

## LIDERAZGO EMPRESARIAL: CLAVE EN LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN EL SECTOR EMPRESARIAL

*(BUSINESS LEADERSHI: AGAINST THE PARTICIPATION OF WOMEN IN THE COMPANY)*

Nelly Manjarrez Fuentes – PhD

Coordinadora de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica Estatal Quevedo,

[nmanjarrez@uteq.edu.ec](mailto:nmanjarrez@uteq.edu.ec)

Econ. Jhon Boza Valle PhD,

Coordinador de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica Estatal Quevedo,

[jboza@uteq.edu.ec](mailto:jboza@uteq.edu.ec)

Ing. Emma Mendoza MSc

Docente investigador de la Universidad Técnica Estatal Quevedo

[emendoza@uteq.edu.ec](mailto:emendoza@uteq.edu.ec)

Ing. Mariela Andrade Arias PhD,

Subdecana Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo,

[mandrade@uteq.edu.ec](mailto:mandrade@uteq.edu.ec)

### RESUMEN

El liderazgo tema de importancia y de interés a lo largo de la historia, en este sentido algunos investigadores han tratado el termino en variadas dimensiones y desde diferentes perspectivas, en paralelo al tema del liderazgo está la participación de la mujer, que en el último siglo ha sido valorada y visibilizada, demostrando su espíritu emprendedor, derribando los estereotipos, enfrentando las barreras sociales, económicas y políticas. Razón por la que en los últimos años, la participación de estas, registra aumentos significativos en todos los contextos ya sea este social, político y empresarial; en la generación incluso de empleos con los emprendimientos desarrollados, sin embargo su participación en altas posiciones jerárquicas dentro de una organización aun es débil con una tendencia a incrementar; en este sentido el objetivo de este trabajo es presentar el rol de liderazgo de las mujeres empresarias y las barreras que enfrentan para el crecimiento en el ámbito empresarial, el problema estudiado es la participación inequitativa en cargos de jerarquía, por los estereotipos supuestos del género femenino, más sin embargo en contario, los roles de liderazgo aceptados por la mayoría de las culturas defiende a la mujer como una gran gestora. En la investigación se utilizaron los métodos histórico tendencial y el analítico, a través de la revisión bibliográfica de la Responsabilidad Social, desde una mirada general, la práctica de gestión se tiene que realizar desde la ética y las funciones gerenciales de las empresas.

**Palabras Clave:** liderazgo en las mujeres, genero, emprendedor

### ABSTRACT

The leadership topic of importance and interest throughout history, in this sense some researchers have treated the term in various dimensions and from different perspectives, parallel to the issue of leadership is the participation of women, who in the last century it has been valued and visibilized, demonstrating its entrepreneurial spirit, breaking down stereotypes, facing social, economic and political barriers. Reason why in recent years, the participation of these, registered significant increases in all contexts whether this social, political and business; in the generation of jobs with developed enterprises, however, their participation in high hierarchical positions within an organization is still weak with a tendency to increase; In this sense, the objective of this paper is to present the leadership role of women entrepreneurs and the barriers they face for growth in the business world, the problem studied is the inequitable participation in positions of hierarchy, for the supposed stereotypes of the female gender , however, in contrast, the leadership roles accepted by most cultures defends women as a great manager. In the research the historical trend and analytical methods were used, through the bibliographic review of Social Responsibility, from a general view, the management practice has to be done from the ethics and management functions of the companies.

**Keywords:** leadership in women, gender, entrepreneur

## INTRODUCCIÓN

El nuevo escenario socioeconómico, político mundial, durante las dos últimas décadas, han impactado profundamente en la estructura del empleo, afectando de manera distinta a aquellos grupos que conforman la clase trabajadora en América Latina y el Caribe.

En el campo laboral es evidente el claro desequilibrio que existe entre mujeres y hombres, productos de los estereotipos, cuyos resultados se ven manifestados en el índice de participación económica femenina y se ve reflejado en el desempleo que sobre lleva las mujeres. Esta desigualdad es una de las dificultades que encuentran muchas mujeres al insertarse en las empresas sean públicas o privadas y mucho menor en cargos de alto nivel, a pesar de que en los últimos años la participación de las mujeres en cargos directivos ha ido en aumento, aun cuando tienen una carrera profesional, para ocupar puestos de responsabilidad laboral. Además, son pocas las que ocupan puestos directivos, tanto en la administración pública como en el sector privado, y todavía es mucho menor el porcentaje de aquéllas que desempeñan cargos de alto nivel.

