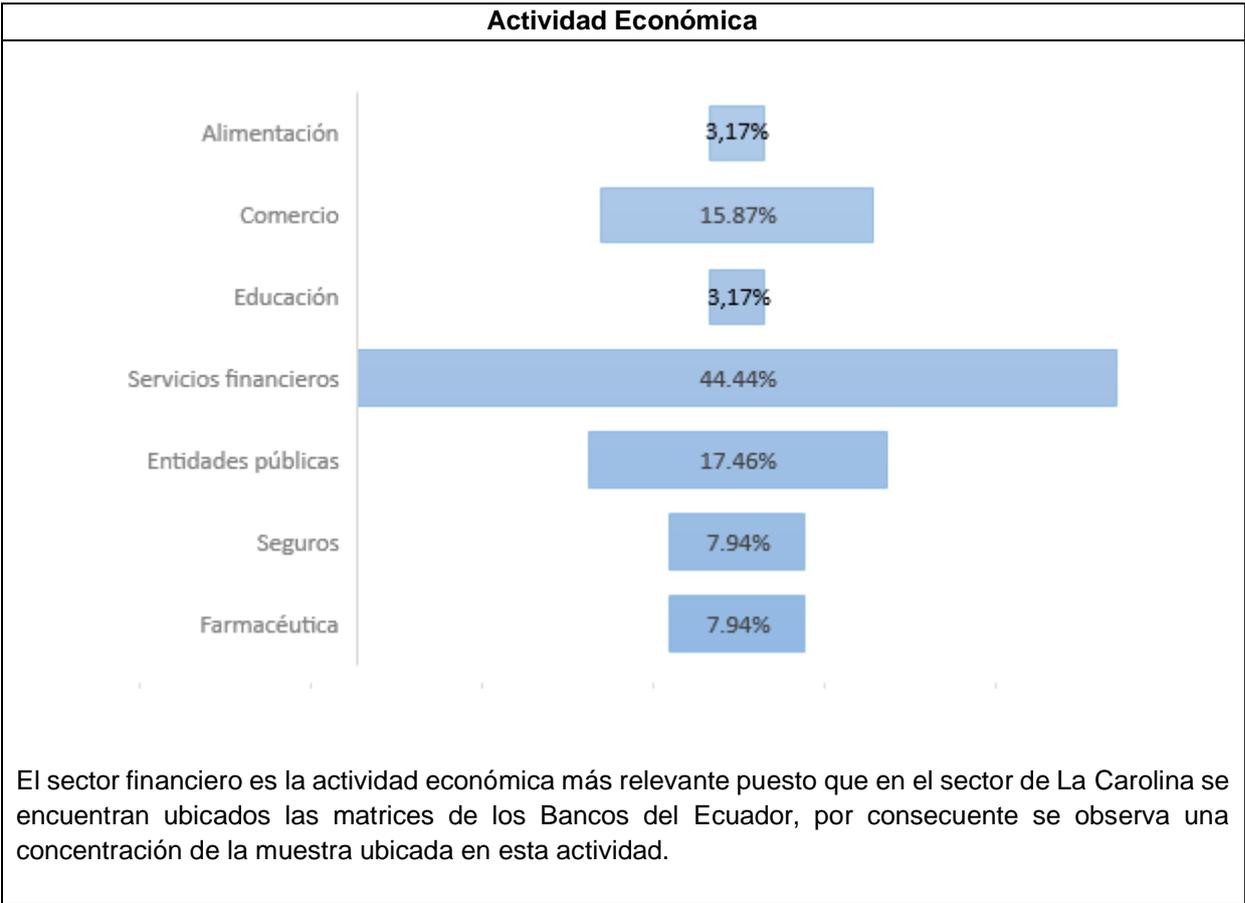
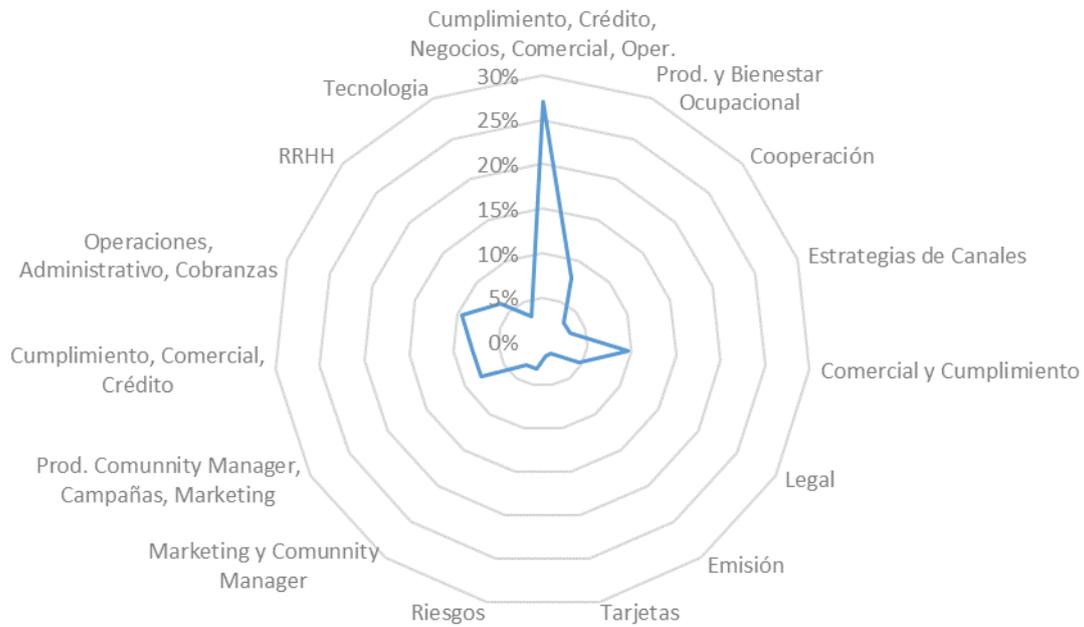


Gráfico 3.

