

# LAS MUJERES EN EL ÁMBITO LABORAL Y SU EMPODERAMIENTO EN EL LIDERAZGO EMPRESARIAL.

Nilda Alexandra Avellán Herrera, Mgs.

*Magíster en Gestión Financiera (Ecuador).*  
*Docente Investigadora de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Ecuador.*  
*naavellan@espe.edu.ec*

Betty Viviana Avellán Herrera, Mgs.

*Magíster en Administración de Empresas (MBA)*  
*Programa Integral de Habilidades Múltiples (Ecuador).*  
*Docente Investigadora de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.*  
*bavellan@pucesa.edu.ec*

## ARTÍCULO DE REFLEXIÓN

Recibido: 8 de julio de 2018.

Aceptado: 28 de septiembre de 2018.

## RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo describir la situación actual de la mujer como partícipe del liderazgo empresarial en el Ecuador. Si bien es cierto, a nivel mundial y regional se han hecho esfuerzos importantes por lograr la equidad de género e incluir a las mujeres en las distintas actividades económicas, todavía existe una brecha de género que no se ha logrado superar. La metodología de investigación utilizada en el desarrollo de este trabajo es de tipo descriptivo bibliográfico, el mismo que permitió llegar a la principal conclusión de que el liderazgo empresarial no depende de un género, pero sí se debe impulsar la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral.

Palabras clave: liderazgo de la mujer, equidad de género, mujeres ejecutivas, empoderamiento de la mujer, estilos de liderazgo.

## ABSTRACT

The present paper aims to describe the current situation of women as a participant in business leadership in Ecuador. While it is true, at the global and regional levels, important efforts have been made to achieve gender equity and include women in different economic activities; there is still an important gender gap that has not been overcome. The research methodology used in the development of this work is of descriptive bibliographic type, the same one that allowed arriving at the main conclusion that the business leadership does not depend on a gender but it must promote equality of opportunities in the workplace.

Keywords: Women's leadership, gender equity, women executives, women's empowerment, leadership styles.

## INTRODUCCIÓN

Para la mujer, abrirse campo en el mundo empresarial es todo un desafío, teniendo que superar barreras y obstáculos que impiden su crecimiento laboral; de ahí que las “creencias, ideologías, discriminación, machismo, el acoso sexual y el mobbing organizacional” (Rodríguez et al., 2014, p. 3); son algunos de los aspectos que limitan la inserción de la mujer en el ámbito productivo y empresarial. Por otro lado “se considera que a las mujeres se les debe conceder mayor cantidad de permisos o licencias” (Forero, 2016, p. 13); lo que en términos financieros implica mayor afectación a los costos, motivo por el cual las empresas prefieren contratar personal masculino.

En ese sentido, el hecho de que mujeres ocupen cargos directivos, es un reto aún mayor; puesto que por mucho tiempo se les ha atribuido el papel de “abnegadas”, encasillándolas como débiles o sometidas, que dejan a un lado sus metas y anhelos por favorecer a su familia especialmente a sus hijos, olvidando incluso sus propios intereses. Por tal motivo es necesario que se rompa ese estereotipo y se permita un verdadero empoderamiento de las mujeres, para que desarrollen un liderazgo que les posibilite llegar al puesto más alto de una empresa; así también “es importante que la mujer tenga ambición, que desee desempeñar cargos directivos porque se necesitan las diferentes sensibilidades para comprender los diferentes problemas sociales y las posibles soluciones empresariales” (Núñez & Esteban, 2014, p. 251), si se considera además, que la “dificultad para encontrar trabajo,

insatisfacción con su empleo anterior, flexibilidad para conciliar la vida profesional y personal, o tradición familiar” (Blasco, Brusca, Esteban, & Labrador, 2016, p. 71); han sido factores que motivan a muchas mujeres convertirse en empresarias independientes.

Definitivamente, el hecho de que la mujer esté tomando impulso en el ámbito laboral no pasa desapercibida y, la sociedad está reconociendo la importancia del liderazgo empresarial de la mujer, que permita generar una nueva cultura corporativa orientada a una verdadera equidad de género.

## MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo es de carácter bibliográfico y documental de tipo descriptivo, en el que se presenta el análisis e interpretación de la situación actual de la mujer ecuatoriana, en el ámbito laboral y su liderazgo empresarial, información pertinente y de interés como base para futuras investigaciones sobre el tema.

