



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

MDTH-P-2015-A-2017

# **Revisión teórica de la desigualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral**

**Propuesta de artículo presentado como requisito  
parcial para optar al título de:**

**Magister en Dirección del Talento Humano**

**Por la estudiante:**

**Roxana Del Rocío LEÓN NEVAREZ**

**Bajo la dirección de:**

**Silvia Poveda Cuadrado González**

**Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
Abril de 2017**

## **Revisión teórica de la desigualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral**

Theoretical review of inequality between men and women in the labor market

Roxana Del Rocío LEÓN NEVAREZ

### **Resumen**

La progresiva inserción de la mujer en el mercado laboral ha ganado notoriedad en los fenómenos de estudio. Se ha evidenciado que a pesar de que su participación en cargos de liderazgo es más notoria, continúa siendo un gran desafío. La mujer debe superar retos de diversa índole para llegar a una posición de gestión directiva. A este fenómeno se lo conoce como techo de cristal. El objetivo de esta investigación es evaluar los factores que afectan la participación de las mujeres en puestos de dirección. La metodología que se utilizó fue el método inductivo bajo el enfoque cualitativo con la finalidad de reconocer las principales barreras que afectan la participación de las mujeres en el mercado laboral; es decir que, a través de entrevistas a profundidad a mujeres que ocupan puestos de jefatura se determinaron los factores que promueven el techo de cristal. Como resultado, se encontró que el factor sociocultural y el estereotipo de género son los que más promueven la existencia del techo de cristal en organizaciones del país, aún en el siglo XXI.

**Palabras clave:** desigualdad de género, mujer, gerencia actual, techo de cristal, carrera organizacional

### **Abstract**

The progressive insertion of women in the labor market has gained notoriety in the phenomena of study. It has been shown that the participation of women in leadership positions is no longer something impossible, but it continues to be a great challenge. Women must overcome multifaceted challenges to reach a management position, which are caused by different factors. This phenomenon is known as a glass ceiling. The objective of this research is to evaluate the factors that affect the participation of women in management positions. The methodology used was the inductive method under the qualitative approach in order to recognize the main barriers that affect the participation of women in the labor market, that is to say, through in-depth interviews with women who occupy positions of leadership, the factors that promote the glass ceiling were determined. As a result, it was found that the factors that most affect are the sociocultural factor and the gender stereotype. As a result, it was found that the factors that most affect are the sociocultural factor and the gender stereotype, which highlights the existence of the glass ceiling in organizations in the country, even in the 21st century.

**Keywords:** gender inequality, women, current management, glass ceiling, organizational career

## Introducción

La diferencia de género, lejos de ser un hecho histórico que con el paso del tiempo ha disminuido, continúa siendo una realidad en el siglo XXI. Alrededor del mundo, a partir de ahora muchas mujeres sufren discriminación a causa de su género. De acuerdo con Jauregui de Gainza (1992) “las diferencias naturales marcadas por la fisiología y la anatomía femenina y masculina han sido distorsionadas y dado lugar a discriminaciones sociales que perjudican, marginan y oprimen a la mujer” (p. 241). Desde el principio la mujer era sometida a una relación de dominación y subordinación, donde era excluida del ámbito educativo, político, laboral, cultural, entre otros. Su labor era la de cuidar a su familia, criar a los hijos y administrar el hogar (Barreto, Ryan, & Schmitt, 2008). Recién a mediados del siglo XIX, se empieza a evidenciar la presencia de mujeres en los diferentes

ámbitos gracias a la aparición de movimientos feministas (Bastida, 2007). De acuerdo con García (2016), dos etapas contribuyeron a alcanzar una importante inserción de la mujer en los distintos ámbitos: 1) De 1850 a 1930, y 2) De 1960 a 1980, donde se desarrolló la segunda ola del feminismo.

A medida que se hacía más evidente la desigualdad que sufría la mujer, a nivel internacional se determinó que era necesario establecer un marco jurídico que actuara como promotor de la igualdad (Agut & Martín, 2007). Algunas de estas normativas son: la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la mujer creada en 1946 para promover los derechos de la mujer en los diferentes sectores, la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948 que presenta el principio de no discriminación, La Convención sobre la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer realizada en 1979 que manifiesta

los principios que universalmente fueron aceptados acerca de los derechos de la mujer, entre otros (García A. , 2016). La existencia de la normativa ayudó a que la mujer se sienta en algo más apoyada para seguir adelante. Sin embargo, sigue siendo desvalorizada en determinados aspectos. Por lo tanto, aún se encuentran disparidades por subsanar (UNESCO, 2016).

En América Latina, la brecha de género se ha disminuido considerablemente gracias a reformas institucionales alineadas a la igualdad entre hombres y mujeres, a la implementación de leyes que protegen a la mujer, a la participación en convenios internacionales, cambios en el código civil, incorporación de políticas relacionadas a la equidad de género, entre otros (Agut & Martín, 2007). Como prueba de ello, se evidenció que una transformación del rol de la mujer, dándole paso al mercado laboral. Entre la

década del siglo XX hasta la primera década del siglo XXI se presentó un aumento de más 10% de la participación de la mujer en el mercado laboral, dando como resultado una tasa de partición de 53% (ONU, 2015). No obstante, es importante destacar que las mujeres se encuentran sobrerrepresentadas en área de trabajo subordinadas e incluso segmentos más precarios del mercado laboral. Por tanto, aún existen obstáculos o barreras que impiden que la mujer siga avanzando en la escala jerárquica organizacional, a puestos de mayor responsabilidad y decisión (Bustos, 2014).

Históricamente, en las organizaciones se ha tendido a asignar funciones y papeles diferentes a hombres y mujeres, es decir, se atribuían cargos exclusivos donde las mujeres se podían desempeñar: enfermería, docencia, trabajo social, entre otros (Hornsby, Benson, & Smith, 1987). Fue a partir de la Segunda Guerra Mundial que la mujer

empezó a incorporarse en cargos que se consideraban exclusivamente para el género masculino. Dicha asignación de roles es la que produce expectativas distintas de hombres y mujeres, que van variando en función de la época, el nivel cultural de la sociedad o la edad. Por tanto, la distribución de características entre ambos géneros es considerada como irreal, lo cual explica que con el paso de los años dichas característica, roles o funciones cambien (Muñoz, 1988).

En general, a pesar de que todas las iniciativas y medidas realizadas para combatir la desigualdad de género, sobre todo en el mercado laboral, la mujer sigue siendo víctima de barrera sutiles que le impiden escalar a cargos de alta dirección. Así, a pesar de lograr insertarse en el ámbito laboral, existen signos de exclusión manifestados en su mayoría por los hombres. Este fenómeno es conocido como “techo de cristal”, el cual caracteriza un límite invisible en la

carrera profesional de las mujeres que frena su ascenso a cargo de más alto nivel organizacional (Bustos, 2014).

Durante los últimos años la mujer ha participado más en el mercado laboral, cuya intervención es cada vez más activa lo que ha logrado a posicionarla en cargos gerenciales. No obstante, la participación de la mujer en cargos directivos se observa muy limitada, pues no todas cuentan con la oportunidad de ascender a los cargos gerenciales (López, Gómez, & Betancourt, 2011). Por tanto, el objetivo de esta investigación es evaluar los factores que afectan la participación de las mujeres en puestos de dirección a través de entrevistas a mujeres que ocupan cargos de Jefatura en empresas de la Provincia del Guayas. Para ello, se han determinado los siguientes objetivos específicos: (a) reconocer las principales barreras que afectan la participación de las mujeres en el mercado laboral, (b) evaluar el impacto de la brecha de género

en los puestos de dirección, y (c) analizar el marco teórico de diferentes estudios sobre la situación de la mujer en el mercado laboral y en cargos de liderazgo.