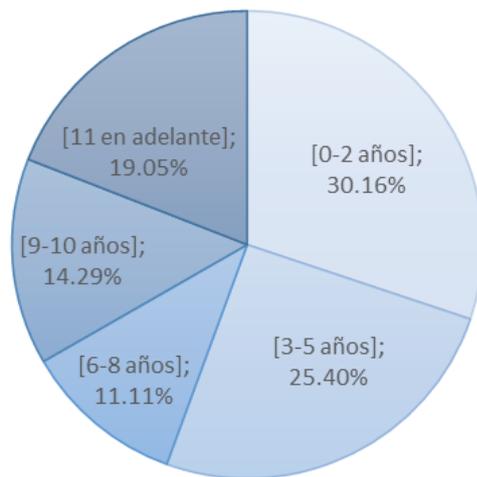
Cargo que ocupan las mujeres – Sector de La Carolina

Cargos (divididos por sus áreas laborables)



Se refleja la distribución de empleo en varias áreas dentro del sector de La Carolina, con un énfasis significativo en "Cumplimiento, Crédito, Negocios, Comercial, Operaciones." que concentra el 30% de las oportunidades laborales, sugiere que hay una alta demanda de liderazgo en estas áreas clave. Si aplicamos una perspectiva de género, es posible inferir que las mujeres líderes podrían estar mayormente representadas en estas áreas debido a la importancia estratégica y la alta concentración de oportunidades.

Tiempo en el cargo gerencial

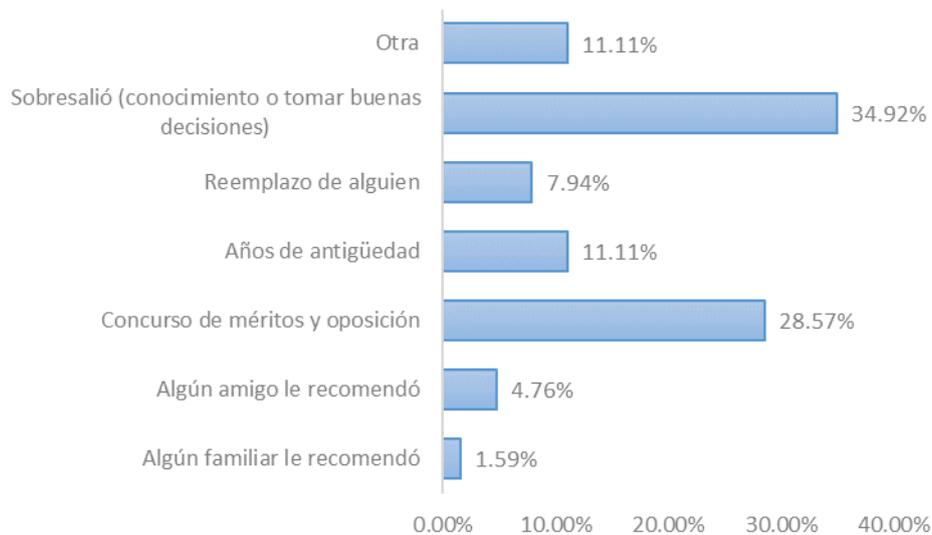


El gráfico revela que la mayoría de las mujeres líderes se encuentran en las primeras etapas de sus roles gerenciales (0-2 años y 3-5 años), siin embargo, también hay una presencia notable de líderes con más de una década de experiencia, lo que indica que hay mujeres que han logrado mantener y consolidar sus posiciones a largo plazo.

Primer Empleo

El 60,61% han mencionado que, si es su primer cargo demostrado una fresca de nuevas líderes, por su parte se tiene el 28,74% donde se refleja la experiencia de aquellas que han tenido cargos similares previamente, lo que puede contribuir a una dinámica variada y robusta en el ámbito del liderazgo femenino.

