



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

Estudio del impacto del liderazgo femenino y diseño de propuesta
de valor en la mujer colaboradora de Mobilsol.

AUTOR (ES):

Elizalde Ríos, Pamela Andreína
Vásconez Yulán, Adriana Alexandra

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADAS EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTOR:

Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana

Guayaquil, Ecuador

13 de Marzo del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Elizalde Ríos, Pamela Andreína**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____
Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

Guayaquil, a los 13 días del mes de marzo del año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Vásconez Yulán, Adriana Alexandra**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____
Mgs. Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____
Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

Guayaquil, a los 13 días del mes de marzo del año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Elizalde Ríos, Pamela Andreína**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **“Estudio del impacto del liderazgo femenino y diseño de propuesta de valor en la mujer colaboradora de Mobilsol”** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 13 días del mes de marzo del año 2019

LA AUTORA

f. _____
Elizalde Ríos, Pamela Andreína



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Vásconez Yulán, Adriana Alexandra

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **“Estudio del impacto del liderazgo femenino y diseño de propuesta de valor en la mujer colaboradora de Mobilsol”** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 13 días del mes de marzo del año 2019

LA AUTORA

f. _____
Vásconez Yulán, Adriana Alexandra



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Elizalde Ríos, Pamela Andreína**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **“Estudio del impacto del liderazgo femenino y diseño de propuesta de valor en la mujer colaboradora de Mobilsol”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 13 días del mes de marzo del año 2019

LA AUTORA:

f. _____
Elizalde Ríos, Pamela Andreína



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Vásconez Yulán, Adriana Alexandra**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **“Estudio del impacto del liderazgo femenino y diseño de propuesta de valor en la mujer colaboradora de Mobilsol”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 13 días del mes de marzo del año 2019

LA AUTORA:

f. _____
Vásconez Yulán, Adriana Alexandra



Guayaquil, 18 de Febrero del 2019

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Estudio del impacto del liderazgo femenino y diseño de propuesta de valor en la mujer colaboradora de Mobilsol.doc (D48060604)
Presentado	2019-02-18 11:58 (-05:00)
Presentado por	adrinavasconezy@gmail.com
Recibido	sofia.carrillo.ucsg@analysis.orkund.com
	0% de estas 57 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “Estudio del impacto del liderazgo femenino y diseño de propuesta de valor en la mujer colaboradora de Mobilsol”

Estudiantes:

- Pamela Andreína Elizalde Ríos
- Adriana Alexandra Vásconez Yulán

Docente Tutor: Psic. Org. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.

FIRMA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, el centro de mi vida, por su amor y su protección a lo largo de este camino lleno de altos y bajos. A mis padres, por su apoyo incondicional y confianza, a pesar de la distancia siempre están ahí y me motivan a dar lo mejor de mí. A mis hermanos, agradezco su compañía y ayuda, por ser un gran referente en mi vida. A mi familia, especialmente a mis tíos: Graciela, Hugo, Irma, Piedad y Sara que en muchas ocasiones hicieron el rol de mis padres de diversas maneras, gracias porque cada día de esta aventura sentí su apoyo. A Luis, su cariño y alegría me han acompañado en todo momento sobre todo en los momentos difíciles, gracias por ser incondicional. A Adriana y Cristhiam, mis mejores amigos y compañeros, esta etapa fue muy especial, un camino que empezamos juntos lo terminamos de la misma forma. Su amistad es un gran don del cielo para mí.

Agradezco a la Mgs. Sofía Carillo, por su paciencia y ayuda, no solo en este proceso sino a lo largo de la carrera, mi respeto y admiración siempre.

Pamela Andreína Elizalde Ríos

Agradezco en primer lugar a Dios, por inspirar en mi vida el deseo de servir a los demás a través de mi profesión. A mis padres y hermanos por todo el apoyo brindado durante esta etapa de formación. A Boris, por su amor incondicional, por su compañía y motivación. A la Mgs. Sofía Carrillo, por hacer la diferencia y enseñarnos a pensar en grande. A Pamela y Cristhiam, por su dedicación y compañía durante toda la carrera.

De manera especial a la empresa Mobilsol y a sus colaboradores, por la apertura para brindar información y por cooperar activamente en la realización de este trabajo de titulación.

Adriana Alexandra Vásconez Yulán

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo de titulación a mis padres Ulvio y Gladys, por ser mi mejor ejemplo a seguir, todo lo que soy y lo que tengo lleva inscrito su sello, me siento afortunada de ser su hija.

A mi tía y madrina Piedad, que siempre ha estado conmigo y día a día se ha preocupado por mi bienestar, siempre será un gran referente para mí.

A Luis, mi apoyo incondicional, su amor es un gran regalo de Dios en mi vida, aún nos aguardan muchos retos juntos.

A mi abuelita Rosa Delia, fuiste la más clara muestra del amor de Dios, espero me sigas sonriendo desde el cielo, donde añoro algún día volverte a ver.

Pamela Andreína Elizalde Ríos

Dedico este trabajo de titulación a mis padres, Julio y Katiuska, quienes han entregado su vida y lo han sacrificado todo por darnos siempre la mejor educación y valores.

A todas las mujeres que se enfrentan a los desafíos de incursionar en el ámbito laboral; que encuentren siempre el apoyo y motivación para continuar formándose y creciendo profesionalmente.

A Boris, mi fuente de alegría e inspiración.

Adriana Alexandra Vásconez Yulán



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Mgs. Cabezas Córdova, Belén Elizabeth
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Ph.D. Aguirre Panta, David Jonatan
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia
OPONENTE

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	XXII
INTRODUCCIÓN	2
JUSTIFICACIÓN	5
CAPITULO I	6
MARCO TEÓRICO	6
1. LIDERAZGO	6
1.1. Teoría basada en las características	6
1.2. Teorías basadas en el comportamiento	7
1.3. Teorías basadas en la contingencia	9
1.4. El modelo de Fiedler	10
1.5. Teoría situacional de Hersey y Blanchard	11
1.6. Teoría del camino a la meta	13
1.7. Teoría del intercambio líder-miembro	14
1.8. Teorías contemporáneas del liderazgo	14
1.9. Liderazgo Carismático	15
1.10. Liderazgo Transaccional y Transformacional	15
1.11. Liderazgo versus dirección	15
1.12. Liderazgo femenino: desarrollo y reconocimiento	17

2. EMPODERAMIENTO	20
2.1. Orígenes del término	20
2.2. Empoderamiento de la mujer	21
2.3. Dimensiones del empoderamiento	22
2.4. Condiciones para el empoderamiento pleno	22
2.5. Principios de la igualdad de género	23
2.6. Perspectiva de Género	25
2.7. El poder desde la perspectiva de Foucault	27
2.7.1. Aspectos relevantes de Foucault para el enfoque de género	29
3. MARCO LEGAL Y NORMATIVO EN TORNO A LA MUJER EN EL TRABAJO	29
4. MATERNIDAD	33
5. VIOLENCIA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES	36
5.1. Ámbito laboral o lugar de trabajo	36
5.2. Formas de manifestación	37
5.3. Tipos de violencia	37
5.3.1. Violencia psicológica	37
5.3.2. Violencia verbal	38
5.3.3. Violencia física	38
5.3.4. Violencia sexual	39
5.3.5. Violencia simbólica	39

6. EQUILIBRIO VIDA-TRABAJO	40
CAPITULO II	43
ANALISIS DE LA INSTITUCION	43
RESEÑA HISTÓRICA	43
MISIÓN	43
VISIÓN	44
POLÍTICA DE CALIDAD	44
EJES ESTRATÉGICOS	44
CAPITULO III	45
MARCO METODOLOGICO	45
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	45
FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	46
Pregunta de investigación	46
Preguntas secundarias	46
OBJETIVOS	46
Objetivo General	46
Objetivos Específicos	46
ENFOQUE METODOLÓGICO	47
TIPO DE INVESTIGACIÓN	49

MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	49
CAPITULO IV	50
ANALISIS DE DATOS	50
ENCUESTA	50
Enunciados de la encuesta	50
1.1.1 Dimensión Liderazgo	50
1.1.2 Dimensión Desarrollo Profesional	51
1.1.3 Dimensión Reconocimiento	52
Resultados de la encuesta	52
Resultados por dimensiones	56
1.1.4 Liderazgo	56
1.1.5 Desarrollo profesional	64
1.1.6 Reconocimiento	75
ENTREVISTA	85
Entrevista a mujeres líderes del Consorcio Nobis y Mobisol	88
GRUPO FOCAL	99
Análisis del grupo focal	102
CAPITULO V	103
PROPUESTA	103
1. Antecedentes	103
2. Objetivo	104
3. Perfil del Mentee	104

4. Perfil del Mentor	104
5. Duración del programa	104
6. Fases del programa	105
7. Sesiones de trabajo	105
8. Contenido de las sesiones	106
9. Responsable de monitoreo	108
10. Evaluación del programa	109
11. Algunas consideraciones	110
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES	113
REFERENCIAS	114
ANEXOS	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparación entre liderazgo y gestión.....	17
Tabla 2: Escala de Likert	49
Tabla 3: Nivel Jerárquico	54
Tabla 4: Género	54
Tabla 5: Generación	55
Tabla 6: Enunciado 1	57
Tabla 7: Enunciado 2	58
Tabla 8: Enunciado 3	59
Tabla 9: Enunciado 4	60
Tabla 10: Enunciado 5	61
Tabla 11: Enunciado 6	62
Tabla 12: Enunciado 7	63
Tabla 13: Enunciado 8	64
Tabla 14: Enunciado 9	65
Tabla 15: Enunciado 10	66
Tabla 16: Enunciado 11	67
Tabla 17: Enunciado 12	68
Tabla 18: Enunciado 13	69
Tabla 19: Enunciado 14	70
Tabla 20: Enunciado 15	71
Tabla 21: Enunciado 16	72

Tabla 22: Enunciado 17	73
Tabla 23: Enunciado 18	74
Tabla 24: Enunciado 19	76
Tabla 25: Enunciado 20	77
Tabla 26: Enunciado 21	78
Tabla 27: Enunciado 22	79
Tabla 28: Enunciado 22	80
Tabla 29: Enunciado 24	81
Tabla 30: Enunciado 25	82
Tabla 31: Enunciado 26	83
Tabla 32: Enunciado 27	84
Tabla 33: Entrevista a Isabel Noboa, Presidenta del Consorcio Nobis	87
Tabla 34: Pregunta 1	89
Tabla 35: Pregunta 2	90
Tabla 36: Pregunta 3	92
Tabla 37: Pregunta 4	93
Tabla 38: Pregunta 5	94
Tabla 39: Pregunta 6	95
Tabla 40: Pregunta 7	96
Tabla 41: Pregunta 8	97
Tabla 42: Pregunta 9	98
Tabla 43: Pregunta 10	99
Tabla 44: Grupo Focal	101

Tabla 45: Ficha de Monitoreo	109
Tabla 46: Entrevista evaluación	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: La rejilla de liderazgo.....	8
Gráfico 2: El modelo de Fiedler.....	10
Gráfico 3: El modelo de liderazgo situacional de Hersey Y Blanchard	12
Gráfico 4: Teoría del camino a la meta	13
Gráfico 5: Nivel Jerárquico.....	53
Gráfico 6: Género	54
Gráfico 7: Generación.....	55
Gráfico 8: Enunciado 1	56
Gráfico 9: Enunciado 2	57
Gráfico 10: Enunciado 3	58
Gráfico 11: Enunciado 4	59
Gráfico 12: Enunciado 5	60
Gráfico 13: Enunciado 6	61
Gráfico 14: Enunciado 7	62
Gráfico 15: Enunciado 8	63
Gráfico 16: Enunciado 9	65
Gráfico 17: Enunciado 10	66
Gráfico 18: Enunciado 11	67
Gráfico 19: Enunciado 12	68
Gráfico 20: Enunciado 13	69
Gráfico 21: Enunciado 14	70

Gráfico 22: Enunciado 15	71
Gráfico 23: Enunciado 16	72
Gráfico 24: Enunciado 17	73
Gráfico 25: Enunciado 18	74
Gráfico 26: Enunciado 19	76
Gráfico 27: Enunciado 20	77
Gráfico 28: Enunciado 21	78
Gráfico 29: Enunciado 22	79
Gráfico 30: Enunciado 23	80
Gráfico 31: Enunciado 24	81
Gráfico 32: Enunciado 25	82
Gráfico 33: Enunciado 26	83
Gráfico 34: Enunciado 27	84

RESUMEN

El presente trabajo de titulación se realizó en la empresa Inmobiliaria del Sol S.A., perteneciente al Consorcio Nobis. Se analizó la percepción acerca de la equidad de género en relación con las variables: liderazgo, desarrollo profesional y reconocimiento. Se consideró relevante conocer la influencia de Isabel Noboa Pontón, Presidenta Ejecutiva del grupo empresarial, en relación con el liderazgo femenino y empoderamiento de la mujer en la cultura organizacional. Un aspecto adicional que se tomó en cuenta y que se consideró transversal en las variables antes mencionadas fue la percepción acerca de la maternidad en la empresa. Se realizaron entrevistas, encuestas y un grupo focal, al personal de la organización con la finalidad de recolectar información para el análisis. Finalmente, se presentó una propuesta de valor para la mujer colaboradora de la empresa Mobisol a través de un programa piloto de mentoring, que garantice las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional de la mujer.

Palabras Claves: *empoderamiento, equidad de género, liderazgo femenino, desarrollo profesional, reconocimiento, maternidad, mentoring.*

INTRODUCCIÓN

La presencia femenina en las organizaciones ha crecido a lo largo de las últimas décadas. Las mujeres incursionan cada vez más en ámbitos laborales que por siglos fueron considerados trabajos masculinos. Aspectos económicos motivaron inicialmente la inserción de la mujer en el trabajo fuera del hogar, especialmente en la época industrial posguerra. Así mismo, el movimiento feminista aportó en la concientización acerca de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, logrando conquistas como el acceso a la educación universitaria.

Las motivaciones laborales tanto de hombres como de mujeres han cambiado respecto a las anteriores generaciones. El factor económico, la posición social y la jerarquía, han sido reemplazados por otros aspectos como la flexibilidad, la portabilidad, la movilidad, el equilibrio vida personal y trabajo y el desarrollo profesional. Las generaciones más jóvenes se preocupan por encontrar sentido en lo que hacen, sentirse útiles con su trabajo, pero sin que este se convierta en el todo, buscan tiempo para sí mismos.

La mujer en la actualidad advierte la necesidad de comprender su vida de un modo integral, considerando todos los aspectos que la identifican. En medio de los estereotipos existentes, así como de las nuevas ideologías, se ve en la obligación de tomar una postura acerca de su desarrollo profesional, desde el aspecto vocacional, es decir de su identificación con una rama disciplinaria, hasta un proyecto de vida que tome en cuenta aspectos personales como profesionales.

La Organización Internacional del Trabajo (2017) en un informe regional acerca de la participación de la mujer en la gestión empresarial afirma que en el periodo 2006 – 2016, descendió a nivel global en un 2% la participación de la mujer en la fuerza laboral. Sin embargo, a nivel local, es decir América Latina y el Caribe, ascendió la tasa de participación de la mujer en un 1,2%. El estudio explica que los techos de cristal siguen

vigentes, haciendo referencia a los obstáculos que existen para el acceso de las mujeres a posiciones ejecutivas.

Abbot, IBM, Johnson & Johnson, KPMG, Procter & Gamble, entre otras en el 2016 fueron consideradas por la Forbes España como empresas propicias para el desarrollo del liderazgo femenino, a partir de un estudio de la Asociación Nacional de Mujeres Ejecutivas (NAFE). A nivel regional, la empresa BBVA realizó en el 2013 un programa de mentoring para mujeres emprendedoras en España y Bogotá; mientras que la empresa Carrefour Argentina implementó un programa de mentoring para mujeres que ocupan cargos gerenciales en la organización en el año 2016.

De acuerdo al estudio realizado por la consultora multinacional Deloitte (2017) acerca de la inserción de las mujeres en el mercado laboral ecuatoriano, existe cada vez una mayor participación de las mujeres en posiciones ejecutivas como Presidente, Vicepresidente, Gerente General y Accionista. Sin embargo, la presencia masculina en dichas posiciones continúa siendo mayoritaria; lo que demuestra que en nuestro país como en el mundo aún existe desigualdad de oportunidades para que las mujeres accedan a cargos superiores.

La presente investigación se sitúa en la empresa Inmobiliaria del Sol S.A. Mobilsol, del reconocido grupo empresarial Consorcio Nobis, el cual está liderado por la empresaria Isabel Noboa Pontón, considerada como la “Líder empresarial con mayor reputación del Ecuador” por Advance Consultora y la Revista Vistazo en el 2018.

El estudio realizado contempla la participación de la mujer en posiciones ejecutivas en la organización, teniendo en cuenta aspectos referentes a la igualdad de género como remuneración, desarrollo profesional, maternidad, liderazgo y, reconocimiento; para lo cual se utilizaron herramientas para recopilar información como encuestas, entrevistas y grupo focal. A partir de los resultados, y del análisis de datos, se presenta una propuesta de valor para la mujer colaboradora de Mobilsol.

El primer capítulo desarrolla el Marco Teórico sobre el cual se sostiene a nivel académico la investigación. Como fundamentos se han citado teorías acerca del liderazgo, del empoderamiento femenino, perspectiva de género, aspectos legales en relación a la mujer en el trabajo, y violencia.

El segundo capítulo presenta el análisis de la institución, donde se desarrolla el perfil de la organización, describiendo su historia, misión, visión, valores, ejes estratégicos y política de calidad; aspectos que se consideraron relevantes tener en cuenta al momento de realizar la investigación y desarrollar la propuesta.

El tercer capítulo explica el marco metodológico sobre el cual se desarrolla la investigación de campo a través de los instrumentos contruidos y aplicados a la muestra. Se realizaron encuestas al personal administrativo y operativo, entrevistas a mujeres que ocupan cargos jerárquicos superiores y se realizó un grupo focal con mujeres del personal administrativo.

El cuarto capítulo presenta la tabulación y el análisis los datos recopilados durante la investigación, se realizó a modo de síntesis, análisis de cada uno de los instrumentos, para encontrar coincidencias y particularidades que permitan realizar el diseño de la propuesta, de acuerdo a las necesidades encontradas en la organización.

Finalmente, el quinto capítulo desarrolla la propuesta de valor generada a partir de la investigación realizada: un programa piloto de mentoring para las mujeres colaboradoras de la empresa Mobilsol. Para ello se definieron antecedentes, objetivo, perfiles, contenidos del programa, duración, responsables del monitoreo, entre otros detalles relevantes a considerar dentro del programa.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de titulación pretende demostrar la influencia positiva del liderazgo femenino dentro de las organizaciones, al momento de establecer planes de desarrollo profesional y de carrera para la mujer. El estudio se enfoca en crear una propuesta de valor para la mujer colaboradora de Mobilsol.

Es importante conocer el impacto que tiene el liderazgo y empoderamiento femenino por parte de la fundadora del grupo empresarial, así como identificar si esa visión del liderazgo es asumida por el resto de colaboradoras en cargos de dirección. Por ello, es importante evidenciar si existen oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional para la mujer en la organización e identificar qué factores son determinantes para acceder a otras posiciones jerárquicas; así también, es relevante conocer si existe un plan de carrera y sucesión definido y debidamente socializado.

Conviene demostrar la existencia de estereotipos machistas dentro de la organización, manifestados por hombres y mujeres, los cuales pueden ser generados por la cultura nacional; e identificar de qué manera la cultura empresarial acepta o no este tipo de paradigmas. Se hace necesario evidenciar esto, dado la importancia del rol que ejerce la mujer en la sociedad y en el mundo laboral, con la conciencia de las repercusiones prácticas que podría tener esta investigación en la actividad empresarial, aportando con información valiosa, que será de utilidad tanto para la reflexión como para el accionar de la organización.

Las conclusiones quieren dar a conocer el porcentaje de participación de la mujer en cargos directivos, así como el estilo de liderazgo que predomina entre las líderes femeninas, así como contribuir en el desarrollo de planes de formación inclusivos que tengan en cuenta el potencial que tienen tanto la mujer como el hombre de acceder a cargos gerenciales.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1. Liderazgo

A lo largo del tiempo, el liderazgo ha ido evolucionando, desde la forma en como era concebido propiamente y desde la percepción del resto. Diversos autores coinciden en que el liderazgo está relacionado con procesos de cambio dentro de una organización o sistema. “El liderazgo se refiere a tratar con el cambio” (Kotter, citado por Robbins, 2009, p. 385)

Este cambio va en relación a la época y la forma en cómo es concebido el trabajo, su transformación va de la mano de las teorías contemporáneas de la administración y con el advenimiento de las nuevas tecnologías este concepto, aunque se ha ido modificando, no ha perdido su esencia. A continuación se detallan los puntos relevantes de cada teoría y la forma en que han contribuido en la concepción actual de liderazgo.

1.1. Teoría basada en las características

En los años 30, los líderes que imperaban el mundo hablaban del líder en función de cualidades que lo diferenciaban del resto. “Las teorías basadas en las características del liderazgo diferencian a quienes son líderes de quienes no lo son al centrarse en las cualidades y características personales” (Robbins, 2009, p. 386).

Esta teoría se centraba en la búsqueda de atributos de la personalidad: sociales, físicos o intelectuales, además de características que el líder debía reunir como: ambición, energía, deseo de dirigir, honestidad e integridad, seguridad en uno mismo, inteligencia y conocimiento relevante del trabajo.

Estas características ayudarán a determinar quién será un líder tanto eficaz como no eficaz y quien será un subordinado, teniendo en cuenta además el nivel de adaptabilidad a diversas situaciones que debía manejar. La posición del líder estaba dada por la aceptación que tenía de acuerdo al

cumplimiento de las características y cualidades anteriormente mencionadas.

1.2. Teorías basadas en el comportamiento

Llamadas también teorías conductistas del liderazgo, los estudios para estas teorías proponían el conjunto de comportamientos específicos que debía reunir el líder para ser diferenciado del resto (Robbins, 2009, p.389). Para finales de los años 40, la Universidad de Ohio realiza una exhaustiva investigación acerca de dimensiones y comportamientos de los líderes.

Su propuesta se basaba en identificar al líder de acuerdo a su comportamiento en determinadas situaciones y proponer comportamientos específicos que diferencien a los líderes de los que no son. Además estructura estos comportamientos en dos dimensiones:

- Estructura de inicio: Se encuentra enfocada en el proceso, en la forma de organizar el trabajo. El líder se consolida a medida en que define y estructura el papel de los subordinados.
- Estructura de consideración: Su enfoque se basa en la calidad de las relaciones en el trabajo, dando prioridad al individuo. Para la época, esta es una de las principales características de motivación en el trabajo. El líder se consolida a medida en que tenga relaciones en el plano laboral caracterizadas por la confianza y el respeto.

Contemporáneamente surgió otra teoría sustentada por la Universidad de Michigan. Ubicaba las características del comportamiento de los líderes alineadas con el desempeño, dando prioridad a la relación con los colaboradores. Estos estudios también plantearon dos dimensiones, y que para ser reconocido, se debía contar con ambas. Con una sola orientación no era percibido como líder:

- Líder orientado al empleado: Haciendo énfasis en las relaciones interpersonales, así como los intereses y diferencias individuales de cada uno de los miembros.
- Líder orientado a la tarea: Esta dimensión enfatiza los aspectos técnicos a la producción o laborales del trabajo. Su objetivo era el cumplimiento de tareas, considerando al recurso humano como medio para este fin.

En Suecia, en los años 60, los estudios escandinavos desarrollaron una nueva concepción de liderazgo, en una época más estable y predecible. “Su premisa básica es que en un mundo cambiante, los líderes deberían mostrar un comportamiento orientado al desarrollo, valorando la experimentación, buscando nuevas ideas y poniendo en práctica el cambio” (Robbins, 2009)

Dentro de las teorías de comportamiento se encuentra la matriz gerencial diseñada por Blake y Mouton.

Basada en los estilos de interés por la gente y de interés por la producción, representa esencialmente las dimensiones de Ohio sobre la estructura de inicio y consideración en conjunto con las dimensiones de Michingan sobre la orientación al empleado y la orientación a la producción (Robbins, 2009, p. 390).

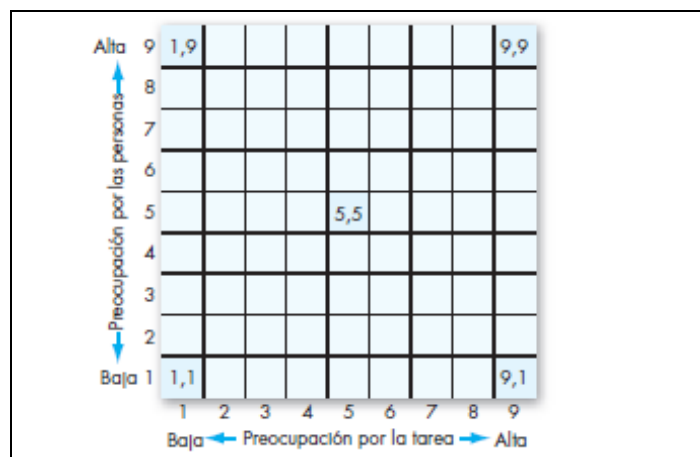


Gráfico 1: La rejilla de liderazgo

Fuente: Robbins y Judge, Comportamiento organizacional (2009).

El gráfico 1 muestra cómo de la combinación de estas dimensiones surgen 81 posiciones, de las cuales cinco son las que resumen de cierta forma los factores dominantes del pensamiento del líder:

- 1.1 Administración pobre. Ejercer el mínimo esfuerzo para asegurar su permanencia dentro de la organización.
- 9.1 Autoridad-obediencia. Condiciones de trabajo por encima de la participación del elemento humano.
- 1.9 Administración *country club*. Centrado en la satisfacción de necesidades, generando un ambiente placentero de trabajo.
- 9.9 Administración de equipo. Los objetivos de la organización se consolidan mediante el compromiso de parte de la organización y los colaboradores.
- 5.5 Administración de hombre-organización. Equilibrio entre las necesidades del trabajo y el nivel satisfactorio de los colaboradores.

1.3. Teorías basadas en la contingencia

En relación con las teorías predecesoras, centrarse en los comportamientos o aislar ciertas características suponía un estudio incompleto. El término contingencia suele referirse a algo que es probable que ocurra, aunque no se tiene una certeza al respecto. La contingencia, por lo tanto, es lo posible o aquello que puede, o no, concretarse. “Una cosa era señalar que la eficacia del liderazgo dependía de la situación y otra muy diferente ser capaz de aislar aquellas condiciones situacionales” (Robbins, 2009).

A continuación, abordaremos desde la mirada de algunos autores los planteamientos con relación a la teoría de las contingencias.

1.4. El modelo de Fiedler

El modelo de la contingencia de Fiedler propone que “el desempeño eficaz del grupo depende de la coincidencia apropiada entre el estilo del líder y el grado en que la situación le da a éste” (Fiedler, citado por Robbins, 2009, p.392). Este modelo plantea que debe existir un ajuste adecuado del estilo del líder para interactuar con los subordinados.

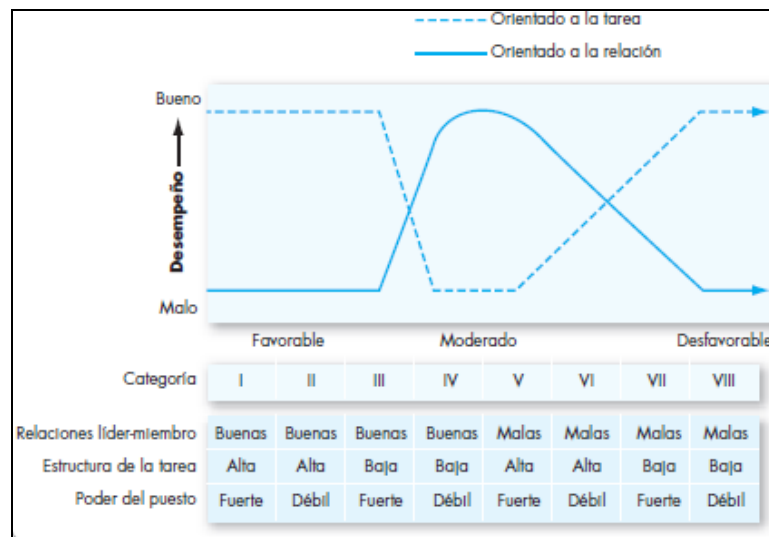


Gráfico 2: El modelo de Fiedler

Fuente: Robbins y Judge, Comportamiento organizacional (2009).

El gráfico 2 muestra cómo la teoría se centra en la adecuada interacción del líder y el subordinado, esto según la credibilidad, respeto, saber, conocimiento, que el líder manifieste: accionar- comportamiento. A partir de esto se identifica el mejor estilo de liderazgo acorde a una situación específica. El líder se tiene que acoplar a la situación, esta determina el liderazgo ejercido por la persona.

Fiedler diseñó un instrumento que tenía como propósito medir si la persona estaba orientada a la tarea o a las relaciones, ajustado también a una dimensión de contingencia. Asume que el estilo individual de liderazgo es fijo y que no se puede ajustar a situaciones cambiantes.

Las situaciones que determinan la eficacia del liderazgo son:

- Relación líder-miembro: Se refiere al grado de credibilidad, confianza y respeto que los subordinados tienen con su líder.
- Estructura de la tarea: El grado en que la tarea implica procedimientos.
- Posición de poder: Influencia derivada de la posición que ocupa el líder en la estructura formal de la organización.

1.5. Teoría situacional de Hersey y Blanchard

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores. El liderazgo exitoso se logra por medio de la selección del estilo de liderazgo correcto, que va de acuerdo a la disponibilidad de los seguidores. (Robbins, 2009, p. 395)

A partir de este concepto, es importante mencionar que con disponibilidad se refiere a la capacidad y voluntad de los seguidores de aceptar o rechazar tareas específicas que han sido asignadas, en virtud de dos dimensiones: comportamientos de tareas y relaciones. En adición a esto, el autor propone también una serie de comportamientos específicos del líder; que combinadas establecen el tipo del liderazgo que se debe ejercer en función de los comportamientos de los seguidores.

Según el modelo hay cuatro conductas diferentes del líder:

1. Dirigir: énfasis en el comportamiento directivo
2. Persuadir: el líder proporciona tanto comportamiento directivo como de apoyo.
3. Participar: líder y seguidor comparten la toma de decisiones.
4. Delegar: el líder proporciona poco apoyo y dirección, se confía en la decisión del seguidor.

