



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TEMA:

**Estudio del Techo de Cristal en el liderazgo de las mujeres:
Estrategias para romper la desigualdad.**

AUTORAS:

**Nimbriotis Machado, Valeria Michelle
Santos Dueñas, Daniela Valentina**

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

TUTORA:

Psic. Bermúdez Reyes Elba Narcisa, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

9 de septiembre del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Nimbriotis Machado Valeria Michelle** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____

Psic. Bermúdez Reyes Elba Narcisa, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, a los 9 días del mes de septiembre del año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN**

CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Santos Dueñas Daniela Valentina** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

TUTORA

f. _____

Psic. Bermúdez Reyes Elba Narcisa, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Psic. Galarza Colamarco Alexandra Patricia, Mgs.

Guayaquil, a los 9 días del mes de septiembre del año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Nimbriotis Machado Valeria Michelle**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, “**Estudio del Techo de Cristal en el liderazgo de las mujeres: Estrategias para romper la desigualdad**”, 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 9 días del mes de septiembre del año 2019

LA AUTORA

f. _____

Nimbriotis Machado Valeria Michelle



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Santos Dueñas Daniela Valentina**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **“Estudio del Techo de Cristal en el liderazgo de las mujeres: Estrategias para romper la desigualdad”**, 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 9 días del mes de septiembre del año 2019

LA AUTORA

f. _____

Santos Dueñas Daniela Valentina



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Nimbriotis Machado Valeria Michelle**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, “**Estudio del Techo de Cristal en el liderazgo de las mujeres: Estrategias para romper la desigualdad**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 9 días del mes de septiembre del año 2019

LA AUTORA:

f. _____

Nimbriotis Machado Valeria Michelle



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

AUTORIZACIÓN

Yo, **Santos Dueñas Daniela Valentina**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, “**Estudio del Techo de Cristal en el liderazgo de las mujeres: Estrategias para romper la desigualdad**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 9 días del mes de septiembre del año 2019

LA AUTORA:

f. _____

Santos Dueñas Daniela Valentina



Guayaquil 26 de Agosto del 2019

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Documento	Estudio del Techo de Cristal en el liderazgo de las mujeres. Estrategias para romper la desigualdad.docx (D55038230)
Presentado	2019-08-26 14:17 (-05:00)
Presentado por	elba.bermudez@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	elba.bermudez.ucsg@analysis.urkund.com
Mensaje	Nimbriotis Machado, Valeria Michelle Y Santos Dueñas, Daniela Valentina Mostrar el mensaje completo
	0% de estas 52 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: “Estudio del Techo de Cristal en el liderazgo de las mujeres. Estrategias para romper la desigualdad.”

Estudiantes:

- Valeria Michele Nimbriotis Machado
- Daniela Valentina Santos Dueñas

Docente Tutor: Psic. Elba Bermúdez Reyes, Mgs.

FIRMA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primer lugar a Dios, por su amor y bendición a lo largo de mi vida, sin él nada es posible. A mis padres Kleber y Kathy, por su apoyo incondicional en todo momento y quienes se han esforzado día a día por darme la mejor educación. A mis hermanos Amaury y María de los Ángeles, por todo su cariño y alegría que me brindan día a día. A mi amiga y compañera de tesis Valentina, por el gran trabajo en equipo que hicimos y por su amistad desde el primer semestre de la carrera. Agradezco también a la Psicóloga Elba, por su ayuda y guía no solo en la elaboración de mi proyecto, sino durante toda la carrera universitaria.

Nimbriotis Machado Valeria Michelle

AGRADECIMIENTOS

A Dios y la Virgen María, por acompañarme en cada paso que doy y cubrirme siempre con su manto celestial. A mis padres Fabián y Tatiana, quienes dieron todo para que hoy sea una persona preparada y con principios, que me apoyan en toda aventura (locura) en la que me lance. A mis hermanos Nicolás, María José, Nicole y Bruno, por su amor y confianza en mí. A Maluli, Héctor y Jessie porque nunca me faltó amor y por cuidar de mí para que sea una persona de bien. A mi papá Armando, por darme las palabras de aliento cuando las necesitaba oír.

A Valeria, por cada minuto dedicado para realizar este proyecto, que se vengan muchos más. A mi mejor amiga Karla por prestarme sus marcadores en primer año de colegio, gracias por los diez años de amistad en los que hemos crecido juntas y has celebrado todos mis logros. A Gaby, que nos recuerdo con mucha nostalgia en el último año de colegio revisando la malla de la carrera y el lunes que tocaste el timbre de mi casa a las seis de la mañana para ir juntas a nuestro primer día de clases de la universidad, y ahora celebrando nuestra segunda graduación juntas. A mis amigos de la universidad, por todas las experiencias vividas que hicieron que esta etapa de mi vida sea memorable.

A los profesores que me hicieron amar la carrera y sentir mi profesión. A mi tutora Elba por la guía y el apoyo en todo este proceso. A Brucito por su compañía en las largas horas mientras realizaba este proyecto. A todas las personas que confiaron en mí.

Santos Dueñas Daniela Valentina

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo a todo aquel que confió en mí. A toda mi familia, en especial a mis padres, Kleber y Kathy, quienes se merecen todo lo mejor de mí y es una forma de demostrarles todo mi amor y gratitud. A Xavier, por su amor, su compañía incondicional y motivación. Dedico también este logro a todos mis amigos que la universidad me regaló, que más que amigos son hermanos.

Nimbriotis Machado Valeria Michelle

DEDICATORIAS

A mi hermosa familia: Santos, Dueñas, Robalino, Rodriguez y Alava, padres, hermanos, tíos, tías, primos, primas, mi abuela Manuela, espero ser hoy y siempre un orgullo para ustedes.

A mis ángeles: Maluli, Héctor, Jessie y Rodolfo, que este título sea motivo de celebración y fiesta en el cielo.

A las maravillosas personas que pude conocer en la universidad, a quiénes hoy puedo llamar amigos. A los que, por circunstancias de la vida se atrasaron: el tiempo es perfecto y cada uno está destinado a un futuro brillante, no pierdan la fe.

A mis sobrinas Rafaella, Luana y Ma. Pau, que con este pequeño aporte pueda construirles un mundo más equitativo y justo para las mujeres.

A todas las mujeres que han sufrido cualquier situación de discriminación, estamos viviendo una revolución, la lucha es hoy, estamos aquí y se va a caer.

Santos Dueñas Daniela Valentina



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. CHIQUITO LAZO EFREN EDUARDO, MGS.
REPRESENTANTE DE DIRECCIÓN DE CARRERA

f. _____

PSIC. CABEZAS CÓRDOVA, BELÉN ELIZABETH, MGS.
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. CARRILLO SALDARRIAGA SOFÍA VIVIANA, MGS.
OPONENTE

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	XVII
ABSTRACT	XVIII
INTRODUCCIÓN	2
JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPITULO I.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
1. Techo de Cristal.....	6
1.1. Reseña histórica del Techo de Cristal.....	6
1.2. Aproximación teórica al estudio del fenómeno	8
1.3. Influencia del entorno cultural	10
1.4. Efectos de la discriminación de género en entornos laborales	12
1.4.1. Estereotipos de género	12
1.4.2. Roles de género	13
1.4.3. Acoso laboral (Mobbing).....	15
1.4.4. Acoso sexual	16
1.4.5. Brecha salarial.....	17
1.4.6. Mansplaining	18
1.4.7. Tokenismo	19
2. La presencia de la mujer en puestos de liderazgo	20
2.1. Definición de liderazgo	20
2.2. Estilos de liderazgo	21
2.3. Liderazgo y Mujeres	25
2.4. El liderazgo es cuestión talento, no de género	27
3. Estrategias para romper la asimetría.....	28
3.1. Marco legal.....	28
3.2. Cultura inclusiva	30
3.3. Experiencias compartidas de profesionales	31
3.3.1. Mujeres en la academia cinematográfica	31
3.3.2. Mujeres en la ciencia	33

3.3.3. Mujeres en el deporte.....	36
3.3.4. Mujeres en la política	38
CAPITULO II.....	40
MARCO METODOLOGICO	40
Planteamiento del problema.....	40
Formulación de preguntas de investigación.....	41
Pregunta de investigación.....	41
Preguntas secundarias	41
Objetivos	41
Objetivo general.....	41
Objetivos específicos	41
Categorías de análisis	41
Premisa de investigación	42
CAPÍTULO III.....	43
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
Diseño de la investigación	43
Técnica e instrumento de recolección.....	43
Procesamiento y análisis de datos.....	44
Población y selección de muestra	44
Operacionalización de las variables.....	45
CAPITULO IV	46
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	46
Información general de la muestra.....	46
CAPITULO V	64
PROPUESTA.....	64
“Estrategias para promover el empoderamiento femenino en las organizaciones”	64
CONCLUSIONES	69
RECOMENDACIONES.....	71
REFERENCIAS	72
ANEXOS	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Rango de edades	46
Gráfico 2: Estado Civil	47
Gráfico 3: Estudios Superiores	47
Gráfico 4: Cargos	48
Gráfico 5: Enunciado 1	48
Gráfico 6: Enunciado 2	50
Gráfico 7: Enunciado 3	53
Gráfico 8: Enunciado 4	55
Gráfico 9: Enunciado 5	57
Gráfico 10: Enunciado 6	59
Gráfico 11: Enunciado 7	61

RESUMEN

Para el presente trabajo de investigación se documentó la experiencia de varias mujeres líderes que alcanzaron puestos de dirección y toma de decisiones. Se conoció cuáles fueron las estrategias que ellas usaron para llegar al nivel en el que se encuentran en la actualidad y cuáles fueron las barreras de desigualdad de género con las que se toparon en el ámbito laboral. Además, se contestó la duda que se ha tenido presente a lo largo de los años para considerar a mujeres en plazas de trabajos gerenciales, referente a si el liderazgo es o no únicamente una habilidad del género masculino. Para finalizar, se presentó una propuesta que podrá ser utilizada libremente por cualquier persona o institución que busque erradicar el Techo de Cristal, donde se presenta cuáles son las estrategias convenientes y fundamentales para empoderar a la población femenina, fomentar la igualdad de género y crear una cultura inclusiva.

Palabras claves: *techo de cristal, estrategias para la igualdad, liderazgo, empoderamiento femenino, cultura inclusiva, discriminación, barreras, estereotipos, brecha salarial.*

ABSTRACT

For the present research work, it was documented the experience of some women leaders who reached management and decision-making positions. It was found which were the strategies that they used to reach the level that they are in today and which were the gender inequality barriers that they encountered in their workplace. In addition, it was answered the doubt that had been present through over the years to consider woman in managerial jobs, about if the leadership is or not a skill of the male gender only. Finally, it was presented a proposal that can be used freely by any person or institution that seeks eradicate that glass ceiling, where it is showed convenient and fundamental strategies to empower the female population, promote gender equality and creating inclusive culture.

Keywords: *glass ceiling, strategies for equality, leadership, female empowerment, inclusive culture, discrimination, barriers, stereotypes, pay gap.*

INTRODUCCIÓN

Uno de los valores culturales más destacados en el desarrollo social, está dado por las relaciones que se establecen entre el hombre y la mujer, diseñados para ser ayuda idónea en condiciones favorables. Según el reporte presentado por la ONU Mujeres (2017), la inserción de la mujer en el ámbito laboral ha facilitado reducir la pobreza y desigualdad, lo que indica que, no es solo una presencia fundamental, sino también necesaria. A pesar de su importancia, históricamente este vínculo ha estado caracterizado por un desbalance, donde se ha privilegiado el rol del hombre sobre el de la mujer.

En el ámbito organizacional y del trabajo, se evidencia también esta problemática, relaciones laborales de género asimétricas, uno de los efectos de la existencia de esta situación, es la práctica de gestión humana que discrimina a la mujer, y comúnmente se la conoce como “techo de cristal”; desigualdad que se ve reflejada en la dificultad que tienen las mujeres de acceder a cargos de representación o de alta dirección y ganar el salario de acuerdo a su posición.

Según la OIT 2014 (Organización Internacional del Trabajo) manifiesta que las tendencias mundiales del empleo indican que las mujeres continuaban teniendo menores índices de participación en el mercado de trabajo, mayores tasas de desempleo y significativas diferencias de remuneraciones, en comparación con los hombres, así mismo mencionaron que la situación global de las mujeres en materia de empleo no ha evolucionado significativamente.

Por lo tanto, se puede inferir que, a pesar de que la mujer ha aumentado su participación en el mercado de trabajo en las últimas décadas, su posición es de desventaja con respecto a sus compañeros varones, debido a que les cuesta el doble de esfuerzo probar su nivel de competencia, adaptarse a entornos culturales y estilos masculinos de trabajo, sin embargo, hay mujeres que han demostrado igualdad entre hombres y mujeres en diferentes ámbitos de actuación.

Una de las principales funciones que se debe de cumplir en el área de Recursos Humanos es promover un ambiente de trabajo digno y justo para todos los miembros de la organización, sin sesgar a las personas por su género, inclinación sexual, raza, edad, entre otros, tomando así a la diversidad como uno de los mayores aliados.

A través de los años se ha normalizado el acceso a las mujeres a las distintas plazas de trabajo y como todo gran cambio, ha tomado su tiempo. Hoy en día es bastante común contar con la presencia femenina en las organizaciones ocupando los mismos cargos que eran considerados exclusivamente para la población masculina durante varias décadas. Esto se ha conseguido mediante años de dedicación, estudio y preparación, demostrando así que las mujeres se encuentran capacitadas y al mismo nivel que sus compañeros varones.

Esta introducción al mundo laboral se alcanzó gracias a aquellas mujeres que dedicaron su vida a luchar por terminar con estos estereotipos, exigieron respeto hacia sus derechos y fomentaron la concientización sobre la paridad entre ambos sexos, logrando así de golpe a golpe derribar el techo de cristal que las detenía.

Un factor clave para que se diera este hito histórico es el feminismo, las mujeres que forman parte de este movimiento fueron las pioneras en exponer la disconformidad y rechazar no ser consideradas en el ámbito empresarial. Gracias estas mujeres que decidieron alzar la voz se ha logrado poco a poco disminuir las limitantes para la población femenina.

El techo de cristal es una barrera supuestamente invisible que impide a la mujer alcanzar plazas gerenciales o simplemente la restricción de promoción a puestos que impliquen poder y autoridad, utilizando diferentes tipos de justificación todas relacionadas a limitaciones que se atribuyen al género. El techo comprende todos los obstáculos, leyes no determinadas y dificultades que son determinantes para que estas queden estancadas en grados intermedios a pesar de que cuenten con la capacidad para ascender a escalones superiores.

En la séptima edición del estudio anual de mujeres ejecutivas, la firma Deloitte (2019) indica a pesar de que no se alcance al nivel masculino, se ha aumentado el nivel de intervención femenina en cargos de altos mandos, esto demuestra que a través de pequeños pero sostenidos logros, es posible alcanzar la verdadera igualdad.

En este trabajo investigativo se analizarán las acciones claves de diferentes mujeres que lograron romper el techo y mediante su ejemplo, plantear estrategias que fomenten paridad, presentar modelos de acciones para atacar y lograr un cambio.

JUSTIFICACIÓN

La inequidad de género es algo existente y profundamente arraigado en la sociedad de hoy, líderes femeninas que han logrado trascender esta segregación tuvieron que trabajar y luchar el doble que sus compañeros varones para demostrar que cuentan con las mismas capacidades, únicamente así han obtenido como resultado romper estas barreras que se interponen al momento de hacer carrera solamente por el hecho de ser mujer.

Es fundamental resaltar que la igualdad no es solo algo justo y sinónimo de derecho, también resulta ser un factor y aliado positivo para el resultado del negocio. Es necesario contar con más mujeres incorporadas en puestos de toma de decisiones para así obtener dos visiones que se pueden complementar y alcanzar el balance que se requiere.

El reporte realizado por la escuela de negocios francesa INSEAD en colaboración con el grupo Adecco y la compañía de telecomunicaciones TATA sobre el índice de competitividad del talento global, calificó la medida en que las empresas proporcionan a las mujeres las mismas oportunidades que los hombres para ascender a posiciones de liderazgo en un rango de 1 a 7 (siendo 1 la calificación más baja y 7 la más alta), Ecuador obtuvo un resultado de 3,81 posicionándose en el puesto número 102 de 125 países. (INSEAD; the Adecco Group y Tata Communications, 2019)

Las cifras son alarmantes e indican que es necesario un cambio. El presente trabajo titulación tiene como finalidad presentar acciones que podrían derribar este techo blindado. También es una oportunidad para demostrar a las empresas el beneficio de acabar con estos estereotipos y brindar las mismas oportunidades a todos sus colaboradores, obteniendo así más opciones de personal óptimo y calificado y no restringirse a un solo género, para conseguir este objetivo es considerado como algo vital que las cabezas y líderes de grupos, crean y fomenten la igualdad y diversidad, estas deben de interiorizarse lo que permitirá alcanzar mejores resultados para toda la organización.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1. Techo de Cristal

La discriminación de género es una problemática social que trasciende desde siglos pasados. En los últimos años estas disparidades han recibido una atención y rechazo considerable en la literatura y redes sociales, donde se cuestiona constantemente el porqué de la desvalorización de la mujer. Si bien es cierto, se ha avanzado de manera significativa y la sociedad se encuentra ya, encaminada hacia conseguir la igualdad.

Cada vez son más las mujeres que tienen una alta ambición de crecimiento profesional, por lo que dedican arduos años de estudio preparándose profesionalmente para alcanzar todas las metas que se han establecido. Muchas niñas crecieron escuchando que podían conseguir cualquier cosa que se propongan, sin embargo, al ingresar al mercado laboral, suelen toparse con una gran cantidad de impedimentos y barreras para lograr sus objetivos. A pesar de que la representación femenina en diferentes áreas ha aumentado, el rechazo de la sociedad hacia las mujeres en posiciones de poder aún persiste, esto se conoce como Techo de Cristal.

1.1. Reseña histórica del Techo de Cristal

Durante muchas décadas se ha posicionado al género masculino como figura superior y de autoridad. Esta construcción social fue normalizada por las mismas mujeres, el ser madre y ama de casa era considerado como un orgullo y un privilegio no tener más responsabilidad que las del hogar, dejando que el hombre sea el único sustento económico.

(Francke & Ojeda, 2013) consideran que esta concepción de la mujer ha generado una visión sesgada de la historia, en la cual las mujeres son

presentadas únicamente como espectadoras de su desarrollo y como simples acompañantes del hombre en su construcción de la sociedad.

Si bien en cierto, no era el caso de todas las mujeres, pero si de una gran mayoría, las ambiciones de crecimiento profesional no existían debido a que se consideraba que el hombre era el género predominante y el único merecedor de acceso a la educación o a la generación de ingresos por medio del trabajo.

(Gaete, 2018) señala que, la terminación “Techo de Cristal” se utilizó por primera vez en el año 1986 en un artículo publicado en el diario americano “The Wall Street Journal”, aquí se plasmó cuáles eran las barreras que se les presentan a las mujeres para acceder a cargos de dirección y el impedimento al crecimiento laboral. Para esta época los CEOs promovían a las personas con las que se sentían más cómodos, debido al hecho de que la mayoría de la alta gerencia corporativa estaba formada por hombres, significaba que se contratarían a más hombres sin siquiera considerar que una mujer podría estar calificada para el cargo.

Debido a la segunda Guerra Mundial, las mujeres se vieron necesitadas y entraron en la fuerza laboral cuando los hombres fueron enviados a luchar en la guerra. Cuando finalizó la guerra, muchas mujeres regresaron a las tareas domésticas; sin embargo, en los años sesenta y setenta hubo un resurgimiento de mujeres que ingresaron a la fuerza laboral.

A medida que avanzaba la década, también lo hizo la cantidad de mujeres que obtuvieron títulos universitarios y entraron a las organizaciones. Para esta época, el número de mujeres en la fuerza laboral aumentaba constantemente; sin embargo, el porcentaje femenino en los puestos de nivel ejecutivo no siguió el mismo ritmo. Esto comenzó el debate sobre si el techo de cristal existía o no.

Según (Wilson, 2014) el techo de cristal no era algo que pudiera encontrarse en ningún manual corporativo ni siquiera discutirse en una reunión de negocios; se introdujo originalmente como un fenómeno invisible, encubierto y tácito que existía para mantener las posiciones de liderazgo a nivel ejecutivo

en manos de los hombres (la mayoría de raza blanca). Una vez que la sociedad reconoció el fenómeno, se iniciaron campañas para cambiar a las corporaciones. Las mujeres se dedicaron a romper las barreras que se creía que estaban bloqueando su crecimiento y desarrollo profesional. A medida que las mujeres avanzaban dentro de la fuerza laboral, el término techo de cristal comenzó a adquirir un significado mucho más amplio.

La mentalidad de las mujeres ha cambiado. Las prioridades cambiaron en búsqueda de la emancipación, adentrándose así al mundo laboral, lo que exigió cambios sociales extremos considerados así para la época. Cuando las mujeres lograron entrar al ámbito laboral se vieron incapaces de avanzar más allá de un cierto nivel de gestión. Ingresar al ámbito laboral fue realmente una revolución social, ya que, para la época era considerado un privilegio por el cual se debía estar agradecida y no como un derecho, por ende, pensar en una posición de jefatura o liderazgo era realmente imposible.

El término se inventó principalmente para aplicarse en términos organizacionales, pero más tarde comenzó a aplicarse a límites invisibles por encima de los cuales las mujeres no se habían alzado en otros campos, como la política electoral, deportes, ciencia, entre otros.

1.2. Aproximación teórica al estudio del fenómeno

Para derrumbar el denominado Techo de Cristal, es necesario conocer su definición, lo que permitirá tener una visión más extendida y la mejor comprensión del tema. TC se entiende como un límite no visible en las organizaciones, se presenta como las dificultades que atraviesan las mujeres si quieren ascender profesionalmente. También se considera como barreras informales difíciles de ver que evitan que las mujeres obtengan promociones, aumentos salariales y más oportunidades.