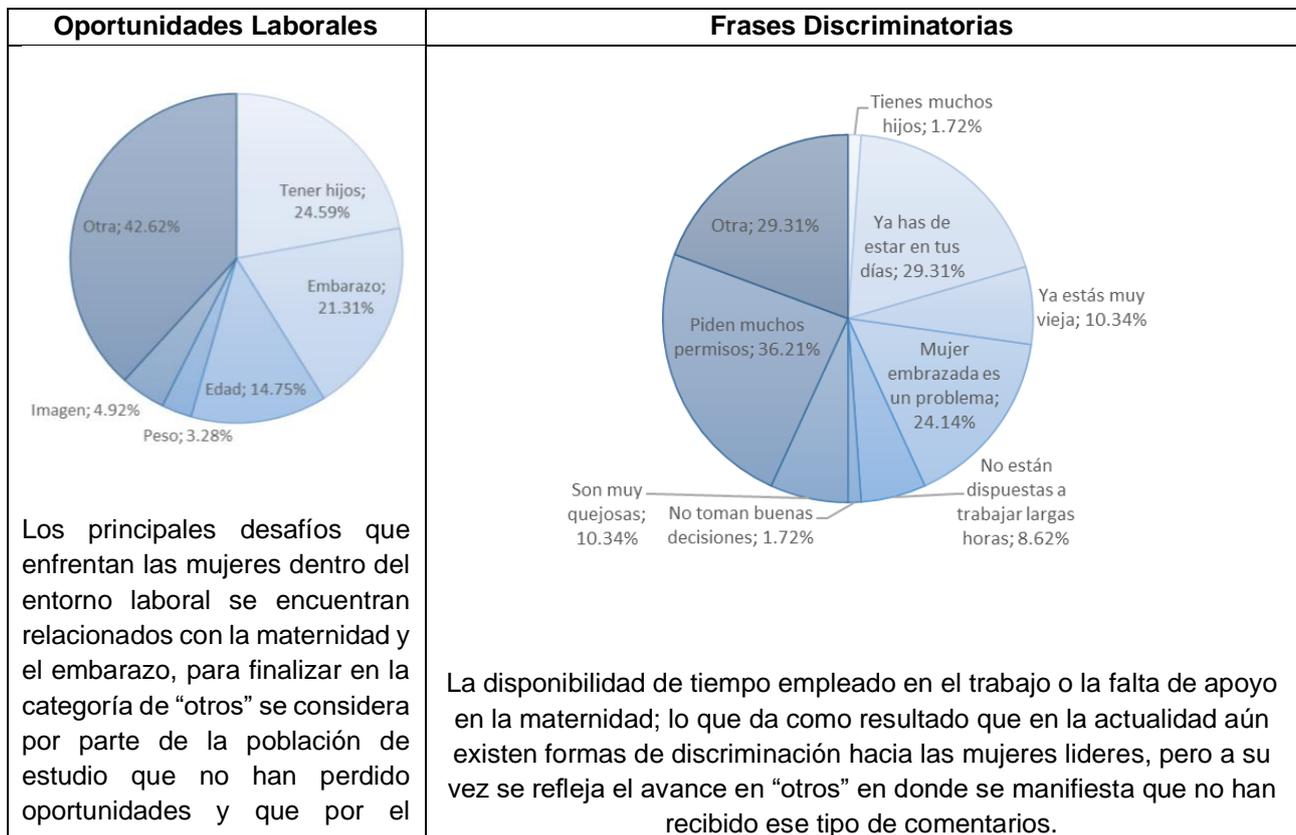
Proceso de Ingreso



La mayoría de las mujeres líderes llegaron a sus puestos principalmente por sus méritos y habilidades (34.92%), seguido por procesos formales de concurso de méritos y oposición (28.57%). Por lo tanto se observa que las competencias y las capacidades individuales son factores determinantes en la ascensión a puestos de liderazgo, sin embargo, factores como la antigüedad y las recomendaciones personales tienen un menor impacto en comparación con el reconocimiento de la capacidad profesional y el éxito en procesos competitivos.

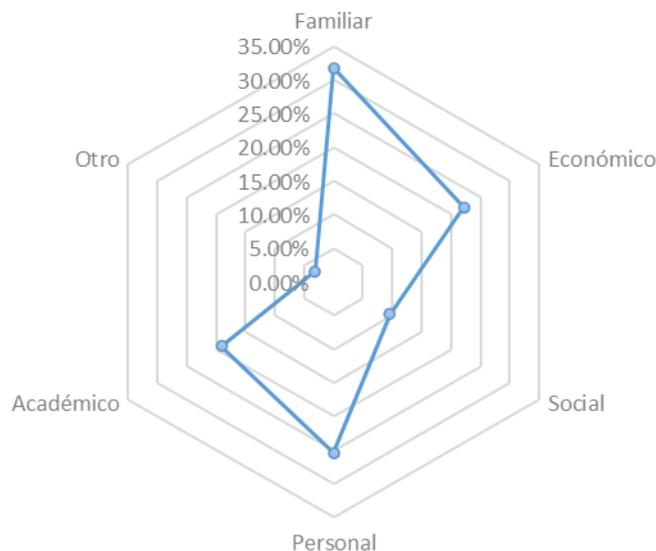
Gráfico 4

Desafíos y oportunidades que han enfrentado las mujeres líderes – Sector la Carolina



contrario consideran que existe la igualdad en el ambiente laboral.