## **Revisión literaria**

### *Techo de Cristal*

Este término se lo relaciona con la escasa representación de mujeres en los altos mandos organizacionales (Glass & Cook, 2016). Constituye una metáfora sociopolítica peyorativa, que alude a una barrera transparente e impenetrable que impide a las mujeres preparadas posicionarse en cargos gerenciales, pues argumenta que existen diferencias de atributos entre hombres y mujeres en los niveles más altos de gestión administrativa (Lathabhavan & Arasu Balasubramanian, 2017). La palabra *techo* implica que la mujer, a medida que va escalando cargos más altos, solo podrá avanzar hasta un determinado límite.

Mientras que la palabra *crystal* hace referencia a lo transparente y sutiles que son las barreras que determinan el techo o límite, las cuales no son fáciles de detectar, incluso no son formales como son lo son el nivel de educación o los años de experiencia.

El término “techo de cristal” surgió en la década de los 80s. De acuerdo con Frankiel (1984), la frase fue documentado por primera vez en 1984 por el editor Gay Bryan (citado en Barreto, Ryan, & Schmitt, 2008). Sin embargo, comenzó a ser más pronunciado a partir del año 1986, luego de ser empleado en un título de un artículo de la revista Wall Street (Pai & Vaidya, 2009). Desde entonces este problema ha crecido por décadas, siendo este término muy familiar en el ámbito gerencial.

En 1991, el Departamento de Trabajo de Estados Unidos definió el techo de cristal como el conjunto de obstáculos artificiales basados en sesgos

de actitud u organizativos que imposibilitan que las personas calificadas, en especial a las mujeres, avancen en una organización (U. S. Department of Labor, 1991). De acuerdo con el diccionario de Cambridge, el techo de cristal es un límite no oficial que impide avanzar a una posición superior en una empresa (Cambridge, 2018); es decir, la persona llega a un punto donde no puede seguir creciendo jerárquicamente en su carrera profesional; situación causada por barreras invisibles, pero a su vez real.

Existen diversas teorías que intentan explicar el fenómeno del “techo de cristal”. Una de ellas es la Teoría del Capital Humano. La cual atribuye que este fenómeno es causado por la falta de inversión en educación, adquisición de nuevos conocimientos y experiencia en la mujer; lo cual la coloca en desventaja (Becker, 1983). Por otro lado, la Teoría de Contacto Social, presentada por Kanter (1977), indica que existen cuadros de

gestión muy sesgados sexualmente en el ámbito organizacional, es decir existe un grupo mayoritario (hombres) y un grupo minoritario (mujeres), donde éste último se encuentra en desventaja ya que el grupo mayoritario puede exagerar las diferencias entre ambos, y estereotipar los comportamientos sociales del grupo minoritario. Por tanto, el grupo minoritario tiende a ser excluido socialmente, o éste debe esforzarse aún para que su desempeño cumpla con las expectativas de su rol y sea reconocido. No obstante, si existiesen cuadros de gestión un poco más equilibrados, el grupo minoritario podría impactar en la cultura del grupo, de manera que puedan tener más oportunidades (Rosabeth, 1977; Dreher, 2003).

El techo de cristal también ha sido abordado bajo la Teoría del Déficit de Capital Social presentada por Tharenou (1999). Esta teoría explica que este fenómeno es causado la carencia de

apoyo, exclusión o falta de las redes sociales pertinentes y estereotipos que las catalogan como inadecuadas.

#### *Factores que causan el techo de cristal*

Los estudios acerca de los factores que promueven o conforman las barreras que impiden acceder a las mujeres a cargos de liderazgo han sido de gran interés para investigadores del ámbito organizacional, académico y social. Durante los últimos años se han planteado diferentes factores que causan el techo de cristal a fin de intentar comprender la vaguedad de su definición (Chisholm-Burns, Spivey, Hagemann, & Josephson, 2017). Es común encontrar en las palabras “calificado” y “artificial” en las definiciones de techo de cristal. Las cuales están expuestas a la interpretación a favor o en contra del mismo. Es ahí donde genera incertidumbre, pues lo que se entienda por dichos términos se modificará según la organización. Por

ejemplo, una empresa basará la promoción de cargo en función de la “calidad” del trabajo, pero puede que los estándares utilizados varíen entre las organizaciones (Barreto, Ryan, & Schmitt, 2008).

De este modo se aprecia que una persona no obtenga el ascenso que aspira en una empresa, pero que son designadas para el cargo que espera en otra empresa. Esta inconsecuencia estructural provoca que sea complejo comparar las prácticas organizacionales. Por tanto, hoy en día el techo de cristal continúa siendo un fenómeno ambiguo, pues científicamente es inestable (Dowling, 2017).

No obstante, se puede recopilar de los estudios más relevantes, los factores que los autores analizaron y que motivan el techo de cristal en una empresa, los cuales se mostrarán a continuación.

Tabla 1

*Factores que causan el techo de cristal*

<b>Autores</b>	<b>Factores</b>
Bradley (1993)	Creencias o suposiciones culturales, estereotipos culturales, costumbres, paradigmas sobre la mujer.
Lipovetsky (1999) Tharenou (1999)	Carencia de apoyo, falta de conocimientos, experiencia y habilidades pertinentes, carencia de redes relevantes, cultura organizacional, constructos sociales masculinos, estereotipos de género, cultura social andrógena.
Heilman (2001) Schein (2001)	La ambición, competitividad, responsabilidad de los deseos, habilidad en asuntos comerciales, la menor formación, falta de conocimiento y experiencia.
Burgess (2003), Cuadrado (2004) y González (2004)	Diferencias biológicas, el rol materno, estructuras sociales y políticas, actitudes, aptitudes hacia su trabajo, Creencias religiosas, sexo, raza, clase social
Agut & Martín, (2007) y Antúnez (2008)	Estructura y políticas organizacionales, procedimientos de contratación y salario.
Rodríguez (2009)	Cultura basada en la experiencia de lo masculino.

Mun (2010)	Salarios, jornadas de trabajo, crecimiento profesional, políticas organizacionales.
López, Gómez y Betancourt (2011)	Factores externos como conflictos familiares, inestabilidad entre el trabajo y la familia, y la descripción del plan de carrera desincentivan la participación de la mujer en cargos directivos.
Salem, Rafiq y Yusaf (2017)	La formación, el desarrollo y la actitud estereotipada hacia las mujeres promueven el techo de cristal.

**Fuente:** (Bradley, 1993; Lipovetsky, 1999; Tharenou, 1999; Heilman, 2001; Schein, 2001; Burgess, 2003; Cuadrado, 2004; González, 2004; Agut & Martín, 2007; Antúnez, 2008; Rodríguez, 2009; Mun, 2010; López, Gómez y Betancourt, 2011; y Salem, Rafiq y Yusaf, 2017)

En este estudio se utilizó los factores mencionados anteriormente para englobarlos en cinco principales. Estos son: (a) Factor cultural y social; (b) cultura organizacional; (c) estereotipo de género; (d) políticas del lugar de trabajo; y; (e) discriminación en nombramientos de trabajo.