Esta metodología se desarrolló siguiendo las siguientes fases:

- La revisión teórica, en la que se combina información tomada de diversas revistas científicas y documentos oficiales publicados por organismos internacionales y nacionales referentes al tema. La búsqueda se realiza, a través de bases de datos, donde se filtran documentos con contenidos relacionados al liderazgo y estilos de liderazgo, las iniciativas globales para potenciar el empoderamiento de la mujer y reducir la brecha de género, así como las iniciativas nacionales para garantizar la paridad de género y la igualdad de acceso a cargos directivos en el sector empresarial ecuatoriano, el corpus final consta de 21 fuentes que sirven de base para la investigación.
- Posteriormente se analiza información estadística del período 2017-2018, relacionada a las mujeres y su situación laboral a nivel de Latinoamérica y Ecuador, proporcionada por IPSOS, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) y Deloitte.
- Al finalizar a través de la información analizada, se desprenden algunas reflexiones sobre el tema desarrollado que permiten al

lector generar conclusiones en pro de una reflexión crítica sobre la realidad de la situación laboral y empresarial de la mujer ecuatoriana.

## REVISIÓN TEÓRICA

### Liderazgo. Estilos de liderazgo transaccional y transformacional.

Se puede definir al liderazgo como “cualquier intento expresado de influenciar e impactar la conducta de otras personas” (Estrada, 2015, p. 11); por lo tanto, el ser líder no depende de un género depende de la habilidad de guiar a un grupo de personas hacia la consecución de una meta u objetivo; “y es que las mujeres no lideran de forma diferente a los hombres debido a su naturaleza o biología” (Medina-Vicent, 2015, p. 10); el hecho es, que cada líder tiene su propio estilo de liderazgo.

En el mundo empresarial, el rol del líder ha ido evolucionando, así como las teorías acerca de los estilos de liderazgo, para lo cual se consideran los conceptos de liderazgo transaccional y transformacional, como una de las teorías más analizadas en éstos últimos tiempos y que vienen tomando fuerza desde los años 90. Si bien es cierto, cada estilo tiene sus características propias “cabe aclarar que los comportamientos del liderazgo transaccional y del transformacional, no son excluyentes entre sí, de hecho pueden presentarse simultáneamente en las prácticas directivas sin afectar un estilo de liderazgo característico” (Contreras Torres & Barbosa Ramírez, 2013, p. 159).

El enfoque de liderazgo transaccional “no está basado en una relación ‘dar y recibir’, sino en la personalidad y características del líder y su habilidad para provocar cambios a través del ejemplo, la articulación de una visión energizante y metas retadoras” (Fernández & Quintero, 2017, p. 59). Un líder transaccional se centra en modelos tradicionales de planificación orientados en alcanzar los objetivos propuestos, mediante un proceso de motivación basado en castigo y recompensa según las tareas establecidas al personal, para lograr el comportamiento esperado, además de establecer estrategias que permitan alcanzar eficiencia y minimización de riesgos.

“El liderazgo transformacional se refiere al proceso en el que un individuo entabla y crea conexiones con otros, que elevan la motivación y moral de

ambos, tanto del líder como de sus seguidores” (Cruz, Salanova, & M Martínez, 2013, p. 17). Este tipo de estilo de liderazgo no se enfoca tanto en tareas, sino en una motivación basada en la confianza y el desarrollo permanente de la innovación en tiempos de cambio, buscan transformar la cultura organizacional a través de líderes carismáticos y visionarios.

“En la medida en que avancemos hacia sociedades igualitarias en la educación y socialización, se irán abandonando los roles de género tradicionales, lo que permitirá hablar de modelos de liderazgo desvinculados del sexo/género.” (Medina-Vicent, 2015, p. 12). Si bien es cierto las características propias de hombres y mujeres pueden influir al momento de liderar una empresa no se puede encasillar que un estilo de liderazgo es propio o distintivo de uno u otro género, sino más bien reconocer que tanto hombres y mujeres tenemos iguales oportunidades de ejercer cargos directivos y demostrar habilidades gerenciales, que se pueden definir en general como “aquellas habilidades, destrezas, o características que junto con la coordinación de los recursos necesarios, se desarrollan las actividades de la organización de manera eficiente” (España, 2014, p. 27).