Desafío más grande

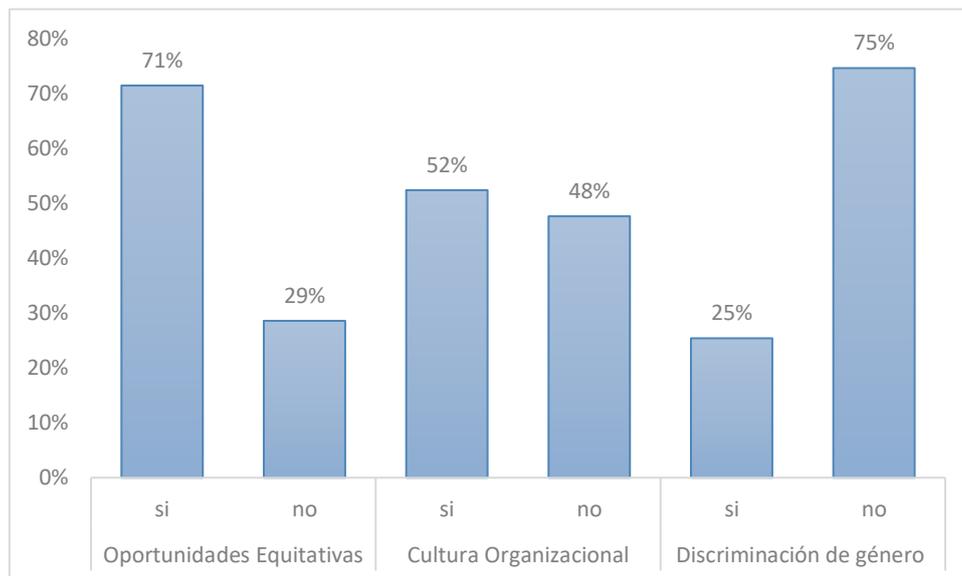


Los desafíos personales y sociales representan casi la mayoría con un 45% lo que indica que estos factores no profesionales tienen un impacto considerable dentro de sus carreras, por su parte los desafíos familiares son notables dentro del proceso de ascenso a posiciones de liderazgo.

Oportunidades Equitativas

Cultura Organizacional (Favorece o no)

Discriminación de género



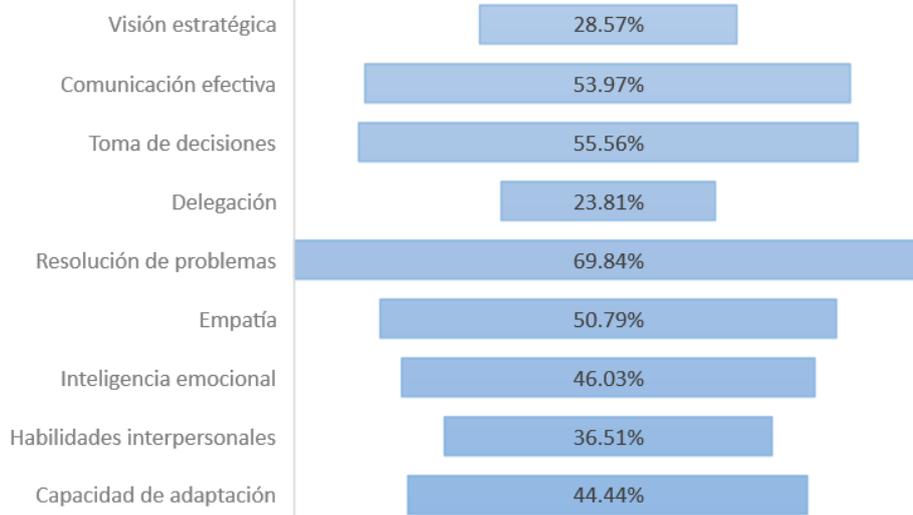
Se observa que en su mayoría en el ámbito profesional actualmente si existen oportunidades equitativas, esto se interpreta como una visión positiva generalizada sobre la

El análisis sobre la cultura organizacional revela una percepción mayoritaria negativa, lo que indica que este factor no es percibido como favorable por la mayoría; lo que sugiere la

Los resultados obtenidos revelan una percepción mayormente positiva, donde las encuestadas en su mayoría no perciben discriminación de género, lo que sugiere que las políticas y prácticas

equidad en el ámbito profesional.	necesidad de realizar cambios significativos para mejorar la percepción y cultura organizacional.	actuales para combatir este factor están siendo efectivas en las empresas, lo que ayuda a salvaguardar el bienestar de los miembros de las organizaciones.
-----------------------------------	---	--

Habilidades de Liderazgo

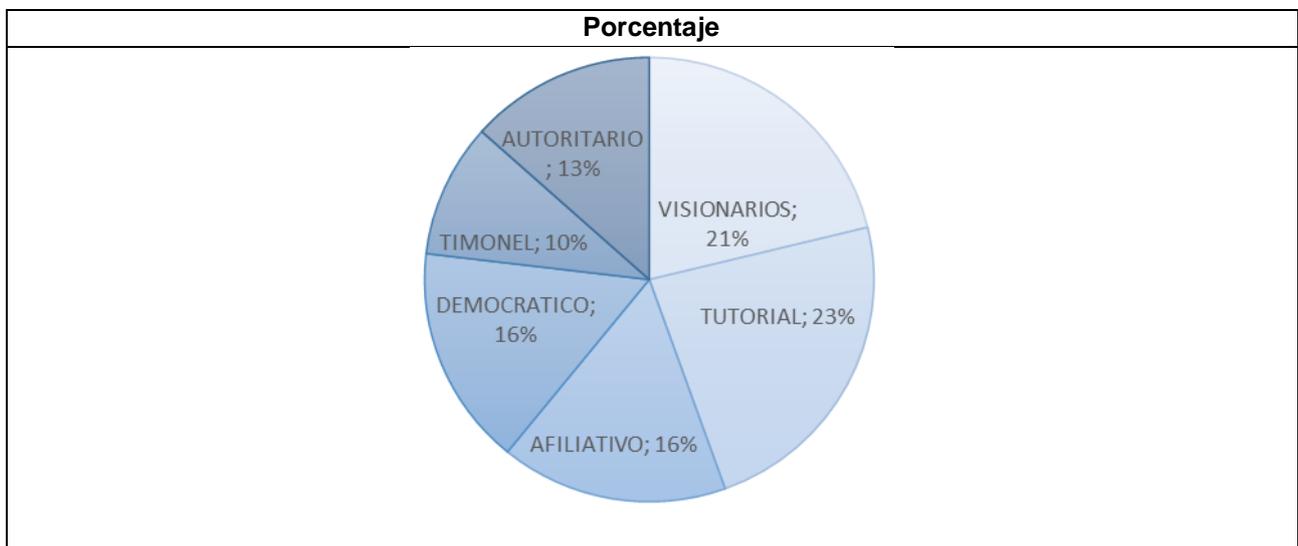


Se observa que las mujeres líderes tienden a sobresalir en la resolución de problemas y la toma de decisiones, mientras que se observa un gran contraste con la delegar tareas. También demuestran habilidades significativas en comunicación efectiva y empatía, lo cual es crucial para el liderazgo y la gestión de equipos.