El término hace referencia a la superficie invisible que se les presenta a las mujeres ejecutivas en su carrera laboral y profesional, la cual es difícil de traspasar, que prohíbe seguir avanzando. Su carácter de no visible

viene dado por el hecho de que no existen leyes, disposiciones administrativas, sociales, códigos o reglamentos que impongan semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son complicados de detectar. (Archenti, citado por López Laura, 2018, p. 141)

Se conoce como de “cristal” porque generalmente es una barrera visible, y una mujer puede no darse cuenta de su existencia hasta que “golpea” la barrera. En otras palabras, no es una práctica explícita de discriminar a las mujeres, aunque pueden existir políticas, prácticas y actitudes específicas que producen esta barrera sin la intención de discriminar.

El termino se utiliza para describir las dificultades que enfrentan las mujeres cuando intentan pasar a roles más altos en una jerarquía dominada por hombres. Las barreras a menudo no se escriben, lo que significa que es más probable que las mujeres no puedan avanzar a través de normas aceptadas y sesgos implícitos, en lugar de políticas corporativas definidas. (Kagan, 2018)

El techo de cristal es una metáfora que se refiere a una barrera artificial que impide que las mujeres y las minorías sean promovidas a puestos gerenciales y ejecutivos dentro de una organización. A pesar de que el termino se apega más a las mujeres y por décadas se utilizó únicamente para referirse a ellas, también puede definirse como aquellas barreras artificiales basadas en sesgos que impiden a “minorías” (raciales, religiosas, por orientación sexual o nacionalidad) que tengan un perfil calificado, escalen hacia posiciones que impliquen gestión y liderazgo.

(García, 2019) considera al techo de cristal a las barreras o límites invisibles e intraspasables con las que se encuentran las mujeres en el desarrollo de su carrera profesional, impidiéndoles así acceder o llevar a cabo una promoción a los puestos más elevados de la jerarquía profesional y de mayor responsabilidad de las organizaciones.

Desde otra perspectiva, (León & Chinchilla, 2004) denominan “techo de cristal” a las limitaciones que se autoimponen las mujeres trabajadoras que deciden no querer promocionar por el alto coste personal y familiar que les supondrá el nuevo puesto, todo puede venir determinado en muchos casos por obstáculos como la autocrítica, la falta de confianza en sí mismas y la decisión personal. Este techo prohíbe que tanto las mujeres como las organizaciones alcancen su máximo potencial y se niega todos los beneficios máximos de la diversidad de género en el liderazgo.

Estas disparidades no se pueden atribuir a la falta de educación, ya que las mujeres obtienen títulos de licenciatura y títulos de posgrado o profesionales a tasas generalmente equivalentes o más altas que los hombres. Por lo tanto, la falta de conocimientos/capacidades no es un justificativo para explicar que las brechas de liderazgo se basan en el género.

1.3. Influencia del entorno cultural

En los roles tradicionales, los hombres eran los únicos dignos de caminar por los pasillos de las grandes corporaciones, mientras que las mujeres se quedaban en casa para criar a los hijos y supervisar los problemas domésticos de la familia.

Las mujeres optaron por quedarse en casa y pasar más tiempo con sus familias y no estaban dispuestas a dedicar las largas horas de trabajo necesarias para avanzar a los cargos gerenciales, es decir, la falta de mujeres en puestos ejecutivos muchas veces fue por elección de la misma mujer.

Estos argumentos, sin embargo, no era el caso de todas. Quienes estuvieron en desacuerdo con estas opiniones debatieron enérgicamente la existencia del techo de cristal. Como resultado del continuo debate público, el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos emitió un Informe sobre la Iniciativa del Techo de Cristal. A través de la iniciativa, la Ley del Techo de Cristal se introdujo en el año 1991, que confirmó "lo que muchos de nosotros hemos sospechado en todo momento: la existencia de barreras invisibles y artificiales,

que impiden que las mujeres y las minorías avancen en la escala corporativa para ocupar cargos de nivel ejecutivo y directivo." (U.S. Department of Labor, 1991).

La Ley del Techo de Cristal fue responsable del establecimiento de la Comisión del techo de cristal en Estados Unidos, esta era una comisión bipartidista encargada de la misión de estudiar y brindar recomendaciones para eliminar las barreras artificiales de avance que enfrentaban las mujeres y las minorías.

Aunque el informe de la Comisión se completó en 1995, no ha habido un avance significativo en el número de minorías en los puestos de nivel ejecutivo. Es evidente que estas cifras han aumentado durante varias décadas; Sin embargo, todavía hay una gran disparidad en estos números en comparación con el número de hombres que lideran el mundo corporativo, todavía existen barreras para la dirección ejecutiva en forma de techo de cristal.

La firma (Deloitte Ecuador, 2019) presenta cada año un reporte acerca del estudio de las mujeres ejecutivas de las principales empresas pertenecientes al mercado laboral ecuatoriano. En la séptima edición que fue realizada el presente año participaron 94 empresas nacionales y multinacionales de diferentes mercados. En el estudio se reflejó que solo el 9% de mujeres alcanzaron este año la posición de Presidencia, hubo una disminución a comparación del año pasado que fue del 13%, mientras que, en el cargo de Gerente General, las cifras aumentan con un 24% (el porcentaje del año pasado fue de 18%).

Las cifras a nivel país confirman la existencia de un Techo de Cristal para el sector femenino, son muy pocas las mujeres en el Ecuador que alcanzan niveles de alta gestión. Se está avanzando y hay empresas que apuestan por la rentabilidad de la inclusión, pero claramente los índices siguen bajos y falta mucho recorrido por trabajar para alcanzar la igualdad de género.

1.4. Efectos de la discriminación de género en entornos laborales

Las mujeres han enfrentado durante largos años barreras para el éxito en muchos aspectos de la sociedad, y el ámbito laboral no es diferente. Hay una gran cantidad de personas que creen que las mujeres deben trabajar el doble para llegar al mismo nivel que las del grupo mayoritario (la población masculina). La alta capacidad intelectual y los niveles educativos avanzados no son una garantía para ellas. Para erradicar el problema, es importante socializar y hacer visibles estas barreras.

1.4.1. Estereotipos de género

(Consulado de Europa, 2014) propone que los estereotipos de género son ideas preconcebidas por las cuales se asigna arbitrariamente a hombres y mujeres características y roles determinados y limitados por su sexo. Estos tienden a limitar el desarrollo de sus talentos y habilidades naturales, así como sus experiencias educativas y profesionales y oportunidades de vida en general.

Los estereotipos sobre las mujeres son el resultado y la causa de actitudes, valores, normas y prejuicios profundamente arraigados contra las mujeres. Se utilizan para justificar y mantener las relaciones históricas de poder de los hombres sobre las mujeres, así como las actitudes sexistas que frenan el avance de las mujeres.

Según la (Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, s.f.) “Un estereotipo de género es una opinión o un prejuicio generalizado acerca de atributos o características que hombres y mujeres poseen o deberían poseer o de las funciones sociales que ambos desempeñan o deberían desempeñar.”

Los estereotipos son generalizaciones con respecto a un grupo de personas que se basan en información inexacta o incompleta. Estos estereotipos se aprenden de varias fuentes, como la televisión, los libros, la música, amigos y

familiares. Los estereotipos aprendidos afectan continuamente a la sociedad en su conjunto al ignorar al individuo y al combinar a todo un grupo.

Los estereotipos de género tienen un impacto negativo desproporcionado en ciertos grupos de mujeres, como las mujeres de grupos minoritarios o indígenas, las mujeres con discapacidad, las mujeres de los grupos de castas inferiores o con un estatus económico más bajo, las mujeres migrantes, etc.

Existen también las barreras organizativas internas, como la falta de oportunidades y la capacitación deficiente, estas son contribuyentes para que se mantenga estable el techo. Cuando no se incluye a la población femenina, la organización ha fracasado en el primer paso para romper el techo de cristal.

(Biencinto, Mallorca, & Gómez, 2009) Presentan a la discriminación como toda práctica o procedimiento, consciente o inconsciente, por acción o por omisión, que tenga como resultado la producción o reproducción de las desigualdades entre mujeres y hombres en el mercado laboral.

Bajo este concepto se puede identificar dos tipos de discriminación: la directa e indirecta. La (Organización Internacional del Trabajo, 2014) señala que la discriminación directa es cuando se da de forma explícita, esta se puede identificar cuando las ofertas de trabajo establecen el sexo de la persona que se desea contratar, se discrimina al otro sexo de poder postular a esa oferta simplemente por el hecho de ser hombre o mujer. La discriminación indirecta se da cuando, sin estar indicada o ser explícita, establece condiciones de acceso que penalizan a las mujeres. Aunque son condiciones iguales para ambos sexos, por sus roles tradicionales como esposas, madres y cuidadoras, las mujeres no cuentan con los mismos recursos o disponibilidad que los hombres para acceder a la oportunidad que se presenta.

1.4.2. Roles de género

La sociedad tiene un conjunto de ideas sobre cómo se espera que los hombres y las mujeres se vestan, se comporten y se presenten. Los roles de género en la sociedad significan cómo se espera que se actúe, hable, se vista y

se comporte según el sexo asignado. Por ejemplo, generalmente se espera que las niñas y las mujeres se vistan de manera típicamente femenina y sean educadas, complacientes y educativas. Generalmente se espera que los hombres sean fuertes, agresivos y audaces.

La reconocida empresa americana (Planned Parenthood, 2019) presenta cuatro tipos básicos de estereotipos de género:

- Rasgos de personalidad: por ejemplo, a menudo se espera que las mujeres sean complacientes y emocionales, mientras que generalmente se espera que los hombres sean seguros de sí mismos y agresivos.
- Comportamientos domésticos: por ejemplo, algunas personas esperan que las mujeres cuiden de los niños, cocinen y limpien la casa, mientras que los hombres se encargan de las finanzas.
- Ocupaciones: algunas personas suponen rápidamente que la docencia y la enfermería son carreras únicamente para mujeres, mientras que para los varones se asocia con las carreras de ingeniería, mecánica o medicina.
- Apariencia física: se espera que las mujeres sean delgadas y elegantes, mientras que los hombres deben ser altos y musculosos. También se espera que los hombres y las mujeres se vistan y arreglen de maneras que sean estereotipadas para su género (hombres con pantalones y peinados cortos, mujeres con vestidos y maquillaje).

Las mujeres que cuentan con educación universitaria, con mayor frecuencia que los hombres, evitan las especializaciones que conducen a ocupaciones con mayores ingresos, debido a que usualmente los cargos que pagan más son menos flexibles y requieren más tiempo de compromiso. A pesar de la inclusión de la mujer al ámbito laboral, el hombre aún no asume las responsabilidades del hogar y la familia.

Las mujeres tienen más dificultades con esta inflexibilidad, ya que, siguen siendo desproporcionadamente responsables de cuidar el hogar, incluida la crianza de los hijos. El cuidado de los niños es uno de los factores más importantes que frena los ingresos de las mujeres a nivel ejecutivo. Las

demandas de cuidado infantil, quehaceres domésticos y otras tareas de la vida fuera del trabajo recaen más en las mujeres que en los hombres debido a lo que se ha mencionado anteriormente acerca de lo normalizado por la sociedad en cuanto a los roles de género.

Según una investigación realizada por Marianne Bertrand en el año 2018, se identificó que cuando las esposas ganan más que sus esposos, se complica la relación, y es más probable que el matrimonio sea infeliz o termine en divorcio.

El potencial mejorado de las mujeres en el mercado laboral ha aumentado la probabilidad de que una esposa supere a su esposo, es aquí cuando se violan las normas de los roles de género y de esta manera, los matrimonios pueden sufrir: las parejas donde la esposa gana más que el esposo son menos felices, informan una mayor lucha en su matrimonio y, en última instancia, tienen más probabilidades de terminar en divorcio. (Bertrand, 2018)

1.4.3. Acoso laboral (Mobbing)

La palabra “mobbing” proviene del sustantivo inglés “mob” que en su traducción al idioma español viene a ser multitud-muchedumbre, el termino como verbo significa acosar, atropellar, hostigar. (Bulut, 2019) conceptualiza el término de “mobbing” como bullying, abuso laboral, maltrato, abuso emocional, victimización, intimidación, abuso verbal, psicológico terror y violencia psicológica. Se considera que las principales víctimas para este tipo de agresiones en el ámbito laboral son las mujeres y los grupos minoritarios.

La (Organización Internacional del Trabajo, 2000) define al acoso laboral como la acción verbal o psicológica de índole sistemática, repetida o persistente por la que, en el lugar de trabajo o en conexión con el trabajo, una persona o un grupo de personas hiere a una víctima, la humilla, ofende o amedrenta.

(Leymann, 2010) presenta que, las situaciones de acoso laboral se alimentan de las relaciones de desigualdad de poder entre las diferentes personas que conforman el espacio de trabajo y puede ser profesado por quienes

desempeñan cargos de jefatura o por quienes tienen un rango similar a la persona hostigada.

El acoso podría ocurrir en cualquier nivel de la organización, lo que significa que el “mobber” puede ser un supervisor, subordinados, colegas o compañeros de trabajo que pueden tomar diferentes formas.

Señala (Sieglin, 2012) que, cuando los actos discriminatorios se ejercen de modo persistente, con la evidente finalidad de hacer mal a la víctima y por un periodo de seis meses, ya se consideran como disputas interpersonales “cotidianas”, sino como acoso laboral.

(Organización Internacional del Trabajo, 2005) plantea que, el acoso laboral en el trabajo es un problema que afecta a ambos géneros. Sin embargo, son quienes cuentan con menores cuotas de poder en el espacio laboral, quienes enfrentan mayor desprotección frente al acoso. Este es el caso, por ejemplo, de las mujeres o de las personas migrantes.

1.4.4. Acoso sexual

El acoso sexual incluye una amplia gama de comportamientos, desde miradas y chistes groseros, hasta comentarios degradantes basados en estereotipos de género, asalto sexual y otros actos de violencia física.

El Banco Mundial (institución financiera) en su proyecto para visibilizar las leyes y reglamentos que restringen a las mujeres desempeñarse en el ámbito económico, planteó al acoso sexual como:

Cualquier avance sexual no deseado, solicitud de favor sexual, conducta o gesto verbal o físico de naturaleza sexual, o cualquier otra conducta de naturaleza sexual que razonablemente pueda esperarse o percibirse como causa de ofensa o humillación a otro. Tal acoso puede ser, pero no necesariamente, una forma que interfiere con el trabajo se convierte en una condición de empleo o crea un ambiente de trabajo intimidante, hostil u ofensivo (World Bank Group, 2013).

(Hersch, 2015) presenta las graves consecuencias que acoso sexual en el lugar de trabajo puede traer para las organizaciones, las cuales son: el aumento del absentismo, la rotación, la disminución de la productividad y la satisfacción laboral.

Las políticas estrictas en el lugar de trabajo que prohíben el acoso sexual, la capacitación en el lugar de trabajo y un proceso de quejas que proteja a los trabajadores de amenazas son estrategias que podrían contribuir a la reducción de este tipo de acoso.

A pesar de que ambos géneros pueden sufrir de este tipo de acoso, los datos de encuestas internacionales muestran que la mayoría de las víctimas son mujeres. Es más probable que las víctimas sean más jóvenes, tengan trabajos en puestos inferiores y sean supervisadas por miembros del sexo opuesto.

El reporte realizado por el diario ecuatoriano (Diario Expreso, 2018) recopiló las denuncias presentadas por acoso sexual que se registran la Fiscalía General del Estado, el cuál presenta las estadísticas de las 24 provincias del país, realizadas en el periodo agosto de 2014 a junio de 2018. Los datos reflejaron que, solo en la provincia del Guayas (2014-2018) hubo un total de 6.773 denuncias por acoso sexual. Sin embargo, no hay detalle de en qué espacio o contexto sucedió el acoso. Aunque es una muestra de la frecuencia de este delito, no se sabe cuántos ocurrieron en el ámbito laboral.

1.4.5. Brecha salarial

(Piñeros, 2009) define a la brecha salarial como la diferencia promedio del ingreso salarial por hora entre hombres y mujeres. Básicamente, se puede definir a la brecha salarial como aquella desigualdad de cuestión económica, en la que el sueldo del colaborador va a variar dependiendo del género, más no del talento o responsabilidad. Se considera que la población afectada es la femenina y la parte beneficiaria es la población masculina. Al realizar el mismo trabajo el sueldo debería ser igual, si no se da de esta forma, puede significar un indicio a la existencia de una brecha salarial.

(Piaún, 2010) señala que, la discriminación salarial ocurre cuando la principal base para la determinación de las remuneraciones no es el contenido del trabajo realizado, sino el sexo, el color u otros atributos personales de la persona que lo realiza. Existe discriminación salarial contra un individuo o grupo cuando las diferencias de salarios no reflejan única y exclusivamente diferencias de productividad.

Según el reporte realizado por (Benítez & Espinoza, 2018) se estudiaron una población que consistió en 2 millones 160 mil individuos, aproximadamente, de los cuales 62 % fueron hombres y aproximadamente 38 % mujeres. De esta muestra se reflejó que, las mujeres perciben un salario ligeramente mayor que los hombres (845 versus 839) el hecho de que la diferencia sea pequeña no implica que exista una brecha salarial en el sector formal del Ecuador en contra de las mujeres.

Se debe de resaltar que a pesar de que en el país brecha salarial no existe, no significa que no haya discriminación, según el estudio, la discriminación esta compensada porque en promedio las mujeres muestran mejores características.

1.4.6. Mansplaining

“Mansplaining” proviene del acrónimo en ingles man (hombre) y explain (explicar) y los cuales se refieren a la acción de explicar algo a alguien, que usualmente proviene de un hombre a una mujer. Con esta acción se tiende a menospreciar los conocimientos de las mujeres ante su par varón. Este concepto incluye situaciones en las que un hombre acapara la conversación con la finalidad de jactarse y aparentar ser más culto que la mujer que escucha.

Comúnmente se cuestiona el por qué las mujeres no hablan o insisten en que se escuche su voz. Sin embargo, en la mayoría de los casos, cuando las mujeres expresan sus pensamientos, ideas u opiniones, sufren explicaciones o violencia.

Mansplaining es una palabra relativamente nueva. La periodista sociopolítica Rebecca Solnit escribió un libro titulado "Los hombres me explican

cosas" criticando la arrogancia conversacional masculina. Inspirada por sus experiencias de toda la vida de ser interrumpida por hombres. La autora escribió sobre lo que a menudo sale mal en las conversaciones entre hombres y mujeres, cómo los hombres suponen erróneamente que saben cosas y suponen erróneamente que las mujeres no, sobre por qué surge esto y cómo funciona este aspecto de las guerras de género.

La periodista española Juana Gallego, experta en Género y Comunicación, quién ha publicado una variedad de artículos en periódicos y revistas y ha dado sinfín de charlas y conferencias sobre el tema opinó para el diario El País que el rechazo de los hombres hacia este término se debe a la estupefacción que sienten ante el cambio en el rol de las mujeres. Tradicionalmente, el papel del hombre se asociaba a la autoridad y a la iniciativa. Era el sujeto importante. En cambio, la mujer tenía un papel secundario, subordinado y que había que proteger. (Gallego, 2016)

1.4.7. Tokenismo

El concepto de "tokenismo" se ha utilizado ampliamente para explicar muchas de las dificultades que enfrentan las mujeres cuando ingresan en ocupaciones tradicionalmente masculinas.

Este último proviene del término en inglés "tokenism", (Sherrer, 2018) lo define como la práctica de hacer algo (como contratar a una persona que pertenece a un grupo minoritario) solo para evitar críticas y dar la apariencia de que las personas están siendo tratadas de manera justa. La aparente participación de un grupo que oculta la falta de un cambio real o un impacto real en el trabajo.

Para (Long, 1975) el tokenismo es probable que se encuentre dondequiera que un grupo dominante esté bajo presión para compartir privilegios, poder u otras funciones deseables de las que un grupo que está excluido. El tokenismo es el medio por el cual el grupo dominante anuncia una promesa de cambio entre las clases dominantes y excluidas. Existen dos roles: Sponsor (Patrocinador) y

Token (Ficha), la Ficha es un miembro de la clase excluida y el Patrocinador es un miembro de la clase dominante.

El tokenismo puede dificultar el progreso de las mujeres en la medida en que desvíe la atención del análisis de los efectos del sexismo en el lugar de trabajo y en la sociedad en general.

2. La presencia de la mujer en puestos de liderazgo

El liderazgo es un tema que con el paso de los años ha alcanzado mayor importancia en el mundo y sobre todo en las organizaciones, puesto que actualmente se necesitan líderes que guíen correctamente, ya que el liderazgo es la forma más eficaz de dirigir y encaminar a las personas de una organización, grupo o entidad para el cumplimiento de objetivos.

2.1. Definición de liderazgo

Las definiciones más sobresalientes en el campo del liderazgo se relacionan con modos de guiar colaboradores más eficientes; entre las principales podemos mencionar a los siguientes:

Chiavenato, explica el liderazgo como “una serie que consiste en encaminar el comportamiento de las personas para que alcancen ciertos objetivos. En este caso, dirigir se entiende como llevar a las personas a actuar de cierta manera” (Chiavenato, 2015, pág. 454).

El liderazgo se define como una influencia que se ejerce sobre las personas, consiste en conducir y guiar a un grupo de sujetos en cuanto se refiere a su comportamiento. Los líderes son personas que se distinguen del resto, poseen un comportamiento que sobresale frente a los demás y que es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, inspirando al resto a alcanzar los objetivos en común.

El autor Cerezo menciona que:

Se recomienda pensar al líder como un facilitador, alguien que está construyendo constantemente con un otro. El liderazgo es un rol clave hoy, aportando herramientas, pero al mismo tiempo tomando del otro y escuchándolo, teniendo la capacidad de brindar oportunidades de cambio y acompañar a las personas no sólo en el ámbito laboral, sino también en lo personal. (Cerezo, 2014, pág. 1)

El liderazgo es la influencia que la persona va a desarrollar en el instante que se presente determinada situación, no solo lo que concierne en el ámbito laboral, sino en cualquier circunstancia. La comunicación con un otro juega un rol muy importante ya que por medio de ella se manifestarán pensamientos, ideas, percepciones donde se establecerán la orientación y dirección necesaria.