### *Factor cultural y social*

Según Birikti (2014), la cultura es un conjunto de valores u creencias de un grupo de personas que establece patrones de comportamiento. Sin embargo, para Antonio Izquierdo (2010), es un medio colectivo que construye modelos de control en el entorno. Por lo tanto, la cultura es una herramienta que contribuye a la validación de acciones aceptables que afecta a terceros y que están conectadas a la identidad de las personas (Agut & Martín, 2007). No obstante, los marcos culturales no siempre son impuestos por la sociedad, sino que también están sujetos a manipulación e interpretación desde varias perspectivas (Bastida, 2007).

De acuerdo con Bradley (1993), durante el siglo XX las creencias o suposiciones en las organizaciones eran que una mujer se debería jubilar después del matrimonio, esto se debe a paradigmas o estereotipos establecidos por la cultura. De la misma manera, las

suposiciones culturales hacen referencia al trato diferente de los hombres y las mujeres en distintos tipos de trabajo (Birikti, 2014). Endale (2014), estableció que países que pertenecen a los continentes de África, América y Asia consideran que la mujeres tienen un estatus bajo en la sociedad. Asimismo, Mbugua (2007), realizó un estudio, en donde determinó que los grupos étnicos no consideran influyente la toma de decisiones del género femenino.

Las costumbres juegan un papel relevante en la discriminación de la mujer dentro del ámbito laboral debido a que el hombre es considerado un ser supremo, responsable de la producción y de las obligaciones familiares (Abravanel & Villamizar, 1992). Sin embargo, con el transcurso de los años, la cultura ha progresado y notables cambios se han dado en beneficio de la mujer en relación con su libertad en el ámbito educativo, político y empresarial (Barret & Morris,

1993). Por lo tanto, es importante considerar que la cultura es un factor relevante que puede contribuir a la participación activa de la mujer. De la misma manera, la educación ha favorecido el desarrollo del papel de mujer en la sociedad por medio de la realización de proyectos que fortalecen su experiencia profesional (Birikti, 2014).

Por otra parte, según Cuvi (2006), una sociedad libre no esclaviza, no oprime, descarta la ignorancia con la finalidad de que la verdad moral presida las acciones. Por lo tanto, el aspecto social puede ser interpretado como un factor multidimensional que es construido de manera empírica y que descubre las diferencias del universo (Benedicta, Lipsey, Sintim, Sarpong, & Darkwa, 2014). De acuerdo con Bravo (1998), el hombre tiene una imagen objetiva y universal que es dominada por la ciencia y el conocimiento, mientras que la mujer tiene una imagen subjetiva e individual,

influenciada por el sentimiento. No obstante, los movimientos feministas han roto esos paradigmas y barreras que impiden que la mujer desempeñe un fuerte papel en la sociedad (Agut & Martín, 2007).

De la misma manera, el acceso a la educación y los cambios en el aspecto laboral han contribuido a la mejora en los puestos de trabajo para las mujeres. Por lo tanto, los factores culturales y sociales han generado patrones de comportamiento que cohesionan a la sociedad (Birikti, 2014). De acuerdo con Bravo (1998), estos factores son considerados sistemas de necesidades que tienen una fuerte lucha en contra de los grupos sociales, en donde, la finalidad es conseguir una liberación económica y política para las personas. Por lo tanto, es imprescindible considerar que esas necesidades permiten una participación activa de la mujer con el objetivo de obtener mejoras en beneficio de la

sociedad. Por lo tanto, una inclusión social estimula la armonía, solidaridad en comparación a las estructuras que predominaban en los siglos pasados (Cárdenas, 2016).

### *Políticas de lugar de trabajo*

Es importante considerar que las mujeres tienen diferentes funciones biológicas que los hombres, sin embargo, no determina su comportamiento. Según Antúnez (2008), las diferencias biológicas se convierten en desigualdades sociales debido a diversos factores, símbolos, normas que la sociedad establece por las diferencias de sexo y género entre hombres y mujeres (González S. , 2004). De la misma manera, a través de las estructuras sociales y políticas, se determinan diferentes funciones, tareas, roles, y responsabilidades para hombres y mujeres. Por lo tanto, se produce una división del espacio en el lugar de trabajo debido a que naturalizan estas diferencias

biológicas y las asocian con determinadas características que da lugar a una forma sistemática de discriminación indirecta hacia las mujeres (Burgess, 2003; González S. , 2004)

Las políticas de trabajo están diseñadas con la finalidad de fomentar la igualdad de género. Sin embargo, los empleadores tienen ideas firmes y claras sobre la falta de disponibilidad de las mujeres en ciertas situaciones que afectan su trabajo, es decir, ausencia por malestares u enfermedades o no disposición debido a responsabilidades familiares. No obstante, es imprescindible una política de igualdad de derechos y oportunidades en una compañía, con la finalidad de controlar o disminuir la ausencia en el trabajo. De acuerdo con Mbugua (2007), el embarazo es un problema laboral debido a que es imposible separar el embarazo de las obligaciones familiares. Por otro lado, las suposiciones de los empleadores

establecen que las mujeres renunciarán cuando sean madres, por lo tanto evitan el contrato de mujeres embarazadas (Antúñez, 2008).

Del mismo modo, el empleador considera que estas situaciones representan inconvenientes y costos para la empresa debido a que la ley y las Organizaciones Internacionales protegen a las mujeres embarazadas. Según el artículo 8 del código de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se prohíbe que el empleador despida a una mujer embarazada, después de su reintegración al lugar de trabajo durante un periodo determinado por la Ley Nacional (Organización Internacional del Trabajo, 2017). Asimismo, la ley garantiza que la mujer retornará al mismo puesto o a un puesto relacionado con el mismo salario, al terminar el permiso o licencia por maternidad (Organización Internacional del Trabajo, 2017).

Según Hays & Morrow (2013), la mayor parte de las mujeres dan a conocer dificultades representativas cuando retornan a su lugar de trabajo debido a la ausencia de políticas de apoyo relacionadas con el cuidado de los niños y a la flexibilidad en los horarios de trabajo. Por lo tanto, según OIT (2014), las políticas en el lugar de trabajo deben contribuir a que no existan carencias de normativas para garantizar oportunidades y resultados igualitarios. Asimismo, a que los procedimientos de contratación y subvención sean justos y equivalentes, por lo que es relevante la realización de un análisis de impacto de género en el diseño de las políticas. De la misma manera, según Mun (2010), es imprescindible la implementación de un sistema de orientación, formación e intermediación para la creación de las políticas de trabajo.

Dentro de las políticas de trabajo, el factor salario es relevante

debido a la brecha existente entre el salario de un hombre y el de una mujer (Antúnez, 2008). De acuerdo, en América Latina y el Caribe, el sueldo de los hombres es mayor que el de las mujeres, independientemente del nivel de educación, edad, entre otros (Cuvi, 2006). Esta brecha de los ingresos varía dependiendo del país y de la edad. La remuneración se relaciona al trato que recibe el trabajador. Por lo tanto, es significativo la aplicación de una política de igualdad de trabajo que contribuya a la oportunidad, para que de esa manera, la cultura de igualdad de género sea unánime en una sociedad (Endale, 2014).