Encuesta n° 2 Tipo de Líder

Gráfico 1

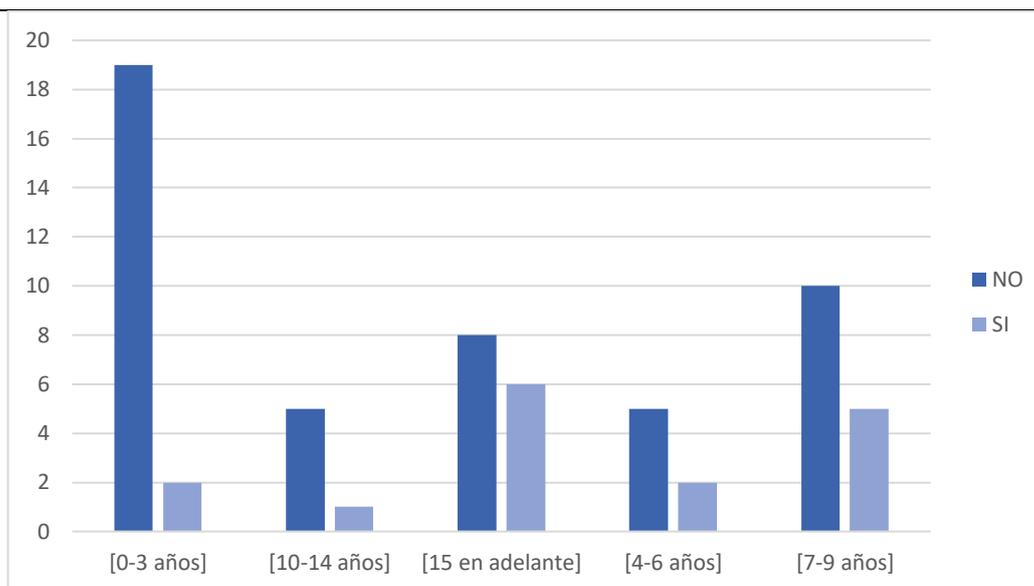
Tipo de Líder – Sector de la Carolina



El gráfico ilustra que las mujeres líderes tienden a inclinarse hacia estilos de liderazgo tutoriales y visionarios, enfocándose en el desarrollo de su equipo y en inspirar una visión clara y motivadora. Los estilos democrático y afiliativo también son comunes, destacando la importancia de la participación y las relaciones interpersonales. Los estilos autoritarios y de timonel son menos frecuentes, indicando una menor tendencia a la centralización del poder y a la imposición de altos estándares de forma directa.