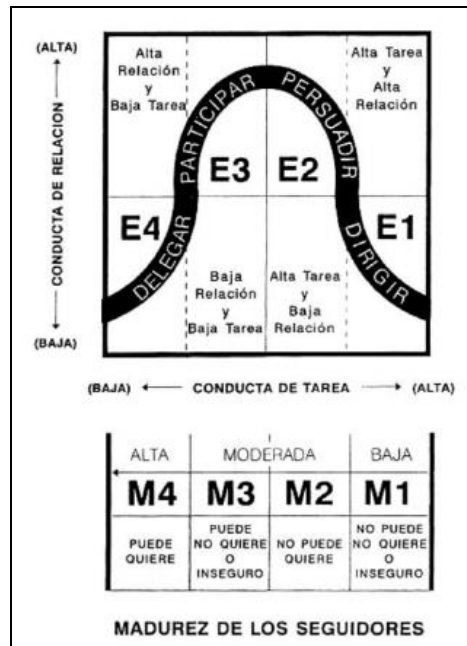


Gráfico 3: El modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard

Fuente: Santa-Bárbara, E., & Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión.

También, el autor define cuatro etapas de disponibilidad del seguidor:

1. Incapaz e indispuesto: el seguidor está inseguro de asumir la responsabilidad.
2. Incapaz y dispuesto: existe motivación pero carece de habilidades apropiadas.
3. Capaz e indispuesto: el seguidor es demasiado aprensivo para hacer lo que el líder quiere.
4. Capaz y dispuesto: el seguidor está seguro y está dispuesto a hacer lo que le pidan.

La teoría del liderazgo situacional está basada en la dirección y el apoyo socioemocional que proporciona el líder y el nivel de madurez que demuestran los seguidores de una tarea, función u objetivo específico. En función a eso, el líder ejerce el tipo de liderazgo de acuerdo a la disponibilidad de sus seguidores.

1.6. Teoría del camino a la meta

Esta teoría, desarrollada por Robert House, extrae los elementos sobre la estructura inicial y de consideración que son parte de la investigación de la Universidad de Ohio en conjunto con expectativas motivacionales.

La teoría del camino a la meta sostiene que es trabajo del líder ayudar a que sus seguidores alcancen sus metas, brindando la dirección necesaria para asegurar que éstas sean compatibles con los objetivos del grupo u organización. (House, citado por Robbins, 2009, p. 397)

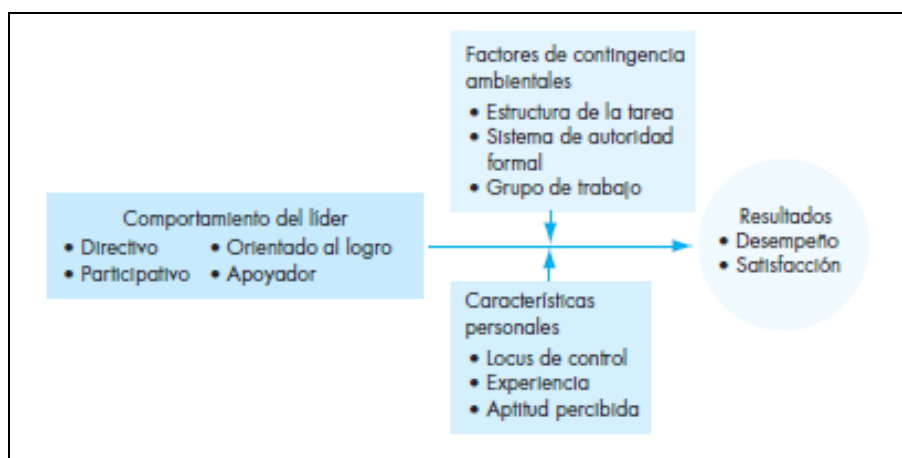


Gráfico 4: Teoría del camino a la meta

Fuente: Robbins y Judge, Comportamiento organizacional (2009).

Esta teoría propone dos variables: de contingencia y características personales de los subordinados. Los factores contingenciales determinan el tipo de comportamiento del líder y las características personales de los subordinados determinan la forma en que se interpreta el ambiente y el comportamiento del líder.

Se plantea los siguientes ejemplos de pronósticos basados en la teoría del camino a la meta:

- El liderazgo directivo genera mayor satisfacción cuando las tareas son ambiguas que cuando son altamente estructuradas y se define como redundante cuando los subordinados tienen experiencia considerable.

- El liderazgo de apoyo da como resultado niveles altos de desempeño si los subordinados ejecutan tareas estructuradas.
- El liderazgo orientado al logro incrementa las expectativas de los subordinados de que el esfuerzo conducirá a un alto desempeño cuando las tareas denotan ambigüedad.
- Los subordinados con un locus de control interno están satisfechos con un estilo de liderazgo participativo, por otro lado, aquellos que contaban con un locus de control externo están más satisfechos con un estilo de liderazgo directivo.

1.7. Teoría del intercambio líder-miembro

La teoría del intercambio líder-miembro sostiene que debido a las presiones de tiempo, los líderes establecen una relación especial con un pequeño grupo de subordinados, de esa relación surgen los grupos interno y externo cuya base es la confianza basada en la interacción con la autoridad formal (Robbins, 2009, p. 399).

Esta relación de confianza es la que determina la estabilidad dentro de cada grupo. El líder es quien escoge quien forma parte de cada categoría de acuerdo con las características personales y de personalidad, similares a las de él o en un nivel de competencia superior. Se basa además en como los subordinados perciben la posición de líder y lo desarrollan en el trabajo, en la forma en cómo asumen las tareas, las ejecutan y las vuelven parte del ritmo normal de trabajo; alineado también con el desempeño y la satisfacción dentro del mismo.

1.8. Teorías contemporáneas del liderazgo

Diversos líderes en el transcurso de los años como: Luther King, Kennedy, Jobs, Clinton, entre otros; en sus discursos mencionaban la influencia del carisma en el ejercicio de liderazgo. Esta y otras características son representativas de estas teorías, las cuales no constituyen una opuesta a la otra, más bien son teorías complementarias importantes para la correcta interpretación del liderazgo en la actualidad.

1.9. Liderazgo Carismático

Esta teoría de liderazgo es una extensión de la teoría de la atribución, en donde los seguidores atribuyen aptitudes heroicas cuando observan comportamientos específicos en el líder, el cual se caracteriza por la confianza en sí mismo, una visión segura, fuertes convicciones acerca de la visión, sensible al ambiente y es un agente de cambio.

“Esta visión proporciona un sentido de continuidad a los seguidores al unir el presente con un mejor futuro para la organización” (Robbins, 2009, p. 371). Es decir que resulta un gran valor agregado al ejercicio del liderazgo en función del impacto que logre evidenciar en el resto y la forma en cómo se desarrolla, asegurando su permanencia con el paso del tiempo.

1.10. Liderazgo Transaccional y Transformacional

Este tipo de liderazgo se caracteriza en los individuos que guían o motivan a sus seguidores en la dirección de las metas establecidas aclarando los papeles y los requerimientos de la tarea. Se preocupa por la meta de la organización y todos sus esfuerzos van en beneficio de esta.

Por otro lado, en el liderazgo transformacional se identifican los individuos que proporcionan consideración individualizada y estimulación intelectual, y además son carismáticos. Tienen más atención a intereses, necesidades y desarrollo de sus seguidores, por ende trabajan de manera conjunta articulando todos los elementos existentes dentro de la organización, a partir de una correcta motivación a sus colaboradores.

1.11. Liderazgo versus dirección

Hacer la distinción entre liderazgo y dirección es importante porque no necesariamente la posición formal dentro de la estructura jerárquica determina el liderazgo. Esta mirada nace desde la posición de poder como fuente de influencia, en donde la jerarquía es respetada y desde ella se condiciona y cuestiona hacia el cumplimiento de metas del grupo, sin embargo cabe mencionar que no necesariamente el directivo es líder o viceversa. El liderazgo además debe ir de la mano con una administración

sólida y coherente, que permita a los miembros resultados en términos de eficiencia y eficacia.

Robbins (2009) define al liderazgo como “la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas” (p. 385). A la par con la innovación de la administración, la asunción de liderazgo tiene que ver con el trabajo en conjunto y de forma estratégica para el cumplimiento de objetivos; la razón de ser debe estar enfocada en la perspicacia de la toma de decisiones, pensando además en el impacto que las mismas significarán para el desempeño del grupo.

La diferencia entre dirigir y liderar es significativa. Por un lado la dirección se centra en la gestión a nivel procedimental, principalmente referente a la planeación y presupuesto. Por su parte, el rol de liderazgo se sitúa dentro del cambio, en la forma de trascender y actuar de forma conjunta en todos los procesos que involucra esta innovación, así como la alineación con las personas que son parte del proceso de cambio.

Para Prentice (2004) el liderazgo consiste en “dirigir a colaboradores humanos para el logro de una meta; es un logro de tipo social y humano, que proviene de comprender a los colaboradores y de la relación entre las metas individuales de cada uno y el objetivo del grupo” (p. 2).

Prentice, desde su punto de vista asume al liderazgo desde un enfoque humano, rechaza la anarquía y el totalitarismo y es por eso que lo define como liderazgo democrático, en donde los seguidores legitiman al líder por la manera en que llega al otro, desde lo humanista. Hace énfasis además en la importancia de la relación entre superior-subordinado y viceversa en donde es fundamental una comprensión global de la postura e interiorización del rol que cada uno debe asumir.

Para Kotter (2017) “gestión y liderazgo no son dos maneras diferentes de alcanzar el mismo fin. Tienen finalidades distintas, pero ambos son fundamentales en organizaciones complejas que operan en entornos cambiantes” (p. 142). Esta percepción nos permite ratificar la relación entre

el liderazgo y los procesos de cambio, así como la importancia de estas dos perspectivas para una comprensión holística en torno al trabajo.

Gestión	Liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Elaboración de presupuestos • Organización • Personal • Medición • Resolución de problemas • Hacer lo que sabemos hacer excepcionalmente bien para producir siempre resultados fiables y eficaces 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de la dirección • Alineación de las personas • Motivación • Inspiración • Movilización de las personas para que vean oportunidades, superen obstáculos y den un salto hacia un futuro próspero de manera rápida, ágil e innovadora

Tabla 1: Comparación entre liderazgo y gestión

Fuente: Kotter, J. (2016). Aquí no hacemos las cosas así.

1.12. Liderazgo femenino: desarrollo y reconocimiento

Desde un punto de vista evolutivo, a lo largo de los años se ha evidenciado una participación más activa de las mujeres dentro de las organizaciones. A partir de una mirada generacional, tanto acontecimientos sociales, económicos como culturales de la época han marcado una tendencia en el rol de la mujer, que ha ido cambiando con el paso del tiempo.

Moncayo y Zuluaga (2015) afirman que “las líderes de hoy en día son el fruto de un proceso de cambio social que se ha venido desarrollando desde mediados del siglo pasado, y en ellas se materializa un proceso tensionante de incorporación al poder” (p. 147). En este sentido, el contexto

cultural y social actúa como marco de referencia puesto que existen grupos selectivos inclinados por determinados factores que condicionan y obstaculizan el ascenso profesional de las mujeres, quedando fuera de vista y sumergidos en lo profundo de la conciencia colectiva del género.

Para la mujer de la generación tradicionalista, una época marcada por constantes guerras y ataques militares, la obligaba de cierta forma a desenvolverse en su rol completamente de ama de casa al cuidado de su familia, mientras se evidenciaba una actitud totalmente autoritaria por parte del hombre, cabeza del hogar. Además de esto, la inserción laboral era algo que estaba lejos de ocurrir, “el management se basaba en un estilo militar, con una estricta cadena de mando donde pocos deciden y muchos obedecen” (Molinari, 2012, p. 43).

Tras el fin de la Segunda Guerra Mundial, un nuevo paradigma surge y marca un hito dentro del desarrollo de la generación Baby Boomer. Al ser hijos de la generación silenciosa, crecieron observando las carencias de su entorno y valorando todo el esfuerzo que se hacía por ellos. Muchos de ellos terminaron sus estudios y así su desarrollo profesional se empezaba a consolidar. Al respecto, Molinari (2012) afirma que “el trabajo era concebido como un medio para un fin ulterior” (p. 75), es decir que aquel sacrificio tenía implícito un objetivo a cumplir, vivían para trabajar ya que además del beneficio en términos económicos que obtenían, esto era sinónimo de status social.

Aunque en la época existían factores marcados por el estilo autocrático y militar de sus predecesores, el rol de la mujer dentro de la organización daba sus primeros indicios. La historia hace hincapié que esta primera inserción se daba netamente en cargos operativos. En su lucha por la consolidación del desarrollo profesional, las colaboradoras de aquella época pasaban largas jornadas dentro de sus puestos de trabajo, ya que era lo que brindaba seguridad y aseguraba continuidad y beneficios, siendo esto parte del reconocimiento que obtenían.

Para la generación de los años 60, conocida también como Generación X, el escepticismo era una constante en todos los ámbitos de la época, ya que evidenciaron grandes rupturas; dentro del plano político-social: ataques terroristas, asesinatos, incluso despidos masivos de los cuales fueron víctimas sus padres dentro de las organizaciones.

“Por su foco de aprendizaje y su deseo de diferenciarse, esta generación valora toda posibilidad de educación formal que se le otorgue” (Molinari, 2012, p. 80). Para estas instancias, la mujer continuaba en su lucha por el desarrollo profesional dándole más énfasis al aprendizaje y especialización, lo que impulsa su carrera, influenciada además por la posición de poder: el comportamiento y la manera en cómo lograban un impacto en el entorno. Marcada por los cambios sociales que vivía la época: la tasa de divorcios aumentaba, lo que significaba que como mujer quedaba relegado para otra instancia la idea de formar una familia. Se apreciaba la libertad como reconocimiento.

Con el advenimiento de las nuevas tecnologías surgen además nuevos paradigmas y nuevas formas de concebir a la mujer en la época contemporánea. La generación Y constituye una gran revolución y desarrollo a la diversidad en todos los ámbitos. Las mujeres de esta generación están más involucradas con las decisiones en torno al entorno familiar y social.

La mujer incursiona en el ámbito laboral en puestos estratégicos, consolidando su carrera profesional, su desempeño va en relación a la calidad de vida en el trabajo, la valoración de su proyecto personal y profesional y, el reconocimiento va ligado al sentido que tiene lo que hace o el papel que desempeña. A pesar de su talento y compromiso, diversos factores han frenado el desarrollo profesional del género femenino. La mujer y el ejercicio del liderazgo en la actualidad continúa siendo una limitante para la consolidación de su carrera profesional.

La propuesta de valor para la mujer actual radica en el equilibrio que le otorgue el trabajo a su proyecto personal. Mora (2017) afirma que “desarrollar modelos de trabajo que reflejen un mayor equilibrio entre el

ámbito profesional y el rol de madre es un factor que tiene un peso relevante dentro de la propuesta de valor para esta generación” (p. 83).

La dinámica del trabajo para la mujer en la actualidad supone un cambio en el paradigma cultural organizacional. El compromiso se arraiga desde el momento en que es valorado su rol de mujer a más de su rol como colaboradora, y en la medida en que este no se vuelve una limitante dentro del plan de desarrollo profesional. “A medida que las mujeres van ingresando en las organizaciones, éstas se ven obligadas a trabajar de manera distinta, con mayor foco en el clima laboral, la flexibilidad horaria y la calidad de vida” (Molinari, 2013, p. 176).

2. Empoderamiento

2.1. Orígenes del término

El término empoderar de acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española (2005), existía ya en el español antiguo, como una variable de apoderar; sin embargo, éste cayó en desuso hasta hace algunas décadas cuando empieza a dársele un nuevo uso en textos de sociología política. Este nuevo sentido, proviene del término inglés empower, que explica la acción de conceder poder a un grupo minoritario, más vulnerable en términos socioeconómicos, de modo que puedan mejorar sus condiciones de vida.

Se estima que esta nueva conceptualización se da en el año 1975 a partir de los aportes de Paulo Freire, educador de origen brasileño, quien plantea los conceptos de emancipación y concienciación dentro de la educación, como una perspectiva liberadora donde el estudiante cobra protagonismo en la construcción del conocimiento, así como en la intervención social. Si bien Freire no utiliza el término empoderamiento, sus bases teóricas aportan a su futura construcción conceptual.

Así mismo, se considera que en el año 1985, un grupo de mujeres investigadoras denominado DAWN (Development Alternatives with Women for a New Era), es el pionero en utilizar el término empowerment,

refiriéndose al proceso a través del cual las mujeres tienen acceso a los recursos de tipo material y simbólico, lo que les permite desarrollar sus capacidades y tener un mayor protagonismo en los distintos ámbitos de la sociedad.

En 1995, en la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer desarrollada en Beijing, es cuando el término se pronuncia y consagra de manera definitiva a través de la declaración de acción aprobada, en su numeral 7:

Nos comprometemos sin reservas a combatir estas limitaciones y obstáculos y a promover así el adelanto y la potenciación (empowerment) del papel de la mujer en todo el mundo, y convenimos en que esta tarea exige una acción urgente, con espíritu decidido, esperanza, cooperación y solidaridad, ahora y en los albores del nuevo siglo. (Naciones Unidas, 1995, p.2)

Sin embargo, el empoderamiento ha cobrado en los últimos años un sentido mucho más versátil, este término es utilizado al momento de identificar colectivos vulnerables no sólo referidos al género, ampliando así su campo de aplicación. Dentro del ámbito profesional en las organizaciones, se habla de empoderamiento cuando los líderes otorgan poder a sus seguidores, de modo que la toma de decisiones y su proceso constructivo no se centraliza en una sola persona, dando apertura a la creatividad e innovación, generando en los colaboradores mayor compromiso y conciencia organizacional.

2.2. Empoderamiento de la mujer

Desde una perspectiva de género, el empoderamiento se refiere a una serie de mecanismos que facultan de poder a la mujer de modo que tenga control sobre su propia vida, es decir que tenga autonomía “para elegir sobre su vida y, más aún, contribuir a definir la gama de ofertas de elección que tienen a su alcance.” (Perez & Vasquez, 2009, p.190).

Históricamente la mujer ha sido identificada con el rol de madre, esposa y ama de casa, realizando actividades poco valoradas dentro de la sociedad; por ello Tarrés (2003) plantea un proceso de individuación, a través del cual la mujer se emancipa o adquiere autonomía cuando es

separada de su rol materno y doméstico; mientras esto no suceda, la mujer seguirá dependiendo del hombre y realizando actividades de poco valor.

A los ojos de los movimientos radicales, la revolución no puede limitarse a abolir las relaciones capitalistas de producción, sino que debe destruir la división sexual del trabajo familiar, el estereotipo de la madre ama de casa, la esclavitud doméstica del segundo sexo. La imagen de la esposa y de la madre confinada en casa encarnaba un sueño colectivo; para las nuevas mujeres en rebeldía se convierte en sinónimo de pesadilla. (Lipovetsky, 2007, p.201)

Lipovetsky plantea acerca de la identidad profesional de la mujer, que hasta hace algunos años en la mayoría de los casos la mujer subordinaba el trabajo a la índole familiar, considerando como motivos laborales la necesidad de incrementar el presupuesto familiar, mas no por gusto, independencia o vocación. En ocasiones consideraba el trabajo como una fuente de subsistencia, pero carente de valor, puesto que no era capaz de otorgar una identidad legítima.

2.3. Dimensiones del empoderamiento

Se considera que dentro del concepto del empoderamiento se pueden manejar dos niveles y/o dimensiones: individual y grupal y/o colectiva:

- Individual, permite comprender la forma en que los individuos realizan sus proyectos de vida, es decir, la posibilidad de llevar una vida digna de acuerdo a los valores y criterios propios. A mayor posibilidad de elección, mayor calidad de vida.
- Colectivo, permite comprender los mecanismos, sistemas y estructuras que existen dentro de una sociedad; identificando en qué medida garantizan las posibilidades de elección y de ejercicio de los derechos, construyendo así una sociedad justa, que promueva la igualdad de género.

2.4. Condiciones para el empoderamiento pleno

A partir del sentido amplio del término empoderamiento, es decir aplicable a los diferentes ámbitos y grupos vulnerables, Durston (2000)

propone algunas condiciones para que este sea considerado pleno dentro de la sociedad (p. 34):

- Crear espacios institucionales de participación política para sectores excluidos
- Formalizar derechos legales, socializarlos y verificar que se cumplan
- Fomentar la organización del sector social excluido de modo que puedan participar e influir en las estrategias adoptadas por la sociedad
- Transmitir capacidades para el ejercicio de la ciudadanía y la producción
- Crear acceso y control sobre recursos y activos (materiales, financieros y de información)

2.5. Principios de la igualdad de género

La Organización de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres) en conjunto con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, en el año 2010, proponen un conjunto de principios que buscan orientar a las empresas acerca del rol principal de las mujeres en la sociedad, de modo especial en el ámbito laboral. Los principios propuestos pretenden resaltar un camino hacia la igualdad de género, informando a todas las partes interesadas, y siendo una guía útil para vincular a la mujer de la manera más idónea dentro de la comunidad. A continuación, se detallan los principios para el empoderamiento de la mujer (ONU, 2010):

1. Promover la igualdad de género desde la dirección al más alto nivel.

Este principio considera que la igualdad de género debe ser promovida a través del liderazgo, afirmando su apoyo a través de políticas organizacionales, estableciendo metas y objetivos, involucrando a las partes

interesadas e implementando programas inclusivos que tengan en cuenta cuestiones de género.

2. Tratar a todos los hombres y mujeres de forma equitativa en el trabajo; respetar y defender los derechos humanos y la no discriminación.

Este principio considera aspectos como igualdad de oportunidades, inclusión y no discriminación de manera especial en temas referidos a la remuneración, prácticas de reclutamiento y retención en niveles ejecutivos y gerenciales, participación en la toma de decisiones, opciones de trabajo flexible, entre otros.

3. Velar por la salud, la seguridad y el bienestar de todos los trabajadores y trabajadoras.

Este principio considera aspectos como condiciones seguras de trabajo, incluyendo temas como tolerancia cero a todo tipo de violencia laboral, seguro de salud y atención médica oportuna, explotación sexual y trata de personas.

4. Promover la educación, la formación y el desarrollo profesional de las mujeres.

Este principio considera la importancia de invertir en políticas y programas que desarrollen y alienten a las mujeres a ingresar en los diversos campos laborales incluso los no tradicionales, garantizando el igual acceso a programas de formación auspiciados por la organización.

5. Llevar a cabo prácticas de desarrollo empresarial, cadena de suministro y mercadotecnia a favor del empoderamiento de las mujeres.

Este principio promueve el apoyo a mujeres empresarias, fortaleciendo relaciones comerciales, brindando apoyo económico en cuestiones como acceso a créditos, asegurando la igualdad y respeto en toda la cadena de valor.

6. Promover la igualdad mediante iniciativas comunitarias y cabildeo.

Este principio consiste en demostrar el compromiso de la empresa con la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en la comunidad, promoviendo la inclusión entre las partes interesadas, para eliminar así todo tipo de discriminación.

7. Evaluar y difundir los progresos realizados a favor de la igualdad de género.

Este principio implica la necesidad de medir e informar acerca de la implementación, desarrollo y progreso de las políticas de igualdad de género promovidas por la organización.

2.6. Perspectiva de Género

La relación entre sexo y género ha ido evolucionando, hasta hace algunas décadas existía plena identidad entre ambos términos, en la actualidad se han distanciado a partir de las transformaciones culturales de los roles sociales del varón y de la mujer. Antes era el factor biológico el que determinaba los roles sociales posibles, y por lo tanto su participación dentro de la sociedad: el hombre realizaba actividades consideradas de mayor valor como trabajos remunerados; mientras que la mujer realizaba actividades consideradas de menor valor como la crianza y educación de los hijos, así como las labores domésticas.

Por ello predominó una diferencia sin igualdad de derechos, siendo así la mujer no podía participar de la vida política y de los derechos de ciudadanía. Este modelo de “subordinación” que menciona Miranda-Novoa (2012, p. 341) conlleva a una reacción lógica, el modelo de “igualitarismo”, que busca defender los derechos de la mujer, de modo que pueda intervenir en temas educativos, económicos, políticos, dentro de la sociedad.

Las mujeres han estado no sólo en desventaja históricamente en cuanto al acceso a los recursos materiales como el crédito, la propiedad y el dinero, sino que también han sido excluidas de recursos sociales como la educación o el conocimiento a fondo de algunos negocios. (Cheston & Kuhn., 2002, p.7)

A partir del siglo XX, el término género empieza a tomar un nuevo significado dentro de la sociología, considerándolo como los roles asignados por la sociedad, correspondientes al sexo biológico masculino o femenino. Sin embargo, el término no tiene un significado unívoco, ya que se le ha dado varios usos, por ejemplo las feministas lo utilizan al hablar de la mujer; por ello los conocidos “estudios de la mujer” pasaron a llamarse “estudios de género”. Así también en ocasiones el término género se ha utilizado para reemplazar la palabra sexo, con la intención de darle mayor peso a lo cultural que a lo biológico.

Según Rubio (2014, p. 252) la perspectiva de género “permite identificar las diferencias de género” así como “las diferentes situaciones en cada contexto concreto y percibiendo posibles desigualdades”. Declarando de este modo que efectivamente existen diferencias entre ambos sexos, pero rechazando a su vez las desigualdades. Definitivamente el hombre y la mujer son distintos, poseen características propias; sin embargo son seres humanos iguales en cuanto a que ambos son sujetos de los mismos derechos, dado que ninguno es superior o inferior al otro.

El enfoque relacional, como antecedente de la perspectiva de género, considera la igualdad, pero sin rechazar las diferencias. Según Offen, “el feminismo relacional conjugó la cuestión de la igualdad moral de la mujer y el hombre con el reconocimiento explícito de las diferencias sociales de las funciones sexuales de los hombres y las mujeres”. (1991, p.114).

Basado en este enfoque, la perspectiva de género pretende alcanzar la igualdad de derechos y oportunidades para el hombre y la mujer sin buscar estandarizar bajo los mismos parámetros llegando al punto de homogeneizarlos.

Una colaboración sana de los sexos en la vida vocacional profesional sólo será posible cuando las dos partes sean conscientes de su especificidad con serena objetividad y extraigan de ahí las consecuencias prácticas. (Stein, E. 1930)

En el año 1995, se presentó un índice que medía la potenciación de la mujer (IPG), el cual analizaba el nivel de oportunidades, así como las

dimensiones de participación: participación económica y poder de decisión, participación política, y control sobre los recursos económicos. El nuevo índice de desigualdad de género (IDG), considera otras tres dimensiones: la salud reproductiva, el empoderamiento y el mercado laboral.

2.7. El poder desde la perspectiva de Foucault

Foucault desarrolla un concepto de poder más profundo que el generalmente establecido, traspasando así las esferas públicas y adentrándose también en las esferas sociales. Para Dahl, el poder se da de la siguiente manera, "A tiene poder sobre B en la medida en que logre que B haga algo que no hubiere hecho sin la intervención de A". Para Weber, el poder es "la capacidad para imponerse sobre la voluntad de un grupo o individuo, a pesar que de este se deba ejercer a la fuerza y contra la voluntad de quien o quienes lo resisten" (Piedra, 2004, p. 123).

En su primera etapa denominada arqueología, describe las relaciones de poder a partir de los saberes históricamente determinados a través del análisis de los discursos. Propone la necesidad de realizar un análisis crítico de la historia, reconociendo la veracidad o falsedad de los discursos y encontrando en ellos mecanismos de control que se ejercen desde factores internos o externos.

En la etapa denominada genealogía, Foucault describe la procedencia de los hechos sociales, para explicar los momentos presentes. Analiza dos principios: emergencia y procedencia, el primero es considerado el espacio de enfrentamiento de fuerzas, de donde se determinan los dominados y los dominadores; el segundo es la descripción de los sucesos, a partir de la historia donde se determinan los aspectos más relevantes.

Luego Foucault habla acerca del disciplinamiento y los cuerpos dóciles, teniendo en cuenta que a través de la disciplina, se ha ejercido control sobre las personas dentro de las sociedades, por medio de la vigilancia y el castigo; todo dentro de un mismo sistema, donde somos víctimas, pero también sancionamos, "el objetivo es manipular el cuerpo, que tiene gran capacidad de adaptación para ser construido, de acuerdo con los

requerimientos del momento social, del trabajo que se realice y lo que se desea obtener de él” (Piedra, 2004, p. 128). El cuerpo se vuelve dócil, manipulable, es sometido, a través de distintos mecanismos, de modo silencioso y socialmente aceptado.

Existen algunos espacios para ejercer disciplina de acuerdo a Foucault, a continuación, se describen brevemente:

- Clausura: espacios en los que se resguarda el comportamiento de los individuos a través de normas de conducta estrictas, rígidas y coercitivas.
- Espacio disciplinario: a través de dispositivos de control y comunicación se identifica la presencia o ausencia de los individuos; esta vigilancia permite castigar, reconocer méritos y cualidades.
- La regla de emplazamiento funcional: se vigila a través de espacios especiales, evitando comunicaciones peligrosas, y construyendo un espacio útil.
- Rango: clasifica a los cuerpos y los relaciona entre sí dentro de un mismo sistema.

Así también es importante considerar que existen espacios donde se ejerce la micropenalidad, que es complementaria y en cierto sentido llena el vacío que podrían dejar las leyes; se “penalizan” aspectos relativos al tiempo, a las actitudes, a las formas de hacer las cosas, a la sexualidad. Para ello hace falta normalizar, definir qué es lo normal, de modo que se pueda identificar aquellos individuos que están teniendo comportamientos no acordes a lo esperado, y sobre los que hay que ejercer algún tipo de castigo o penalización.

La normalización, es un tipo de ejercicio de poder, como lo es la disciplina, ya que “obliga a homogenizar, pero a la vez individualiza, permite la desviación, establece los niveles, ordena, fija las especialidades, ajusta a su vez las diferencias unas con otras”. (Piedra, 2004, p.129).

Además, introduce el concepto de biopoder, que combina los aspectos disciplinarios con los conocimientos adquiridos a través de la tecnología; fundamentado en dos fases de adaptación, primero de los mecanismos de poder y luego desde la perspectiva del ser humano como una masa, de modo colectivo.

2.7.1. Aspectos relevantes de Foucault para el enfoque de género

Se ha vinculado la perspectiva acerca del poder de Foucault a la causa de la mujer, donde conceptos como arqueología, genealogía, poder-saber, cuerpos dóciles, biopoder, entre otros son considerados al momento de explicar históricamente las relaciones que han existido entre hombre y mujer dentro de la sociedad.

Se considera necesario el revisar la historia de modo crítico, para reconocer la procedencia y emergencia del fenómeno a través de una arqueología de la mujer que considere las prácticas discursivas que han normado la sociedad desde antiguo. Teniendo en cuenta aspectos como la microfísica del poder, donde se ejerce desde lo cotidiano incluso sin el ejercicio de la violencia, siendo que los cuerpos dóciles son también libres.