Por tanto, aquellos líderes que combinan adecuadamente sus destrezas, habilidades y características propias de su personalidad con el uso eficiente y eficaz de los recursos de una organización, logran mayor competitividad. En cuanto a las mujeres, se puede destacar, sobre sus habilidades lo siguiente:

Son más protectoras e intuitivas, propensas a considerar el aspecto humano; cuentan con la capacidad para leer el lenguaje no verbal y procesarlo, restando importancia a las distinciones de jerarquía, mientras que el hombre entiende solo el verbal. (Moreno, Quispe, Velarde, & Velásquez, 2017, p. 14)

Definitivamente, las habilidades gerenciales tanto de hombres como de mujeres, son fundamentales en una organización, lo ideal es comprenderlas así como también aprovecharlas para impulsar al planteamiento de estrategias que permitan a las empresas ser más competitivas y rentables en un mercado cada vez lleno de retos. (Rebollo, Rodríguez, & Jiménez, 2016).

### Iniciativas globales para potenciar el empoderamiento de la mujer y reducir la brecha de género.

Los esfuerzos por la inclusión de la mujer en las actividades económicas, ha sido un tema de considerable interés y discusión durante mucho tiempo a nivel mundial, es así que en “la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer en Beijing (Naciones Unidas, 1995) se definió una plataforma global de acción para la equidad de género y el empoderamiento de la mujer” (Avolio & Di Laura, 2017, p. 36); y así desarrollar el potencial femenino dentro de la sociedad en cada uno de sus países.

La búsqueda de la tan anhelada equidad de género en el mundo laboral, permitió que en el año 2000 en forma conjunta el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y ONU Mujeres, propongan 7 principios para el empoderamiento de la mujer bajo el lema “la igualdad de género es un buen negocio” (ONU Mujeres, 2016, p. 25); los mismos que se presentan a continuación:

Tabla 1. Principios para el empoderamiento de las mujeres en las empresas.

PRINCIPIOS	
1	Una dirección que promueva la igualdad de género.
2	Igualdad de oportunidades, integración y no discriminación.
3	Salud, seguridad y una vida libre de violencia.
4	Educación y formación.
5	Desarrollo empresarial, cadena de suministros y prácticas de marketing.
6	Liderazgo comunitario y compromiso.
7	Transparencia, evaluación e información.

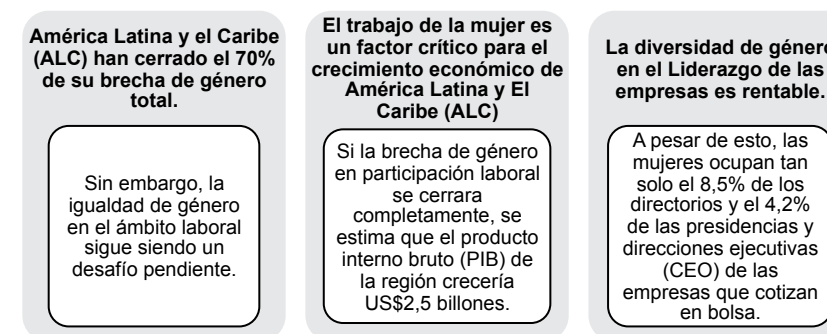
Fuente: elaboración propia a partir de ONU Mujeres (2016).

Como se observa en la tabla, lo que se busca es igualdad de oportunidades de crecimiento y desarrollo para las mujeres en el ámbito empresarial, que permita también a las empresas que implementen estos principios resultados más eficientes de su personal femenino tanto a nivel laboral, familiar y personal. En este mismo sentido, en septiembre del 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas aprueba La Agenda 2030 para el

Desarrollo Sostenible, en la que se incluye 17 objetivos y 169 metas, siendo su objetivo número cinco “Igualdad de género: lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas” ya que a pesar de todos los esfuerzos realizados anteriormente todavía persiste la discriminación y violencia contra las mujeres del mundo. Por tal motivo con la agenda 2030 se busca también comprometer a los líderes y representantes de cada país miembro el permitir que las mujeres y niñas tengan acceso a la educación, atención médica, un trabajo decente y representación en los procesos de adopción de decisiones políticas y económicas.

