



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

TEMA:

La inclusión femenina en el campo profesional: un análisis de las barreras sociales

AUTORA:

García Arévalo, Débora Rebeca

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de

Licenciada en Administración de Empresas

TUTOR:

Mgs. Traverso Holguín, Paola Alexandra, Ing.

Guayaquil, Ecuador

23 de febrero del 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **García Arévalo, Débora Rebeca** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas.**

TUTOR

f. _____

Mgs. Traverso Holguín, Paola Alexandra, Ing.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **García Arévalo, Débora Rebeca** como requerimiento para la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas**.

TUTOR

f. _____

Mgs. Traverso Holguín, Paola Alexandra, Ing.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Traverso Holguín, Paola Alexandra

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **La inclusión femenina en el campo profesional: un análisis de las barreras sociales**, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, 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 23 del mes de febrero del año 2026

AUTOR

f. _____

García Arévalo, Débora Rebeca



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

AUTORIZACIÓN

Yo, García Arévalo, Débora Rebeca

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **La inclusión femenina en el campo profesional: un análisis de las barreras sociales**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 23 del mes de febrero del año 2026

AUTOR

f. _____

García Arévalo, Débora Rebeca



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

REPORTE COMPILATIO



INFORME DE ANÁLISIS
magister

Debora.Garcia

3%
Textos sospechosos



4% Similitudes

0 % similitudes entre comillas
< 1 % entre las fuentes mencionadas (ignorado)

3% Idiomas no reconocidos (ignorado)

8% Textos potencialmente generados por la IA (ignorado)

Nombre del documento: Debora.Garcia.docx

ID del documento: d024c9341f2894be1b40ddf7ff78b43314143bf5

Tamaño del documento original: 5,43 MB

Depositante: Paola Alexandra Traverso Holguín

Fecha de depósito: 6/2/2026

Tipo de carga: interface

fecha de fin de análisis: 6/2/2026

Número de palabras: 24.431

Número de caracteres: 162.922

TUTOR

f. _____

Mgs. Traverso Holguín, Paola Alexandra, Ing.

ESTUDIANTE

f. _____

García Arévalo, Débora Rebeca

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi mamá, Lourdes, que siempre me ha apoyado y me ha sabido enseñar con su ejemplo que no hay metas imposibles de cumplir cuando se persevera. A mi abuelita, María, que a pesar de los obstáculos que le puso la vida decidió luchar por sus sueños. Las dos han sido mi mayor inspiración y me siento orgullosa de haber crecido bajo la tutela de mujeres capaces e inteligentes.

A mi esposo Adam que me ha apoyado durante el desarrollo de mi carrera y que me acompaña firmemente en cada paso que doy.

Finalmente, agradezco a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por siempre haberme permitido superar obstáculos dados por la distancia, la situación de nuestro país y las innumerables veces en que recibí su incondicional apoyo.

DEDICATORIA

A mi mamá y abuela materna, las eternas guías de mi vida sin quienes no habría sido capaz de entender que las luchas de las mujeres se pueden ver de distintas maneras. Gracias por haberme enseñado a buscar el bien y siempre ser parte del cambio para el mejor común.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Facultad de Economía y Empresa

Administración de Empresas

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Ec. Pico Versoza Lucía, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Mgs. Traverso Holguín, Paola Alexandra, Ing.

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

Ing. Gabriela Gracia Reyes

OPONENTE

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN	XIV
ABSTRACT	XV
Introducción.....	2
Antecedentes.....	4
Planteamiento del problema:	9
Objetivo General:	11
Analizar las barreras que impiden la inserción apropiada de mujeres en el campo profesional	11
Objetivo Específicos:.....	11
Justificación de la investigación:	12
Pregunta de investigación:.....	14
Limitaciones y delimitaciones:.....	14
Marco Teórico	15
Marco Referencial	23
Variable sujeta de estudio:.....	32
Definición y formas de medir:.....	32
Marco Legal.....	33
Índices de discriminación a través de los años	36
Variables de estudio.....	38
Metodología.....	43
Diseño.....	43
No experimental	43
Enfoque de investigación.....	44
Alcance	45
Descriptiva.....	45
Método: Deductivo	45

Población y muestra.....	46
Población	46
Muestra	47
Fórmula de muestreo	48
Técnica de recogida de datos	48
Instrumentos de investigación	48
Análisis de datos	49
Herramientas para procesar información primaria y secundaria.	50
Resultados y discusión.....	52
Resultados.....	52
Entrevistas:	68
Discusión	89
Conclusiones.....	91
Recomendaciones	91

Índice de tablas

Tabla 1. Hitos históricos siglo XX y XXI.	6
Tabla 2. Resumen de citas referenciales.....	26
Tabla 3. Leyes relacionadas a la violencia de género en ambiente laboral	34
Tabla 4. Operacionalización de las variables	38
Tabla 5. Tasa de participación laboral.....	42
Tabla 6. Edad.....	52
Tabla 7. Autoidentificación étnica.....	53
Tabla 8. Antigüedad en tu área laboral	54
Tabla 9. Aumento de sueldo	55
Tabla 10. Sueldo, experiencia y años de trabajos.....	56
Tabla 11. Diferencia en el trato	57
Tabla 12. Poca posibilidad de opinión y toma de decisiones	59
Tabla 13. Cargos e influencia de mujeres en instituciones	60
Tabla 14. Comentarios o acciones injustas con mujeres	61
Tabla 15. Tareas extras	62
Tabla 16. Sueldos entre hombres y mujeres	64
Tabla 17. Reglas sobre el trato igualitario	65
Tabla 18. Horas semanales dedicadas a las tareas del hogar.....	66
Tabla 19. Distribución de las tareas del hogar.....	67
Tabla 20. Entrevista 1: Elva María Pacheco.....	68
Tabla 21. Entrevista 2: Nicole Diaz.....	74
Tabla 22. Entrevista 3: María de Lourdes Arévalo	79
Tabla 23. Entrevista 4: Jenifer Tobed Cabello	84

Índice de figuras

Figura 1. Gráfico Árbol de Problemas.....	11
Figura 2. Gender Inequality Index.....	38

Índice de gráficos

Gráfico 1. Edad.....	52
Gráfico 2. Autoidentificación étnica	53
Gráfico 3. Antigüedad en tu área laboral.....	54
Gráfico 4. Aumento de sueldo	55
Gráfico 5. Sueldo, experiencia y años de trabajo	56
Gráfico 6. Diferencia en el trato	58
Gráfico 7. Poca posibilidad de opinión y toma de decisiones	59
Gráfico 8. Cargo e influencia de mujeres en instituciones	60
Gráfico 9. Comentarios o acciones injustas con mujeres	62
Gráfico 10. Tareas extras.....	63
Gráfico 11. Sueldo entre hombres y mujeres	64
Gráfico 12. Reglas sobre el trato igualitario.....	65
Gráfico 13. Horas semanales dedicadas a las tareas del hogar.....	66
Gráfico 14. Distribución de las tareas del hogar	68

RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo reconocer qué barreras sociales afectan el desarrollo profesional de las mujeres en Ecuador. Para poder comprender las mencionadas barreras, que pueden ser de diferentes tipos, la muestra se limitará a mujeres parte de la población económicamente activa entre el rango de edad de 23 y 50 años y con preparación académica de tercer nivel en adelante. Para recopilar dicha información se obtendrá datos a partir de fuentes autorizadas, informes gubernamentales, cuestionarios y entrevistas. Además, se ahondará más en el tema al comparar la información obtenida con la del Foro Económico Mundial al igual que reportes realizados por universidades e instituciones terciarias.

Los resultados del presente proyecto demuestran cómo algunas barreras afectan de manera negativa el desarrollo profesional de las mujeres en Ecuador y cómo esto puede darse por medio de factores arraigados a la cultura del país. Al mismo tiempo, se encuentra que las posiciones de liderazgo no implican necesariamente que la carrera de una mujer haya avanzado de forma significativa.

Palabras Claves: Barreras sociales, techo de cristal, tokenismo, discriminación, igualdad de género

ABSTRACT

The aim of this research project is to identify the social barriers that affect the professional development of women in Ecuador. In order to understand these barriers, which can be of different types, the sample will be limited to women who are part of the economically active population, aged between 23 and 50, and with tertiary education or above. To gather this information, data will be obtained from authoritative sources, government reports, questionnaires, and interviews. In addition, the topic will be explored in greater depth by comparing the information obtained with that of the World Economic Forum, as well as reports produced by universities and tertiary institutions.

The results of this project demonstrate how certain barriers negatively affect the professional development of women in Ecuador and how this can be due to factors rooted in the country's culture. At the same time, it is found that leadership positions do not necessarily imply that a woman's career has advanced significantly.

Keywords: Social barriers, glass ceiling, tokenism, discrimination, gender equality

Introducción

El presente proyecto de investigación se enfoca en identificar cuáles son los obstáculos que enfrentan las mujeres ecuatorianas en su vida laboral. En base a esto se abre la pregunta ¿De qué manera afectan dichos obstáculos a la inclusión profesional adecuada de las mujeres en Ecuador? Para esto se considerará la información obtenida por medio de reportes, ensayos, análisis de universidades, revistas científicas y organizaciones oficiales especializadas en temas de inclusión laboral o humanístico. Así mismo, se realizarán encuestas y entrevistas que busquen recolectar información de primera mano para poder comprender cómo se los objetos de estudio interpretan dichas barreras y de qué maneras afectan al desarrollo profesional de las mujeres en Ecuador.

La introducción se enfocará en entender el techo de cristal, cómo lo perciben a quienes éste les afecta e identificar qué barreras son las que se presentan en la vida laboral de las mujeres ecuatorianas. Esta sección presenta los antecedentes relacionados al tema de estudio, las problemáticas detectadas y la justificación que sustenta esta investigación. Así mismo se incluyen la pregunta de investigación, la hipótesis planteada y las delimitaciones encontradas a medida que se desarrolla la presente tesis.

El primer capítulo se va a enfocar en una revisión teórica, práctica y también conceptual de los temas relacionados a esta investigación. El marco teórico presentado se apoya en documentos oficiales obtenidos ya sea en revistas científicas, reportes, ensayos como análisis oficiales creados por instituciones universitarias u organizaciones especializadas en el tema. Así mismo, se decidió incorporar encuestas y entrevistas a mujeres que formen parte del grupo demográfico elegido que ofrecerán sus perspectivas, esto nos permitirá resaltar la trascendencia del fenómeno.

El segundo capítulo, por otro lado, se concentra en la metodología utilizada en este proyecto en donde se explica por qué el enfoque elegido es mixto. Se emplea un diseño no experimental, y se utiliza un método deductivo, con un alcance descriptivo y exploratorio.

La recolección de información y data utilizada en este proyecto de investigación se realizará mediante entrevistas y cuestionarios dirigidos a mujeres ecuatorianas en el rango de edad laboral entre 23 y 55 años, con el objetivo de poder identificar los obstáculos sociales que inciden en su inclusión profesional.

Para finalizar, el tercer capítulo presenta los resultados, su discusión, así como las conclusiones y recomendaciones del estudio. Entre los hallazgos más importantes se resalta que, a pesar de contar con formación académica, son varias las mujeres quienes enfrentan barreras socioculturales y estructurales que pueden limitar la participación de estas en puestos profesionales. Estos hallazgos evidencian la necesidad de desarrollar estrategias orientadas a poder reducir los obstáculos sociales y así poder promover la igualdad de género en el ámbito laboral femenino en Ecuador.

Antecedentes

A nivel mundial, la disparidad de género en el empleo ha disminuido sólo de 0,6 puntos porcentuales desde 1995, con una relación empleo-población en 2015 de 46 por ciento para las mujeres y casi 72 por ciento para los hombres. Las mujeres siguen trabajando un número mayor de horas al día que los hombres, tanto en el trabajo remunerado como en el no remunerado. En los países con altos y bajos ingresos, las mujeres realizan, en promedio, al menos dos veces y media más trabajo doméstico y de cuidado familiar que los hombres. En las economías desarrolladas, las mujeres empleadas (bien sea por cuenta propia o en trabajo asalariado) trabajan 8 horas y 9 minutos en el trabajo remunerado y no remunerado, frente a 7 horas y 36 minutos de los hombres (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2023).

En los últimos años, América Latina y el Caribe (ALC) ha experimentado cambios importantes en lo que respecta a los roles tradicionalmente establecidos para hombres y mujeres. Se ha observado un aumento en la representación política de las mujeres, mayores niveles de educación y una mayor participación laboral (Urquidí et al., 2023, p. 5).

Arora et al., (2022) mencionan que la región de Latinoamérica tiene una ratio alto de obtención de educación de mujeres a hombres que se ve presente en varios países latinoamericanos. A pesar de ello, las mujeres en Latinoamérica no tienen la representación que deberían. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2025) indica que las mujeres están subrepresentadas en ocupaciones de ciencia e ingeniería (STEM), mientras predominan en sectores como salud y educación. La brecha de género es todavía más marcada en tecnologías de la información y la comunicación, donde las mujeres sólo representan alrededor del 30 por ciento de la fuerza laboral.

Las barreras que afectan a las mujeres no siempre son las más visibles ni tampoco las más fáciles de identificar. Dentro del contexto ecuatoriano, es necesario observar cómo se ven las barreras para las mujeres en su día a día laboral y así mismo, identificar en dónde se originan. Para analizar las desigualdades sociales es necesario identificar no solo a quienes se le ha vulnerado el acceso a este nivel básico de bienestar, sino también prestar atención a la distribución de activos, medios y oportunidades, ingresos y otros resultados, poder e influencia. En este sentido, la desigualdad hace referencia a las asimetrías en la capacidad de apropiación de los recursos y activos productivos (ingresos, bienes, servicios, entre otros) que constituyen o generan bienestar entre distintos grupos sociales. En definitiva, apunta a la concentración de una gran proporción de la riqueza en un sector reducido de la población. A su vez, refiere a la exclusión y la inequitativa distribución del poder político, que deja para unos pocos el espacio de las decisiones que afectan a una mayoría, posibilitan o limitan el ejercicio de derechos y el desarrollo de capacidades. Así, es importante resaltar que la desigualdad tiene un carácter fundamentalmente relacional y, también, que es un fenómeno indisoluble de las relaciones de poder a nivel individual y colectivo (Bárcena et al., 2016, p. 18).

El impacto del trabajo de las mujeres se ve reflejado no solo en los estudios que lo analizan, sino que también se puede observar en una fecha celebrada a nivel mundial, el 8 de marzo también conocido como 8M. Huguet Pané (2025) explica que el Día Internacional de la Mujer se conmemora en reconocimiento a la lucha de las mujeres por igualdad en el sector laboral, y en la vida social y política. La fecha fue elegida por varios motivos. El primero siendo la protesta de marzo de 1857 que tomó lugar en Nueva York donde miles de mujeres trabajadoras de una fábrica en Nueva York protestaron para mejorar las condiciones de trabajo en las que se encontraban. Condiciones que, a pesar de ser precarias, eran todavía peores para mujeres. Dicha protesta terminó con la intervención violenta de la policía, pero sentó un precedente dentro de la sociedad.

El derecho a trabajar para las mujeres puede ser analizado desde diferentes perspectivas. Una de ellas es la propuesta de Humphries (2024), quien señala que la economía tradicional ha ignorado históricamente el trabajo de cuidado no remunerado. Este trabajo, que incluye tanto la manutención de los hogares como los servicios domésticos necesarios para convertir mercancías en medios de vida, representaba cerca del 20 por ciento de los ingresos totales, lo que evidencia la necesidad de reevaluar su importancia económica y social. Esto significa que las mujeres han trabajado mucho antes de que el marco legal internacional lo haya permitido. Es por eso por lo que la OIT resume la obtención del derecho a trabajar a lo largo del siglo XX y XXI de la siguiente manera:

Tabla 1.

Hitos históricos siglo XX y XXI

Año	Hito histórico	Convenciones/Acciones clave
1919	Fundación de la OIT; derechos de trabajadoras como parte del mandato	Maternity Protection Convention (No. 3) adoptada en la primera Conferencia Internacional del Trabajo (CIT)
1951–1958	Reuniones de expertos sobre empleo femenino	Equal Remuneration Convention (No. 100) y Discrimination (Employment and Occupation) Convention (No. 111)
1979	Proceso previo a CEDAW	Protestas por igualdad salarial y de derechos; referencia a estándares de la OIT
1981	Adopción de Workers with Family Responsibilities Convention	Garantiza igualdad de oportunidades y trato para hombres y mujeres trabajadores
1998	Declaración sobre Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo	Eliminación de la discriminación laboral, compromiso de los Estados miembros
2000	Actualización de la protección de maternidad	Maternity Protection Convention (No. 183) incluye protección de salud, permisos de maternidad, no discriminación y lactancia
2008	Declaración sobre Justicia Social para una Globalización Equitativa	Reafirma igualdad de género y no discriminación como principios transversales
2013	ILC: presidenta Joyce Banda	Destaca la necesidad de que las mujeres ocupen su posición legítima en la sociedad; cuatro convenciones clave adoptadas sobre igualdad de género (No. 100, 111, 156, 183)

Nota. Adaptado de International Labour Organization (2014).

Al abordar la inclusión femenina en el ámbito profesional en Ecuador, es fundamental comenzar el análisis con contexto histórico para poder comprender los avances y desafíos que enfrentaron las mujeres en su acceso a la educación, al trabajo y a la participación política. En dicho contexto, la figura de Matilde Hidalgo de Procel quien es un referente emblemático por ser la primera, bachiller del Ecuador, la primera mujer en obtener un doctorado en medicina en Ecuador además de ser la primera mujer latinoamericana en ejercer el derecho al voto. El sufragio femenino temprano no solo en Ecuador sino en toda Latinoamérica se explica por la acción de Matilde Hidalgo quien en 1924 logró registrarse para votar argumentando que el término constitucional “ciudadanos” incluía a las mujeres. La falta de oposición se debió a la baja politización del tema y a la estructura de divisiones políticas dominantes, combinando divisiones de clase y religión que, generalmente, contraponían incentivos electorales y principios de igualdad de género. A pesar de las resistencias menores y debates limitados tanto en la prensa como en los partidos, la ratificación de los derechos de voto femenino se consolidó en la constitución en 1929 (Castillo, 2022). Similarmente, la educación femenina experimentó transformaciones significativas; las mujeres empezaron a acceder a la educación secundario y superior, desafiando estructuras tradicionales que limitaban su desarrollo académico. Esto, documentado en análisis históricos a nivel académico, muestra cómo las mujeres comenzaron a ocupar posiciones previamente reservadas a hombres (Guzmán Bravo & Zambrano, 2023).

El avance de los derechos civiles y políticos de las mujeres continuó a lo largo del siglo XX, con reformas legales que ampliaron sus capacidades de decisión en ámbitos familiares y sociales (Molina Rivera, 2021). Hacia fines del siglo XX y ya a comienzos del XXI, se implementaron políticas más concretas para poder asegurar la participación política de las mujeres, incluyendo leyes de cuotas y medidas de paridad que buscaban garantizar la representación femenina en cargos de elección popular (Machado Arévalo,

2012). Estos hechos demuestran cómo a lo largo del tiempo, el puesto de la mujer ha ido evolucionando para poder ser representativo de la colaboración de las mujeres en la sociedad.

Un estudio relacionado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) resalta que la brecha de ingresos en Ecuador se ha reducido pero que esto no significa que la igualdad haya sido alcanzada. Menciona que, aquello que ella llama “factores no observables”, continúan siendo desfavorables hacia las mujeres, sugiriendo que la brecha de género podría estar relacionada con posibles cuestiones de normativas de género, sesgos o discriminación y demás factores sociales. (Urquidi et al., 2023). La falta de educación en el tema no es resultado únicamente de factores sociales sino también académicos:

“A pesar de los avances en materia de escolarización, muchos adultos en América Latina carecen de habilidades básicas de lectura, como vimos anteriormente, con pocas diferencias entre hombres y mujeres. Es probable que los malos resultados académicos durante la infancia y la adolescencia contribuyan a la baja alfabetización de los adultos. Los datos del primer ciclo de PIAAC para Chile, Ecuador, México y Perú indican que el 59,5 % de los adultos en edad de trabajar (25-65 años) tienen un bajo nivel de competencia lectora (con una puntuación inferior al nivel 2). Esta proporción es aproximadamente 3,4 veces superior a la media de la OCDE. Del mismo modo, los datos de STEP para Bolivia y Colombia muestran que el 53,4 % de los adultos tienen un bajo nivel de competencia lectora. La diferencia entre hombres y mujeres es mínima: el 59,3 % de los hombres y el 60,1 % de las mujeres obtuvieron una puntuación inferior al nivel 2, en comparación con los promedios de la OCDE, que son del 17,6 % y el 17,7 %, respectivamente” (OCDE, 2023)

Además, el BID no es el único en referirse al tema. La ONU reconoce a la igualdad de género y empoderamiento de mujeres y niñas como uno de sus Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estos objetivos son universales y aplican a todos los países, no solo a aquellos que están en vías de desarrollo (Naciones Unidas, 2025). Es de esta manera como el tema de las brechas de género son vistas no como una percepción de grupos femeninos, sino que son reconocidas como factores que se dan a nivel estructural, económico y cultural.

Planteamiento del problema:

A pesar de los avances en materia de igualdad de género, como la ley de igualdad salarial aprobada en enero de 2024, y la creciente participación de mujeres en el mercado laboral ecuatoriano, persiste una brecha significativa en términos de salarios, representación en puestos de liderazgo y oportunidades de desarrollo profesional en el sector empresarial (Urquidi et al., 2023). De acuerdo con el Foro Económico Mundial (FEM) en su reporte global sobre las brechas entre hombres y mujeres, Ecuador calificó al lugar 71 en el ámbito de participación y oportunidades económicas debido a la baja participación laboral femenina (ranking 97 global) y a la inequidad de ingresos (puesto 106 global). Esto se encuentra estrechamente relacionado con un fenómeno llamado “techo de cristal” que se refiere a una “metáfora que se utiliza para caracterizar las barreras que encuentran las mujeres cuando intentan ascender en las jerarquías gerenciales” (Powell & Butterfield, 2015, p. 306).