2.2. Estilos de liderazgo

Los estilos de liderazgo se centran en el conjunto de rasgos, comportamientos y destrezas que adopta un líder de un grupo o como la forma que un líder orienta su actuación hacia los miembros del grupo. Cada estilo de mando causará diferente impacto en las organizaciones. El líder tiene que elegir el enfoque más eficaz según considere, ya que este es crucial para el éxito de un equipo.

“Los estilos de liderazgo son las estrategias de interacción que utilizan los líderes para llevar a cabo sus funciones” (Cuadrado, 2001, pág. 134). Dicho esto, los estilos de liderazgo se los considera modelos de conducta que definen a los líderes.

Muchos autores hablan sobre los estilos de liderazgo existente, sin embargo, para la presente investigación consideraremos los siguientes estilos, definidos por diferentes autores:

- a) Transformacional
- b) Transaccional

- c) Autocrático
- d) Estilo Laissez-Faire

a) Liderazgo transformacional

Se dice que “el liderazgo transformacional se puede entender como una relación de mutua estimulación entre líder y seguidores para elevar la moral interna en procura de lograr resultados importantes para la organización” (Rodríguez-Ponce, Almonte-Delgado, Pedraja- Rejas, & Rodríguez-Ponce, 2010, pág. 47).

El líder transformacional crea un vínculo valioso y positivo en su grupo, es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan, se centra en “transformar” a otros y ayudarse mutuamente. Este tipo de liderazgo aumenta la motivación, la moral y el rendimiento del grupo de seguidores

Por consiguiente, diferentes autores indican que éste:

Tiene la capacidad para hacer que los subordinados aborden los problemas de una manera diferente a la utilizada hasta entonces, es decir, hacer que piensen de forma creativa e innovadora. Presta atención personal a todos los miembros de su equipo, haciéndoles ver que su contribución individual es importante. (Cuadrado-Guirado, Molero-Alonso, & Navas-Luque, 2006, pág. 26)

El líder transformacional se identifica con el líder capaz de motivar, inspirar y alinear al grupo con el propósito de conseguir cambios significativos en la cultura, los valores de las empresas y en la actitud de las personas. Este tipo de liderazgo como su nombre lo dice, transforma la organización y a los otros, expande energía para lograr objetivos. Trata a las personas de forma individualizada, teniendo en cuenta sus necesidades, ideas, intereses habilidades y proporciona oportunidades de progreso y mejora.

b) Liderazgo Transaccional

Se destacan al respecto que: “La teoría transaccional de liderazgo considera que existe un intercambio de relaciones entre el líder y los seguidores, basadas en una serie de transacciones con una connotación de costo-beneficio” (Mendoza-Martínez, Escobar-Álvarez, & García-Rivera, 2012, pág. 192).

Se puede decir que el líder transaccional es aquel que maneja a cada colaborador enfatizando lo que se espera de él y lo que podría llegar a obtener si alcanza los objetivos planteados. En este sentido se trabaja en función a una premiación, incentivo o transacción a cada beneficiado para motivarlo en su desempeño. Podemos agregar que: “El líder y cada subordinado determinan lo que cada uno espera del otro; este conjunto de expectativas es resultado de los comportamientos de ambos, los cuales están regulados por expectativas, negociaciones, y así sucesivamente “. (Figuroa, 2012, pág. 1)

Este tipo de liderazgo comienza con la idea de que el grupo de trabajadores se encuentran de acuerdo en obedecer a su líder, la “transacción” se refiere a la paga a los miembros del equipo a cambio de su esfuerzo y cumplimiento de objetivos. El líder podría dar a los subordinados incentivos con el fin de generar una mayor motivación y a su vez que esto genere mayor productividad. Sin embargo, se supone que el líder tiene derecho a castigar a algún miembro del grupo si su desempeño no cumple las expectativas. Un líder transaccional podría practicar la “gestión por excepción”, mediante el cual, en lugar de recompensar un trabajo se podría tomar medidas correctivas en caso de que no se cumplan las normas requeridas o no se cumplan los objetivos planteados.

c) Liderazgo Autocrático

El estilo de liderazgo autocrático también conocido como autoritario, es aquel que se caracteriza por la toma de decisión limitada, lo que no permite a los

subordinados participar en ellas. El líder autocrático ordena e indica lo que se debe hacer sin escuchar opiniones, necesidades e incluso motivaciones del grupo. Este líder es quien concentra el poder dentro de las organizaciones, por ello un liderazgo unidireccional ya que los subordinados solamente deben obedecer.

Para Warrick:

El líder autocrático se caracteriza por un alto énfasis en el rendimiento y un bajo énfasis en las personas. Asume que las personas son perezosas, irresponsables y poco fiables, y que la planificación, organización, control y la toma de decisiones deben realizarse por el líder con una mínima participación de otras personas. Se basa en la autoridad, el poder, la manipulación y el trabajo fuerte para conseguir hacer bien las cosas. (Warrick, D citado por Hurtado, A, 1981, págs. 155-172)

Este líder aprovecha su situación jerárquica que se le otorga dentro de la organización para ejercer sus funciones de dirección, manteniendo un estilo impositivo, con el que centraliza la toma de decisiones, espera que las ordenes que se den, se cumplan.

Todos los poderes con respecto a toma de decisiones están centralizados en el líder, se puede decir que estos líderes son dictadores. Este liderazgo es una forma extrema del liderazgo transaccional, en el cual el líder posee elevados niveles de poder sobre su grupo. En estos grupos no existen oportunidades para realizar sugerencias u opiniones, ya sean a beneficio de la organización. Se espera que las personas cumplan sin pedir explicaciones.

d) Estilo Laissez-Faire

Laissez-Faire es una expresión francesa que significa “dejen hacer” o “dejen pasar”. Decimos que: “es un estilo permisivo donde la toma de decisiones deja un amplio espacio de libertad de acción, de responsabilidad y compromiso”. (González & González, 2012, pág. 36).

Este es un tipo de liderazgo en el que los líderes evitan tomar decisiones y no tienen ningún tipo de intervención, lo que hace que los miembros del grupo tomen las decisiones. No realizan intercambios para lograr cumplir los objetivos y no hacen uso de su autoridad que se les confiere. Se puede mencionar que este es el estilo de liderazgo que no produce productividad entre los miembros de un mismo grupo.

Según D'Alessio manifiesta sobre este estilo de liderazgo que:

Este estilo de liderazgo le da la libertad completa, en tal sentido en la comunicación, participación que se da entre los colaboradores y el jefe, en la toma de decisiones, este líder solo efectúa cuando el equipo o el subordinado lo soliciten por lo cual, este tipo de líder utiliza su poder en una forma mínima su conducta tiene a eludir las responsabilidades y no es firme, de tal modo no se involucra, no asume las situaciones y acuerdos de sus colaboradores. (D'Alessio, 2010, pág. 60)

En este estilo de liderazgo no hay toma de decisiones, hay poca motivación y las personas trabajan solo por cumplimiento, por lo cual el trabajo no es muy eficiente. Adopta un papel pasivo, confía en lo que los miembros del grupo le digan. El grupo goza de total libertad y cuentan con el apoyo de su líder solo si se lo solicitan

2.3. Liderazgo y Mujeres

Como se ha venido comprobando con el paso de los años, el posicionamiento laboral que las mujeres han alcanzado en la actualidad es innegablemente considerable, todo esto gracias al esfuerzo de estas por la lucha de acabar con la desigualdad de oportunidades. A pesar de los grandes avances conseguidos por las mujeres, la mayoría de los cargos de dirección y liderazgo en las empresas siguen estando a cargo de los hombres, viéndose en un menor nivel la participación de las mujeres en ellos; algunas mujeres se han enfrentado a diferentes situaciones, en donde la única solución es enfrentar esas barreras y demostrar que cuentan con las habilidades para realizar diversas labores, lo cual

es difícil por la desigualdad de género que aún existe. Esto muestra que no ha culminado la representación equilibrada de mujeres y hombres en posiciones de liderazgo y que persiste la discriminación de género que limita las oportunidades de desarrollo profesional de las mujeres.

La autora Pulido menciona que:

Podemos distinguir tres temas, a saber: uno es el de los obstáculos que se encuentra la mujer cuando quiere acceder a la situación de líder, otro es el de los problemas de crítica y soledad que padece la mujer que ya es líder, y por último, está el problema que supone para las demás mujeres, el hecho de que la mujer que llega a la situación de liderazgo se olvide de llevar a cabo políticas y estrategias de igualdad de género. (Pulido, 2014, pág. 275)

a) Obstáculos

Existen muchas barreras y obstáculos que limitan a la mujer poder desarrollarse como líder. Una de ellas es la segregación en el mercado, como consecuencia de la existencia de los estereotipos de género, el trabajo y las profesiones se encuentran divididas en empleos para hombres y empleos para mujeres, profesiones para hombres y profesiones para mujeres. Otro obstáculo es el acoso psicológico, que abarca un conjunto de acciones hostiles que afectan negativamente a la mujer y a su desempeño laboral, estos casos se dan con más frecuencia en mujeres en tanto que están en una situación laboral de subordinación. Por otro lado, aparece la usencia de una política laboral que regule la igualdad en cuestión de liderazgo. Existen también menores oportunidades de desarrollo profesional; para que las personas pueden llegar a alcanzar un puesto de alto nivel es importante que tengan un acceso a oportunidades de carrera o experiencia y esto es lo que les hace falta a muchas mujeres, que se les brinde oportunidades. Como obstáculo también se incluye la falta de apoyo de algunos superiores, si no se cuenta con este apoyo, se dificulta de cierta manera el desarrollo laboral que puede facilitar el progreso.

b) Críticas

Esto sucede cuando una mujer ejerce un cargo de dirección y liderazgo y se apoya en las críticas que sufre, que no suelen ser argumentadas, sino que son utilizadas para ofenderla y descalificarla dirigiéndose más al “yo emocional” que a lo “racional”. Son comentarios dirigidos más a lo personal que a su desarrollo laboral.

c) Violencia mujer - mujer

Este problema se da cuando una mujer que ha llegado a ocupar un cargo de liderazgo no aplica estrategias para seguir combatiendo y lograr la igualdad de género. Esto es conocido como “violencia horizontal mujer- mujer”. Consiste generalmente en un daño inconsciente que algunas mujeres hacen a otras al no combatir la discriminación en la organización donde se encuentra o donde se desempeña.

2.4. El liderazgo es cuestión talento, no de género

Durante el largo de los años ha habido hombres y mujeres que han recorrido caminos y vencidos obstáculos que nadie más ha logrado antes. El término liderazgo comprende cualquier aspecto social, en el cual ciertas personas siguen a otras, que asumen el papel de liderar o dirigir.

La disputa que existe entre el liderazgo y género ha empezado a ser desafiada a partir de los últimos veinte años, poniendo en relieve la inclinación masculina del liderazgo organizacional, sin embargo, en estudios recientes, el género se ha quedado estancado en visiones simplistas de diferencias categóricas.

Asumir que los hombres representan un estilo de liderazgo masculino mientras que las mujeres representan un estilo femenino es apresurado, llegando a ser erróneo, ya que cualquiera de los dos, puede ser ejercido y adoptado por ambos sexos.

Como se ha mencionado, siguen presentes los prejuicios hacia la mujer, y se cree que el liderazgo es cuestión de género cuando no es así. Hay que tener claro cuál es el objetivo principal del líder, que como ya sabemos es el de dirigir e influir en su grupo para el cumplimiento de metas, y no se puede afirmar que un hombre o una mujer sea más o menos capaz de realizar esta labor, ya que para ejercer un liderazgo eficaz lo que se necesita es poseer las habilidades, competencias, aptitudes y características necesarias que ayuden al desempeño de dicho puesto, recalcando que hombres y mujeres cuentan con las mismas capacidades para cumplir el rol de líder.

3. Estrategias para romper la asimetría

Después de revelar las barreras con las que las mujeres se pueden enfrentar durante su trayectoria profesional, es importante dar a conocer las vías con las que se pueden contrarrestar y presentar modelos que han superado estas desigualdades.

3.1. Marco legal

La (Constitución de la República del Ecuador, 2008) presenta en el capítulo “Derechos de participación” cuáles son los derechos que gozan los ecuatorianos en cuanto a la toma de decisiones. Los artículos mencionados indican que el país orienta el goce de los derechos para alcanzar la igualdad de género.

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.

Art. 70.- El Estado formulará y ejecutará políticas para alcanzar la igualdad entre mujeres y hombres, a través del mecanismo especializado de acuerdo con la ley, e incorporará el enfoque de género en planes y

programas, y brindará asistencia técnica para su obligatoria aplicación en el sector público.

3.2. Cultura inclusiva

Las organizaciones tienen el gran reto de evolucionar para avanzar en la diversidad y en particular a las mujeres. Se ha discutido bastante del tema, ahora es necesario tomar acción en la inclusión.

Una cultura inclusiva es aquella que genera plazas de trabajo que se basan en la empatía e invierte en programas de intervención temprana que previenen que las mujeres se encuentren con barreras que les impida realizarse profesionalmente. Considerar a la diversidad como fuerza laboral, no solo es lo justo, sino que se puede considerar como ventaja competitiva.

Un negocio diverso es considerado como una ventaja competitiva, ya que, se puede decir que la inclusión genera innovación puesto que las ideas provienen de una amplia variedad de perspectivas y antecedentes.

Sin embargo, la diversidad no se trata solo de género. Las organizaciones inclusivas deben estar comprometidas con la igualdad de oportunidades en todas las áreas de empleo y negocios, independientemente de las características personales, que incluyen, entre otras, género, raza, nacionalidad, edad, discapacidad, orientación sexual o religión, proporcionando un entorno de trabajo donde todos tengan las mismas oportunidades para desempeñarse en los niveles más altos y realizar su potencial.

Así mismo, las organizaciones se deben encargar de que todos sus colaboradores interioricen esta cultura y comprendan su responsabilidad personal de garantizar que las políticas y programas de diversidad se sigan, implementen y mantengan activos.

3.3. Experiencias compartidas de profesionales

La representación de la mujer en las diferentes ramas ha crecido significativamente en los últimos años, para alcanzar una verdadera igualdad, es necesario promover la imagen de figuras femeninas que han destacado en sus respectivos campos, para que con su ejemplo de caso de éxito, se empodere a más mujeres que tienen el potencial pero tal vez no se encuentran en una posición de confianza y seguridad en sí mismas para alzar su voz, a continuación, se presenta el caso de superación de varias líderes femeninas para ser consideradas por quien quiera romper su techo de cristal.

3.3.1. Mujeres en la academia cinematográfica

La desigualdad de género está presente en todos los niveles de la industria: desde el cine de gran éxito, hasta el brillo de los Premios de la Academia, hasta la sofisticación europea del Festival de Cine de Cannes. Aunque muchas obras importantes de grandes directoras han pasado por estos premios, rara vez son recompensadas con los galardones. Este es un hecho que, aparentemente, cambiará pronto, con las directoras que se presentan en esta investigación, se demuestra el talento y potencial mujeres representantes de este sector.

Sofía Coppola

Actriz, directora, guionista y productora estadounidense, nacida el 14 de mayo de 1971 en el estado de Nueva York. Ganadora del premio Oscar organizado anualmente por la Academia de las Artes y las Ciencias Cinematográficas, reconocida además por ser la tercera mujer en la historia en ser nominada a mejor director por la Academia de los Óscar.

Hija de los cineastas Eleanor y Francis Ford Coppola, debutó en el cine cuando era pequeña en la aclamada película de crimen de su padre, El padrino (1972). En El Padrino: Parte III (1990) su actuación fue severamente criticada, y centró su atención en el cine.

Después de esta experiencia, Sofía se retiró del centro de atención, inscribiéndose en el programa de bellas artes en el Instituto de Artes de California, concentrándose en su fotografía, experimentando con el diseño de vestuario y moda y contribuyendo a los esfuerzos cinematográficos de su hermano. En 1993, sin embargo, comenzó a escribir la adaptación del guion de *The Virgin Suicides* de Jeffrey Eugenides. Protagonizada por James Woods, Kathleen Turner y Kirsten Dunst, la película sutil e inquietante fue un éxito abrumador de crítica y arte.

Fue en el año 2003 que Coppola volvió a los titulares cuando estrenó *Lost In Translation*, una película que escribió y dirigió. La película fue interpretada por Scarlett Johansson y Bill Murray, ganó el Oscar como Mejor Guion Original y los Premios Globos de Oro a Mejor Película y Mejor Guion. En el año 2010, se convirtió en la primera mujer estadounidense en ganar el León de Oro, el primer premio en el Festival de Cine de Venecia. Fue la segunda mujer en los 73 años de historia del Festival de Cannes en ganar el premio al Mejor Director por la película *The Beguiled* (2017) interpretada por Nicole Kidman, Kirsten Dunst y Elle Fanning, la primera mujer en ganar este premio fue Yuliva Solntseva en el año 1961, es decir, que tuvo que pasar 56 años para que otra mujer sea galardonada.

(Rogers, 2018) considera que, a partir de las ideas de la filosofía y la psicología feministas, Sofia adopta un enfoque original que se diferencia de sus padres y hermano), explorando temas vitales desde la subversión del patriarcado en *The Virgin Suicides* hasta el "gótico femenino" en *The Beguiled*.

Sofía fue desvalorizada de nepotismo por algunos críticos, alegando que sus logros fueron debido a los privilegios sociales y culturales de su familia, sin considerar los años preparación que ella dedicó para ser reconocida por su trabajo.

Kathryn Bigelow

Nacida el 27 de noviembre de 1951, California, Estados Unidos. Kathryn Bigelow es una cineasta popular conocida por sus imágenes y secuencias de acción conmovedoras. En 1979, Bigelow pasó de cortometrajes a largometrajes.

Su mayor éxito fue la película *The Hurt Locker* interpretada por Jeremy Renner y Anthony Mackie en el año 2008, por la cual ganó un Premio de la Academia al Mejor Director, convirtiéndose en la primera mujer en recibir este galardón. Además de la victoria del Oscar, la película obtuvo otras cinco nominaciones a los Premios de la Academia, incluida la Mejor película.

Bigelow estudió pintura en el Instituto de Arte de San Francisco después de terminar la escuela secundaria. Al ganar una beca, se mudó a la ciudad de Nueva York para asistir al Programa de Estudio Independiente en el Museo de Arte de Whitney en 1972. Bigelow finalmente cambió su enfoque a otro medio visual: el cine. Obtuvo su maestría en teoría y crítica de cine de la Universidad de Columbia en 1979, y pasó a proyectos de largometraje.

Katheryn destaca en la academia, ya que, rompe el estereotipo que relaciona a la mujer con el romance o drama, siendo sus películas de acción, conflictos bélicos o de terror. Ella fue la quinta y última mujer en ganar el galardón al Mejor Directo de los premios Oscar, desde el año 2009 ninguna mujer ha ganado esta categoría, sin embargo, la actriz y directora Greta Gerwig es la más reciente en aparecer en las nominaciones al Mejor Director en el año 2017 por la película *Lady Bird*.

3.3.2. Mujeres en la ciencia

Las mujeres en la ciencia han tenido una figura más discreta, han estado históricamente limitada a esta carrera, sin embargo, ahora son muchas las mujeres que se inclinaron a este sector como Matilde Hidalgo y Marie Curie.

Matilde Hidalgo

Matilde Hidalgo, ha sido reconocida desde muy joven por su habilidad de aprendizaje y por enfrentarse a las costumbres machistas a lo largo de su vida. Matilde nació en Loja - Ecuador el 28 de septiembre de 1889. Creció en un ambiente muy liberal. En los años en los que Matilde empezó sus estudios, las mujeres solo tenían autorizado estudiar la etapa primaria. Sin embargo, ella tenía otros planes, y en su último año de primaria, le pidió ayuda a su hermano para que la ayudara a continuar sus estudios. Su hermano Antonio, defensor de la igualdad de las mujeres, realizó una solicitud al director del colegio y meses después aceptaron su ingreso. A Matilde le tocó enfrentar el rechazo de sus compañeros de colegio y de la sociedad. El carácter de Matilde le permitió superar todos esos obstáculos y se graduó con honores en la secundaria, convirtiéndose en la primera mujer bachiller de Ecuador.

Matilde siguió adelante superando prejuicios para alcanzar su vocación e intentó ingresar a la Universidad Central de Quito, pero el decano de medicina no aceptó, él creía que debía dedicarse a formar una familia. No se dio por vencida y se dirigió a la Universidad de Azuay y solicitó su ingreso al rector y este la admitió. En junio de 1919 se licenció en medicina y continuando con su formación, se doctoró en la misma carrera el 1921 y fue la primera mujer ecuatoriana en conseguirlo.

En 1924 Matilde traspasó otro límite social, anunció su intención de votar en las elecciones, cosa que era prohibida para las mujeres en esa época. Lo que dio como resultado que Ecuador fuera el primer país de Latinoamérica en admitir el voto a las mujeres.

Matilde incursionó también en la política donde logró algunos cargos municipales, una concejalía y la vicepresidencia de un ayuntamiento. La ocupación en la política no significó que se olvidara de su verdadera vocación, la medicina. Le otorgaron una beca de especialización en pediatría, neurología y dietética en Argentina. Al regresar a Ecuador fue nombrada Vicepresidenta de la

Casa de la Cultura Ecuatoriana y presidenta vitalicia de Cruz Roja en el Oro, así como también le entregaron una medalla al Mérito de Salud Pública.

Hidalgo, aportó y destacó por su labor en medicina, pero su principal aporte fue su lucha por la igualdad de género. Sus esfuerzos lograron objetivos tan importantes, venciendo los prejuicios en una época en donde el hombre ocupaba todos los espacios de poder, logrando ser la primera mujer en tener un doctorado en medicina en nuestro país.

Marie Curie

Nacida en Varsovia (capital de Polonia) el 7 de noviembre de 1867. Dedicó su vida entera a la ciencia y a la investigación. Marie siempre fue una chica muy inteligente y terminó a los quince años sus estudios de bachillerato. Debido a una mala situación económica y por la época discriminatoria no podía acceder a estudios superiores, Marie abandonó la esperanza, sin embargo, lo que sabía Marie, es que algunas mujeres lograron seguir ciertos cursos de post grado en otros países.