### *Discriminación en nombramientos de trabajo*

Según Hays y Morrow (2013), el término discriminación puede ser conceptualizado de diversas maneras, sin embargo, la definición más común está relacionada con las decisiones tomadas en

base a la percepción descriptiva de una persona. En el aspecto laboral, la discriminación consiste en otorgar a una persona un trato desfavorable y diferente debido a criterios como: creencias religiosas, sexo, raza, clase social, sin considerar aspectos significativos que califiquen a la persona para un mérito. Asimismo, en el ámbito laboral se puede relacionar de diferentes maneras como: las promociones, beneficios o nombramientos (González S. , 2004).

En el mundo laboral, las diferencias de género han sido persistentes con el transcurso del tiempo (Othman & Othman, 2015). Por otro lado, es importante considerar que estas decisiones tomadas en base al género son ilegales de acuerdo a las Leyes Federales y a los Organismos Internacionales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) por medio de la entidad ONU-Mujeres que se dedica a proteger la igualdad de género de las mujeres debido

al carecimiento a empleos decentes y a diferencias salariales (ONU, 2015). Del mismo modo, organizaciones internacionales como: la Asociación para los Derechos de la Mujer y el Desarrollo (AIWD), Caribbean Association for Feminist Research and Action (CAFRA), entre otras, protegen el derecho de las mujeres en relación a las diferencias de género (Cárdenas, 2016).

En Ecuador, el artículo 33 de la Constitución de la República establece que el Estado garantizará la dignidad, vida decorosa, remuneración justa, desempeño de las personas trabajadoras (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008). Por lo tanto, las leyes y organismos protegen a la mujer de todo tipo de discriminación laboral relacionado al nombramiento y salarios, sin embargo, la situación es diferente. Según un estudio realizado por la consultora IPSOS, el 65% de las empresas ecuatorianas no tienen políticas que promueven la

participación de las mujeres para puestos gerenciales debido a la subestimación de que las mujeres pueden ocupar cargos en donde se lleven responsabilidad de control. De la misma manera, solamente el 11% de los directorios empresariales son ocupados por mujeres ecuatorianas (Revista Líderes, 2016).

Los estudios de Barret & Morris (1993), Crosby (1984), y Welle & Heilman (2010) demostraron que mujeres no reconocen el impacto y las formas en que la discriminación de género ha afectado su ascenso laboral y experiencia profesional. En otras palabras, asumen la responsabilidad y aceptación de recibir menos recursos que los hombres. Por otro lado, Zaiton y Nooraini (2015), manifestaron que las mujeres tienen la necesidad de conocer y comprender las razones de la existencia de la discriminación en el salario y nombramientos de trabajo. Adicional, consideraron la igualdad de los derechos

en el empleo con la finalidad de evitar la discriminación. Mun (2010), concluyó en su estudio realizado en Japón que las mujeres sufren discriminación por los malos salarios, largas jornadas de trabajo y un lento crecimiento profesional, en comparación a los hombres.

Burgess (2003) determinó que las mujeres son consideradas de bajo estatus para ocupar un puesto gerencial por las actitudes y aptitudes hacia su trabajo. Por otro lado, Chartered Institute of Personal Development (CIPD) demostró que 7 de cada 10 mujeres sufren discriminación en relación a salarios, nombramientos y jornada laborales. La etapa de embarazo es en donde es mayor este fenómeno, por lo que se detalló que 1 de cada 9 mamás son forzadas a dejar su trabajo (2016). De la misma manera, Sadaquat y Sheikh (2010) , manifestaron que las posibilidades de que la mujer tenga un cargo gerencial acompañado de un alto salario son limitadas y lentas. La mayoría

de las mujeres ocupan posiciones bajas o medias debido a la discriminación de género.

### *Estereotipo de género*

Los estereotipos de género son creencias sociales que enmarcan determinadas características a hombres y mujeres (González A. , 2015). A nivel mundial, y a lo largo de la historia, una de las barreras más importantes para que las mujeres logren posesionarse en cargos directivos es el estereotipo de relacionar la dirección con el género masculino (Schein V. , 1973; Eagly & Karau, 2002). Diversos estudios indican que entre las causas que explican el limitado acceso de la mujer en puestos de decisión es que éstas no poseen determinadas características que se alinean a rasgos y motivaciones necesarios para el cargo. Siendo así infravaloradas las capacidades de las mujeres en puesto de liderazgo y alta calificación por causa de estereotipos

desafortunados (Cuadrado, Navas, & Molero, 2004; Quiles, y otros, 2008).

Este fenómeno fue denominando como “*think management-think male*” (Schein V. , 1973; García, Cuadrado, & Molero, 2012). El estereotipo de género se ha presentado como un condicionante y un sesgo al momento de la selección o contratación en puestos de trabajo de decisión, generando desigualdad entre hombres y mujeres (Lindsay, 1993). Las características de un gerente exitoso varían de un país a otro; sin embargo, suelen ser más privilegiadas aquellas que se perciben más en los hombres (Izraeli & Adler, 1994; Paustian-Underdahl , Slattery, & Woehr, 2014).

Existen características como estereotipo gerencial internacional para las gestiones de un gerente, las cuales son más “propensas” a encontrarse en hombres que en mujeres: capacidad de liderazgo, la ambición, la competitividad, la responsabilidad de los deseos, la

habilidad en asuntos comerciales, el ser competente y la capacidad analítica. (Heilman, Block, Martell, & Simon, 1989; Schein V. , 2001). A nivel internacional muchos hombres que ocupan cargos de gerentes o altos mandos de liderazgo tienden a ver a las mujeres con menos posibilidad de poseer dichas características, lo cual coloca en dificultades a las mujeres para ingresar a puestos gerenciales (Delgado & Rondón, 2013).

Uno de los estereotipos sociales más mencionados es el rol materno. Estudios mencionan que esto constituye una ventaja como desventaja. Se dice la mujer presenta ciertas actitudes y aptitudes diferenciados con respecto al hombre en las relaciones interpersonales, procedente de su maternidad (Agut & Martín, 2007). Así mismo, investigaciones exponen otros dos rasgos que se presentan constantemente en la forma de liderazgo del género femenino:

rasgos expresivos-comunales y valores colectivistas; los cuales son completamente opuestos a los que poseen el género masculino: instrumentales-agentes e intereses individualistas (Cuadrado, 2004).

En América Latina cada vez más se presenta la participación de la mujer en cargos de liderazgo; sin embargo, ello no quiere decir que no sigan afrontando barreras discriminatorias como los son los estereotipos de género. La realidad es que mientras más alto sea el cargo directivo, más difícil es para la mujer ascender (Delgado & Rondón, 2013).

A partir del año 1950, el rol profesional de la mujer dio un giro, dando lugar a la “revolución silenciosa de la mujer” (Delgado & Rondón, 2013); es decir, una mayor incorporación al mercado laboral. De acuerdo con Debeljuh y Las Heras (2010), en 1970 en América Latina sólo el 22% de las mujeres trabajaban. En el caso de

Ecuador un estudio documentó que en 2005 la presencia de las mujeres en cargos de liderazgo en empresas del sector privado era: menos del 5% en cargos de presidente/vice-presidente en la jerarquía corporativa; el 20% ocupaba el cargo de directora o gerente, y aproximadamente el 38% ocupaba el cargo de jefas de área/departamento (Maxfield, 2005). Al 2103, se presenta un 39,7% de mujeres como gerentes de empresas (Ferdman, 2015). Esto se explica en que las mujeres que poseen cargos de liderazgo muestran una preferencia por rasgos (instrumentales) y valores (individualistas) estereotípicamente masculinos o los adquieren al momento de obtener el cargo a fin de ser líderes exitosas; es decir, las mujeres líderes tienden a ser más masculinas (Cuadrado, Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes, 2004).