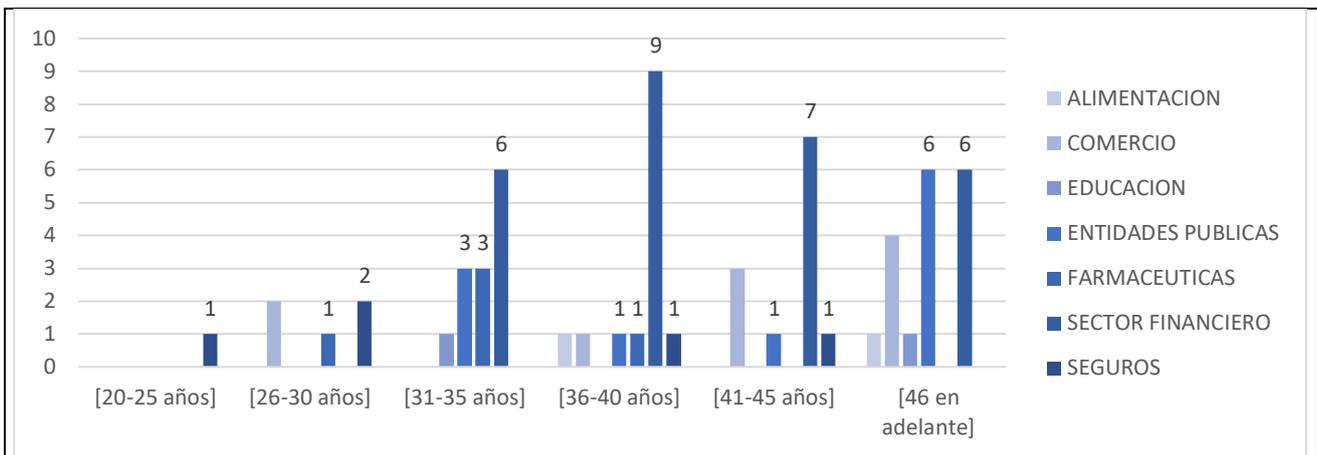
Tablas contingentes

Años en la empresa – Años cargo – Discriminación



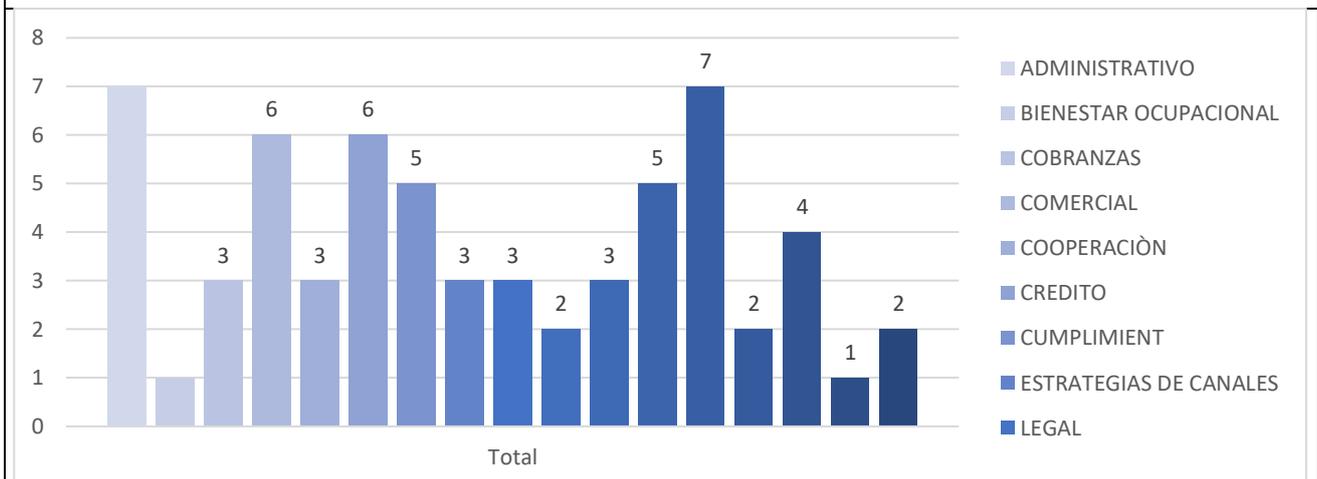
Se observa que en su mayoría sin importar el rango de años dentro de la empresa las mujeres no han sufrido de discriminación, sin embargo, dentro del rango [0-3 años] se observa una notable presencia de mujeres sin discriminación, por otro lado en las mujeres que llevan de [15 años en adelante] se observa casi un "igualdad" entre las mujeres que si y no han sufrido discriminación se podría decir que por la cantidad de años dentro de la empresa han transcurrido varios cambios donde muchas nunca sufrieron discriminación mientras que otras fueron viendo cambios notables para erradicar esta desigualdad, y otro dato relevante es que dentro del rango [10-14 años] es donde menos se observa esta discriminación dentro del entorno laboral para las mujeres.

Actividad económica – Edad – Título



Se observa que que dentro de los grupos menores a 30 años los números de mujeres que se desarrollan en esas actividades son pocas, por otro lado las entidades públicas tienen un gran número de mujeres trabajando ahí, por último dentro del último rango de edad es donde se observa diversas actividades económicas con números de mujeres no ta dispersos.

Cargo – Tiempo en la empresa



Se observa que el tiempo dentro de la empresa también influye dentro de los cargos que se ocupan puesto que muchos de estos pudieron ser recién implementados o no requieren grupos muy grandes para ser manejados esos departamentos, por su parte puestos como administrativos son de los más ocupados dentro del grupo de las encuestadas.

Discusión de resultados

La mayoría de la muestra está compuesta por mujeres de 46 años o más, bien educadas y con inclinación por roles administrativos y financieros, lo que sugiere una fuerza laboral femenina experimentada y preparada para liderar y gestionar, la preparación académica ha sido la clave para que muchas de estas mujeres puedan alcanzar o ascender a estos roles de liderazgo que hoy en día están se evidencia un alto porcentaje de encuestados con posgrados, maestrías y posgrados indica una preparación académica avanzada que fortalece su capacidad para asumir posiciones estratégicas y de toma de decisiones en puestos directivos. La fuerte representación en "Administración de Empresas" y la diversidad en especializaciones como "Contabilidad y Auditoría", "Negocios Internacionales" y "Biotecnología" demuestran una amplia gama de habilidades y conocimientos, esenciales para un mercado laboral dinámico y en crecimiento.

Además, la representación en áreas como "Contabilidad y Auditoría" y "Psicología" garantiza que las empresas mantengan no sólo la estabilidad financiera sino también el bienestar del personal, que son fundamentales para las operaciones comerciales. Las mujeres más jóvenes, aunque menos representada, tienden a especializarse en sectores emergentes como la biotecnología, lo que indica factores como la

innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías. Por eso, dentro de las empresas, representan el potencial emergente del talento femenino en etapa inicial de su carrera profesional.

En conjunto, estos factores dibujan un panorama positivo de una fuerza laboral femenina fuerte, diversa y bien preparada, capaz de enfrentar los desafíos actuales y futuros con habilidades y resiliencia, garantizando que las empresas puedan prosperar en un mercado global dinámico. La combinación de experiencia, formación avanzada y especialización diversa desarrolla la capacidad de liderazgo y gestión eficaces, lo cual es crucial para el éxito a largo plazo de las mujeres en puestos de liderazgo.

Se puede inferir que, si bien existe una alta representación de mujeres en ciertos sectores como los servicios financieros, la mayoría de ellas son relativamente nuevas en sus roles (0-3 años), lo que indica una tendencia reciente hacia la inclusión de mujeres en puestos de alta dirección. . . Esto puede estar relacionado con iniciativas recientes de diversidad e inclusión implementadas por las empresas, así como con un cambio cultural que otorga mayor valor a la igualdad de género. Sin embargo, la disminución de la representación en intervalos de 10 a 14 años podría indicar problemas de retención a largo plazo, como falta de oportunidades de ascenso, sesgos implícitos o dificultad para equilibrar las responsabilidades laborales y familiares.