En 1891 tomó la decisión y se mudó a París para realizar sus estudios en física y matemáticas en la universidad de Sorona, fue una de las dos mujeres que obtuvo su licencia en ciencias y al otro año junto a otras cinco, su licencia en matemáticas.

Conoció al que sería su marido en 1894, Pierre Curie, profesor de física, el matrimonio se enfocó en sus tareas científicas, tornando su hogar en un laboratorio improvisado en el cual invirtieron todo su tiempo en investigaciones. En 1896, Marie, animada por Pierre se motivó a hacer su tesis doctoral y decidió enfocarse en investigar la naturaleza de las radiaciones que producían las sales de uranio. Tras años de investigación publicó su tesis doctoral y junto a su esposo fue galardonada con el Premio Nobel de Física por su extraordinario servicio dedicado a sus investigaciones.

Poco tiempo después ocurrió una tragedia, su esposo falleció en un accidente de tránsito y Marie quedó muy afectada, sin embargo, continuó con su

trabajo investigativo y además aceptó la cátedra de física a la que se dedicaba su esposo y así logró ser la primera mujer en Soborna en impartir clases.

En 1911, recibió el segundo Premio Nobel ahora en Química por el descubrimiento de los elementos químicos radio y polonio. Además, durante la Primera Guerra Mundial, Marie planteó el uso de la radiografía móvil para diagnosticar a los soldados heridos.

Marie al igual que muchas mujeres actualmente, afrontó diversos obstáculos que impedían su llegada al éxito, sin embargo pese a la sociedad patriarcal en aquella época gracias a su perseverancia y desarrollo profesional lo logró.

3.3.3. Mujeres en el deporte

El deporte es uno de los ámbitos en el que en mayor medida se evidencian la desigualdad de género, sin embargo, deportistas como Mariana Pajón y Vannessa Arauz han abierto un espacio para que se reduzca la brecha entre hombres y mujeres.

Mariana Pajón

Biciclista activa, nació en Medellín - Colombia el 10 de Octubre de 1991. Estudió en el colegio Sagrado Corazón Montemayor. Empezó a competir a nivel nacional desde los cinco años. Actualmente es líder del Ranking Mundial de su disciplina, Mariana a sus 26 años es la única doble Campeona Olímpica de Colombia, y del BMX femenino. Es un ejemplo mundial en esta disciplina. De Latinoamérica es una de las deportistas más importantes de los últimos tiempos y la única mujer suramericana que ha ganado dos medallas de oro de los Juegos Olímpicos.

Mariana se enfrentó a muchas humillaciones, como por ejemplo antes de tomar la partida la audiencia le gritaba que su lugar era detrás de los hombres o cuando junto a su padre iban en busca de patrocinadores le comentaba que por

qué no llevaba a jugar a su hija con barbies. Mariana ha sido campeona mundial en más de 20 oportunidades, con más de 24 auspiciantes.

Mariana ha tenido al igual que muchas mujeres grandes retos para poder alcanzar éxito, se enfrentó a los prejuicios de que las mujeres no son buenas en actividades que requieren esfuerzo físico, pero sobre todo ha luchado ha tenido una lucha con sigo misma para demostrarse que no existe imposible para alcanzar los propósitos, incluso en medio de tanta desigualdad e inequidad.

Vannessa Arauz

Por otro lado la historia de Vannessa Arauz es de superación, de no detenerse ante los estereotipos y de seguir adelante, con la convicción de no desenfocarse del camino, del que nadie creyó, solo ella misma.

Vannessa nació en Ecuador el 5 de febrero de 1989. Es entrenadora de fútbol graduada en el Instituto Superior de la FEF con una maestría en fútbol de alto rendimiento en Barcelona – España.

Vannessa creció obsesionada con los balones de fútbol. A la edad de ocho años comenzó entrenando en equipos de varones ya que no existían escuelas femeninas de fútbol. Tuvo que soportar muchas ofensas de sus compañeros de escuela, así como también de las personas que asistían a los entrenamientos que le gritaban que se fuera a lavar platos. Sin embargo, Vannessa nunca se rindió, creció y fue sumando goles en todas sus actividades, comenzando por el hecho de que fue la primera mujer en obtener el título de entrenadora en Ecuador y también, la primera en dirigir a su combinado nacional.

La entrenadora de la selección femenina de Ecuador ha logrado el éxito en el deporte ecuatoriano. Cuenta con un récord Guinness por ser la persona más joven en dirigir en un mundial de fútbol de la FIFA.

Vannessa es consciente de los obstáculos que ha tenido que pasar pese a su juventud y por ser mujer, pero pone sus logros en perspectiva, el récord obtenido de un valor agregado a su carrera, pero sobre todo es un aporte a la credibilidad del fútbol femenino en el país. La entrenadora nos invita a cambiar la

visión, ya que su profesión se la asocia como una actividad sin futuro para las mujeres.

3.3.4. Mujeres en la política

La vida de las mujeres en la política ha estado marcada por desafíos y retos que han logrado superar gracias a su arduo trabajo, preparación constante y a su determinación personal por alcanzar el éxito. Tenemos el ejemplo de dos mujeres que han alcanzado el éxito en la política, Cynthia Viteri y Angela Merkel.

Cynthia Viteri

Cynthia Viteri, actual alcaldesa de Guayaquil, nació el 19 de noviembre de 1965 en Guayaquil - Ecuador. Se graduó de la carrera de jurisprudencia obteniendo el título de Licenciada en Ciencias Sociales y Políticas, realizó un Doctorado en Jurisprudencia y un Post Grado en Derecho Constitucional en la Universidad de Guayaquil. En 1989 se inició en el periodismo como reportera y presentadora de noticias en el actual canal conocido como “RTS” y “TC Televisión”. Luego en el año 1992, se desempeñó en el departamento de comunicación del Municipio de Guayaquil y más tarde se volvió jefa de prensa de la campaña presidencial de Jaime Nebot.

En 1997 da inicio a su carrera política en la Asamblea Nacional Constituyente, por el Partido Social Cristiano con el cargo de Presidenta de la comisión de Salud, Seguridad Social y Trabajo. Dentro de lo político Cynthia llegó a ocupar varios cargos como: Diputada del H. Congreso Nacional del Ecuador, Presidenta de la Comisión Especializada Permanente de lo Civil y Penal, Vicepresidenta del H. Congreso Nacional del Ecuador, Asambleísta por la Provincia del Guayas y Asambleísta Nacional. Además, fue candidata a la Presidencia de la República del Ecuador por dos ocasiones, donde obtuvo el quinto y tercer lugar. Luego de una larga carrera política, a partir marzo del presente año se condecoró a Cynthia como alcaldesa de Guayaquil por el periodo 2019-2023. Detrás de sus grandes logros hay un extenso camino recorrido, lleno de esfuerzo, preparación y dedicación.

Angela Merkel

Conocida como una de las políticas con mayor severidad de la Unión Europea. Nació el 1 de julio de 1954 en Hamburgo – República Federal Alemana. Estudió Física en la Universidad de Leipzig, doctorándose con una tesis sobre química cuántica en 1986.

Su carrera profesional comenzó como investigadora en la Academia de las Ciencias de la Democrática Alemana (RDA). Inició en el mundo de la política en 1989 tras la caída del Muro de Berlín, ocupando cargos de ministra de Medio Ambiente y Juventud. Ángela tutelada por el canciller Helmut Kohl, llegó a ocupar el cargo de secretaria general y presidenta del partido Demokratischer Aufbruch. Durante los próximos años a pesar de obstáculos, prejuicios, críticas y grandes retos dentro de su partido adquiere gran popularidad.

A finales del 2005 el Parlamento Federal elige a Ángela como Canciller de Alemania. A partir de la presidencia alemana, Merkel ha logrado un gran protagonismo, convirtiéndose en la líder de facto europea, estando frente a todas las decisiones.

Merkel en el 2017 fue reconocida como la mujer más poderosa del mundo por undécima vez según el listado anual de la revista Forbes. Angela no solo consiguió entrar en el mundo de la política, ella logró permanecer ahí. Se ha convertido en una líder no solo para las mujeres, sino para el mundo entero, por su discreto, pero firme estilo de gobernar.

CAPITULO II

MARCO METODOLOGICO

Planteamiento del problema

Las mujeres han sido a lo largo de los años pieza fundamental en la sociedad, debido a su capacidad para realizar diferentes actividades que van desde ser madre, ama de casa e incluso sustento de hogar para llevar dinero a casa. Desde siglos atrás las mujeres han luchado por la igualdad de género, con el propósito de obtener los mismos derechos que los hombres, sobre todo, gozar de las mismas oportunidades laborales en los diferentes mercados.

Con el paso de los años se ha incrementado notablemente la representación femenina en diferentes campos, especialmente en el campo laboral, sin embargo, el techo de cristal es un problema que no se ha podido erradicar y sigue persistiendo un mercado segregado donde existe menos acceso de la mujer en altos puestos de trabajo y con posiciones de liderazgo.

La percepción de muchos empresarios es que las mujeres no dirigen tan bien como los hombres, debido a que sus estilos de liderazgos son diferentes, lo cual se ha utilizado como justificación acerca de por qué las mujeres no acceden a cargos de dirección. Sin embargo, recientes investigaciones han encontrado que esas diferencias no existen.

En la sociedad actual, persiste la desigualdad de género, que se revela principalmente en la diferencia salarial y en la dificultad que tienen las mujeres para llegar a ocupar cargos que impliquen mayor responsabilidad. Si a las mujeres se les da más oportunidades, de seguro habrá mayor productividad empresarial a nivel global.

Estos y otros problemas son conocidos como, barreras invisibles, denominadas techo de cristal, con la que se encuentran muchas mujeres en momentos determinados en su desarrollo profesional.

Formulación de preguntas de investigación

Pregunta de investigación

¿Qué estrategias permitirán romper el techo de cristal en el ámbito laboral?

Preguntas secundarias

- ¿Cuáles son esas barreras que aún persisten y hay que derribar?
- ¿Cómo el liderazgo femenino exitoso logró romper el techo de cristal?
- ¿Qué política o ley se debería promulgar alguna que exija la igualdad salarial en el campo laboral?

Objetivos

Objetivo general

Estudiar las estrategias utilizadas en el liderazgo femenino para romper el techo de cristal y el fomento de la igualdad en el ámbito laboral.

Objetivos específicos

-Identificar las barreras que fomentan la desigualdad de género y la discriminación salarial en el liderazgo femenino.

-Analizar las acciones que realizaron ciertas líderes femeninas que rompieron el techo de cristal y como alcanzaron sus metas.

-Proponer una estrategia que promueva el empoderamiento femenino en el ámbito laboral.

Categorías de análisis

CA1: Techo de Cristal

CA2: Liderazgo

CA3: Desigualdades de género

Definición de las categorías de análisis

Techo de Cristal: Superficie invisible que se les presenta a las mujeres ejecutivas en su carrera laboral y profesional.

Liderazgo: La influencia positiva o negativa que un individuo ejerce sobre sus colaboradores.

Desigualdad de género: La discriminación que existe entre hombres y mujeres basadas en sesgos y estereotipos.

Premisa de investigación

En el campo laboral tanto los hombres como las mujeres, poseen igual capacidad para desarrollar una trayectoria profesional y un alto nivel de competencia. A mayores oportunidades de superación, se quiebra el techo de cristal, se cierran las diferencias de desigualdad y discriminación de género en las organizaciones.

Un liderazgo femenino con un alto nivel de preparación y con un espíritu de lucha, empleando las estrategias adecuadas, contribuyen a romper el techo de cristal y a cerrar las brechas de desigualdad laboral.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación del presente proyecto de titulación es descriptivo, por cuanto busca estudiar el fenómeno en su contexto organizacional y así fundamentar sus bases teórico – metodológicas, en este caso las barreras invisibles a las que se enfrentan las mujeres líderes en su trayectoria hacia cargos de dirección. Es No experimental, se observan situaciones ya existentes en su contexto natural, sin manipulación de las variables. Es transeccional, ya que se recogieron datos de la percepción de diferentes mujeres líderes con cargos de dirección durante el periodo Mayo-Agosto del 2019.

El diseño metodológico de la investigación adoptó un enfoque mixto, se consideraron datos cuantitativos y cualitativos, recogidos a través de las técnicas de recolección de datos, tales como las entrevistas y encuestas que fueron aplicadas a diferentes mujeres, pues la combinación de ambas técnicas ofrece mejores posibilidades de análisis y estudio.

En cuanto al tipo de muestreo es no probabilístico, se seleccionaron una muestra representativa de mujeres siguiendo los criterios determinados por las investigadoras.

Técnica e instrumento de recolección

Con el propósito de recabar la información necesaria para lograr comprender el objeto de estudio de la investigación se aplicaron los siguientes instrumentos de recolección de datos:

Entrevista: se diseñó una entrevista de profundidad que consta de nuevas variables, con preguntas semiestructuradas que permiten conocer de manera amplia la percepción de las líderes femeninas acerca de qué tipo de barreras de

desigualdad se enfrentaron en su camino hacia el éxito y qué estrategias utilizaron para romper dichas desigualdades.

Encuesta: se estructuró una encuesta que consta de siete variables, cada una de ellas con varias opciones de respuesta, en la cual se solicita a las mujeres encuestadas que seleccionen máximo dos respuestas que se ajusten más a su percepción.

Procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de datos de la investigación se utilizará la estadística descriptiva ya que se obtendrán frecuencias simples y porcentajes, posteriormente se procederá a la tabulación de los resultados, los cuales se presentaron en gráficos simples con sus respectivos análisis cuantitativo y cualitativo en este caso las mujeres líderes y con cargos de dirección.

Población y selección de muestra

Para la encuesta se tomó como muestra representativa a 50 mujeres de diferentes organizaciones, que ocupan cargos de ejecutivos. Por razones de confidencialidad, las organizaciones participantes que contribuyeron a esta investigación se mantienen en el anonimato. Para la entrevista, se consideró una muestra de 5 mujeres líderes quienes con sus experiencias en el ámbito laboral aportaron para evidenciar las barreras de desigualdad.

Sector	Cantidad
Comercial	23
Industrial	12
Servicios	15

Operacionalización de las variables

Categorías	Dimensión	Indicador
1. Techo de Cristal	<ul style="list-style-type: none"> -Causas -Consecuencias -Barreras 	<ul style="list-style-type: none"> -Estereotipos -Desigualdad salarial -Falta de oportunidades -Porcentaje de mujeres en cargos de dirección -Roles de género -Segregación laboral -Efectos
2. Liderazgo femenino	-Género y liderazgo	- Relación liderazgo y Género.
3.Estrategias para romper la desigualdad	-Acceso y promoción	<ul style="list-style-type: none"> -Políticas -Cultura inclusiva -Plan estratégico de igualdad de oportunidad

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Información general de la muestra

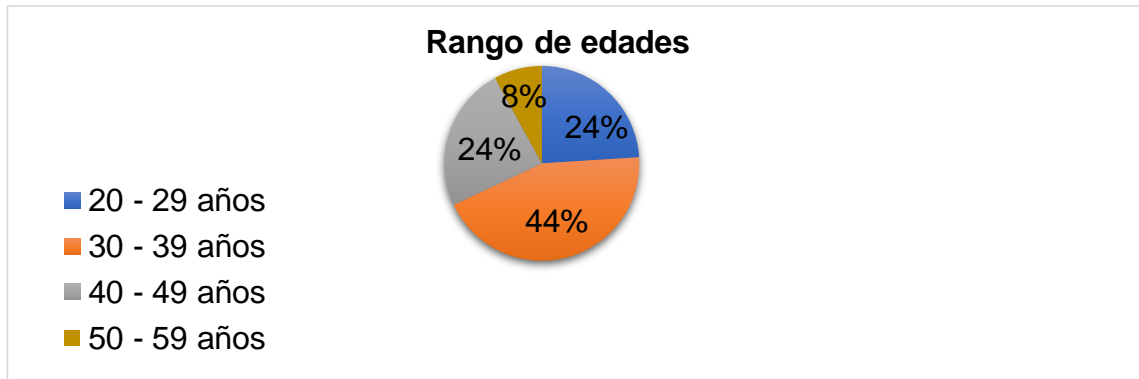


Gráfico 1: Rango de edades

Elaborado por Valeria Nimbriotis y Valentina Santos, 2019

De los datos que presenta el gráfico #1 el 44% que corresponde a la mayoría de las mujeres encuestadas se encuentran en el rango de edad de 30-39 años. El 8% que lo constituye la minoría, sus edades oscilan entre 50 y 60 años. En un 24% de las mujeres que contestaron la encuesta se hayan entre los 40 y 49 años, en igual porcentaje se encuentran las mujeres de 20 a 29 años.

Las mujeres que contestaron la encuesta pertenecen a diversos rangos de edades lo cual enriquece los múltiples puntos de vista para el análisis, de este gráfico se puede inferir que la mayoría de las mujeres encuestadas aproximadamente han recorrido casi la mitad de su carrera profesional se puede considerar como informantes de calidad.

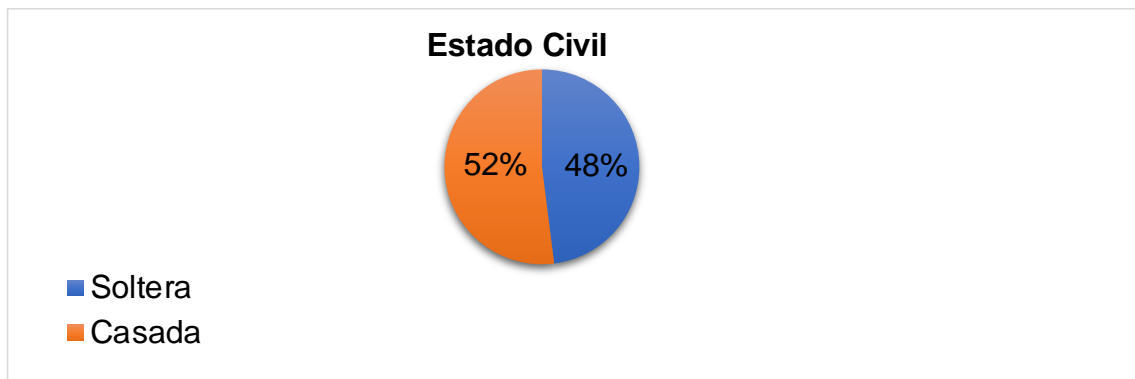


Gráfico 2: Estado Civil

Elaborado por Valeria Nimbriotis y Valentina Santos, 2019

El 52% de las mujeres que contestaron la encuesta son casadas y el 48% son solteras, se puede inferir un indicador de postergación en las mujeres profesionales para el matrimonio y la maternidad.



Gráfico 3: Estudios Superiores

Elaborado por Valeria Nimbriotis y Valentina Santos, 2019

De acuerdo a lo que corresponde al gráfico #3 el 42% tienen título de cuarto nivel, el porcentaje que le sigue es de 30% que son las mujeres que aún se encuentran cursando sus estudios universitarios y el 28% tienen título de grado. Lo que evidencia este indicador, es que las mujeres encuestadas cuentan con un alto nivel de preparación para el desempeño laboral.

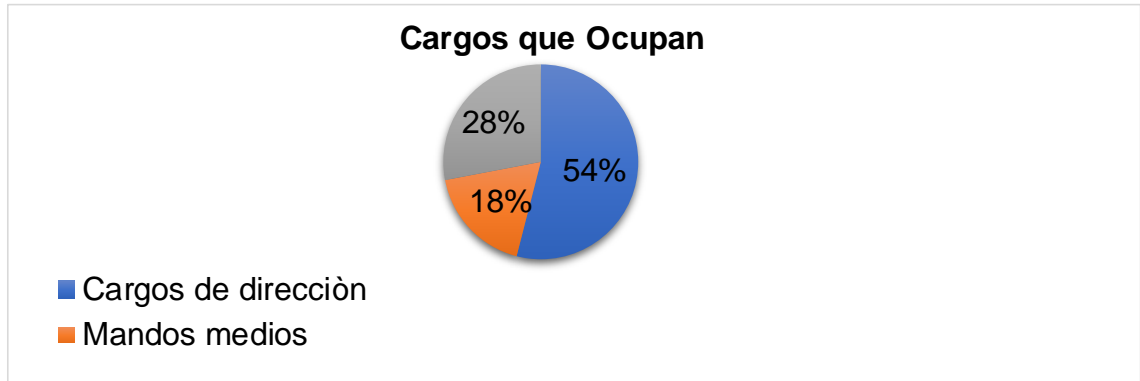


Gráfico 4: Cargos

Elaborado por Valeria Nimbriotis y Valentina Santos, 2019

La mayoría que representa el 54% de las mujeres encuestadas, ocupan actualmente cargos de dirección. El 18% poseen mandos medio y el 28% lo ocupan mujeres con cargos operativos. Lo que demuestra que las mujeres que contestaron la encuesta tienen una posición jerárquica de alto nivel, lo que indica su alto grado de experiencia y desarrollo profesional.

Información específica de la muestra



Gráfico 5: Enunciado 1

Elaborado por Valeria Nimbriotis y Valentina Santos, 2019

La mayoría de las mujeres que representan el 96% opinaron que no existe ninguna diferencia a nivel de capacidades y talento entre hombres y mujeres, sin embargo, un 2% consideran que no tienen las mismas capacidades y en igual porcentaje otras contestaron que no saben. Por lo tanto, la percepción de estas mujeres que son profesionales y ocupan altos cargos, han demostrado

empíricamente que esa diferencia de capacidades no existe, lo que indica que no hay justificación, ni razón de ser para la discriminación laboral por género.

La experta entrevistada **María Claudia Segovia**, PhD Molecular Systematics, Docente Investigadora del Departamento de Ciencias de la Universidad de las Fuerzas Armadas, con 41 publicaciones científicas, en revistas de alto impacto, con más de nueve mil lectores.

Con respecto a esta variable menciona que “Si, pero son muchas las razones para que una minoría de mujeres ocupen cargos de dirección, comenzando con los estereotipos relacionados con los roles, vivimos en una sociedad machista donde la discriminación está arraigada tanto en hombres como en mujeres”. Además, añade que “Otro motivo es la falta de confianza y seguridad en uno mismo, sumando que no se tienen modelos a seguir”.