Para el año 2023 y dentro de una escala del 0 al 1 donde 1 es la calificación más alta, se concluyó que la equidad salarial por una labor similar entre los hombres y mujeres en Ecuador es de 0.602 según FEM (2023). Esta problemática cobraría más sentido si se asumiera que la proporción de hombres con educación superior es significativamente mayor que la de las mujeres. Sin embargo, el mismo informe del Foro

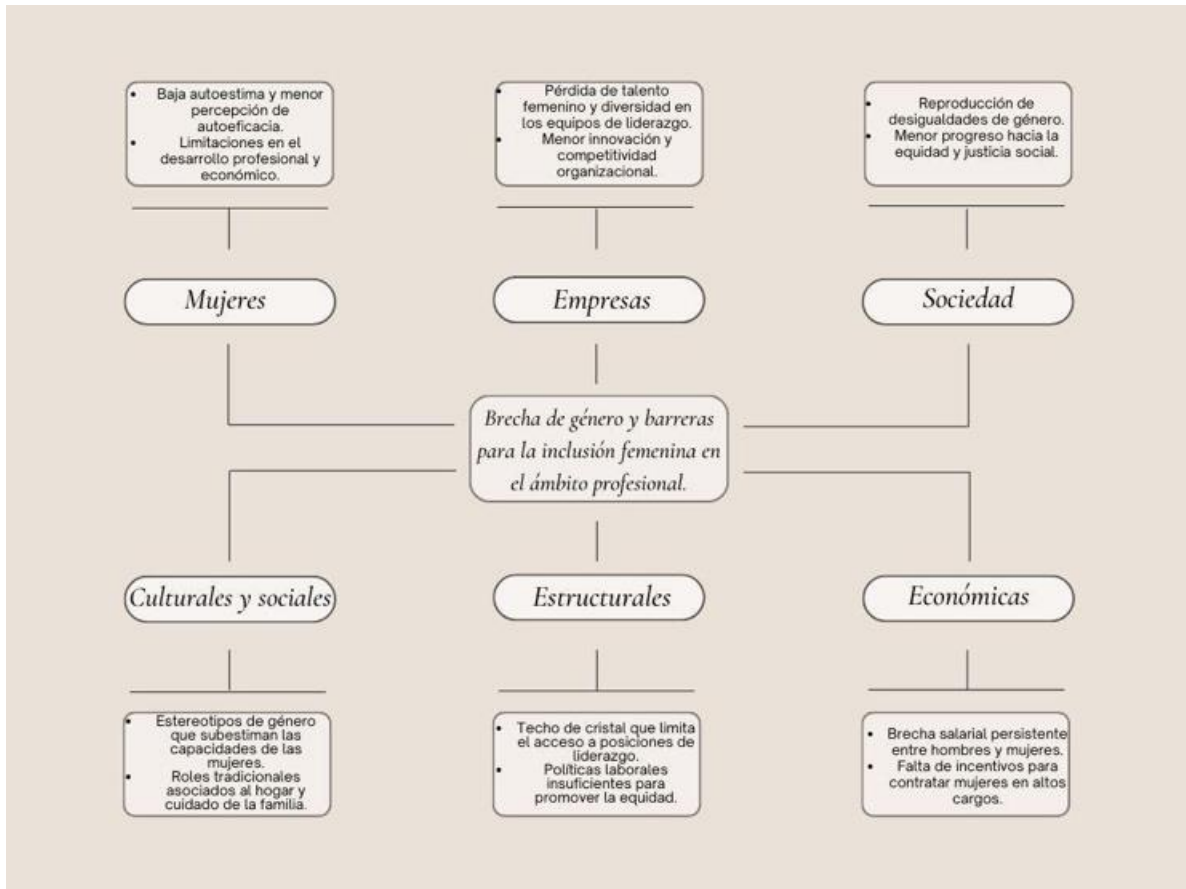
Económico Mundial demuestra lo contrario: por cada 57.33 hombres que obtienen un título de educación terciaria, 48.01 mujeres también lo logran.

La Cámara de Comercio de Quito (2023), en conjunto con cifras de Adecco Ecuador, anunció que existe más demanda de cargos directivos para el género masculino que para el femenino. Añadieron también que el 60 por ciento de los cargos gerenciales que demandan sus clientes está dirigido para hombres y solo el 40 por ciento para mujeres. Las barreras, lamentablemente, continúan perpetuándose. Esto se puede observar en el ya mencionado reporte del Foro Económico Mundial donde se demuestra que en comparación al 2022, índices como el de la brecha salarial y el empoderamiento político de las mujeres han disminuido y se encuentra en 0.401 sobre 1.0.

Las brechas y barreras de género no solo podrían representar un límite para el avance socioeconómico de la sociedad ecuatoriana, sino que también son un reflejo de la falta de políticas públicas y gubernamentales para garantizar que, tanto el sector público como el privado, todas las personas independientemente de su género tengan las mismas oportunidades y derechos.

Figura 1.

Gráfico Árbol de Problemas



Nota: Este esquema de autoría propia permite visualizar cómo los factores estructurales, sociales y culturales contribuyen al problema central y cómo sus efectos afectan múltiples niveles.

Objetivo General:

Analizar las barreras que impiden la inserción apropiada de mujeres en el campo profesional

Objetivo Específicos:

1. Desarrollar el marco conceptual y teórico que permita definir las variables relacionadas con la inclusión femenina en el campo profesional, identificando las barreras sociales, estructurales y culturales que limitan su participación, así como los indicadores para su análisis.

2. Se obtendrá información por medio de la lectura de reportes, estudios, análisis y entrevistas que permitan examinar las barreras de género y su impacto en la inclusión femenina en el ámbito profesional.
3. Presentar y analizar los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación del diseño metodológico, identificando las principales barreras sociales y estructurales que afectan la inclusión femenina, así como su impacto en las oportunidades de liderazgo y desarrollo profesional.

Justificación de la investigación:

De acuerdo con Perryman et al., (2025) la inclusión de mujeres en puestos de liderazgo no solo es una cuestión de equidad, sino también una oportunidad clave para mejorar el rendimiento económico y organizacional. Diversos estudios han demostrado que las organizaciones con una mayor representación femenina y/o diversidad de género en cargos directivos tienden a ser más innovadoras, competitivas y sostenibles.

Hunt et al., (2015) explican cómo las empresas con mayor diversidad de género tienen quince por ciento más probabilidad de tener ingresos financieros por encima de la media industrial. Así mismo, resaltan que las empresas con menor diversidad de género en sus equipos de trabajo perciben menos ingresos, no solo por debajo de la media sino también menos que sus contrapartes.

Chen et al., (2018) señalan que las empresas con consejos de administración con diversidad tienen más patentes novedosas y una mayor eficiencia innovadora. Observaron que la diversidad de género en los consejos de administración se asocia con una mayor tolerancia al fracaso y una remuneración ejecutiva a largo plazo, una cultura corporativa más innovadora y una mayor diversidad de inventores, características que propician un mejor desempeño innovador. Por otro lado, Aouadi & Marsat (2024) encontraron evidencia de un efecto positivo de la presencia de mujeres en los consejos de

administración sobre ambas medidas de desempeño empresarial, rendimiento de los activos y ratio precio/beneficio. Esto se complementa con el reporte de McKinsey & Company (2020) donde muestran que las compañías que adoptan la diversidad presentan un rendimiento financiero superior, por 25 por ciento en comparación a las compañías con menor porcentaje de mujeres en equipos ejecutivos. Ese mismo reporte analiza los márgenes de ganancia en empresas son cuatro por ciento más altos en empresas que incluyen mujeres en su equipo directivo. Cabe recalcar que la sección de Latinoamérica tiene un tamaño de muestra de setenta y tres por lo que los resultados obtenidos no serán igual de extensivos que en otras regiones donde el tamaño de muestra es mayor a cien.

Sin embargo, las mujeres aún enfrentan obstáculos significativos que limitan su acceso a estas posiciones, como estereotipos de género y políticas de contratación inadecuadas. El presente proyecto de investigación es crucial porque proporciona una visión integral de los beneficios económicos que genera la inclusión femenina en el liderazgo y propone soluciones prácticas para superar las barreras que impiden una participación plena de las mujeres en el sector laboral. Al abordar este problema, se espera contribuir al diseño de políticas más efectivas que promuevan la igualdad de género y optimicen los resultados económicos en las organizaciones.

Esto representa consecuencias negativas para el desarrollo corporativo de las empresas ecuatorianas tanto a nivel nacional como internacional. Al ser un país alto en producción y en búsqueda de reconocimiento internacional, debería enfocarse en que empresas nacionales tomen medidas que pongan foco en adoptar políticas que las pongan al mismo nivel de sus competidores, esto se refuerza con las conclusiones del estudio cuantitativo de Korenkiewicz & Maennig (2023) quienes confirman que la diversidad de género en la gestión corporativa podría ser un factor adicional para mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Sus resultados también implican que las partes

interesadas deberían evitar el mero simbolismo o “tokenism” en el nombramiento de los consejos de administración.

Pregunta de investigación:

¿Cuáles son las principales barreras sociales que enfrentan las mujeres para desarrollarse en el ámbito profesional y qué impacto tienen estas barreras?

Limitaciones y delimitaciones:

El presente proyecto de investigación se centra en el análisis de la inclusión femenina en el campo profesional ecuatoriano, abordando las barreras sociales que inciden en la participación y el desarrollo laboral de las mujeres.

Este proyecto se enfocará en mujeres de entre veintitrés y cincuenta años que son parte de la población económicamente activa. Esto nos permitirá observar cómo estas barreras afectan a mujeres en diferentes etapas de sus carreras lo cual extiende nuestra perspectiva y la adapta a la realidad de las vivencias en lugar de limitarla a marcos legales donde no se toman en cuenta la falta de información sobre las barreras, el techo de cristal ni tampoco a los ambientes laborales donde no se fomentan valores de igualdad de género. De la misma manera, este análisis no especificará ni analizará las consecuencias económicas relacionadas a las barreras que se mencionan.

En cuanto a la elección demográfica, esta decisión se basó en la disparidad entre leyes, normas y reformas que buscan mejorar las condiciones de trabajo para las mujeres en Ecuador. El Foro Económico Mundial exhibió en su reporte sobre la disparidad de género del año 2025 que, el 46% de las mujeres en Ecuador no son pagadas de manera igualitaria en comparación a sus contrapartes masculinas al desempeñar la misma labor.

Se utilizará un enfoque mixto, sustentando en: la observación, revisión documental y análisis interpretativo de la información recopilada. Este proyecto se complementará con

la información obtenida por medio de entrevistas y encuestas con el propósito de observar, describir y comprender las percepciones, experiencias y condiciones que tienen influencia en dos áreas, la inclusión laboral femenina y su evolución profesional.

Todo esto se va a enmarcar en el contexto contemporáneo de Ecuador, con el objetivo de reflejar las realidades y transformaciones sociales que muchas veces, determinan las oportunidades y limitaciones de las mujeres en el país.

Marco Teórico

La inclusión femenina en el campo profesional y laboral se refiere al proceso de integración de las mujeres en diversos ámbitos dentro de lo laboral. Esto incluye atender las barreras de tipo social, cultural y estructural que históricamente han limitado tanto la participación femenina de forma plena y equitativa. La inclusión plena se da cuando las personas experimentan un equilibrio entre sentirse parte de la empresa y ser vistas, comprendidas y valoradas como individuos con una personalidad, habilidades y experiencia únicas. Cuando los empleados experimentan una inclusión plena, su desempeño mejora, lo que se traduce en mejores resultados para la empresa. (OIT, 2024).

Empero, la inclusión femenina en el mundo laboral no debe entenderse únicamente como el acceso de mujeres al empleo sino como la garantía de una participación equitativa en ingresos totales y oportunidades. El estudio de Gebrewolde et al., (2025) propone un indicador amplio de desigualdad económica de género, basado en la proporción del ingreso laboral nacional que corresponde a mujeres frente al de hombres. Este enfoque va más allá del tradicional “brecha de género en salarios” e incorpora también la diferencia en participación laboral, horas trabajadas, empleo formal e informal al igual que segregación por sector. Según sus resultados, la desigualdad agregada a nivel mundial ha tendido a crecer debido en gran parte, a la menor

participación femenina en la fuerza laboral, lo cual evidencia que la inclusión formal no equivale necesariamente a inclusión real.

La brecha de género salarial de Gebrewolde, et al. (2025), señala que la disparidad en la participación laboral, innegablemente, surge de la llamada 'pobreza de tiempo'. Hochschild, en su investigación del 2012, postulaba que las mujeres experimentan una verdadera 'segunda jornada'; el cúmulo del trabajo doméstico y el cuidado no remunerado, consumen energía y, drásticamente, limitan la disponibilidad para el mercado laboral. Además de ser un obstáculo de índole logística, este desbalance temporal fortalece la noción del 'trabajador ideal', conceptualizada por Acker en 1990; en esencia, una construcción organizacional que asume la inexistencia de responsabilidades domésticas del empleado, lo cual, sin duda, perjudica o sanciona a las mujeres

Otro concepto que juega un rol importante en el limitado desarrollo profesional de las mujeres es el tokenismo, éste se presenta como una de las formas más persistentes y silenciosas de desigualdad dentro del ámbito profesional, ya que consiste en la inclusión simbólica de mujeres en posiciones de responsabilidad sin otorgarles una participación real en la toma de decisiones. Según Madrigal Torres et al., (2024), esta práctica funciona como una simulación de igualdad que permite al grupo dominante mantener su poder mientras proyecta un compromiso superficial con la equidad de género. Pese a los triunfos femeninos rompiendo esquemas, su situación aún es vulnerable, lo cual contrasta con la de sus pares masculinos; esto, descrito como el "acantilado de cristal" (Ryan & Haslam, 2005). Las organizaciones suelen ascender a mujeres a posiciones superiores en periodos de crisis, particularmente financieras. Tal costumbre ubica a las mujeres en cargos vulnerables, subiendo la probabilidad de fallar, afianzando a menudo estereotipos sobre su capacidad para liderar en entornos complicados. Antes de que las mujeres asciendan ese esquivo "techo de cristal", usualmente lidian con un atascamiento en los designados "suelos pegajosos". Esa concepción incluye las restricciones que las atan a las

gradas más bajas de la remuneración, con escasas perspectivas de ascenso. Si bien el techo de cristal dificulta el acceso a las posiciones altas, el suelo pegajoso se refiere a la inestabilidad en los ingresos y los desafíos. Esta dinámica se relaciona con los “laberintos del liderazgo” detallados por Eagly & Carli (2007), donde barreras estructurales como la misoginia institucional, los estereotipos de género y los techos de cristal continúan limitando el avance profesional de las mujeres. “El tokenismo explica las experiencias laborales de las mujeres y sus respuestas conductuales a esas experiencias en términos de proporción numérica, lo que sugiere que las barreras para la plena igualdad laboral de las mujeres pueden reducirse mediante la contratación de más mujeres en organizaciones con un alto sesgo masculino.” (Zimmer, 1988).

Un análisis realizado por Kocanci et al., (2025) en Turquía demuestra que cuando las mujeres son contratadas con el único propósito de aumentar la representación femenina como parte de algún tipo de requisito, pueden enfrentar dinámicas de tokenismo. Además, mencionan que se les asigna un rol simbólico y se observan patrones de conducta arraigados en normas socioculturales que son reforzadas por gerentes y colegas de trabajo masculinos. Ellos se refieren a esto como el “círculo masculino”.

Casad et al., (2025) analizan cómo las mujeres continúan subrepresentadas en STEM (Ciencia, tecnología, ingeniería y matemática en sus siglas en inglés), especialmente en posiciones académicas donde, a pesar de que cada vez más mujeres obtienen títulos de posgrado en estas áreas, lo que detiene el progreso laboral de las mujeres son factores relacionados a estereotipos de género que influyen en procesos de contratación y promoción al igual que las redes de apoyo profesional que restringe el acceso a información crítica sobre becas y financiación; y los “climas académicos fríos”, donde las mujeres enfrentan hostilidad, discriminación o incluso acoso. El estudio también subraya que la combinación de los ya mencionados elementos no solo afecta la

permanencia femenina en STEM, sino que también contribuye a que muchas permanezcan en roles menos visibles. Frente al avance digital acelerado, las dificultades en STEM se han desplazado a los sistemas de Inteligencia Artificial que son empleados en la selección de talentos. Noble, en su obra de 2018, resalta el peligro de los "algoritmos opresivos" algo importante. Estos softwares de contratación, nutridos con datos históricos prejuiciosos donde el triunfo laboral se asocio a hombres blancos en su mayoría, excluyen y descartan currículos de mujeres, sin piedad alguna. Por ende, la marginación actual, no es solo producto de prejuicios personales sino, ahora, está totalmente automatizada. Esto genera un obstáculo infranqueable de ingreso a las prósperas industrias tecnológicas de hoy en día. Los autores proponen intervenciones estratégicas como comités de selección más inclusivos y programas educativos dirigidos al profesorado masculino para reducir sesgos.

Además del tokenismo y las barreras organizacionales, los problemas estructurales más amplios en la sociedad también influyen de forma decisiva sobre la inclusión laboral de las mujeres. Como señala Algül (2024), aunque muchos países han adoptado políticas de mercado laboral orientadas a promover un entorno laboral más inclusivo, los obstáculos institucionales y estructurales arraigados en los marcos sociales, culturales y económicos limitan seriamente su efectividad. Este estudio es uno de los primeros en estimar empíricamente la relación entre la desigualdad de género general la cual mide a través de un índice compuesto que incluye salud, educación, empoderamiento económico y político al igual que la brecha de desempleo por género. Los resultados muestran que a medida que aumenta la desigualdad de género en la sociedad en su conjunto, también se incrementan la tasa de desempleo femenino y la brecha de desempleo entre hombres y mujeres. Esto implica que las políticas enfocadas únicamente en el empleo o en la igualdad legal sin abordar otro tipo de desigualdades como; la salud, educación, poder político, clase social y raza; pueden quedarse cortas.

Para poder reducir las disparidades laborales se necesitan medidas contextuales que tomen en cuenta las barreras estructurales y culturales que las mujeres enfrentan.

A lo largo de la historia, las mujeres han enfrentado obstáculos significativos en su acceso y permanencia en el mercado laboral, tales como discriminación de género, roles tradicionales de familia, doble discriminación, conflictos relacionados en sus lugares de trabajo y estereotipos que subestiman sus capacidades profesionales. Esto lo define la OIT (2017) en su informe sobre las barreras de género en los lugares de trabajo: el sesgo de género inconsciente se define como asociaciones mentales involuntarias y automáticas basadas en el género, derivadas de tradiciones, normas, valores, cultura y/o experiencia. Estas asociaciones automáticas influyen en la toma de decisiones, permitiendo una evaluación rápida de un individuo según su género y los estereotipos de género.

La falta de reconocimiento a la labor de las mujeres ha sido examinada durante siglos. Un ejemplo es Olympe de Gouges, sobre la igualdad entre mujeres y hombres se enmarca en su *Declaración de los Derechos de la Mujer y de la Ciudadana* de 1791, un texto pionero sobre el feminismo político. Ella sostiene que, dado que las mujeres contribuyen de forma equivalente a los hombres en términos fiscales, laborales y sociales, no existe una justificación legítima para excluirlas de los espacios públicos y de decisión. Sostiene que, si ambas partes de la sociedad comparten cargas, esfuerzos y responsabilidades, entonces deben compartir en igual medida los beneficios, como el acceso a cargos, empleos, honores y posiciones de influencia (Olympes de Gouges, 1791). Este razonamiento expone la contradicción fundamental en los sistemas políticos que proclamaban igualdad universal mientras mantenían restricciones para las mujeres. De Gouges plantea uno de los principios centrales del feminismo ilustrado: la igualdad de derechos deriva de la igualdad de obligaciones, por lo que negar a las mujeres un

lugar igualitario en la vida pública constituye una injusticia estructural y no una consecuencia neutral.

Otro ejemplo sobre personajes de la historia que han hablado sobre la inequidad de género en ambientes laborales fue John Stuart Mill en 1869. Mill (2017), enfatiza en que los obstáculos que limitan la participación femenina en la vida pública no se sostienen en evidencia alguna, sino en la intención de preservar su subordinación en el ámbito doméstico. El autor señala que muchos hombres todavía no pueden tolerar la idea de vivir con sus iguales, lo cual explica por qué históricamente se negó a las mujeres el acceso a trabajos remunerados justamente y funciones de alto nivel. Él incluso afirma que “las cosas que las mujeres no tienen permitido hacer son las mismas para las que están específicamente calificadas” (Mill, 2017, p. 32), subrayando que la exclusión no se originó en una supuesta incapacidad natural, sino en estructuras sociales que buscan mantener privilegios masculinos.

Hasta ahora, la mujer ha sido siempre dependiente del hombre, si no su esclava; ambos sexos jamás han compartido el mundo en igualdad de condiciones. E incluso hoy, la mujer se encuentra en clara desventaja, aunque su situación empieza a cambiar. Casi en ningún ámbito su estatus legal es el mismo que el del hombre, y con frecuencia resulta muy perjudicial para ella. Aun cuando sus derechos se reconocen legalmente en abstracto, las costumbres arraigadas impiden su plena expresión en la práctica. En el ámbito económico, se podría decir que hombres y mujeres conforman casi dos castas; en igualdad de condiciones, los primeros ocupan los mejores puestos, perciben salarios más altos y tienen mayores oportunidades de éxito que sus nuevos competidores. En la industria y la política, los hombres ocupan muchos más cargos y monopolizan los puestos más importantes. Además, gozan de un prestigio tradicional que la educación infantil tiende a reforzar en todos los sentidos, pues el presente consagra el pasado, y en el pasado, toda la historia la han forjado los hombres. En la actualidad, cuando las

mujeres comienzan a participar en los asuntos del mundo, este sigue siendo un mundo que pertenece a los hombres; ellos no tienen ninguna duda al respecto, y las mujeres apenas la tienen. (de Beauvoir, 1949, p. 283).

A pesar de que la representación femenina en el entorno laboral ha aumentado, esto no significa que aquello que se percibe obligatoriamente como avance en temas de derrumbar las barreras sociales que limitan el desarrollo igualitario de las mujeres. Desde una perspectiva global, el Foro Económico Mundial (2023) indica que, aunque las mujeres constituyen aproximadamente el cuarenta y dos por ciento de la fuerza global, su representación en cargos de liderazgo senior es significativamente menor, alrededor del treinta y dos por ciento. Este patrón se acentúa en industrias tradicionalmente dominadas por hombres, tal como manufactura, petróleo, gas, infraestructura y transporte donde la presencia femenina en posiciones directivas puede caer por debajo del veinte por ciento. En contraste a ello, sectores que tienden a ser vistos como femeninos tales como salud, educación y servicios de cuidado muestran una mayor representación de mujeres en roles gerenciales, aunque esto no siempre se traduce en poder decisorio. Estos datos reflejan una clara estratificación estructural de industrias por género y pueden sugerir que, en muchas empresas, la inclusión femenina en puestos de liderazgo puede tener un carácter más simbólico que efectivo, alineándose al concepto ya revisado, tokenismo.

Esa realidad global, como la segregación por industria, la baja presencia femenina en los sectores con mayor poder y el techo de cristal, encuentra un correlato normativo en Ecuador. La Ley Orgánica para impulsar la Economía Violeta (2023) establece un marco de igualdad de género en el ámbito laboral que va más allá de la remuneración puesto que impulsa la elaboración de planes de igualdad en empresas que cuentan con 50 o más trabajadores donde algunos de ellos son: políticas para prevenir la discriminación y el acoso, licencias de maternidad y lactancia, corresponsabilidad de cuidados, así como incentivos para fomentar empleo femenino formal

Además, varios obstáculos pueden verse afectados por estereotipos no relacionados al género pero que, al ser dirigidos hacia una mujer, se potencian. Muchas personas poseen múltiples características que pueden situarlas en una posición de desventaja (por ejemplo, raza, género, edad o nivel socioeconómico), y estas identidades suelen interactuar de maneras que determinan el tipo de experiencias que cada individuo vive (Lewis et al., 2015). En un estudio realizado en Canadá donde se entrevistaron personas de diversos géneros y razas, Pak et al. (1991) identificaron un hallazgo novedoso e interesante: las mujeres chinas, al enfrentarse a la discriminación, mostraron menor autoestima que los hombres chinos. Esto respalda la hipótesis de la doble discriminación: las mujeres chinas, por ser mujeres y no blancas en una sociedad dominada por hombres blancos, se encuentran en una situación de doble desventaja. Además, estas víctimas de las estructuras sociales sexistas y racistas pueden internalizar las experiencias negativas y las auto imágenes impuestas por la sociedad dominante, también dominada por hombres blancos.