La fuerte representación en el grupo de mayores de 15 años sugiere que una vez superados algunos obstáculos iniciales, las mujeres pueden mantener y consolidar su liderazgo. Esto resalta la importancia de proporcionar un ambiente de trabajo que apoye el desarrollo continuo y la estabilidad de las mujeres en puestos de liderazgo. Los programas de tutoría, las redes de apoyo profesional y las políticas de trabajo flexible pueden ser cruciales para ayudar a las mujeres a superar los obstáculos iniciales y avanzar en sus carreras.

Además, esta situación resalta la importancia de apoyar y retener a las mujeres líderes a lo largo de sus carreras para garantizar una representación justa y sostenible en todos los sectores. Las empresas deben centrarse no sólo en contratar mujeres para puestos de liderazgo, sino también en crear un entorno que fomente su crecimiento y retención a largo plazo. Esto implica abordar los problemas estructurales y culturales que obstaculizan el avance de las mujeres y promover una cultura inclusiva donde todas las voces sean valoradas y escuchadas.

Asimismo, las estadísticas muestran que las mujeres líderes enfrentan una compleja red de obstáculos que incluyen responsabilidades familiares, estereotipos de género y desafíos personales y económicos. Esta combinación de factores crea un entorno que puede limitar la capacidad de progresar y desarrollarse profesionalmente, destacando la necesidad de políticas y prácticas que apoyen el equilibrio entre la vida laboral y personal y que desafíen y cambien los estereotipos de género en el lugar de trabajo.

Las mujeres líderes que adoptan estilos de liderazgo inclusivos que tienden a valorar y promover la diversidad y la equidad en el lugar de trabajo, lo que no sólo mejora la representación de diversas perspectivas y experiencias, sino que también crea un entorno en el que todos los empleados se sienten valorados y respetados, fomentando la innovación y la creatividad. proporcionando una ventaja competitiva a la organización. Además, centrarse en las relaciones interpersonales y el bienestar emocional contribuye a un ambiente de trabajo positivo, en particular reduciendo el estrés y aumentando la satisfacción laboral, lo que resulta en una mejor retención del talento y una reducción de la rotación de empleados, así como una mayor productividad y compromiso de los empleados.

Los estilos de liderazgo que promueven la colaboración y la participación también apoyan una cultura de trabajo en equipo, en la que los empleados se sienten más involucrados y comprometidos con el éxito de la organización, mejorando así las relaciones del equipo y facilitando la resolución de problemas e innovación. Articulación, la participación en la creación de la visión y estrategia de la organización genera un sentido de propiedad y responsabilidad compartida, lo que permite la motivación y el desempeño de los empleados, contribuyendo a un desempeño colectivo más sólido y al logro de las metas organizacionales.

Finalmente, las mujeres líderes que prefieren el estilo de formación invierten en capacitar y asesorar a sus empleados, mejorando así su desempeño y satisfacción laboral, y fortaleciendo los talentos internos de la organización, asegurando así la continuidad del liderazgo y la sostenibilidad a largo plazo, este énfasis en el desarrollo personal y profesional empodera a los empleados, brindándoles las herramientas y el apoyo para alcanzar su máximo potencial, lo que beneficia tanto al individuo como al éxito general de la organización, ya que los empleados tienden a ser más proactivos, innovadores y comprometidos, lo que resulta en un desempeño organizacional superior.

Las entrevistas revelan una amplia gama de experiencias en relación con la discriminación de género en el ámbito laboral, destacando tanto factores positivos como negativos. Entre los factores positivos, se encuentran las políticas organizacionales inclusivas y el liderazgo femenino, que crean un entorno laboral equitativo y de apoyo. Las empresas que implementan políticas claras de igualdad de género y programas de desarrollo profesional específicos para mujeres, como talleres y capacitaciones, muestran un impacto positivo en la promoción del liderazgo femenino y la reducción de experiencias discriminatorias.

Por otro lado, los factores negativos incluyen la presencia de sesgos y estereotipos de género, particularmente hacia mujeres embarazadas, y la variabilidad en la cultura organizacional entre diferentes áreas de la misma

empresa. La discriminación directa y los comentarios despectivos por parte de superiores evidencian la necesidad de una mayor sensibilización y formación en igualdad de género. Además, la falta de uniformidad en la aplicación de políticas inclusivas en todas las áreas de una organización puede perpetuar la discriminación en ciertos departamentos, subrayando la importancia de un compromiso integral y consistente a nivel corporativo para erradicar estas prácticas

Conclusiones

Las mujeres líderes enfrentan una red compleja de obstáculos que incluyen estereotipos de género, responsabilidades familiares, desafíos personales y económicos; los estereotipos de género afectan la percepción de sus capacidades de liderazgo, imponiéndoles expectativas adicionales para equilibrar la eficiencia con la simpatía, algo que no se espera de los hombres en iguales posiciones. Estas expectativas pueden resultar en la subestimación de sus habilidades y la limitación de sus oportunidades de ascenso, tomando en cuenta que también tienen, las responsabilidades familiares que en su mayoría suelen recaer desproporcionadamente sobre las mujeres, dificultando su equilibrio entre la vida laboral y personal. Para superar estos desafíos, es crucial que las empresas promuevan un entorno de trabajo inclusivo que valore y escuche todas las voces, implementando políticas que apoyen el equilibrio entre la vida laboral y personal. Además, es necesario desafiar y cambiar los estereotipos de género en el lugar de trabajo para facilitar el avance de las mujeres en sus carreras, asegurando así un desarrollo profesional equitativo y sostenible.