Por otro lado, el biopoder considera técnicas en las que se ejercita el poder de modo institucional, alcanzando estructuras que favorecen y controlan a través de los recursos propios; por ello el cuerpo de la mujer se ha convertido en símbolo de sujeción y utilización de acuerdo al imaginario colectivo. Aquí Foucault considera el concepto de dispositivo de la sexualidad, refiriéndose al conjunto de elementos vinculados que generan el imaginario colectivo: discursos, leyes, instituciones, enunciados científicos y filosóficos, entre otros.

3. Marco legal y normativo en torno a la mujer en el trabajo

A partir de la inserción de la mujer al trabajo y el rol que ha ido desempeñando a lo largo de la historia, los organismos que rigen normativas en beneficio de los derechos humanos, así como la legislación nacional han creado leyes que permitan a la mujer el goce de sus derechos en plena

facultad. Se ha considerado primordialmente aquellos que se relacionan con la no discriminación y equidad en el trabajo.

La Organización Internacional del Trabajo (2003), dentro de su compendio de convenios, tiene aquel que habla sobre la discriminación en el empleo, del cual se toman algunos artículos relevantes, (p. 70).

Artículo 1

1. A los efectos de este Convenio, el término «discriminación» comprende:

a) cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación;

b) cualquier otra distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación que podrá ser especificada por el Miembro interesado previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, cuando dichas organizaciones existan, y con otros organismos apropiados.

2. Las distinciones, exclusiones o preferencias basadas en las calificaciones exigidas para un empleo determinado no serán consideradas como discriminación.

3. A los efectos de este Convenio, los términos «empleo» y «ocupación» incluyen tanto el acceso a los medios de formación profesional y la admisión en el empleo y en las diversas ocupaciones como también las condiciones de trabajo.

Si bien es cierto, la Organización Internacional del Trabajo lo plantea de forma general, este convenio tiene una serie de implicaciones las cuales no deberían ser un condicionante al momento de la inserción laboral. Es necesario destacar que esta igualdad de oportunidades indistintamente del sexo constituye una de las más grandes limitantes al momento de acceder a un empleo.

En numerosas ocasiones se ha estereotipado el tipo de empleos dependiendo del género y el acceso al trabajo se ha basado en aspectos de influencia social, poder, incluso determinados por la fuerza y se ha

discriminado la esfera del conocimiento y las aptitudes requeridas para cada cargo.

Resulta importante pensar en la fuerza laboral como capital dentro de las organizaciones, en realidad como el valor agregado y diferenciador. El talento y la sociedad de conocimiento deben ser considerados como aspectos primordiales al momento de evaluar el desempeño en el trabajo y de esta forma plantear la equidad como eje fundamental en función al logro de objetivos, así como tener una mirada de la equidad en función al empoderamiento y la toma de decisiones.

Además de esto, la Organización Internacional del Trabajo (2003), plantea la importancia de la igualdad de condiciones en cuanto a beneficios salariales, contemplada dentro del convenio sobre la igualdad de remuneración (p. 65), del cual se toman los siguientes artículos:

Artículo 1

A los efectos del presente Convenio:

- a) el término «remuneración» comprende el salario o sueldo ordinario, básico o mínimo, y cualquier otro emolumento en dinero o en especie pagados por el empleador, directa o indirectamente, al trabajador, en concepto del empleo de este último;
- b) la expresión «igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor» designa las tasas de remuneración fijadas sin discriminación en cuanto al sexo

Artículo 3

1. Se deberán adoptar medidas para promover la evaluación objetiva del empleo, tomando como base los trabajos que éste entrañe, cuando la índole de dichas medidas facilite la aplicación del presente Convenio.
2. Los métodos que se adopten para esta evaluación podrán ser decididos por las autoridades competentes en lo que concierne a la fijación de las tasas de remuneración, o cuando dichas tasas se fijen por contratos colectivos, por las partes contratantes.
3. Las diferencias entre las tasas de remuneración que correspondan, independientemente del sexo, a diferencias que resulten de dicha evaluación objetiva de los trabajos que han de efectuarse, no deberán

considerarse contrarias al principio de igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor.

Se hace énfasis en la equidad en cuanto a la remuneración percibida por el trabajo realizado, destacando que no es una cuestión dictaminada por el sexo, sino que indistintamente de él, la base fundamental radica en las actividades desempeñadas y en la evaluación objetiva del trabajo.

Hoy en día esta brecha salarial continúa siendo una limitante para el ejercicio de la equidad de género y por ende limita el desarrollo profesional de la mujer, ya que al no existir igualdad de condiciones en cuanto a la remuneración son pocas las perspectivas de crecimiento, incidiendo además en la propuesta de valor en cuanto al desempeño.

La Constitución de la República del Ecuador (2008), reconoce la importancia de la equidad en el ejercicio de los derechos ciudadanos en cuanto a la participación en la toma de decisiones, al respecto plantea lo siguiente, (p. 45-46):

Art. 61.- Las ecuatorianas y ecuatorianos gozan de los siguientes derechos:

1. Elegir y ser elegidos.
2. Participar en los asuntos de interés público.
3. Presentar proyectos de iniciativa popular normativa.
4. Ser consultados.
5. Fiscalizar los actos del poder público.
6. Revocar el mandato que hayan conferido a las autoridades de elección popular.
7. Desempeñar empleos y funciones públicas con base en méritos y capacidades, y en un sistema de selección y designación transparente, incluyente, equitativo, pluralista y democrático, que garantice su participación, con criterios de equidad y paridad de género, igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad y participación intergeneracional.
8. Conformar partidos y movimientos políticos, afiliarse o desafiliarse libremente de ellos y participar en todas las decisiones que éstos adopten.

Las personas extranjeras gozarán de estos derechos en lo que les sea aplicable.

Art. 65.- El Estado promoverá la representación paritaria de mujeres y hombres en los cargos de nominación o designación de la función pública, en sus instancias de dirección y decisión, y en los partidos y movimientos políticos. En las candidaturas a las elecciones pluripersonales se respetará su participación alternada y secuencial.

El Estado adoptará medidas de acción afirmativa para garantizar la participación de los sectores discriminados.

La legislación nacional apunta hacia la consolidación de un estado de derecho en función a la inclusión y participación activa en la toma de decisiones, parte de los procesos consultivos del país. Al respecto y tomando en cuenta el rol de la mujer, la constitución plantea que la designación de cargos sea en base a los méritos y aptitudes que puedan ser evidenciados y que sean requeridos por la labor a ejecutar.

Además de una política de no discriminación, la constitución promueve la participación activa, y hablando específicamente de la mujer y el rol que desempeña se puede evidenciar que la formación y un alto nivel de aptitudes inciden en esta participación, que incluye la igualdad de oportunidades al momento de participar de los procesos de representación de la autoridad formal, así como los referentes a la vida laboral.

4. Maternidad

Al respecto de la maternidad, hoy en día se mantiene un enfoque negativo a nivel empresarial sobre este estado de la mujer, percibido como un gasto significativo, que incide en el desarrollo tanto de la empresa a nivel de cumplimiento de objetivos como para la mujer a nivel del desarrollo profesional.

Dado este sesgo, la mujer se ve desfavorecida al momento de ser considerada para ascensos o promociones, por el tiempo que implica las

licencias y los procesos paralelos a ellas. “Ser mujer le implica un doble esfuerzo: el de cargar con las desventajas profesionales que se asocian con su condición de género y el de su ocultación” (Luci, 2016, p. 101). Se entiende que a más de la concepción negativa de la empresa sobre la maternidad, la forma en cómo se socializa el tema no es correcta ya que al ser un derecho fundamental la no discriminación por embarazo, la protección va por el lado del cumplimiento mas no desde la visión humana.

Dentro de los procesos organizacionales se evidencia de muchas maneras la discriminación referente a la maternidad. Para la mujer, esto implica un doble esfuerzo, prescindir de un derecho fundamental le significa un nivel deficiente de compromiso organizacional y si está optando por una oportunidad de crecimiento profesional esta se ve afectada, la incertidumbre en torno a la permanencia dentro de una organización implica el replanteo de motivaciones tanto personales como profesionales.

A nivel del marco normativo-legal, tanto la Organización Internacional del Trabajo (2000) contiene un convenio sobre la protección de la mujer en la maternidad y las garantías que debe ratificar el lugar de trabajo.

Convenio sobre la protección de la maternidad, 2000 (núm. 183)

Artículo 1

A los efectos del presente Convenio, el término mujer se aplica a toda persona de sexo femenino, sin ninguna discriminación, y el término hijo a todo hijo, sin ninguna discriminación.

Artículo 4

1. Toda mujer a la que se aplique el presente Convenio tendrá derecho, mediante presentación de un certificado médico o de cualquier otro certificado apropiado, según lo determinen la legislación y la práctica nacionales, en el que se indique la fecha presunta del parto, a una licencia de maternidad de una duración de al menos catorce semanas.
2. Todo Miembro deberá indicar en una declaración anexa a su ratificación del presente Convenio la duración de la licencia antes mencionada.

3. Todo Miembro podrá notificar posteriormente al Director General de la Oficina Internacional del Trabajo, mediante otra declaración, que extiende la duración de la licencia de maternidad.

4. Teniendo debidamente en cuenta la necesidad de proteger la salud de la madre y del hijo, la licencia de maternidad incluirá un período de seis semanas de licencia obligatoria posterior al parto, a menos que se acuerde de otra forma a nivel nacional por los gobiernos y las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores.

5. El período prenatal de la licencia de maternidad deberá prolongarse por un período equivalente al transcurrido entre la fecha presunta del parto y la fecha en que el parto tiene lugar efectivamente, sin reducir la duración de cualquier período de licencia obligatoria después del parto.

Artículo 8

1. Se prohíbe al empleador que despida a una mujer que esté embarazada, o durante la licencia mencionada en los artículos 4 o 5, o después de haberse reintegrado al trabajo durante un período que ha de determinarse en la legislación nacional, excepto por motivos que no estén relacionados con el embarazo, el nacimiento del hijo y sus consecuencias o la lactancia. La carga de la prueba de que los motivos del despido no están relacionados con el embarazo o el nacimiento del hijo y sus consecuencias o la lactancia incumbirá al empleador.

2. Se garantiza a la mujer el derecho a retornar al mismo puesto de trabajo o a un puesto equivalente con la misma remuneración, al término de la licencia de maternidad.

Artículo 9

1. Todo Miembro debe adoptar medidas apropiadas para garantizar que la maternidad no constituya una causa de discriminación en el empleo, con inclusión del acceso al empleo, y ello no obstante el párrafo 1 del artículo 2.

2. Las medidas a que se hace referencia en el párrafo anterior incluyen la prohibición de que se exija a una mujer que solicita un empleo que se someta a un examen para comprobar si está o no embarazada o bien que presente un certificado de dicho examen, excepto cuando esté previsto en la legislación nacional respecto de trabajos que:

(a) estén prohibidos total o parcialmente para las mujeres embarazadas o lactantes, o

(b) puedan presentar un riesgo reconocido o significativo para la salud de la mujer y del hijo.

Así mismo, la Constitución de la República del Ecuador (2008) alinea los derechos fundamentales de la mujer en función de la no discriminación, (p. 34), junto con el convenio de la OIT constituyen un marco de referencia para el normal desarrollo de la mujer en esta etapa.

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

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

5. Violencia laboral en las organizaciones

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2018), describe a la violencia laboral como toda acción, incidente o comportamiento que se aparta de lo razonable y mediante el cual una persona es agredida, amenazada, humillada o lesionada por otra en el ejercicio de su actividad profesional o como consecuencia directa de la misma” y la cual se manifiesta a través de “un continuo de comportamientos y prácticas inaceptables que probablemente se traduzcan en sufrimiento o daños físicos, psicológicos o sexuales.

5.1. Ámbito laboral o lugar de trabajo

La violencia laboral podría traspasar los límites del espacio físico catalogado como lugar de trabajo tradicional, por ello la OIT considera otros aspectos tales como “el trayecto hacia y desde el trabajo, los eventos sociales relacionados con el trabajo, los espacios públicos, otras circunstancias y entornos en el contexto del trabajo” (2016).

Así mismo, existen cargos o funciones que no requieren la presencia física y cuya comunicación se realiza a través de medios tecnológicos, que si bien son muy eficaces, pueden ser también un medio para ejercer violencia,

“la intimidación a través de la tecnología electrónica (ciberacoso) es una nueva expresión de violencia y acoso psicológicos y sexuales, a través del correo electrónico, los mensajes telefónicos de texto y los contenidos subidos a la web” (OIT, 2018).

5.2. Formas de manifestación

La violencia y el acoso pueden manifestarse de forma horizontal y vertical, y proceder de fuentes internas y externas (incluidos los clientes y otras terceras partes y las autoridades públicas) en el sector público o privado, o en la economía formal o informal (OIT, 2016)

La violencia se puede manifestar en cualquier nivel jerárquico, siendo más común de superior a subordinado por la autoridad que ejerce, puede darse de modo contrario. Así también es más común de un hombre hacia una mujer, por la concepción de debilidad que se otorga al sexo femenino, sin embargo también puede darse de modo contrario. Puede provenir de personas dentro de la organización como fuera de ella, por la relación que exista en el contexto laboral.

5.3. Tipos de violencia

5.3.1. Violencia psicológica

Se puede definir como violencia psicológica a cualquier tipo de agresión realizada sin la intervención del contacto físico de ningún tipo entre las personas. Se origina cuando una o más personas muestran desprecio y discriminan a otra de manera verbal: insultos, humillaciones, amenazas, afectando al violentado a nivel psicológico y emocional. La violencia psicológica se la considera como la violencia más difícil de medir, debido a que en apariencia no deja marcas en el cuerpo. A este tipo de violencia en efecto se la considera como una violencia silenciosa.

Al respecto, el Código Orgánico Integral Penal (2014) en uno de sus artículos manifiesta en qué situaciones se da este tipo de violencia y las agravantes en torno al marco legal.

Artículo 157.- Violencia psicológica contra la mujer o miembros del núcleo familiar.- Violencia psicológica contra la mujer o

miembros del núcleo familiar.- La persona que, como manifestación de violencia contra la mujer o miembros del núcleo familiar, cause perjuicio en la salud mental por actos de perturbación, amenaza, manipulación, chantaje, humillación, aislamiento, vigilancia, hostigamiento o control de creencias, decisiones o acciones, será sancionada de la siguiente manera:

1. Si se provoca daño leve que afecte cualquiera de las dimensiones del funcionamiento integral de la persona, en los ámbitos cognoscitivos, afectivos, somáticos, de comportamiento y de relaciones, sin que causen impedimento en el desempeño de sus actividades cotidianas, será sancionada con pena privativa de libertad de treinta a sesenta días.

2. Si se afecta de manera moderada en cualquiera de las áreas de funcionamiento personal, laboral, escolar, familiar o social que cause perjuicio en el cumplimiento de sus actividades cotidianas y que por tanto requiere de tratamiento especializado en salud mental, será sancionada con pena de seis meses a un año.

3. Si causa un daño psicológico severo que aún con la intervención especializada no se ha logrado revertir, será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años.

5.3.2. Violencia verbal

Es un tipo de violencia psicológica que se define como un conjunto de comentarios (despectivos, hirientes, sarcásticos o mal intencionados) que una persona utiliza con el objetivo de hacer daño a otra.

5.3.3. Violencia física

Es un conjunto de acciones físicas que un individuo ejecuta hacia otro con la finalidad de causar alguna lesión física, sexual o incluso la muerte. Existen otras formas de violencia física como el espionaje, amenazas a la integridad de la persona y la intimidación. Las lesiones o los golpes son el paso final de la violencia física, inicia con la intimidación y amenazas.

El Código Orgánico Integral Penal (2014) manifiesta lo siguiente en oposición a este tipo de violencia:

Artículo 156.- Violencia física contra la mujer o miembros del núcleo familiar.- La persona que, como manifestación de violencia contra la mujer o miembros del núcleo familiar, cause lesiones, será sancionada con las mismas penas previstas para el delito de lesiones aumentadas en un tercio.

5.3.4. Violencia sexual

Es la conducta que busca agredir sexualmente a una persona que se encuentra en condiciones de inferioridad, imponiéndole mediante la fuerza y bajo manipulación el realizar actividades sexuales contra su voluntad, agrediéndola física y psicológicamente y afectando su personalidad. Este tipo de violencia se puede presentar por medio del contacto físico y no físico del agresor hacia la víctima.

El Código Orgánico Integral Penal (2014) plantea el siguiente artículo para delitos de este tipo:

Artículo 158.- Violencia sexual contra la mujer o miembros del núcleo familiar.- La persona que, como manifestación de violencia contra la mujer o un miembro del núcleo familiar, se imponga a otra y la obligue a tener relaciones sexuales u otras prácticas análogas, será sancionada con las penas previstas en los delitos contra la integridad sexual y reproductiva.

5.3.5. Violencia simbólica

La violencia simbólica es un concepto que se utiliza para describir una relación social donde el “dominador” ejerce un modo de violencia indirecta y no físicamente directa en contra de los “dominados”, los cuales no la evidencian y/o son inconscientes de dichas prácticas en su contra, por lo cual son “cómplices de la dominación a la que están sometidos” (Bourdieu, 1994).

La justicia ecuatoriana clarifica en el Código Orgánico Integral Penal del Ecuador (2014), los agravantes en cuanto a delitos en materia violencia de género, detallados a continuación:

Artículo 141.- Femicidio.- La persona que, como resultado de relaciones de poder manifestadas en cualquier tipo de violencia, dé muerte a una mujer por el hecho de serlo o por su condición de género, será sancionada con pena privativa de libertad de veintidós a veintiséis años.

Artículo 142.- Circunstancias agravantes del femicidio.- Cuando concurren una o más de las siguientes circunstancias se impondrá el máximo de la pena prevista en el artículo anterior:

1. Haber pretendido establecer o restablecer una relación de pareja o de intimidad con la víctima.

2. Exista o haya existido entre el sujeto activo y la víctima relaciones familiares, conyugales, convivencia, intimidad, noviazgo, amistad, compañerismo, laborales, escolares o cualquier otra que implique confianza, subordinación o superioridad.
3. Si el delito se comete en presencia de hijas, hijos o cualquier otro familiar de la víctima.
4. El cuerpo de la víctima sea expuesto o arrojado en un lugar público.

Artículo 151.- Tortura.- La persona que, inflija u ordene infligir a otra persona, grave dolor o sufrimiento, ya sea de naturaleza física o psíquica o la someta a condiciones o métodos que anulen su personalidad o disminuyan su capacidad física o mental, aun cuando no causen dolor o sufrimiento físico o psíquico; con cualquier finalidad en ambos supuestos, será sancionada con pena privativa de libertad de siete a diez años. La persona que incurra en alguna de las siguientes circunstancias será sancionada con pena privativa de libertad de diez a trece años:

1. Aproveche su conocimiento técnico para aumentar el dolor de la víctima.
2. La cometa una persona que es funcionaria o servidora pública u otra persona en el ejercicio de funciones públicas, por instigación suya, o con su consentimiento o aquiescencia.
3. Se cometa con la intención de modificar la identidad de género u orientación sexual.
4. Se cometa en persona con discapacidad, menor de dieciocho años, mayor de sesenta y cinco años o mujer embarazada.

6. Equilibrio vida-trabajo

El entorno laboral, frente a la demanda de trabajo se ha vuelto altamente competitivo y exigente; sobre este aspecto se cuestiona la importancia de contar con diferentes formas de apoyo colectivos que incidan en el logro de metas tanto personales como organizacionales.

Los cambios económicos y sociales son parte de los causales que generan una nueva dinámica en el trabajo, ya que lejos de ser un tema netamente relacionado al entorno personal, el ambiente laboral juega un papel indispensable en la búsqueda del equilibrio entre la vida personal y la vida laboral.

Al respecto, Luci (2016) afirma que “la necesidad de balancear los requerimientos del trabajo con la atención del hogar no solo responde al deseo de una buena calidad de vida familiar. Es sobre todo un componente del desempeño profesional” (p. 139). Ambas corrientes constituyen de vital importancia para la concepción del éxito. Por un lado, la creación de una estructura adecuada que sostenga la dimensión familiar constituye una de las principales ventajas en beneficio del desempeño profesional, ya que el círculo de apoyo cercano para la toma de decisiones en la vida familiar hace que esta sea positiva y que sus acciones se vean reflejadas en el plano laboral.

Por otro lado, valorar el talento a través de una mirada más orientada al bienestar en el trabajo, promueve un nuevo desafío frente al equilibrio vida-trabajo en la actualidad. Para esto, el proceso de transformación organizacional se da a partir de la implementación de políticas de conciliación vida-trabajo a través de una cultura corporativa que garantice el cumplimiento de estas políticas (Rodríguez, 2016, p. 35).

Es así que la cultura organizacional y las acciones que se realicen en beneficio de la transformación en cuanto al ambiente laboral son de vital importancia para la consolidación de este balance, que incide además en la proyección de la empresa hacia el exterior y la imagen que quiere transmitir a través de sus acciones, así como en los procesos internos relacionados con la gestión del capital humano, tales como: índices de ausentismo, satisfacción laboral e indicadores de resultados.

Nuevos desafíos surgen a partir de la implementación de políticas en relación al bienestar en el trabajo; horarios flexibles, home office, espacios que contemplen la diversidad, etc., sin embargo se debe tomar en cuenta los aspectos característicos de todas las generaciones que conviven en el trabajo, ya que son propuestas de valor con diferente enfoque lo que consolida la cultura de una organización.

La clave está en diseñar espacios de trabajo que reflejen la cultura organizacional, los valores de la empresa, y que contemplen la

diversidad generacional que cada uno tiene en su propia organización. (Mora, 2017, p. 103)

El conocimiento de las acciones en beneficio del bienestar en el trabajo es un factor fundamental. Mucho se dice y poco se hace, y precisamente la falta de un canal de comunicación adecuado, así como una correcta socialización del tema constituye una desventaja al momento de la implementación de acciones en cuanto al equilibrio vida-trabajo.

La difusión tiene un papel fundamental dentro de ese contexto, de la mano con la cultura organizacional se da a conocer el valor agregado de las acciones en beneficio de los colaboradores. Es importante establecer estrategias de comunicación que permita dar a conocer al capital humano la información de forma clara y precisa; por desconocimiento se pierde la motivación incidiendo incluso en los resultados en el trabajo.

CAPITULO II

ANALISIS DE LA INSTITUCION

Reseña histórica

La Inmobiliaria del Sol S.A. MOBILSOL, razón social del reconocido centro comercial Mall del Sol, forma parte del Consorcio Nobis desde el año 1999. Siendo uno de los centros comerciales más grandes de la ciudad, cuenta con una superficie de construcción de aproximadamente 160.000,00 m². Ubicado al norte de la ciudad de Guayaquil, congrega un gran número de marcas dentro de establecimientos comerciales concesionados, manteniendo un 100% de ocupación, recibiendo mensualmente 1'500.000,00 visitantes.

Desde el año 2014, Mall del Sol, alinea sus acciones fundamentadas en el Plan Estratégico hacia el 2020 y la Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa impulsado por el Consorcio Nobis. La empresa conduce sus actividades basándose en guías internacionales relacionadas con el compromiso hacia sus colaboradores, el medio ambiente, la productividad y la sociedad, fundamentados en los indicadores del Global Reporting Initiative G4, el Pacto Global y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Misión

Trabajar con eficiencia, ética, creatividad y disciplina para generar riqueza en forma productiva, capacitando y motivando a nuestros colaboradores, con la finalidad de potencializar la Operación Comercial de sus unidades de concesión, a través del permanente estímulo, seguridad y confort que nuestras instalaciones ofrecen a nuestros visitantes.

Visión

Constituir al centro comercial Mall del Sol como la mejor opción de compra a nivel local mediante ofertas de bienes y servicios de alta categoría.

Política de Calidad

Su compromiso es comercializar, implementar, adecuar y administrar la concesión de áreas con lo más altos estándares de calidad, cumpliendo los requisitos legales y reglamentarios aplicables a nuestra operación y satisfaciendo a nuestros clientes, optimizando y mejorando continuamente la eficacia de nuestro Sistema de Gestión, logrando el cumplimiento de objetivos determinados por una excelente administración.

Ejes estratégicos

1. Eficiencia y rentabilidad
2. Conocimiento profundo de visitantes
3. Relación cercana con concesionarios
4. Mantenimiento planificado de infraestructura
5. Generación de fuentes alternativas de ingresos
6. Desarrollo Humano Sostenible

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Planteamiento del problema de investigación

Con el paso de los años las empresas, a más de tener un enfoque de resultados analizan minuciosamente el impacto que generan a través de sus insumos, entre ellos su capital humano. El liderazgo, por tanto, resulta ser el eje principal en el desarrollo organizacional.

Mobilsol es una de las empresas pertenecientes al Consorcio Nobis, el cual es fundado por una de las mujeres más influyentes de nuestro país, su visión innovadora ha causado gran revuelo en el contexto nacional e internacional. Su estilo de liderazgo es un gran referente y es así que se ha podido evidenciar que el rol de la mujer ha ido cambiando con el paso del tiempo, sin embargo, siguen vigentes ciertos tabúes en relación al desarrollo profesional.

Dentro de Mobilsol, el empoderamiento quizá resulte un tanto desconocido, ya que no existe la formalización de acciones en favor de ello. La deficiente comunicación de las decisiones tomadas por los directivos a favor de la mujer colaboradora resulta una desventaja al momento de generar confianza. Se habla de la mujer colaboradora por el impacto que ha generado su fundadora en las acciones del resto.

En cuanto al desarrollo profesional, la desinformación acerca de los planes de carrera en la organización incidirá directamente en el sentido de pertenencia y satisfacción laboral, aunque se realicen de forma empírica es necesario recordar que la estandarización de los procesos y la difusión correcta de los mismos influyen directamente en el compromiso organizacional.

Este compromiso debe ser asumido en función a las acciones que la organización realice en beneficio de ello, aquí radica la importancia de un canal adecuado de comunicación bidireccional, que permita tener

conocimiento de la situación real dentro de Mobisol, ayudando además a dar a conocer la postura de la empresa sobre el desarrollo profesional y el rol de la mujer en la misma.

Formulación de las preguntas de investigación

Pregunta de investigación

¿El liderazgo femenino influye en el empoderamiento de la mujer colaboradora de Mobisol?

Preguntas secundarias

- ¿El liderazgo ejercido por la fundadora es referente para la mujer colaboradora de Mobisol?
- ¿El liderazgo femenino como factor de desarrollo y proyección de carrera contribuye a la satisfacción de la mujer colaboradora de Mobisol?
- ¿Cuál es el impacto de los temas de equidad en la mujer colaboradora de Mobisol?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de valor para la mujer colaboradora de la empresa Mobisol, a partir de un estudio del impacto de la gestión de los líderes en relación al empoderamiento de la mujer.

Objetivos Específicos

- Analizar el impacto de la fundadora del grupo empresarial en la mujer colaboradora de Mobisol.
- Identificar el nivel de satisfacción de la mujer colaboradora de Mobisol acerca del desarrollo de carrera.
- Determinar los aspectos valorados por la mujer colaboradora de Mobisol sobre temas de equidad.

Enfoque metodológico

La investigación tiene un enfoque mixto, la recolección de información responde a un enfoque cualitativo y cuantitativo, para obtener la información más pertinente se realiza una entrevista, una encuesta y un grupo focal.

La entrevista corresponde a un intercambio de información entre dos o más personas, en donde apoyado de una guía de preguntas se logran la construcción y comunicación en conjunto de significados respecto de un tema en común.

La encuesta o cuestionario es un conjunto de preguntas cerradas con varias opciones de respuesta que corresponden a un número determinado de variables y que están vinculadas al planteamiento del problema.

El grupo focal consiste en una reunión grupal, de no más de 8-10 integrantes, en donde los participantes intercambian puntos de vista e información respecto de una temática; bajo la dirección de un moderador que permite la interacción y participación de los miembros, así como el control del tiempo de intervención de cada participante.

Para la recolección de datos cualitativos se realizó una entrevista, dirigida a las mujeres que ejercen roles de liderazgo en Mobisol, que corresponden a: la presidencia del consorcio, gerencia comercial, gerencia de torres y eventos, gerencia de desarrollo humano, jefatura de compras y jefatura de marca.

Estas preguntas abordaron principalmente la percepción del liderazgo femenino y el impacto que tiene dentro del consorcio, así como también lo relacionado al desarrollo profesional y temas de equidad de género, al ocupar cargos de dirección.

Para obtener los datos cuantitativos se realizó una encuesta dirigida a una muestra del total de colaboradores de Mobilsol, la cual se centró en las siguientes dimensiones: liderazgo, proyección de carrera y reconocimiento.

Total de la población= 101 colaboradores

Total de la muestra= 81 colaboradores

Nivel de confianza= 95%

Margen de error= 5%

Las dimensiones propuestas en la encuesta fueron las siguientes:

Liderazgo: identificar la percepción del liderazgo femenino y el impacto que tiene dentro del consorcio, específicamente en la mujer colaboradora de Mobilsol.

Proyección de carrera: identificar si existe oportunidades de crecimiento profesional, si todas las posiciones se desarrollan de la misma manera tanto en hombres como en mujeres y cómo se promueve el tema de la equidad dentro de la empresa.

Reconocimiento: identificar los métodos que utiliza Mobilsol para reconocer a sus colaboradores, si se da de forma diferenciado a los hombres o las mujeres o si se reconoce de igual manera.

Se aplicó la encuesta individualmente a cada colaborador de la muestra. El instrumento estuvo compuesto de preguntas cerradas, basada en una escala de Likert cuyos rangos oscilaron en las siguientes opciones:

Escala de Likert
Totalmente de acuerdo
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo
Totalmente en desacuerdo

No aplicable

Tabla 2: Escala de Likert

Elaborado: Elizalde Ríos Pamela; Vásconez Yulán Adriana

Además, se realizó un grupo focal donde participaron 10 colaboradoras para poder identificar las percepciones con respecto a temas de maternidad e influencia del liderazgo de la presidenta del consorcio.

Tipo de investigación

La investigación mantuvo un diseño no experimental porque no se modificó ningún procedimiento al interior de Mobilsol, las variables fueron analizadas sin alterar la información de la organización.

Se describieron las situaciones percibidas tal y como suceden dentro de la organización para observar la influencia del liderazgo femenino en la mujer colaboradora de Mobilsol.

Métodos y técnicas de investigación

En el presente trabajo de titulación se ha utilizado información proporcionada por la organización para conocer el impacto del liderazgo de la fundadora, existencia de planes de formación y procedimientos en pro de la mujer colaboradora de Mobilsol, con el objetivo de aumentar el nivel de satisfacción laboral.