El objetivo cinco de la Agenda 2030 propone entre sus metas la siguiente “asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública” (CEPAL, 2016, p. 18). Si bien es cierto, se ha dado un paso enorme en materia de igualdad de género a través de la Agenda 2030, todavía se debe trabajar mucho en socializar sobre este tema y que se aplique a través de una verdadera política pública el cumplimiento efectivo de este objetivo, para lograr un despertar de las mujeres y su liderazgo en los ámbitos político, social, laboral, cultural, académico y económico. Los esfuerzos por impulsar la igualdad de género a nivel de América Latina y el Caribe se vieron plasmados en la III Cumbre Empresarial de las Américas con el tema “La mujer como protagonista de la Economía en el siglo XXI” realizada en Perú en abril 2018, cuyos principales resultados se muestran en la figura 1:

Figura 1. Estadísticas destacadas de la III Cumbre Empresarial de las Américas.



Fuente: Elaboración propia a partir de Banco Interamericano de Desarrollo (2018).

El rol de la mujer en el mercado laboral es de suma importancia para los países de la región, su participación permite la generación de riqueza y el incremento en la rentabilidad, como indica un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo:

Las empresas que cotizan en bolsa en ALC y que cuentan con una o más mujeres en sus comités ejecutivos, presentan una rentabilidad del capital (Return on Equity, ROE) 44% mayor y un margen operativo sobre ventas (EBIT) 47% superior a aquellas que no incluyen a mujeres en dichas posiciones. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018, p. 1)

Por las consideraciones anteriores, se puede concluir que la equidad de género en el ámbito laboral es un desafío para cada uno de los países que integran América Latina y el Caribe, pero su cumplimiento permitiría lograr resultados beneficiosos para la región y para cada una de las empresas que decidan incluir a las mujeres en sus comités ejecutivos.

### **Iniciativas nacionales para garantizar la paridad de género y la igualdad de acceso a cargos directivos en el sector empresarial ecuatoriano.**

En el Ecuador como parte de los compromisos y acuerdos adquiridos para fomentar la igualdad de género e impulsar el liderazgo de la mujer en las actividades empresariales, plasmados en agendas e iniciativas a nivel global, regional y nacional; se ha propuesto algunos objetivos y metas a corto y largo plazo. Así lo demuestra la constitución del país, que menciona en su capítulo primero referente a los principios de aplicación de los derechos, artículo 11 que “todas las personas son iguales y gozan de los mismos derechos, deberes y oportunidades” (Asamblea Nacional del Ecuador, 2015, p. 27).

En este mismo sentido, en el Plan nacional del buen vivir 2017-2021 el objetivo No. 1 busca “Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas”, que entre sus metas está el “Reducir la brecha de empleo adecuado entre hombres y mujeres del 33,5% al 28,7% a 2021. Reducir la brecha salarial entre hombres y mujeres del 21,9% al 18,4% a 2021” (Senplades, 2017, p. 57).

De igual manera, en el Plan nacional del buen vivir 2017-2021 como parte de sus compromisos internacionales de desarrollo global, particularmente en la Agenda 2030 y en sus Objetivos de Desarrollo Sostenible propone:

Se impulsará la paridad de género y la igualdad de acceso a cargos directivos en el sector público y privado, con medidas de acción afirmativa. El acceso a la justicia, la erradicación de la violencia basada en género y la atención integral a sus víctimas serán garantizados. Así, se establece desde ya un frontal apoyo para que no haya “ni una menos”. Se verán avances, además, para alcanzar la corresponsabilidad en el trabajo del cuidado y la sostenibilidad de la vida; algo que creará oportunidades para la autonomía y la participación de las mujeres en otras esferas. (Senplades, 2017, p. 32)

En referencia a los párrafos anteriores es un compromiso no sólo del gobierno sino del sector empresarial y de la sociedad en general el unir esfuerzos en miras de cumplir lo propuesto con relación a la igualdad de género. De ahí que, contar con información referente a la situación de la mujer en el país es de suma importancia para tener un panorama global que permita la adecuada toma de decisiones hacia el cumplimiento de lo que se propone lograr a nivel de los organismos nacionales e internacionales con respecto a la igualdad de acceso a cargos directivos.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