### *Cultura organizacional*

De acuerdo con Abravanel y Villamar (1992), la cultura organizacional es un contexto dinámico pues “se constituye con percepciones del mundo y productos simbólicos” (pág. 15). A esto Pintado y Sánchez (2013) añadieron que ésta se concreta en el comportamiento de todos sus miembros, lo que está relacionado con la Teoría de Edgar Schein (1988), que define la cultura organizacional como el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias; que se presentan inconscientemente al resolver conflictos de integración interna y de subsistencia externa. Es decir, que los miembros de la organización desarrollan un modelo para ir aprendiendo a cómo superar sus obstáculos de adaptación, y durante la creación de este modelo van instaurando conductas y valores que son expresiones derivadas de la naturaleza cultural. Por ejemplo, van creando “criterios para la

inclusión y exclusión, poder y jerarquía” (Pedraza, Obispo, Vásquez, & Gómez, 2015, pág. 18). Históricamente, es conocido que la sociedad ha creado una cultura de acuerdo a la experiencia de lo masculino, colocando en desventaja a las mujeres en diferentes ámbitos (Rodríguez, 2009). La cultura organizacional se deriva de la esencia cultural, de ahí el origen de la desigualdad de género dentro de las organizaciones.

Hoy en día, a pesar de que las desigualdades han disminuido, en el ámbito laboral dichas diferencias continúan manifestándose sutilmente (Cuevas, Arango, & Zambrano, 2016). A nivel general, se puede evidenciar los obstáculos que presentan las mujeres en Ecuador al participar de la población económicamente activa con la tasa de empleo adecuado. A finales del mes de diciembre de 2017, la tasa de empleo adecuado para las mujeres se ubicó en

32,4%; mientras que para los hombres fue de 49,5%. La diferencia de 17,1%, a favor de los hombres, estadísticamente es significativa (INEC, 2017). Así mismo, bajo la perspectiva del desempleo se observa que en el país la mujer tiene una posición desventajada. A diciembre de 2017 la tasa de desempleo para las mujeres fue del 6%, mientras que para los hombres fue de 3,6%; dicha diferencia de 2,4% estadísticamente sí es significativa (INEC, 2017). Esto demuestra la disparidad que existe en las empresas, y pone de evidencia la existencia de una cultura organizacional en su mayoría masculinizada.

De acuerdo con Lipovetsky (1999), la cultura organizacional puede generar miedo en la mujer para alcanzar puestos directivos, convirtiéndose en una barrera psicológica. Cuando en la empresa existe una cultura que posee enraizados constructos sociales masculinos, puede generarse un desánimo

social implícito hacia la mujer a imponerse a la escena pública de obtener un cargo directivo. A causa de ello, se produce una inercia dentro de la empresa, como una fuerza que impone límites sutiles que paran la participación equitativa de la mujer en el ambiente laboral. Esta situación Tharenou (1999) la abordó bajo la Teoría del Déficit de Capital Social, pues él indicó que las barreras que impiden el acceso de la mujer a puestos de liderazgo son causadas por la carencia de apoyo, exclusión o falta de las redes sociales pertinentes y estereotipos que las catalogan como inadecuadas.

De esta forma se observa que, si bien las mujeres han logrado insertarse en el mundo laboral, existe una mayor presencia de éstas en sectores económicamente menos valorados (por ejemplo el sector de servicios, el subsector comercial) y con profesiones que son consideradas de apoyo: trabajo social,

marketing, enseñanza, enfermería, etc. (Bastida, 2007; Clancy, 2007; Barreto, Ryan, & Schmitt, 2008).

En una organización, se consideran la experiencia y el conocimiento para la promoción a cargos de toma de decisiones. Durante el siglo XIX y XX, se “justificaba” la escasa presencia de la mujer en puestos directivos por su menor formación (Abravanel & Villamizar, 1992), lo cual a su vez causaba la falta de experiencia. De acuerdo con Tharenou (1999), esto corresponde a la Teoría del Déficit del Capital Humano, la cual indica que las mujeres no poseen los conocimientos necesarios, habilidades y experiencia pertinentes para avanzar hacia la cima de las organizaciones.

Sin embargo, hoy en día dichas barreras se están desplazando, pues la mujer en temas de formación ha llegado a igualar e incluso a superar a los hombres. Pero, a pesar de que la mujer ha superado

el obstáculo formativo y ha desarrollado habilidades y competencias relativas a cargos de altos mandos, esa barrera se ha desplazado a atributos asociados al rol masculino; ya que aún permanece arraigada una cultura organizacional donde predominan valores y creencias estereotipadas de género (Diez, 2016).

Otros de los factores que inciden en la cultura organizacional son: la estructura y las políticas. Dichos factores están diseñados para considerar el rango de edad entre 30 y 40 años como relevante para el desarrollo de una carrera profesional directiva. Sin embargo, esto está relacionado con las creencias estereotipadas de género, pues se exige a la persona una gran dedicación para poder lograr cargos de responsabilidad. Y para la mujer normalmente esa es la etapa en donde se requiere una mayor dedicación a los hijos e incluso es considerada como madre potencia. Por tanto, se tiende a brindarle menos oportunidades que al

hombre para avanzar profesionalmente o a ser marginada de determinadas funciones o tareas que favorezcan el acceso a cargos directivos (Agut & Martín, 2007).

De acuerdo con Morelos y Fontano (2014), el liderazgo también constituye uno de los factores que incide en la cultura organizacional. Para dichos autores, el liderazgo empresarial hace referencia a una autoridad informal para direccionar personas, a fin de afrontar las necesidades de cambio a través del trabajo en equipo, la motivación y haciendo hincapié en recursos emocionales y espirituales. Éste es considerado clave para lograr un liderazgo efectivo, es por ello que las diferencias de género tienden a ser involucradas, pues varía según los patrones de conducta de la persona considerada líder.

De acuerdo a diferentes estudios, no existen diferencias significativas entre

el liderazgo femenino y el masculino (Komives, 1991; Maher, 1997; López & Del Olmo, 1999; Van Engen, Van Der Leeden, & Willemsen, 2001). Incluso, diferentes resultados señalan que la mujer posee un liderazgo democrático, transformacional (liderazgo carismático, proporciona retos y oportunidad) y más comprometido a la recompensa contingente (inventivo a través del reconocimiento de logros). Mientras que el liderazgo masculino tiende a ser un liderazgo transaccional (intercambio de recompensas relacionadas a acciones), más autocrático o directivo y “laissez faire” (Lupano, 2011). No obstante, a pesar de que estudios meta-analíticos demuestran que las mujeres poseen un liderazgo altamente efectivo, pocas logran posicionarse en cargos de liderazgo. Por lo cual, el estilo de liderazgo no explica en su totalidad el por qué las mujeres no alcanzan puestos directivos (Lupano, 2011).

## **Metodología**

En el presente estudio se utilizó el método inductivo bajo un enfoque cualitativo debido a que se aplicó entrevistas presenciales de preguntas de opción múltiple y abiertas a cuatro mujeres que ocupan puestos de jefatura en empresas de la provincia del Guayas, con la finalidad de conocer cuáles son los factores que afectan la participación de las mujeres en puestos de dirección. Para ello, se identificó cinco factores principales: (a) social y cultural, (b) cultura organizacional, (c) estereotipo de género, (d) políticas de lugar de trabajo, y; (d) discriminación en nombramientos de trabajo.