Las técnicas utilizadas corresponden a una encuesta de veintisiete preguntas alienadas a las tres dimensiones, una entrevista de diez preguntas que fue contestada por la Presidenta del Consorcio, cinco entrevistas de diez preguntas que fueron contestadas por la Gerente Comercial, Gerente de Torres y Eventos, Gerente de Desarrollo Humano, Jefe de compras, Jefe de marca y un grupo focal donde participaron 10

colaboradoras respondiendo cinco preguntas guía, que permitió conocer con mayor exactitud perspectivas relevantes acorde a la investigación.

CAPITULO IV

ANALISIS DE DATOS

ENCUESTA

Se analizan a continuación los enunciados planteados a través de la encuesta realizada a 81 colaboradores de la empresa Mobilsol, de modo que se pueda comprender la percepción que tienen acerca del empoderamiento femenino dentro de la organización. En la encuesta se plantearon enunciados a partir de tres dimensiones: liderazgo, desarrollo profesional y reconocimiento.

Enunciados de la encuesta

1.1.1 Dimensión Liderazgo

1. Se promueve la equidad de género por parte de los líderes.
2. Existe equidad en los procesos de selección de mandos medios y ejecutivos.
3. Hombres y mujeres reciben igual apoyo por parte de los superiores en la toma de decisiones.
4. La empresa cuenta con una política de promoción de la igualdad de género en las posiciones gerenciales y directivas.
5. Existen posiciones gerenciales o directivas que solo pueden ocupar hombres o mujeres por política de la organización.

6. Los equipos de trabajo con diversidad de género impactan de manera positiva en los resultados.
7. Los cargos ejecutivos y directivos en la organización son ocupados por hombres o mujeres, sin distinción.
8. Existen diferencias significativas en el liderazgo ejercido por hombres y mujeres.

1.1.2 Dimensión Desarrollo Profesional

1. Existe en la organización oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
2. Existe una correcta difusión acerca de los planes de carrera en la organización.
3. La organización proporciona oportunidades de mejora y formación continua.
4. La formación profesional es un requisito clave para acceder a cargos superiores.
5. El género es una barrera para acceder a cargos superiores.
6. Los estereotipos de género acerca del liderazgo masculino tienen un efecto negativo en las oportunidades de desarrollo de los hombres.
7. Los estereotipos de género acerca del liderazgo femenino tienen un efecto negativo en las oportunidades de desarrollo de las mujeres.
8. La maternidad es considerada una limitante para acceder a cargos superiores.
9. Se valora por igual las habilidades y visión tanto de hombres como de mujeres.
10. Existe difusión de las vacantes u oportunidades laborales dentro de la organización.

1.1.3 Dimensión Reconocimiento

1. Existen beneficios laborales o compensaciones no económicas para el personal como parte de las políticas de la empresa.
2. Existen programas de reconocimiento para los colaboradores en la organización.
3. El reconocimiento está ligado a los resultados y gestión de cada colaborador.
4. Las prácticas de horario flexible, son un beneficio para los colaboradores que la organización debería incorporar.
5. Es prioritario implementar otros beneficios para las mujeres en estado de gestación y lactancia.
6. Existe brecha salarial entre hombres y mujeres del mismo cargo.
7. Hombres y mujeres acceden a aumentos salariales con igualdad de condiciones.
8. La organización valora y reconoce monetariamente los esfuerzos de los colaboradores.
9. La organización otorga beneficios que no están formalizados dentro de la política de la empresa.

Resultados de la encuesta

A continuación, se presenta a través de gráficos de pastel y tablas, los resultados obtenidos por enunciado de acuerdo a la escala establecida en la metodología: Totalmente de acuerdo, parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo, totalmente en desacuerdo y no aplicable.

Como primeros datos a analizar se presentan los porcentajes de participación en la encuesta de acuerdo con el nivel jerárquico, género y generación. Cabe recalcar que la muestra fue aleatoria, sin embargo, se

busco la participación de todos los grupos, de modo que estos se vean representados en los resultados.

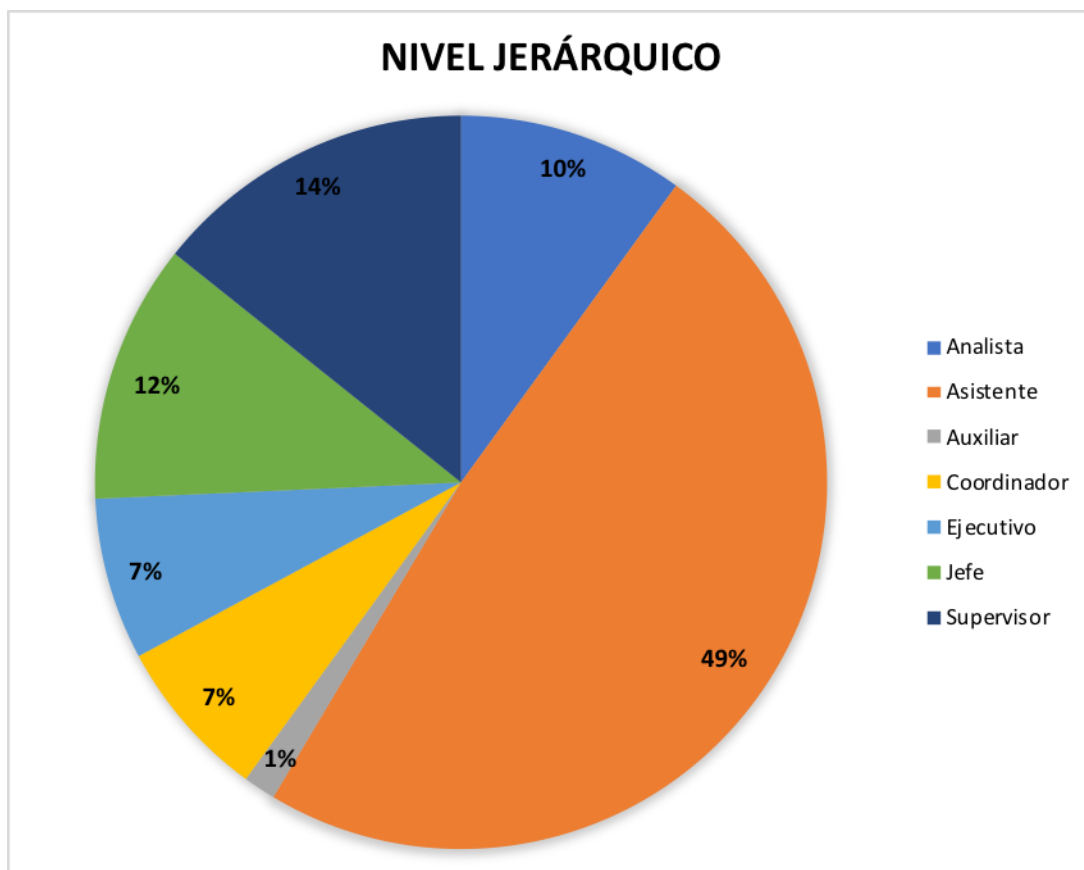


Gráfico 5: Nivel Jerárquico

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Analista	7	10%
Asistente	34	49%
Auxiliar	1	1%
Coordinador	5	7%
Ejecutivo	5	7%
Jefe	8	12%
Supervisor	10	14%

Tabla 3: Nivel Jerárquico

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

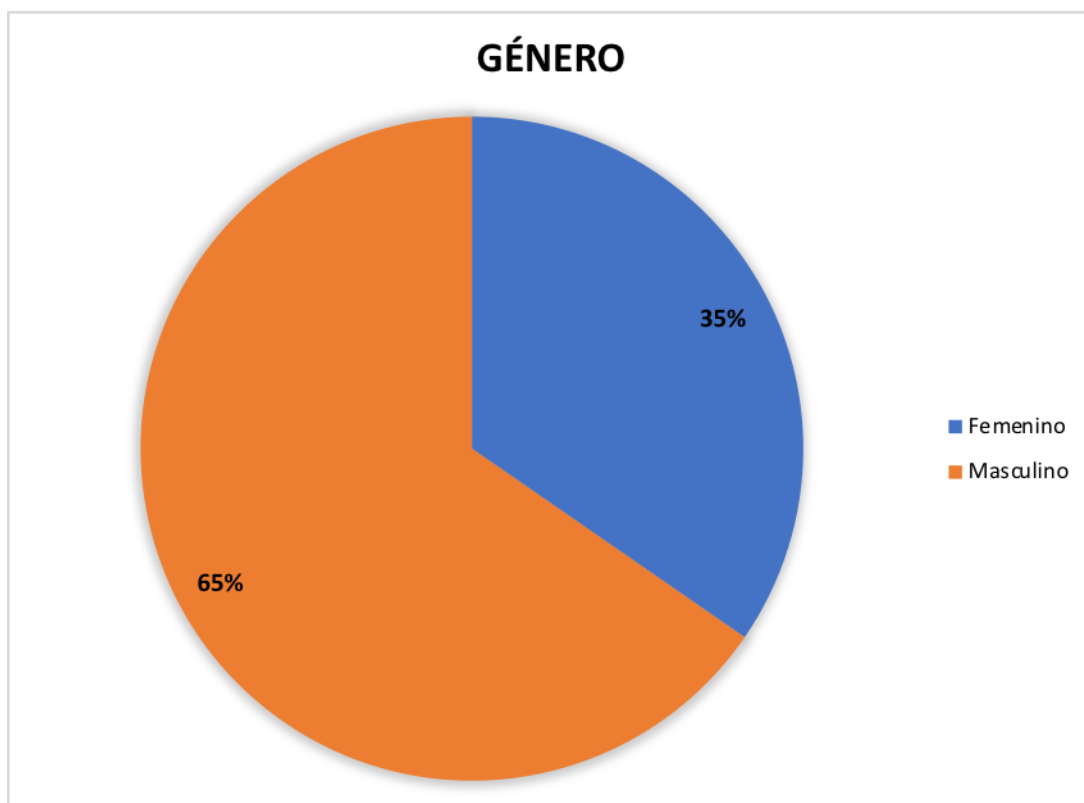


Gráfico 6: Género

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	27	35%
Masculino	51	65%

Tabla 4: Género

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

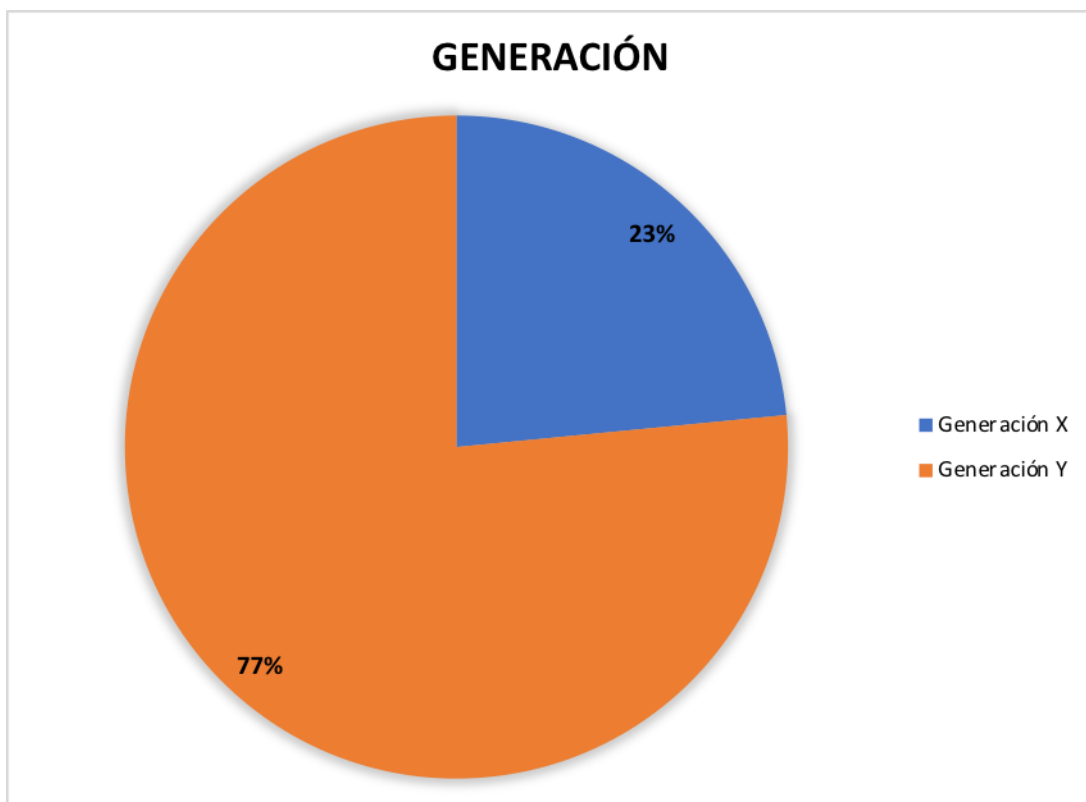


Gráfico 7: Generación

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Generación X	19	23%
Generación Y	62	77%

Tabla 5: Generación

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Resultados por dimensiones

Los resultados presentados a continuación, reflejan la percepción de los colaboradores de la empresa Mobilsol que fueron encuestados. Previo a la aplicación de las encuestas, se explicó el contexto de la misma, así como las indicaciones necesarias que permitan el correcto desarrollo de la misma.

1.1.4 Liderazgo

Los primeros ocho enunciados representan la dimensión liderazgo de la encuesta, cuyo objetivo es medir la percepción del liderazgo acerca de la equidad de género, así como la promoción del liderazgo femenino.

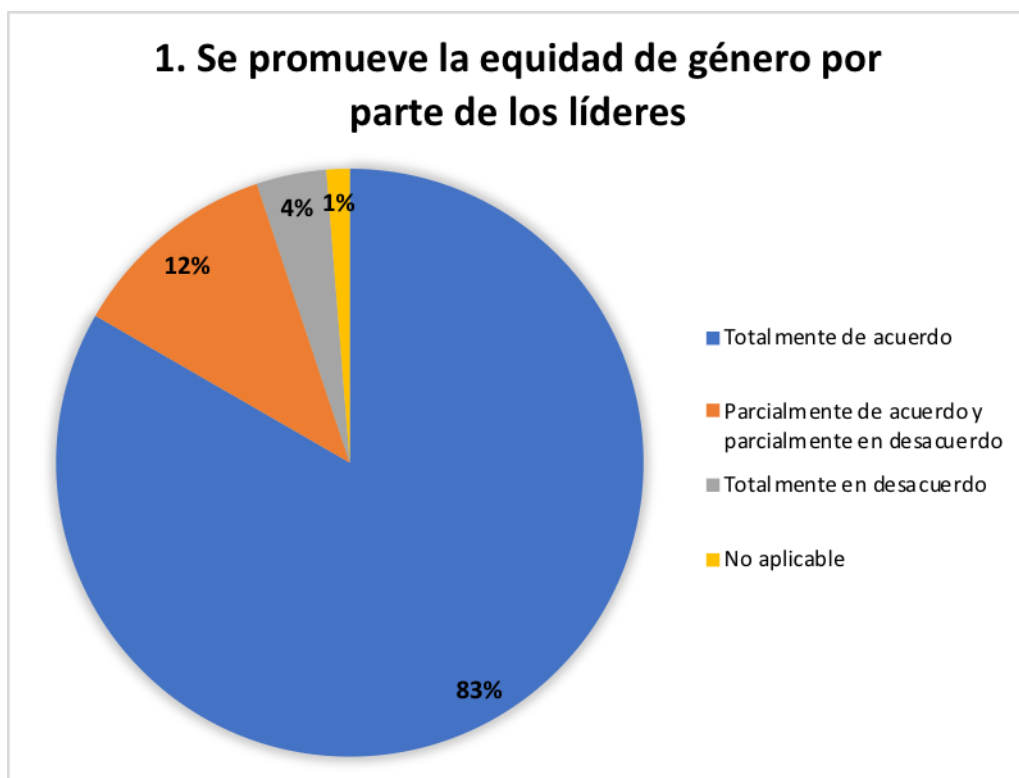


Gráfico 8: Enunciado 1

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	65	83%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	9	12%
Totalmente en desacuerdo	3	4%
No aplicable	1	1%

Tabla 6: Enunciado 1

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El primer enunciado tiene como finalidad demostrar la promoción de la equidad de género por parte de los líderes de Mobilsol; de acuerdo a los resultados de la encuesta, se evidencia que la mayor parte de los colaboradores perciben que existe este aspecto en la organización.

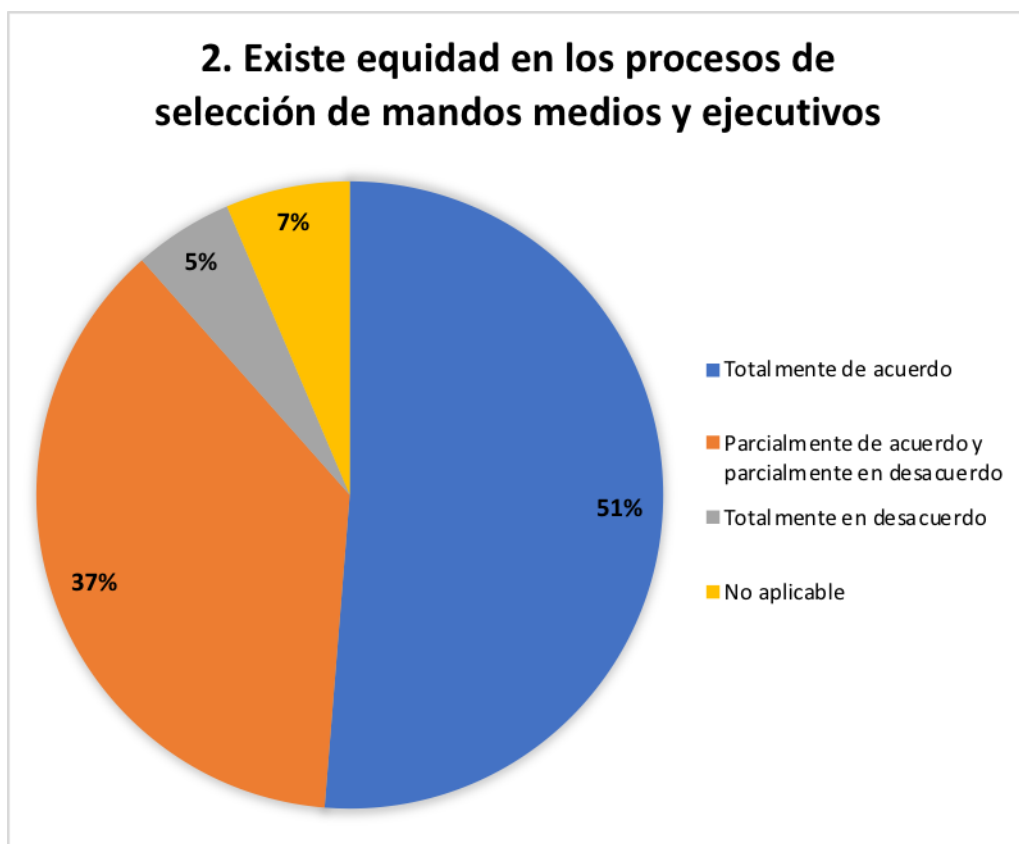


Gráfico 9: Enunciado 2

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	40	51%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	29	37%
Totalmente en desacuerdo	4	5%
No aplicable	5	7%

Tabla 7: Enunciado 2

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El segundo enunciado tiene como finalidad demostrar la participación equitativa de hombres y mujeres en procesos de selección; de acuerdo a los resultados de la encuesta, se evidencia que que la mayor parte de los colaboradores perciben que existe este aspecto en la organización.

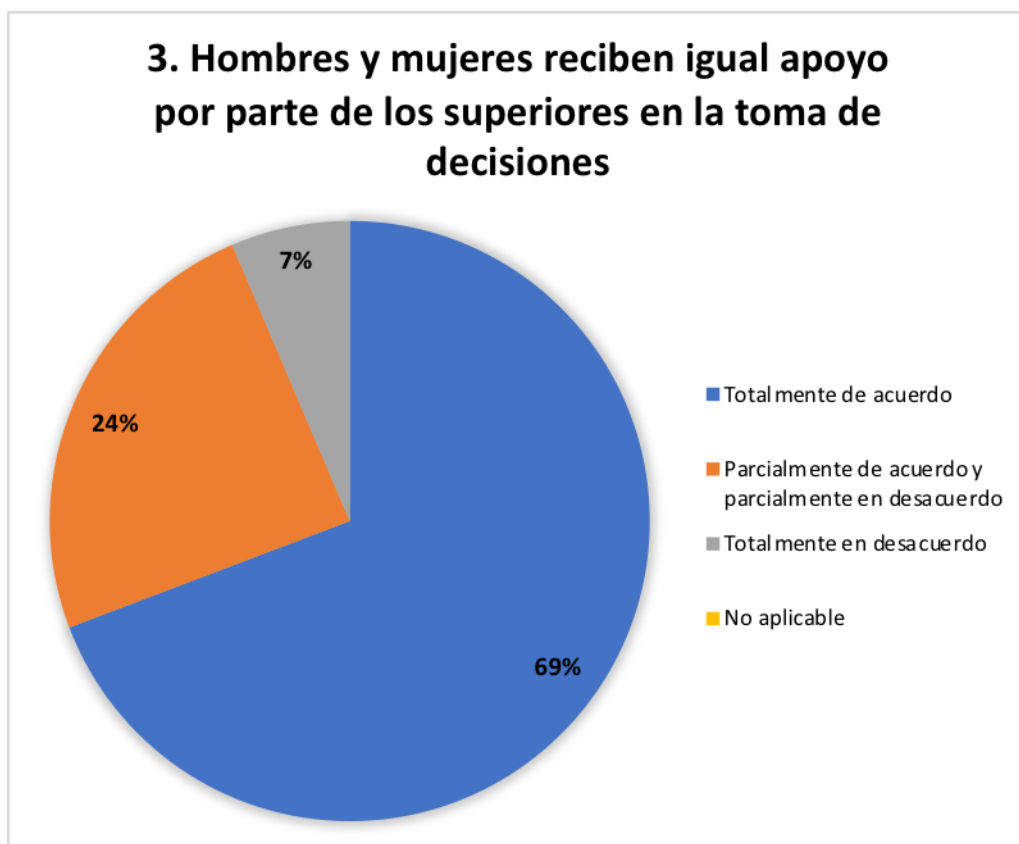


Gráfico 10: Enunciado 3

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	54	69%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	19	24%
Totalmente en desacuerdo	5	7%
No aplicable	0	0%

Tabla 8: Enunciado 3

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El tercer enunciado tiene como finalidad demostrar el apoyo dado al hombre y a la mujer en la toma de decisiones; se evidencia cierto desacuerdo respecto a este tema.

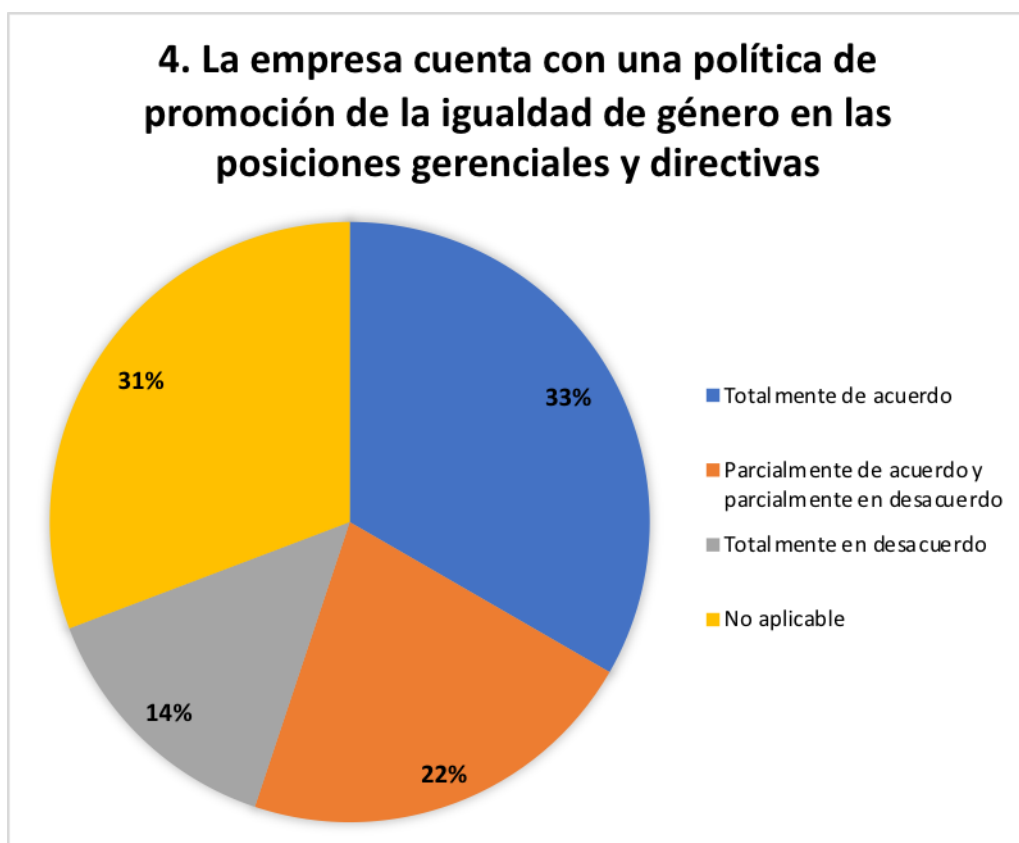


Gráfico 11: Enunciado 4

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	26	33%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	17	22%
Totalmente en desacuerdo	11	14%
No aplicable	24	31%

Tabla 9: Enunciado 4

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El cuarto enunciado tiene como finalidad demostrar la existencia de una política que promueva la equidad de género; se evidencia cierto desconocimiento e incertidumbre sobre el tema.



Gráfico 12: Enunciado 5

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	18	23%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	18	23%
Totalmente en desacuerdo	22	28%
No aplicable	20	26%

Tabla 10: Enunciado 5

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El quinto enunciado tiene como finalidad demostrar la existencia de cargos ocupados históricamente por hombres o mujeres; se evidencia cierto desconocimiento e incertidumbre sobre el tema.

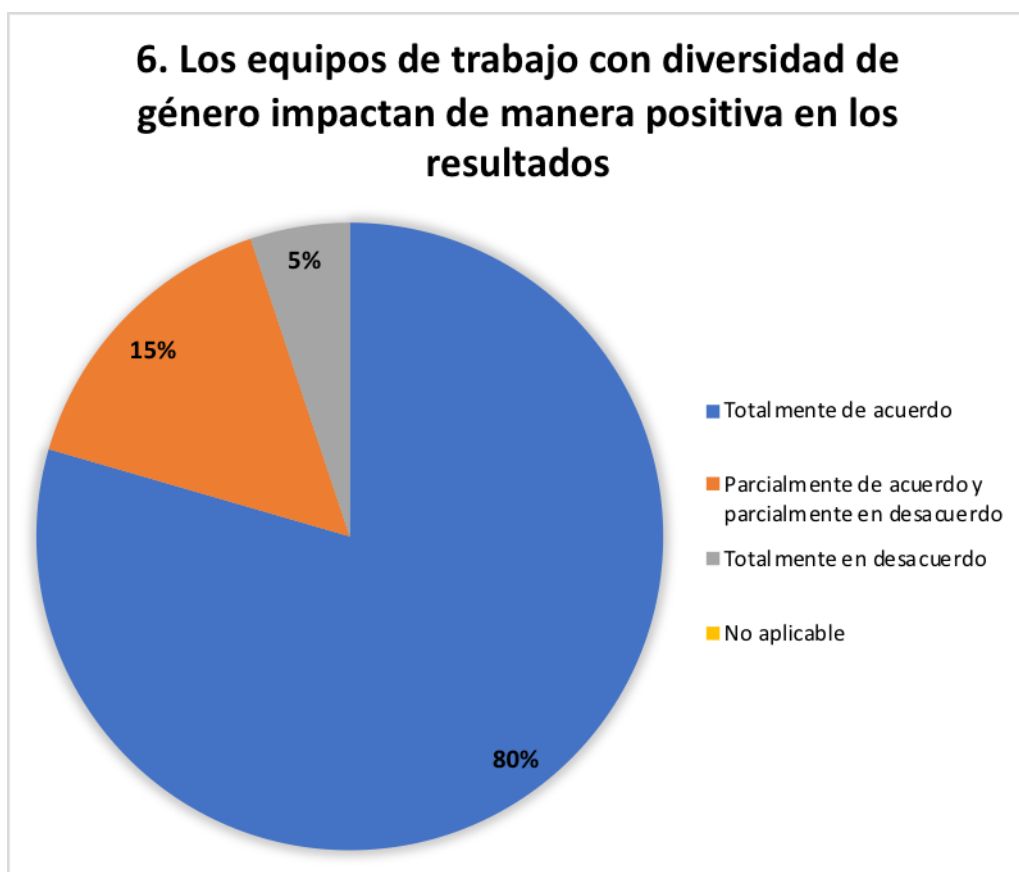


Gráfico 13: Enunciado 6

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	62	80%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	12	15%
Totalmente en desacuerdo	4	5%
No aplicable	0	0%

Tabla 11: Enunciado 6

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El sexto enunciado tiene como finalidad demostrar la riqueza de la diversidad de género dentro de equipos de trabajo; se evidencia la percepción casi unánime de la existencia de este aspecto en la empresa.