Lcda. Gisella Buendía, periodista deportiva, comentarista principal de la cadena internacional GoITV, y de la radio local, Radio Caravana comentó que “No hay diferencias, el problema de fondo es que en mi carrera siempre ha existido el machismo, claramente menos que antes, pero igualmente persiste en la actualidad. Para un hombre es muy chocante ver que una mujer este por encima de ellos, diciéndole lo que debe hacer o mejorar”.

Ingeniera en Gestión Empresarial, María Gabriela Escobar, graduada en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, quién cuenta con un diplomado en Mercadeo en Ventas de la Universidad Espíritu Santo, actual Gerente Comercial de la multinacional Reckitt Benckiser, con respecto a este tema opinó que, Además menciona que, “Evidentemente las mujeres podemos y tenemos las mismas capacidades para poder estar en dichos cargos”.

Ing. Com. María Fernanda Boderó, Máster en Control y Finanzas de la Universitat de Valencia, Senior Relationship Manager del City Bank, quién tiene bajo su responsabilidad la atención a los clientes corporativos. En la misma línea de pensamiento menciona que “Diferencias de potencial no existen, depende mucho de la cultura, también depende muchas veces de que las mujeres no

exigimos. Nos hemos acostumbrado durante toda la vida de que es así y ya, y nos conformamos con tener una plaza de trabajo”.

Lcda. Vanessa Barbery Paéz licenciada en Comunicación y Marketing de la Universidad Casa Grande, con una Maestría en Gestión Digital, quien desempeña actualmente el cargo de Territorie Sales Representative en la reconocida empresa multinacional que ofrece innovaciones tecnológicas, IBM. Con respecto a este tema opino que “Realmente las diferencias no existen, la razón del gap es porque estamos ingresando a un mundo que por cientos de años ha sido dominado por hombres (...) no creo que la desigualdad sea por culpa de alguien, sino porque así han sido las cosas por mucho tiempo”.

Se puede inferir que desde el punto de vista de las mujeres encuestadas y entrevistadas las diferencias de capacidades o de talentos entre hombres y mujeres no es algo real, no deberían de existir, sin embargo, esa concepción ha alimentado históricamente por efectos de la cultura sexista, de los estereotipos, de la falta de preparación y empoderamiento de las mujeres.

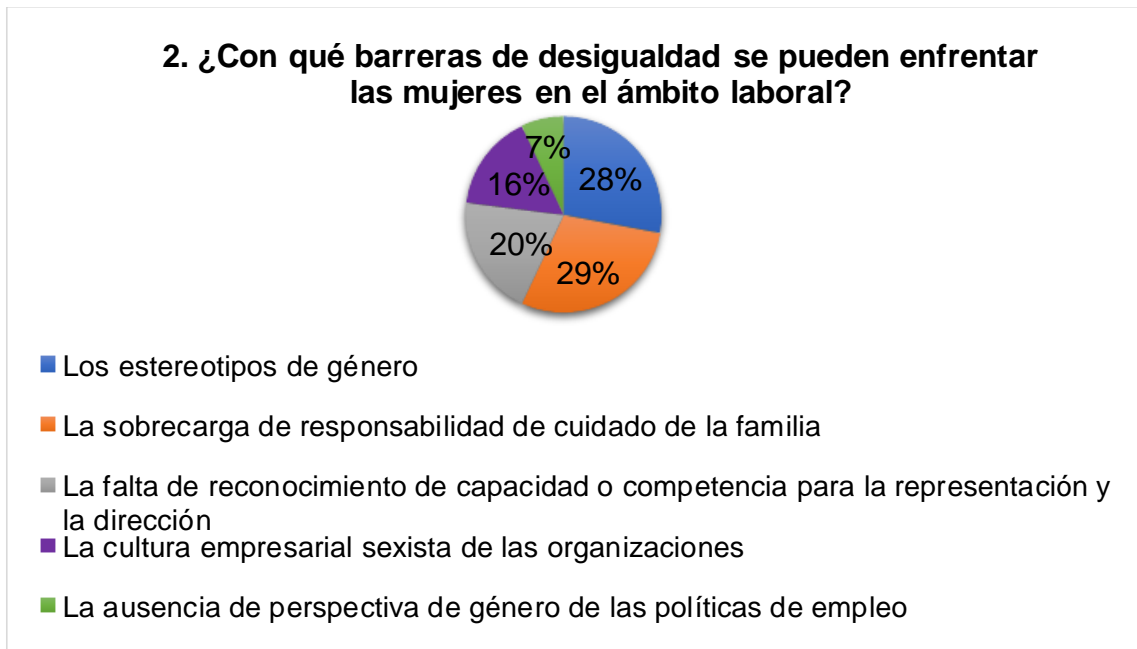


Gráfico 6: Enunciado 2

Elaborado por Valeria Nimbriotis y Valentina Santos, 2019

El 29% de las mujeres que contestaron la encuesta opinaron que, una de las barreras de desigualdad que se pueden enfrentar en el ámbito laboral es la sobrecarga de responsabilidad por la familia, de este indicador se infiere lo difícil para algunas mujeres equilibrar las responsabilidades laborales con las responsabilidades familiares.

El 28% de las mujeres encuestadas mencionan que, las barreras de desigualdad están relacionadas con los estereotipos de género, se evidencia que esta creencia rígida de estereotipos conlleva a limitar el acceso equitativo a las mujeres y se crean prejuicios que retratan a las mujeres como sensibles, dependientes, cálidas, en tanto a los hombres se los considera dominantes, independientes, liderazgo, así mismo, se consideran que hay oficios o profesiones que deben ser exclusivamente para varones, como por ejemplo: las mujeres no pueden ser futbolistas, árbitros o no deben estudiar carreras de ingenierías.

Un 20% respondió que la barrera a la que también se pueden enfrentar es a la falta de reconocimiento de capacidad o competencia para la representación y la dirección, la percepción que tienen estas mujeres es que no se las considera personas con carácter o don de mando para poder llegar a alcanzar un cargo ejecutivo de dirección.

Por otro lado, el 16% de las mujeres consideran como barrera la cultura empresarial sexista de las organizaciones, menciona la experta entrevistada Claudia Segovia que “las empresas deben de trabajar en inclusión y en diversidad, incorporando a las mujeres para el logro de metas, que la organización identifique el rol verdadero de la mujer y reconocer si se responden a las necesidades”.

En un menor porcentaje con un 7% las mujeres consideran que se pueden enfrentar a una barrera de desigualdad debido a la falta de una política pública de empleo.

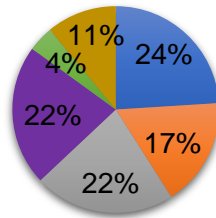
María Gabriela Escobar afirmó lo siguiente: “Tuve la dicha y la suerte de estar en compañías multinacionales y al ser compañías multinacionales obviamente existe un código de inclusión (...) de por si la gran mayoría siempre fueron hombres en el departamento de ventas, por ende, siempre estaba expuesta a chistes machistas.”

La Ing. Com. María Fernanda Boderó expresó que, “No considero que he tenido muchas barreras en mi trabajo por el tipo de institución en donde estoy que es una compañía americana (...) creería que las barreras nos la ponemos nosotras mismas, por ejemplo, yo he decidido por no realizar carrera internacional porque mi entorno familiar no me lo permitía.”

Vanessa Barbery comentó que, “Si, algunas, en un trabajo que yo tuve, hombres que realizaban funciones similares a las mías, ganaban significativamente más (...) he tenido que vivir situaciones incómodas con clientes o gente en empresas, situaciones en las que me he tenido que salir de una reunión porque no me ha gustado lo que me han dicho o retirarme de algún negocio porque me han hecho sentir incómoda, me ha pasado y algunas veces.”

Se evidencia que las mujeres en el ámbito laboral, efectivamente se han encontrado con una serie de barreras que se interponen en su crecimiento profesional. Parecería que este fenómeno tiene menor incidencia en empresas extranjeras, la percepción de las expertas entrevistadas es que las desigualdades se presentan con más fuerza en las empresas nacionales.

3. ¿Qué barreras de desigualdad se ha podido encontrar en el ámbito laboral de las empresas ecuatorianas?



- Falta de reconocimiento de los méritos y apoyo a las mujeres para representar a organizaciones, colectivos o grupos de interés
- Prejuicios de género
- Ocupan cargos mal remunerados (Discriminación salarial)
- Limitación a cargos de dirección
- Segregación ocupacional

Gráfico 7: Enunciado 3

Elaborado por Valeria Nimbriotis y Valentina Santos, 2019

La mayoría de las mujeres que representan el 24% consideran que, en el ámbito laboral de las empresas ecuatorianas una de las barreras más comunes con las que se pueden encontrar, es la falta de reconocimiento a los méritos y apoyo a las mujeres para representar a organizaciones, colectivos o grupos de interés, de esta percepción podemos inferir que en nuestro mercado laboral existe un insuficiente reconocimiento hacia el valor de las mujeres preparadas y con experiencia. Con un 22% se consideran los cargos mal remunerados, es decir, que existe discriminación salarial y en igual porcentaje, es la limitación a las mujeres a ocupar cargos de dirección, lo que indica que aún existe un límite para los ascensos y para el desarrollo laboral de las mujeres, por otro lado, las mujeres que logran acceder a estos cargos de dirección perciben remuneraciones más bajas que sus colegas. El 17% de las mujeres encuestadas señalan como barrera los prejuicios de género, lo que infiere que las mujeres tendrán que lidiar con el pensamiento sexista de las organizaciones y a la

desigualdad que se debe a prejuicios. El 11% de las encuestadas opinaron que se pueden encontrar con acoso laboral, se puede entender que tanto hombres como mujeres se ven afectados, sin embargo, las mujeres son más vulnerables a este problema por considerarse con menos poder, cabe señalar que el acoso laboral contra las mujeres está en muchos casos vinculado a la violencia de género. La minoría que representa el 4% de las mujeres identificaron como barrera la segregación laboral, lo cual hace referencia a la desigualdad que existe en el mercado, excluyendo a las mujeres de la posibilidad de desarrollarse en diferentes actividades que la sociedad se la atribuye al otro.

La experta María Claudia Segovia respecto a esta variable comentó que, “En realidad, muchas: las barreras, estereotipos y discriminación, están tan normalizadas en nuestra cultura, que no visibilizamos el problema (...) en la academia, mis compañeros son Doctores, puede ser que yo tenga mejores certificaciones académicas, pero él es el Doctor y yo soy la “Doctorita” sino soy “reina” o “mija”. Son esos pequeños detalles que poco a poco te van desvalorizando o menospreciando frente a los varones. Muchas veces estoy en una reunión y se me encarga a mi tomar notas, eres la única mujer.”

Gisella Buendía manifestó que, “En todas las empresas que he estado, siempre querían que cumpla el rol de solo informar, era muy poco probable que me den la oportunidad de comentar partidos. Creían que era buena informado y buena reportera, pero cuando tienen que darte la confianza para que te desenvuelvas como comentarista y sentarte a la par con el grupo de hombres, era difícil que crean en mí.”

Del análisis de esta variable se desprende que efectivamente en las empresas nacionales, hay muchas de estas barreras que están obstaculizando las carreras profesionales de las mujeres.

4. ¿Qué estrategias utilizó para llegar a una posición gerencial?

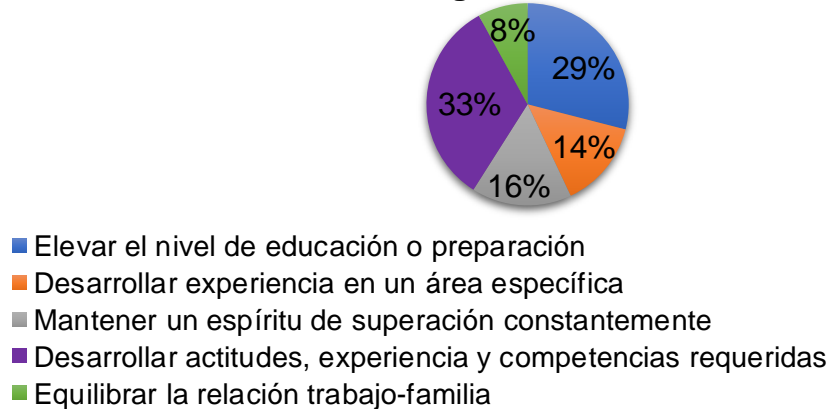


Gráfico 8: Enunciado 4

Elaborado por Valeria Nimbriotis y Valentina Santos, 2019

Con un 33% las mujeres encuestadas indicaron que para alcanzar una posición gerencial se requiere desarrollar actitudes, experiencia y competencias requeridas para el área, esto refleja que las mujeres tienen el deseo de superación y saben que les tocará mucho más difícil que sus compañeros varones, por lo cual, les toca prepararse el doble. El 29% de las mujeres que contestaron la encuesta señalaron que, la estrategia es elevar el nivel académico y la preparación, así mismo, varias de las expertas que fueron entrevistadas, creen que es necesario la educación y preparación, por lo tanto, algunas de ellas se encuentran preparándose y adquiriendo nuevos conocimientos. El 16% consideran que la estrategia es mantener un espíritu de constante, en esa misma línea de pensamiento, opina la periodista profesional Gisella Buendía, quien mencionó que es importante mantenerse al día como indicaba una de las expertas entrevistadas, es importante estar siempre al día, ella, en su ámbito profesional que es el periodismo, debe estar enterada de todo lo que sucede en su área que es el deporte. El 14% indicó que desarrollarían experiencia en un área específica del conocimiento, se puede relacionar a lo comentado por una de las mujeres que fueron entrevistadas, “para un hombre es mucho más sencillo, una mujer requiere cumplir el 100% de lo requerido en un cargo para lanzarse,

mientras los hombres con un 40% ya se consideran listos para ocupar la posición”. El 8% aseguró que la estrategia es equilibrar la relación trabajo-familia, ya que, debido al rol género de madre y esposa, la mujer por lo largo de los años ha llevado mucho más la carga familiar.

María Gabriela Escobar expresó que, “Yo siempre he ido una persona súper apasionada en lo que hago, organizada, que me ha gustado mucho desarrollar equipos, trabajar con distintas áreas, conocer del negocio integral (...) hoy en día todos son roles compartidos, siempre he pensado que pareja es a la par y que ni uno es más que otro.”

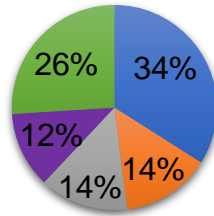
María Fernanda Boderó mencionó lo siguiente: “Mi estrategia principal fue estudiar (...) yo siempre me preocupaba por capacitarme, por aprender mucho, ponerme al tanto de las nuevas tendencias, aprender tecnología, aprender de las personas.”

Vanessa Barbery comentó su experiencia: “Una de las formas en las que yo he podido contrarrestar estas situaciones ha sido principalmente crecer profesional y académicamente (...) también creo un factor muy importante es contar con un mentor o persona que te provea a ti la seguridad para tomar ese tipo de desafíos.”

Como se puede observar es que las estrategias utilizaron por las mujeres entrevistadas y encuestadas, son múltiples y variadas, no hay una sola estrategia.

La investigación da cuenta que no existe una sola estrategia y hay muchas que se pueden desarrollar. Como puede observar, las estrategias son múltiples y variadas, pero el común denominador de las mujeres que participaron en esta investigación, se puede decir que la preparación y la actitud son piedras angulares. Es importante resaltar el caso de dos de las expertas entrevistadas que ellas tuvieron una red de apoyo y un mentor que brindó el soporte para romper su techo.

5. ¿Qué medidas deberían tomar las organizaciones para evitar el fenómeno Techo de Cristal?



- Fortalecer la representación de las mujeres en el liderazgo organizacional, profesional y de gobierno corporativo
- Defender los derechos laborales fundamentales de todos
- Garantizar un trabajo digno para todos
- Fomentar la diversidad de género
- Implementar políticas de igualdad de género que tiendan a cerrar las brechas salariales

Gráfico 9: Enunciado 5

Elaborado por Valeria Nimbriotis y Valentina Santos, 2019

El 34% representa a quienes consideran que, para evitar el Techo de Cristal, las organizaciones deberían fortalecer la representación de las mujeres en el liderazgo organizacional, profesional y de gobierno corporativo, se puede inferir de esto que se deberían dar más oportunidades de acceso al género femenino de equilibrar el poder y toma de decisiones. El 26% de mujeres que fueron encuestadas creen que se debería implementar políticas de igualdad de género, se deduce de esto la importancia de la paridad salarial al tener las mismas responsabilidades, la remuneración debería ser equitativa, no debería variar por género sino por desempeño, capacidad y experiencia. El 14% señaló que se debería defender los derechos laborales fundamentales de todos los miembros, cumpliendo con las leyes existentes, aplicando y promoviendo normativas que fomentan la igualdad. El mismo porcentaje consideró que, las organizaciones deben garantizar un trabajo digno para todos, con esto entendemos que, el género femenino sigue siendo subvalorado en el ámbito laboral a pesar de contar con los estudios y el nivel de preparación requeridos.

El 12% de las mujeres encuestadas creen que para que una organización erradique el Techo de Cristal, es importante que fomenten la diversidad de género, inculcando valores y principios que generen empatía y respeto.

La experta entrevistada María Claudia Segovía, declaró que “Es importante que las organizaciones analicen el papel de género, la necesidad de diversidad en su plan, en su meta, en su misión. Ser honestos, qué tanto ellos están incluyendo a las minorías. ¿Realmente se está escuchando a las mujeres?; en mi área, cuando yo hago un proyecto de investigación, ¿Estoy respondiendo a los problemas de todos o solo del 50%? ¿Hay suficientes baños para hombres y mujeres?, ¿Hay una guardería cerca?, ¿Hay suficientes parqueaderos para mujeres? Estos pequeños detalles no se toman en cuenta. Hay que empezar a cuestionarnos cómo podemos mejorar.”

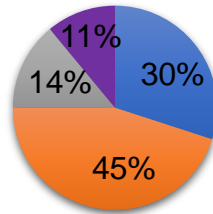
Por otra parte, la comentarista deportiva Gisella Buendía, considera que las empresas “Deberían trabajar con una contratación justa y por preparación, no solo por el hecho de ser mujer.”

María Gabriela Escobar señaló que como medida para romper el techo de cristal en las organizaciones se debería tomar en cuenta lo siguiente: “Definitivamente igualar salarios, incorporando políticas para evitar esta brecha y tratar a las personas por igual.”

Vanessa Barbery recomendó a las organizaciones que, “Hay que crear planes de carrera, planes de mentoría, hay que trabajar en la confianza de los equipos.”

Con respecto a este indicador, es importante recomendar a las organizaciones implementar las políticas de igualdad de género y tienen que cerrar las brechas salariales, fomentar la diversidad de género, fortalecer la representación de las mujeres en el liderazgo como una medida justa y necesaria

6. ¿Qué acciones deberían realizar las mujeres en el campo laboral para enfrentarse a la desigualdad?



- Elevar su nivel de educación
- Desarrollar sus actitudes, habilidades y competencias profesionales y empresariales
- Aprovechar las nuevas oportunidades a medida que surjan
- Conciliar las responsabilidades familiares con el empleo remunerado

Gráfico 10: Enunciado 6

Elaborado por Valeria Nimbriotis y Valentina Santos, 2019

Para enfrentarse a la desigualdad, la mayoría de las mujeres encuestadas representadas por el 45%, señalaron que desarrollarían sus actitudes, habilidades y competencias profesionales y empresariales, de esto se puede inferir que, estas mujeres son quienes cuentan con experiencia laboral, que han alcanzado un cierto nivel profesional, en donde les ha tocado empoderarse en el puesto, ganarse el respeto de todos sus compañeros por medio de su desarrollo constante. El 30% señala que elevarían su nivel de educación, con esta variable podemos asumir que, a pesar de que una mujer cuente con las mismas capacidades de los varones, el hombre siempre se les reconocerá más, por lo cual, es necesario estar en constante preparación y crecimiento profesional. El 14% de las mujeres que fueron encuestadas indicaron que aprovecharían las nuevas oportunidades a medida que surjan, con esto podemos deducir y relacionarlo al comentario de una de las expertas entrevistadas, “las oportunidades se dan, pero muchas veces por falta de confianza en sí mismas, son rechazadas”. Un 11% señaló que conciliarían las responsabilidades familiares con el empleo, de aquí se deduce que, debido a la cultura machista que se da en el país, tanto hombres y mujeres, consideran que el género

femenino es quién debe de asumir la responsabilidad y el cuidado del hogar, poniendo muchas veces en segundo plano el ámbito profesional, como es en el menor porcentaje y relacionado a la pregunta anterior sobre el estado civil, se asumen que, ahora la prioridad de las mujeres está cambiando, priorizando sus metas profesionales y postergando el matrimonio y la maternidad.

En el análisis de esta variable, María Claudia Segovia mencionó lo siguiente: “Una líder debe de buscar su voz y usarla, no todas las mujeres están en la posición de reclamar y luchar. Hay que reconocer que esta no es una lucha de una sino de varias. Además, prepararnos en liderazgo, negociación, comunicación, algo que no tenemos (...) debe de haber una comunicación constante, tomando en cuenta que hombres y mujeres somos complementarios y que podemos trabajar en conjunto para sacar adelante a un objetivo común.”

María Gabriela Escobar opina que, “Siempre estar abierta e invitar a las mujeres a trabajar, mostrar que se puede y que es posible hacer las dos cosas a la vez, que todo es cuestión de tener organización, saber priorizar e incluso buscar una compañía en la que te logren valorar por todo lo que haces y siempre ser una vocera de que es posible, de que se puede hacer las cosas y que es bonito vivir los dos mundos (...) comenzar trabajando con su equipo, inculcando la igualdad de género y respeto de unos hacia otros, delegar mismas responsabilidades y brindar mismas oportunidades para todos. Dar ejemplo que de una mujer puede superarse e incitar a las demás mujeres a prepararse profesionalmente.”

Las dos expertas están en la misma línea de pensamiento con las mujeres encuestadas. Ellas recomiendan fundamentalmente la actitud de mujer segura, decidida y valiente y también elevar su nivel de preparación.