El propósito es reconocer las principales barreras que afectan la participación de las mujeres en el mercado laboral, y a su vez evaluar el impacto de la brecha de género en la posición de gestión.

## **Resultados**

Las mujeres entrevistadas han laborado en promedio aproximadamente 5 años en sus trabajos actuales, ocupando puestos de jefatura o de responsabilidad en diferentes áreas. En las empresas donde se evidencia una importante participación de mujeres en cargos de mandos medios laboran; sin embargo, se observa que el número de mujeres en puestos de dirección o gerenciales es menor en comparación con los hombres (Flores, 2018; Moreira, 2018; Montalvo, 2018; Solórzano, 2018).

Del mismo modo, indicaron que el aspecto sociocultural es una de las principales razones por la que existe esta brecha de género en puestos gerenciales (Flores, 2018; Moreira, 2018; Montalvo, 2018; Solórzano, 2018). Asimismo, manifestaron que las mujeres son consideradas como el género “débil”, es decir, que deben sujetarse a las decisiones de los hombres, lo que impide su

crecimiento profesional en niveles altos de gestión administrativa.

Del mismo modo, expresaron que se puede evidenciar la discriminación en nombramientos de trabajo debido a los estereotipos sociales como el rol materno; estos estereotipos enmarcan determinadas perspectivas de que las mujeres no están al mismo nivel que los hombres (Flores, 2018; Moreira, 2018). El empleador considera que estas situaciones representan costos para la empresa, debido a que la ley resguarda a las mujeres embarazadas.

Solórzano (2018) mencionó que existen puestos de trabajos que son categorizados para ser ocupados únicamente por hombres; pues al ser el estereotipo de género influenciado por el aspecto sociocultural, se vive pensando de que hay determinadas actividades que sólo pueden ser realizadas por mujeres y otras que sólo pueden ejecutadas por los

hombres; esto a pesar de que es reconocido a nivel mundial que ambos géneros están en igualdad de condiciones. Es por ello que la discriminación se presenta sutilmente, como buscando que “no se note tanto” (Montalvo, 2018).

Se manifestó que la brecha de género no tiene impacto en el liderazgo, esto quiere decir, que el liderazgo es congruente sea el género al que se le atribuye, esto se refiere a que las mujeres trabajan bajo estilos más democráticos, mientras que los hombres tienen un estilo de liderazgo directo y de control (Flores, 2018; Moreira, 2018; Montalvo, 2018; Solórzano, 2018).

Por un lado, Flores (2018) y Moreira (2018), reconocieron que las empresas sí apoyan el crecimiento de las mujeres en puestos de dirección, siempre y cuando, la persona demuestre sus capacidades y los líderes den a conocer las oportunidades de crecimiento.

Mientras que Solórzano (2018) y Montalvo (2018) mencionaron que la compañía no impulsa y apoya el crecimiento de las mujeres para puestos de dirección. Que ello depende netamente de quién esté liderando en la empresa. Puede ser que el departamento de Recursos Humanos intente buscar un equilibrio en temas el género, pero esto se evidencia más en mandos medios que altos.

Las personas entrevistadas consideraron que el factor cultural y social y el de estereotipo de género son los factores que tienen un mayor impacto y afectan en la participación de las mujeres en puestos de dirección.

Del mismo modo, expresaron que los puestos de jefatura en el área comercial, administrativo y de marketing/*trade marketing*, son ocupados en su mayoría por mujeres (Flores, 2018;

Moreira, 2018; Montalvo, 2018; Solórzano, 2018).

Por último, consideraron que el número de mujeres aumentaría si cambia la perspectiva sociocultural, rompiendo estereotipos de género, brindando mayores oportunidades de crecimiento en puestos de dirección, inculcando la equidad de género y motivando a las mujeres a demostrar su actitud de decisión y a aceptar sin temor nuevos retos. (Flores, 2018; Moreira, 2018).

## **Conclusiones**

La desigualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral ha disminuido considerablemente con el paso del tiempo, pero continúa presentándose de manera muy sutil. Aún en el siglo XXI, a pesar de que la mujer ha alcanzado importantes logros en el ámbito empresarial, cultural, social, tecnológico, científico, académico, entre otros, continúa lidiando con barreras que

limitan su posicionamiento en cargos directivos (Cárdenas, 2016).

Esta investigación pone en evidencia que en las organizaciones ecuatorianas el techo de cristal existe. Los obstáculos que las mujeres deben superar para poder avanzar en su carrera profesional y llegar a cargos directivos efectivamente son reales; pero son invisibles, informales e incluso ilegítimos. Los que lideran en el directorio (en su mayoría hombres) buscan que dicha discriminación “no se note tanto”, e intentan compensarlo equiparando el tema de género sólo hasta mandos medios (Montalvo, 2018). Efectivamente, los resultados concuerdan con la teoría de la que las suposiciones culturales hacen referencia al trato diferente de los hombres y las mujeres en distintos tipos de trabajo (Birikti, 2014).

Por medio de esta investigación se evaluó que los factores que más afectan la

participación de las mujeres en puestos de dirección son: 1) Factor cultural y social, y 2) Estereotipo de género. A pesar de los movimientos feministas y de la promulgación de leyes a favor de la equidad de género, la cultura patriarcal sigue enraizada en nuestro país. Esta cultura se encubre en los estereotipos de género, que establecen características que se alinean a rasgos y motivaciones necesarios para el cargo, lo cual sesga la selección a un determinado género. Esto conlleva a que la mujer tienda a adaptarse a rasgos y valores estereotípicamente masculinos o los adquieren al momento de obtener el cargo; es decir, tienden a ser “más masculinas” para lograr llegar a puestos de dirección.

Por otro lado, se determinó que la brecha de género en los puestos de dirección no impacta en el liderazgo de la mujer. De acuerdo con la teoría, el liderazgo empresarial hace referencia a

una autoridad informal para direccionar personas (Morelos & Fontalvo, 2014); ello explica que la mujer se desenvuelva muchas veces como líder a pesar de que no ha sido designada a un cargo directivo. Incluso, diversos estudios manifiestan que no existen diferencias significativas entre el liderazgo femenino y el masculino (Komives, 1991; Maher, 1997; López & Del Olmo, 1999; Van Engen, Van Der Leeden, & Willemsen, 2001). Por lo cual, el estilo de liderazgo no explica en su totalidad el por qué las mujeres no alcanzan puestos de altos mandos (Lupano, 2011).

En este estudio se han considerado 5 factores que constituyen una barrera para la promoción de mujeres a cargos de altos mandos. No mide todas las barreras que pueden afectar y yace sobre opiniones de mujeres que ocupan cargos de medio mando. En consecuencia, puede llegar a considerarse que, sin la medición

de todas las barreras para la promoción de mujeres, no se puede establecer una interpretación sólida que explique el techo de cristal en su totalidad. Es decir, este trabajo provee una revisión de la evidencia empírica, exponiendo el techo de cristal a través de explicaciones estructurales.

Considerando que en las ciencias sociales no existe una teoría de generalidad (Ballester & Colom, 2005), se propone que el techo de cristal debe ser explicado en cada caso particular; pues no todas las organizaciones presentan las mismas políticas o cultura organizacional, puede que en unas organizaciones el techo de cristal sea más fuerte de derribar que en otras. Por ejemplo, una organización puede tener una definición de empleado calificado para un determinado cargo diferente a la de otra organización, a pesar de que sean de mismo giro de negocio.