La preparación académica avanzada es fundamental para que las mujeres accedan y se mantengan en altos cargos directivos en diversas industrias, una sólida formación académica en áreas tradicionales proporciona la base necesaria, mientras que la capacidad de adaptarse a sectores emergentes muestra resiliencia y liderazgo. Las mujeres que combinan conocimientos profundos en disciplinas establecidas con la exploración de campos innovadores están mejor equipadas para enfrentar los desafíos del mercado laboral actual. Esta versatilidad no solo fortalece su contribución al éxito organizacional, sino que también promueve una representación más equitativa y diversa en las estructuras de liderazgo empresarial, enriqueciendo así la toma de decisiones estratégicas y fomentando un ambiente laboral inclusivo y dinámico.

Las mujeres líderes enfrentan estereotipos de género y obstáculos culturales profundamente arraigados que limitan significativamente su capacidad de avanzar en sus carreras, estos estereotipos perpetúan la percepción negativa sobre las capacidades de liderazgo de las mujeres, generando un entorno de discriminación, tanto directa como implícita, en el lugar de trabajo, esta discriminación puede manifestarse en diversas formas, desde la asignación de roles y tareas basadas en estereotipos de género hasta la falta de reconocimiento y promoción de las mujeres a puestos de mayor responsabilidad, la persistencia de estos estereotipos no solo afecta el desarrollo profesional de las mujeres, sino que también crea una cultura empresarial que desvaloriza sus contribuciones y potencial. Esta situación subraya la necesidad urgente de implementar políticas organizacionales que promuevan activamente la igualdad de género, tales políticas deben incluir programas de sensibilización y formación sobre prejuicios inconscientes, iniciativas para fomentar la participación igualitaria en todos los niveles de la empresa, y mecanismos de apoyo que faciliten el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Referencias

- Acker, J. (1990). En *Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations*. *Gender & Society*, 4(2), (págs. 139-158).
- Arfken, D. E. (2004). The Ultimate Glass Ceiling Revisited: The Presence of Women on Corporate Boards. *Journal of Business Ethics*, 50(2).
- Babbie, E. R. (2010). *The basic of social research (5th ed.)*. Wadsworth Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2016). *Introducción a la teoría general de la administración (9ª ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Dillman, D. A. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode survey: The tailored desing method (4th ed.)*.
- Eagly A. H, & C. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press.
- Fowler, F. L. (2009). *Survey research methods*. Sage Publications.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2).
- Hernández Sampieri, R. F. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. .
- Hernández, E. &. (2018). *Mujeres líderes: Rompiendo el techo de cristal*. Pearson Educación.
- INEC. (Septiembre de 2019). *Encuesta Nacional de Empleo y Subempleo (ENEMDU)*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Septiembre/201909_Mercado_Laboral.pdf
- INEC. (29 de Febrero de 2024). *Encuesta Nacional de Empleo y Subempleo (ENEMDU)*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/anual/Boletin_tecnico_anual_enero-diciembre_2023.pdf
- Kanter, R. M. (1997). *Men and women of the corporation*. Basic Books.
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An introduction to qualitative research interviewing*. Sage Publications.
- LEAN IN. (s.f.). *Lean In*. Obtenido de 4 Kinds Of Gender Bias Women Face At Work: <https://leanin.org/education/introduction-to-what-works-for-women-at-work#!>
- Morrison, A. M. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45(2), .
- Nájera, G. P. (2 de Abril de 2024). *Vistazo*. Obtenido de Cristina Páez, CEO de IPSOS: "En Ecuador solo el 20% de altos cargos en empresas está ocupado por mujeres": <https://www.vistazo.com/portafolio/economia/cristina-paez-ceo-ipsos-ecuador-solo-20-altos-cargos-empresas-esta-ocupado-por-mujeres-DL7094342>
- Ryan, M. K. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, .
- SALAZAR, R. E. (Mayo de 2006). *Universidad Central de Guatemala*. Obtenido de Biblioteca Central: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/04/04_5805.pdf
- Seidman, I. (2013). *Interviewing as qualitative research: A guide for researchers in education and the social sciences* (4th ed.)*. Teachers College Press.
- Tapia, E. (30 de Junio de 2024). *Primicias*. Obtenido de Más mujeres ocupan cargos ejecutivos en 2022, según el Foro Económico: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/desigualdad-salarial-mujeres-redujo-ecuador/#:~:text=Mientras%20tanto%2C%20la%20participaci%C3%B3n%20de,2022%2C%20subi%C3%B3%20al%2060%25>.
- Terreros, M. V. (18 de Enero de 2024). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/GUIA.pdf>
- Vargas, I. (21 de Julio de 2014). *Expansion*. Obtenido de 4 obstáculos para el ascenso femenino: <https://expansion.mx/mi-carrera/2014/07/18/4-obstaculos-al-ascenso-femenino>
- William, J. C. (2014). *What Works for Women at Work: Four Patterns Working* .
- Zumba, L. (8 de Marzo de 2022). *Expreso*. Obtenido de En Ecuador, 3 de cada de 10 mujeres ocupan cargos directivos en compañías: <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/ecuador-3-10-mujeres-ocupan-cargos-directivos-companias-123093.html>