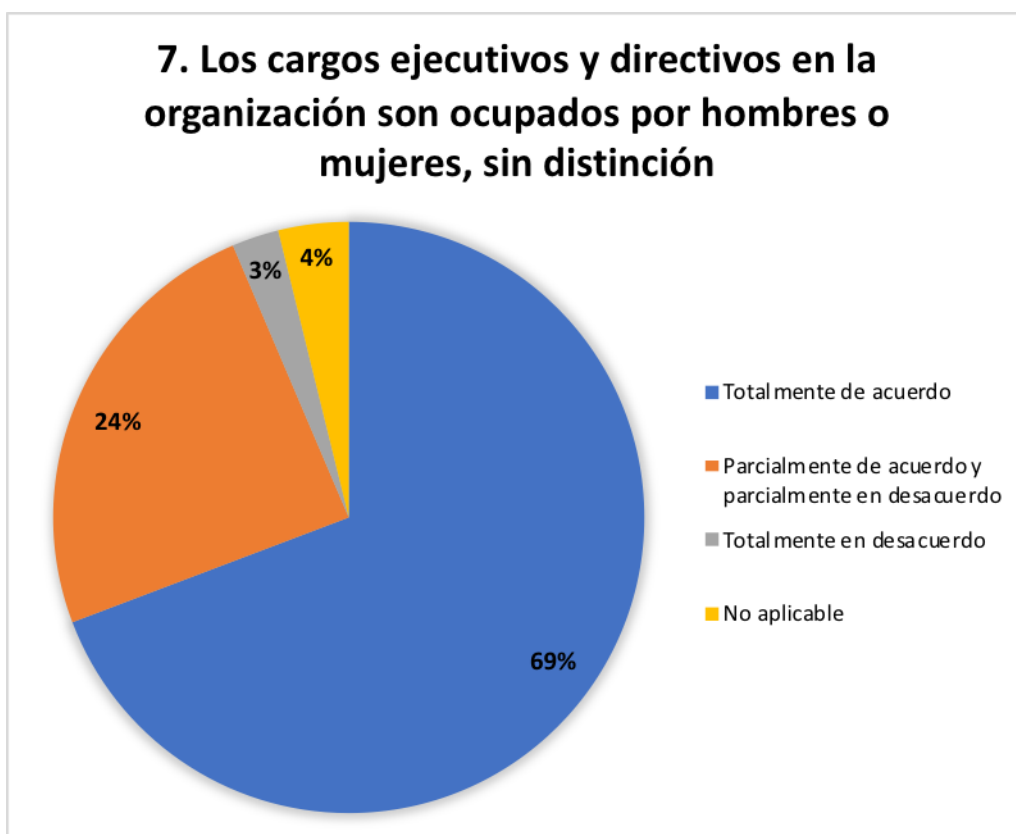


Gráfico 14: Enunciado 7

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	54	69%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	19	24%
Totalmente en desacuerdo	2	3%
No aplicable	3	4%

Tabla 12: Enunciado 7

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El séptimo enunciado tiene como finalidad demostrar el posicionamiento tanto de hombres como de mujeres en cargos ejecutivos; se evidencia una alta percepción de la existencia de este aspecto en la empresa.

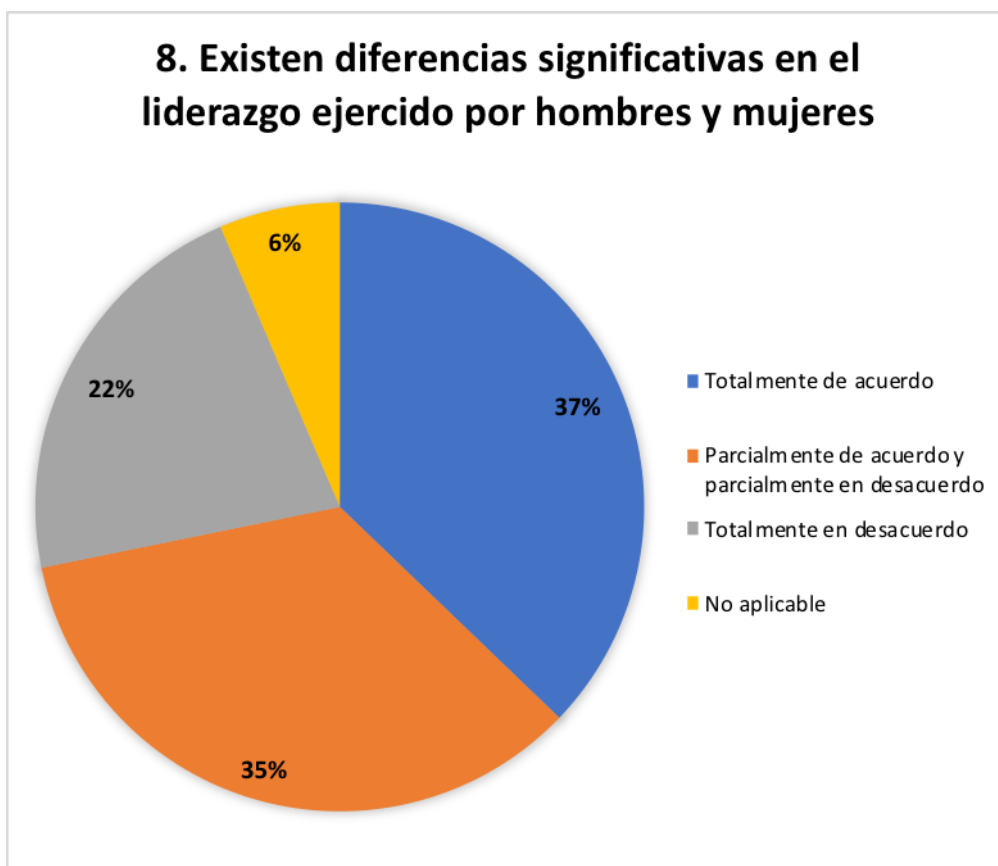


Gráfico 15: Enunciado 8

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	29	37%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	27	35%
Totalmente en desacuerdo	17	22%
No aplicable	5	6%

Tabla 13: Enunciado 8

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásquez

El octavo enunciado tiene como finalidad demostrar que existen diferencias en el estilo de liderazgo de hombres y mujeres; se evidencia cierta aceptación de este aspecto, aunque no con total certeza.

En general, en la dimensión de liderazgo, se evidencia una alta aceptación en cuanto a los enunciados correspondientes a la promoción de la equidad por parte de los líderes; así como del posicionamiento tanto de hombres y mujeres en cargos ejecutivos, sin mayor distinción. Sin embargo es también relevante considerar ciertos aspectos que causan confusión o que evidencian desconocimiento, como la existencia de políticas de equidad de género, o cargos ejercidos históricamente solo por hombres o mujeres; así como las diferencias en relación al liderazgo femenino y masculino.

Los resultados de la encuesta en relación a la dimensión de liderazgo, evidencian que existe un clima de equidad de género en la organización que sin embargo no ha sido formalizado a través de políticas, lo cual es considerado como una oportunidad.

1.1.5 Desarrollo profesional

Los siguientes diez enunciados representan la dimensión desarrollo profesional de la encuesta, cuyo objetivo es medir la percepción acerca de las oportunidades de crecimiento, formación y desarrollo profesional en la organización.

9. Existe en la organización oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional

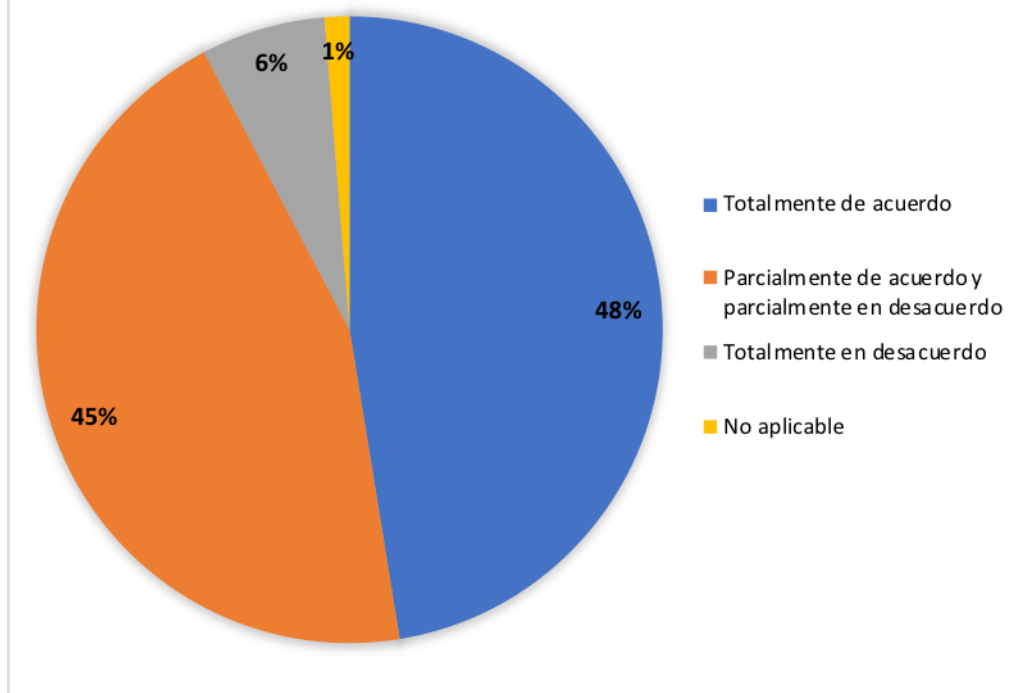


Gráfico 16: Enunciado 9

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	37	48%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	35	45%
Totalmente en desacuerdo	5	6%
No aplicable	1	1%

Tabla 14: Enunciado 9

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El noveno enunciado tiene como finalidad demostrar la oportunidad de desarrollo profesional en la organización; se evidencia la existencia de este aspecto en la empresa para ciertos cargos o niveles jerárquicos.

10. Existe una correcta difusión acerca de los planes de carrera en la organización

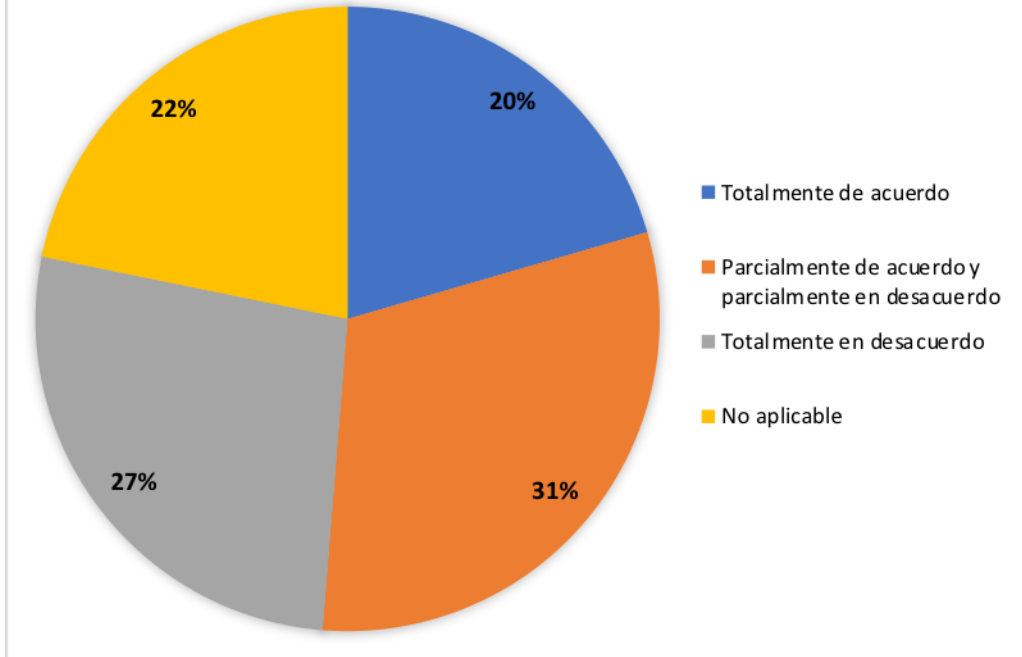


Gráfico 17: Enunciado 10

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	16	20%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	24	31%
Totalmente en desacuerdo	21	27%
No aplicable	17	22%

Tabla 15: Enunciado 10

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El décimo enunciado tiene como finalidad demostrar la difusión de las vacantes al interior de la organización; se evidencia la existencia de este aspecto en la empresa de modo difuso.

11. La organización proporciona oportunidades de mejora y formación continua

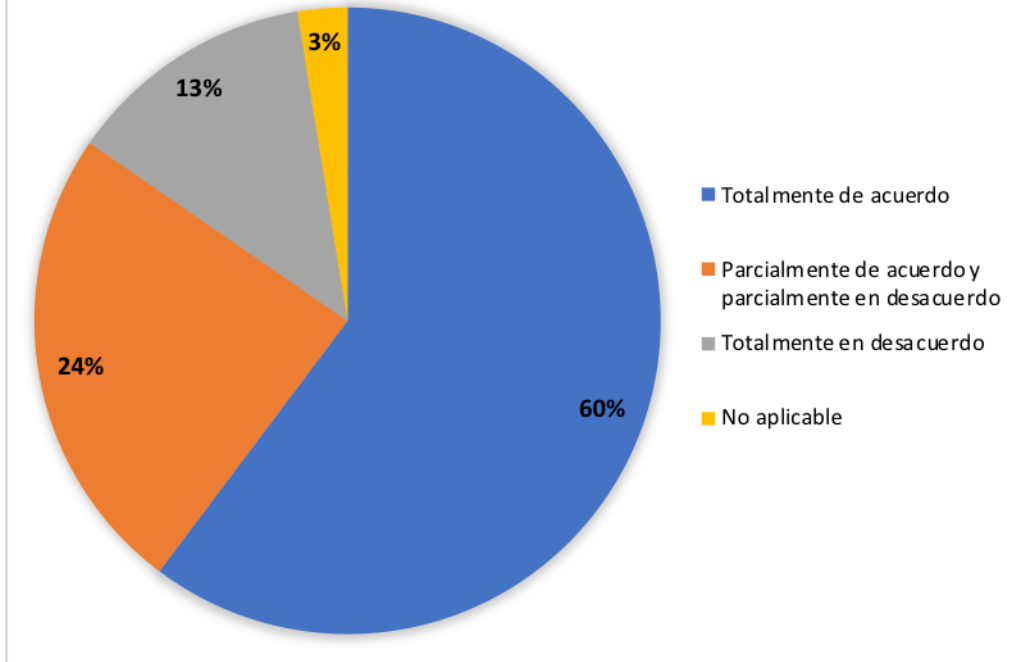


Gráfico 18: Enunciado 11

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	47	60%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	19	24%
Totalmente en desacuerdo	10	13%
No aplicable	2	3%

Tabla 16: Enunciado 11

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El décimo primer enunciado tiene como finalidad demostrar la oportunidad de formación que brinda la organización; se evidencia la existencia de este aspecto de manera casi unánime en la empresa.

12. La formación profesional es un requisito clave para acceder a cargos superiores

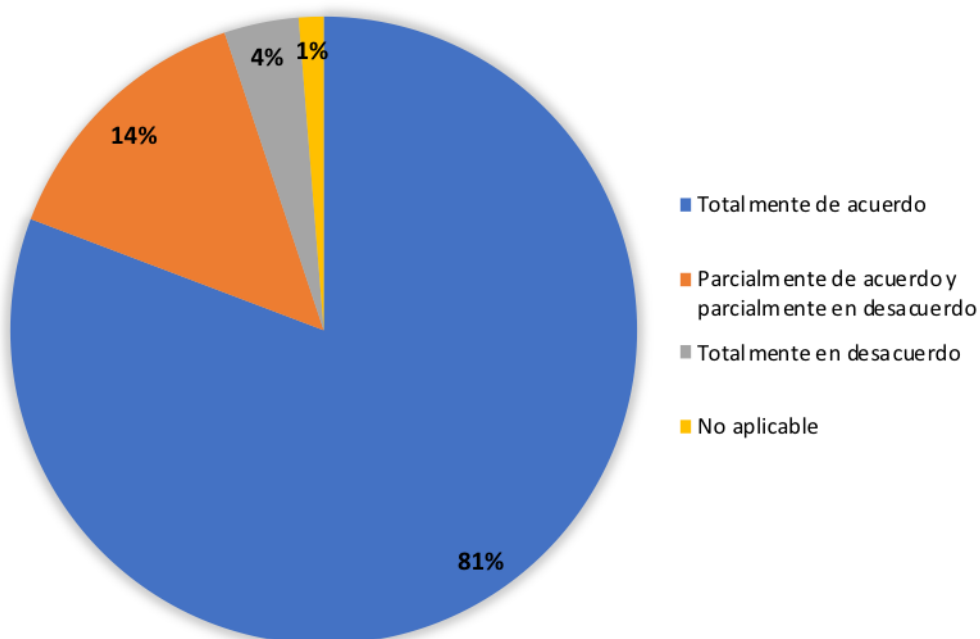


Gráfico 19: Enunciado 12

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	63	81%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	11	14%
Totalmente en desacuerdo	3	4%
No aplicable	1	1%

Tabla 17: Enunciado 12

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El décimo segundo enunciado tiene como finalidad demostrar el vínculo entre desarrollo profesional y formación; se evidencia la existencia de este aspecto de manera casi unánime en la empresa.

13. El género es una barrera para acceder a cargos superiores

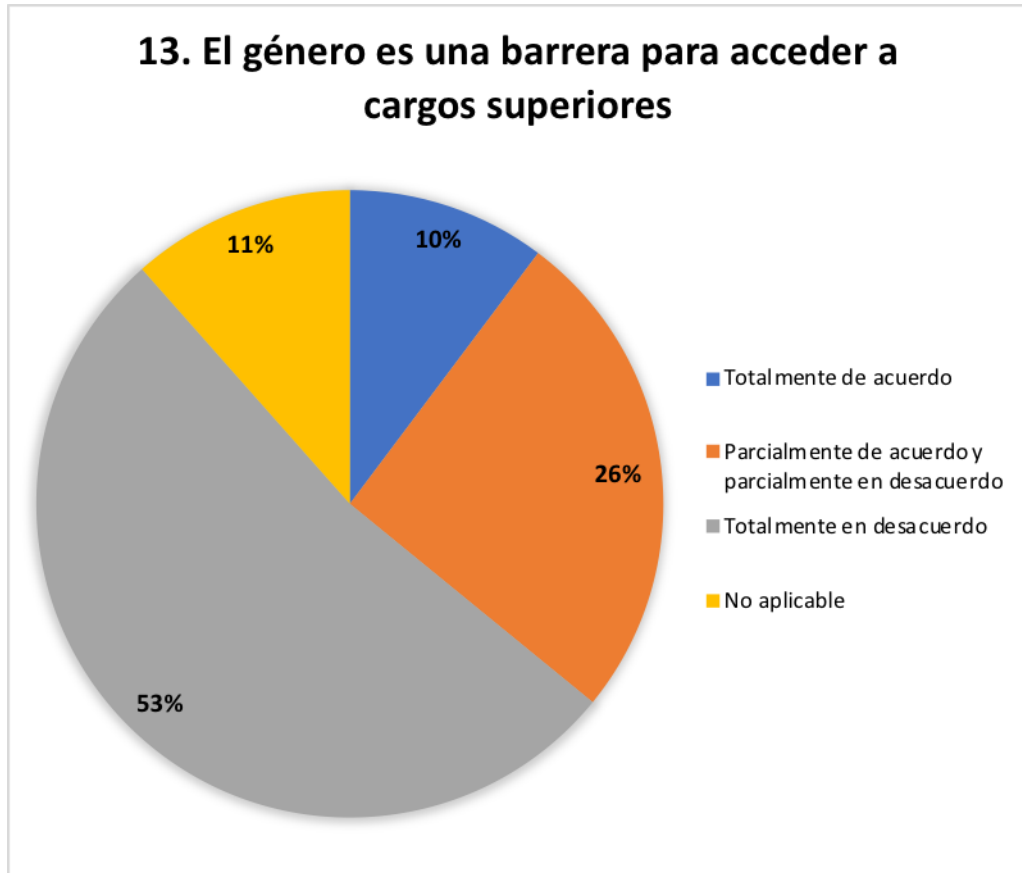


Gráfico 20: Enunciado 13

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	26%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	20	53%
Totalmente en desacuerdo	41	11%
No aplicable	9	10%

Tabla 18: Enunciado 13

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El décimo tercer enunciado tiene como finalidad demostrar la existencia de barreras por género al momento del desarrollo profesional; se evidencia la existencia de equidad sobre este aspecto en la empresa.

14. Los estereotipos de género acerca del liderazgo masculino tienen un efecto negativo en las oportunidades de desarrollo de los hombres

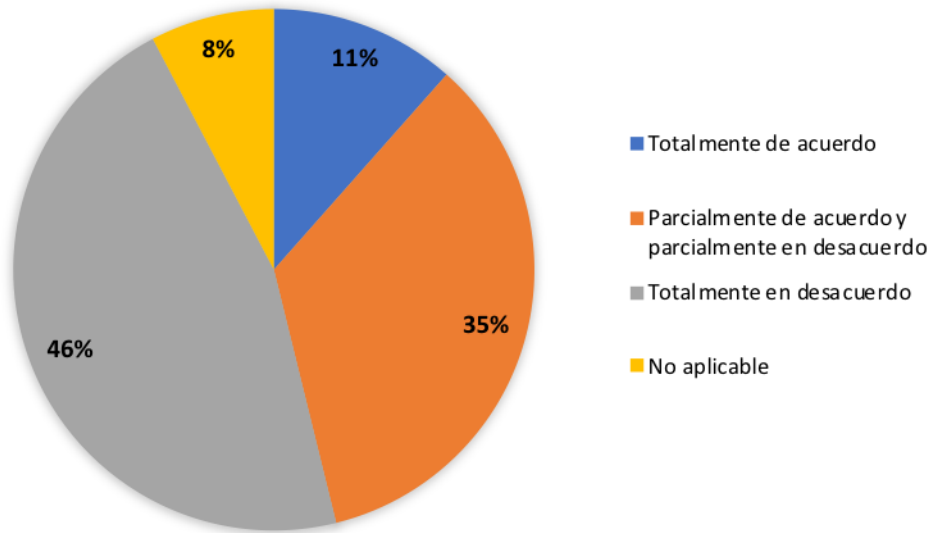


Gráfico 21: Enunciado 14

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	11%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	27	35%
Totalmente en desacuerdo	36	46%
No aplicable	6	8%

Tabla 19: Enunciado 14

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

En el enunciado décimo cuarto se busca demostrar la influencia de estereotipos masculinos en las oportunidades de desarrollo profesional; se evidencia desacuerdo y cierta imparcialidad sobre este aspecto.

15. Los estereotipos de género acerca del liderazgo femenino tienen un efecto negativo en las oportunidades de desarrollo de las mujeres

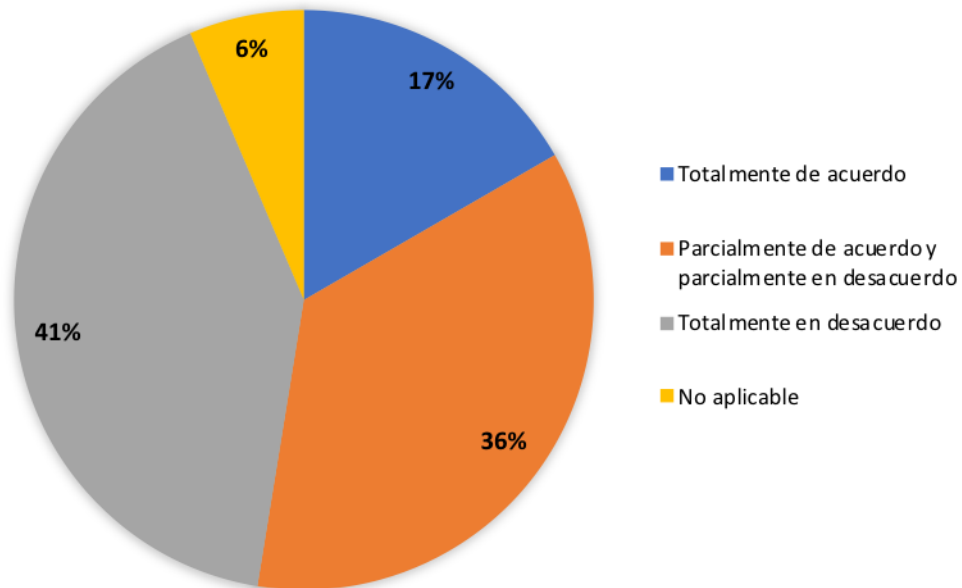


Gráfico 22: Enunciado 15

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	13	17%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	28	36%
Totalmente en desacuerdo	32	41%
No aplicable	5	6%

Tabla 20: Enunciado 15

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

En el enunciado décimo quinto se busca demostrar la influencia de estereotipos femeninos en las oportunidades de desarrollo profesional; se evidencia desacuerdo y cierta confusión sobre este aspecto.

16. La maternidad es considerada una limitante para acceder a cargos superiores

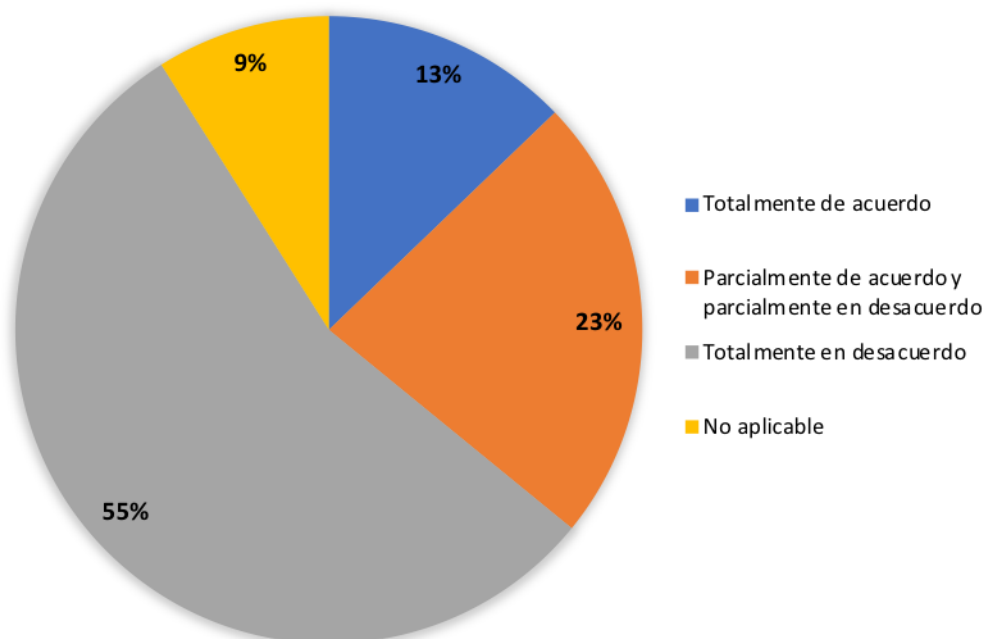


Gráfico 23: Enunciado 16

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	10	13%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	18	23%
Totalmente en desacuerdo	43	55%
No aplicable	7	9%

Tabla 21: Enunciado 16

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El décimo sexto enunciado tiene como finalidad demostrar que la maternidad es considerada como una barrera para el desarrollo profesional; se evidencia de modo unánime el desacuerdo con este enunciado.

17. Se valora por igual las habilidades y visión tanto de hombres como de mujeres

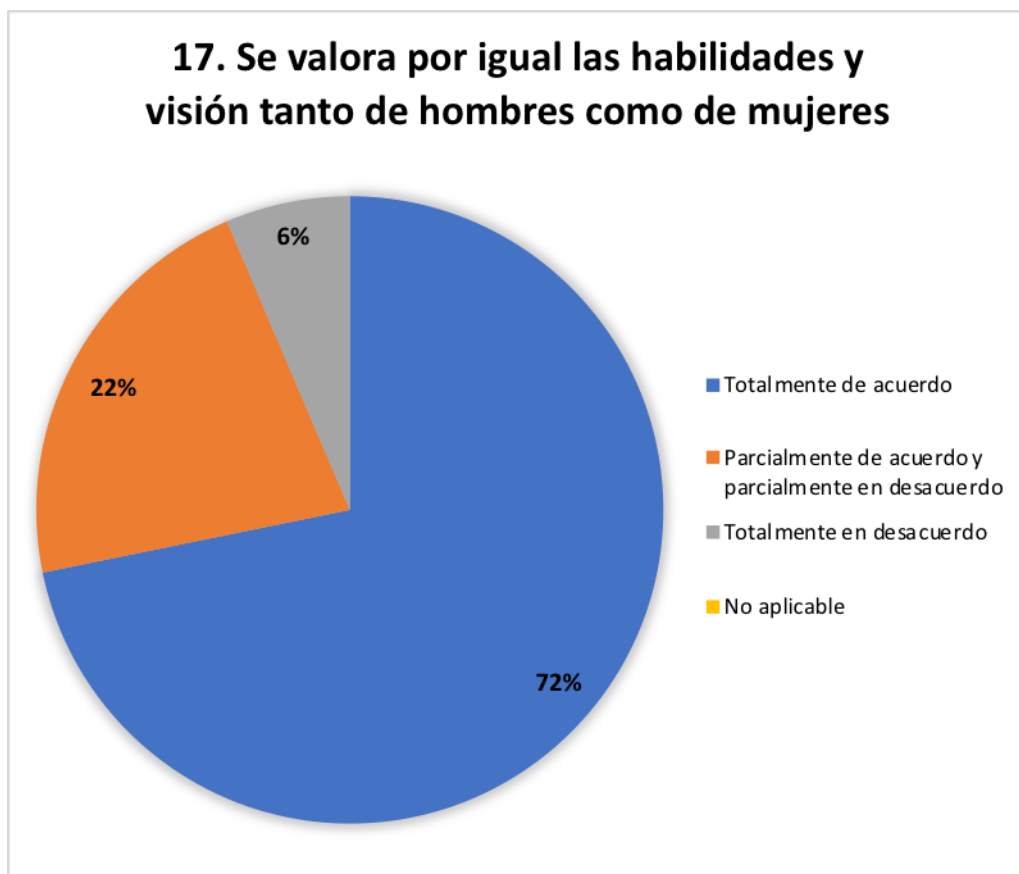


Gráfico 24: Enunciado 17

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	56	72%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	17	22%
Totalmente en desacuerdo	5	6%
No aplicable	0	0%

Tabla 22: Enunciado 17

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El décimo séptimo enunciado tiene como finalidad demostrar la valoración equitativa sobre la visión y habilidades de hombres y mujeres; se evidencia de modo unánime la concordancia con este enunciado.

18. Existen beneficios laborales o compensaciones no económicas para el personal como parte de las políticas de la empresa

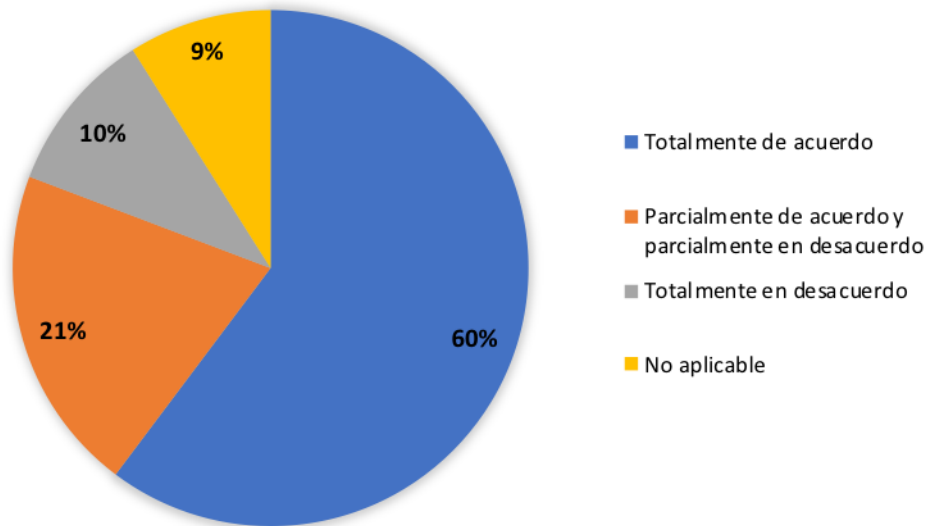


Gráfico 25: Enunciado 18

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	38	49%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	30	38%
Totalmente en desacuerdo	6	8%
No aplicable	4	5%

Tabla 23: Enunciado 18

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El décimo octavo enunciado tiene como finalidad demostrar la difusión de las vacantes internas; este aspecto demuestra cierta aceptación por parte de los encuestados, sin embargo también demuestra que esto se da en ciertas ocasiones.