## Referencias bibliográficas

- Abravanel, H., & Villamizar, J. (1992). *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis.
- Agut, S., & Martín, P. (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes de Psicología*, 201-214.
- Antúnez, C. (2008). Políticas y programas de género en el ámbito laboral: creación de la Coordinación de Equidad de Género e Igualdad de Oportunidades en el Trabajo. *Coordinación de Equidad de Género e Igualdad de Oportunidades en el Trabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social*. , 217-222.
- Ballester, L., & Colom, A. (2005). El concepto de explicación en las ciencias sociales. *Papers 77*, 181-204.
- Barret, G., & Morris, S. (1993). The American Psychological Association's amicus curiae brief in Price Waterhouse v. Hopkins: The values of science versus the values of the law. *Law and Human Behavior*, 201-215.
- Barreto, M., Ryan, M., & Schmitt, M. (2008). Introduction: is the glass ceiling still relevant in the 21st century? 3-18.
- Bastida, M. (2007). Una nueva barrera de cristal. *Capital Humano*, 68-76.
- Becker, G. (1983). *El capital humano* (Segunda ed.). Madrid: Alianza Editorial.
- Benedicta, H., Lipsey, S., Sintim, G., Sarpong, E., & Darkwa, A. (2014). Socio-cultural factors to breaking through the glass ceiling: A case study of university of Ghana, Legon. *Social Sciences*, 1-7.
- Birikti, M. (2014). An Assessment of Factors Affecting Participation of Women in Management Position: The Case of ethio telecom Company. *Addis Ababa University*, 1-94.
- Bradley, D. (1993). A foot in the door: women in employment, education and training in Australia. *Unicorn*, 15-27.
- Bravo, B. (1998). *La mujer en la historia*. Barcelona: Ediciones Encuentro.
- Burgess, C. (2003). Gender and Salaries in hotel financial management: It's still a man's world. *Women in Management Review*, 50-59.
- Bustos, O. (2014). *Mujeres rompiendo el techo de cristal: el caso de las universidades*. Recuperado el 3 de abril de 2018, de OMNIA: [http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/77766/forum\\_2009\\_34.pdf](http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/77766/forum_2009_34.pdf)
- Cambridge. (2018). *glass ceiling*. Recuperado el 3 de Abril de 2018, de Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/glass-ceiling>
- Cárdenas, E. (2016). *El techo de cristal en el mercado laboral femenino: caso de la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE en la ciudad de Quito en el periodo 2009-2014*. Quito: Universidad de las Fuerzas Armadas.

- Chisholm-Burns, M., Spivey, C., Hagemann, T., & Josephson, M. (2017). Women in leadership and the bewildering glass ceiling. *American Society of Health-System Pharmacists*, 312-324.
- Clancy, S. (2007). ¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales? *Revista Latinoamericana de Administración*, 1-8.
- Crosby, F. (1984). The Denial of personal discrimination. *American Behavioral Scientist*, 371-386.
- Cuadrado, I. (2004). Valores y rasgos estereotípicos de género de mujeres líderes. *Psicothema*, 270-275.
- Cuadrado, I., Navas, M., & Molero, F. (2004). El acceso de las mujeres a puestos directivos: género, contexto organizacional y estilos de liderazgo. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 57(2), 181-192.
- Cuevas, V., Arango, X., & Zambrano, V. (2016). ACACIA. Obtenido de Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes: Evolución de el ámbito económico debido al fenómeno del techo de cristal: [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/02\\_PF433\\_Cultura\\_Organizacional.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/02_PF433_Cultura_Organizacional.pdf)
- Cuvi, V. (2006). *Actividades domésticas y sociales de la mujer*. Quito: FLACSO.
- Debeljuh, P., & Las Heras, M. (2010). *Mujer y Liderazgo*. México DF: LID.
- Delgado, A., & Rondón, F. (2013). La participación de ejecutivas en juntas directivas o la permanencia del techo de cristal. *Compendium*(31), 7-25.
- Diez, E. (2016). Female Principals in Education: Breaking the Glass Ceiling in Spain. *Paidéia*, 26(65), 343-350.
- Dowling, G. (2017). The glass ceiling: fact or a misguided metaphor? *Annals in Social Responsibility*, 3(1), 23-41.
- Dreher, G. (2003). Breaking the glass ceiling: The effects of sex ratios and work-life programs on female leadership at the top. *Human Relations*, 56(5), 541-562.
- Eagly, A., & Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109(3), 573-598.
- Endale, A. (2014). Factors that affect Women Participation in Leadership and Decision Making Position. *Jimma University Collage of Social Sciences*, 1-22.
- Ferdman, R. (13 de Enero de 2015). *There are only three countries in the world where your boss is more likely to be a woman*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2017, de The Washington Post: [https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/01/13/the-three-countries-where-your-boss-is-more-likely-to-be-a-woman/?utm\\_term=.57eeacee321b](https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/01/13/the-three-countries-where-your-boss-is-more-likely-to-be-a-woman/?utm_term=.57eeacee321b)
- Flores, V. (22 de Marzo de 2018). Revisión teórica de la desigualdad entre hombres y mujeres en el

- mercado laboral. (R. León, Entrevistador)
- Frankiel, N. (1984). The up-and-comers: Bryant takes aim at the settlers-in. *Magazine World*, Special Report.
- García, A. (Marzo de 2016). *La discriminación de la mujer en el ámbito laboral*. Recuperado el 3 de abril de 2018, de Universidad de La Laguna: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/1958/LA%20DISCRIMINACION%20DE%20LA%20MUJER%20EN%20EL%20AMBITO%20LABORAL.%20.pdf?sequence=1>
- García, C., Cuadrado, M., & Molero, F. (2012). "Think-manager - Think-male vs." Teoría del Rol Social: ¿cómo percibimos a hombres y mujeres en el mundo laboral? *Estudios de Psicología*, 33(3), 347-358.
- Glass, C., & Cook, A. (2016). Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 51-63.
- González, A. (Julio de 2015). *El Techo de Cristal*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2017, de Universidad de Oviedo: [http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/33742/3/TFM\\_GonzalezMartinez%2C%20Ana.pdf](http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/33742/3/TFM_GonzalezMartinez%2C%20Ana.pdf)
- González, S. (2004). Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el mercado laboral. *Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*, 1-26.
- Heilman, M., Block, C., Martell, R., & Simon, M. (1989). Has Anything Changed? Current Characterizations of Men, Women, and Managers. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 935-942.
- Hornsby, J., Benson, P., & Smith, B. (1987). An investigation of gender bias in the job evaluation process. *Journal of Business and Psychology*, 2(2), 150-159.
- Hsu, D., Haynie, M., Simmons, S., & McKelvie, A. (2014). What matters, matters differently: a conjoint analysis of the decision policies of angel and venture capital investors. *Routledge*, 16(1), 1-25. doi:<http://doi.org/10.1080/13691066.2013.825527>
- INEC. (Diciembre de 2017). *Encuesta nacional de empleo, subempleo y desempleo*. Obtenido de Ecuador en cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Diciembre/122017\\_M.Laboral.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Diciembre/122017_M.Laboral.pdf)
- Izquierdo, A. (2010). *Sociología: cultura y estructuras*. New York: Firms Press.
- Izraeli, D., & Adler, N. (1994). Competitive frontiers: Women managers in a global economy. (D. Izarali, & N. Adler, Edits.) *Cambridge, MA: Blackweil*, 3-21.
- Jauregui de Gainza, M. (1992). La educación cívica de la mujer latinoamericana: ¿una respuesta para su emancipación? *Revista Iberoamericana de Autogestión y Acción Comunal*(25/26/27), 235-241.
- Kanter, R. (1977). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. *American*

- Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.
- Komives, S. (1991). Gender differences in the relationship of hall directors' transformational and transactional leadership and achieving styles. *Journal of College Student Development*(32), 155-165.
- Lathabhavan, R., & Arasu Balasubramanian, S. (2017). Glass Ceiling and women employees in Asian organizations: a tri-decadal review. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 9(3), 232-246.
- Lindsay, C. (1993). The wounded feminine: from organizational abuse to personal healing. *Business Horizons*, 35-41.
- Lipovetsky, G. (1999). *La tercera mujer. Permanencia y revolución de lo femenino*. Paris: Anagrama.
- López, E., & Del Olmo, S. (1999). Estereotipia de género y liderazgo transformacional en contextos de trabajo típicamente. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 53-71.
- López, M., Gómez, G., & Betancourt, J. (2011). Factores que influyen en la participación de la mujer en cargos directivos y órganos de gobierno de la empresa familiar colombiana. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 253-274.
- Lupano, M. (Junio de 2011). *Liderazgo, Género y Prejuicio. Influencia de los estereotipos de género en la efectividad del liderazgo femenino y actitudes hacia las mujeres líderes*. Recuperado el 26 de Marzo de 2018, de Universidad de Palermo: [https://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/1668/Lupano%20Perugini%20Tesis\\_CC.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/1668/Lupano%20Perugini%20Tesis_CC.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Maher, K. (1997). Gender-Related Stereotypes of Transformational and Transactional Leadership. *Sex Roles*, 37(3-4), 209-225.
- Maxfield, S. (April de 2005). *Women on the verge: corporate power in Latin America*. Recuperado el 26 de Diciembre de 2017, de Inter-American Dialogue : <http://archive.thedialogue.org/PublicationFiles/Women%20on%20the%20Verge.pdf>
- Mbugua, W. (2007). An investigation of factors influencing women progression to leadership positions in Kenya: a case study of four selected institutions. *A research report submitted in partial fulfillment of a degree of master's in business administration, Kenyatta University*.
- Montalvo, A. (30 de Marzo de 2018). Revisión teórica de la desigualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral. (R. León, Entrevistador)
- Moreira, T. (21 de Marzo de 2018). Revisión teórica de la desigualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral. (R. León, Entrevistador)
- Morelos, J., & Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 96-105.
- Muñoz, A. (1988). Fuerza de trabajo femenina: evolución y tendencias. *Mundo de Mujer*, 63-130.

- OIT. (2014). Igualdad de género y no discriminación en la gestión del empleo. *Organización Internacional del Trabajo*, 1-75.
- ONU. (2015). *Desigualdad y género en América Latina y el Caribe*. Recuperado el 2 de abril de 2018, de Agenda de desarrollo Post 2015: La igualdad de género en el futuro que queremos.: <http://saludpublica.bvsp.org.bo/cc/bo40.1/documentos/690.pdf>
- Pai, K., & Vaidya, S. (2009). Glass ceiling: role of women in the corporate world. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 19(2), 106-113.
- Paustian-Underdahl, S., Slattery, L., & Woehr, D. (2014). Gender and Perceptions of Leadership Effectiveness: A Meta-Analysis of Contextual Moderators. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1129-1145.
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar. *Revista Clío América*, 17-25.
- Pintado, T., & Sánchez, J. (2013). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Quiles, M., Morera, M., Correal, A., Navas, M., Gómez, C., & Cuadrado, M. (2008). El prejuicio hacia las mujeres: ¿infrahumanización o infravaloración? *Revista de Psicología Social*, 23(2), 221-228.
- Rodríguez, R. (2009). La cultura organizacional. Un ponticial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 12(22), 67-92.
- Rosabeth, R. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.
- Salem, S., Rafiq, A., & Yusaf, S. (2017). Investigating the glass ceiling phenomenon An empirical study of glass ceiling's effects on selection-promotion and female effectiveness. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(3), 297-313.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza & Janés.
- Schein, V. (1973). The Relationship Between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics. *Journal of Applied Psychology*(57), 95-100.
- Schein, V. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 57(4), 675-688.
- Solórzano, I. (29 de Marzo de 2018). Revisión teórica de la desigualdad entre hombres y mujeres en el mercado laboral. (R. León, Entrevistador)
- Tharenou, P. (1999). Gender differences in advancing to the top. *International Journal of Management Reviews*, 1(2), 111-132.
- U. S. Department of Labor. (1991). *Glass Ceiling Commission*. Recuperado el 2 de abril de 2018, de <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/glassceiling/>

- UNESCO. (2016). *Igualdad de Género*. Recuperado el 2 de abril de 2018, de <https://es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/cdis/Igualdad%20de%20genero.pdf>
- Van Engen, M., Van Der Leeden, R., & Willemsen, T. (2001). Gender, context and leadership styles: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 581-598.
- Welle, B., & Heilman, M. (2010). *FORMAL AND INFORMAL DISCRIMINATION AGAINST WOMEN AT WORK: THE ROLE OF GENDER STEREOTYPES*. New York.

## Apéndice

### Entrevista

Vamos a realizar una entrevista en donde queremos conocer su criterio sobre las diferencias de crecimiento entre hombres y mujeres en puestos gerenciales dentro del mercado laboral.

Nombre:

1) ¿Cuánto tiempo ha estado trabajando en su compañía?

2) ¿Cuál es su puesto actual?

3) En su trabajo, ¿el número de mujeres en puestos de dirección o gerenciales es menor en comparación con los hombres?

4) De las siguientes alternativas, ¿Cuáles cree que podrían ser las razones? Favor de una breve opinión de sus opciones.

- a) Falta de liderazgo
- b) Preparación profesional
- c) Aspecto sociocultural
- d) Falta de actitud en las mujeres
- e) Dominio masculino
- f) Falta de responsabilidad
- g) Falta de recomendación
- h) Poca información
- i) Otras

\_\_\_\_\_

Opinión:

5) ¿Usted piensa que existe discriminación de género en relación al crecimiento en puestos gerenciales?

6) ¿Usted piensa que la discriminación de género tiene un fuerte impacto en el liderazgo?

7) ¿Usted cree que su compañía impulsa y apoya el crecimiento de

las mujeres para puestos de dirección?

8) ¿Qué factores considera que afectan en la participación de las mujeres en puestos de dirección?

- a) Factor cultural y social
- b) cultura organizacional
- c) Estereotipo de género
- d) Políticas del lugar de trabajo
- e) Discriminación en nombramientos de trabajo.

9) ¿Qué tipo de puestos de jefatura son ocupados en su mayoría por mujeres?

- (a) Comercial
- (b) Administrativo
- (c) Contable
- (d) Operativo
- (e) Otro \_\_\_\_\_

10) ¿Qué diferencias cree que pueden existir entre la dirección gerencial entre un hombre y una mujer?

11) En base a su experiencia, ¿Cómo podría aumentar el número de mujeres en puestos gerenciales?