### **La mujer latinoamericana en el ámbito laboral.**

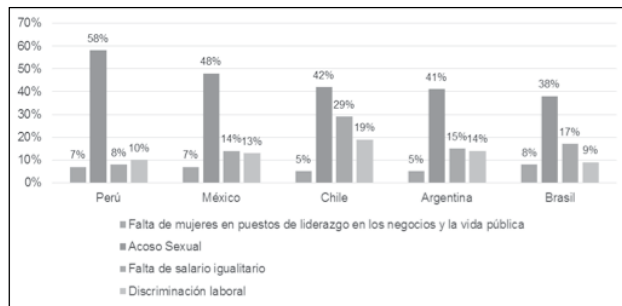
La preocupación por la desigualdad de género en todos los ámbitos y principalmente en el laboral es una realidad de la mayoría de países a nivel mundial. Las cifras presentadas en este contexto reflejan una situación preocupante, por lo que los gobiernos han tratado de dar soluciones a través de varias iniciativas globales y locales como las mencionadas anteriormente.

Como parte de los referentes numéricos de la situación de la mujer en el mundo frente a la igualdad de género, la empresa internacional IPSOS en colaboración con International Women’s Day, presentaron estadísticas como resultado de una encuesta realizada en 27 países pertenecientes a los diferentes continentes del planeta. Dichos resultados se presentaron en un informe por el día internacional de la mujer del año 2018, donde al referirse al porcentaje de mujeres que ocupan el cargo de dirección general, mencionan que “todos los países sobreestiman por mucho el porcentaje de CEOs en las 500 empresas más grandes del mundo. La cifra real es

de 3% mientras que el estimado promedio va de 19% hasta 29% en Malasia, México y Perú” (Ipsos, 2018, p. 20), es así que la percepción de los encuestados supera la realidad de las cifras reales de la situación de las mujeres en cargos directivos.

Según el mismo estudio, entre los principales problemas que afrontan las mujeres sobre igualdad, se muestran en la figura 2, donde resalta principalmente el acoso sexual, que en muchas ocasiones por miedo o desconocimiento de las leyes, no es denunciado; otro de los problemas es la falta de un salario igualitario frente a los cargos ocupados por hombres, lo que refleja que todavía en el mercado laboral, no existe equidad de género, se encuentra también la discriminación laboral, que generalmente se presenta por el tema de la maternidad, en el otorgamiento de permisos y los costos que puede implicar, y en menor proporción se encuentra la falta de mujeres en puestos de liderazgo en los negocios y la vida pública. Esto puede ser el resultado de que la mujer enfrenta problemas tan complejos de superar, que llegar a un puesto de liderazgo queda relegado a un segundo plano, por lo tanto, se evidencia la necesidad de tomar acciones que le permitan a la mujer lograr equidad laboral en el mundo empresarial.

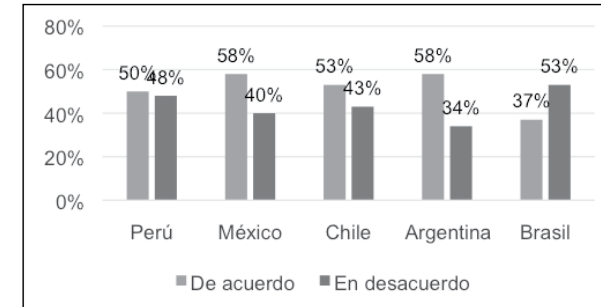
Figura 2. Principales problemas que afrontan las mujeres sobre igualdad.



Fuente: elaboración propia a partir de Ipsos (2018).

Por otra parte, la percepción de los encuestados de la investigación realizada por la empresa IPSOS, respecto a si se ha avanzado en acciones sobre la igualdad de derechos para las mujeres, el resultado es que en su mayoría responden que sí están de acuerdo; lo que refleja la esperanza que se tiene tanto en gobiernos y empresas por buscar los mejores mecanismos para lograr la igualdad de género que afecta no solo a nuestros países latinoamericanos, sino que representa un problema mundial.

Figura 3. Percepción sobre logros en materia de igualdad de derechos para las mujeres.



Fuente: elaboración propia a partir de Ipsos (2018).