7. ¿Qué estrategias recomendaría usted para romper las barreras de desigualdad?

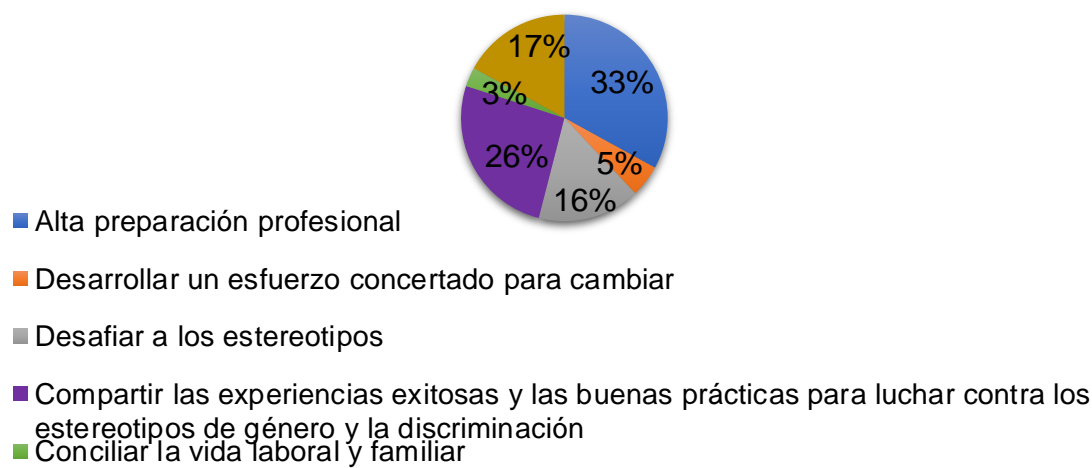


Gráfico 11: Enunciado 7

Elaborado por Valeria Nimbriotis y Valentina Santos, 2019

La mayoría de las mujeres encuestadas que representan el 33% recomendaron como principal estrategia para romper las barreras de desigualdad a la alta preparación profesional, se infiere que para lograr el éxito profesional y llegar a ocupar un cargo de dirección o destacarse en las diferentes organizaciones se debe contar necesariamente con la educación y preparación adecuada. El 26% considera como estrategia compartir las experiencias exitosas y las buenas prácticas para luchar contra los estereotipos de género y la discriminación, se entiende por esto que deberían de incorporar las buenas prácticas de las otras mujeres de los diferentes campos del conocimiento que han logrado superarse y tener éxito. El 17% de las mujeres opinaron que es importante fijarse objetivos a alcanzar en el ámbito profesional, lo que indica que para muchas mujeres es necesario enfocarse en lo que desean y comprometerse a realizar las acciones necesarias para conseguir el éxito profesional que va desde los estudios hasta ir ascendiendo y alcanzar cargos de dirección. El 16% consideran como estrategia el desafiar a los estereotipos de género, para poder alcanzar el éxito se infiere necesario enfrentarse y combatir a todos los prejuicios y demostrar las capacidades que tienen las mujeres para poder convertirse en

líderes y sobrellevar cualquier situación. El 5% de las encuestadas sugirieron desarrollar un esfuerzo concentrado para cambiar, con esto dan a entender que hay que generar un cambio, las mujeres para poder alcanzar el éxito deben de creer y sentir que son capaces de lograr las metas superando los prejuicios y demostrando sus competencias, además de crear conciencia de que mujeres y hombres tienen las mismas capacidades. Por último, el 3% recomendó conciliar la vida laboral y familiar, se infiere que para estas mujeres se debe llevar un ritmo de vida que permita combinar el trabajo con otras responsabilidades como la familia, aunque como se mencionó anteriormente que muchas mujeres se encuentran priorizando sus metas profesionales y postergando el matrimonio y la maternidad, así también hay mujeres que ya tienen conformadas sus familias y deben cuidar de ellas como de su trabajo manteniendo un sano equilibrio.

María Fernanda Boderó opinó que es necesario: “Hablarlo mucho, exponerlo en todos los frentes en que te encuentres, en reuniones con hombres, en reuniones de trabajo, en reuniones personales y siempre levantar la voz, conversarlo y comentarlo en todos los entornos donde te encuentres (...) fomentar la igualdad en mi grupo de trabajo, incidir en logro de la equidad de género en las empresas y contribuir con la formación de mujeres líderes. Motivar a las mujeres al logro de sus objetivos.”

Por su parte, Vanessa Barbero manifiesta que, “Si estas en una reunión y te das cuenta de que a una compañera no se le da la palabra ni oportunidades de opinar, y tú tienes la fortuna de que de pronto a ti si te escuchan, intenta darle un espacio a ella, promover el talento, sino trabajar en la confianza de esa persona. A medida que vamos creciendo en nuestras empresas, nos convertimos en las responsables de crear la cultura de las organizaciones del mañana (...) ser mentora de otras mujeres que tienen el potencial, pero no se encuentran en la capacidad de exigir mejores plazas de trabajo por la falta de autoconfianza. Pienso que es importante también compartir cómo fue que yo logré llegar hasta donde estoy para así empoderar a más mujeres y ser ejemplo de que con perseverancia y la constante preparación y crecimiento profesional podemos

desafiar todas las barreras que se nos han atravesado por el simple hecho de ser mujer.”

Del análisis de este se infiere que la recomendación de las expertas y mujeres entrevistadas es que es necesario fomentar la equidad de género, empoderar y dar más espacios para el desarrollo y crecimiento, trabajar en la confianza y contribuir con la formación de más mujeres líderes, cumpliendo la función de mentoría.

CAPITULO V

PROPUESTA

“Estrategias para promover el empoderamiento femenino en las organizaciones”

Introducción

Las mujeres han cambiado la percepción de sus propios roles como madres, esposas, amas de hogar y se han incorporado al trabajo en busca de una valoración social igualitaria y de independencia económica.

La incorporación de las mujeres a la población activa empresarial ha sido notable durante los últimos años. No obstante, las investigaciones basadas en el análisis de las posiciones de las mujeres en los distintos mercados señalan diferencias importantes con respecto a los hombres y los cargos que ocupan ellas

El en relato “La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso” publicado por la Organización Internacional del Trabajo, refleja que: “si la situación actual no cambia, costará entre 100 y 200 años lograr la paridad en los puestos ejecutivos de las grandes empresas” (Organización Internacional del Trabajo, 2015).

Sin duda la desigualdad de género sigue existiendo, la sociedad misma designa un orden social que establece el sexo como marca para determinar a cada persona funciones, habilidades, actividades, relaciones y poderes específicos. Acabar con estas creencias que operan como mandatos sociales sobre los hombres y mujeres es uno de los principales propósitos de la mujer.

Para lograr un cambio, las mujeres, por su parte tienen la gran responsabilidad y compleja tarea de acabar con estos estereotipos de género y romper esas barreras identificando diferentes estrategias que las ayuden a empoderarse y alcanzar el éxito.

La igualdad de género no solo es importante para las mujeres, es esencial para el desarrollo de la sociedad en su totalidad. Las organizaciones que impulsan la igualdad entre hombres y mujeres en su desarrollo son más competitivas, ya que acceden a una mayor variedad de atracción de talentos y esto genera más posibilidades de innovación, creatividad e ingresos.

Objetivo General

Proponer una estrategia que promueva el empoderamiento femenino en el ámbito laboral.

Objetivos Específicos

- Fomentar acciones para el empoderamiento de las mujeres en el ámbito laboral.
- Compartir experiencias de mujeres que vencieron el Techo de Cristal.
- Inspirar a los futuros psicólogos organizacionales de cómo potenciar el talento femenino en las organizaciones.

Marco teórico

Se ha venido buscando la forma de cómo empoderar a la mujer, de manera que se fortalezca y logre un desarrollo efectivo en las distintas actividades. El empoderamiento femenino lleva más de veinte años en marcha. En definitiva, a través de este proceso muchas mujeres han podido ser dueñas de sus vidas y han logrado el acceso al poder y éxito.

Schuler, nos menciona que el empoderamiento femenino es el:

Proceso por medio del cual las mujeres incrementan su capacidad de configurar sus propias vidas y su entorno; una evolución en la toma de conciencia de las mujeres sobre sí mismas, en su estatus y en su eficacia en las interacciones sociales. (Schuler, 1997, págs. 29-55)

Se puede decir que el empoderamiento femenino es un proceso en el cual la mujer obtiene control sobre toda su vida, considerando que tiene la capacidad

de poder tomar cualquier decisión, según lo que crea adecuado para su bienestar en todo aspecto o circunstancia.

De cierta manera el empoderamiento que logre la mujer, se lo ve como un proceso que aporta a eliminar la desigualdad y desequilibrios de poder entre los hombres y mujeres.

El empoderamiento de las mujeres se lo considera tanto un proceso, como una meta a cumplir. Este empoderamiento debe estar sujeto a estrategias que potencien la igualdad efectiva y, sobre todo, que promuevan a más mujeres a la participación en los puestos de poder, hasta conseguir una participación igualitaria.

Las mujeres que logran este empoderamiento son mujeres que han roto los esquemas preestablecidos por la sociedad y han traspasado cualquier tipo de prejuicios, recorriendo un largo camino de preparación y dedicación para llegar a ser mujeres de éxito.

Estrategias que promuevan el empoderamiento femenino en el ámbito laboral

Para demostrar cómo se puede implementar las estrategias para desarrollar el empoderamiento femenino en espacios laborales, se necesita un enfoque sistémico y una elaboración metodológica que permita evaluar los indicadores específicos que posibiliten medir el empoderamiento.

- Políticas públicas y una legislación que promuevan la igualdad de género.

El estado y las organizaciones deben asegurarse de establecer políticas y prácticas de trabajo para erradicar la desigualdad y la violencia de género.

Según la ONU Mujeres es necesario: “Garantizar que todas las políticas incluyan la dimensión de género mediante la identificación de factores cuyos impactos varían según el género - y que la cultura empresarial fomente la igualdad y la integración” (ONU-Mujeres, 2016, pág. 25)

La diversidad de género beneficia a las empresas de una forma directa, mejora la competitividad y la imagen de la empresa al igual que el compromiso y beneficio de los trabajadores, además crea una fuerza de trabajo más representativa que ayuda a la rentabilidad y a la creación de valor.

- Elevar el nivel de educación y preparación.

Si se desarrollan las competencias de las mujeres y se garantiza su acceso equitativo a todos los campos de la educación se ampliará su talento, por lo tanto, las mujeres podrán hacer frente a los desafíos sociales y esto les permitirá competir por cargos de dirección sobre la misma base que los hombres.

Según la ONU cree que “en la educación de calidad y al alcance de todos se encuentra la base esencial para hacer avanzar la igualdad entre los géneros y la autonomía de las mujeres” (ONU-Mujeres, Empoderar a las mujeres para cambiar el mundo: lo que las universidades y la ONU pueden hacer, 2011).

Junto con la educación y la confianza en sí mismo no hay límites para lo que puedan hacer las mujeres, siempre y cuando existan las políticas y las normativas que orienten y regulen el acceso equitativo al empleo digno y las oportunidades profesionales.

- Desarrollar una actitud de autoconfianza y autodeterminación.

La actitud es la primera cualidad que debe de tener una mujer para alcanzar el éxito; ya que con esta y una buena disposición, optimismo, entusiasmo, desarrollando conductas positivas y proactivas, dirigidas no solo a la actividad laboral sino también a todas las personas involucradas dentro y fuera de él; logrará las metas y objetivos propuestos, ya sean estas a corto, mediano o largo plazo.

Adicionalmente la confianza que se tiene y se transmite es tan importante como la habilidad que tenga la mujer para alcanzar los éxitos en los distintos escenarios donde se tengan que enfrentar.

Es por lo antes mencionado, necesario que eliminen de su mente “los mitos o creencias” de que por ser mujer no podrán alcanzar cargos de dirección, igual o mejor salario, reconocimientos y respeto. De no ser así las mujeres estarán limitadas y subordinadas por el género masculino.

-Pasión por el cambio.

Cada una de las mujeres tiene la capacidad de pensar, distinguir y decidir lo que quiere ser, y para conseguirlo, es fundamental desenvolverse en un entorno para el cual se hayan preparado profesionalmente; ya que de esta manera las labores que desempeñen puedan realizarlas con ímpetu y pasión, catapultándolas a mejores cargos, sin dejar a un lado los valores adquiridos durante su desarrollo personal y profesional, logrando de esta manera alcanzar y obtener los objetivos deseados en el menor plazo y así también lograr cambios positivos en la sociedad, siendo ejemplo para otras mujeres que requieran de un modelo a seguir, con el propósito de acabar con el Techo de Cristal que impide y limitan el progreso.

Proceso metodológico

Individual: Desarrollar mayor autonomía y capacidad de autodeterminación.

Organizacional: Cumplimiento de la responsabilidad social (influir sobre los cambios sociales) para alcanzar una sociedad justa e igualitaria.

CONCLUSIONES

La investigación realizada presenta las razones por las que el Techo de Cristal persiste hasta el día de hoy. Los instrumentos de recolección de datos que se utilizaron y el análisis de la información obtenida, permitieron concluir que:

En cuanto al Techo de Cristal, realmente existe y no es producto de la imaginación de las mujeres. En las empresas ecuatorianas, las mujeres ejecutivas aún se enfrentan a un sin número de barreras, todas asociadas al género, en sus carreras profesionales. Muchas veces, la segregación no proviene únicamente por parte de los hombres sino también de las mismas mujeres. El Techo se considera como un tipo de discriminación matizada, debido a que son tan normalizadas por la sociedad, por lo tanto, es probable que las mujeres no sepan que se encuentran atrapadas hasta que llega el momento en que golpean y se ven en una situación de rechazo y sesgo.

La existencia del Techo se la puede atribuir a varias razones: la falta de conocimiento de las mujeres sobre el tema, la cultura de la empresa donde se encuentren laborando y la cultura del país donde radican. Lastimosamente Ecuador todavía es considerado un país machista, la mentalidad de muchos ecuatorianos aún consideran que hombres y mujeres tienen diferencias de capacidades y uno es menos que otro, considerando siempre que el hombre es el superior, sin embargo, podemos recalcar que es un país que está encaminado hacia la igualdad. Los índices de las plazas de poder para las mujeres están incrementando, a pesar de que no es al ritmo esperado, se considera un progreso.

A través de los instrumentos de recolección de datos, se puede concluir que, no existe una sola estrategia que se puede abordar, las estrategias son múltiples y no hay un solo patrón, cada una de esas estrategias han sido puestas en práctica de acuerdo a las necesidades y a los entornos de estas mujeres que alcanzaron ocupar cargos de alto nivel jerárquico. A pesar de que no hay un solo modelo, se puede resaltar estrategias claves.

Para que una mujer pueda romper el Techo de Cristal y pueda alcanzar la cima corporativa, puede guiarse con la estrategia que sea más de su afinidad dependiendo de la situación en la que se encuentran. La piedra angular es la preparación y capacitación constante, sumándole confianza en uno mismo y la actitud al momento de enfrentar la problemática.

Para erradicar definitivamente con estas barreras no solamente depende de las mujeres, sino también de las normas y políticas públicas y organizacionales. El Estado debería intervenir con leyes que promuevan la equidad de género.

La participación de la organización juega un papel muy importante para la culminar con la existencia del Techo, mientras más comprometidas estén, será más eficaz y veloz terminar con la problemática. Creando políticas de paridad y encargándose de interiorizarlas en cada uno de sus colaboradores, tanto hombres como mujeres. Hace falta que las empresas promuevan ejemplos de mujeres exitosas que han llegado a la esta cima corporativa.

Respecto al liderazgo, el resultado de la investigación y la recolección de datos, opiniones y experiencias de mujeres ejecutivas entrevistadas, se concluye que el liderazgo no se puede atribuir al género. El liderazgo es netamente cuestión de talento, es una habilidad que puede ser adquirida ya sea por hombres o mujeres, de acuerdo a la preparación académica, personalidad y experiencia, ambos podrían estar capacitados para alcanzar un nivel gerencial.

RECOMENDACIONES

La clave del empoderamiento se fundamenta en cuatro pilares: las políticas públicas, qué está haciendo el estado para erradicar la discriminación de género; la participación organizacional, cómo intervienen para contribuir con el desarrollo de sus colaboradoras; el individual, que refiere a la actitud que deben tener para enfrentarse a estas circunstancias, por último; el profesional, cómo se están preparando para mejorar su nivel. Para terminar con el Techo de Cristal se recomienda que,

En cuanto a las organizaciones, es necesario que se creen más espacios que fomenten y generen inclusión. Implementar políticas de paridad que busquen la equidad de salarios, capaciten a todos sus colaboradores sobre el tema y asegurarse de que cada uno lo interiorice, para que así, tanto hombres y mujeres puedan identificar cualquier tipo de discriminación y puedan reportarla. Es necesario para esto, que se origine una plaza de trabajo que vele por el cumplimiento de la normativa, constituya una cultura inclusiva y se encargue de receptar y solucionar las quejas. En caso de acoso laboral, dependiendo del nivel, brindar ayuda psicológica a la víctima y si este de grande impacto, proveer soporte legal. Además, facilitar un programa de mentoreo para sus colaboradoras, que les dé un acompañamiento y se les ofrezca un plan de desarrollo.

En relación al nivel individual, se recomienda que las mujeres comiencen a trabajar en la autoconfianza, si tienen lo necesario para alcanzar un puesto de gerencia, no dudar en las capacidades y participar en los procesos. Desarrollar habilidades de comunicación y negociación para alzar la voz y exigir la equidad. También, buscar una red de apoyo y generar sororidad, exponer cualquier caso de desigualdad y trabajar en la confianza de más mujeres debido a que la lucha no es solo de una sino de todas. En el nivel profesional, se recomienda la capacitación constante, adquiriendo más conocimientos para poder implementarlos en su área. Así tendrán más oportunidades de crecimiento profesional y serán ejemplo de superación para más mujeres.

REFERENCIAS

- Archenti citado por López, Laura. (2018). Estrategias para romper el techo de cristal en el sector público de Tepic, Nayarit. México. *EducateconCiencia*, 141.
- Benítez, D., & Espinoza, B. (2018). *Discriminación salarial por género en el sector formal en Ecuador usando registros administrativos*. Quito: INEC.
- Biencinto, N., Mallorca, M. J., & Gómez, S. (2009). *Hacia un entorno laboral*. Andalucía: Instituto Andaluz de la Mujer.
- Bulut, S. (2019). Why Mobbing is Important. *Open Access Journal of Behavioural Science & Psychology*, 2-3.
- Cerezo, D. (2014). *Liderazgo hoy. Ámbito Financiero*. Obtenido de <http://www.ambito.com/diario/noticia.asp?id=768300>
- Chiavenato, I. (2015). *Compartamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de CV.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Ciudad Alfaró: Asamblea Constituyente.
- Consulado de Europa. (2014). *Estrategía de Igualdad de Género 2014 - 2017*. Obtenido de <https://rm.coe.int/1680590174>
- Cuadrado, I. (2001). Cuestiones teóricas y datos preliminares sobre tres estilos de liderazgo. *Revista de Psicología Social*, 134.
- Cuadrado-Guirado, I., Molero-Alonso, F., & Navas-Luque, M. (2006). *Mujeres y liderazgo: claves psicosociales del techo de cristal*. Madrid: Sanz y Torres, S.L.
- D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales*. México: Prentice Hall.

- Deloitte Ecuador. (2019). *Estudio Mujeres 2019*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/mujeres-2019.html>
- Diario Expreso. (2018). *Especial Acoso Sexual*. Guayaquil: Diario Expreso.
- Figueroa, M. (2012). *Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300010&lng=es&tlng=es.
- Francke, D., & Ojeda, P. (2013). Historiografía e historia de mujeres: estrategias para su inclusión en los procesos de enseñanza-aprendizaje en la educación media chilena. *Estudios Pedagógicos*, 366.
- Gaete, R. (2018). Acceso de las mujeres a los cargos directivos: universidades con techo de cristal. *Revista CS*, 71-72.
- Gallego, J. c. (2016). Deja que te explique qué es el 'mansplaining'. *El País*.
- García, M. S. (2019). *Relación entre permisos parentales y mercado de trabajo. Influencia en el techo de cristal*. Obtenido de <http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/36645/TFG-L2373.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- González, O., & González, L. (2012). Estilos de liderazgo del docente universitario. *Multiciencias*, 36.
- Hersch, J. (2015). *Sexual harassment in the workplace*. Obtenido de IZA World of Labor: <https://wol.iza.org/articles/sexual-harassment-in-workplace/long>
- INSEAD; the Adecco Group y Tata Communications. (2019). *The Global Talent Competitiveness Index 2019*. Fontainebleau, Francia: INSEAD.
- Kagan, J. (2018). *Glass Ceiling*. Obtenido de <https://www.investopedia.com/terms/g/glass-ceiling.asp>

- León, C., & Chinchilla, N. (2004). *Directivas en la empresa. Criterios de decisión y valores femeninos en la empresa*. Barcelona: IESE Business School.
- Leymann, H. (2010). *The Mobbing Encyclopaedia*. Obtenido de <http://www.leymann.se/English/frame.html>
- Mateos, R. (2017). *Mujeres y liderazgo empresarial: explorando la brecha en la cima*. Madrid: CEU Ediciones.
- Mendoza-Martínez, I., Escobar-Álvarez, G., & García-Rivera, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativa de una institución pública de educación superior. *Revista del Centro de Investigación*, 192.
- ONU-Mujeres. (2011). *Empoderar a las mujeres para cambiar el mundo: lo que las universidades y la ONU pueden hacer*. Obtenido de <https://www.unwomen.org/es/news/stories/2011/4/empowering-women-to-change-the-world-what-universities-and-the-un-can-do>
- ONU-Mujeres. (2016). *Principios para el empoderamiento de las mujeres en las empresas*. Obtenido de <http://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2016/12/Empoderamiento-mujeres-en-empresas.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2000). *Violencia en el trabajo*. Ginebra: OIT.
- Organización Internacional del Trabajo. (2005). *Acoso Laboral hacia las mujeres*. San José: OIT.
- Organización Internacional del Trabajo. (2014). *Igualdad de género y no discriminación en la gestión del empleo. Guía para la acción*. San José: OIT.
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso*. Ginebra: OIT. Obtenido de www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/.../wcms_335674.pdf

- Piaún, A. (2010). *Brecha salarial entre hombres y mujeres en el mercado laboral urbano del cantón Quito*. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2170/1/CD-2920.pdf>
- Piñeros, L. (2009). Las uniones maritales, los diferenciales salariales y la brecha educativa. *Desarrollo y Sociedad*, 55-84.
- Planned Parenthood. (2019). *What are gender roles and stereotypes?* Obtenido de <https://www.plannedparenthood.org/learn/sexual-orientation-gender/gender-gender-identity/what-are-gender-roles-and-stereotypes>
- Pulido, S. (2014). Liderazgo y mujer. *Revista de Educacao e Humanidades*.
- Rodríguez-Ponce, E., Almonte-Delgado, D., Pedraja-Rejas, L., & Rodríguez-Ponce, J. (2010). Estudio comparativo de la eficacia del liderazgo de hombres y mujeres en equipos de trabajo. *Revista Venezolana de Estudios de la Mujer*, 47.
- Rogers, A. (2018). *Sofia Coppola, the politics of visual pleasure*. Nueva York: Berghahn Books.
- Schuler, M. (1997). Los derechos de las mujeres son derechos humanos: la agenda internacional del empoderamiento. *Poder y Empoderamiento de la Mujer*, 29-55.
- Sieglin, V. (2012 de 2012). El "techo de cristal" y el acoso laboral. *Ciencia*, 21-22.
- U.S. Department of Labor. (1991). *The Glass Ceiling Initiative. A Report*. Washington DC: U.S. Dept. of Labor.
- Warrick, Don citado por Hurtado, Andrea. (1981). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. 155-172.
- Wilson, E. (2014). Diversity, cultura and the glass ceiling. *Journal of Cultural Diversity*, 9.