Según investigaciones, se evidencia que el incremento a la inserción laboral es significativo, también se evidencia que existen normativas que precisan la inclusión de la mujer, lo que implica que es un crecimiento paulatino; sin embargo, hay que reconocer la existencia de una problemática característica de la mujer profesionista que ocupa puestos de mando.

La fuerza laboral constituye uno de los fenómenos más relevantes activos y un aumento de empleos técnicos y profesionales ocupados por ellas. Esto se relaciona con una serie de factores: la disminución de las tasas de fecundidad, un mayor acceso a la educación, mayor necesidad de los hogares de contar con mayores ingresos, crisis económicas y patrones culturales que favorecen el ejercicio por parte de las mujeres de roles tradicionalmente asociados a los hombres (Fischer & Chávez 2015)

En los últimos años las empresas, enfocadas a brindar servicios, han sufrido profundos cambios en la última década, teniendo como antecedente central a la efigie de liderazgo en las diferentes áreas, que ha visto reflejado sus resultados, en el correcto trabajo en equipo, con los colaboradores empresariales y la interacción con los clientes, sin embargo de acuerdo con los datos existente y la alta gerencia sigue estando a cargo principalmente de varones, situación evidentemente inequitativa, si se consideran las actuales condiciones de las mujeres a nivel educativo y social, (Franco, Reyes & Cuadrado, 2017)

El propósito de este estudio es abordar esta problemática a partir de una revisión documental que dé cuenta de la situación actual de la mujer en el mundo laboral y analizar los estereotipos barreros que le han impedido ocupar altos cargos en las empresas, en proporciones similares a las de los hombres.

## Fundamentos Teóricos

Los estereotipos y barreras de la participación de las mujeres en cargos directivos.

La escasa presencia de mujeres en los niveles jerárquicos más altos de las empresas este fenómeno se trata de una situación que, por una parte, demuestra las nuevas oportunidades que les ofrece el mercado a las mujeres por otro lado, refleja las barreras que encuentran para ascender a niveles altos de la jerarquía y para desempeñarse en dichos niveles, donde se agudizan algunos de los procesos de segregación laboral por los estereotipos que afectan al conjunto de las mujeres.

Los estereotipos es una creencia acerca de los atributos personales de un grupo de personales, también son una representación cognitiva de un grupo, que se desarrollan al asociar a un grupo tanto características como emociones particulares, además son inexactos se generalizan y son resistente a nueva información según Myers (2005); Smith y Mackie (1997); Smith y Mackie (1997); Los mismos autores afirman que los estereotipos se pueden cambiar, aunque no fácilmente, dado que son impresiones iniciales acerca de los grupos y tienden a imprimirse con un poder duradero, (Martínez, Camacho, 2017)

De acuerdo con Worchel et al. (2000) los estereotipos se definen como la creencia de que los miembros de un grupo comparten una característica particular. Por ejemplo: “Los viejos son débiles”, “las mujeres no saben conducir”.

La Psicología social estudia los diferentes estereotipos religiosos, políticos, de raza, edad, clase, nivel socioeconómico, lugar de origen (país, ciudad, municipio), género, sexo, rasgos fenotípicos,

profesionales y culturales entre otros; es por esto que autores como Smith y Mackie (1997) indican que tanto estereotipos como prejuicios, al estar enraizados profundamente en las normas sociales de una cultura, facilitan que las personas las aprendan de forma natural, como parte de su crecimiento y conducta, (Martínez, Camacho, 2017).

En paralelo existe diversas definiciones y aproximaciones para el concepto de prejuicio, se encuentra una correlación en ellas respecto a considerarlo como una barrera negativa de la posición de la mujer en niveles de alta dirección según varios autores (Allport, 1954; Franzoi, 2007; Myers, 2005; Rodrigues, 2004, Assmar y Jablonsky, 2004). Los prejuicios son actitudes y se refieren al aspecto afectivo ya sea positivo o negativo. Un ejemplo de ello es la actitud hacia las personas extranjeras según su país de origen. Adicionalmente, sostienen que la mayoría de personas utilizan el término prejuicio desde actitudes negativas. Asimismo, proponen que los prejuicios son parte de la naturaleza humana y que se encuentran entrelazados entre la red de las relaciones entre los individuos (Martínez, Camacho, 2017).