En general, en la dimensión de desarrollo profesional, se evidencia una alta aceptación en cuanto a los enunciados correspondientes a las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional brindadas por la organización, las cuales generalmente están vinculadas a la formación profesional, de acuerdo a las encuestas; así también se evidencia que la organización promueve la formación y el desarrollo, brindando a sus colaboradores oportunidades de mejora continua.

Sin embargo es también relevante considerar ciertos aspectos que demuestra desacuerdo por parte de los colaboradores, como la correcta difusión de planes de carrera o vacantes al interior de la organización; así como considerar la maternidad o los estereotipos de género como barrera para acceder a cargos superiores.

Los resultados de la encuesta en relación a la dimensión de desarrollo profesional, evidencian que la empresa proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, sin embargo evidencia también la falta de comunicación para dar a conocer las oportunidades de formación, crecimiento o desarrollo, lo cual es considerado como una oportunidad.

1.1.6 Reconocimiento

Los siguientes nueve enunciados representan la dimensión reconocimiento de la encuesta, cuyo objetivo es medir la percepción acerca del reconocimiento brindado por la organización a sus colaboradores.

19. Existen beneficios laborales o compensaciones no económicas para el personal como parte de las políticas de la empresa

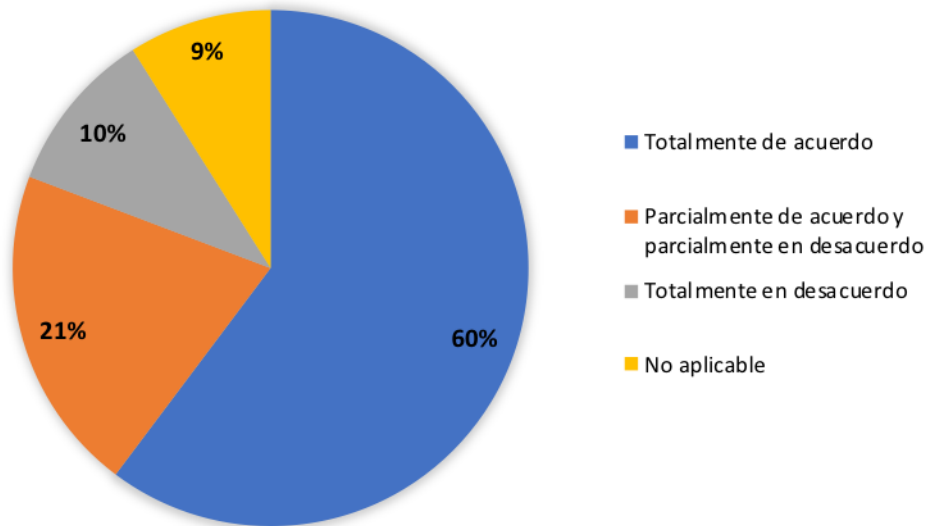


Gráfico 26: Enunciado 19

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	47	60%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	16	21%
Totalmente en desacuerdo	8	10%
No aplicable	7	9%

Tabla 24: Enunciado 19

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El décimo noveno enunciado tiene como finalidad demostrar la existencia de políticas de reconocimiento en la organización; se evidencia de modo casi unánime la concordancia con este enunciado.

20. Existen programas de reconocimiento para los colaboradores en la organización

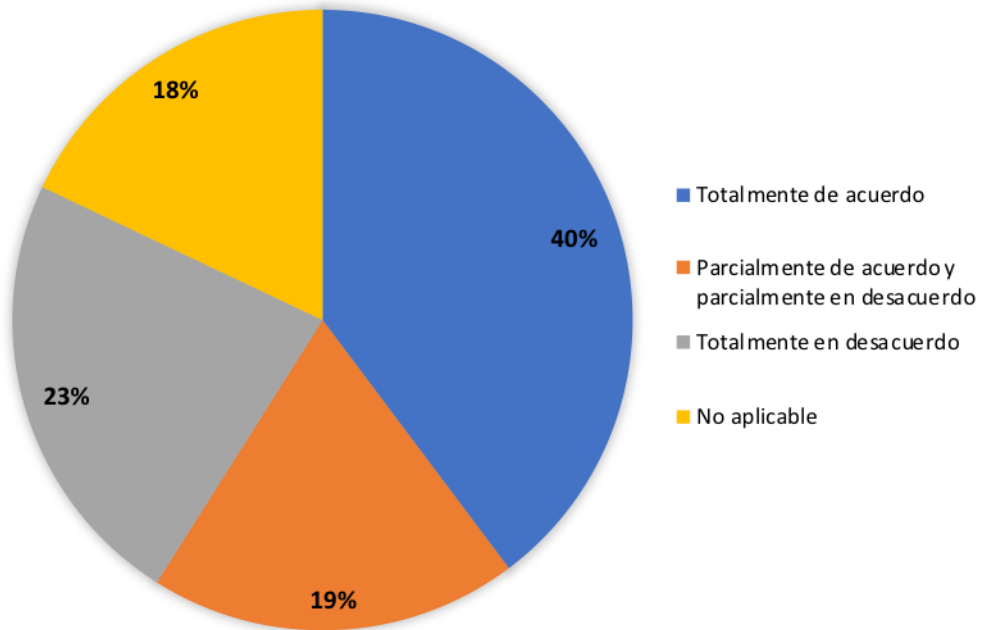


Gráfico 27: Enunciado 20

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	31	0%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	15	19%
Totalmente en desacuerdo	18	23%
No aplicable	14	18%

Tabla 25: Enunciado 20

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El vigésimo enunciado tiene como finalidad demostrar la existencia de programas de reconocimiento en la organización; se evidencia cierta confusión y desconocimiento del tema.

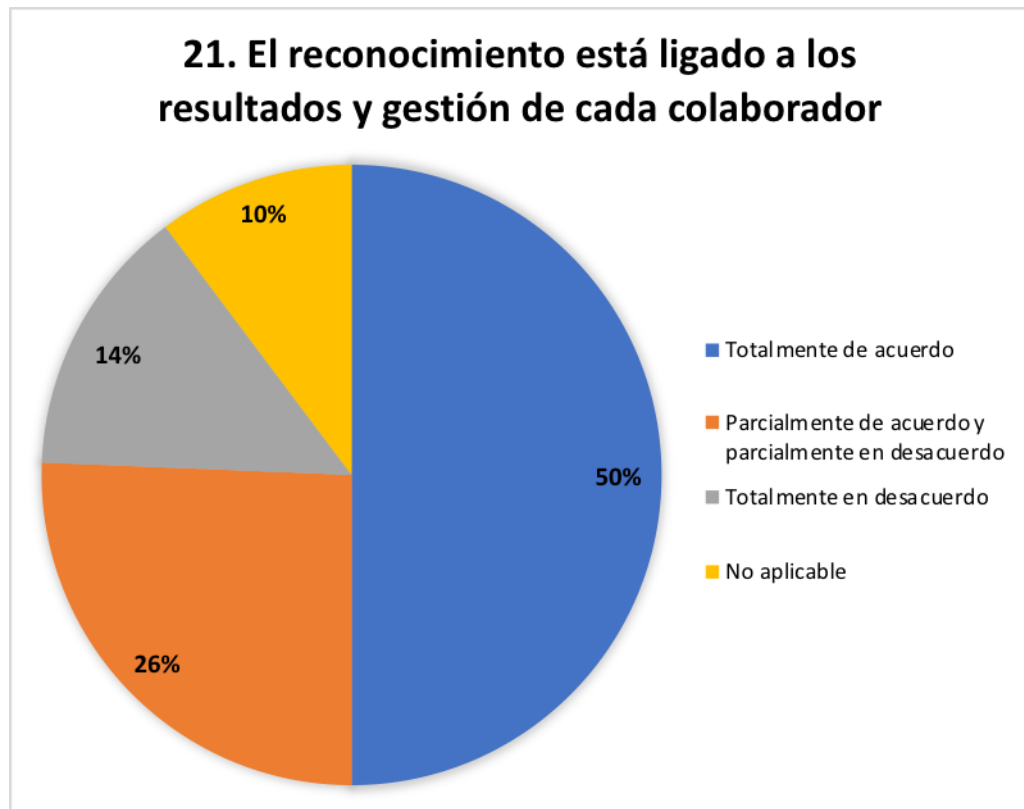


Gráfico 28: Enunciado 21

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	39	50%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	20	26%
Totalmente en desacuerdo	11	14%
No aplicable	8	10%

Tabla 26: Enunciado 21

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El vigésimo primer enunciado tiene como finalidad demostrar el vínculo entre desempeño y reconocimiento; se evidencia una alta concordancia con este enunciado.

22. Las prácticas de horario flexible, son un beneficio para los colaboradores que la organización debería incorporar

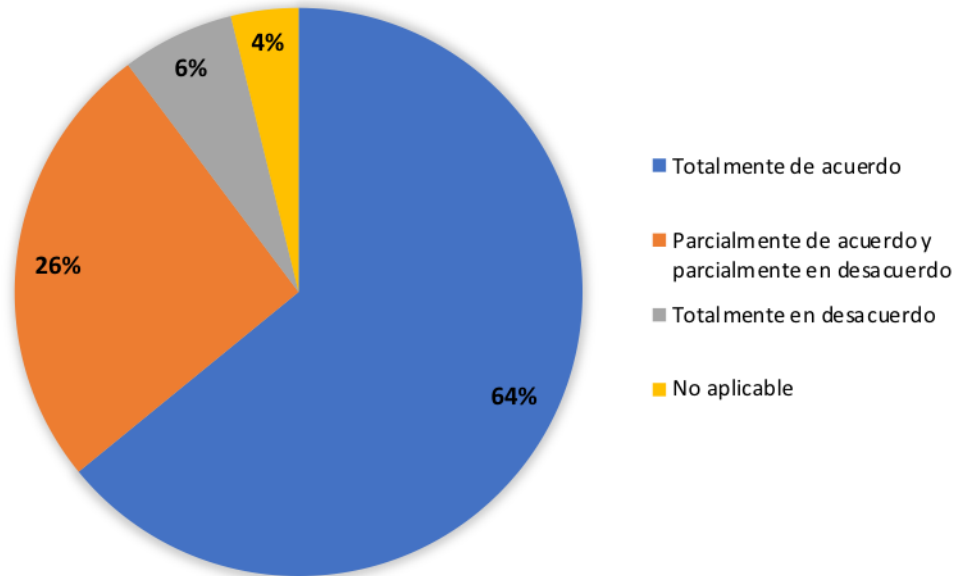


Gráfico 29: Enunciado 22

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	50	64%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	20	26%
Totalmente en desacuerdo	5	6%
No aplicable	3	4%

Tabla 27: Enunciado 22

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El vigésimo segundo enunciado tiene como finalidad demostrar la necesidad de incorporar la flexibilidad horaria como beneficio en la organización; se evidencia una concordancia casi unánime con este enunciado.

23. Es prioritario implementar otros beneficios para las mujeres en estado de gestación y lactancia

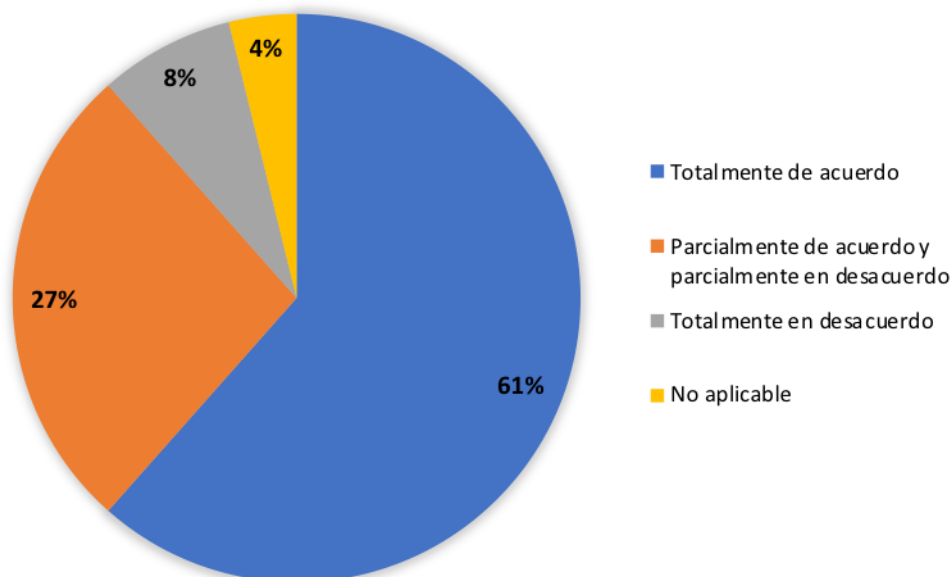


Gráfico 30: Enunciado 23

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	48	61%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	21	27%
Totalmente en desacuerdo	6	8%
No aplicable	3	4%

Tabla 28: Enunciado 22

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El vigésimo tercer enunciado tiene como finalidad demostrar la importancia de mejorar los beneficios a mujeres en periodo de maternidad; se evidencia una alta concordancia con este enunciado.

24. Existe brecha salarial entre hombres y mujeres del mismo cargo

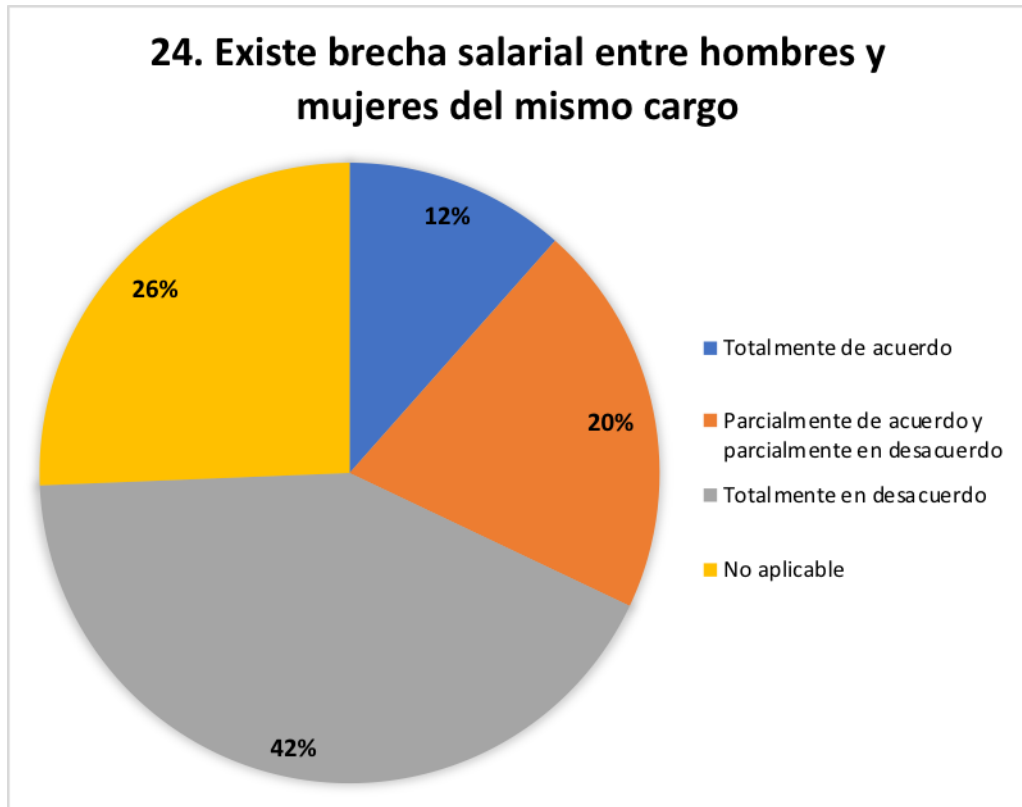


Gráfico 31: Enunciado 24

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	9	12%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	16	20%
Totalmente en desacuerdo	33	42%
No aplicable	20	26%

Tabla 29: Enunciado 24

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El vigésimo cuarto enunciado tiene como finalidad demostrar la existencia de una brecha salarial en hombres y mujeres; se evidencia cierto desacuerdo y desconocimiento acerca del tema.

25. Hombres y mujeres acceden a aumentos salariales con igualdad de condiciones

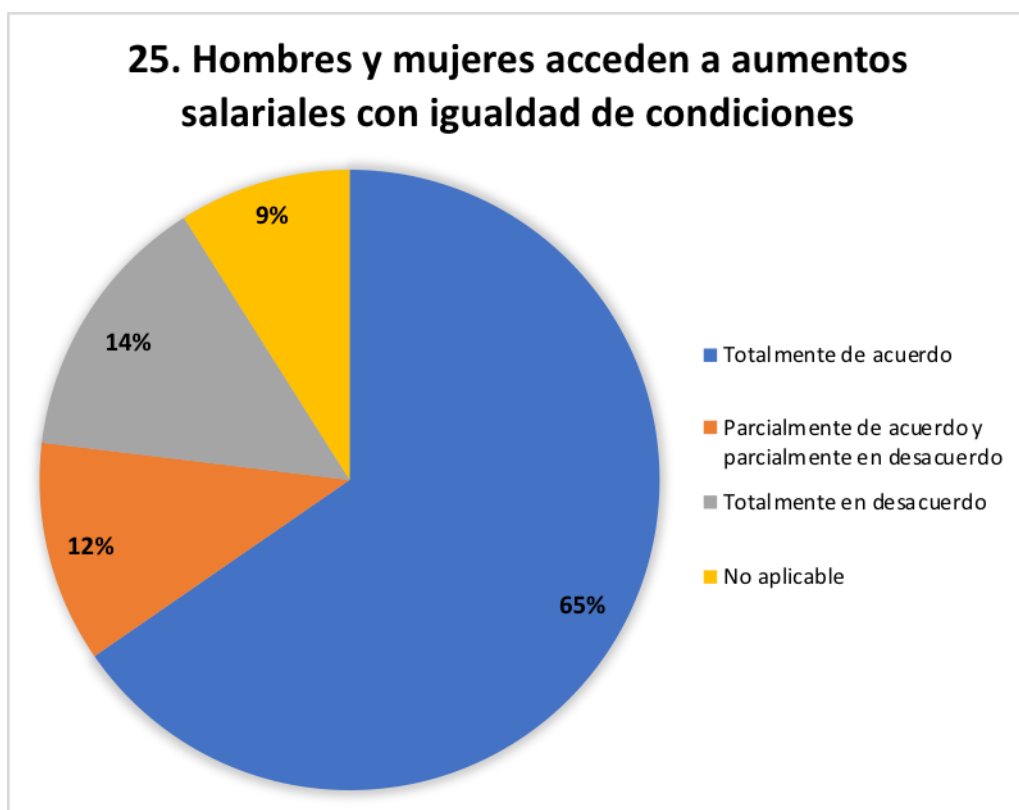


Gráfico 32: Enunciado 25

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	51	65%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	9	12%
Totalmente en desacuerdo	11	14%
No aplicable	7	9%

Tabla 30: Enunciado 25

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El vigésimo quinto enunciado tiene como finalidad demostrar la equidad en aumentos salariales; se evidencia alta concordancia con este enunciado.

26. La organización valora y reconoce monetariamente los esfuerzos de los colaboradores

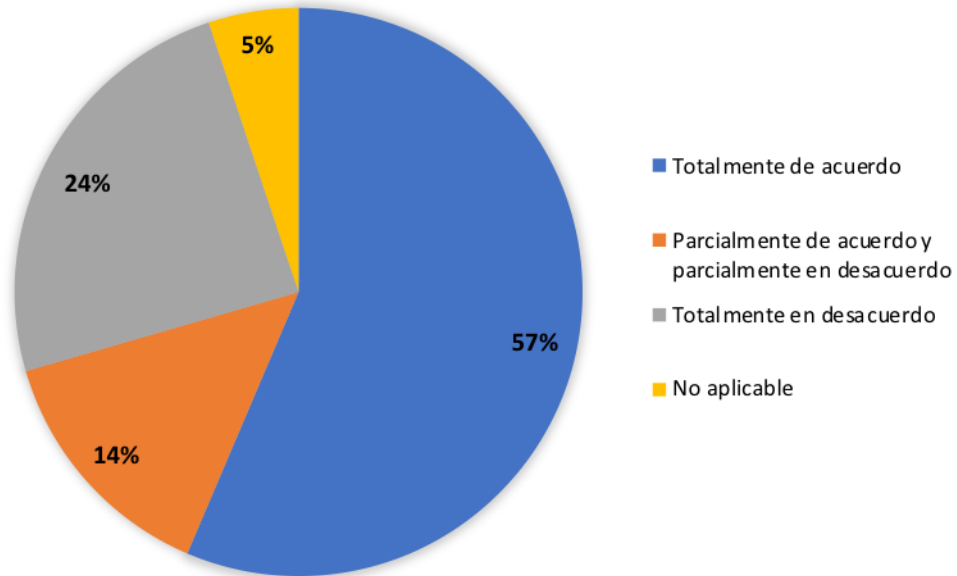


Gráfico 33: Enunciado 26

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	44	57%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	11	14%
Totalmente en desacuerdo	19	24%
No aplicable	4	5%

Tabla 31: Enunciado 26

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El vigésimo sexto enunciado tiene como finalidad demostrar la existencia de compensaciones económicas por desempeño; se evidencia una alta concordancia con este enunciado.

27. La organización otorga beneficios que no están formalizados dentro de la política de la empresa

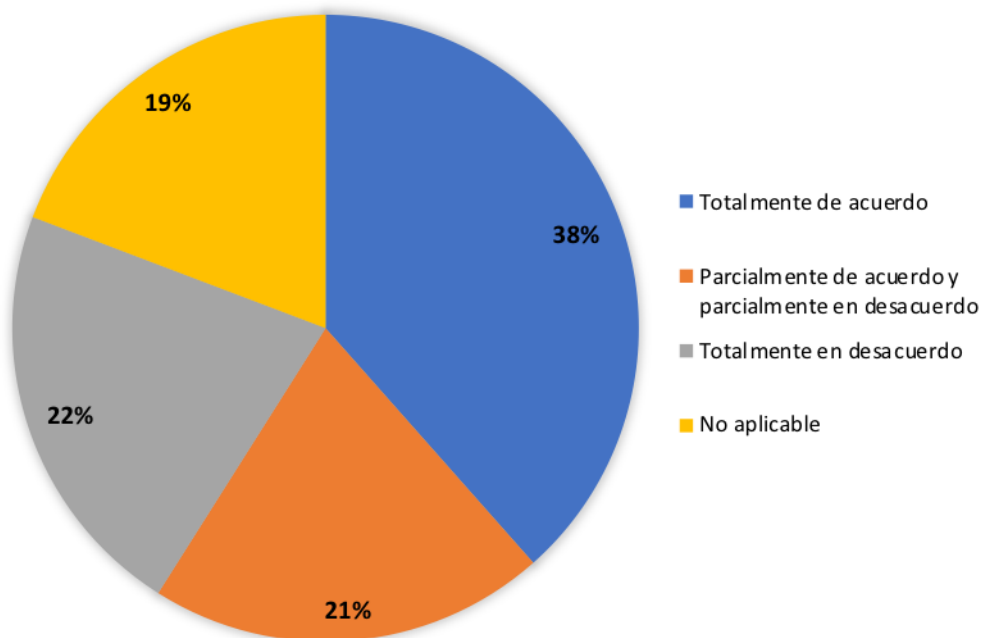


Gráfico 34: Enunciado 27

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	30	38%
Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	16	21%
Totalmente en desacuerdo	17	22%
No aplicable	15	19%

Tabla 32: Enunciado 27

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

El vigésimo séptimo enunciado tiene como finalidad demostrar la existencia de beneficios extraordinarios a los comprendidos dentro de la política de la organización; se evidencia cierta concordancia, pero también cierta confusión y desconocimiento del tema.

En general, en la dimensión de reconocimiento, se evidencia una alta aceptación en cuanto a los enunciados correspondientes al otorgamiento de beneficios a través de políticas y programas de reconocimiento dentro de la organización; así mismo existe gran aceptación para la implementación de otros beneficios en relación a aspectos como flexibilidad horaria y periodo de maternidad. Sin embargo es también relevante considerar ciertos aspectos que demuestra desacuerdo por parte de los colaboradores, como la creencia de la existencia de una brecha salarial entre hombres y mujeres; así como considerar la necesidad de incluir beneficios que no necesariamente se encuentren establecidos dentro de la política.

Los resultados de la encuesta en relación a la dimensión de reconocimiento, evidencian que la empresa reconoce el desempeño del personal de modo formal, sin embargo se considera importante incluir ciertos beneficios que no se encuentran contemplados dentro de alguna política. Esto es considerado una oportunidad.

ENTREVISTA

Se realizaron entrevistas a mujeres que ocupan actualmente un rol de liderazgo dentro del Consorcio Nobis y Mobilsol. Se utilizó el mismo instrumento para entrevistar a cinco líderes femeninas de acuerdo a las tres dimensiones planteadas anteriormente: liderazgo, desarrollo profesional y reconocimiento, a partir de su percepción dentro de la empresa. Por otro lado se realizó una entrevista con la Presidenta de Nobis, Isabel Noboa Pontón, para conocer su estilo de liderazgo, así como su perspectiva de acerca de la equidad de género y desarrollo profesional de la mujer.

Entrevista a Isabel Noboa Pontón, Presidenta del Consorcio Nobis

1. ¿Cuál considera usted que es su estilo de liderazgo?

Democrático, creo que el trabajo en equipo es lo más importante y que el deber de un líder, el objetivo de un líder debe ser motivar y coordinar, lo cual significa que un líder no es más que otra persona sino que coordina las habilidades distintas de las personas y las motiva a trabajar pero con objetivos que vienen también por parte de las personas.

2. ¿Qué barreras encontró al momento de liderar las empresas del Consorcio debido a su género?

Creo que al comienzo sí, porque comencé a liderar el Consorcio en el año 97, era van a ser 21 años en ese momento creo que si habían barreras, porque sentía que el hombre siempre pensaba que tenía que él controlar las funciones, por esas razones me fui a estudiar a la universidad de Harvard, y como en realidad siempre me han gustado las habilidades matemáticas, y como lo que aprendí en la universidad siento que pude establecer un parangón, al poder explicar a mis colaboradores que si bien era cierto que yo al comienzo de manejar las empresas no les hacia todas las preguntas debidas porque no conocía todas las empresas; luego de estudiar en Harvard y aprender más las empresas, tenía todo el derecho de hacer las todas preguntas debidas, y creo que el mismo hecho que tuve en un momento dado que tomar decisiones fuertes, como cambiar gerentes, si suscitó un tipo de respeto hacia la mujer que estaba liderando porque tal vez reconocieron en un momento dado que no iba a dejar que continuaran las cosas mal solo por el hecho de ser mujer.

3. ¿Cuál considera usted es el papel de la mujer dentro del Consorcio ¿Qué atributos femeninos que agregan valor considera importantes fomentar dentro del Consorcio?

Las mujeres creo que aportan muchísimo al Consorcio, creo que es muy leal, innovadora y es multitask, as mujeres tenemos una habilidad que no tienen los hombres, y es que podemos hacer varias cosas al mismo tiempo, los hombres efectivamente son muy valiosos, analistas también pero no pueden dedicarse a varias cosas o varios trabajos al mismo tiempo. Creo que el papel de la mujer es tratar de armonizar a las personas, de motivar, de armonizar, creo que estamos mayormente basadas en principios y valores, porque desde el momento en que hemos sido también madres de familia, y que hemos tenido que inculcar a nuestros hijos estos principios y valores, queremos que estos prevalezcan, entonces nos ajustamos más a ese tipo de reglas. Tenemos a veces problemas en que claro puede haber una maternidad y eso sí significa que uno pierde a la mujer por tres meses, pero las mujeres somos bastante responsables y tratamos de ver como disminuimos lo más posible esa falencia.

4. ¿Qué opina acerca del equilibrio entre vida laboral y familiar?

La familia es lo más importante que uno puede tener, y los colaboradores llegan a ser parte de una familia cuando uno tiene tiempo en una empresa, y creo que hay que armonizar muy bien, organizarse y darle tiempo debida y la importancia debida a ambos.

5. ¿Es la maternidad un impedimento para el desarrollo de carrera en las mujeres?
Creo que no, creo que la maternidad es lo más preciado que puede tener la mujer y que por lo tanto es importante que si para ella es necesario trabajar en los primeros días y años de su criatura, debe hacerlo con muchísima responsabilidad, ya que el tiempo que le puede decir a su criatura es un tesoro que ya no lo podrá recuperar.
6. ¿Cómo fomenta la equidad de género dentro del Consorcio?
Sí definitivamente, incluso a niveles bastante mayores como es el directorio general del consorcio, se está incrementando cada vez más mujeres para que pueda haber una equidad de género. Y porque sentimos que la mujer puede aportar efectivamente características que complementan las características de los hombres.
7. ¿Qué recomendaciones le daría a las mujeres del Consorcio acerca de su desarrollo profesional?
Yo diría que no solo a las mujeres del Consorcio, les recomendaría que se eduquen, que cultiven sus características, que innoven, que busquen ser diferentes, que no se pongan obstáculos porque todo obstáculo tiene una solución entonces que no miren los obstáculos sino como van a superar esos obstáculos, para que así avances y continúen porque el cielo es el límite para una verdadera entrega de la persona.
8. ¿Cuál es la clave para el desarrollo profesional de la mujer?
Que haga lo que le gusta, en lo que cree, que vibre con lo que haga y una vez que ha elegido lo que va a ser su profesión, tiene que entregar toda su energía a ser un éxito de aquello que ha elegido. Tiene que entregarse a eso, incluso si ha elegido ser madre, también tiene que en un momento dado, entregarse a eso, pero si al mismo tiempo puede ser muy posible tienes que trabajar lo importante es que el tiempo que le dedicas a esa criatura sea completo.
9. ¿Qué otro tipo de reconocimientos usted considera que deben ser otorgados por la empresa a las mujeres por su desempeño?
Creo que más bien a la mujer hay que protegerla a novel de la violencia y del abuso sexual, hay que poner reglas duras en ese sentido. Pero reconocimiento diferente al hombre no, porque cualquier valor o desempeño bueno tanto para el hombre o la mujer deben ser reconocidos por igual.