A pesar de que este proyecto de investigación no se va a enfocar en un demográfico chino, sí presenta características similares. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos, [INEC] (2022), el 77,5 por ciento de la población ecuatoriana se identifica como mestizo. Sin embargo, Telles et al., (2025) aclaran que existe una correlación notable entre las disparidades de ingresos y tanto el tono de piel percibido. En numerosos países se observa una relación lineal consistente, aunque variable: los tonos de piel más claros suelen correlacionarse con mayores ingresos per cápita por hogar. Este patrón es particularmente notorio en países como México, Paraguay, Uruguay, Ecuador y Nicaragua, si bien la magnitud de las disparidades de ingresos asociadas al color de piel difiere entre las regiones.

La implementación de políticas, tal cual la Economía Violeta ecuatoriana, podría adolecer de una potencial 'ceguera racial' a falta de un enfoque interseccional claro.

Crenshaw (1989) observó, que las políticas de género que desatienden la raza a menudo benefician a las mujeres del grupo dominante, particularmente a las mujeres blancas y mestizas con un capital social considerable. Sin enfrentar los sesgos raciales arraigados, como argumenta Telles y colaboradores (2025), la inclusión laboral resultará incompleta, marginalizando a las mujeres indígenas y afrodescendientes que se enfrentan a una triple discriminación que conjuga el género, la etnia y la clase social.

Tomando en cuenta que alrededor del setenta por ciento de la población en Latinoamérica tiene ascendencia indígena, se asumiría que los conocimientos sobre la relación y correlación entre la diversidad y las ganancias de una empresa serían la base de las contrataciones al igual que del manejo interno de su persona. McKinsey & Company (2015) señala que esta suposición no se cumple puesto que el cuartil más bajo de empresas latinoamericanas en materia de diversidad étnica percibe cuarenta y siete por ciento menos ganancias que aquellas empresas con un enfoque diverso. Esto es particularmente impactante al analizar que las pérdidas del cuartil más bajo en Latinoamérica son las más altas a nivel mundial.

Estas perspectivas nos permiten analizar las barreras desde diferentes ángulos y con una visión más realista pero poco socializada dentro de los entornos laborales donde las mujeres se ven afectadas. De la misma manera, la información mencionada previamente nos permitirá identificar porqué algunas de las experiencias de quienes van a ser entrevistadas pueden variar dependiendo tanto de su clase social como del color de piel percibido por su entorno.

Marco Referencial

La desigualdad de género es considerada en el ámbito laboral como una problemática constante en Ecuador, principalmente en temas relacionados al acceso de las mujeres a posiciones jerárquicamente elevadas. Diversas investigaciones muestran

que, incluso cuando las mujeres forman parte de la fuerza laboral formal, su desarrollo profesional no se da de la misma forma que el desarrollo profesional masculino.

Diversos factores contribuyen en esa desigualdad, desde el techo de cristal hasta la carencia de respaldo institucional, las barreras que detienen a las mujeres en Ecuador restringen su participación en espacios de poder. El estudio de Delgado & Macías (2025) aporta evidencia empírica relevante al analizar la inclusión laboral femenina en cargos directivos en empresas privadas de Portoviejo mediante un enfoque mixto. Su trabajo revela que, aunque existe presencia femenina en puestos de liderazgo y una percepción de equidad salarial, persisten expresiones de discriminación y ausencia de programas que impulsen la participación femenina en sectores que se perciben tradicionalmente como masculinos, lo que confirma la necesidad de políticas estructurales más sólidas y contextualizadas a las necesidades de las mujeres.

Esta participación femenina laboral se encuentra condicionada por dinámicas de desigualdad sociales que se expresan tanto en la inserción formal como en la informal. Estudios recientes muestran que, aunque ha aumentado el número de mujeres económicamente activas, gran parte de dicho crecimiento se concentra en empleos informales que funcionan como una estrategia de sustitución ante las barreras estructurales que dificultan el acceso a trabajos formales, mayormente para mujeres con menos niveles de educación (Mahé et al., 2022). Paralelamente, persisten brechas salariales injustificadas en distintos sectores productivos, incluso cuando mujeres y hombres ocupan cargos equivalentes. La falta de auditorías salariales y la opacidad en prácticas empresariales impiden corregir estas disparidades. Esto se refleja en tasas de empleo significativamente más bajas para las mujeres y en una percepción social arraigada que normaliza la desigualdad retributiva (Sánchez et al., 2019; Reyes et al., 2025).

A dichas barreras estructurales se les suma la desigual distribución de las tareas domésticas y de cuidados que continúa recayendo como la responsabilidad de las mujeres. Datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos evidencian que las mujeres realizan casi tres veces más trabajo no remunerado que los hombres, acumulando en promedio 28.7 horas semanales, frente a las 11.4 horas de los hombres (INEC, 2025). El tiempo no reconocido en trabajo del hogar no remunerado restringe su disponibilidad para insertarse y permanecer en empleos formales, afectando también su movilidad salarial y sus posibilidades de ascenso. La magnitud económica del trabajo no remunerado, equivalente al 21% del PIB, con una contribución femenina del 15.6%, demuestra que las desigualdades laborales no pueden ser enteramente comprendidas sin considerar la estructura social que sostiene la división de género del trabajo (Aguiar et al., 2025). Todo lo demostrado anteriormente refuerza la idea de que, aunque existan avances normativos, la persistencia de prácticas culturales, institucionales y económicas limita la inclusión plena de las mujeres en el ámbito profesional ecuatoriano.

Tabla 2.

Resumen de Citas Referenciales.

Título	Autor(es)	Población	Metodología	Conclusiones
Inclusión laboral de mujeres en cargos directivos en empresas privadas de la ciudad de Portoviejo	Delgado-Acosta, L. G., & Macías-Zambrano, N. A. (2025)	Colaboradoras de 47 empresas comerciales y de servicios legalmente registradas en Portoviejo, Ecuador	Mixto: encuestas cuantitativas y análisis cualitativo; diseño no experimental longitudinal; correlacional y explicativo/descriptivo	Presencia significativa de mujeres en roles de liderazgo; igualdad salarial percibida; persisten desafíos de discriminación y falta de programas específicos para fomentar participación femenina en áreas dominadas por hombres
Women's Informal Labor Market Participation in Ecuador	Mahé, G., Zanoni, P., & Oliveri, M. L. (2022)	Mujeres ecuatorianas de 15 años o más, 2015–2021	Datos de encuestas nacionales representativas; OLS para estimar relación entre empleo formal/informal	Incremento en participación femenina laboral, pero alta proporción de empleo informal; informalidad vista como estrategia de subsistencia ante restricciones económicas y de habilidades
Empleabilidad y género en Ecuador: principales retos en materia de equidad	Aguiar, M., Reyes Pacheco, M. L., & Echazarreta Díaz, C. (2025)	Población laboral ecuatoriana	Revisión de datos estadísticos, normativa y análisis de género	Persisten brechas salariales y segregación sectorial; mujeres dedicadas a mayor proporción de trabajo no remunerado; baja participación en cargos directivos; desigualdad estructural y cultural limita equidad laboral
Trabajo No Remunerado en el Ecuador	Instituto Nacional de Estadística y Censos (2025)	Hogares ecuatorianos	Cuentas satélites del trabajo no remunerado; estadísticas agregadas	Mujeres realizan 75% del trabajo no remunerado, equivalente a \$24.964 millones; contribución significativa al PIB; desigualdad de género en tiempo dedicado a trabajo doméstico y de cuidado
Equidad laboral y brecha salarial en Ecuador	Sánchez, J. E., Sánchez Espinosa, J. L., Sánchez Espinosa, J. H., & Sánchez Espinosa, V. A. (2019)	Trabajadores ecuatorianos en distintos sectores	Revisión de datos estadísticos y evidencia de campo	Persisten desigualdades salariales pese a avances en acceso femenino; machismo cultural y falta de cultura educativa limitan equidad; mujeres subrepresentadas en puestos gerenciales
INEC presenta resultados del trabajo no remunerado: un	Instituto Nacional de Estadística y Censos (2025)	Hogares ecuatorianos	Boletín técnico de INEC, análisis de TNR	Mujeres concentran la mayor parte del trabajo no remunerado; impacto económico significativo; necesidad de reconocer y formalizar este trabajo para mejorar la equidad

pilar que aporta más
de 24 mil millones de
dólares a la economía
ecuatoriana

Marco Conceptual

Barreras sociales:

Son aquellas restricciones que la sociedad impone debido a normas, valores y expectativas acerca del rol de las mujeres en la sociedad y en el trabajo. Estas barreras incluyen:

- **Estereotipos de género:** Creencias preconcebidas sobre el comportamiento, habilidades y aptitudes de las mujeres en el entorno laboral (Castillo & Hernández, 2024).
- **Discriminación estructural:** Normativas y prácticas institucionales que dificultan el acceso o ascenso de las mujeres en diversas profesiones (De Welde & Laursen, 2011).
- **Techo de cristal:** La barrera invisible que impide a las mujeres alcanzar altos cargos directivos o puestos de toma de decisiones (Di Laura et al., 2024).
- **Carga de trabajo doméstico:** La distribución desigual de las tareas del hogar y la crianza de los hijos, que históricamente ha recaído sobre las mujeres y limita su tiempo y disponibilidad para desarrollarse profesionalmente. (Mondragón & Medina, 2015)

Inclusión y empoderamiento:

La inclusión femenina en el campo profesional implica no solo la presencia de mujeres en los espacios laborales, sino también la creación de condiciones que permitan su desarrollo y crecimiento dentro de las organizaciones. El empoderamiento de las mujeres en el trabajo se relaciona con su capacidad para influir en su entorno laboral,

tomar decisiones y desafiar las barreras sociales que limitan su progreso (De Welde & Laursen, 2011).

Etnia, raza y el género femenino:

Según Basevich (2022), la subordinación de las mujeres y los grupos raciales no blancos revela lo que Charles W. Mills describe como el «contrato de dominación», una forma de dominación estructural que niega a las mujeres y a las personas de color la igualdad de reconocimiento público.

Relaciones de poder:

Una relación en la que un individuo está sujeto a la voluntad de otro; si el individuo está sujeto únicamente a su propia voluntad, entonces no existe una relación de poder. (Field, 2021, p. 3)

Inclusión Femenina:

La inclusión femenina, de acuerdo con Cornwall y Rivas, se refiere a las políticas, prácticas y actitudes que buscan garantizar la participación equitativa de las mujeres en todas las esferas de la vida, incluyendo educación, empleo, política y cultura. Implica no solo la presencia de mujeres, sino su integración activa y respetada en la toma de decisiones y el liderazgo (Cornwall & Rivas, 2015).

Barreras Sociales:

En *Framed by gender: How gender inequality persists in the modern world*, Ridgeway define a las barreras sociales como obstáculos culturales, económicos y políticos que impiden que ciertos grupos, como las mujeres, accedan a recursos, oportunidades y derechos de manera equitativa. Estas barreras incluyen normas de género, estereotipos y prácticas discriminatorias (Ridgeway, 2011).

Techo de cristal:

Metáfora que describe las barreras invisibles pero reales que impiden que las mujeres (y otros grupos subrepresentados) accedan a posiciones de liderazgo o altos cargos, independientemente de su competencia o calificaciones. Este fenómeno se debe a prejuicios de género, redes informales dominadas por hombres y sesgos estructurales en las organizaciones. (Cotter et al., 2001).

Discriminación de género:

Glick y Fiske definieron a la discriminación de género como la práctica de tratar a las personas de manera desigual o injusta basada en su género, limitando su acceso a recursos, derechos y oportunidades. Esta discriminación puede manifestarse de manera explícita o implícita en políticas, prácticas laborales y normas sociales (Bareket & Fiske, 2023).

Barreras estructurales:

Las barreras estructurales se refieren a la condición de que, sin importar cuán buenas sean las calificaciones de una persona, existen elementos dentro de las estructuras sociales y económicas que dificultan que esta obtenga empleo. Estos elementos incluyen el mercado laboral secundario, la discriminación racial, la condición de inmigrante, la discriminación de género, la falta de empleo, el transporte, el vecindario o la ubicación y factores estructurales generales (Hong et al., 2022, pág. 31).

Tokenismo

Tokenismo se entiende una estrategia de “inclusión simulada” que en la práctica implica hacer pequeñas concesiones a un grupo minoritario para desvirtuar las acusaciones sobre prejuicios y discriminación, de tal manera que se hacen pequeños—y usualmente insignificantes—cambios que no afectan el estatus quo. (Madrid, 2017).

Barreras de exclusión en el mercado laboral:

La teoría del mercado laboral dual postula que el mercado laboral está segmentado en submercados primario y secundario. El primero consiste en trabajos que ofrecen salarios más altos, estabilidad, oportunidades de ascenso y mayores retornos a la educación y experiencias laborales. La exclusión de trabajadores capaces al sector secundario, definido por características opuestas a las del sector primario, se produce en el mercado laboral por residencia, habilidades inadecuadas, malos historiales laborales y discriminación (Doeringer & Piore, 1971).

Igualdad de género en países en vías de desarrollo

En términos que puedan aplicarse a Latinoamérica y demás países en vías de desarrollo, la economía se divide entre un sector moderno, también percibido como formal y productivo, y un sector tradicional que se tiende a percibir como de baja productividad. Dicha segmentación no se limita a lo laboral, también se expande a lo socioeconómico donde existe un balance estructural entre lo tecnológico, el capital y la productividad. (UNCTAD, 2012).

Chen (2007) analiza cómo a este fenómeno se le suma la sobrerrepresentación femenina en el trabajo informal. Esto, sin embargo, no se ve reflejado en las ganancias percibidas dentro del sector informal donde las mujeres son quienes se ven menos remuneradas. En Latinoamérica, cincuenta y ocho por ciento de quienes trabajan de manera informal son mujeres.

Las limitaciones contextuales como el trabajo formal e informal al igual que los contrastes dentro de los mismos dentro del contexto de países latinoamericanos sirven como guía para entender de forma inicial la razón por la que posibles mejoras en términos de igualdad de género en el sector laboral no avanzan a la misma velocidad que en otros países.

De la misma forma y complementando lo mencionado previamente, hay una brecha entre aquello que se dicta en las leyes de un país y aquello que se da en la práctica. Trumbic (2025) en su artículo para el FEM afirma que esto se debe a que las leyes de cada país no tienen en cuenta normas sociales de cada uno de ellos resultando en la falta de apoyo institucional hacia las mujeres.

Los datos muestran que los países con marcos legales sólidos y sistemas de implementación robustos tienden a lograr mejores resultados en la práctica, como una mayor participación femenina en el mercado laboral, un mejor acceso a la educación y la atención médica, salarios más equitativos y una mayor representación política. Si bien la capacidad institucional es fundamental, las leyes sólidas que garantizan la igualdad de género siguen siendo la base para un progreso significativo y tangible. (Trumbic, 2025)

Variable sujeta de estudio:

Inclusión femenina en posiciones de liderazgo o gerenciales en el Ecuador.

Definición y formas de medir:

La inclusión femenina en el campo profesional se refiere a la capacidad de las mujeres para acceder y desarrollarse en todos los niveles y sectores laborales, sin restricciones impuestas por barreras sociales o discriminación de género. Esta inclusión busca la equidad en las oportunidades laborales, así como la creación de un entorno que fomente la participación, el reconocimiento y la inclusión adecuada profesional de las mujeres. Este fenómeno se puede analizar observando indicadores como el porcentaje de mujeres en cargos de liderazgo, las diferencias salariales por género en puestos similares, la representación femenina en comités ejecutivos y la proporción de mujeres promovidas a altos cargos.

Para medir las barreras de género que afectan la inclusión femenina, se recopilarán datos de estudios, encuestas, entrevistas, reportes y artículos que identifican estos impedimentos y los comparan entre distintos países. Estas fuentes permitirán entender cómo factores socioculturales, económicos y organizacionales limitan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo en diversos contextos nacionales.

En cuanto a la influencia de la inclusión femenina en las ganancias organizacionales, se observarán y analizarán estadísticas oficiales de empresas, junto con estudios que exploran el impacto económico de la equidad de género en el liderazgo. Estos datos cuantitativos y cualitativos proporcionarán una visión integral de las barreras y beneficios económicos de la inclusión femenina en altos cargos, permitiendo una comprensión global y comparativa del fenómeno.

Marco Legal

Ecuador cuenta con una variedad grande de leyes que buscan mejorar las condiciones laborales para varios grupos que pueden ser objeto de discriminación. Estos cambios se han hecho por al menos una década y han ido evolucionando de acuerdo con las necesidades percibidas por parte de las autoridades responsables.

Es por eso por lo que la inclusión femenina en el ámbito profesional no puede conceptualizarse sin considerar el normativo que busca garantizar igualdad a nivel formal, protección ante violencia y discriminación al igual que mecanismos correctivos. La base constitucional antes mencionada debe poder interpretarse de tal manera que sea posible dichas leyes hayan sido acompañadas tanto de capacidad institucional como de conciencia social y contrapesos que les permitan ser operativas para las mujeres que intentan acceder o permanecer en empleos profesionales y/o desenvolverse en ellos de igual manera que los hombres.

Este capítulo explorará las principales leyes en el marco legal ecuatoriano en cuanto a violencia de género, dentro del ambiente de trabajo, acoso laboral y remuneración justa; el rol de activismo en su génesis y fuerza normativa; las barreras estructurales que limitan la aplicación de las ya mencionadas leyes/normas en el ámbito profesional.

Tabla 3.

Leyes relacionadas a la violencia de género en ambiente laboral

Ley	Año de Promulgación	Objetivo Principal	Ámbito de Aplicación	Enlace Oficial
Ley Orgánica para Impulsar la Economía Violeta	2023	Promover la participación económica de las mujeres, especialmente en sectores productivos y empresariales.	Empresas públicas y privadas con 50 o más trabajadores.	Ley Violeta
Ley para la Igualdad Salarial entre Mujeres y Hombres	2024	Garantizar la igualdad de remuneración por el mismo trabajo o de igual valor, sin discriminación de género.	Sector público y privado.	Ley Igualdad Salarial
Ley Orgánica de Discapacidades	2012 (Reformas hasta 2024)	Asegurar la plena vigencia de los derechos de las personas con discapacidad, incluyendo la equidad de género.	Personas con discapacidad en todo el país.	Ley Discapacidades
Ley Orgánica Reformatoria para la Erradicación de la Violencia y el Acoso en todas las Modalidades de Trabajo	2024	Prevenir y erradicar la violencia y el acoso laboral, incluyendo el acoso sexual y la discriminación por género.	Todos los sectores laborales.	Ley Violencia y Acoso Laboral
Ley para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres	2018	Establecer medidas para prevenir y erradicar la violencia contra las mujeres, incluyendo el acoso laboral y sexual.	Instituciones públicas y privadas.	Ley Violencia contra Mujeres
Ley Orgánica Reformatoria al Código de la Democracia	2025	Ratificar la obligatoriedad de la paridad de género en las listas de candidaturas para dignidades de elección popular.	Partidos y movimientos políticos.	Reforma Código de la Democracia

El artículo 70 de la constitución ecuatoriana dicta que 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.

Las leyes mencionadas son el resultado de organizaciones, colectivas feministas y redes académicas que desempeñaron un rol importante en recolectar datos, formular propuestas de texto legal, capacitar legisladoras, sensibilizar al poder legislativo sobre la urgencia del cambio, movilizar presión pública y retroalimentar a la fuerza constituyente sobre mejoras y formas de adaptarlo a la realidad que miles de mujeres viven.

En pocas palabras, la interacción y trabajo conjunto entre activismo, academia y Estado fue decisiva. Esto permitió traducir demandas sociales en lenguaje jurídico y transformar experiencias colectivas en políticas públicas.

A pesar del esfuerzo conjunto entre activismo, academia y Estado, el acuerdo ministerial MDT-2025-10, reformado en noviembre de 2025, establece que los empleadores con una plantilla de 1 a 9 trabajadores únicamente deben cumplir con los lineamientos generales de prevención y no están sujetos a la obligación de elaborar ni registrar un Protocolo Interno. Esta disposición resulta problemática, dado que cerca del noventa por ciento de los negocios en Ecuador corresponden a microempresas con una estructura laboral de uno a nueve empleados. (Sánchez et al., 2025). En este contexto, la ausencia de mecanismos de control más robustos en este segmento empresarial podría abrir espacios en los que la garantía de igualdad y el respeto de los derechos en el entorno laboral queden más debilitados desde un frente legal.

La ausencia de protocolos internos formales suele generar entornos con baja trazabilidad de incidente y poca claridad respecto a los canales de denuncia. Estudios de

la OIT han demostrado que, cuando no existen mecanismos obligatorios de prevención y registro, los casos de acoso laboral y violencia tienden a permanecer ocultos, especialmente en estructuras pequeñas donde prevalecen las relaciones laborales informales. (OIT, 2018).

De la misma forma, la violencia de género, fenómeno muy frecuente en América Latina, tiende a aumentar en contextos con menor regulación laboral y menor formalidad organizacional, como en las microempresas. La ausencia de protocolos internos mandatorios incrementa la vulnerabilidad de los trabajadores, particularmente de mujeres y grupos en situación de mayor precariedad y limita la posibilidad de denunciar discriminación, más aún cuando dichas conductas no son tomadas en cuenta en el marco legal nacional. (OIT, 2022; ONU Mujeres, 2020; Rodríguez et al., 2025).

La falta de apoyo estatal por medio del marco legal en Ecuador no era suficiente aun cuando el Acuerdo Ministerial no contaba con su más reciente reforma de noviembre de 2025. Luego de la misma, el abandono gubernamental a la discriminación que enfrentan las mujeres en el ambiente laboral representará un obstáculo más a la lista de barreras que impiden el desarrollo profesional igualitario entre los hombres y las mujeres en Ecuador.

Índices de discriminación a través de los años

La discriminación de género ha ido disminuyendo conforme pasan los años alrededor de todo el mundo. Esto, a pesar de ser positivo, no necesariamente ha sido rápido ni tampoco se refleja de la misma manera en todos los países.

Para evaluar cómo se han dado estos cambios, el índice *Women, Business and the Law* del Banco Mundial se utiliza como referencia para evaluar la dimensión normativa de la desigualdad. Este indicador sintetiza el grado en que el marco legal favorece o limita la participación económica femenina en áreas como empleo, remuneración,

emprendimiento, parentalidad y jubilación. Comparar los puntajes históricos del Ecuador permitirá identificar avances regulatorios y zonas de rezago al igual que patrones que evidencien la permanencia de restricciones estructurales. En el 2024, Ecuador tuvo una calificación baja en los indicadores que miden el apoyo que tienen las mujeres luego de dar a luz, sesenta y seis dentro de maternidad y veinticinco en cuidado parental, a eso se le suma que los indicadores de paga y condiciones de trabajo también son bajos, veinticinco y cincuenta respectivamente. Esto, sin embargo, muestra un crecimiento. En 1971 cuando el WBL comenzó a medir disparidades, las mujeres ni siquiera contaban con el respaldo estatal para poder ganar el mismo sueldo que un hombre puesto que la ley que garantiza la igualdad salarial fue aprobada en 2024 (Asamblea Nacional del Ecuador, 2024).