La discriminación de género constituye una de las mayores barreras para el acceso de cargos de jerarquía de alta responsabilidad. Actualmente la sociedad todavía funciona bajo un sistema de desventaja femenina, en el que la estratificación por sexos descansa en la división del trabajo, esto es dentro de la familia, en el trabajo generador de recursos económicos es el que se privilegia y permite elevar el status del individuo. El acceso de las

mujeres a cualquier tipo de actividad remunerada se encuentra restringido por los hombres, sobre todo si se trata de empleos a nivel directivo. (Martínez, Camacho, 2017)

Uno de los ámbitos de discriminación de género más analizado es el salario constituyéndose en una de las barreras justificada en prejuicios a las mujeres, lo que les impide el ascenso a posiciones de alta jerarquía, quedándose así estancadas en niveles medios de dirección, de acuerdo a varios autores (Burke y col. 1992; Guy 1992; Naff 1994; Powell 1999; Van Vianen y Fischer 2002, y Montesinos 2005), como a organismos internacionales (OIT 2004), Dicha barrera impide a muchas mujeres, alcanzar posiciones en instituciones en cargos directivos y promocionarse aun teniendo capacidad personal y profesional (Sarrió, Barberá, Ramos y Candela 2002).

En los últimos años, se han producido cambios en nuestra cultura con respecto al rol de la mujer en los diferentes espacios de actuación, “los estereotipos de género, las creencias generalizadas acerca de los rasgos que supuestamente poseen hombres y mujeres y que distinguen a un género del otro siguen estando vigentes” (Fischer & Chávez 2015)

En paralelo estudios han demostrado las condiciones en las que se da esta inserción laboral el empleo femenino ha contribuido a que las mujeres aumenten sus grados de independencia personal, su autonomía económica y sus posibilidades de realización personal, todo lo cual ha tensionado roles tradicionalmente asignados a hombres y mujeres en

el ámbito de la producción y la reproducción respectivamente, de igual manera asiste a un reconocimiento de la conveniencia de la incorporación de ciertas características asociadas a las mujeres para el funcionamiento de las organizaciones, destacándose el tema del liderazgo<sup>1</sup>. Se ha señalado que hoy las organizaciones necesitan transformar sus estructuras altamente jerarquizadas por otras horizontales, flexibles y multiculturales, y adoptar estilos de liderazgos transformacionales, (Godoy & Mladinic 2009)

Las que enfrentan las mujeres son variadas y en diferentes momentos de sus trayectorias laborales, y que no siempre son invisibles para ellas: prejuicios sobre los intereses que guían sus trayectorias laborales y sobre su presencia en cargos de dirección, particulares resistencias al liderazgo femenino y aspectos que desafían el balance entre trabajo y responsabilidades familiares. Lo que se desprende de estos distintos estudios es que muchas de las dificultades más importantes que deben enfrentar las mujeres que quieren acceder a cargos de dirección se relacionan con asociaciones conscientes e inconscientes, ampliamente compartidas, que predominantemente relacionan rasgos y conductas estereotípicamente masculinas con roles de liderazgo (Godoy & Mladinic 2009)

Actualmente se reconocen causas que logran influir en que se presente este hecho; entre ellos se identifican: los estereotipos de género, la segregación del mercado laboral, la discriminación laboral, el acoso sexual y el acoso psicológico en el trabajo, las menores oportunidades de ascenso

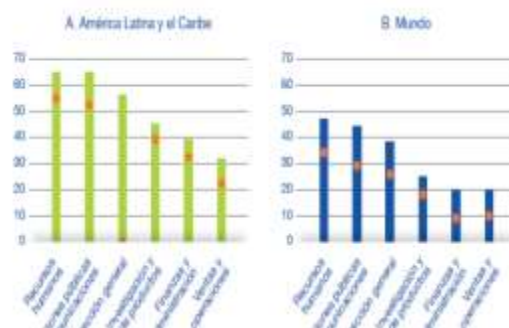
laboral, la ausencia de una política laboral consolidada que favorezca la conciliación de la vida laboral y familiar, las barreras a la hora de compartirlas responsabilidades domésticas y del cuidado de los/as hijo/as, factores internos que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad, la baja eficacia en cuestiones tradicionalmente masculinas y escasa formación en las consideradas femeninas