World Bank Group. (2013). *Woman, Business and the Law 2014: Removing Restrictions to Enhance Gender Equality*. Londres: Bloomsbury Publishing,.

ANEXOS

Formato de encuesta

Techo de Cristal

Encuesta para conocer las estrategias de líderes mujeres que utilizaron para romper desigualdades laborales. Como parte del trabajo de titulación, necesitamos conocer su percepción acerca de las desigualdades en el entorno laboral y las estrategias para romper las barreras. Su colaboración será de vital importancia para el desarrollo del trabajo investigativo, por lo cual le damos nuestro agradecimiento.

Edad:

Estado Civil:

- Soltera
- Casada

Estudios Superiores:

- Estudios universitarios
- Título de grado
- Título de postgrado

Cargo que ocupa:

1. ¿Cree usted que hombres y mujeres cuentan con las mismas capacidades?

- Si
- No
- No sé

2. ¿Con qué barreras de desigualdad se pueden enfrentar las mujeres en el ámbito laboral?

- Los estereotipos de género
- La sobrecarga de responsabilidad de cuidado de la familia

- La falta de reconocimiento de capacidad o competencia para la representación y la dirección
- La cultura empresarial sexista de las organizaciones
- La ausencia de perspectiva de género de las políticas de empleo

3. ¿Qué barreras de desigualdad se ha podido encontrar en el ámbito laboral de las empresas ecuatorianas?

- Falta de reconocimiento de los méritos y apoyo a las mujeres para representar a organizaciones, colectivos o grupos de interés
- Prejuicios de género
- Ocupan cargos mal remunerados (Discriminación salarial)
- Limitación a cargos de dirección
- Segregación ocupacional
- Acoso laboral

4. ¿Qué estrategias utilizaría usted para llegar a una posición gerencial?

- Elevar el nivel de educación o preparación
- Desarrollar experiencia en un área específica
- Mantener un espíritu de superación constantemente
- Desarrollar actitudes, experiencia y competencias requeridas
- Equilibrar la relación trabajo-familia
- Mejorar mis relaciones interpersonales

5. ¿Qué medidas deberían tomar las organizaciones para evitar el fenómeno Techo de Cristal?

- Fortalecer la representación de las mujeres en el liderazgo organizacional, profesional y de gobierno corporativo
- Defender los derechos laborales fundamentales de todos
- Garantizar un trabajo digno para todos
- Fomentar la diversidad de género
- Implementar políticas de igualdad de género que tiendan a cerrar las brechas salariales

6. ¿Qué acciones deberían realizar las mujeres en el campo laboral para enfrentarse a la desigualdad?

- Elevar su nivel de educación
- Desarrollar sus actitudes, habilidades y competencias profesionales y empresariales
- Aprovechar las nuevas oportunidades a medida que surjan
- Conciliar las responsabilidades familiares con el empleo remunerado

7. ¿Qué estrategias recomendaría usted para romper las barreras de desigualdad?

- Desarrollar un esfuerzo concertado para cambiar
- Desafiar a los estereotipos
- Compartir las experiencias exitosas y las buenas prácticas para luchar contra los estereotipos de género y la discriminación
- Conciliar la vida laboral y familiar
- Fijarse objetivos a alcanzar en el ámbito profesional

Guía de entrevista

Entrevista Techo de Cristal

Por medio de esta entrevista queremos conocer cuáles son las estrategias que utilizaron ciertas mujeres líderes para romper las desigualdades laborales. Como parte del trabajo de titulación, necesitamos conocer su percepción acerca de las desigualdades en el entorno laboral y las estrategias para romper estas barreras. Su colaboración será de vital importancia para el desarrollo del trabajo investigativo, por lo cual le damos nuestro agradecimiento.

1. Si los hombres y mujeres tienen las mismas capacidades, ¿A qué se debe que una minoría de mujeres ocupen cargos de dirección y reciban menos salarios?
2. ¿Con qué barreras de desigualdad a nivel de género tuvo que enfrentarse usted hasta lograr su posición actual?
3. ¿Cuál es el momento clave que hace que una mujer se dé cuenta que tiene la capacidad de ejercer un cargo considerado exclusivamente para varones?
4. Considerando que usted tiene igual responsabilidad ¿Su nivel salarial es justo y equitativo en comparación con el de sus compañeros varones?
5. ¿El mercado laboral le brinda las mismas oportunidades tanto a los hombres y mujeres para alcanzar cargos de dirección?
6. ¿Qué estrategia usted siguió para lograr su posición actual?
7. ¿Qué postura debería asumir una líder femenina para luchar por la desigualdad?
8. ¿Qué deben de hacer las organizaciones para fomentar la igualdad de oportunidades para las mujeres?
9. Desde su posición como líder, ¿Qué medidas debería evitar la desigualdad?

Entrevistas realizadas

Entrevista María Claudia Segovia

- 1. Si los hombres y mujeres tienen las mismas capacidades, ¿A qué se debe que una minoría de mujeres ocupen cargos de dirección y reciban menos salarios?**

Son muchas las razones, comenzando con los estereotipos relacionados a los roles. Vivimos en una sociedad extremadamente machista donde la discriminación está muy profundamente arraigada tanto en hombres como en las mismas mujeres que permiten este tipo de actitudes que han sido normalizados desde la niñez. Otro motivo considero que es la falta de confianza y seguridad en uno mismo, sumando que no se tienen modelos a seguir, esto último creo yo que es super importante porque se puede relacionar a la falta de confianza: como no hay ejemplos de éxito, no me lanzo. Además, el liderazgo se asocia únicamente a los hombres.

- 2. ¿Con qué barreras de desigualdad a nivel de género tuvo que enfrentarse usted hasta lograr su posición actual?**

En realidad, muchas, sin embargo, si esta conversación la hubiéramos tenido hace unos años, probablemente te hubiera dicho que no he tenido barreras. Esto hay que tomar en cuenta porque muchas de las barreras, estereotipos y discriminación, están tan normalizadas en nuestra cultura, que no visibilizamos el problema. Le comentaba a una compañera de Doctorado una anécdota bastante fuerte que me tocó vivir en mi primer trabajo, yo estaba recién graduada, tuve la oportunidad en una constructora de ir a realizar un levantamiento topográfico y ambiental en la Amazonia. Yo iba de consultora de botánica del área de biología. Cuando llegué, era la única mujer del grupo consultor, al momento de encontrarnos con el grupo Waorani que nos iba a llevar al lugar, el líder Waorani le pregunta al jefe de la expedición que por qué había llevado a la cocinera. El jefe de la expedición explicó que yo no era la cocinera sino alguien más del equipo de trabajo, comenzaron las risas. El primer día de

campamento, al regresar de la caza me dieron la pava de monte y me dijeron que cocine, me tocó cocinar. Son esos pequeños detalles, yo en ese momento asumí que era porque era mi primera vez trabajando, nunca lo tomé como ningún aspecto de discriminación ni nada de género. Pasando los días me fui ganando no solo de los indígenas sino de mis compañeros. También me tocó compartir carpa con un compañero y se nos asociaba a que teníamos algo sentimentalmente cuando únicamente éramos compañeros de trabajo.

En el día a día hay muchas pequeñas cosas, por ejemplo, en la academia mis compañeros son Doctores, puede ser que yo tenga mejores certificaciones académicas, pero él es el Doctor y yo soy la “Doctorita”. En los mejores momentos son una Doctorita, sino soy “reina” o “mija”. Son esos pequeños detalles que poco a poco te van desvalorizando o menospreciando frente a. Muchas veces estoy en una reunión y se me encarga a mi tomar notas, eres la única mujer, ya que se asocia a que nosotras tenemos mejor letra y somos más organizadas, aquí entran los roles los cuáles mencioné anteriormente. Normalmente te pueden nombrar de Coordinadora, Directora, Sub Decana, Vicerrectora, pero no necesariamente tienes poder de decisión.

Muchas veces depende de nosotras entender ese liderazgo y esas herramientas en las cuales no nos preparan como el negociar mejor las cosas, aprender a leer de micropolítica, con quien sí, con quien no. Muchas veces desde niño se enseñan ese tipo de cosas. Nos cuesta mucho hablar en público porque no estamos acostumbradas a exponernos, debido a que siempre hemos tenido que ponernos atrás, el que ha estado al frente siempre ha sido el hombre. Esas son cosas que debemos ir trabajando, entonces cuando viene una mujer que cumple las características, tiene liderazgo, no es demasiado fácil.

Hemos estado trabajando bastante en las redes en generar sororidad, apoyarnos entre todas, porque nosotras somos muy duras entre nosotras mismas y eso también hace que esos techos de cristal no solo se conviertan de cristal sino de cemento. Incluso nosotras mismas nos ponemos el pie, como

mencionaba, la falta de confianza y seguridad en nosotras mismas, el famoso síndrome del impostor.

3. ¿Cuál es el momento clave que hace que una mujer se dé cuenta que tiene la capacidad de ejercer un cargo considerado exclusivamente para varones?

Yo creo que depende de la personalidad de la persona, pero muchas veces pasa que, uno decide asumir un cargo, no necesariamente porque se siente capacitada, sino porque alguien más creyó en ti primero. Esa es la diferencia entre hombres y mujeres, un hombre tiene la confianza en sí mismo y tiene la autoestima sobredimensionada y las mujeres no. Además, el momento en que dices que yo puedo, es porque alguien te apoyó, la mujer necesita un grupo de apoyo o alguien que diga que cree en ella, es raro, por lo menos por lo que yo he leído, que una mujer se lance sola.

4. Considerando que usted tiene igual responsabilidad ¿Su nivel salarial es justo y equitativo en comparación con el de sus compañeros varones?

Yo creo que en el aspecto académico no hay mucha diferencia, al menos en mi universidad, de lo que yo conozco del Sistema Educativo del Ecuador, en las entidades públicas, no hay diferencia salarial, nosotros tenemos tablas salariales, depende del rango con el que ingresas, tú ya tienes ese sueldo, no importa que seas hombre o mujer. Yo gano exactamente igual que mi compañero que está en mí misma categoría. Pero se da en diferentes aspectos, por ejemplo, dan un estímulo por artículos científicos publicados, ahí empiezan a haber diferencias, porque las mujeres publicamos menos. Si hay proyectos de investigación, las mujeres somos menos directoras de proyectos de investigación, puede ser que nosotras hagamos el trabajo, pero el director del proyecto va a ser un varón. En estas bonificaciones comienzan a verse estas brechas de pago entre hombre y mujer.

Hablo a nivel estado, a nivel privado no me sorprende que existan estas desigualdades salariales, hay muchos estudios, incluso en países como Estados Unidos, la brecha salarial es super amplia. Aquí volvemos a lo que mencionaba antes, cuando tú tienes que negociar tu sueldo, usualmente los hombres son mejores negociantes, entonces ya parte de menos.

Yo creo que es muy importante que trabajemos en la educación, especialmente en las nuevas generaciones. Empezamos desde los juguetes que le damos a los niños, los juguetes que se le dan a las niñas suelen ser muñecas, cocinitas o cosas suaves, por ende, se va a desarrollar, tu parte del cerebro más de comunicación, más sociales, mientras tanto a los niños se les da legos, carros, rompecabezas, lo que genera toda esta área espacial que va relacionada con las áreas de matemática, ingeniería y ciencias. Entonces no es una cuestión de que somos malas para, sino que, desde bebés, ya nos han ido indirectamente centrando hacia una determinada área. Esto es algo que tenemos que estar conscientes de que la falta de confianza es por todo lo que ves, todo lo que te dicen. Estas cosas, queramos o no, hace que exista ese techo de cristal. Tenemos que trabajar mucho nosotras primero, es algo muy personal para después, trabajar en grupo.

5. ¿El mercado laboral le brinda las mismas oportunidades tanto a los hombres y mujeres para alcanzar cargos de dirección?

Las oportunidades están ahí pero también depende del área, también se relaciona a los roles. Las mujeres queramos o no tenemos mucha más carga familiar. Por ejemplo, yo soy bióloga, y si yo tengo un cargo en el que yo tengo que viajar a sitios de campo, por Latinoamérica o el mundo, muy probablemente yo lo vaya a pensar dos veces, porque tengo mis hijos. Independientemente de que tendría todo el apoyo de mi esposo, que yo creo que es importante también, tiene que ver con el soporte que no todas las mujeres lo tienen. Eso hace mucho más valioso a todas aquellas mujeres que han logrado sobre salir, sacar adelante su carrera sin ese apoyo. Muchas veces, aunque las posibilidades estén ahí, no implica que las mujeres las van a tomar. Independientemente si eres hombre o

mujer, las posibilidades están ahí, muchos estudios señalan que un hombre que cumple con el 40%-50% de los requisitos del cargo, se lanza. Las mujeres deben de cumplir los 100% porque si no, no se lanza.

6. ¿Qué estrategia usted siguió para lograr su posición actual?

Tener una red de soporte: mis padres, esposo y ahora mis hijos, muchas veces que pensé que las cosas no eran para mí, ellos me dieron todo el apoyo. Otra estrategia es tener mentores y mentoras, yo tuve un buen profesor de universidad, que fue mi director de tesis. Él fue una de las personas que me ayudó a guiarme en el aspecto profesional y en la etapa de mi Doctorado tuve la suerte de tener a una directora, con un liderazgo super fuerte, muy clara en el papel de la mujer, que nos ayudaba muchísimo a que nosotros desarrollemos este papel de mujeres de ciencia y empoderarnos. Buscar esos mentores, en la red estamos tratando de implementar la mentoría. Trabajar mucho en la estrategia de aprender de ti, me he dado cuenta con el tiempo de que, nunca nos preparan para hacer lo que nosotras queramos, muchas veces hacemos lo que nuestros papás o nuestras parejas quieren, lo que la sociedad espera, pero no nos preguntamos que queremos nosotras. Que espero yo de mí, que me hace feliz a mí.

7. ¿Qué postura debería asumir una líder femenina para luchar por la desigualdad?

Estos últimos años, gracias a las redes sociales he aprendido que debemos pensar primero que es difícil encontrar la voz de una mujer. Una líder debe de buscar su voz y usarla, no todas las mujeres están en la posición de reclamar y luchar. Hay que reconocer que esta no es una lucha de una sino de varias. Además, prepararnos en liderazgo, negociación, comunicación, algo que no tenemos.

8. ¿Qué deben de hacer las organizaciones para fomentar la igualdad de oportunidades para las mujeres?

Es importante que las organizaciones analicen el papel de género, la necesidad de diversidad en su plan, en su meta, en su misión. Ser honestos en que tanto ellos están incluyendo a las minorías. Realmente se está escuchando a las mujeres, en mi área, cuando yo hago un proyecto de investigación, estoy respondiendo a los problemas de todos o solo del 50%? Hay suficientes baños para hombres y mujeres, hay una guardería cerca, hay suficientes parqueaderos para mujeres. Pequeños detalles que no se toman en cuenta. Empezar a cuestionarnos cómo podemos mejorar.

9. Desde su posición como líder, ¿Qué medidas debería tomar para evitar la desigualdad?

Primero definitivamente tienes que sacar todos los datos y ser muy honesto y claro para ver si existe discriminación o no, visibilizando el problema, ocultándolo no, aceptar que somos una sociedad realmente discriminatoria y machista. Una vez que todos los aceptemos podemos comenzar a generar el cambio, si no lo aceptamos el problema sigue avanzando. Hay políticas que algunos gobiernos ya los están poniendo en práctica que son selecciones afirmativas. Si se aplica una beca, la mujer tendrá uno o dos puntos extra que es controversial pero que es necesario en algunas áreas, sino no tendríamos mujeres. Se abrieron becas en las cuales las mujeres no aplicaban porque no querían dejar a sus familias, por lo cual se incluyó un monto para que vayan las familias, después de esto el porcentaje de mujeres que aplicaron se elevó. La comunicación es clave, el cómo llegamos a nuestra gente, debe de haber una comunicación constante, tomando en cuenta que hombres y mujeres somos complementarios y que podemos trabajar en conjunto para sacar adelante a un objetivo común.

Entrevista Gisella Buendía

1. Si los hombres y mujeres tienen las mismas capacidades, ¿A qué se debe que una minoría de mujeres ocupen cargos de dirección y reciban menos salarios?

En mi área, normalmente para llegar a estos cargos necesitas experiencia, ser reconocida por tu trabajo y trayectoria, normalmente para encabezar a ese tipo de personas con altos cargos, necesitas tener personalidad, manejar grupos muy grandes de hombres. En la radio que yo trabajo somos treinta hombres y dos mujeres aproximadamente. En mi carrera siempre ha existido el machismo, claramente menos que antes, pero igualmente persiste en la actualidad. Hace unos veinte años era imposible, al menos en un programa de análisis y debate no, las mujeres ocupaban cargos de leer mensajes, temas de publicidad, muy poca opinión, era raro ver a un hombre debatir con una mujer sobre una idea o sobre un partido. Hoy, al menos altos cargos, todavía no los ves, para ellos es difícil aceptar ordenes de una mujer, creo que en cualquier área de trabajo siempre va a ser así. En el periodismo deportivo la mayor cantidad de representantes son hombres, ver a una mujer que esté por encima de ti diciéndote que debes de hacer o que mejorar es muy chocante para ellos. En la anterior empresa donde estuve trabajando, cuando fallece el Director Deportivo, el cargo lo sustituye una mujer que estuvo trabajando seis años en la empresa. Son muy pocas las mujeres que alcanzan estas posiciones, sin embargo, creo que no era muy justa en su trabajo. Era más condescendiente con los hombres que con las mujeres, a las mujeres no ponía trabajar más, nos tenía más horas trabajando en los partidos los fines de semana y nos tocaba más duro. A pesar de esto, destaco su personalidad fuerte para trabajar con hombres, tenía poca experiencia, pero tenía voz.

2. ¿Con qué barreras de desigualdad a nivel de género tuvo que enfrentarse usted hasta lograr su posición actual?

En todas las empresas que he estado, siempre querían que cumpla el rol de solo informar, era muy poco probable que me den la oportunidad de comentar

partidos. Creían que era buena informada y buena reportera, pero cuando tienen que darte la confianza para que te desenvuelvas como comentarista y sentarte a la par con el grupo de hombres, era difícil que crean en mí. Lo más difícil también fue trabajar entre mujeres, al menos en mi área, hay mucha envidia, cuando ven que tienes cualidades, que estás preparada y que puedes crecer mucho más, piensan que les vas a quitar el puesto, por esto te aíslan y te critican, son pocas las mujeres que nos llevamos entre nosotras y que hay esa confianza de que no te va a “pisar”.

3. ¿Cuál es el momento clave que hace que una mujer se dé cuenta que tiene la capacidad de ejercer un cargo considerado exclusivamente para varones?

Lo va dando la experiencia, quería, pero no creía que podía. Que hice, estaba totalmente informada, veía todos los partidos, comentaba un poquito. Mientras estaba en la transmisión y a mí me tocaba informar, trataba de dar mis propias conclusiones. Es experiencia, aprender y atreverte cuando te dan la oportunidad.

4. Considerando que usted tiene igual responsabilidad ¿Su nivel salarial es justo y equitativo en comparación con el de sus compañeros varones?

En realidad, si hay diferencias. Acá se dejan llevar por quien es más conocido, es más famoso, quién tiene más años de experiencia, eso influye para negociar contigo directamente el sueldo. Cuando entré ganaba igual que el resto, ya después me fueron incrementando el sueldo. No creo que gane igual que los hombres que son mucho más conocidos. Trabajo para una empresa extranjera y ahí, ganamos todos los mismo. En Ecuador pasa muy poco esto, pero podría decir que el sueldo no varía por género, sino por quién tiene más reconocimiento, al menos en mi experiencia, puede que otras mujeres vivan otra situación y sean más conocidas, pero si somos muy pocas en el área.

5. ¿El mercado laboral le brinda las mismas oportunidades tanto a los hombres y mujeres para alcanzar cargos de dirección?

A veces por ser mujer tienes más oportunidades. Normalmente en un programa deportivo llama la atención, quién llama la atención es la mujer. Siempre se necesita mezclar una figura femenina, primero que muchas mujeres ya siguen el deporte y se identifican más, ya no solo ves hombres. A veces muchas de las empresas ponen a una mujer el simple hecho de serlo, depende de ti si te puedes mantener y demostrar las capacidades.