Como se observa en la figura 3, en los países analizados la percepción de que los esfuerzos por avanzar sobre el tema de derechos igualitarios, tanto para hombres como para mujeres, supera en la mayoría de casos el 50%, es decir que aún queda espacio para el desarrollo de acciones gubernamentales, empresariales e investigaciones que fomenten una estructura organizacional, donde la mujer pueda desarrollarse en todos los niveles jerárquicos, sin ser objeto de discriminación de algún tipo.

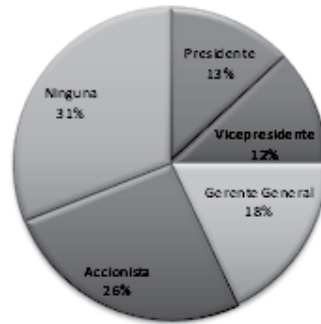
### Liderazgo empresarial de la mujer en Ecuador.

En el marco de la búsqueda de la equidad de género se ha creado en nuestro país un concurso a nivel empresarial denominado “El talento no tiene género” bajo el auspicio de Women for Women Ecuador, la Cámara de Industrias y Producción y PricewaterhouseCoopers (PwC) como socio técnico; en su segunda edición participaron 31 empresas multinacionales y 60 empresas nacionales constituidas legalmente en el país, resaltando como principal resultado que “solo el 10% de cargos gerenciales son ocupados por mujeres en el Ecuador” (EKOS, 2017).

Desde esta misma perspectiva, la empresa Deloitte en un estudio realizado en 94 empresas nacionales y multinacionales en Ecuador, presenta estadísticas sobre la participación de las mujeres ejecutivas en los principales cargos de dirección, donde se evidencia que a pesar de los esfuerzos y logros que está realizando la mujer en el mundo empresarial, como se puede observar en la figura 4 existe poca participación de las mujeres ejecutivas en altos cargos

de dirección, lo que demuestra que todavía falta mejorar estas cifras para una equidad real en el ámbito laboral.

Figura 4. Participación de Mujeres ejecutivas en los principales cargos de dirección.



Fuente: Elaboración propia a partir de Deloitte (2018).

Sin duda para tomar acciones hay que estar bien informados, por tanto el gobierno a través del INEC, institución encargada de generar las estadísticas oficiales para la toma de decisiones de la política pública, ha desarrollado un libro digital denominado “Atlas de Género”, donde se visualiza a través de mapas temáticos e indicadores la situación de hombres y mujeres en diferentes áreas, que incluye datos por provincias, cantones y parroquias. En la tabla 2 se presentan los resultados de la población masculina y femenina económicamente activa empleada como directores y gerentes:

Tabla 2. Población económicamente activa ocupada del Ecuador desagregada por población masculina y femenina por provincia empleada como directores y gerentes.

Código	Provincia	Población masculina			Población femenina			Población Total
		Directores y Gerentes	% Directores y Gerentes	Participación por provincia	Directores y Gerentes	% Directores y Gerentes	Participación por provincia	
1	Azuay	4.465	61,11%	4,98%	2.842	38,89%	5,14%	7.307
2	Bolívar	340	62,04%	0,38%	208	37,96%	0,38%	548
3	Cañar	595	65,31%	0,66%	316	34,69%	0,57%	911
4	Carchi	553	66,39%	0,62%	280	33,61%	0,51%	833
5	Cotopaxi	989	62,91%	1,10%	583	37,09%	1,05%	1.572
6	Chimborazo	1.235	61,41%	1,38%	776	38,59%	1,40%	2.011
7	El Oro	3.134	65,09%	3,50%	1.681	34,91%	3,04%	4.815