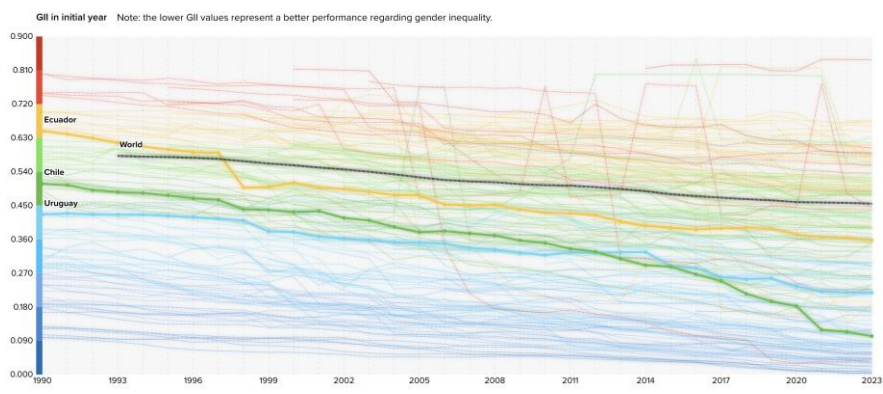
Adicionalmente, se integra el Gender Inequality Index (GII) del programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, que agrega dimensiones vinculadas con la salud reproductiva, el empoderamiento político y la participación económica. Su valor analítico radica en la existencia de series temporales que permiten identificar fluctuaciones en los niveles de desigualdad de género, dichas tendencias aportan evidencia para interpretar la persistencia de brechas y barreras que afectan el acceso a oportunidades laborales. El GII tiene ocho secciones de colores que van del rojo al azul donde se analizan tres dimensiones: Salud, Empoderamiento y Mercado Laboral. El objetivo de esta calificación que unifica tres pilares de los derechos humanos es de reflejar la inequidad y desventaja de las mujeres alrededor de los años. Varía de cero, donde mujeres y hombres tienen el mismo desempeño, donde un género presenta peor desempeño posible en todas las categorías medidas.

El presente gráfico muestra los cambios de Ecuador y los compara con otros países sudamericanos con contextos similares a los de Ecuador desde el año 1990. Se puede observar cómo Uruguay y Chile están más cerca del ideal donde mujeres y hombres

tienen el mismo desempeño y donde sus derechos son iguales tanto en la práctica como en el marco legal.

Figura 2.

Gender Inequality Index



Nota. Reproducido de *Gender Inequality Index (GII)*, por United Nations Development Program, 2023., <https://hdr.undp.org/data-center/thematic-composite-indices/gender-inequality-index#/indicies/GII>.

Variables de estudio

Las variables a analizar son:

Tabla 4.

Operacionalización de las variables

Variable	Dimensión	Definición operacional	Indicadores	Instrumento
Variable independiente : Barreras sociales que limitan la inclusión femenina en el campo profesional	Barreras sociales	Obstáculos o limitaciones que se dan en el entorno social e impiden una participación e inclusión plena de la mujer en el	<ul style="list-style-type: none"> - Estereotipos de género - Roles tradicionales asignados a la mujer - Discriminación social 	Revisión documental, entrevistas, encuestas, análisis de estudios previos

		ámbito laboral.		
	Barreras estructurales	Limitaciones derivadas de la organización institucional, políticas laborales y condiciones de trabajo	- Brecha salarial - Acceso desigual a cargos de liderazgo - Falta de políticas de igualdad laboral	Revisión documental, entrevistas, encuestas, análisis de estudios previos
	Barreras culturales	Creencias, valores y prácticas culturales que perpetúan la desigualdad de género	- Machismo cultural - Normalización de la desigualdad - Falta de reconocimiento profesional	Revisión documental, entrevistas, encuestas, análisis de estudios previos
Variable dependiente: Inclusión femenina en el campo profesional	Participación laboral	Nivel de inserción de las mujeres en el mercado profesional	- Tasa de empleo femenino - Permanencia laboral - Acceso a empleos formales	Revisión documental, entrevistas, encuestas, análisis de estudios previos
	Desarrollo profesional	Oportunidades de crecimiento y capacitación profesional	- Acceso a formación - Promoción laboral - Reconocimiento profesional	Revisión documental, entrevistas, encuestas, análisis de

	para las mujeres		estudios previos
Liderazgo femenino	Presencia de mujeres en cargos de toma de decisiones	- Participación en puestos directivos - Representación en liderazgo organizacional	Revisión documental, entrevistas, encuestas, análisis de estudios previos

Independiente	Dependiente
X	Y
Discriminación	Casos Reportados
Experiencia	Progresión salarial
Carga de trabajo doméstico	Proporción de trabajo doméstico
Etnia y/o raza	Progresión salarial

La elección de las variables se dio para que estas complementen los resultados de reportes internacionales y poder incluirlos en las entrevistas y encuesta que se realizará. Fueron divididas de tal manera que, al momento de presentar la data en gráficas, esta se pueda segmentar de tal manera que se puedan distinguir diferentes aspectos que contribuyen a las barreras que enfrentan las mujeres y de la misma manera, poder identificarlas.

Se incluye la obtención de un título universitario y se lo combina con la variable dependiente conseguir un trabajo o la facilidad de esta. Esto porque sería de importancia reconocer si es que existe alguna diferencia en términos de contratación entre quienes consiguen trabajo de manera rápida y quienes se tardan en hacerlo. El segundo motivo por el que fue incluido es porque el periodo en el que un individuo no recibe pago es un

periodo en que va a enfrentar dificultades para poder pagar sus costos de vida. A eso se le suma que según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (INEC, 2025), correspondiente a junio de ese año, a escala nacional, el 4,2% de las mujeres de la población económicamente activa estuvo en situación de desempleo, mientras que, la tasa de los hombres fue de 3,0%, en junio del 2025.

Así mismo, se combinó “años de experiencia” con la variable dependiente de “salario” para poder identificar patrones, en caso de haberlos, que nos indiquen si es que la experiencia laboral afecta de manera significativa a los salarios que perciben las mujeres. Esto a su vez podría reflejar que, en caso de afectar de manera positiva y significativa a los salarios, la experiencia profesional es compensada adecuadamente. En caso de que no se reflejaría lo contrario, que los años de experiencia que una mujer tenga no le provee ningún tipo de beneficio significativo en términos monetarios.

Además, se evaluarán dos variables independientes (carga de trabajo de doméstico y el tamaño del empleador) con la variable dependiente de “inclusión profesional adecuada”. Se decidió emparejar a la relación entre la carga de trabajo doméstico y la inclusión profesional adecuada porque una persona que no cuenta con todas las horas del día para trabajar tiempo extra, certificarse en horas no laborales y/o con exceso de labores domésticas no va a desempeñarse de la misma manera que quienes tienen menos responsabilidades fuera del ambiente laboral. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en su documentó metodológico, Cuentas satélite del trabajo no remunerado (2020), reportó que en la mayoría de los casos la tasa de participación de las mujeres dedicadas a actividades del trabajo no remunerado es mayor que la tasa de participación de los hombres. Como se ve en el cuadro adjunto (INEC, 2019). Por otro lado, se relacionó a la variable independiente del “tamaño del empleador” con la de “inclusión profesional

adecuada” para poder identificar si existe algún tipo de relación entre empresas u organizaciones grandes y una estructura de desarrollo laboral no sesgada.

Tabla 5.

Tasa de participación laboral

Años	Mujer	Hombre
2013	76,65%	23,35%
2014	75,64%	24,36%
2015	77,22%	22,78%
2016	76,94%	23,06%
2017	76,85%	23,15%

Nota. Reproducido de *Cuentas satélite del trabajo no remunerado de los hogares (2007-2017): Documento metodológico (Serie CSTNRH) (p. 53)*, por Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2020, https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Cuentas_Satelite/Cuenca_satelite_trab_no_remun_2017/7_Documento_metodologico_CSTNRH.pdf

Para finalizar la explicación sobre las variables, se eligió emparejar a la variable independiente “edad” con la variable dependiente de “percepción de igualdad”. Esto se hizo para poder evaluar los resultados de tal forma en que se puede identificar una laguna o vacío de conocimiento entre mujeres jóvenes que han tenido más información en materia de género y mujeres de mayor edad que no hayan tenido esa información a lo largo de su vida o al menos no de la misma manera. En su reporte *Progress and Polarisation: Global Attitudes Toward Gender Equality in 2025*, Ipsos demostró que las generaciones Baby Boomers (1946- 1964) y Generación X (1965 - 1980) son quienes perciben las tensiones de género. (Ipsos, 2025).

Las variables mencionadas anteriormente se obtendrán por medio de datos e información publicada como reportes de organizaciones internacionales y artículos de

revistas científicas. Se utilizarán pruebas de hipótesis y mediremos el valor p para ver si es para un intervalo de confianza del 95% y un alfa del 0,05%. La hipótesis nula se tratará sobre si las barreras estructurales impactan las tasas de empleabilidad de las mujeres en puestos de liderazgo en la fuerza laboral.

Metodología

Diseño

No experimental

Para realizar una investigación es esencial elegir un diseño que garantice que los datos obtenidos estén respaldados por bases científicas válidas y universalmente aceptadas. Sin embargo, antes de ello, surge la inquietud sobre cómo abordar la pregunta principal, cuya formulación correcta constituye un paso fundamental en el proceso de investigación.

Según Vallejo (2002), los diseños de investigación se dividen en dos grandes categorías según el grado de control que el investigador pueda ejercer sobre las variables y los factores, tanto internos como externos del estudio. Un diseño puramente experimental se caracteriza por otorgar al investigador un control completo sobre todas las variables y factores analizados. Sin embargo, cuando este control total no es posible, se recurre a un diseño observacional (p. 8).

El análisis que se realizará en el presente trabajo se dará mediante una investigación no experimental, caracterizada por la ausencia de manipulación intencional de las variables. Un diseño no experimental no compara un grupo con otro, sino que describe la relación entre una intervención (tratamiento) y sus efectos en la población de interés. Además, puede proporcionar una comprensión profunda de los contextos,

procesos, eventos o situaciones y explicar por qué se produjeron los resultados, lo que puede ser esencial para construir cadenas de resultados. (Jalil, 2013, p. 11)

Enfoque de investigación

El presente proyecto utilizará un enfoque mixto. Esto porque al tratarse de una revisión de literatura y la confirmación de una hipótesis basada en datos obtenidos de un grupo demográfico se deberán utilizar técnicas tanto cuantitativas como cualitativas. Además, al ser un tema involucrado con problemáticas sociales, un método mixto dará espacio a un mejor entendimiento de las complejidades de las barreras que afectan a las mujeres en el entorno laboral.

La investigación con métodos mixtos se define como la combinación e integración de enfoques cuantitativos y cualitativos en un estudio. (Johnson et al., 2007). Un proyecto de investigación como el presente se podría beneficiar de ambos métodos para poder cumplir los objetivos propuestos, esto lo confirman Murry et al., (2023) cuando explicaron que el componente cualitativo de la investigación de múltiples métodos (MMR) permite a los investigadores comprender los matices y contextos de situaciones específicas, mientras que el componente cuantitativo les permite analizar tendencias, asociaciones y relaciones. La integración de ambos componentes puede generar inferencias de mayor valor añadido que superan las obtenidas con cualquiera de los métodos por separado.

Este conjunto de perspectivas se complementa e ilustran el enfoque de esta tesis que es el de abordar y comprender las barreras, de cualquier tipo, que impiden a las mujeres desarrollar sus carreras profesionales de acuerdo con sus capacidades. Para esto, se recopilará información que describa cómo dichos obstáculos se presentan en el diario vivir de mujeres profesionales.

Alcance

Descriptiva

La investigación descriptiva es esencialmente un procedimiento de investigación que interpreta cómo los hechos se relacionan con el problema investigado. Es importante tener en cuenta que la investigación descriptiva debe ir más allá de la simple recopilación de datos. (Hubbard A, 1973, p. 211)

Según Fossey (2002), el objetivo de la investigación descriptiva es describir un fenómeno y sus características. Esta tesis se va a enfocar en relatar cuáles son los impedimentos o barreras que las mujeres ecuatorianas tienen que enfrentar en su día a día dentro de sus entornos laborales, barreras que no afectan en la misma medida, o del todo, a sus contrapartes masculinas.

En este alcance de la investigación, ya se conocen las características del fenómeno y lo que se busca, es exponer su presencia en un determinado grupo humano. En el proceso cuantitativo se aplican análisis de datos de tendencia central y dispersión. En este alcance es posible, pero no obligatorio, plantear una hipótesis que busque caracterizar el fenómeno del estudio. (Ramos Galarza, 2020)

Método: Deductivo

El método que se aplicará en esta investigación es el deductivo, el cual sigue un enfoque lógico que parte de principios generales o teorías preestablecidas hacia la obtención de conclusiones específicas sobre el fenómeno estudiado (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014).

En el contexto de este proyecto, este método permitirá analizar cómo las barreras sociales y estructurales afectan la inclusión femenina en el ámbito profesional, utilizando teorías y conceptos bien fundamentados para interpretar los datos, probar nuestra

hipótesis, rechazar la hipótesis nula y desarrollar recomendaciones basadas en el contexto socioeconómico del Ecuador.

Utilizando datos cuantitativos de estudios, investigaciones y reportes oficiales, el método deductivo verifica cómo los conceptos generales (como la discriminación de género) se manifiestan en casos concretos en el mercado laboral ecuatoriano.

Esta metodología es apropiada cuando se busca probar una hipótesis o examinar relaciones específicas entre variables a partir de una teoría existente, como ocurre en este caso.

Población y muestra

Población

La población que conforma el estudio se conforma por 292.079 mujeres que pertenecen a la Población Económicamente Activa (PEA) correspondiente a la provincia del Guayas, en concordancia con la información oficial que proporciona el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC, 2025). Este grupo de mujeres realizan actividades laborales en diferentes sectores profesionales y se encuentran bajo una relación de dependencia, implicando el desarrollo de actividades remuneradas en organizaciones públicas y privadas.

Para delimitar la población se toma en cuenta a mujeres que se encuentran dentro del rango de 23 – 50 años, etapa o rango de edad que se considera es de plena actividad productiva y desarrollo profesional. En esta etapa se evidencian más claramente los procesos enfocados en la inserción, liderazgo, promoción y permanencia laboral.

De igual manera, la población se centra en mujeres que residan en las zonas urbanas de la provincia, esto dado a que en estas áreas se concentran las mayores ofertas laborales en el ámbito profesional, y se pueden analizar características como las estructuras

organizacionales serias y dinámicas laborales que manifiestan con gran intensidad las barreras sociales, estructurales y culturales, que son el centro de esta investigación.

Otro criterio aplicado para la selección de la población es el nivel de formación académica donde se toma en cuenta a mujeres con bachillerato culminado y educación superior, criterio que es importante y fundamental dado a que la investigación se centra en la inclusión femenina en el campo profesional.

El seleccionar la población de esta manera, permite un análisis profundo y pertinente sobre las barreras sociales que obstruyen la inclusión femenina en el ámbito profesional, ya que se trata de mujeres que, a pesar de contar con los requerimientos académicos y buena disposición al trabajo, pueden llegar a enfrentar desigualdades relacionadas al género, cultura organizacional, distribución de roles y estructura institucional.

Muestra

La muestra será seleccionada mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, y se empleará un muestreo intencional en la selección de mujeres que aporten con información importante sobre el problema de investigación.

La muestra final se determina a través de la aplicación y desarrollo de la fórmula de muestreo.

Para el cálculo de la muestra se hizo uso de una población finita, con un nivel de confianza de 99%, el margen de error del 13.8% y la probabilidad de ocurrencia de 50%, obteniendo finalmente una muestra total de 88 participantes.

Para el componente cualitativo, posteriormente se seleccionó una muestra intencional de 88 mujeres, con la finalidad de profundizar en sus experiencias y percepciones de acuerdo con la problemática.

Fórmula de muestreo

$$Población\ finita(n) = \frac{NZa^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Za^2 * p * q}$$

Dónde:

- n= Tamaño de la muestra
- N= Población =292079
- Za= Nivel de Confianza 99
- D= Desviación estándar
- p= Probabilidad a favor 5%
- q= Probabilidad en contra 5%
- e= Margen de error 13.8%

$$Población\ finita(n) = \frac{292079 (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{13.8^2 * (292079 - 1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5} = 88 \cong 88\text{ Mujeres EA}$$

Técnica de recogida de datos

En la presente investigación la técnica de recogida de datos utilizada fue el cuestionario autoadministrado, es decir que los participantes lo responden de manera directa sin intervención alguna del investigador, el cual se aplicó a través de un formulario digital “Google Forms”, permitiendo al participante contestar en el momento que considere oportuno y de manera autónoma.

Además, se realizaron entrevistas estructuradas a personas conocedoras de temas de igualdad de gestión, gestión de talento humano y que poseen experiencia en servicios tanto público como privado, con la finalidad de obtener información relevante para el desarrollo de esta investigación.

Instrumentos de investigación

- Entrevistas a expertos: Entrevista a dos consultores en temas de igualdad
Mgs. Jenifer Tobed Cabello, Elva María Pacheco, fundadora de Tracarg

S.A, Nicole Díaz, ecuatoriana en España (MAPFRE) y María de Lourdes Arévalo Pacheco, economista y su experiencia en el sector público.

- Cuestionario: El cuestionario aplicado, se diseñó de manera específica para el desarrollo de esta investigación, con preguntas orientadas a valorar y medir las variables de estudio.

Los datos sobre las tasas de empleo se recopilarán a partir de fuentes autorizadas, incluyendo informes oficiales del gobierno sobre empleabilidad y análisis de agencias de reclutamiento, como los publicados por Adecco. Para complementar esta información, también recabaremos datos de universidades e instituciones terciarias, con un enfoque en estadísticas comparativas de graduados por género.

Para profundizar en la evaluación de nuestro desempeño en materia de igualdad de género en el ámbito laboral a nivel nacional, compararemos los datos recopilados con el informe del Foro Económico Mundial, que clasifica a los países tanto a nivel global como regional. Este análisis nos permitirá obtener información valiosa sobre cómo naciones en condiciones socioeconómicas similares han abordado con las disparidades en el lugar de trabajo y reducido barreras estructurales.

Análisis de datos

Por el carácter descriptivo de la presente investigación, los datos se analizarán a través de la integración de la información cuantitativa y cualitativa recopilada. Se interpretarán los resultados con la finalidad de identificar las principales barreras sociales, estructurales y culturales que afectan la inserción de las mujeres en su campo profesional, así como también identificar el impacto en las oportunidades de desarrollo y liderazgo.

A partir de la información obtenida en las encuestas se realizará un análisis estadístico descriptivo, haciendo unos de tablas, gráficos y medidas de tendencia central, para facilitar la interpretación de los resultados.

Las entrevistas se analizarán a través de su contenido, identificando patrones repetitivos en las respuestas, permitiendo así elaborar conclusiones fundamentadas en las experiencias de los entrevistados.

Herramientas para procesar información primaria y secundaria.

- Excel
- Google Sheets
- Power BI
- Zotero

El uso de herramientas elegidas Excel, Google Sheets, Power BI y Zotero se escogieron para procesar información tanto primaria como secundaria. Cada uno de ellos cumple con funciones no solo relevantes sino necesarias para el desarrollo del presente trabajo. Excel es ampliamente reconocido en el ámbito académico y profesional por su versatilidad en el manejo de datos cuantitativos. Sus funciones avanzadas, como las tablas dinámicas, Solver y análisis estadístico, permiten realizar cálculos precisos y generar gráficos que facilitan la interpretación de resultados complejos. Así mismo, Excel cuenta con herramientas de análisis estadísticos de datos que serán integrales para demostrar o negar la(s) hipótesis.

Google Sheets, por su parte, ofrece una ventaja única gracias a su capacidad de colaboración en tiempo real por lo que las dos partes involucradas en este trabajo podrán desarrollar ideas de manera simultánea. Además, su almacenamiento en la nube garantiza la seguridad y accesibilidad de los datos, mientras que sus integraciones con otras herramientas llamadas *add-ons*, facilitan la recopilación y análisis de información de manera fluida y eficiente.

Se eligió Power BI para análisis más sofisticados y visualización avanzada de datos puesto que es una herramienta imprescindible. Este software permite trabajar con grandes volúmenes de datos, identificar patrones y crear paneles interactivos que presentan la

información de manera clara y atractiva. Esto nos ayudará a tener comprensión visual con todos los reportes que se utilizarán para medir el impacto de las barreras sociales y variables elegidas.

En cuanto a la gestión de referencias bibliográficas, Zotero es una herramienta esencial que asegura el rigor académico puesto que funciona como un sistema de almacenaje de bibliografías que organiza todas las fuentes utilizadas para la escritura de este trabajo y la guarda de manera automática. Además, esta herramienta se integra con procesadores de texto como Word y Google Docs por lo que optimiza aún más el proceso de escritura.

Resultados y discusión

Resultados

Pregunta 1: Edad

Tabla 6

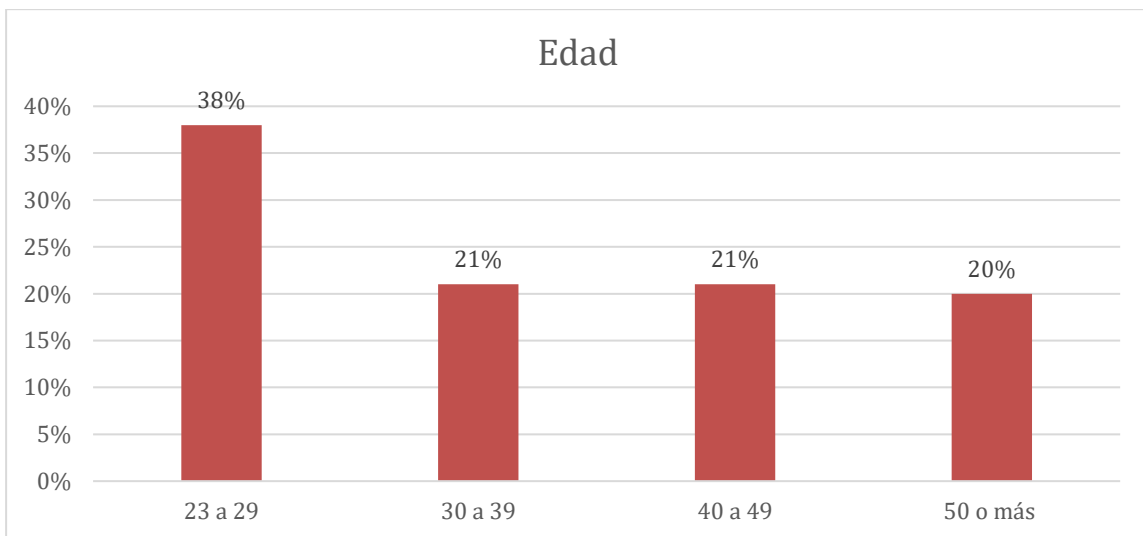
Edad

Edad	Cantidad	Porcentaje
23 a 29	44	38%
30 a 39	24	21%
40 a 49	24	21%
50 o más	23	20%
Total	115	100%

Elaborado por: El autor

Gráfico 1

Edad



Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: En relación con la distribución de la muestra por grupo de edad, se puede observar que el grupo de mujeres pertenecientes al rango de 23 a 29 años es predominante con un total del 38%, seguido por los rangos de edad de 30 a 39 y 40 a 49 años conformando cada grupo un 21% de la muestra, y, por último, pero con niveles porcentuales similares se encuentran mujeres de 50 años o más con un 20%. Lo que sugiere que las experiencias reportadas en esta investigación son brindadas por personas

que se encuentran en sus primeros trabajos o sus primeras experiencias laborales, pero el 62% restante aportará información de experiencias de larga data en su gran mayoría.