### Metodología

Los métodos utilizados en la investigación son: el histórico tendencial y analítico, cuya metodología se fundamenta en revisión de literatura especializada los estereotipos y las barreras que se enfrentan las mujeres al ostentar cargos directivos visto holísticamente, aborda a partir de un análisis general, de acuerdo a estudios e informes a partir de la inclusión como parte del desarrollo socioeconómico de la misma.

### Análisis y Discusión de Resultados

Según Organización Internacional del Trabajo (2017), una encuesta realizada a 5.404 directores de todo el mundo reveló que el 74% de las Mujeres en cargos directivos se desempeñaron como asistentes en sus empresas antes de llegar a dicha posición, frente a un 60% en el caso de los hombres (Grant Thornton, 2015). En América Latina, el 78% de las mujeres en cargos directivos ocuparon primero cargos de asistentes, tal como se aprecia en el gráfico 1.



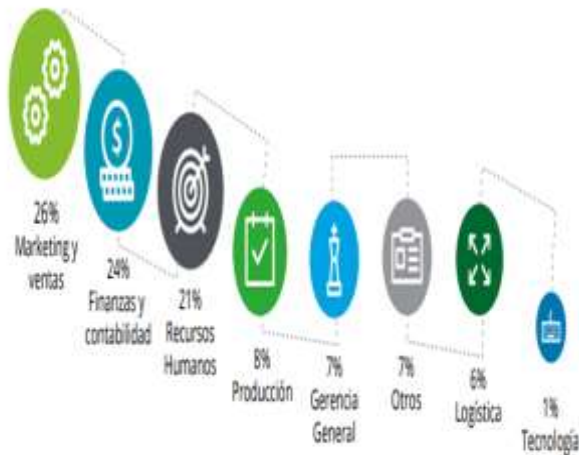
Según gráfico 1. Concentración de mujeres en cargos funcionales de apoyo gerencial, América Latina y el Caribe (A) y el Mundo (B).

El estudio de mujeres ejecutivas realizado anualmente por Deloitte, tiene como finalidad obtener una medición entre las principales empresas del país, del impacto de las mujeres ejecutivas en el mercado laboral ecuatoriano. Participaron en el estudio 100 empresas nacionales y multinacionales de varias industrias.

Porcentaje de mujeres en puestos estratégicos del total de mujeres que laboran en su organización, los resultados presentados referentes a ¿cuántas mujeres ocupan puestos estratégicos (nivel medio alto)? Del porcentaje de mujeres en las organizaciones, un 68% de los encuestados opina que tienen hasta 10 ejecutivas en puestos estratégicos de mando medio y alto (frente al 65% del 2016 anterior). Así también, el 21% de las empresas registra de 10 a 20 mujeres en puestos ejecutivos (18% el año anterior), mientras que se registra únicamente un 3% de 20 a 30 mujeres en altos mandos. Así también, un 4% registra un entre 30 a 40 mujeres y más de 40 mujeres entre su personal con puestos estratégicos de nivel medio alto y alto. A pesar de tener mejores índices que el año anterior, continúa la tendencia del predominio de

ejecutivos en la mayoría de empresas (Deloitte, 2017)

Áreas principales donde se encuentran ¿Cuáles son las tres principales áreas en su empresa que concentran a la mayoría de ejecutivas? (RR, HH, Marketing, etc.) Las áreas donde se destacan las mujeres ejecutivas son principalmente el área de marketing y ventas con un 26%, finanzas con 24% y recursos humanos con 21% manteniendo la tendencia de ser las áreas con mayor presencia de ejecutivas. Entre otras áreas, se encuentran: producción con un 8%, gerencia general con 7% el cual registra un aumento frente al año anterior (4%), y la dispersión entre otras áreas (7%), seguido de logística (6%) y tecnología (1%). (Deloitte, 2017)