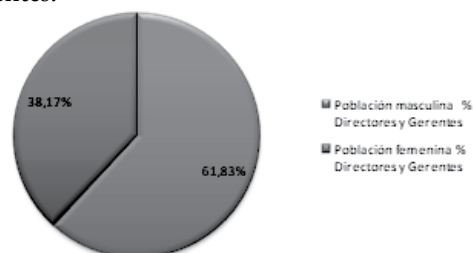
8	Esmeraldas	1.330	64,94%	1,48%	718	35,06%	1,30%	2.048
9	Guayas	24.597	60,99%	27,44%	15.730	39,01%	28,43%	40.327
10	Imbabura	1.851	61,27%	2,07%	1.170	38,73%	2,11%	3.021
11	Loja	1.605	61,95%	1,79%	986	38,05%	1,78%	2.591
12	Los Ríos	3.207	70,41%	3,58%	1.348	29,59%	2,44%	4.555
13	Manabí	5.230	64,18%	5,83%	2.919	35,82%	5,28%	8.149
14	Morona Santiago	386	67,84%	0,43%	183	32,16%	0,33%	569
15	Napo	339	61,08%	0,38%	216	38,92%	0,39%	555
16	Pastaza	386	61,96%	0,43%	237	38,04%	0,43%	623
17	Pichincha	32.687	60,74%	36,47%	21.128	39,26%	38,19%	53.815
18	Tungurahua	2.594	61,08%	2,89%	1.653	38,92%	2,99%	4.247
19	Zamora Chinchipe	299	68,42%	0,33%	138	31,58%	0,25%	437
20	Galápagos	321	54,97%	0,36%	263	45,03%	0,48%	584
21	Sucumbios	603	67,15%	0,67%	295	32,85%	0,53%	898
22	Orellana	402	67,22%	0,45%	196	32,78%	0,35%	598
23	Santo Domingo	1.507	61,71%	1,68%	935	38,29%	1,69%	2.442
24	Santa Elena	955	65,01%	1,07%	514	34,99%	0,93%	1.469
90	Zona en estudio	23	67,65%	0,03%	11	32,35%	0,02%	34
	Total	89.633	61,83%	100,00%	55.326	38,17%	100,00%	144.959

Fuente: Elaboración propia a partir de Valle, C., (2018) Atlas de Género. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Quito, Ecuador.

De los resultados presentados en la tabla 2, es interesante analizar la participación por provincia según el número de mujeres que ocupan cargos de directoras y gerentes; donde se destacan las provincias de Pichincha con el 38.19 % y Guayas con el 28.43% por tener el mayor número de mujeres en éstos cargos. Por otro lado, las provincias que menos participación de mujeres en cargos de directoras y gerentes son en su mayoría las provincias del Oriente como Zamora Chinchipe con el 0,25%, Morona Santiago 0,33%, Orellana 0,35%, Napo 0,39%, Pastaza 0,43%.

En la figura 5 se presenta el resultado global en cuanto al grupo de ocupación como directores y gerentes en los que se considera la población económicamente activa de las diferentes provincias del Ecuador, ésta se encuentra principalmente concentrada en la población masculina con un 61,83%, ratificando que todavía los hombres representan la mayoría cuando se trata de ocupar cargos directivos.

Figura 5. Población económicamente activa ocupada del Ecuador desagregada por población masculina y femenina empleada como directores y gerentes.



Fuente: Elaboración propia a partir de Valle, C., (2018) Atlas de Género. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Quito, Ecuador.

Al hablar del mundo empresarial, también habría que considerar que en el Ecuador “el 90% de empresas tienen origen familiar” (Quishpi, 2017); y el papel de la mujer en cargos directivos en este tipo de empresa igualmente ha tomado impulso; pues como lo menciona Garzino & Rossi, (2016) “también en la empresa familiar, la mujer forma parte, cada vez más, del cuadro directivo y emocional, algo que sin duda enriquecerá y fortalecerá a este tipo de compañías en el futuro” p. (46). De tal manera, que independientemente de si la mujer ocupa cargos de dirección en una empresa pública, privada bajo relación de dependencia, o como emprendedora independiente, es necesario se respeten las características propias, se erradique la discriminación y se dé un ambiente de igualdad de oportunidades.

## CONCLUSIONES

Si bien es cierto que en lo referente a las formas y estilos de la gestión directiva las mujeres poseen habilidades para gestionar el hogar y la familia, esto no les impide ser eficientes y llevar al éxito a la empresa que dirigen.

Aunque por mucho tiempo la mujer se ha visto limitada solamente a ocupar puestos de nivel operativo en las empresas, con significativas brechas salariales; se están desarrollando esfuerzos por las agendas a nivel mundial, como la Agenda 2030, orientados a impulsar la equidad de género y el liderazgo femenino en el mercado laboral.

El liderazgo empresarial no depende de un género, sino de las características, destrezas, carisma, entre otras cualidades que permitan llevar al éxito a una empresa, por tanto las mujeres tienen las mismas competencias que los hombres de ocupar cargos directivos y demostrar sus habilidades de liderazgo.