Pregunta 2: ¿Cómo te identificas?

Tabla 7

Autoidentificación étnica

¿Cómo te identificas?	Cantidad	Porcentaje
Mestiza	83	72%
Indígena	5	4%
Afroecuatoriana	7	6%
Montubia	13	12%
Blanca	7	6%
Total	115	100%

Elaborado por: El autor

Gráfico 2

Autoidentificación étnica



Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: En relación a la etnia, se observa predominio en las personas

que se autoidentifican como mestizos con un 72%, seguido de montubios en un 12%, etnia

blanca y afroecuatoriana en 6% cada uno y en menores cantidades representado en un 4% se encuentran los indígenas. La clasificación por grupos es importante, pero esta diversidad aporta valor a la investigación, analizando las variables desde una perspectiva de inclusión social.

Pregunta 3: Antigüedad en tu área

Tabla 8

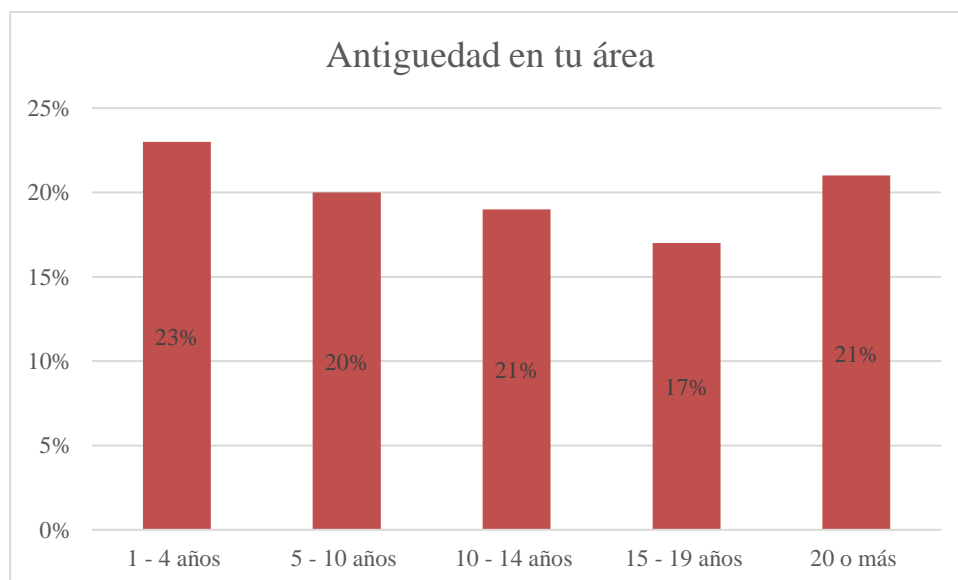
Antigüedad en tu área

Antigüedad en tu área	Cantidad	Porcentaje
1 - 4 años	26	23%
5 - 10 años	23	20%
10 - 14 años	22	19%
15 - 19 años	20	17%
20 o más	24	21%
Total	115	100%

Elaborado por: El autor

Gráfico 3.

Antigüedad en tu área



Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Al valorar la antigüedad laboral se observa que el 23% de la muestra refiere una antigüedad de 1 a 4 años, seguidos de mujeres con antigüedad de 10 a 14 años y 20 o más años, cada grupo con 21%, aquellas mujeres con una antigüedad de 5 a

10 años equivalen al 20% y por último el 17% que refiere 15 a 19 años de antigüedad en su área laboral. Lo importante de esta clasificación es el hecho que recolecta información de mujeres que poseen experiencia laboral larga como corta, fortaleciendo y dando validez y profundidad a este estudio.

Pregunta 4: ¿Has recibido aumentos de sueldo en este trabajo?

Tabla 9

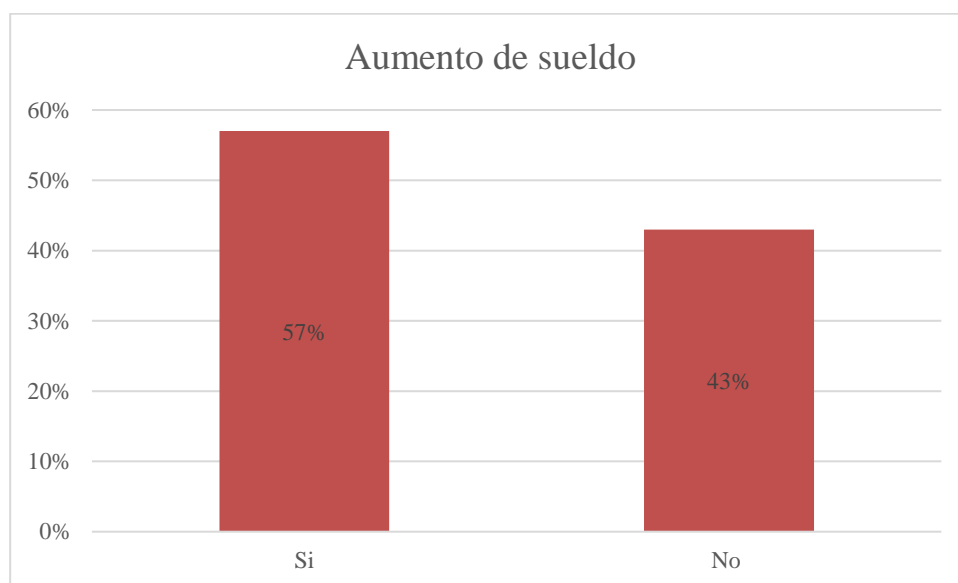
Aumento de sueldo

¿Has recibido aumentos de sueldo en este trabajo?	Cantidad	Porcentaje
Si	66	57%
No	49	43%
Total	115	100%

Elaborado por: El autor

Gráfico 4

Aumento de sueldo



Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Los aumentos de sueldo son un tema relevante para el análisis de las condiciones laborales y de aquellos factores que se asocian a la compensación económica por labor. Al analizar los datos recopilados sobre la recepción de aumentos de sueldos, se pudo identificar que el 57% de las mujeres refieren si recibir aumentos de sueldo, mientras que el 43% restante niega haber recibido. Estos resultados muestran la existencia de un progreso en las políticas de incremento salarial, pero a su vez esta brecha que existe donde un porcentaje importante no recibe, solo resalta que no existe una igualdad en el aumento salarial en mujeres, variable que es de gran importancia analizar en esta investigación.

Pregunta 5: ¿Sientes que tu sueldo corresponde a tu experiencia y años de trabajo?

Tabla 10

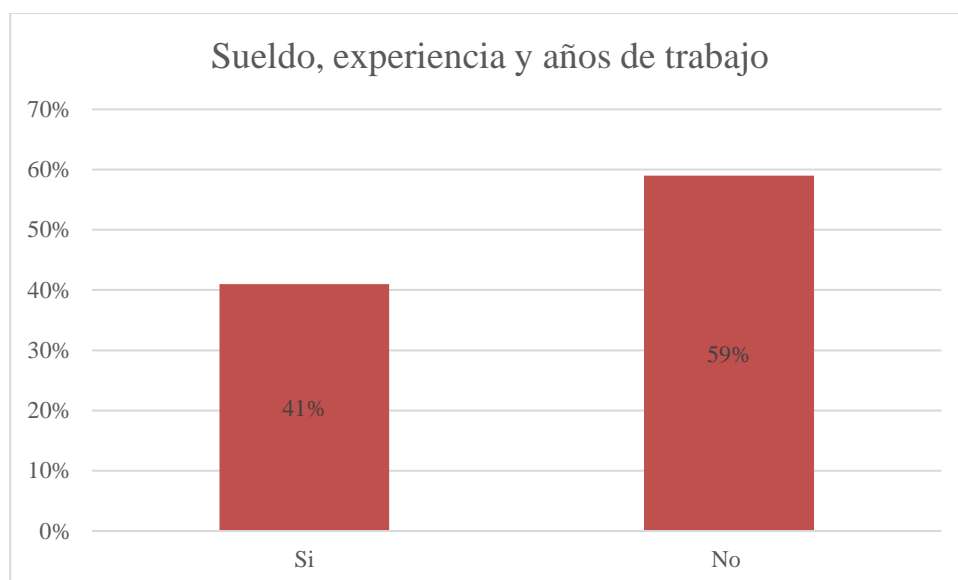
Sueldo, experiencia y años de trabajo

¿Sientes que tu sueldo corresponde a tu experiencia y años de trabajo?	Cantidad	Porcentaje
Si	50	41%
No	65	59%
	115	100%

Elaborado por: El autor

Gráfico 5

Sueldo, experiencia y años de trabajo



Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Se analizó la percepción de las mujeres con relación del sueldo con su experiencia y años de trabajo, y se puede observar que el 59% refieren que su sueldo, no está acorde a sus años de trabajo y su nivel de experiencia; mientras que el 41% considera que sí. Esto refleja la percepción negativa o insatisfacción laboral de este grupo, sugiriendo una gran brecha entre la compensación económica y su experiencia.

Pregunta 6: En tu trabajo, ¿alguna vez has vivido o visto que mujeres reciban un trato diferente al de los hombres?

Tabla 11

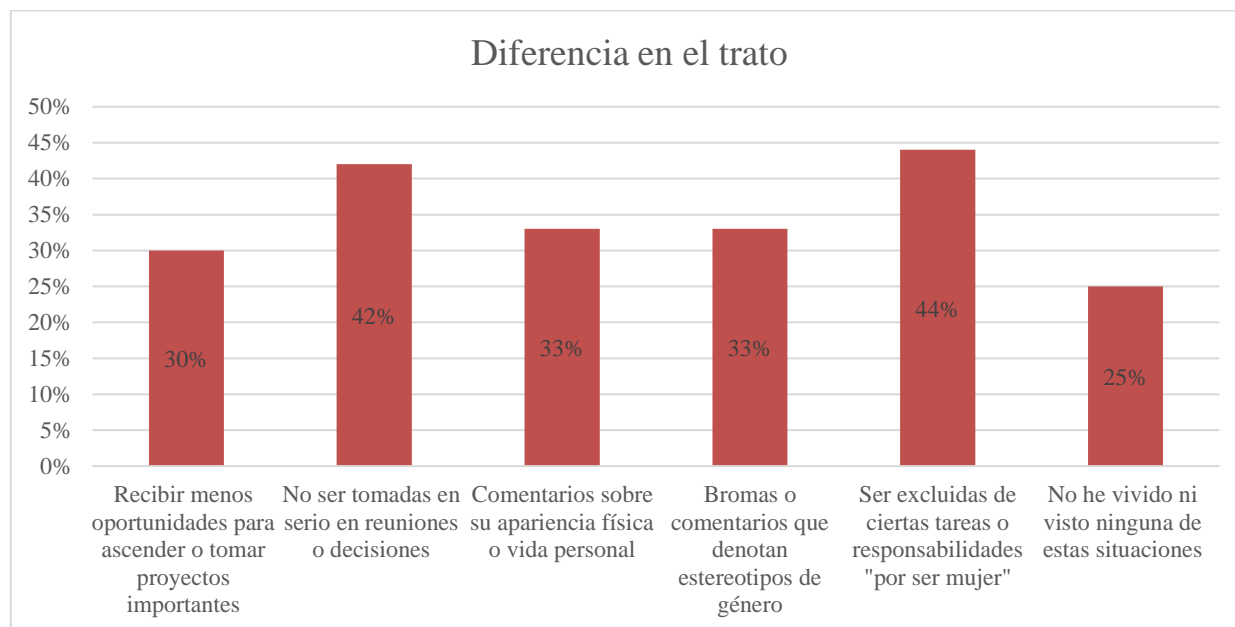
Diferencia en el trato

En tu trabajo, ¿alguna vez has vivido o visto que mujeres reciban un trato diferente al de los hombres? (Puedes marcar más de una opción)	Cantidad	Porcentaje
Recibir menos oportunidades para ascender o tomar proyectos importantes	35	30%
No ser tomadas en serio en reuniones o decisiones	48	42%
Comentarios sobre su apariencia física o vida personal	38	33%
Bromas o comentarios que denotan estereotipos de género	38	33%
Ser excluidas de ciertas tareas o responsabilidades "por ser mujer"	51	44%

Elaborado por: El autor

Gráfico 6

Diferencia en el trato



Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Se analizó la diferencias de tratos en el aspecto laboral entre hombres y mujeres, y se observa que el 44% de las mujeres percibe que por ser mujeres son excluidas de ciertas tareas o responsabilidades, el 42% sienten que no son tomadas en serio en las reuniones o toma de decisiones, el 33% a prestado atención en aquellos comentarios sobre la apariencia física y la vida personas, así mismo este porcentaje de mujeres refieren la presencia de bromas o comentarios que denotan estereotipos de género, el 30% mencionan que suelen recibir menos oportunidades para ascender o tomar proyectos importantes y por último el 25% se mantienen al margen de estas situaciones ya que refieren no haberlas vivido ni haberlas observado.

Pregunta 7: ¿Alguna vez te han invitado a reuniones, proyectos o actividades en el trabajo, pero con poca posibilidad de opinar o tomar decisiones importantes?

Tabla 12

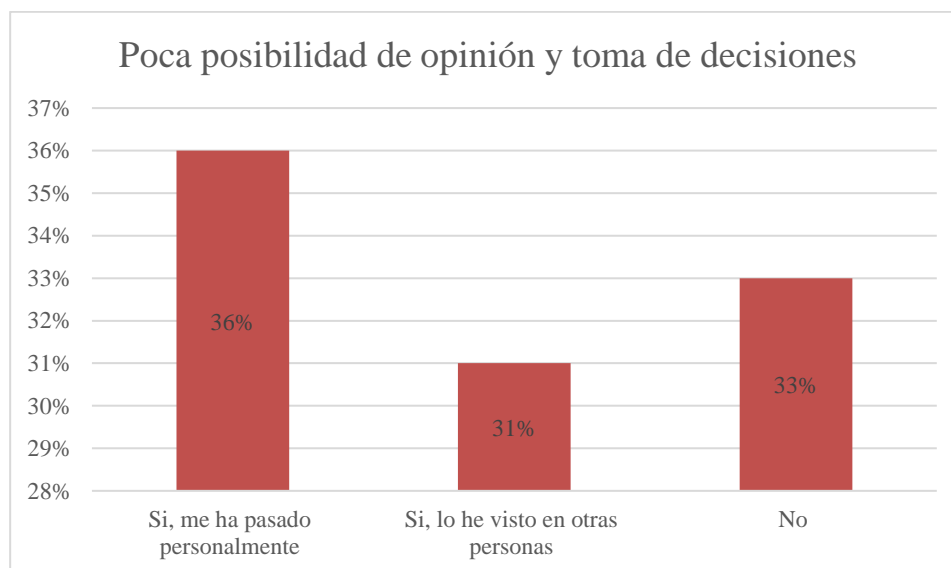
Poca posibilidad de opinión y toma de decisiones

¿Alguna vez te han invitado a reuniones, proyectos o actividades en el trabajo, pero con poca posibilidad de opinar o tomar decisiones importantes?	Cantidad	Porcentaje
Si, me ha pasado personalmente	41	36%
Si, lo he visto en otras personas	36	31%
No	38	33%
	115	100%

Elaborado por: El autor

Gráfico 7

Poca posibilidad de opinión y toma de decisiones



Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Con relación a la posibilidad de opinión o toma de decisiones en reuniones importantes, se puede observar que el 36% refiere haber vivido esta situación, donde son invitadas a reuniones importantes, pero con pocas posibilidades de opinar o tomar decisiones, mientras que 33% refiere no vivirlo ni haberlo visto en otras personas, y aunque último pero importante el 31% de estas mujeres refiere que si ha visto

el desarrollo de estas situaciones en otras personas; lo que sugiere que existen mecanismos de participación simbólicos en el ámbito profesional. Esto es importante evaluar, ya que es un elemento que se relaciona con el poder, la toma de decisiones y la equidad organizacionales.

Pregunta 8: En tu lugar de trabajo, ¿has visto que algunas mujeres ocupan cargos de supervisión o gerenciales, pero con poca influencia en decisiones importantes de la empresa?

Tabla 13

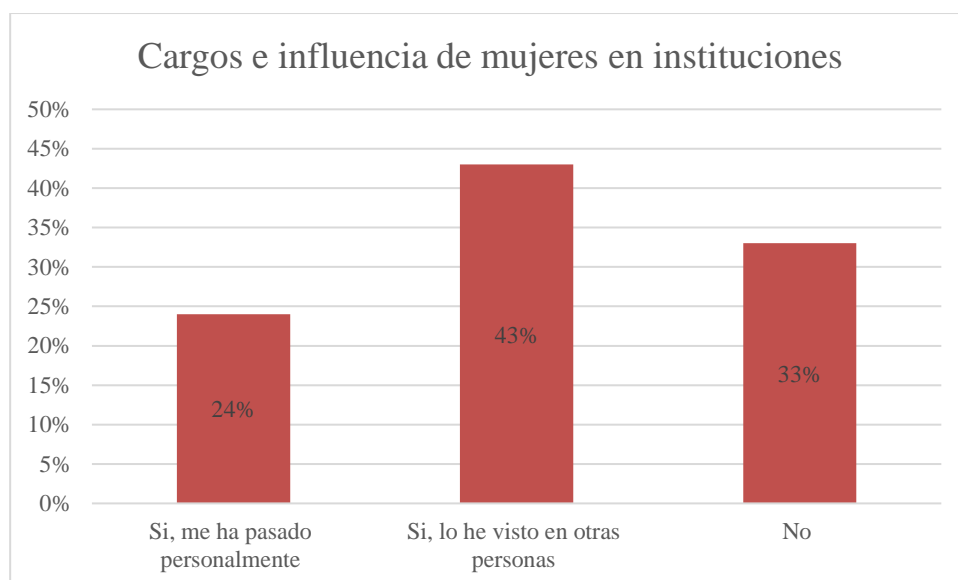
Cargos e influencia de mujeres en instituciones

En tu lugar de trabajo, ¿has visto que algunas mujeres ocupan cargos de supervisión o gerenciales, pero con poca influencia en decisiones importantes de la empresa?	Cantidad	Porcentaje
Si, me ha pasado personalmente	28	24%
Si, lo he visto en otras personas	49	43%
No	38	33%
	115	100%

Elaborado por: El autor

Gráfico 8

Cargos e influencia de mujeres en instituciones



Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación:

Con respecto a la percepción sobre la influencia que tienen las mujeres en cargos de supervisión o gerencia, se observa que la mayoría de los participantes identifica limitación en el liderazgo ya que el 28% refiere haber vivido esta situación, el 49% refiere observarlo en alguien más y el 23% no lo ha presenciado, sugiriendo la existencia de dinámicas organizacionales que restringen el ejercicio del liderazgo efectivo.

Pregunta 9: ¿Has visto que alguien haga comentarios o acciones que puedan ser injustos con mujeres?

Tabla 14

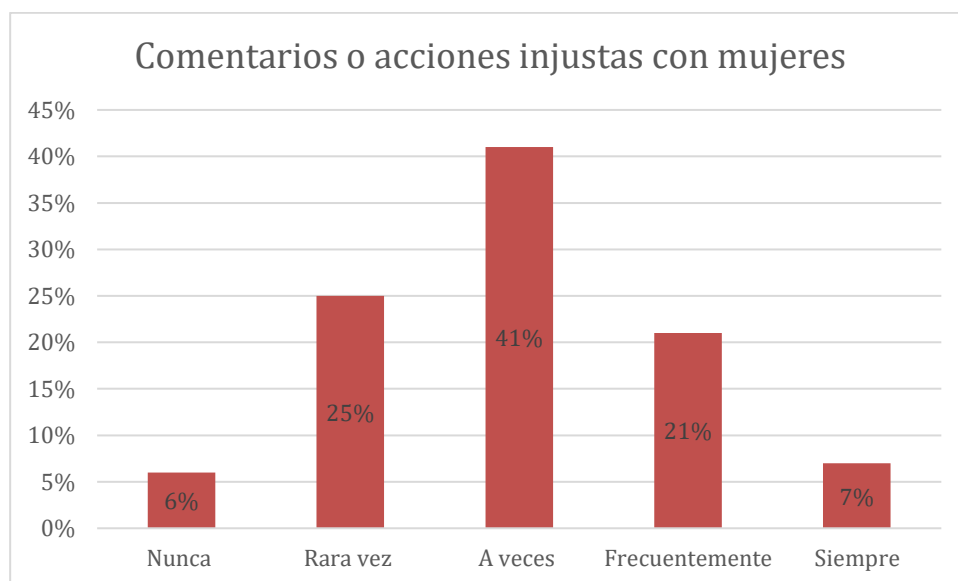
Comentarios o acciones injustas con mujeres

¿Has visto que alguien haga comentarios o acciones que puedan ser injustos con mujeres?	Cantidad	Porcentaje
Nunca	7	6%
Rara vez	29	25%
A veces	47	41%
Frecuentemente	24	21%
Siempre	8	7%
	115	100%

Elaborado por: El autor

Gráfico 9

Comentarios o acciones injustas con mujeres



Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: A partir del análisis de estos datos, se puede identificar que el 41% de las mujeres encuestadas refieren que hubieron veces en las que vieron o escucharon acciones o comentarios injustos hacia otras mujeres, el 25% refiere que lo han presenciado muy rara vez, el 21% menciona que es algo frecuente, un pequeño 7% alega que siempre han presenciado estas situaciones y solo un 6% de la muestra refiere nunca estar presente en situaciones así; esto es importante para la investigación, ya que refleja que estas practicas dirigidas a las mujeres no son aisladas pues solo una pequeña proporción refirió no observarlo, es decir si es algo recurrente. Y lo convierte en información importante y relevante para el desarrollo de este estudio.

Pregunta 10: En tu organización, ¿has notado alguna vez que se espera que las mujeres hagan tareas extra no remuneradas o “extras” (por ejemplo, organizar eventos, limpiar, tareas administrativas no oficiales)?