Según Figura 2. Participación de las mujeres en las distintas áreas de las empresas, América Latina y el Caribe

En paralelo se hizo un análisis de las políticas de flexibilidad laboral en las empresas: Según estudios se evidencia ¿qué políticas de flexibilidad laboral existen para madres ejecutivas? Entre las que se

destacan son: permisos especiales relacionados con la familia con el 33% notando que disminuye dos puntos frente al año anterior (35%). Le siguen flexibilidad de horarios con el 23%, el período de maternidad y lactancia que beneficios que exige la Ley (19%) y el trabajo desde casa un (13%), son beneficios que no todas las empresas tienen políticas establecidas, estas se muestran flexibles en cuanto a permisos, horarios, entre otros. Según estudios se evidencia (Organización Internacional del Trabajo, 2017)

A escala regional, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que, a fines de 2017 por primera vez se registró una tasa de participación laboral de las mujeres superior al 50%. Este porcentaje fue considerado como “una cifra sin precedentes en los mercados de trabajo de la región”. El organismo afirma que hay cifras por cambiar como la tasa de participación de las mujeres es de menos 25 puntos porcentuales frente a la de los hombres, que es de 74,4 por ciento, según los últimos datos del informe Panorama Laboral de América Latina y el Caribe 2017. La diferencia también se mantiene en el caso de la tasa de ocupación que registra la oferta de empleos. Las mujeres registraron una tasa de 45%, mientras que la tasa de los hombres se ubicó en 68%.

Las empresas se enfrentan a retos desde las condiciones socioeconómicas y políticas en las que se encuentran inmersas las organizaciones, tales como entornos complejos, globalización, economías emergentes e interdependientes, mayor competencia mundial, tendencias más globales que locales y

cambios demográficos y tecnológicos, lo que avoca a un alto grado de incertidumbre, Estas circunstancias imponen a las empresas y a los líderes importantes retos. Otro elemento de segregación debido a las políticas de asignación y jerarquización de funciones organizacionales, donde el estereotipo es el compromiso hacia la empresa y es evaluada en el caso de las mujeres frecuentemente está sujeto principalmente a sus responsabilidades en el hogar, lo que se condiciona en relación al proyecto de vida personal, (Contreras, Pedraza, Mejía, 2012)

Por otro parte un proceso importante para la gestión del talento humano en las empresas, implica replantear la definición de roles y responsabilidades en el campo laboral, fundamentado principalmente en un modelo masculino que deja de lado la naturaleza misma de la condición femenina.

### **Conclusiones**

A pesar de que se han visto otros escenarios de participación para las mujeres, éstas continúan siendo discriminadas en mayor medida que los hombres en el mercado laboral y los estereotipos se encuentran relacionadas con los prejuicios y las formas de discriminación en el contexto laboral latinoamericano, por medio de la revisión de artículos y reportes de investigación empírica desarrollados durante la última década.

Pese a que se han abierto varios escenarios de participación para las mujeres, éstas continúan siendo discriminadas en mayor medida que los hombres en el mercado laboral Este punto es congruente con lo que sostienen (Martínez y Camacho 2017) cuando indican que los estereotipos

parecen no poder modificarse con la misma velocidad que las transformaciones sociales.

Fischer y Chaves (2015) afirman que existe una inequidad entre hombres y mujeres, los resultados de dicha situación perjudican a las mujeres y son los hombres los más favorecidos. Como en el caso de incursionar en puestos de decisión y de liderazgo, en los últimos años se ha visto que tiene la capacidad de desenvolverse en diferentes escenarios al mismo tiempo; como es el caso del hogar, lo académico y lo laboral mostrando resultados y superando las expectativas.

A partir de los hallazgos resultados sobre los cargos de alta jerarquía de esta revisión temática es pertinente mencionar que, a pesar del progreso logrado en la participación de la mujer en las organizaciones, las mujeres que buscan ocupar puestos de liderazgo siguen ocupando puestos de baja y media jerarquía a causa de una barrera invisible, así se aprecia que el informe Panorama Laboral 2017 de América Latina y el Caribe, donde las empresas registran más del 50% en la participación laboral y el 18% en puestos ejecutivos frente a los hombres del 65%.