Tabla 33: Entrevista a Isabel Noboa, Presidenta del Consorcio Nobis

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

La entrevista con Isabel Noboa Pontón, Presidenta del Consorcio Nobis, nos otorgó información relevante para la investigación. En primer lugar, se considera a partir de lo expuesto por ella que su estilo de liderazgo es Democrático, ya que considera que su deber es coordinar las habilidades de las personas.

Así también, compartiendo parte de su historia de desarrollo profesional, explicó las barreras que encontró al momento de liderar las empresas y la importancia de la propia formación y la toma de decisiones para tener el respeto de sus colaboradores. Ella considera que las mujeres deben tener las mismas posibilidades que los varones. Y que en muchas ocasiones el papel de las empresas debe apuntar a proteger a la mujer de todo tipo de abusos.

Tiene una visión muy positiva de la mujer, de su desarrollo, de su éxito siempre y cuando innove, cultiven sus características propias de ser mujer, se eduquen y realicen una actividad que les cause satisfacción, convicción. Considera que la mujer tiene características que el hombre no posee y que enriquecen a la organización, como es su habilidad de realizar varias cosas a la vez, así como su capacidad de armonizar las relaciones y de vivir e inculcar los principios y valores.

Además, es importante reconocer en ella una visión más tradicional, propia de su generación, donde considera que se debe dar igual importancia y tiempo al trabajo y a la familia, por lo que se puede comprender que el tema de la flexibilidad laboral en cuanto a horarios no está dentro de su perspectiva. Así mismo, el tema de la maternidad, que lo considera como una barrera o algo a lo que la mujer debe dedicarse totalmente.

Entrevista a mujeres líderes del Consorcio Nobis y Mobisol

1. ¿Cuál es su percepción acerca del liderazgo femenino en la empresa Mobilsol?	
Gerente de Desarrollo Corporativo	En Consorcio Nobis la mayoría somos mujeres, pero ya a nivel gerencial no necesariamente somos mayoría. Si vemos en el consorcio somos tres y tres, pero ya viendo en todas las empresas, los gerentes generales son hombres. Seguimos creciendo en el tema del liderazgo, poder ver cuáles son esas competencias que debemos ir desarrollando, no creo que es una empresa cerrada en esto, todo lo contrario si la líder es presidente, quiere ir viendo como avanzamos en el sentido de que tengamos mujeres trabajando en posiciones gerenciales.
Gerente Comercial	En general en los centros comerciales hay una gran fuerza laboral en el lado de las mujeres, por el giro del negocio y dinámica del trabajo, ha hecho que las mujeres se vean involucradas. A nivel de cargos ejecutivos y gerenciales falta empoderar más a la mujer. Creo que tiene que ver mucho con el tema cultural (yo soy de Quito) me parece a mí que aquí en Guayaquil está muy marcado el machismo, y el empoderamiento a los hombres estén o no capacitados para sus funciones y papeles, y creo que en esta empresa no es la excepción. Me he topado con gente que no quiere hablar conmigo sino directamente con Bruno porque es el Gerente. Aquí hay muchas cosas que son entre hombres y la mujer queda relegada.
Gerente de Torres & Eventos	Yo estoy en el país hace cuatro años, vengo de Buenos Aires, yo sí creo que la mujer debe trabajar el doble y demostrar el doble para ocupar el mismo puesto que un hombre porque existe una cultura machista. Mi conocimiento se restringe al Mall del Sol. Si veo que hay oportunidades. Pero en la parte salarial no podría emitirte un juicio porque no conozco.
Jefe de Compras	Cuando yo entré me llamo la atención que vi muchas mujeres, porque eso no es lo normal. Cuando fue la primera vez que nos reunimos con Isabel Noboa, dijo que le gustaba mucho trabajar con mujeres, porque les da mucho empoderamiento a las mujeres. Indirectamente es un referente.
Jefe de Marca	En realidad no creo que no hay un liderazgo femenino en la empresa, porque los cargos gerenciales o jefaturas son muy pocos y si se han dado han sido circunstanciales, no porque hayan sido promovidos

Tabla 34: Pregunta 1

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

En general, se considera que la mujer en la empresa sí ocupa cargos ejecutivos, sin embargo esto es algo que en definitiva tiene relación con la figura de la Presidenta del Consorcio, ya que a nivel cultural nuestra sociedad ecuatoriana tiende a ser machista, mientras que en Mobilsol se percibe un ambiente de equidad. Esta equidad se considera a veces circunstancial, no realmente planificada, ni fomentada o promovida a través de un programa de desarrollo especial; esto más bien es algo propio de la cultura empresarial que se encuentra arraigado, pero que no ha sido formalizado ni socializado de una manera clara.

2. ¿Cuál es su opinión acerca de las oportunidades de desarrollo profesional para la mujer en la empresa?	
Gerente de Desarrollo Corporativo	Si también parte de lo que estamos desarrollando, es poder crear planes de carrera en términos de movilidad en las diferentes unidades. Es decir, que si la Gerente Comercial que está en Pronobis, ella tenga la posibilidad de moverse a Valdez y Mall. Para que en algún momento este tan integrada en el resto de unidades que pueda tener la oportunidad de liderar una unidad. Como la compañía es responsable en términos de mantener un líder integral, no contratar a alguien desde afuera que venga desarrollada. Cómo la voy desarrollando desde dentro.
Gerente Comercial	No creo que en ese sentido haya una limitación por ser hombre o mujer, creo que depende más que ver con las directrices y perfil para cada puesto. No hay una predisposición de un lado para el otro, se ven más temas de competencias, que se necesita y en función de eso buscas.
Gerente de Torres & Eventos	Creo que sí hay oportunidades, la mayoría de puestos jerárquicos eran mujeres cuando entré, pero no creo que sea la realidad del país. Creo que tiene que ver con quien lidera el consorcio, es una mujer. En la parte del desarrollo creo que la estructura del centro comercial es muy pequeña por lo que el plan de carrera es muy corto.
Jefe de Compras	Yo creo que si es buena, y si la persona estudia y se prepara muy bien puede hacer carrera aquí o en las otras empresas del consorcio.
Jefe de Marca	Creo que no es solo para la mujer, sino en general, creo que se lo tiene un poco descuidado.

Tabla 35: Pregunta 2

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Al hablar de desarrollo profesional en términos de equidad, se considera que no existe distinción al momento de preparar los planes de carrera. Si bien la estructura del centro comercial es limitada dado que es una empresa pequeña, cabe considerar que hay la posibilidad de ser promovido a otras empresas del grupo, teniendo en cuenta que se está trabajando en un programa de desarrollo.

3. ¿Qué factores considera usted que impiden el desarrollo profesional de la mujer en la empresa?	
Gerente de Desarrollo Corporativo	Creo que la sociedad en que vivimos, al estar en Latinoamérica como tal, estamos muy lejos ante otras políticas de países más avanzados. Tienes aún mujeres que son amas de casa, mientras que en otros países es común ver mujeres liderando empresas y hombres en casa. Vivimos en una cultura más machista que feminista. En la medida en que las mujeres se empoderen, las compañías deben ser flexibles en términos de que la mujer no va a dejar de ser mamá y líder de su hogar, por ende si estoy en un trabajo con mayor responsabilidad, reuniones en horarios extendidos, tener ciertas otras flexibilidades, poder manejar mi horario, y medir en términos de los entregables y resultados. Responsabilidad de ambos el hogar, estos beneficios deben ser para ambos. Aún trabajamos como una empresa tradicional que tiene sus horarios establecidos, no manejamos tiempo flexible, pero es parte de lo que hay que ir implementando. Mujeres que han tenido una carrera espectacular, y deciden retirarse porque no tienen flexibilidad, cuando retoman su carrera lo primero que ven es el tema de la flexibilidad, que me garantice que pueda seguir con mi vida después del trabajo.
Gerente Comercial	Creo que tiene mucho que ver con la cultura. Va desde las mismas mujeres, a mí me sorprende ver en Guayaquil que las mujeres están diseñadas mentalmente para casarse y tener hijos y es lo único que quieren hacer en sus vidas. Trabajan en una medida y no le ponen mayor interés al trabajo. Yo no he conocido a mujeres en Guayaquil, no son personas que le están dando mucha fuerza al tema laboral, trabajan porque tienen una necesidad económica y mientras esta se supla gracias, no hay mucha aspiración.
Gerente de Torres & Eventos	No sé si la maternidad puede ser un factor que puede influenciar, yo particularmente creo que no, tanto porque me encuentro en esa situación y también por personas allegadas a mí, creo que la mujer es tan fuerte que puede hacer los dos. Pero no sé si desde la perspectiva de empresa eso puede ser un factor para el desarrollo. No sé si ante una posible promoción, esos factores hacen que

	impidan que sea promocionada, pero eso ya depende de la empresa.
Jefe de Compras	Creo que quizás podría ser uno de los factores el tema de romper paradigmas, tiene hijos, más permisos, puede quedar embarazada, es joven; por eso no dejan que la mujer se desarrolle en otros cargos más altos que merecen más responsabilidad y que merecen más presencia en la empresa. Aquí en el Mall no lo siento.
Jefe de Marca	Tal vez, no se quien tomaría esas decisiones, respecto al crecimiento de las personas, si es indiferente si es hombre o mujer. No he podido ver nada, porque no he visto oportunidades reales, sino circunstanciales. No porque se considere que para un cargo es mejor un hombre o una mujer.

Tabla 36: Pregunta 3

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Son consideradas barreras para el desarrollo profesional aspectos como la flexibilidad horaria, la cultura machista y la mentalidad limitada a estereotipos; esto como propio de la mujer que la hace rechazar una idea de desarrollo. Pero ya a nivel empresa, si bien se desconocen cuáles son los criterios, se cree que el tema de la maternidad y de la formación de la mujer son aspectos que pueden ser considerados una barrera al momento de considerar el desarrollo de la mujer dentro de la organización.

4. ¿Qué tipo de reconocimientos monetarios o no monetarios otorga la empresa por el alto desempeño o ejercicio de cargos ejecutivos?	
Gerente de Desarrollo Corporativo	Los gerentes reciben bonificaciones, de uno a tres salarios adicionales, esto está ligado a los resultados. Se quiere ligar esto a las competencias, para poder ver el potencial de las personas, cómo vamos desarrollando a las personas, cuáles son las competencias que tienen, cuáles vamos desarrollando.
Gerente Comercial	Depende de lo que tú negocies, del momento de la compañía, bonificaciones y beneficios que la empresa te puede dar. Lo que si te digo es que al menos en mi caso personal, creo que siempre estuve subpagada a la responsabilidad que tengo y a la cantidad de funciones que tengo que cumplir en la compañía. Cuando me contrataron si me dijeron que estaban haciendo una fusión de dos áreas pero nunca me dijeron como estaba la compañía ni como yo me encontré las cosas acá. Y la carga laboral ha tenido que ser muy alta acompañado de que nunca he tenido equipo de trabajo completo, si siento que no ha habido reconocimiento real.

	Comparando con otras compañías incluso del mismo grupo, el rango de diferencia salarial es muy grande.
Gerente de Torres & Eventos	Tenemos una evaluación anual, ya es el tercer año consecutivo que si lo tenemos.
Jefe de Compras	Yo que estoy en mando medio no tengo nada monetario en mi sueldo. Sé que a los gerentes les dan un bono de cumplimiento.
Jefe de Marca	Que yo sepa ninguno.

Tabla 37: Pregunta 4

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

En cuanto a reconocimientos monetarios o no monetarios a nivel ejecutivo, fue unánime el tema del bono por cumplimiento que existe para gerentes, sin embargo esto no se realiza en otros niveles de la organización, ni existen otro tipo de reconocimientos que puedan considerarse atractivos.

5. ¿Considera que existe igualdad de oportunidades al momento de acceder a cargos ejecutivos? ¿Por qué?	
Gerente de Desarrollo Corporativo	Por lo menos aquí ha pasado la tendencia que los cargos de gerente general han sido hombres, creo que al momento de buscar en el mercado vas a tener más opciones de hombres que de mujeres. Las empresas deben desarrollar a las mujeres, hay a veces temores porque va a ser mamá, va a quedar embarazada. No estamos avanzando hacia el futuro. Uno debe ser ecuánime y tener esa flexibilidad sea hombre o mujer. Sabiendo que en el país hay una debilidad en la formación de mujeres. Cómo hacemos para formar en nuestras compañías a mujeres.
Gerente Comercial	Creería en ese sentido que sí. No tiene que ver mucho si eres hombre o mujer sino que tan bien contactado estas.
Gerente de Torres & Eventos	Creo que a grandes rasgos sí, de hecho yo tuve una promoción desde que entré. Yo tuve una oportunidad, cuando ingresé tenía una perspectiva, independientemente de los cambios de estructura, a pesar de que no se ha tenido el plan inicial si he tenido oportunidad de desarrollarme y transitar en adaptación y conocimiento del negocio. De hecho las evaluaciones anuales han permitido demostrar que si se cumplieron los objetivos esperados.
Jefe de Compras	O sea, no se ha dado la oportunidad aquí, pero yo creo que sí, o sea tuvimos a una administradora general, hemos tenido gerentes mujeres.

Jefe de Marca	Ha habido muy pocas oportunidades y las que ha habido creería yo que siempre ha sido una elección de una manera diferente. Hay puestos tan estratégicos que es difícil buscarlos al interior del centro comercial.
---------------	--

Tabla 38: Pregunta 5

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

En referencia a la igualdad de género al momento de acceder a cargos superiores, esto se considera que sí se realiza en la empresa, pero no porque exista una motivación de elaborar un plan de carrera para la persona o para la mujer en concreto sino por aspectos circunstanciales o urgentes.

6. ¿Cuál es la relación existente entre liderazgo femenino y desarrollo profesional de la mujer en la empresa?	
Gerente de Desarrollo Corporativo	Yo creo que realmente las mujeres tenemos bastantes características positivas que nos ayudan a hacer mejor algunos roles, el tema del multiskills, las mujeres pueden hacer varias actividades: cuidar los niños, la casa, ver temas económicos, esos esquemas los aplicamos también en las empresas. Puedes ver mujeres en la parte financiera, comercial y de RRHH, es menos común ver a mujeres en Seguridad, en el área Técnica. Uno dice secretaria es igual a mujer. Lo que creo es que como empresas debemos dejar de poner un género al cargo, sino más bien cómo hacemos para impulsar, hacer alianzas con institutos técnicos.
Gerente Comercial	Yo creo que uno enseña con el ejemplo y no importa si tus subalternos son hombres y mujeres. Siempre ha sido históricamente más difícil para la mujer desempeñarse en el ámbito laboral, por temas de machismo (no en esta compañía), pero a veces abuso de poder por jefes hombres, hay temas que afectan incluso la integridad personal y mil cosas a la que las mujeres estamos expuestas y por el otro lado tienes cosas que complican como el hecho de tener hijos y quedar embarazada, son factores que son difíciles de manejar en la compañía. Yo siempre he tratado de minimizar los problemas familiares, para que el performance sea bueno. Eso he enseñado a la gente que trabaja conmigo, dar 100 por ciento hasta el último minuto. No delegar, sino incluso enseñar el trabajo operativo. En ese sentido, no me importa si son hombres o mujeres
Gerente de Torres &	A mí me ha pasado en mi experiencia laboral que he visto líderes que no son la cabeza del área, que lo tienen innato,

Eventos	que por algún motivo la compañía no legitima ese poder. Si eres líder inevitablemente debes promover el desarrollo del equipo, independientemente si es hombre o mujer. He tenido la oportunidad de trabajar en equipos solo de mujeres o solo de hombres, pero más allá del tema hormonal, que existe, no concibo el hecho de ser líder y no facilitar el desarrollo. Debe ir de la mano el liderazgo con que el otro crezca e incluso te supere.
Jefe de Compras	Mi naturaleza siempre ha sido no sobresalir yo, sino el departamento. Puede estar a mi lado un hombre o una mujer a lado mío y va a tener exactamente lo mismo para crecer. Mi idea es formar a la persona para que pueda seguir creciendo, yo creo que es mucho dependiendo de la persona.
Jefe de Marca	No creo, porque no creo que exista liderazgo femenino en realidad. Y creo que el desarrollo profesional debería ser para todos, pero creo que no estamos haciendo nada. No sé de quien depende pero creo que se ha quedado estancado.

Tabla 39: Pregunta 6

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Se consideran dos aspectos en la relación entre liderazgo femenino y desarrollo profesional de la mujer. Lo primero es que las mujeres tienen características que le son propias, y que potencian el liderazgo que ejercen; así mismo es importante considerar que dentro de la organización existe un ambiente de equidad, donde la mujer considera que el desarrollo profesional no debe estar ligado a un género específico.

7. ¿Qué impacto tiene la fundadora del grupo empresarial en la mujer colaboradora de la empresa?	
Gerente de Desarrollo Corporativo	Isabelita está bastante enfocada para que cada vez haya más mujeres en cargos de liderazgo. No necesariamente el 100% en todas las empresas que las gerenciales sean mujeres. Es como de alguna manera podemos enfocarnos hacia eso, nos preparamos para eso.
Gerente Comercial	La imagen que maneja Isabelita es muy positiva, en general para todos los empresarios en Ecuador, es una mujer que ha podido mantener el liderazgo a lo largo de los años y ha sabido moverse muy bien en lo corporativo.
Gerente de Torres & Eventos	Cuando llegué al país había escuchado de ella, me dio mucho impacto ver lo que la señora Isabel impacta en la gente, se dirigen a ella con respeto y cariño. Ella es el Consorcio Nobis,

	tanto en el país como a nivel empresarial. Uno la quiere porque los otros la quieren, ha generado gran empatía en un mundo liderado por hombres.
Jefe de Compras	En mi caso no necesito verla y tenerla así como para hacer mis actividades y hacer las cosas bien. Cuando voy a los eventos corporativos si me siento empoderada viéndola.
Jefe de Marca	Yo creo que ella si es una mujer que definitivamente recibió una herencia, hizo negocio, fue visionaria con eso que recibió, es una empresaria respetada que todo su trabajo ha sido a base de esfuerzos y decisiones bien tomadas, de negocios que han tenido éxito o que se han mantenido en el camino.

Tabla 40: Pregunta 7

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

La figura de Isabel Noboa es de gran referencia no solo para los colaboradores de las empresas del Consorcio Nobis, sino para todos, dado que ha sabido manejar sus empresas y tomar las decisiones adecuadas, siendo su grupo empresarial muy reconocido a nivel local.

8. ¿De qué manera le ha impactado el estilo de liderazgo de la fundadora del grupo? ¿Considera que es un referente para usted? ¿Cómo?	
Gerente de Desarrollo Corporativo	Yo creo que para toda persona que la conoce es un referente. Yo había escuchado muchas cosas de Isabelita pero trabajar con ella es darse cuenta del empuje que tiene. Ella no se quedó solo con liderar la mesa de educación, sino que tiene un propio proyecto que se llama Juntos por la educación junto a empresarios de 10 ciudades del país, de modo que colaboren con el desarrollo de sus empleados, para cerrar brechas de formación, la idea es impactar a 20.000 personas en el país. Este proyecto es ir más allá, como unirnos con la parte pública y gobierno para tener una mejor educación y en el futuro tener un mejor acceso a un empleo. A veces no pueden conseguir un empleo de calidad, sino un subempleo. Ella es un referente en términos de que las cosas pasen, ella ve que las acciones deben ser prontas para ver pronto resultados.
Gerente Comercial	En mi caso siempre veía a Isabelita que increíble esta señora, y que sea una mujer completamente empoderada. Ella siempre le pone ese matiz de ejemplo, ser así y lograr lo que ella ha logrado. Es una mujer súper humana, tiene una gran preocupación por la educación, por la gente, por el país y la sociedad, que ha podido trasladar esto a las

	empresas.
Gerente de Torres & Eventos	Totalmente, a mí me pasó que me la he cruzado en algún evento tanto de empresa, cuando hace exposiciones. Tiene un discurso muy claro, es una persona sencilla, amable y humilde. Me honra trabajar acá porque la persona que lidera esto tiene una humildad que la tienen pocas. Es muy risueña porque es así, es espontánea.
Jefe de Compras	Yo considero que toda mujer debe tener sus valores y principios. Para mí ella es un ícono, una mujer emprendedora que ha manejado sus empresas de manera exitosa. Si me preguntas si quisiera llegar a ser como ella, me gustaría ser exitosa sí, pero de acuerdo a mis valores.
Jefe de Marca	Sí es un referente para mí, pero como alguien externo, como quien la ve de afuera. Ella no tiene mucho acercamiento con todas las empresas además del discurso que da en Navidad que es motivador para todos. Creo que podría tener más acercamiento con el resto de empresas. Sé que tenía un programa gerencial de crecimiento, pero eso a veces no baja en cadena o es comentado. Para nosotros es un referente en términos generales, de lo que conoces de afuera.

Tabla 41: Pregunta 8

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Si bien la fundadora tiene en el Consorcio Nobis funciones ejecutivas por lo que en el día a día no tiene una relación directa con los colaboradores de Mobilsol, la figura de Isabel Noboa genera en los colaboradores del grupo una gran impresión, por su carisma, empoderamiento, por sus valores, por su humanidad, por su preocupación por el país y especialmente por la educación. De por sí es motivo de ejemplo y de referencia.

9. ¿Cuáles son los aspectos que valora la mujer acerca de la igualdad de género dentro de la empresa?	
Gerente de Desarrollo Corporativo	Yo creo que parte de lo que la mujer valora mucho es el salario emocional, el tema salarial es una premisa, el hombre y la mujer deben estar igual remunerados, estando en el mismo cargo, debe haber rangos normados para la posición. Aquí no hay segregación por ser hombre o mujer. También es importante en términos de desarrollo, que vean que pueden sacar de mí lo mejor que tengo, y cómo puedo equilibrar mi vida personal. Siendo mamá o incluso no, tener tiempo para mí, para dedicarme a mi familia. Debemos dejar el tema de marcaciones, ser más flexibles y apuntar a la responsabilidad.

	Si bien hablo desde lo gerencial, ir migrando hacia estructuras más circulares, siempre hay un rol más estratégico, dejar de lado una estructura piramidal, trabajar en equipo. Todo esto te forma el ambiente laboral, si me mides por mis capacidades, competencias, potencial, me estás preparando más en términos de desarrollo, va a hacer que yo quiera estar en esa compañía, tener un sentido de pertenencia, es un lugar donde me voy a desarrollar a nivel personal y profesional. Al verlo de un modo más integral acorde con mis propósitos y valores. Estamos migrando a la innovación, pensando en el talento humano, como innovamos para vivir en esta nueva era, para que sientan que su propósito de vida va en línea con los propósitos empresariales.
Gerente Comercial	Va a depender de cuáles son tus intereses. Saber dar el lugar a cada persona, no importa tanto el cargo, sino que cada uno esté empoderado en su puesto. No debería haber un tratamiento diferente entre hombres y mujeres. Las exigencias tienen que ser las mismas para los hombres y las mujeres. La llamada de atención y los aplausos deben ser iguales. Mientras tengamos diferencia en el trato por ser hombres y mujeres, no habrá verdadera igualdad.
Gerente de Torres & Eventos	Yo no quiero que un hombre me trate como un hombre, sino como una mujer, pero quiero tener las mismas posibilidades. Tener en el ambiente laboral las mismas oportunidades, el mismo reconocimiento económico, esto engloba el resto. Hay otras cosas que no son igualdad sino respeto. La mujer debe demostrar el doble.
Jefe de Compras	Yo aquí no lo siento, que haya una discriminación. Creo que básicamente es el trato que tienes frente al género opuesto.
Jefe de Marca	Creo que sería mentir decir que no sería el monetario, tengo la impresión de que va a ser diferente al de un hombre. Tener las mismas responsabilidades.

Tabla 42: Pregunta 9

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

De modo general, en la organización no se experimenta un ambiente de inequidad. Sin embargo, las mujeres valoran algunos aspectos acerca de la equidad de género, que deben ser considerados: igualdad en el trato, igualdad en la remuneración, igualdad de oportunidades, empoderamiento, y flexibilidad horaria.

10. ¿Cuál es la importancia que da la empresa a los temas de equidad de género?	
Gerente de Desarrollo Corporativo	Nosotros estamos liderando el pacto global: la mesa 4 que es la de educación de calidad, pero estamos ayudando en la mesa 3 que es la igualdad de género, la idea es apoyar a la fundación Plan Internacional, que se dedica a la formación de niñas que no estudian porque sus padres no tienen dinero y ellas se quedan con sus hermanos y dejan sus estudios. La idea de ayudar en la educación de las niñas que es una problemática, para desde abajo iniciar el cambio.
Gerente Comercial	No he visto ningún caso particular en que he visto que han hecho algo. No pienso que hay rechazo, pero tampoco creo que se le dé atención al tema.
Gerente de Torres & Eventos	No he visto que haya promovido o generado acciones, o puede ser que las hizo pero no las vi. Y si las hizo no me vienen a la memoria en este momento.
Jefe de Compras	Creo que aquí no hay esa distinción entre hombre y mujer, no hay una cultura negativa, creo que se trata igual a los hombres y a las mujeres. No he sentido nada negativo hacia un género en especial.
Jefe de Marca	Tal vez sí pero no porque te hayas enfocado en hacerlo así, pero finalmente se termina cumpliendo, estoy hablando de igualdad de género no solo para mujeres.

Tabla 43: Pregunta 10

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

A nivel Consorcio se están realizando algunas actividades que tienen un impacto social, a nivel país. Sin embargo, en temas de equidad de género, no ha existido a nivel interno acciones de promoción acerca de este tema. Se considera que ya de por sí existe cierta equidad, pero no porque hay un enfoque o atención especial al tema actualmente.

GRUPO FOCAL

Se realizó un grupo focal con 7 mujeres colaboradoras de la empresa Mobilsol, se eligió entre ellas 3 mujeres que se encuentren o hayan pasado por el período de maternidad y de lactancia dentro de la organización, y 4

mujeres solteras que no ejerzan un cargo jerárquico superior, es decir hasta el nivel de Coordinación de la empresa.

Se realizaron tres preguntas relacionadas a las dimensiones de liderazgo, desarrollo profesional y reconocimiento, a partir de su percepción dentro de la empresa. Sin embargo, se consideró oportuno realizar una pregunta relacionada a la variable maternidad, que se inmiscuye en cierto sentido en las dimensiones propuestas.

1. ¿Qué opinan acerca de la equidad entre hombres y mujeres en la empresa?
Hay equidad, aquí es más un tema de competencias para el perfil del cargo.
Todos tenemos un mismo beneficio. Tal vez por el tipo de trabajo o labor, existen cargos que lo ocupan hombres, porque la mujer no incursiona.
No hay tantas mujeres que se forman en el área técnica.
El contexto social influye, si no hay apertura para que la mujer se prepare para este tipo de áreas. En la empresa siempre hemos sido más mujeres, ahora se tiende a nivelar.
Se ve bastante equilibrado, creo que esta percepción tiene que ver con el líder de la empresa que es mujer.
Sí existe equidad.
En cuanto al tema salarial no existe diferencias, hay total equidad en ese aspecto.
2. ¿Cuál es la percepción de la empresa acerca de la maternidad?
Todavía hay ciertos tabúes, la noticia no es mal recibida, pero crea cierto conflicto por la carga laboral que puede implicar, afecta cuando son pequeñas las áreas, y nuestra estructura es pequeña. Además que hay cargos más técnicos que no necesariamente se encuentra un reemplazo. El embarazo es un riesgo, y cuando nace el niño también hay otras responsabilidades. En definitiva acepta la percepción de los demás especialmente cuando el área es pequeña. En cuanto a beneficios, sería la flexibilidad en la lactancia, en el horario, salir antes o llegar luego, no ocupar la hora de comida para salir antes. Sería bueno que exista una política de flexibilidad horaria.
Sentí tensión en el área al momento de informarlo, en el desarrollo del embarazo ya no rindes de la misma manera en cuanto a tiempo y disponibilidad por los cuidados que implica el embarazo. Al regresar sentí que el recibimiento no fue el esperado, además ya no tienes la misma tranquilidad, pues ahora tienes una nueva responsabilidad. Creo que esta percepción no es de la empresa sino de personas. Debe haber una mejor respuesta en la contratación del reemplazo.
Siempre tuve el apoyo de parte de mi jefe, cuando necesité algún permiso lo

<p>tuve. La persona que me reemplazó tardó un poco en llegar, y al volver sentí que no era tan productiva, porque toca cumplir el horario y luego salir por la responsabilidad de tener a alguien en casa que te espera. Si es complicado sentir la responsabilidad del cargo versus la necesidad de la persona que te espera en casa. Aquí son muy flexibles en tema horarios, para acoplarse de acuerdo a la necesidad.</p>
<p>El gerente tiene como proyecto realizar la sala de lactancia, es algo a lo que le da mucha importancia, está preocupado por eso y da apoyo a estos temas.</p>
<p>Buscar bien a la persona, porque hay casos en que las personas que reemplazan no son las más idóneas.</p>
<p>3. ¿Qué opinan acerca del desarrollo profesional de la mujer en la empresa?</p>
<p>Un plan formalizado para mujeres no existe, creo que se busca hacer uno para todos, indistinto si eres hombre o eres mujer. Considero que hay las mismas oportunidades para hombres y mujeres.</p>
<p>La estructura es corta, entonces no hay tantas oportunidades de crecer.</p>
<p>No veo un plan de carrera, no como un crecimiento sino como cambios de posición. La primera opción debería ser en la mayoría de los casos una opción interna, si no se encuentra dentro, buscar fuera. Si existe no lo han socializado.</p>
<p>Creo que no existe, somos una empresa de estructuras pequeñas, y las pocas oportunidades que se dan, no siempre la primera opción es interna, siempre habría opciones internas, pero no se toman en cuenta. Creo que se necesita preparar mucho el tema para que la empresa lo haga. Igual creo que existe machismo porque si habría procesos la primera opción sería un hombre.</p>
<p>En el tiempo en que he estado, contadas las veces en las que se ha hecho una convocatoria interna. No hay la opción de una selección interna, como en otras empresas.</p>
<p>No creo que haya un plan de carrera para la mujer en sí, es verdad que por temas de reclutamiento no siempre se mira internamente. No sé si es de acuerdo al jefe de área.</p>
<p>Depende mucho de la cabeza del área, tal vez se les complica pensar en mover a una persona que hace bien las cosas en su puesto y dejar el hueco. En lugar de entrenar a dos, entrenas solo a una nueva.</p>

Tabla 44: Grupo Focal

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

Análisis del grupo focal

En relación a la primera pregunta, acerca de la equidad entre hombres y mujeres dentro de la empresa, las participantes del grupo focal consideran que existe equidad, consideran que el tema es algo más social que empresarial, ya que si hay cargos a los que las mujeres no tienen acceso, especialmente los técnicos u operativos, es porque no hay mujeres que incursionen en estos ámbitos, y esto es por un tema de formación cultural, más que una cuestión institucional, de hecho existe apertura para la contratación de mujeres, y tiene una clara influencia en el tema la Presidenta del grupo empresarial.