Tabla 15

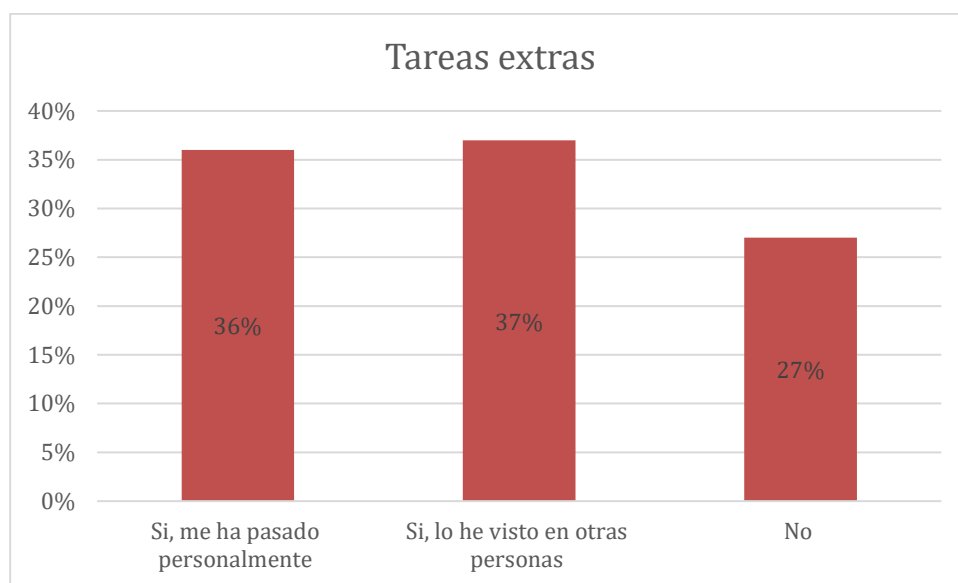
Tareas extras

En tu organización, ¿has notado alguna vez que se espera que las mujeres hagan tareas extra no remuneradas o “extras” (por ejemplo, organizar eventos, limpiar, tareas administrativas no oficiales)?	Cantidad	Porcentaje
Si, me ha pasado personalmente	41	36%
Si, lo he visto en otras personas	43	37%
No	31	27%
	115	100%

Elaborado por: El autor

Gráfico 10

Tareas extras



Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Al indagar sobre el hecho de que las instituciones puedan encargar a las mujeres tareas extras que no solo no pertenecen a sus actividades laborales, sino que también no son remuneradas, se observó que el 37% de las mujeres refieren que han visto estas situaciones en otras personas, mientras que un 36% refiere haberlo vivido; pero es importante el hecho de que un 27% menciona que no ha visto ni vivido situaciones como estas en sus lugares de trabajo. Esto solo refleja la existencia de los roles de géneros que se encuentran ocultos en el área laboral, con la costumbre de delegar a las mujeres responsabilidades no oficiales o extras, sin remuneración y sin evaluación de la carga laboral preexistente; además que es relevante ya que es un dato central para el desarrollo

de la investigación, ya que se valora la justicia y las dinámicas de género en la organización.

Pregunta 11: ¿Alguna vez has sentido o visto que mujeres reciben un sueldo menor que los hombres por hacer el mismo trabajo?

Tabla 16

Sueldo entre hombres y mujeres

¿Alguna vez has sentido o visto que mujeres reciben un sueldo menor que los hombres por hacer el mismo trabajo?	Cantidad	Porcentaje
Si, me ha pasado personalmente	37	32%
Si, lo he visto en otras personas	42	37%
No	36	31%
	115	100%

Elaborado por: El autor

Gráfico 11

Sueldo entre hombres y mujeres



Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Con relación la equidad del sueldo percibido entre hombres y mujeres que realizan la misma actividad laboral, se observa que el 37% de las mujeres

encuestas refiere que observan una desigualdad marcada en el sueldo en otras personas, mientras que el 32% menciona verlo en si mismo, solo un 31% no refiere haber vivido u observado esta situación en su ambiente de trabajo, lo que llama la atención, ya que existe una marcada inequidad en la compensación salarial para las mujeres, volviendo este tema importante para esta investigación.

Pregunta 12: ¿Te parece que tu trabajo tiene reglas claras para tratar a todos por igual?

Tabla 17

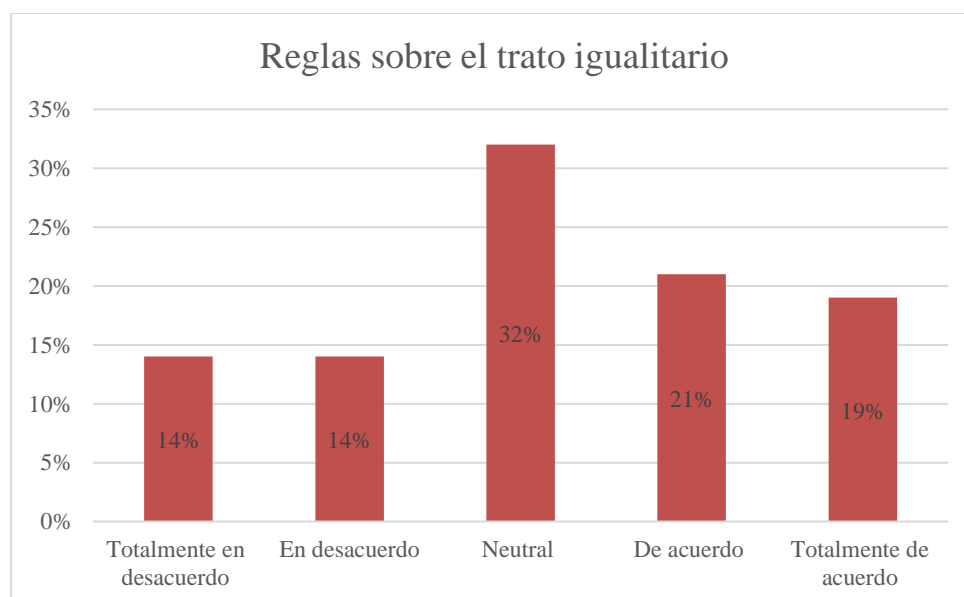
Reglas sobre el trato igualitario

¿Te parece que tu trabajo tiene reglas claras para tratar a todos por igual?	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	14%
En desacuerdo	16	14%
Neutral	37	32%
De acuerdo	24	21%
Totalmente de acuerdo	22	19%
	115	100%

Elaborado por: El autor

Gráfico 12

Reglas sobre el trato igualitario



Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Con relación a la percepción de las mujeres con la claridad y equidad de las reglas sobre el trato en general para hombres y mujeres, se puede observar que el 32% de la muestra considera que las reglas son neutrales sin importar el género, el 21% está de acuerdo en que las reglas si son equitativas y justas, el 19% está totalmente de acuerdo con esta situación, mientras que la muestra restantes están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, siendo un 14% respectivamente. Lo que indica que, aunque se ha observado que existen ciertos escenarios o circunstancias donde la desigualdad de género en el ámbito laboral afecta, un pequeño porcentaje considera que las reglas no favorecen o no son equitativas hacia el género femenino.

Pregunta 13: ¿Cuántas horas a la semana dedicas a tareas de la casa (cocinar, limpiar, cuidar niño, cuidar familiares, etc.)?

Tabla 18

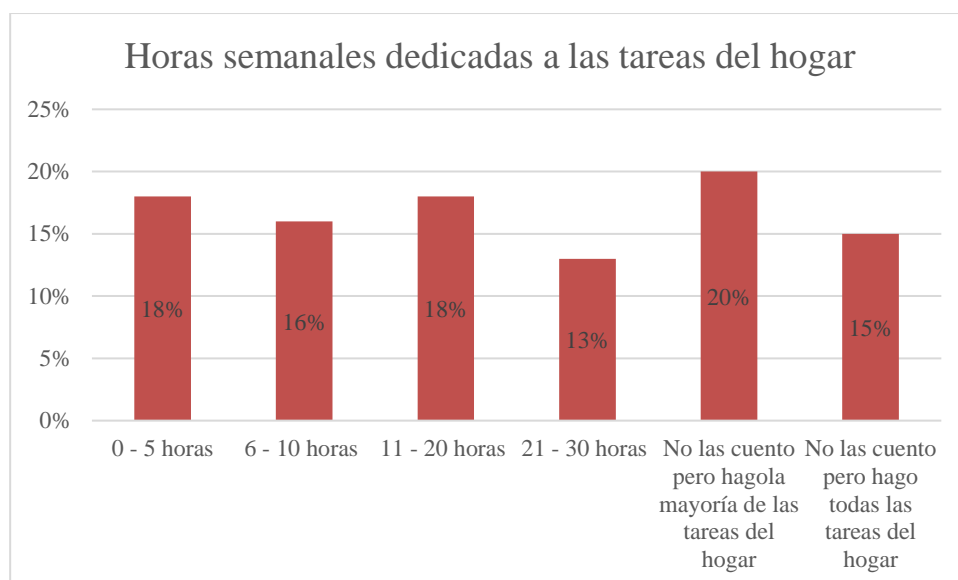
Horas semanales dedicadas a las tareas del hogar

¿Cuántas horas a la semana dedicas a tareas de la casa (cocinar, limpiar, cuidar niños, cuidar familiares, etc.)?	Cantidad	Porcentaje
0 - 5 horas	21	18%
6 - 10 horas	18	16%
11 - 20 horas	21	18%
21 - 30 horas	15	13%
No las cuento, pero hago la mayoría de las tareas del hogar	23	20%
No las cuento, pero hago todas las tareas del hogar	17	15%
	115	100%

Elaborado por: El autor

Gráfico 13

Horas semanales dedicadas a las tareas del hogar



Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Se averiguo el tiempo que las mujeres le dedican a las tareas del hogar, donde se observa que el 20% no lleva conteo de horas que dedica, pero refiere realizar la mayoría de las labores domésticas, mientras que un 18% respectivamente refiere dedicar de 0 – 5 horas y de 11 – 20 horas semanales, el 16% de la muestra menciona que le dedica a estas labores entre 6 – 10 horas semanales, 15% menciona que no cuenta las hora, pero hace todo en el hogar y el 13% refiere dedicarle de 21 – 30 horas semanales a los quehaceres domésticos, evidenciando la carga de trabajo no remunerado con la que día a día las mujeres cursan.

Pregunta 14: ¿La distribución de tareas en tu hogar está equilibrada entre todos los miembros de la casa?

Tabla 19

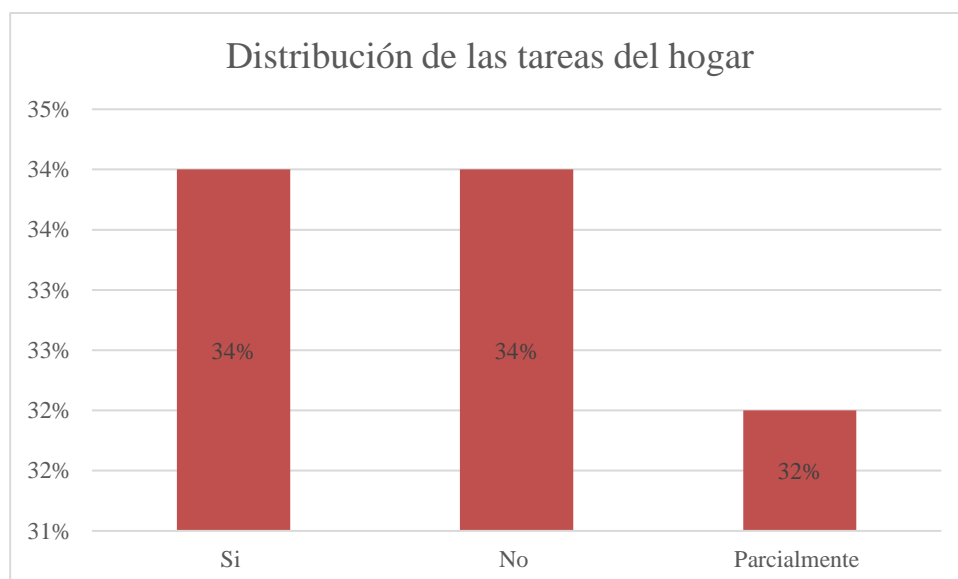
Distribución de las tareas del hogar

¿La distribución de tareas en tu hogar está equilibrada entre todos los miembros de la casa?	Cantidad	Porcentaje
Si	39	34%
No	39	34%
Parcialmente	37	32%
Total	115	100%

Elaborado por: El autor

Gráfico 14

Distribución de las tareas del hogar



Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación: Se les preguntó a través de la encuesta a las mujeres si consideran que las tareas del hogar están distribuidas de manera equitativa, a lo que el solo un 32% se mantuvo parcial, y el sí y el no se reflejaron en un 34% cada uno, es decir que no existe un equilibrio en la distribución de las tareas del hogar, dirigiendo esta carga y estas horas extras de trabajo a la mujer.

Entrevistas:

1. Elva María Pacheco. Cofundadora de Tracarg S.A. Cuenta con 46 años de experiencia en el sector del transporte pesado. Trabaja como CEO de la microempresa que trabaja para “Amarillo”, compañía nacional anonimizada por motivos de privacidad.

Tabla 20.

Entrevista 1: Elva María Pacheco

¿Podría contarme cómo ha evolucionado su trayectoria profesional hasta llegar a su cargo actual?	<p>Primero me pusieron a prueba cuando mi esposo falleció. Nunca me contaron, fue para ver si era capaz. Esto fue luego de haber trabajado 30 años de haber dirigido la empresa con mi esposo. Me evaluaron en diferentes áreas para poder ver si podía administrar todo.</p> <p>Siento que ponerme a prueba luego de trabajar 30 años fue innecesario y completamente ajeno a mi rendimiento que ya había demostrado. Siendo un ambiente mayoritariamente masculino, tuve que ser</p>
¿Hubo momentos clave en los que sintió que su progreso dependía de factores ajenos a su rendimiento?	<p>extremadamente cuidadosa con la forma en que me refería a los choferes y tener un carácter fuerte para que me tomen en serio. Llegó al punto en que tuve que llevar a mi hijo, que era un aprendiz, para tener la presencia de un hombre y sentirme más segura. El entorno fue machista y tuve que ser fuerte para no ceder a ningún tipo de comentarios.</p>
¿Percibe que los canales para reportar casos de trato desigual son accesibles y confiables?	<p>No aplica porque mi microempresa no cuenta con un departamento de recursos humanos y la empresa a la que prestamos servicios no se involucra con las relaciones de cada proveedor.</p>
¿Considera que su experiencia ha sido	<p>El aumento salarial para lo que la empresa ha recibido bajo mi gerencia ha sucedido una vez, pero reconozco</p>

reconocida en términos de ascensos y aumentos salariales? que no se debe a temas de género sino a políticas de la empresa a la que se prestan servicios

¿Ha enfrentado situaciones en las que colegas con menos experiencia o hombres con experiencia similar hayan tenido mejores oportunidades salariales o de ascenso? Sí. Las relaciones de trabajo con la empresa ‘Amarillo’ son mejores cuando quien dirige la empresa es un hombre de mayor edad. Las mujeres son puestas a prueba, los hombres reciben la confianza.

¿Qué tipos de barreras sociales, culturales u organizacionales ha enfrentado en su desarrollo profesional? Barreras de género, de edad y definitivamente culturales. La industria de por sí es bastante machista así que ascender fue mucho más difícil para mí que para los hombres. No me tomaban 100% en serio hasta que llevé a mi hijo.

¿Ha identificado prácticas o normas dentro de su sector que limiten el ascenso de las mujeres? Sí, no es un trabajo que yo recomendaría a una mujer si no es bastante fuerte. Mi hija estaba interesada en tomar un trabajo, pero no se lo recomendé porque la presión es alta. No toman en serio a las mujeres.

¿Considera que las expectativas sociales sobre los roles de género influyeron en su trayectoria? Bastante, creo que si hubiese tenido el apoyo de quienes me rodeaban hubiese sido capaz de asumir un rol gerencial más pronto. Fundé ese negocio y aun así no me sentí lista para ser su gerente de manera formal.

¿Podría describir algún momento en el que percibió un sesgo explícito o implícito en su entorno laboral?

Me quedaría sin palabras. El simple hecho de que no toman en cuenta a una mujer a menos que tenga a un hombre de su lado o que en repetidas ocasiones me pedían que sonriera más. Como si eso afectara mi trabajo o si fuera un comentario dirigido hacia hombres. Un momento que me marcó bastante fue darme cuenta de que nuestros empleados, choferes de transporte de carga pesada, me alzaban la mano hasta que veían a mi esposo acercarse. En el segundo en que se daban cuenta que él los podría escuchar ellos cambiaban su actitud conmigo, como si yo no fuera su jefa o simplemente como si no mereciera respeto. Por eso tuve que ser muy dura, evitar sonreír y mucho menos mostrar algún tipo de emoción.

¿Qué proporción del trabajo doméstico recae sobre usted en comparación con otros miembros del hogar?

Me encargaba de todo el trabajo de la casa. Mi esposo decía que las labores del hogar eran de mujeres. Nunca le pedí a mis hijos que ayudaran en la casa porque quería que se concentren en sus carreras. Me acuerdo de que incluso tuve que dirigir y ayudar a los albañiles que construyeron mi casa porque mi esposo era el gerente de nuestro negocio y no quería tener nada que ver con asuntos del hogar. No tenía otra opción, con el tiempo tuve que contratar a personas que me ayuden con las tareas del hogar porque si no, no hubiese tenido la oportunidad de salir a trabajar.

	<p>No podía confiarle la administración del negocio a mi esposo, él no sabía manejar bien el dinero.</p>
<p>¿Ha sentido que las responsabilidades del hogar han afectado su desempeño o disponibilidad para su trabajo profesional?</p>	<p>Definitivamente, si no hubiera sido porque conseguí ayuda en el hogar no habría podido desarrollar mi carrera. Mucho menos haber continuado con el negocio luego de que mi esposo falleciera.</p>
<p>¿Ha ocupado cargos de supervisión o gerenciales en los que tuvo poca influencia en decisiones estratégicas?</p>	<p>Sí, una vez que introduje a mi hijo para que aprenda a administrar todo. Poco a poco los gerentes de la empresa a la que prestamos servicios comenzaron a llamarlo a él para hablar de los temas que se hablaban conmigo. De los que yo sabía incluso más que ellos.</p> <p>No servía de mucho porque él era nuevo y de todas maneras tenía que consultar conmigo.</p>
<p>¿Ha notado situaciones en las que mujeres participan en reuniones, proyectos o comités más por su presencia que por su capacidad de decisión real?</p>	<p>N/A. Elva es la única mujer en el negocio.</p>
<p>¿Cómo describiría la participación femenina en espacios de liderazgo dentro de su organización?</p>	<p>Cero por ciento. En más de 30 años de carrera no he visto a otra mujer hacer lo que yo hago. Al menos no con esta compañía. Ellos sí tienen mujeres tomando decisiones, pero la primera vez que va a una tomar un trabajo así fue en los 2010.</p>

¿Qué tipo de apoyo institucional habría marcado una diferencia en su experiencia?

Si la empresa “Amarillo” hubiese tenido reglas que controlarían el comportamiento de sus empleados con los prestadores de servicio ni siquiera habría tenido que pasar una prueba innecesaria. Muchos tomaron la batuta luego de que alguien falleciera, pocos como cofundadores, pero yo fui la única que se puso a prueba. Me contaron que todo el mundo sabía menos yo. Si eso es lo que hicieron luego de haber trabajado con ellos por más de 30 años no imagino en cuántas otras cosas me ignoraron solo por ser mujer.

¿Tuvo acceso a mentores o redes profesionales que respaldaran su crecimiento?

No, mi esposo ni siquiera me quería enseñar la parte técnica de trabajar con los camiones, hablar con los choferes y mecánicos. Tuve que ganarme mi puesto a punta de peleas y de demostrar que no tenía de otra más que aceptarme en ese ambiente que también era mío.

¿Considera que las mujeres reciben el mismo nivel de patrocinio ejecutivo que los hombres en su sector?

Para nada, es muy difícil que una mujer entre a este negocio. Se necesita resistir y perseverar mucho para poder sobrellevar todos los desafíos.

¿Qué tipo de acompañamiento profesional considera esencial para romper barreras?

Yo diría que la ayuda de una persona de recursos humanos es una buena idea. Pero en todo caso se debería dar el espacio para que los empleados escuchen. Lo formal no es el espacio de ellos y no me sorprendería si se negaran a hablar sobre los problemas de las dinámicas machistas.

<p>¿Ha sentido que existe un límite invisible en su carrera, aun cuando cuenta con resultados demostrados?</p>	<p>También creo que el cliente debería verificar que sus empleados no hagan de menos a los demás solo por su sexo. ¿Si la empresa de ellos no permite esas conductas con sus empleados por qué lo permiten con los proveedores de servicio?</p> <p>Sí, no creo jamás tener el mismo reconocimiento que tuvo mi esposo. He estado trabajando en esto casi toda mi vida y aun así se piensa que lo que sé fue por él cuando lo que aprendí lo hice solo por prestar atención y estar en esos espacios incluso cuando no era bienvenida. Puede que sea mi negocio, pero siempre se va a ver cómo el negocio de mi difunto esposo y a mí como su esposa, su ayudante y no su par.</p>
---	---

2. Nicole Díaz. Especialista en Reclutamiento, Selección y Desarrollo Organizacional. MAPFRE

Tabla 21.

Entrevista 2: Nicole Díaz

<p>¿Podría contarme cómo ha evolucionado su trayectoria profesional hasta llegar a su cargo actual?</p>	<p>Inicié como pasante en la industria cartonera de Guayaquil, luego de seis meses tuve la oportunidad de ser Asistente de Selección y Capacitación para la matriz y la sede en Edo. de México de la misma empresa. Pasado dos años y medio, se presentó la</p>
--	---

oportunidad de seguir en el área de Formación y Desarrollo de DIFARE, en donde estuve por dos años más. Actualmente estoy en Madrid, España, como consultora de RRHH.

¿Hubo momentos clave en los que sintió que su progreso dependía de factores ajenos a su rendimiento?

Por su puesto, muchas veces dependió del presupuesto de la compañía para ampliar la plantilla y otras pocas de la estructura de la misma.

¿Percibe que los canales para reportar casos de trato desigual son accesibles y confiables?

Existen canales de comunicación anónimos para reportar situaciones, en mi caso, eran visibles y accesibles porque en la industria es obligatorio y se audita, sin embargo, en la empresa el 95% de los empleados eran hombres.

¿Considera que su experiencia ha sido reconocida en términos de ascensos y aumentos salariales?

En mi caso sí, pero soy consciente de lo privilegiada que he sido con mis superiores. Sé de casos en que ni la meritocracia era suficiente.

¿Ha enfrentado situaciones en las que colegas con menos experiencia o hombres con

No he podido ser testigo de ello.

experiencia similar hayan

tenido mejores

oportunidades salariales o de

ascenso?

**¿Qué tipos de barreras
sociales, culturales u
organizacionales ha
enfrentado en su desarrollo
profesional?**

Barreras culturales sí y mucho más ahora que estoy en un país ajeno al mío. El ser extranjero ha pausado mi desarrollo profesional, aún así cuando me lo he merecido. En cuanto a las barreras organizacionales: los presupuestos de contratación de personal y de aumento de sueldo.

**¿Ha identificado prácticas o
normas dentro de su sector
que limiten el ascenso de las
mujeres?**

No, pero sí me he dado cuenta de que hay menos mujeres en puestos de dirección (en ambas compañías).