Así pues, se evidencia que actualmente se perpetúa el reto de la mujer de llegar a la cima de las organizaciones, demostrando que pueden asumir puestos de responsabilidad por mérito, así como por sus capacidades laborales e interpersonales.

En este sentido es importante avanzar este es el momento de continuar trabajando y asegurarnos de romper las barreras y utilizar el potencial de todo el

talento del que disponemos y potenciar el liderazgo de las mujeres.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Contreras Torres, Pedraza Ortiz, Mejía Restrepo (2012) La mujer y el liderazgo empresarial. Universidad del Rosario, Bogotá-Colombia Divers.: Perspect. Psicol. / ISSN: 1794-9998 / Vol. 8 / No 1 / 2012 / pp. 183-194
- Deloitte (2017) Estudio Mujeres Ejecutivas, donde se analiza la inserción de las mujeres en el mercado laboral ecuatoriano. sexta edición Una radiografía de las ejecutivas ecuatorianas Deloitte Ecuador. <file:///C:/Users/HP%2017/Downloads/Mujeres%202017.Pdf>.
- Fischer de la Vega Chávez Sánchez (2015) Percepción del rol que desempeñan las Mujeres en puestos a nivel directivo del mercado laboral European Scientific Journal February 2015 /SPECIAL/ edición vol.3 ISSN: 1857 – 7881 (Print) e - ISSN 1857- 7431
- Fischer, Laura y Chávez, David (2015): “Percepción del rol que desempeñan las mujeres en Franco Medina, Reyes Salazar, Cuadrado González (2017) Incidencia de los Estilos de Liderazgo en la Satisfacción de los Colaboradores en Empresas de Servicios del Ecuador PODIUM Edición Especial, abril 2017, pp. 41-64 © Universidad Espíritu Santo – UEES ISSN: 1390 - 5473
- Godoy Lorena, Mladinic Antonio (2009) Estereotipos y Roles de Género en la Evaluación Laboral y Personal de Hombres y Mujeres en Cargos de Dirección. Universidad Diego Portales Pontificia Universidad Católica de PSYKHE 2009, Vol. 18, N° 2, 51-64 Copyright 2009 by Psykhe ISSN 0717-0297
- Martínez, Soledad y Bivort, Bruno (2013): “Los estereotipos en la comprensión de las desigualdades de género en educación, desde la psicología feminista”. En: *Psicología & Sociedades*, vol. 25, n°. 3, pp. 549-558. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=309329764009> [03/04/2016].
- Martínez Villegas, Camacho Castañeda, (2017) Estereotipo, prejuicio y discriminación hacia las mujeres en el contexto laboral latinoamericano. Cuestiones de género: de la igualdad y la diferencia. N°. 12, 2017 – e-ISSN: 2444-0221 - pp. 347-364
- Organización Internacional del Trabajo para América Latina y el Caribe (2017) Panorama Laboral 2017, Lima: OIT / Oficina Regional para América Latina y el Caribe, 2017. 156 p. Empleo, desempleo, mercado de trabajo, salario mínimo, brecha de género, estadísticas, condiciones de trabajo, América Latina, América Central, Caribe. 13.01.3 ISSN: 2305-0268 (versión impresa) ISSN: 2305-0276 (versión web pdf)
- Organización Internacional del Trabajo para América Latina y el Caribe (2017) La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe Oficina de Actividades para los empleadores (ACT/EMP) Oficina Internacional del Trabajo Ginebra: OIT, 2017. ISBN: 9789223308476 (impreso) ISBN: 9789223308483 (web pdf )
- Ramos, A., Sarrió, M., Barberá, E., & Candela, C. (2002). Mujeres directivas y demandas organizacionales. *Revista de Psicología Social*, 17 (2), 183-192. [https://www.researchgate.net/publication/256848240\\_Liderazgo\\_de\\_la\\_mujer\\_directiva\\_desde\\_las\\_competencias\\_para\\_la\\_direccion\\_de\\_proyectos\\_estudio\\_en\\_la\\_region\\_de\\_Madrid](https://www.researchgate.net/publication/256848240_Liderazgo_de_la_mujer_directiva_desde_las_competencias_para_la_direccion_de_proyectos_estudio_en_la_region_de_Madrid)