En lo referente al liderazgo empresarial de la mujer en Ecuador, su participación en cargos ejecutivos es todavía muy escasa, por lo que se necesita el desarrollo de ambientes laborales inclusivos, así como también crear programas que permitan identificar las barreras que están impidiendo dar impulso a las capacidades de liderazgo de las mujeres a nivel directivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asamblea Nacional del Ecuador. (2015). Constitución de la República del Ecuador. Recuperado 10 de junio de 2018, a partir de <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/contenido/constitucion-de-la-republica-del-ecuador>
- Avolio, B. E., & Di Laura, G. F. (2017). Progreso y evolución de la inserción de la mujer en actividades productivas y empresariales en América del Sur. *Revista CEPAL*.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). III Cumbre Empresarial de las Américas. La mujer como protagonista de la economía del siglo XXI. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado 10 de junio de 2018, a partir de <https://www.bidceosummit.com/documentos-tecnicos/>
- Blasco, P., Brusca, I., Esteban, L., & Labrador, M. (2016). La satisfacción de las mujeres empresarias: Factores determinantes. *Contabilidad y Negocios*, 11(21).
- CEPAL. (2016). Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Recuperado 6 de junio de 2018, a partir de <http://www.sela.org/media/2262361/agenda-2030-y-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible.pdf>
- Contreras Torres, F., & Barbosa Ramírez, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(39).
- Cruz, V., Salanova, M., & M Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*(25).
- Deloitte. (2018). Mujeres Ejecutivas 2018. Una radiografía de las mujeres ecuatorianas. Recuperado 10 de junio de 2018, a partir de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/mujeres-2018.html>
- Ekos. (2017). Sólo el 10% de cargos gerenciales son ocupados por mujeres en Ecuador. Recuperado 24 de septiembre de 2018, a partir de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10005>



- España, N. L. (2014). Competencias administrativas en mujeres empresarias.
- Estrada, M. R. (2015). Liderazgo: desarrollo de habilidades directivas (Vol. 6): Editorial El Manual Moderno.
- Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(77).
- Forero, S. M. (2016). Participación de la mujer profesional de la Contaduría Pública en cargos que implican alto liderazgo y toma de decisiones. Universidad Militar Nueva Granada.
- Garzino, L., & Rossi, V. (2016). Rol de la mujer de empresas familiares. Toma de decisiones y conducción gerencial. Diferencias entre primera y segunda generación.
- Ipsos. (2018). Día Internacional de la mujer: Percepciones equivocadas sobre igualdad en el mundo y la necesidad de impulsar el lema Press for Progress. Recuperado 8 de julio de 2018, de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-03/día\\_internacional\\_de\\_la\\_mujer\\_2018\\_ipsos.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2018-03/día_internacional_de_la_mujer_2018_ipsos.pdf)
- Medina-Vicent, M. (2015). Aproximación al estudio del liderazgo femenino a través del modelo transformacional.
- Moreno, E. N., Quispe Avila, J., Velarde Rondinel, B., & Velásquez Nunura, C. A. (2017). Conflictos en la vida laboral y familiar de la mujer ejecutiva en Lima Metropolitana.
- Núñez, T., & Estebaranz García, A. (2014). Liderazgo y ciudadanía empresarial: Qué podemos aprender de las mujeres líderes en las empresas andaluzas.
- ONU Mujeres. (2016). PRINCIPIOS PARA EL EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES EN LAS EMPRESAS.
- Quishpi, L. (2017). El 90% de empresas tienen origen familiar en Ecuador. *Revista Negocios. Estrategias de éxito.*, 012, 52.
- Rebollo, M. Á., Rodríguez Díaz, R., & Jiménez Cortés, R. (2016). Gestión y liderazgo empresarial con perspectiva de género: voces y experiencias. *Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia*(11), 329-350.
- Rodríguez, L., del Carmen, M., Ornelas, C., Estela, C., Silva Olvera, M. d. I. A., & González, Y. (2014). Desafíos De La Mujer Empresaria Y Su Relación Con Factores Culturales Familiares (Challenges of Women Entrepreneurs and Their Relationship with Family Cultural Factors).
- Senplades. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida. Recuperado 10 de junio de 2018, a partir de <http://www.planificacion.gob.ec/biblioteca/>
- Valle, C. (2018). Atlas de Género. Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Quito, Ecuador.