**¿Considera que las
expectativas sociales sobre
los roles de género influyeron
en su trayectoria?**

En mi caso no, porque he tenido buenas experiencias.

**¿Podría describir algún
momento en el que percibió
un sesgo explícito o implícito
en su entorno laboral?**

Tuve un Jefe de Proyectos, era Asesor externo de la organización, al cual yo tenía que reportar semanalmente avances de un proyecto. En muchas ocasiones ninguneó mi opinión y trabajo. También me hacía ver “inexperta” aún yo teniendo conocimiento pleno sobre el tema.

¿Qué proporción del trabajo doméstico recae sobre usted en comparación con otros miembros del hogar?

Recae un 40%. En este caso, mi pareja hace teletrabajo y está mucho más tiempo en casa que yo, por lo que él se encarga de muchas cosas y yo, en el tiempo que tengo disponible.

¿Ha sentido que las responsabilidades del hogar han afectado su desempeño o disponibilidad para su trabajo profesional?

Por ahora no.

¿Ha ocupado cargos de supervisión o gerenciales en los que tuvo poca influencia en decisiones estratégicas?

Por ahora no.

¿Ha notado situaciones en las que mujeres participan en reuniones, proyectos o comités más por su presencia que por su capacidad de decisión real?

Sí, solo por su presencia.

¿Cómo describiría la participación femenina en espacios de liderazgo dentro de su organización?

Se quiere fomentar, sin embargo, la brecha aún es muy grande.

¿Qué tipo de apoyo institucional habría marcado una diferencia en su experiencia?	Quizás el respaldo de algún directivo, sin embargo, no hubiera servido si las decisiones no vienen de ese directivo, sino de una posición jerárquica superior.
¿Tuvo acceso a mentores o redes profesionales que respaldaran su crecimiento?	No hay un sistema de mentoría o de redes profesionales que evalúen el crecimiento o desempeño de las personas, más bien se hace por evaluaciones objetivas, se cree que es lo más efectivo en términos de promociones y ascensos.
¿Considera que las mujeres reciben el mismo nivel de patrocinio ejecutivo que los hombres en su sector?	En el sector industrial es difícil que así sea por el giro de negocio, ya que ha estado visto como un sector “para hombres”, pero en el de consultoría, parecería que las oportunidades son similares. Aún no tengo la experiencia para comprobarlo.
¿Qué tipo de acompañamiento profesional considera esencial para romper barreras?	Creo que es indispensable el apoyo de los líderes, no desde su rol, sino desde la consciencia que puedan hacer respecto a la igualdad de oportunidades.
¿Ha sentido que existe un límite invisible en su carrera, aun cuando cuenta con resultados demostrados?	Siempre hay límites, si bien pueden ser económicos o pueden ser por género, etc. Culturalmente, a mi nivel mundial, la brecha existe y se hace más o menos grande, en función que quienes lideren la compañía y su cultura.

¿Sintió en algún momento

que la conciliación influyó en sus oportunidades de ascenso? No precisamente.

3. María de Lourdes Arévalo. Economista especializada en compras públicas. Ex jefa de área en el Ministerio de Salud

Tabla 22

Entrevista 3. María de Lourdes Arévalo

¿Podría contarme cómo ha evolucionado su trayectoria profesional hasta llegar a su cargo actual?

Coordinador de Estadística y gestión de la información MSP- Inicié mi carrera profesional una vez concluida la universidad, inicié como asistente de la coordinadora que había laborado más de 25 años en ese puesto, pero estaba a punto de jubilarse. Al iniciar evalué los procesos por los que pasaba la información y me di cuenta de que pese a la tecnología y nacimiento de programas de computación los procesos como se llevaban en aquel entonces no habían variado mucho en los últimos 25 años, se seguían realizando cientos de cálculos de manera manual lo que producía demasiados retrasos en incluso sanciones por el no cumplimiento de plazos. Un año más tarde al asumir el cargo como coordinadora encargada inicié junto con mi equipo de más de 20 personas un cambio estructural y la capacitación necesaria para integrar

nuevos procedimientos en la recopilación, procesamiento y presentación de la información. En 3 años logramos ubicarnos en el segundo puesto a nivel provincial y eliminamos por completo retrasos, sanciones y llamados de atención por falta de cumplimiento. La información estadística pasó a ser parte importante en la toma de decisiones gerencial manteniéndose actualizada en tiempo real pese a la distancia que separaba cada una de las 10 unidades de salud que conformaba el cantón Durán.

¿Hubo momentos clave en los que sintió que su progreso dependía de factores ajenos a su rendimiento?

Por supuesto, muchos de los resultados obtenidos dependieron en gran parte a los directores de cada unidad de salud que apoyaron a los estadísticos de sus unidades respetando los plazos máximos en los que debía entregar la información, a los estadísticos que pusieron todo de su parte para capacitarse en el uso de programas informáticos que jamás habían visto ya que muchos de ellos no habían siquiera terminado la secundaria y gracias a los jefes de área de turno que me brindaron su completo apoyo en la reestructuración del departamento de estadística.

¿Percibe que los canales para reportar casos de trato desigual son accesibles y confiables?

En mi caso no lo fueron, sin embargo, desde mi cargo ofrecí siempre mi apoyo incondicional al personal que lo requería.

¿Considera que su experiencia ha sido

No, pese a todos los resultados no tuve la oportunidad de obtener un ascenso ni un aumento salarial.

reconocida en términos de ascensos y aumentos salariales?

¿Ha enfrentado situaciones

en las que colegas con menos experiencia o hombres con experiencia similar hayan tenido mejores oportunidades salariales o de ascenso?

Definitivamente, por la naturaleza de sus contratos. Si ponemos como base la misma estructura de contratación seguiría diciendo que si, puedes observar que muchos jefes de unidad preferían un estadístico de sexo masculino a uno femenino.

¿Qué tipos de barreras sociales, culturales u organizacionales ha enfrentado en su desarrollo profesional?

Muchas, por el hecho de haber desarrollado mi carrera profesional en el ámbito público lamentablemente se tiene que lidiar y superar muchos obstáculos de todo tipo: económico, organizacional, sociales como la discriminación y maltrato que sufrían mis estadísticos por parte del mismo público, etc.

¿Ha identificado prácticas o normas dentro de su sector que limiten el ascenso de las mujeres?

En todos los 15 años de mi carrera, he tenido más jefes varones que mujeres, de ahí se puede deducir que género ha tenido mayores oportunidades.

¿Considera que las expectativas sociales sobre

En la mía personalmente no, como profesional calificada en el área en la que me desenvolvía he sido respetada y escuchada.

los roles de género influyeron

en su trayectoria?

¿Podría describir algún momento en el que percibió un sesgo explícito o implícito en su entorno laboral?

Se dio con un jefe varón. Él con muchos compromisos políticos que yo no tenía pretendía obligarme a pasar por alto muchas deficiencias del personal que él había puesto en mi departamento. Me desautorizaba, influyendo esto el cumplimiento de las tareas asignadas al personal mencionado.

¿Qué proporción del trabajo doméstico recae sobre usted en comparación con otros miembros del hogar?

En mi caso yo era madre soltera, todas las tareas domésticas y responsabilidades de la casa recaían sobre mi.

¿Ha sentido que las responsabilidades del hogar han afectado su desempeño o disponibilidad para su trabajo profesional?

Si, cuando tenía necesidad de asistir a mi hija en alguna necesidad debía por fuerza sacrificar el trabajo.

¿Ha ocupado cargos de supervisión o gerenciales en los que tuvo poca influencia en decisiones estratégicas?

Si, las decisiones estratégicas si bien se guiaban por los datos estadísticos yo no formaba parte de quienes tomaban las decisiones cruciales o estratégicas.

¿Ha notado situaciones en las que mujeres participan en reuniones, proyectos o comités más por su presencia

En mi vida profesional puedo atestiguar que la presencia y desenvolvimiento de las mujeres las puede sacar del anonimato tengan o no tengan grandes capacidades.

que por su capacidad de

decisión real?

¿Cómo describiría la participación femenina en espacios de liderazgo dentro de su organización?

Aunque he conocido muchas mujeres con altos cargos y grandes capacidades, se ha notado cierta diferencia en cuanto a la autoridad percibida por hombres que han ocupado los mismos cargos

¿Qué tipo de apoyo institucional habría marcado una diferencia en su experiencia?

El poder cambiar la estructura de mi contrato de trabajo, de haber sido posible para mi cambiarlo a un rol administrativo como el trabajo que desde siempre cumplí hubiera podido tener muchísimas más oportunidades de ascensos.

¿Tuvo acceso a mentores o redes profesionales que respaldaran su crecimiento?

En parte, si bien la provincia se encargaba de capacitar al incorporar nuevos informes estadísticos, la gran parte de los conocimientos que me ayudaron en mi carrera profesional los adquirí por mi propia cuenta.

¿Considera que las mujeres reciben el mismo nivel de patrocinio ejecutivo que los hombres en su sector?

No, por muy capacitada que sea una mujer entre hombres existe una armonía y cooperación diferentes.

¿Qué tipo de acompañamiento profesional considera esencial para romper barreras?

La ayuda de un psicólogo consejero es siempre importante para aportar a romper los paradigmas y ciertas estructuras mentales arraigadas con ideas del pasado.

¿Ha sentido que existe un límite invisible en su carrera, aun cuando cuenta con resultados demostrados?	Si, principalmente por la naturaleza de mi contrato de trabajo que me limita en cualquier aspiración de crecimiento profesional o salarial.
¿Sintió en algún momento que la conciliación influyó en sus oportunidades de ascenso?	La conciliación, tomada como la capacidad de liderar en un ambiente pacífico y conciliador es beneficioso y aporta mejores oportunidades de resolución de problemas.

Elaborado por: El autor

4. Mgs. Jenifer Tobed Cabello

Tabla 23

Entrevista 4: Jenifer Tobed Cabello

¿Podría contarme cómo ha evolucionado su trayectoria profesional hasta llegar a su cargo actual?	<p>Mi trayectoria ha sido progresiva y muy construida desde la práctica. Empecé en roles operativos y técnicos, vinculados a capacitación, gestión y procesos, y poco a poco me especialicé en formación, facilitación y desarrollo organizacional. Con el tiempo identifiqué una oportunidad de crear propuestas propias y fundé mi proyecto, que hoy integra consultoría, formación y diseño de experiencias de aprendizaje. Mi cargo actual no es producto de un nombramiento, sino de un proceso de construcción</p>
---	--

	profesional, posicionamiento y credibilidad ganada en el mercado.
¿Hubo momentos clave en los que sintió que su progreso dependía de factores ajenos a su rendimiento?	Sí, en varios momentos. He vivido situaciones donde las decisiones no se basaban únicamente en resultados o competencias, sino en dinámicas internas, afinidades personales o criterios políticos. Eso me llevó a tomar la decisión de no depender exclusivamente de estructuras tradicionales.
¿Percibe que los canales para reportar casos de trato desigual son accesibles y confiables?	En mi experiencia, muchas organizaciones tienen los canales formales, pero no siempre generan confianza real. Existe temor a represalias o a que el tema se minimice.
¿Considera que su experiencia ha sido reconocida en términos de ascensos y aumentos salariales?	Siempre.
¿Ha enfrentado situaciones en las que colegas con menos experiencia o hombres con experiencia similar hayan tenido mejores	No lo he vivido

oportunidades salariales o de ascenso?

¿Qué tipos de barreras

sociales, culturales u

organizacionales ha

enfrentado en su desarrollo

profesional?

Estereotipos de liderazgo, culturas organizacionales rígidas y redes informales de poder.

¿Ha identificado prácticas o

normas dentro de su sector

que limiten el ascenso de las

mujeres?

Sí. Redes informales masculinas, poca transparencia en promociones y penalización indirecta de la maternidad.

¿Considera que las

expectativas sociales sobre

los roles de género influyeron

en su trayectoria?

Definitivamente sí.

¿Podría describir algún

momento en el que percibió

un sesgo explícito o implícito

en su entorno laboral?

Sí, propuestas validadas solo cuando un hombre las repetía o subestimación del rol estratégico.

¿Qué proporción del trabajo

doméstico recae sobre usted

en comparación con otros

miembros del hogar?

Aunque hay corresponsabilidad, una gran parte de la carga mental y organizativa sigue recayendo en mí.

¿Ha sentido que las responsabilidades del hogar han afectado su desempeño o disponibilidad para su trabajo profesional?	Más que afectar, ha exigido un nivel mayor de organización.
¿Ha ocupado cargos de supervisión o gerenciales en los que tuvo poca influencia en decisiones estratégicas?	Si
¿Ha notado situaciones en las que mujeres participan en reuniones, proyectos o comités más por su presencia que por su capacidad de decisión real?	Si, con frecuencia
¿Cómo describiría la participación femenina en espacios de liderazgo dentro de su organización?	En crecimiento, pero aún desigual.
¿Qué tipo de apoyo institucional habría marcado una diferencia en su experiencia?	Mentoría, políticas claras y transparencia salarial.
¿Tuvo acceso a mentores o redes profesionales que respaldaran su crecimiento?	No, de forma estructurada.

¿Considera que las mujeres

**reciben el mismo nivel de
patrocinio ejecutivo que los
hombres en su sector?**

No.

¿Qué tipo de

**acompañamiento profesional
considera esencial para
romper barreras?**

Mentoría, patrocinio y redes de decisión.

¿Ha sentido que existe un

**límite invisible en su carrera,
aun cuando cuenta con
resultados demostrados?**

Sí, y por eso decidí crear mi propio espacio profesional.

¿Sintió en algún momento

**que la conciliación influyó en
sus oportunidades de
ascenso?**

Sí.

Elaborado por: El autor

Análisis e interpretación de las entrevistas:

Posterior al desarrollo de las entrevistas y el análisis de las respuestas brindadas a través de las mujeres profesionales que apoyaron a su desarrollo, se puede concluir que el tema de la inclusión femenina en el campo laboral sigue siendo limitada por barreras sociales, estructurales y culturales, las cuales se dan tanto implícitamente como explícitamente, ya que aunque la mujer tenga la preparación académica necesaria, la experiencia, elevados niveles de competencia, muestre resultados y se encuentre comprometida con su labor, siempre se encuentra en situaciones que condicionan su avance y desarrollo profesional. Esto solo confirma lo relevante que es el objetivo

principal de esta investigación y fundamenta la necesidad de poder desarrollar intervenciones a nivel institucional que promuevan la igualdad de género, además de transformar las dinámicas culturales y organizacionales que solo mantienen a flote la desigualdad de género.

Discusión

Con relación al objetivo de identificar las barreras sociales, estructurales y culturales que limitan la participación femenina en su campo laboral, se observa que a través de la encuesta aplicada el 37% de las encuestadas señalaron que perciben la existencia de una brecha salarial marcada en el sueldo entre hombres y mujeres, como pago de la misma actividad laboral; resultado y análisis que se asimila a los estudios desarrollados por Urquidi, et al. (2023), donde se detalla que esta brecha en Ecuador, ha sido notorio y persistente en los últimos 20 años y el FEM (2023), quienes mencionan la existencia de una desigualdad marcada en los salarios en Ecuador con un índice de 0.602, que confirma que los resultados obtenidos en las encuestas es común, reflejando la estructura macroeconómica del país, y se observa que la mujer en promedio recibe un salario menor al de un hombre por labores de equivalencia económica igual. Por otra parte, las barreras sociales, enfocadas en el género, se observa en las entrevistas como una constante validación donde se observa que una gerente con más de 30 años de labor, es sometida cada cierto periodo de tiempo a evaluaciones para valorar su capacidad para el puesto, situación que sus homólogos masculinos no afrontan. Este hallazgo coincide con el sesgo de género inconsciente explicado por la OIT (2017) y la crítica de Mill (2017), donde se habla sobre el preservar los privilegios masculinos, subestimando las capacidades laborales y profesionales de la mujer, lo que demuestra que aún en cargo jerárquicamente superiores, se sigue condicionado la inclusión por los estereotipos de incapacidad natural, limitando el desarrollo equitativo en las áreas laborales.

Con relación al objetivo de examinar las barreras de género y su impacto en la inclusión femenina en el ámbito profesional, se evidencia que existe una desconexión entre el poder real de la decisión y ser mujer, tal como se observa en la entrevista realizada a una coordinadora de estadística, quien a pesar de proveer importantes elementos, suele ser excluida de espacios de toma de decisiones estratégicas e importantes; situación que se asimila a la teoría del tokenismo desarrollada por Madrigal, et al. (2025), donde se identifican diferentes experiencias en el campo laboral donde se cuestiona la capacidad y la autoridad de la mujer de manera sistemática, necesitando el apoyo de una figura masculina para ser respetada; esta situación no solo impide que la permanencia de las mujeres en áreas y labores que comúnmente son desarrolladas por hombres, sino que también confirma la estructura social y cultural que restringe la participación igualitaria de hombres y mujeres de manera independiente a sus capacidades.

Posterior de analizar las variables de empleabilidad, se observa que el desarrollo profesional de las mujeres se condiciona en su mayoría por la gestión de los quehaceres domésticos, donde se observan que entre un 40 – 100% de las encuestadas son totalmente responsables de las tareas del hogar, hallazgo que se complementa con datos estadísticos mencionados por la cámara de comercio de Quito, donde se menciona que el 60% de las cargas gerenciales son ocupadas por hombres, a pesar de que hay mujeres con capacidades técnicas y académicas capaces de desarrollar la misma labor. Esto respalda la teoría de la pobreza en el tiempo de Hochschild (2012), donde se demuestra que la inclusión formal, no garantiza la equidad, sino que da solución a las diferencias en estos ámbitos.

Conclusiones

Partiendo de la investigación teórica inicial, se obtienen hallazgos importantes relacionados con la inclusión femenina, los cuales no dependen solo de las capacidades técnicas, sino que enfrentan barreras estructurales relevantes, donde se incluye en el llamado techo de cristal y la persistencia de los estereotipos de géneros. Además, los estudios analizados revelan la existencia de factores culturales que actúan como limitantes, donde se observa una distribución tradicional de responsabilidades, impidiendo a las mujeres acceder a puestos directivos desde los inicios de su carrera.

La fase exploratoria se desarrolla a través de entrevistas, donde se evidencian discrepancias importantes entre lo prescritos por la ley y la praxis empresarial. Los datos recolectados apuntan a que, si bien es cierto la inclusión femenina va en aumento en posiciones operativas, las problemáticas surgidas de las barreras de género se agravan en niveles jerárquicos medios, donde el balance entre la vida y el trabajo, se concibe de forma tácita como una carga primordialmente femenina.

Aportando a ello, el análisis de las encuestas, revela que las barreras sociales y estructurales en el ámbito laboral ecuatoriano, son una realidad compleja. De hecho, no solo limitan el liderazgo de la mujer, sino que a su vez solidifican una cultura de exclusión que es muy sutil. Además, se ha podido determinar que las oportunidades para el progreso profesional femenino, presenta sesgos significativos, ya que se observa claramente la preferencia implícita por el género masculino en cargos administrativos, lo que ratifica una imperiosa necesidad de la reformulación radical en las políticas de gestión de talento humano.

La literatura comparada en América Latina indica que la ampliación del marco normativo en materia de igualdad formal no siempre resulta suficiente para mejorar de manera estructural el progreso laboral femenino en contextos como el de Ecuador.

Particularmente, la persistencia de regímenes de cuidado desiguales continúa limitando la

participación equitativa de las mujeres en el ambiente laboral. Gasparini y Marchionni (2015) sostienen que el crecimiento de la participación femenina en la región ha encontrado un límite asociado a la sobrecarga de trabajo no remunerado y a la insuficiencia de servicios públicos de cuidado. Desde aquel punto de vista, el afianzamiento de sistemas integrales de cuidado representa una condición estructural positiva para el desarrollo laboral equitativo de las mujeres, dado que aborda restricciones que inciden en la disponibilidad de tiempo y desempeño laboral.

De manera complementaria, los análisis sobre las dinámicas organizacionales permiten comprender por qué la inserción laboral no se traduce automáticamente en igualdad sustantiva. El tokenismo, factor de alta influencia, puede ser una de las barreras que pueden abordarse por medio de la contratación de más mujeres en organizaciones con un alto sesgo masculino. (Zimmer, 1988)

Para finalizar, la evidencia de este proyecto de investigación sugiere que una estrategia integral para mejorar las condiciones de desarrollo laboral femenino en Ecuador debe articular dos dimensiones centrales: la creación de un sistema robusto de cuidados que redistribuya el trabajo no remunerado y amplíe la autonomía económica; por otro, la implementación de políticas organizacionales orientadas a incrementar la presencia y contratación femenina para fortalecer mecanismos de mentoría y patrocinio que colaboren con la reducción del tokenismo al igual que con la falta de representación femenina en industrias percibidas como masculinas. Ambas líneas de acción abordan barreras sociales que condicionan de manera significativa la evolución profesional de las mujeres, mismas que no se han podido enmendar exclusivamente mediante reformas legales.

Recomendaciones

El sector empresarial ecuatoriano, precisa superar la mera conformidad legal, usualmente vista desde un enfoque punitivo en asuntos de género. Se defiende la inclusión, no sólo como una demanda jurídica, sino como un aprecio genuino del valor estratégico que reside en la diversidad. Es imperativo que las compañías establezcan auditorías internas de cultura organizacional. Esto con el objetivo de evaluar si sus políticas de igualdad son sólidas o sólo una fachada.

Se hace indispensable, el diseño e implementación de programas de sensibilización y formación, los cuales deben dirigirse fundamentalmente al personal masculino en cargos de dirección, encaminados a transformar la vision masculina. Además, es importante atacar los sesgos ya muy consolidados que relacionan a la mujer con el espacio doméstico exclusivamente. Es de suma importancia descartar la noción de que las decisiones importantes conciernen solo a los hombres; con la implementacion de estas estrategias se busca promover una corresponsabilidad que allane el camino para que las mujeres alcancen posiciones de liderazgo, sin trabas de ningún tipo.

Para frenar el tokenismo, o sea la inclusión puramente simbólica, se sugiere establecer mecanismos de monitoreo que aseguren la presencia de mujeres en puestos directivos y administrativos. Es importante centrar las recomendaciones en garantizar que las mujeres en puestos directivos posean genuina autoridad, administración de áreas de alta importancia, y una participación vibrante en la configuración del futuro corporativo, combatiendo el arraigado prejuicio masculino, que lamentablemente ha perdurado en este país.

Se insiste en mantener las estrategias de comunicación interna, las cuales no solo deben informar sobre las normativas vigentes, sino también impartir conocimientos sobre los beneficios de la igualdad. Estas campañas, en lugar de ser eventos aislados, deberían

ser constantes, con el propósito de subvertir la costumbre corporativa y transformar el entorno laboral en un espacio donde el talento triunfe por encima del género.