6. ¿Qué estrategia usted siguió para lograr su posición actual?

El área en la que yo me encuentro es sumamente complicada para las nosotras las mujeres, como te mencioné anteriormente, me dediqué a prepararme mucho más, más horas de sacrificio cuando me tocaba viajar, estar al día de todo lo que ocurre en mí área que es el deporte. Así mismo, arriesgarme y solicitar más oportunidades y espacios de opinión.

7. ¿Qué postura debería asumir una líder femenina para luchar por la desigualdad?

El periodismo deportivo es un camino muy largo, de mucha paciencia y mucho sacrificio, las verdaderas periodistas deportivas que llegan hasta donde llegan es porque les gusta, les apasiona, siguen el camino apropiado. Muchas veces hay las famosas “palancas” que te ayudan a subir puestos, pero es difícil sostenerse, hay mucha gente que sigue otras vías para acceder a estos puestos, que es con lo que siempre he estado yo en desacuerdo y es con lo que he luchado. Siempre he tratado de mostrar una imagen de una mujer que trabaja mucho, que se sacrifica y de mucho profesionalismo. Preparándonos porque nos toca más difícil a diferencia de un hombre que desde los 4 años le regalan un balón de fútbol, son muy pocas las mujeres, al menos en mi generación, que nos gusta tanto este deporte. Es muy probable que nos equivoquemos porque somos humanos, pero cuando una mujer se equivoca es más duro.

8. ¿Qué deben de hacer las organizaciones para fomentar la igualdad de oportunidades para las mujeres?

Deberían trabajar con una contratación justa y por preparación, no solo por el hecho de ser mujer. Al menos en mi caso, ya estoy cansada de ver a compañeras que entran solamente por hacer “farándula” y no aportan nada, cuando yo inicie me costaba un poco hablar, pero me lo tomaba en serio. Capacidad y que este comprometida.

9. Desde su posición como líder, ¿Qué medidas debería tomar para evitar la desigualdad?

Actualmente no me encuentro en posición de liderazgo, pero como mujer creería trabajaría bastante en la comunicación, demostrando que realmente existe un problema y que ya debemos de pasar la etapa de matizarlo y pretender que nos conformamos únicamente por ingresar a este tipo de plaza de trabajo. Además, considero que es importante en trabajar en la confianza de las mujeres, empoderarlas a dar su opinión.

Entrevista María Gabriela Escobar

- 1. Si los hombres y mujeres tienen las mismas capacidades, ¿A qué se debe que una minoría de mujeres ocupen cargos de dirección y reciban menos salarios?**

Es algo que viene cambiando en el tiempo si bien es cierto las mujeres empezamos en el mundo laboral mucho después que los hombres y se empezó a dar la oportunidad en países más avanzados y a ver evidentemente mayor igualdad, hablando de Ecuador es un país subdesarrollado, y de cierta forma todavía hay más presencia de hombres en cargos directivos. Yo creería que aquí en algunos años más vamos a ver más mujeres sentadas en cargos directivos y creo que es responsabilidad hoy por hoy de las mujeres que estamos en cargos directivos ser boceras de que evidentemente las mujeres podemos y tenemos las mismas capacidades para poder estar en dichos cargos.

- 2. ¿Con qué barreras de desigualdad a nivel de género tuvo que enfrentarse usted hasta lograr su posición actual?**

En realidad yo nunca sentí ese tema de discriminación como tal, porque siempre tuve la dicha y la suerte de estar en compañías multinacionales y al ser compañías multinacionales obviamente existe un código de inclusión, respeto y de más; lo que si me pasaba es que de por si la gran mayoría siempre fueron hombres en el departamento de ventas, por ende, siempre estaba expuesta a chistes machistas, pero también está en una hacerse respetar y que evidentemente se den cuenta de que no te ha gustado dicho comentario de más.

- 3. ¿Cuál es el momento clave que hace que una mujer se dé cuenta que tiene la capacidad de ejercer un cargo considerado exclusivamente para varones?**

Yo no creo que haya un cargo para hombre y para mujer, ni tampoco creo que la responsabilidad del hogar sea cien por ciento de la mujer, hoy en día todos son roles compartidos, siempre he pensado que pareja es a la par y que ni uno es más que otro. También es cuestión de decisión personal porque hay mujeres

que las hace estar más felices estando en su casa y dedicarse completo al hogar, que es súper loable porque es súper sacrificado, como también hay mujeres que vamos a preferir de cierta forma tener lo mejor de los dos mundos como estar en el mundo laboral y del hogar, sería bueno tener un equilibrio entre las dos cosas.

4. Considerando que usted tiene igual responsabilidad ¿Su nivel salarial es justo y equitativo en comparación con el de sus compañeros varones?

No se los salarios de mis compañeros varones de mi empresa, pero si tu revisas datos e información de estudios de recursos humanos en Ecuador, si hay una desigualdad de salarios entre hombre y mujeres en las mismas posiciones. Se viene acortando la brecha entre los últimos años, pero igual queda mucho por hacer.

5. ¿El mercado laboral le brinda las mismas oportunidades tanto a los hombres y mujeres para alcanzar cargos de dirección?

Yo no he sentido esa diferencia, pero, si los vemos en el mercado laboral si, evidentemente en compañías de otro tipo si va a pasar de que algunas personas piensen que a mujer solo se debe dedicar más al hogar y no se va a enfocar cien por ciento al trabajo y no es así. Hay días que vas a dar el ciento cincuenta por ciento en la oficina y en el hogar un cincuenta por ciento y como hay otros días que vas a priorizar tu casa y no en la oficina, pero todo está en el balance y la comprensión que la compañía tenga para eso.

6. ¿Qué estrategia usted siguió para lograr su posición actual?

Yo siempre he ido una persona súper apasionada en lo que hago, organizada, que me ha gustado mucho desarrollar equipos, trabajar con distintas áreas, conocer del negocio integral y siempre he tenido la suerte de contar con compañeros y jefes que se han sumado a mi visión y hemos logrado conseguir un equipo fuerte.

7. ¿Qué postura debería asumir una líder femenina para luchar por la desigualdad?

Primero siempre estar abierta e invitar a las mujeres a trabajar, mostrar que se puede y que es posible hacer las dos cosas a la vez, que todo es cuestión de tener organización, saber priorizar e incluso buscar una compañía en la que te logren valorar por todo lo que haces y siempre ser una vocera de que es posible, de que se puede hacer las cosas y que es bonito vivir los dos mundos.

8. ¿Qué deben de hacer las organizaciones para fomentar la igualdad de oportunidades para las mujeres?

Definitivamente igualar salarios, incorporando políticas para evitar esta brecha y tratar a las personas por igual.

9. Desde su posición como líder, ¿Qué medidas debería tomar para evitar la desigualdad?

Primero una debe de comenzar trabajando con su equipo, inculcando la igualdad de género y respeto de unos hacia otros, delegar mismas responsabilidades y brindar mismas oportunidades para todos. Dar ejemplo que de una mujer puede superarse e incitar a las demás mujeres a prepararse profesionalmente.

Entrevista María Fernanda Boderó

1. Si los hombres y mujeres tienen las mismas capacidades, ¿A qué se debe que una minoría de mujeres ocupen cargos de dirección y reciban menos salarios?

Tiene mucho que ver la cultura del lugar en donde estás trabajando, hemos visto que en los últimos años hay más apertura en las instituciones, en las multinacionales más que todo para darle más espacio a las mujeres. De hecho, hay cuotas de plazas de trabajos que prefieren dárselas a las mujeres para tener un tema igualitario. Si creo que ha habido un cambio, sobre todo en multinacionales, en las empresas locales quizás no tanto. En las multinacionales hay más puestos gerenciales y también en temas de sueldo. Se ha buscado que mujeres que están en el mismo puesto que los hombres se les equipare el sueldo y sea igual. Si creo que falta un camino largo por recorrer. Depende mucho de la cultura, también depende muchas veces de que las mujeres no exigimos. Nos hemos acostumbrado durante toda la vida de que es así y ya, y nos confórmamos con tener una plaza de trabajo. Nos falta alzar un poco más la voz y pedir. Otro problema que tenemos las mujeres es que, la mujer tiene muchos roles, tradicionalmente el hombre trabaja y ya, pueden ser padres, hijos, pero la mujer es quién realmente tiene esta carga adicional. De querer cumplir con todos los roles porque no puedes dejar a tu casa y tus hijos botados, comienzas a dejar ciertos roles en tu trabajo de lado porque no puedes estar 100% en todos lados. Depende mucho de la madurez de tu pareja, que te permita crecer de igual manera. Una mujer para que pueda tener una buena carrera y seguir creciendo tiene que ser muy organizada, tienes que llevar una agenda muy exacta y tratar de cumplir con tu aspiración profesional sin descuidar tu parte personal, tienes que ponerte metas que puedas ir alcanzando e ir cumpliendo. Es super importante buscar un sponsor, una persona que pueda guiar tu carrera dentro de tu institución, ya sea multinacional o local.

2. ¿Con qué barreras de desigualdad a nivel de género tuvo que enfrentarse usted hasta lograr su posición actual?

En realidad, no considero que he tenido muchas barreras en mi trabajo por el tipo de institución en donde estoy que es una compañía americana. Realmente no he sentido barreras por ser mujer. Inclusive nos dan muchas oportunidades a las mujeres dándonos roles cada vez más importantes. Creería que las barreras nos la ponemos nosotras mismas, por ejemplo, yo he decidido por no realizar carrera internacional porque mi sacrificio personal es muy grande. Las oportunidades están ahí, una vez me propusieron una oferta en la ciudad de Quito, pero mi entorno familiar no me lo permitía.

3. ¿Cuál es el momento clave que hace que una mujer se dé cuenta que tiene la capacidad de ejercer un cargo considerado exclusivamente para varones?

Yo creo que eso te lo da definitivamente la preparación, tienes que prepararte al igual que los hombres. Hay que ser muy versátil no solamente comparándote con los hombres sino con toda la generación nueva que está llegando. Si ahora no tienes una maestría se te achican las oportunidades de llegar lejos debido a que tienes mucha gente que llevan muchos años de preparación. También te lo da la experiencia, que tan rápido tu aprendas o que tan deseosa estés de aprender temas tecnológicos, hoy tienes que mantenerte súper informado, no puede ser que no sepas lo que pasa en el mundo,

4. Considerando que usted tiene igual responsabilidad ¿Su nivel salarial es justo y equitativo en comparación con el de sus compañeros varones?

Si, en mi caso particular no veo diferencias en nuestros sueldos por ser hombre o por ser mujer. Lo sé de primera fuente porque es un tema que nosotros estamos trabajando mucho a nivel mundial.

5. ¿El mercado laboral le brinda las mismas oportunidades tanto a los hombres y mujeres para alcanzar cargos de dirección?

En el mercado laboral creo que todavía falta un largo recorrido, creo en parte cultural y en parte las limitaciones que muchas mujeres se ponen. Creo que es más fácil en una multinacional, creo que hay muchos más espacios a tener puestos de dirección para mujeres. Pero eso va a cambiar, lo vemos hoy en el tema de quien es nuestra alcaldesa, que es mujer, en los puestos importantes de los ministros, también hay mujeres; yo creo que la sociedad va cambiando hacia eso, y de ahora en adelante ya depende de cada mujer empoderarse, tener la responsabilidad de prepararse, organizarse bien para cumplir con todos nuestros roles, obvio te implica mucho sacrificio pero es factible si te organizas y tienes todo en orden y cuentas con un buen equipo de trabajo.

6. ¿Qué estrategia usted siguió para lograr su posición actual?

Mi estrategia principal fue estudiar, en mi caso fui mamá súper joven y eso hizo que en cierta época de la vida tenga prioridades y yo terminé mi carrera universitaria y no pude hacer la maestría inmediatamente porque mi hijo estaba pequeño, pero nunca es tarde para hacerlo, yo hice mi primera maestría cuando tenía un poco más de treinta años, me fui a hacerla España, luego regrese e hice mi segunda maestría online. Una se puede ir capacitando, nunca es tarde ni se es muy mayor para aprender, yo creo que lograr una posición te lo da el estudiar mucho. Yo siempre me preocupaba por capacitarme, por aprender mucho, ponerme al tanto de las nuevas tendencias, aprender tecnología, aprender de las personas. Una misma arma su carrera.

7. ¿Qué postura debería asumir una líder femenina para luchar por la desigualdad?

Comunicación, hablarlo mucho, exponerlo en todos los frentes en que te encuentres, en reuniones con hombres, en reuniones de trabajo, en reuniones personales y siempre levantar la voz, conversarlo y comentarlo en todos los entornos donde te encuentres.

8. ¿Qué deben de hacer las organizaciones para fomentar la igualdad de oportunidades para las mujeres?

Mucha comunicación, charlas, muchas capacitaciones, dar cursos, todo sobre inclusión.

9. Desde su posición como líder, ¿Qué medidas debería tomar para evitar la desigualdad?

Fomentar la igualdad en mi grupo de trabajo, incidir en logro de la equidad de género en las empresas y contribuir con la formación de mujeres líderes. Motivar a las mujeres al logro de sus objetivos.

Entrevista Vanessa Barbery

1. Si los hombres y mujeres tienen las mismas capacidades, ¿A qué se debe que una minoría de mujeres ocupen cargos de dirección y reciban menos salarios?

La realidad del asunto es que la mujer ingresa al mercado laboral como lo conocemos hace unos 50 años más o menos. La razón del gap es porque estamos ingresando a un mundo que por cientos de años ha sido dominado por hombres. Lo preocupante es que al ritmo que vamos, recién se calcula que en unos 200 años hombres y mujeres vamos a estar iguales en el mercado laboral, lo que indica que estamos yendo a un ritmo muy lento. No creo que la desigualdad sea por culpa de alguien, sino porque así han sido las cosas por mucho tiempo, lo cual estamos tratando de terminar con eso ahora porque ya es una realidad que las mujeres estamos aquí.

2. ¿Con qué barreras de desigualdad a nivel de género tuvo que enfrentarse usted hasta lograr su posición actual?

Si, algunas, en un trabajo que yo tuve, hombres que realizaban funciones similares a las mías, ganaban significativamente más. Yo en ese momento no me sentí en posición de exigir algo porque al final del día yo negocié mi sueldo y estaba cómoda con lo que ganaba, me hicieron una propuesta y yo acepté, pero la realidad es que no está bien, la compañía debería de hacer todo lo que está en su poder para otorgar los mismos beneficios a todos sus colaboradores. Trabajábamos la misma cantidad de horas, tenía que esforzarme igual, entonces no era justo, sino que yo no tenía como saberlo. No he sufrido de acoso, pero si he tenido que vivir situaciones incómodas con clientes o gente en empresas, situaciones en las que me he tenido que salir de una reunión porque no me ha gustado lo que me han dicho o retirarme de algún negocio porque me han hecho sentir incómoda, me ha pasado y algunas veces. Se que esta es la realidad de muchas mujeres y que yo he tenido el privilegio de poder decir hasta aquí llego, pero hay muchas mujeres que se las presiona de una forma terrible y no están en posibilidad de salir del trabajo porque tienen una familia que sostener, les toca

soportar muchísimo. Me ha pasado mucho que cuando estoy en una reunión hablando, me interrumpen hombres de mayor edad, o retoman mis palabras y convierte en mi idea la de él.

3. ¿Cuál es el momento clave que hace que una mujer se dé cuenta que tiene la capacidad de ejercer un cargo considerado exclusivamente para varones?

Creo que es una mezcla de muchas cosas, dejando un lado el tema del género es que efectivamente tengas afinidad al cargo, también creo un factor muy importante es contar con un mentor o persona que te provea a ti la seguridad para tomar ese tipo de desafíos. LinkedIn sacó un estudio donde te dicen que, para ocupar una posición de trabajo, los hombres tienen a aplicar cuando cumplen un 70% de los requerimientos que se piden para aplicar para el cargo, mientras que las mujeres tendemos a aplicar cuando cumplimos el 100%, lo que muestra nuestra falta de seguridad. Nuestra generación y las anteriores crecieron viendo a los hombres en posiciones de poder, entonces no tienes ejemplos de que una mujer liderando es factible y es aquí cuando necesitas un empujón más.

4. Considerando que usted tiene igual responsabilidad ¿Su nivel salarial es justo y equitativo en comparación con el de sus compañeros varones?

Hoy sí, pero porque tengo la suerte de trabajar en una compañía que ha sido promotora del tema de la igualdad desde hace décadas. Para que tengas una idea, IBM, en el año 1940 ya tenía vicepresidenta mujer, nosotros ya llevamos 70 años de ventaja a toda esta conversación de inclusión y diversidad. Para mi hoy, no es un problema en lo absoluto, por esto es por lo que yo he interiorizado tanto este tema, he estado en una compañía en lo que esto es la norma. No solo en el ámbito económico, el cual es obviamente importante, sino que también brindar la capacidad de crear, proponer, de trabajar proyectos. Acá la empresa no te pone ningún impedimento, es muy transparente. Es muy común que en las multinacionales existan políticas de inclusión que son partes de las películas de la compañía, eso facilita que exista esta cultura inclusiva.

5. ¿El mercado laboral le brinda las mismas oportunidades tanto a los hombres y mujeres para alcanzar cargos de dirección?

Depende del tipo de empresa que sea, he tenido la suerte de trabajar en una excelente empresa multinacional la cuál brinda las mismas oportunidades para todos sus colaboradores. Todo depende de la cultura con la cual se rigen.

6. ¿Qué estrategia usted siguió para lograr su posición actual?

Yo creo que una de las formas en las que yo he podido contrarrestar estas situaciones ha sido principalmente crecer profesional y académicamente, antes era más fácil que me pasen estas cosas. Tratar de vestir más ejecutiva, creo que muchas veces tendemos a masculinizarnos nosotras mismas sin darnos cuenta, lo peor es que esta masculinización te sirve, cuando estas vestida con saco, pantalón y tienes un moño, te escuchan más que cuando estás vestida con un vestido rosado y el pelo suelto. Es aquí cuando me vuelvo parte del problema, porque me estoy acoplando al sistema, pero bueno son unas de las estrategias que me ha tocado utilizar para romper las barreras que se me han cruzado.

7. ¿Qué postura debería asumir una líder femenina para luchar por la desigualdad?

Como persona, haces la diferencia con tu compañera de alado, esto lo reporté en la charla que di para el Women Economic Forum donde decía que, si estas en una reunión y te das cuenta de que a una compañera no se le da la palabra ni oportunidades de opinar, y tú tienes la fortuna de que de pronto a ti si te escuchan, intenta darle un espacio a ella, promover el talento, sino trabajar en la confianza de esa persona. A medida que vamos creciendo en nuestras empresas, nos convertimos en las responsables de crear la cultura de las organizaciones del mañana.

8. ¿Qué deben de hacer las organizaciones para fomentar la igualdad de oportunidades para las mujeres?

Cada organización debería tener su estrategia, el error de la mayoría de las organizaciones es pensar que el tema de inclusión se va a dar solo lo cual no es cierto. Como lo comenté, eventualmente va a pasar, pero de aquí a 200 años y esa no es la idea. Hay que crear planes de carrera, planes de mentoría, hay que trabajar en la confianza de los equipos. Es algo que se debe de trabajar y cultivar, hay empresas que tienen departamentos de Diversidad e Inclusión. Hay muchos estudios que reflejan la rentabilidad de las empresas que cuentan con planes de diversidad e inclusión.

9. Desde su posición como líder, ¿Qué medidas debería tomar para evitar la desigualdad?

Ser mentora de otras mujeres que tienen el potencial, pero no se encuentran en la capacidad de exigir mejores plazas de trabajo por la falta de autoconfianza. Pienso que es importante también compartir cómo fue que yo logré llegar hasta donde estoy para así empoderar a más mujeres y ser ejemplo de que con perseverancia y la constante preparación y crecimiento profesional podemos desafiar todas las barreras que se nos han atravesado por el simple hecho de ser mujer.



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, **Nimbriotis Machado Valeria Michelle** con C.C: # **0923937247** autor/a del trabajo de titulación: “**Estudio del Techo de Cristal en el liderazgo de las mujeres: Estrategias para romper la desigualdad**” 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, **9 de septiembre de 2019**

f. _____

Nimbriotis Machado Valeria Michelle

C.C: 0923937247



**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, **Santos Dueñas Daniela Valentina** con C.C: # **0924207806** autor/a del trabajo de titulación: **“Estudio del Techo de Cristal en el liderazgo de las mujeres: Estrategias para romper la desigualdad”** 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, **9 de septiembre de 2019**

f. _____

Santos Dueñas Daniela Valentina

C.C: 0924207806



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	"Estudio del Techo de Cristal en el liderazgo de las mujeres: Estrategias para romper la desigualdad"		
AUTOR(ES)	Nimbriotis Machado Valeria Michelle; Santos Dueñas Daniela Valentina		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Bermúdez Reyes Elba Narcisa		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciadas en Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	9 de septiembre de 2019	No. DE PÁGINAS:	121
ÁREAS TEMÁTICAS:	Talento Humano, Igualdad de Género, Liderazgo		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Techo de cristal, estrategias para la igualdad, liderazgo, empoderamiento femenino, cultura inclusiva, discriminación, barreras, estereotipos, brecha salarial.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>Para el presente trabajo de investigación se documentó la experiencia de varias mujeres líderes que alcanzaron puestos de dirección y toma de decisiones. Se conoció cuáles fueron las estrategias que ellas usaron para llegar al nivel en el que se encuentran en la actualidad y cuáles fueron las barreras de desigualdad de género con las que se toparon en el ámbito laboral. Además, se contestó la duda que se ha tenido presente a lo largo de los años para considerar a mujeres en plazas de trabajos gerenciales referente a si el liderazgo es o no únicamente una habilidad del género masculino. Para finalizar, se presentó una propuesta que podrá ser utilizada libremente por cualquier persona o institución que busque erradicar el Techo de Cristal, donde se presenta cuáles son las estrategias convenientes y fundamentales para empoderar a la población femenina, fomentar la igualdad de género y crear una cultura inclusiva.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-46039682 +593-46038867	E-mail: valerianimbriotis@hotmail.com vale_santos@hotmail.es	
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.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			