En relación a la segunda pregunta, acerca de la percepción sobre la maternidad en la empresa, se considera que existe apertura y flexibilidad desde las cabezas de la organización, sin embargo es un tema que resulta preocupante tanto para la mujer que concibe como para la empresa, por el riesgo de la etapa, pero también por la importancia de las funciones que ejerce. Consideran que algo que podría ayudar es contratar a los reemplazos con mayor anticipación y que se busque idoneidad para la posición. También se propuso que exista una política de flexibilidad horaria para la mujer durante el estado de gestación y lactancia.

Finalmente, en relación a la tercera pregunta, sobre el desarrollo profesional de la mujer en la empresa, se considera que no existen planes de carrera o de desarrollo profesional para mujeres ni para hombres, que son pocas las oportunidades de crecimiento dentro de la organización y cuando se abren vacantes, los procesos se realizan a nivel externo, seguramente por falta de adecuación al perfil del cargo. En todo caso se considera que existen igual oportunidades tanto para hombres como para mujeres.

CAPITULO V

PROPUESTA

“Programa Piloto de Mentoring para la mujer colaboradora de la empresa Mobilsol”

1. Antecedentes

A lo largo del tiempo la mujer ha incursionado en el mundo laboral y su presencia se ha hecho cada vez más visible en ámbitos que generalmente sólo ocupaba el hombre, este ha sido un proceso gradual en el que se han ido ajustando algunos elementos como: salario, posiciones gerenciales, conformación de equipos y toma de decisiones.

El Consorcio Nobis, es un grupo empresarial ecuatoriano, liderado por una mujer, Isabel Noboa Pontón, quien ha demostrado con su ejemplo cómo romper con los paradigmas existentes acerca de la participación y de los desafíos que significan para la mujer incursionar en el mundo laboral.

Como precedente relevante cabe mencionar que el Consorcio Nobis pertenece al Pacto Global de las Naciones Unidas, y lidera la mesa de trabajo correspondiente a “Educación de Calidad”, cuyo trabajo se enfoca en desarrollar proyectos y estrategias que garanticen la educación de calidad en el país. Uno de los mayores problemas es la educación de las niñas, por lo que el Consorcio ha decidido participar también de la mesa de trabajo correspondiente a “Igualdad de género”, y así colaborar en el empoderamiento de niñas y mujeres del país.

En la empresa Mobilsol, del Consorcio Nobis, se realizó la presente investigación acerca de la igualdad de género y empoderamiento de la mujer, teniendo en cuenta tres variables: liderazgo femenino, reconocimiento y desarrollo profesional. Dicha investigación demostró que si bien la mujer y el hombre son tratados con iguales condiciones dentro de la empresa, existen menos posibilidades para la mujer al momento de desarrollarse

profesionalmente, debido a que no cuenta con la formación, experiencia o habilidades necesarias para asumir otras posiciones.

2. Objetivo

Proporcionar a la mujer colaboradora de Mobilsol, las herramientas de formación necesarias para su desarrollo profesional en la empresa a través del Mentoring.

3. Perfil del Mentee

Este programa está dirigido a la mujer colaboradora de la empresa Mobilsol que se encuentre en un mando medio, una jefatura o coordinación, con personal a cargo; cuyo interés sea desarrollar competencias necesarias para acceder en un futuro cercano a otras posiciones dentro de la organización y del Consorcio Nobis.

4. Perfil del Mentor

El mentor debe ser un profesional de alta trayectoria dentro de la organización, con gran experiencia en su área de trabajo y especialidad. Debe encontrarse en la posición de Subgerente o Gerente de la empresa Mobilsol o de otra empresa del Consorcio Nobis. Debe contar con disponibilidad para dedicar tiempo semanal para preparar y realizar las sesiones de mentoring. Debe tener experiencia en la dirección y desarrollo de equipos de trabajo, contar con conocimientos en coaching y tener las competencias de enfoque a los resultados, empatía y resolución de problemas.

5. Duración del programa

El programa de mentoring tendrá un tiempo de duración de doce meses, durante el cual el mentor se reunirá con el mentee asignado en sesiones de trabajo semanales. Cada sesión tiene una duración de 30 a 45 minutos, de acuerdo al tema podría extenderse a 60 minutos máximo.

6. Fases del programa

Se han definido cuatro fases para el desarrollo del programa de Mentoring, que se detallan a continuación:

Fase I: Definición de mentores

Durante esta primera fase, se elegirán a los posibles mentores de acuerdo al perfil previamente descrito y se confirmará de acuerdo a la disponibilidad de cada uno, su participación dentro del programa.

Fase II: Definición de mentees

Durante esta segunda fase, se seleccionarán a los posibles mentees, de acuerdo al perfil previamente descrito, y se confirmará su deseo de participar dentro del programa.

Fase III: Desarrollo del programa

Durante esta tercera fase, se desarrollarán las sesiones de trabajo de acuerdo al contenido y tipos de sesiones definidas dentro del programa.

Fase IV: Evaluación del programa

Durante esta cuarta fase, se realizará la evaluación del programa por parte de los mentees y mentores.

7. Sesiones de trabajo

Para el correcto desarrollo del programa de mentoring, se realizarán cuatro tipos de sesiones durante el mes, de acuerdo al tema central que guiará la reflexión mensual.

- a. Revisión teórica del tema: en una primera sesión, se revisará el contenido del tema de reflexión mensual. A modo de tertulia, el mentor explica de acuerdo a sus conocimientos y experiencia la importancia del tema para su desarrollo profesional.
- b. Diagnóstico personal: en una segunda sesión, a partir de lo revisado en la anterior en conjunto con el mentor, el mentee

comenta acerca de lo que ha reflexionado acerca del tema, y recibe de parte del mentor una retroalimentación.

- c. Herramientas de trabajo personal: en una tercera sesión, a partir de lo revisado en la anterior, el mentor prepara herramientas de trabajo personal, que podrían servir al mentee para trabajar en el tema desarrollado.
- d. Metas personales y medidas: en una cuarta sesión, a partir de lo revisado en la anterior, se establecen en conjunto metas a alcanzar por parte del mentee, y tiempos de medición.

8. Contenido de las sesiones

El programa de mentoring profundiza en doce temas claves que se han considerado relevantes en el desarrollo profesional de la mujer en la organización. Se encuentra dividido en tres bloques: intrapersonal, estratégico e interpersonal.

Bloque I: Intrapersonal

- a. Proyecto de vida - carrera: se alinea a la proyección o visión de futuro, a las expectativas de crecimiento en la organización y a nivel personal. Define el camino a recorrer en la profesión, así como las expectativas a nivel personal, teniendo en cuenta el equilibrio vida - trabajo. Se plantean aspectos de la vida personal como matrimonio, familia, maternidad.
- b. Competencias profesionales: se concentra en las competencias necesarias para el crecimiento profesional, así como su nivel de desarrollo. Competencias que son determinadas a partir de los perfiles gerenciales, teniendo en cuenta las expectativas de desarrollo. Se desarrolla un plan de trabajo claramente definido para el desarrollo de dichas competencias.
- c. Formación profesional: se desarrolla la importancia de la formación intelectual para el crecimiento profesional de las

personas dentro de la organización, así como las herramientas necesarias para desarrollar un enfoque intelectual.

- d. Liderazgo femenino: se enfoca en la importancia del rol de la mujer en la organización, en las características femeninas que tienen un impacto positivo en el ámbito laboral, y en las barreras y prejuicios existentes en relación al desarrollo profesional de la mujer, miedos y estereotipos.

Bloque II: Estratégico

- a. Gobierno Corporativo: se enfoca en la importancia de gobernar y dirigir las organizaciones, de la configuración institucional de las empresas, de cómo funciona un gobierno corporativo, de los directorios de empresa y su rol dentro de la estrategia corporativa.
- b. Negociación: desarrolla la negociación como competencia clave para el desarrollo de la estrategia, la importancia de conocer y aplicar herramientas que permitan un correcto desarrollo de la negociación, logrando el concepto ganar-ganar.
- c. Análisis y diagnóstico financiero: se enfoca en la adquisición de herramientas necesarias para el análisis y diagnóstico financiero de las organizaciones, y de la importancia de tener estos conocimientos al momento de encontrarse en una posición gerencial.
- d. Planificación estratégica: se concentra en la relevancia del correcto desarrollo de la estrategia dentro de la organización, contemplando los elementos claves de la misma, y proyectándose hacia el futuro.

Bloque III: Interpersonal

- a. La comunicación como herramienta de gestión corporativa: se centra en la importancia de la comunicación en el ámbito laboral, de modo que el mensaje llegue con claridad y efectividad a los interlocutores.
- b. Desarrollo de equipos de alto desempeño: se enfoca en la importancia del desarrollo de las personas en las organizaciones, donde el líder tiene un papel muy importante. Contempla las herramientas necesarias para el liderazgo y desarrollo de equipos.
- c. Mejorar la toma de decisiones y criterio: se concentra en el proceso de tomar una decisión, cuáles son los criterios que se contemplan al momento de elegir; la importancia del análisis y de la resolución de problemas complejos.
- d. Inteligencia Emocional: se enfoca en el manejo de las emociones al momento de relacionarse con otros, y en las herramientas para tener un control emocional efectivo, desarrollando la empatía, resiliencia y dominio propio.

9. Responsable de monitoreo

El área de Recursos Humanos de la empresa Mobilsol es la encargada de realizar el monitoreo del programa de mentoring, representada por el HR Business Partner y el personal a cargo del subsistema de desarrollo.

Ficha de Monitoreo		
Fecha		
Mentor		
Mentee		
Enunciados de monitoreo	Mentor	Mentee
1. Se han realizado las sesiones de trabajo con regularidad.		
2. Ha experimentado un ambiente de colaboración durante las sesiones de trabajo.		
3. Considera que las sesiones de trabajo son productivas.		
4. Existe disponibilidad de tiempo y recursos dentro de la organización para el desarrollo del programa.		
Comentarios adicionales		
Encargado del Monitoreo		

Tabla 45: Ficha de Monitoreo

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

10. Evaluación del programa

Luego de haber realizado el programa piloto de mentoring, se prevé realizar una evaluación por parte de los mentores y mentees, de modo que se identifiquen los aspectos positivos y las oportunidades de mejora, a través de una entrevista.

Formato de Entrevista
1. ¿De qué manera el programa de Mentoring aportó en su vida profesional?
2. ¿Qué aspectos del programa mejoraría?
3. ¿Qué otros temas incluiría dentro del programa?
4. ¿Qué otros aspectos consideraría para el perfil de los mentores?
5. ¿Qué otros aspectos considerarían para el perfil de los mentees?

Tabla 46: Entrevista evaluación

Elaborado por: Pamela Elizalde y Adriana Vásconez

11. Algunas consideraciones

El programa de mentoring previamente desarrollado, corresponde a un piloto aplicable a partir de los grupos objetivos definidos previamente. Cabe recalcar que dicho programa puede ser modificado de acuerdo a las necesidades de la organización.

CONCLUSIONES

La investigación realizada en la empresa Inmobiliaria del Sol S.A. a través de los instrumentos utilizados para la recolección de información y el análisis, permiten llegar a las siguientes conclusiones:

Respecto a la igualdad de género, se concluye que en la empresa se experimenta un ambiente de equidad entre el hombre y la mujer, en relación al trato, al salario, al reconocimiento y a las oportunidades de desarrollo. No se evidencia dentro de las políticas de la organización alguna disposición, norma o enfoque positivo o negativo en relación al aspecto de la equidad. Se evidencia que este aspecto es promovido por la organización de un modo natural, por influencia de los líderes actuales, tanto a nivel Consorcio como a nivel Mobilsol. Sin embargo, es importante recalcar que este tema no es promovido de modo formal en la actualidad, aunque existe el interés.

Respecto al liderazgo femenino, se concluye que si bien existen dentro del Consorcio y también de la empresa Mobilsol, mujeres en posiciones superiores de la estructura organizacional como coordinaciones, jefaturas y gerencias; es también cierto, que aún no hay presencia femenina en posiciones de mayor jerarquía como gerencias generales; no porque exista alguna disposición en referencia a esto, ni por un tema de discriminación o machismo. En realidad, existe apertura por parte de los líderes del Consorcio de que cada vez más mujeres integren este tipo de posiciones, sin embargo dentro de la oferta laboral del mercado, en ocasiones es más complicado encontrar perfiles femeninos idóneos para estas posiciones, hay mayor oferta de perfiles masculinos.

En relación al tema de la maternidad, se concluye que dentro de la organización existe total apoyo y flexibilidad de parte de los líderes al momento de la notificación de embarazo de las colaboradoras. Sin embargo, es importante indicar que existe una preocupación acerca de las responsabilidades y funciones ejercidas por la mujer, y de qué manera se puede cerrar la brecha durante el periodo de maternidad.

Acerca del desarrollo profesional de la mujer, se concluye que dentro de la organización han existido intentos de definir un plan de carrera, sin embargo consideran que la estructura es corta y no se ha socializado de manera efectiva las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Si bien se tiene apertura para la formación y mejora continua a través de la capacitación, se considera que no existe un plan de desarrollo profesional para la mujer, dentro de la organización. Se considera que este aspecto es crucial para el desarrollo, debido a que los hombres por lo general cuentan con mayores oportunidades, por la formación que han recibido y por la cultura nacional.

En relación al reconocimiento dentro de la organización, se concluye que existen beneficios económicos definidos para posiciones gerenciales, pero no para otros niveles. Si bien existen beneficios no económicos para toda la organización, no existen reconocimientos dirigidos de modo especial para la mujer, además de aquellos que especifica la ley durante el periodo de maternidad y de lactancia. Cabe recalcar que la empresa tiene la perspectiva de otorgar reconocimientos por igual, no sólo a hombres o mujeres. En este caso, ambos tienen iguales condiciones.

Finalmente, en relación a la influencia del liderazgo de la Presidenta del Consorcio dentro de la organización en relación a los temas previamente mencionados; es importante mencionar que en definitiva Isabel Noboa es un referente del liderazgo femenino a nivel empresarial, por lo que su figura representa un ejemplo para las mujeres del Consorcio, especialmente de la empresa Mobilsol. Es relevante considerar que su presencia es ocasional debido a las funciones que ejerce dentro del Consorcio, por lo que no existe una relación tan cercana con ella en Mobilsol, de todas maneras es considerada como la líder del negocio y un modelo a seguir. Adicional a esto, su mirada acerca del liderazgo femenino, de las potencialidades de la mujer y de la maternidad, son relevantes y son parte de la cultura institucional, que si bien no ha sido documentada a través de una política empresarial, es algo que ha impregnado de cierto modo la cultura.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Mobilsol, incluir dentro de las políticas institucionales los aspectos relacionados a la equidad de género; debido a que esto responde actualmente a la actitud y disposición de los líderes de la organización. Sin embargo, en vistas a preservar en el futuro este aspecto tan relevante de la cultura, que ahora impregna el ambiente laboral, es importante que sea establecido de modo formal.

Además se recomienda realizar el programa piloto de mentoring, con la visión de desarrollar el perfil de las mujeres de la organización, de modo que en un futuro estén preparadas para asumir otras posiciones jerárquicas, permitiendo así el crecimiento profesional de la mujer dentro de la empresa, y generando una perspectiva positiva acerca de las posibilidades de desarrollo.

En relación al tema de la maternidad, también se considera importante incluir dentro de las políticas, una referida a la flexibilidad horaria durante el período de maternidad y de lactancia, que asegure a las colaboradoras percibir el apoyo institucional durante tan importante momento de su vida.

Acerca de la figura de Isabel Noboa dentro de la empresa Mobilsol, se considera importante incluir otros momentos en los que las colaboradoras tengan la oportunidad de conocer más de cerca a la Presidenta del grupo y enriquecerse de su carisma y experiencia de un modo más cercano y vivencial.

REFERENCIAS

Aguayo, E. (2002). Midiendo el empoderamiento femenino en América Latina. Recuperado de: <http://www.usc.es/economet/reviews/eers12213.pdf>

Código Orgánico Integral Penal del Ecuador. (2014). Quito: Asamblea Nacional.

Comisión de Mujeres y Desarrollo. (2007). El proceso de empoderamiento de las mujeres. Guía metodológica. Género y Indicadores. Recuperado de: http://www.dhl.hegoa.ehu.es/ficheros/0000/0251/proceso_empoderamiento_mujeres_CFD.pdf

Constitución de la República del Ecuador. (2008). Ciudad Alfaro. Asamblea Constituyente. Recuperado de: https://www.oas.org/juridico/mla/sp/ecu/sp_ecu-int-text-const.pdf

Deloitte. (2017). Mujeres 2017. Una radiografía de las ejecutivas ecuatorianas. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Mujeres%202017.pdf>

Durston, J. (2000). ¿Qué es el capital social comunitario? Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5969/S0007574_es.pdf

Erazo, M., & Jiménez, M., & López, C. (2014). Empoderamiento y liderazgo femenino; su papel en la autogestión comunitaria en el corregimiento El Hormiguero - Valle del Cauca. Avances en Psicología Latinoamericana, 32 (1), 149-157. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=79929780011>

Gil, A; Escrig, G; & Forcada, A. (2009). Actas 5o. Congreso Estatal FIO sobre igualdad entre mujeres y hombres: poder, poderes y empoderamiento... ¿y el amor? ¡ah, el amor!. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ucsgsp/reader.action?docID=4499124&query=empoderamiento+de+la+mujer>

Gold, D y Caborn, J (2003) SOLVE: la OIT combate la violencia en el trabajo. Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_117581.pdf

Hirigoyen, M.F. (1998). El acoso moral. Francia. Editorial Paidós.

Hirigoyen, M.F. (2006). Mujeres maltratadas. Francia. Editorial Paidós.

Khalef, A (2003) ¿Es la violencia en el trabajo una fatalidad? Recuperado de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_117581.pdf

Kotter, J. (2016). *Aquí no hacemos las cosas así*. Buenos Aires, Argentina: Conecta.

León, M. (1997). Poder y empoderamiento de las mujeres. Recuperado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/53100/1/9586017354.pdf>

Lipovetzky, G. (2007). La tercera mujer. Recuperado de: <https://sinismos.files.wordpress.com/2013/02/109856484-gilles-lipovetsky-la-tercera-mujer.pdf>

Luci, F. (2016). *La era de los managers: hacer carrera en las grandes empresas del país*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Mascó, A. (2013). *Entre Generaciones*. Buenos Aires: Grupo Temas.

Molinari, P. (2012). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: Grupo Temas.

Molinari, P. (2013). *El salto del dueño*. Buenos Aires: Grupo Temas.

Moncayo, B., & Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento & Gestión*, (39), 142-177. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64644480009.pdf>

Mora, D. (2017). *Cómo cazar un millennial*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones B.

Organización Internacional del Trabajo. (2000). C183 - Convenio sobre la protección de la maternidad, 2000 (núm. 183). Recuperado de: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:C183

Organización Internacional del Trabajo. (2002). Directrices marco para afrontar la violencia laboral en el sector de la salud. Suiza. Tomado de: https://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/interpersonal/en/WVguidelinesSP.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2003). Los convenios fundamentales de la Organización Internacional del trabajo. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@declaration/documents/publication/wcms_095897.pdf

OIT. (2016). Quinto informe complementario: Resultado de la Reunión de expertos sobre la violencia contra las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_533579.pdf

OIT. (2017). La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe. Recuperado de: https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2017/lima_conf/wibm_fullreport_2017_sp.pdf

OIT. (2018). Informe V acabar con la violencia y el acoso contra las mujeres y los hombres en el mundo del trabajo. Recuperado de: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---relconf/documents/meetingdocument/wcms_554100.pdf

Ojeda, R. (2006). Las cuotas de género para el empoderamiento de las mujeres. *El Cotidiano*, vol. 21, núm. 138, julio-agosto, pp. 39-50. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco. Distrito Federal, México. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/325/32513805/>

Orsini, M. (2012). El concepto de empoderamiento en los estudios de género y en la prensa femenina. I Congreso Internacional de Comunicación y Género. Recuperado de: <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/34591/Pages%20from%20LIBRO%20ACTAS%20I%20CONGRESO%20COMUNICACION%20Y%20GENERO-6.pdf?sequence=1>

Pérez, M. & Vázquez, V. (2009). Familia y empoderamiento femenino: ingresos, trabajo doméstico y libertad de movimiento de mujeres chontales de Nacajuca, Tabasco. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v16n50/v16n50a8.pdf>

Piedra, N. (2004). Relaciones de poder: leyendo a Foucault desde la perspectiva de género. *Revista de Ciencias Sociales*. Universidad de Costa Rica. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/153/15310610.pdf>

Powers, J. & Magnoni, B. (2010). Dueña de tu propia empresa: Identificación, análisis y superación de las limitaciones a las pequeñas empresas de las mujeres en América Latina y el Caribe. EA Consultants. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6257/Due%C3%B1a%20de%20tu%20propia%20empresa:%20Identificaci%C3%B3n,%20an%C3%A1lisis%20y%20superaci%C3%B3n%20de%20las%20limitaciones%20a%20las%20peque%C3%B1as%20empresas%20de%20las%20mujeres%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina%20y%20el%20Caribe.pdf?sequence=1>

Prentice, W. (2004). Comprendiendo el liderazgo. *Harvard Business Review*, 92-98. Obtenido de Dialnet.

RAE. (2005). Diccionario hispánico de dudas. Recuperado de: <http://lema.rae.es/dpd/srv/search?key=empoderar>

Robbins, S. & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, D.F: Pearson Educación.

Rodríguez, M. (2016). Equilibrio trabajo-vida: Proceso de transformación hacia una organización familiarmente responsable. *Ciencias Administrativas*, 4(8), 33-41. Recuperado de: <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/download/2543/2638/>

Santa-Bárbara, E., & Rodríguez, A. (2010). 40 Años de la teoría del liderazgo situacional: una revisión. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42 (1), 25-39. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/805/80515880003.pdf>

Silvestre, M; Royo, R. & Escudero, E. (2014). El empoderamiento de las mujeres como estrategia de intervención social. Universidad de Deusto. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ucsgsp/reader.action?docID=3226175&query=empoderamiento+de+la+mujer>

Tarrés, M. (2003). Algunos desafíos para imaginar una cultura política con perspectiva de género. CEPAL-INMUJERES. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88401904>

Torres, A. (2009). La educación para el empoderamiento y sus desafíos. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3175951.pdf>

ANEXOS

Galería Fotográfica: Aplicación de instrumentos









Carta de Autorización Empresa



Guayaquil, 05 de noviembre de 2018

Señores:
FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS
UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL
Ciudad.-

De mis consideraciones:

Yo, ZAVALA INTRIAGO BRUNO MANUEL, con cédula de identidad # 0911244069, Gerente General de la empresa INMOBILIARIA DEL SOL S.A. MOBILSOL, autorizo la publicación en el repositorio de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil con fines académicos del trabajo de titulación.

“ESTUDIO DEL IMPACTO DEL LIDERAZGO FEMENINO Y PROPUESTA DE EMPODERAMIENTO DE LA MUJER COLABORADORA EN LA INMOBILIARIA DEL SOL S.A. MOBILSOL” realizado por las estudiantes ADRIANA ALEXANDRA VÁSCONEZ YULÁN Y PAMELA ANDREINA ELIZALDE RIOS para la obtención del título **Licenciado (a) en Psicología Organizacional.**

Cualquier otro fin que se le de a este documento deberá ser aprobado por los directivos de la empresa.

Atentamente,

BRUNO MANUEL ZAVALA INTRIAGO
GERENTE GENERAL
INMOBILIARIA DEL SOL S.A
04-2082100

Cronograma de aplicación de instrumentos

Actividad	17-21 diciembre	24-28 diciembre	02-04 enero	07-11 enero	14-18 enero	21-25 enero	28-31 enero
Aplicación de encuestas personal administrativo (Área Financiera:11)	X						
Aplicación de encuestas personal administrativo (Área Comercial: 8)	X						
Entrevista con Gerente Comercial		X					
Aplicación de encuestas personal administrativo (Área Técnica: 5)		X					
Entrevista con Gerente DO Nobis			X				
Aplicación de encuestas personal administrativo (Área Operaciones: 5)			X				
Aplicación de encuestas personal administrativo (Área RRHH: 7)			X				
Aplicación de encuestas personal administrativo (Área Legal y Gerencia: 6)			X				
Entrevista con Gerente Torres y Eventos				X			
Entrevista con HR Business Partner				X			
Entrevista con Jefe de Compras				X			
Entrevista con Jefe de Marca				X			
Aplicación de encuestas personal administrativo (Área Salones: 6)				X			
Aplicación de encuestas personal operativo (Área Seguridad: 33)				X	X		
Aplicación de encuestas personal operativo (Área Técnica y Salones: 14)					X		
Entrevista con Isabel Noboa						X	
Grupo Focal							X

Grupo Focal

LISTADO DE ASISTENCIA



Fecha	Tema	Moderadora
jueves, 31 de enero de 2019	Grupo Focal	Adriana Vásquez

N°	Nombre	Area	Firma
1	Daniela Barcos	Recursos Humanos	Daniela Barcos
2	Mishell Vaca	Complimiento	Mishell Vaca
3	Zafiro Ochoa	Seguridad	Zafiro Ochoa
4	María Gracia Arévalo	Operaciones	María Gracia Arévalo
5	MA. PAULA NIELES	Legal	MA PAULA NIELES
6	Lina Rosenberg	Controlaría	Lina Rosenberg
7	Lorena Fajour León	RHH	Lorena Fajour León
8			
9			
10			

Formato de Encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

ENCUESTA

Edad: _____

Nivel Jerárquico: _____

Género: _____

Esta encuesta es confidencial, por lo que se garantiza un marco seguro de opinión en donde pueda sentirse cómodo al momento de expresar su percepción acerca de los enunciados a continuación desarrollados. Su participación es voluntaria, pero esencial. Sólo se presentarán resultados en resúmenes estadísticos, no respuestas individuales. Recuerde que la encuesta se plantea en torno a la realidad de la empresa donde actualmente labora, no en función a otras realidades laborales, o de suposiciones o expectativas.

	Enunciados	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo y parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	No aplicable
1	Se promueve la equidad de género por parte de los líderes.				
2	Existe equidad en los procesos de selección de mandos medios y ejecutivos.				
3	Hombres y mujeres reciben igual apoyo por parte de los superiores en la toma de decisiones.				
4	La empresa cuenta con una política de promoción de la igualdad de género en las posiciones gerenciales y directivas.				
5	Existen posiciones gerenciales o directivas que solo pueden ocupar hombres o mujeres por política de la organización.				
6	Los equipos de trabajo con diversidad de género impactan de manera positiva en los resultados.				
7	Los cargos ejecutivos y directivos en la organización son ocupados por hombres o mujeres, sin distinción.				
8	Existen diferencias significativas en el liderazgo ejercido por hombres y mujeres.				
9	Existe en la organización oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.				
10	Existe una correcta difusión acerca de los planes de carrera en la organización.				
11	La organización proporciona oportunidades de mejora y formación continua.				
12	La formación profesional es un requisito clave para acceder a cargos superiores.				

13	El género es una barrera para acceder a cargos superiores.				
14	Los estereotipos de género acerca del liderazgo masculino tienen un efecto negativo en las oportunidades de desarrollo de los hombres.				
15	Los estereotipos de género acerca del liderazgo femenino tienen un efecto negativo en las oportunidades de desarrollo de las mujeres.				
16	La maternidad es considerada una limitante para acceder a cargos superiores.				
17	Se valora por igual las habilidades y visión tanto de hombres como de mujeres.				
18	Existe difusión de las vacantes u oportunidades laborales dentro de la organización.				
19	Existen beneficios laborales o compensaciones no económicas para el personal como parte de las políticas de la empresa.				
20	Existen programas de reconocimiento para los colaboradores en la organización.				
21	El reconocimiento está ligado a los resultados y gestión de cada colaborador.				
22	Las prácticas de horario flexible, son un beneficio para los colaboradores que la organización debería incorporar.				
23	Es prioritario implementar otros beneficios para las mujeres en estado de gestación y lactancia.				
24	Existe brecha salarial entre hombres y mujeres del mismo cargo.				
25	Hombres y mujeres acceden a aumentos salariales con igualdad de condiciones.				
26	La organización valora y reconoce monetariamente los esfuerzos de los colaboradores.				
27	La organización brinda beneficios que no están formalizados dentro de la política de la empresa.				

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Elizalde Ríos, Pamela Andreína** con C.C: # **11059246565** autora del trabajo de titulación: “**Estudio del impacto del liderazgo femenino y diseño de propuesta de valor en la mujer colaboradora de Mobilsol**” previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **13 de marzo de 2019**

f. _____

Nombre: **Elizalde Ríos, Pamela Andreína**

C.C: **1105924656**



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Vásconez Yulán, Adriana Alexandra** con C.C: # **0923526537** autora del trabajo de titulación: **“Estudio del impacto del liderazgo femenino y diseño de propuesta de valor en la mujer colaboradora de Mobilsol”** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **13 de marzo de 2019**

f. _____

Nombre: **Vásconez Yulán, Adriana Alexandra**

C.C: **0923526537**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Estudio del impacto del liderazgo femenino y diseño de propuesta de valor en la mujer colaboradora de Mobilsol		
AUTOR(ES)	Elizalde Ríos, Pamela Andreína – Vásconez Yulán Adriana Alexandra		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Carrillo Saldarreaga, Sofía Viviana		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Carrera de Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciadas en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	13 de marzo de 2019	No. PÁGINAS:	DE 151
ÁREAS TEMÁTICAS:	Desarrollo Organizacional, Gestión del Talento Humano y Liderazgo		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Empoderamiento, Equidad de género, Liderazgo femenino, Desarrollo profesional, Reconocimiento, Maternidad, Mentoring.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo de titulación se realizó en la empresa Inmobiliaria del Sol S.A., perteneciente al Consorcio Nobis. Se analizó la percepción acerca de la equidad de género en relación a las variables: liderazgo, desarrollo profesional y reconocimiento. Se consideró relevante conocer la influencia de Isabel Noboa Pontón, Presidenta Ejecutiva del grupo empresarial, en relación al liderazgo femenino y empoderamiento de la mujer en la cultura organizacional. Un aspecto adicional que se tomó en cuenta y que se consideró transversal en las variables antes mencionadas fue la percepción acerca de la maternidad en la empresa. Se realizaron entrevistas, encuestas y un grupo focal, al personal de la organización con la finalidad de recolectar información para el análisis. Finalmente, se presentó una propuesta de valor para la mujer colaboradora de la empresa Mobilsol a través de un programa piloto de mentoring, que garantice las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional de la mujer</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2037425 +593-4-2214845	E-mail: pamelaandreina.612@gmail.com adriana Vasconez@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 – 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsq.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			