Referencias:

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Aduna Mondragón, A. P., & Medina Salgado, C. (2015). Vista de las mujeres ejecutivas desde el suelo pegajoso hasta el techo de cristal. *Revista Géneros*, Universidad de Colima. <https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/generos/article/view/24/14>
- Aguiar, M., Reyes Pacheco, M. L., & Echazarreta Díaz, C. (2025). Empleabilidad y género en Ecuador: principales retos en materia de equidad.
- Algül, Y. (2024). Assessing the relationship between broad gender inequality and the gender unemployment gap: Insights from an extensive global macroeconomic panel analysis. *Discover Sustainability*. https://link.springer.com/article/10.1007/s43621-024-00663-y?utm_source=chatgpt.com
- Aouadi, A., & Marsat, S. (2024). Unpacking women's power on corporate boards: Gender reward in board composition. *Journal of Industrial and Business Economics*, 51(2), 345–372. <https://doi.org/10.1057/s41310-024-00228-5>
- Arora, D., Braunstein, E., & Seguino, S. (2022). A macro analysis of gender segregation and job quality in Latin America. *World Development*, 162, 106153. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2022.106153>
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2024, 19 de enero). Ley Orgánica para la Igualdad Salarial entre Mujeres y Hombres. Suplemento del Registro Oficial No. 481. https://www.asambleanacional.gob.ec/es/system/files/registro_oficial_-_ley_organica_para_la_igualdad_salarial.pdf
- Avolio, B. E., & Di Laura, G. F. (2017, agosto). Progreso y evolución de la inserción de la mujer en actividades productivas y empresariales en América del Sur. *Revista CEPAL*, 122, 35-62. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42031/1/RVE122_Avolio.pdf
- Babcock, L., Peyser, A. K., Vesterlund, L., & Weiner, L. (2022). *The No Club: Putting a Stop to Women's Dead-End Work*. Simon & Schuster.
- Baena, M. (2024, 22 enero). Ecuador aprueba una ley de igualdad salarial para mujeres. EFEMINISTA. <https://efeminista.com/ecuador-ley-igualdad-salaria>
- Barberá Heredia, E., Ramos, A., Sarrió, M., & Candela, C. (2002, enero). Más allá del techo de cristal. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/28059151_Mas_alla_del_techo_de_cristal
- Bárcena, A., Prado, A., Abramo, L., & Pérez, R. (2016). La matriz de la desigualdad social en América Latina. Naciones Unidas / CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40247-la-matriz-la-desigualdad-social-america-latina>
- Bareket, O., & Fiske, S. T. (2023). A systematic review of the ambivalent sexism literature: Hostile sexism protects men's power; benevolent sexism guards

- traditional gender roles. *Psychological Bulletin*, 149(11-12), 637-698.
<https://doi.org/10.1037/bul0000400>
- Cámara de Comercio de Quito. (2023, marzo 10). Brecha salarial por género sigue siendo alta en Ecuador. <https://ccq.ec/brecha-salarial-por-genero-sigue-siendo-alta-en-ecuador/>
- Campbell, M., & Campbell-Whatley, G. D. (2020, febrero 26). Strategies and barriers: Career advancement for women administrators. *Journal of the Academy for Educational and Professional Research*.
<https://journals.charlotte.edu/jaepr/article/view/888>
- Casad, B. J., Franks, J. E., Garasky, C. E., Kittleman, M. M., Roesler, A. C., Hall, D. Y., & Petzel, Z. W. (2025). Gender inequality in academia: Problems and solutions for women faculty in STEM. *Journal of Neuroscience Research*.
<https://doi.org/10.1002/jnr.24631>
- Castillo, I. (2022). *Motivation alignment, historical cleavages, and women's suffrage in Latin America*. Cambridge University Press.
<https://doi.org/10.1017/S0277539522000110>
- Castillo Loeza, D. E., & Hernández Cuevas, F. I. (2024). ¿Son las mujeres en puestos de liderazgo mejores impulsoras de los indicadores de finanzas corporativas sostenibles en empresas de alta capitalización? *Revista de Economía, Facultad de Economía, Universidad Autónoma de Yucatán*, 41(102), 124–150.
<https://doi.org/10.33937/reveco.2024.391>
- Cecilia L. Ridgeway. (2011). *BookCover for Framed by Gender: How Gender Inequality Persists in the Modern World Framed by Gender: How Gender Inequality Persists in the Modern World (1.a ed., Vol. 1)*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199755776.001.0001>
- Chen, M. A. (2007, julio). Rethinking the informal economy: Linkages with the formal economy and the formal regulatory environment (DESA Working Paper No. 46, ST/ESA/2007/DWP/46). United Nations, Department of Economic and Social Affairs. https://www.un.org/esa/desa/papers/2007/wp46_2007.pdf
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), 139-167.
- Cornwall, A., & Rivas, A. (2015b). From 'gender equality and 'women's empowerment' to global justice: reclaiming a transformative agenda for gender and development. *Third World Quarterly*, 36(2), 396-415.
<https://doi.org/10.1080/01436597.2015.1013341>
- David A. Cotter, Joan M. Hermsen, Seth Ovadia, Reeve Vanneman, The Glass Ceiling Effect, *Social Forces*, Volume 80, Issue 2, December 2001, Pages 655–681,
<https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>
- De Gouges, O. (1791/2020). *Declaration of the Rights of Woman and of the Female Citizen* (J. R. Cole, Trans.). Routledge.

- De Welde, K., & Laursen, S. (2011). The glass obstacle course: Informal and formal barriers for women Ph.D. students in STEM fields. *International Journal of Gender, Science and Technology*, 3(3), 571–595.
<https://genderandset.open.ac.uk/index.php/genderandset/article/view/205>
- Delgado-Acosta, L. G., & Macías-Zambrano, N. A. (2025). Inclusión laboral de mujeres en cargos directivos en empresas privadas de la ciudad de Portoviejo. *MQR Investigaciones*, 9(1), e293. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.1.2025.e293>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 1–32). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Fossey, E., Harvey, C., Mcdermott, F., & Davidson, L. (2002). Understanding and Evaluating Qualitative Research*. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 36(6), 717–732. <https://doi.org/10.1046/j.1440-1614.2002.01100.x>
- Gebrewolde, T. M., Rockey, J., & Ullah, A. (2025). The global gender gap in labour income. *Oxford Economic Papers*, 77(4), 1006–1036.
<https://doi.org/10.1093/oep/gpaf011>
- Grañó Calvete, M. (2023). *Mujer y liderazgo 2023: Situación global y estereotipos que persisten*. Online Business School.
<https://marketing.onlinebschool.es/Prensa/Informes/Informe%20OBS%20Mujer%20y%20liderazgo%202023.pdf>
- Griffin, D., Li, K., & Xu, T. (2021). Female board representation, corporate innovation and firm performance. *Journal of Corporate Finance*, 66, 101786.
<https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101786>
- Hochschild, A. R. (2012). *The Second Shift: Working Families and the Revolution at Home*. Penguin Books. (Obra original publicada en 1989)
- Hubbard A. (1973). *Research Methods in Health, Physical Education and Recreation*.
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED095160.pdf#page=267>
- Humphries, J. (2024). Careworn: The economic history of caring labor. *The Journal of Economic History*, 84(2), 319–351. <https://doi.org/10.1017/S0022050724000147>
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015). *Diversity matters*. McKinsey & Company. World Bank. (2024). *Women, Business and the Law 2024: Ecuador*.
<https://wbl.worldbank.org/content/dam/documents/wbl/2024/pilot/WBL24-2-0-Ecuador.pdf>
- Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2015, febrero 2). *Diversity matters*. McKinsey & Company.
https://www.mckinsey.com/insights/organization/~/_/media/2497d4ae4b534ee89d929cc6e3aea485.ashx

- Informe Global sobre las Brechas de Género. (2023). Foro Económico Mundial.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2019, febrero). Cuentas satélites del trabajo no remunerado de los hogares 2007-2015: Metodología Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). Cuentas satélites del trabajo no remunerado de los hogares (2007-2017): Documento metodológico (Serie CSTNRH). Quito, Ecuador.
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Cuentas_Satelite/Cuenca_satelite_trab_no_remun_2017/7_Documento_metodologico_CSTNRH.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). Trabajo No Remunerado en el Ecuador. INEC. www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/resultados-del-trabajo-no-remunerado-un-pilar-que-aporta-mas-de-24-mil-millones-de-dolares-a-la-economia-ecuatoriana
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025, 9 de septiembre). Inec presenta resultados del trabajo no remunerado: un pilar que aporta más de 24 mil millones de dólares a la economía ecuatoriana.
<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/resultados-del-trabajo-no-remunerado-un-pilar-que-aporta-mas-de-24-mil-millones-de-dolares-a-la-economia-ecuatoriana>
- International Labour Organization. (2014, February 25). The fight for women's rights in the workplace – an-ILO history. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_000000/lang--en/index.htm
- Ipsos. (2025,8 marzo). Progress and polarisation: Global attitudes toward gender equality in 2025 [Survey report].
https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2025-03/IWD%202025%20Global%20Charts%20FINAL_1.pdf
- Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133.
<https://doi.org/10.1177/1558689806298224b>
- Kalra, S., Pathak, V., & Jena, B. (2013). Qualitative research. *Perspectives in Clinical Research*, 4(3), 192. <https://doi.org/10.4103/2229-3485.115389>
- Kalra, S., Pathak, V., & Jena, B. (2013). Qualitative research. *Perspectives in Clinical Research*, 4(3), 192. <https://doi.org/10.4103/2229-3485.115389>
- Kocanci, M., Aksoy, B., & Namal, M. K. (2025). Beyond tokenism: Breaking the men's circle for gender equality at male-dominated jobs. *Women's Studies International Forum*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2025.103097>
- Korenkiewicz, D., & Maennig, W. (2023). Impact of women on corporate boards of directors on product quality. *Journal of Management & Governance*, 28(3), 841-874.
<https://doi.org/10.1007/s10997-023-09677-6>
- Lewis, T. T., Cogburn, C. D., & Williams, D. R. (2015). Self-reported experiences of discrimination and health: Scientific advances, ongoing controversies, and emerging

- issues. *Annual Review of Clinical Psychology*, 11, 407–440.
<https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-032814-112728>
- Machado Arévalo, M. J. (2012). De las cuotas a la paridad: Avances y límites del derecho a la participación política de las mujeres en el Ecuador [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio institucional.
https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/3734/1/T1288-MDE-Machado-De%20las%20cuotas.pdf?utm_source
- Madrid, A. L. (2017). Diversidad, tokenismo, músicas no canónicas, y la crisis de las humanidades en la academia estadounidense (J. F. Velásquez, Trad.). *Ricerca*, 7, 79–85. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/ricerca/article/view/4869/4034>
- Madrigal Torres, M., Madrigal Torres, N., & Morcillo, J. (2024). Evolución del liderazgo femenino: Barreras invisibles y simulaciones de igualdad. ResearchGate.
<https://www.researchgate.net/publication/385417285>
- Mahé, G., Zanoni, P., & Oliveri, M. L. (2022). Women's Informal Labor Market Participation in Ecuador (IDB Technical Note No. 4646). Inter-American Development Bank. <http://dx.doi.org/10.18235/0004646>
- Martín Llaguno, M. (2007). La mujer en la industria publicitaria: La segregación vertical en la comunicación comercial, techo de cristal al suelo. *Tacky Floor*.
https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/25692/1/2007_Martin_Zer.pdf
- McKinsey & Company. (2020, mayo). Diversity wins: How inclusion matters.
<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/diversity%20and%20inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters-vf.pdf>
- Mill, J. S. (2017). The subjection of women (J. Bennett, Ed.). *Early Modern Texts*.
<https://www.earlymoderntexts.com>
- Molina Rivera, S. N. (2021). Análisis histórico del papel de la mujer ecuatoriana en la consecución de sus derechos en el siglo XX [Tesis de licenciatura, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio institucional.
<https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/2a607dff-e702-42dc-b93e-8537ea4acfa7/>
- Noble, S. U. (2018). *Algorithms of Oppression: How Search Engines Reinforce Racism*. NYU Press
- OECD. (2025, 3 de junio). Gender differences in education, skills and STEM careers in Latin America and the Caribbean: Insights from PISA and PIAAC. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4ea07281-en>
- Olympe de Gouges. (1791). *The Rights of Woman* (1.a ed.).
<https://www.college.columbia.edu/sites/default/files/Declaration%20of%20the%20Rights%20of%20Woman.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2018). *Violencia y acoso en el mundo del trabajo: Un análisis global preliminar*. OIT. <https://www.ilo.org/global/publications>

- Organización Internacional del Trabajo. (2022). Violence and harassment: A guide for employers and workers. International Labour Office.
<https://www.ilo.org/global/publications>
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). Persisten grandes disparidades de género en varios sectores del mercado de trabajo a nivel mundial.
https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_000000/lang--es/index.htm
- Pak, A. W., Dion, K. L., & Dion, K. K. (1991). Social-psychological correlates of experienced discrimination: Test of the double jeopardy hypothesis. *International Journal of Intercultural Relations*, 15(2), 243–253. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(91\)90027-M](https://doi.org/10.1016/0147-1767(91)90027-M)
- Pak, A. W.-P., Dion, K. L., & Dion, K. K. (1991). Social-psychological correlates of experienced discrimination: Test of the double jeopardy hypothesis. *International Journal of Intercultural Relations*, 15(2), 243–253. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(91\)90032-C](https://doi.org/10.1016/0147-1767(91)90032-C)
- Ramos Galarza, C. A. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1–6.
- Reyes Pacheco, M. L., & Echazarreta Díaz, C. (2025). Empleabilidad y género en Ecuador: principales retos en materia de equidad.
<https://doi.org/10.37956/jbes.v9i4.407>
- Rodríguez Vásconez, A. I., Altamirano Hidalgo, F. J., Vilaret Serpa, A., & Suasnavas Bermudez, P. R. (2025). Desigualdades de género, violencia y acoso laboral en América Latina: Scoping Review. <https://doi.org/10.63549/rg.v5i3.753>
- Rosero, A. (2025, 21 julio). Tasa de empleo, desempleo. . .; así está el panorama laboral en Ecuador según el INEC. *Teleamazonas*.
<https://www.teleamazonas.com/actualidad/noticias/sociedad/empleo-desempleo-ecuador-encuesta-inec-junio-2025-99133/>
- Ryan, M. K., & Haslam, S. A. (2005). The glass cliff: Evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. *British Journal of Management*, 16(2), 81-90. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x>
- Sánchez, J. E., Sánchez Espinosa, J. L., Sánchez Espinosa, J. H., & Sánchez Espinosa, V. A. (2019). Equidad laboral y brecha salarial en Ecuador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*
- Steele, C. M. (1997). A threat in the air: How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52(6), 613-629. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.6.613>
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2012, abril). Development and globalization: Facts and figures 2012 (UNCTAD/WEB/GDS/DSI/2012/2). Naciones Unidas.
https://unctad.org/system/files/official-document/webgdsdsi2012d2_en.pdf

- United Nations Development Programme. (2023). Gender Inequality Index (GII). Human Development Reports. <https://hdr.undp.org/data-center/thematic-composite-indices/gender-inequality-index#/indicies/GII>
- Urquidi, M., Chalup, M., & Serrate, L. (2023, noviembre). Brecha de género en los ingresos laborales en Ecuador: Un análisis de su evolución en el periodo 2000–2021. Banco Interamericano de Desarrollo, División de Mercados Laborales. <https://publications.iadb.org/es/brecha-de-genero-en-los-ingresos-laborales-en-ecuador>
- World Economic Forum. (2023). Global gender gap report 2023: Gender gaps in the workforce. <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2023/in-full/gender-gaps-in-the-workforce/>
- World Economic Forum. (2025). Global Gender Gap Report 2025. En Global Gender Gap Report 2025 (ISBN-13: 978-2-940631-89-6). https://reports.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2025.pdf
- Zimmer, L. (1988). Tokenism and women in the workplace: The limits of gender-neutral theory. *Social Problems*, 35(1), 64–77. <https://doi.org/10.2307/800667>

Anexos

Entrevista

Esta entrevista tiene como objetivo recolectar información sobre mujeres ecuatorianas y su desarrollo profesional/gerencial. Los resultados serán utilizados para evaluar cuáles son las barreras que enfrentan las mujeres y cómo se ve el techo de cristal en este momento.

Toda la información recolectada va a ser limitada únicamente al desarrollo de un proyecto de investigación y no se compartirá con terceras partes.

Muchas gracias

Nota: Especificar el perfil de cada persona

¿Podría contarme cómo ha evolucionado su trayectoria profesional hasta llegar a su cargo actual?

¿Hubo momentos clave en los que sintió que su progreso dependía de factores ajenos a su rendimiento?

¿Percibe que los canales para reportar casos de trato desigual son accesibles y confiables?

¿Considera que su experiencia ha sido reconocida en términos de ascensos y aumentos salariales?

¿Ha enfrentado situaciones en las que colegas con menos experiencia o hombres con experiencia similar hayan tenido mejores oportunidades salariales o de ascenso?

¿Qué tipos de barreras sociales, culturales u organizacionales ha enfrentado en su desarrollo profesional?

¿Ha identificado prácticas o normas dentro de su sector que limiten el ascenso de las mujeres?

¿Considera que las expectativas sociales sobre los roles de género influyeron en su trayectoria?

¿Podría describir algún momento en el que percibió un sesgo explícito o implícito en su entorno laboral?

¿Qué proporción del trabajo doméstico recae sobre usted en comparación con otros miembros del hogar?

¿Ha sentido que las responsabilidades del hogar han afectado su desempeño o disponibilidad para su trabajo profesional?

¿Ha ocupado cargos de supervisión o gerenciales en los que tuvo poca influencia en decisiones estratégicas?

¿Ha notado situaciones en las que mujeres participan en reuniones, proyectos o comités más por su presencia que por su capacidad de decisión real?

¿Cómo describiría la participación femenina en espacios de liderazgo dentro de su organización?

¿Sintió en algún momento que la conciliación influyó en sus oportunidades de ascenso?

¿Qué tipo de apoyo institucional habría marcado una diferencia en su experiencia?

¿Tuvo acceso a mentores o redes profesionales que respaldaran su crecimiento?

¿Considera que las mujeres reciben el mismo nivel de patrocinio ejecutivo que los hombres en su sector?

¿Qué tipo de acompañamiento profesional considera esencial para romper barreras?

¿Ha sentido que existe un límite invisible en su carrera, aun cuando cuenta con resultados demostrados?

Mujeres y Trabajo

B *I* U  

Este cuestionario es anónimo y tiene fines exclusivamente académicos. Busca conocer tu experiencia en el trabajo y en casa. No hay respuestas correctas o incorrectas, sólo queremos tu opinión honesta.

Correo electrónico *

Correo electrónico válido

Este formulario recopila correos electrónicos. [Cambiar la configuración](#)

Edad *

- 23 - 29
 - 30 - 39
 - 40 - 49
 - 50 o más
-

¿Cómo te identificas? *

- Mestiza
- Indígena
- Afroecuatoriana
- Montubia
- Blanca

Nivel de Estudios *

- Educación secundaria
- Técnica
- Pregrado
- Máster
- PhD



Antigüedad en tu área *

- 1 - 4 años
- 5 - 10 años
- 10 - 14 años
- 15 - 19 años
- 20 o más

¿Has recibido aumentos de sueldo en este trabajo? *

- Sí
- No

¿Sientes que tu sueldo corresponde a tu experiencia y años de trabajo? *

- Sí
- No

En tu trabajo, ¿alguna vez has vivido o visto que mujeres reciban un trato diferente al de los hombres? *(Puedes marcar más de una opción)*

*

- Recibir menos oportunidades para ascender o tomar proyectos importantes.
- No ser tomadas en serio en reuniones o decisiones.
- Comentarios sobre su apariencia física o vida personal.
- Bromas o comentarios que denotan estereotipos de género.
- Ser excluidas de ciertas tareas o responsabilidades "por ser mujer".
- No he vivido ni visto ninguna de estas situaciones.

¿Alguna vez te han invitado a reuniones, proyectos o actividades en el trabajo, pero con poca posibilidad de opinar o tomar decisiones importantes?

*

- Sí, me ha pasado personalmente
- Sí, lo he visto en otras personas
- No

...

En tu lugar de trabajo, ¿has visto que algunas mujeres ocupan cargos de supervisión o gerenciales, pero con poca influencia en decisiones importantes de la empresa?

*

- Sí, me ha pasado personalmente
- Sí, lo he visto en otras personas
- No

¿Has visto que alguien haga comentarios o acciones que puedan ser injustos con mujeres? *

- Nunca
 - Rara vez
 - A veces
 - Frecuentemente
 - Siempre
-

En tu organización, ¿has notado alguna vez que se espera que las mujeres hagan tareas extra no remuneradas o "extras" (por ejemplo, organizar eventos, limpiar, tareas administrativas no oficiales)? *

- Sí, lo he vivido personalmente.
 - Sí, lo he visto a otras personas.
 - No
-

¿Alguna vez has sentido o visto que mujeres reciben un sueldo menor que los hombres por hacer el mismo trabajo? *

- Sí, lo he vivido personalmente.
- Sí, lo he visto a otras personas.
- No

¿Cuántas horas a la semana dedicas a tareas de la casa (cocinar, limpiar, cuidar niños, cuidar familiares, etc.)?

- 0–5 horas
 - 6–10 horas
 - 11–20 horas
 - 21–30 horas
 - No las cuento pero hago la mayoría de las tareas del hogar
 - No las cuento pero hago todas las tareas del hogar
-

¿La distribución de tareas en tu hogar está equilibrada entre todos los miembros de la casa? *

- Sí
- No
- Parcialmente



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **García Arévalo, Débora Rebeca**, con C.C: **0952589125** autora del trabajo de titulación: **La inclusión femenina en el campo profesional: un análisis de las barreras sociales** previo a la obtención del título de **Licenciada en Administración de Empresas** 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, 21 de febrero de 2026

f. _____

Nombre: **García Arévalo, Débora Rebeca**

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	La inclusión femenina en el campo profesional: un análisis de las barreras sociales		
AUTOR(ES)	García Arévalo, Débora Rebeca		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Traverso Holguín, Paola Alexandra		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Economía y Empresa		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciado en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	21 de 02 de 2026	No. PÁGINAS:	98
ÁREAS TEMÁTICAS:	Feminismo, Economía laboral y Gestión organizacional		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Barreras sociales, techo de cristal, tokenismo, discriminación, igualdad de género		
<p>RESUMEN/ABSTRACT: El presente proyecto de investigación tiene como objetivo reconocer qué barreras sociales afectan el desarrollo profesional de las mujeres en Ecuador. Para poder comprender las mencionadas barreras, que pueden ser de diferentes tipos, la muestra se limitará a mujeres parte de la población económicamente activa entre el rango de edad de 23 y 50 años y con preparación académica de tercer nivel en adelante. Para recopilar dicha información se obtendrá datos a partir de fuentes autorizadas, informes gubernamentales, cuestionarios y entrevistas. Además, se ahondará más en el tema al comparar la información obtenida con la del Foro Económico Mundial al igual que reportes realizados por universidades e instituciones terciarias.</p> <p>Los resultados del presente proyecto demuestran cómo algunas barreras afectan de manera negativa el desarrollo profesional de las mujeres en Ecuador y cómo esto puede darse por medio de factores arraigados a la cultura del país. Al mismo tiempo, se encuentra que las posiciones de liderazgo no implican necesariamente que la carrera de una mujer haya avanzado de forma significativa.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +44 7490 649247	E-mail: rebeca199928@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: David Coello Cazar		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: david.coello@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):			