



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y
POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

TEMA:

**Liderazgo Femenino en Empresas Privadas de Guayaquil en
el año 2025. Estudio de mujeres con cargos directivos.**

AUTORA:

Gómez Guanin Liliana Paulina

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIATURA EN TRABAJO SOCIAL**

TUTORA:

Mendieta Lucas Lourdes Monserrate

**Guayaquil, Ecuador
17 de febrero del 2026**




UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Gómez Guanin Liliana Paulina**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciatura en Trabajo Social**.

TUTORA

f. 

Mendieta Lucas Lourdes Monserrate

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. 

St. Omer Navarro, Vilma Noemí

Guayaquil, a los 17 del mes de febrero del año 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Gómez Guanin Liliana Paulina**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Liderazgo Femenino en Empresas Privadas de Guayaquil en el año 2025. Estudio de mujeres con cargos directivos** previo a la obtención del título de **Licenciatura En Trabajo Social**, 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 17 del mes de febrero del año 2026

LA AUTORA

Liliana Gómez

f. _____

Gómez Guanin Liliana Paulina



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL**

AUTORIZACIÓN

Yo, **Gómez Guanin Liliana Paulina**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Liderazgo Femenino en Empresas Privadas de Guayaquil en el año 2025. Estudio de mujeres con cargos directivos**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 17 del mes de febrero del año 2026

LA AUTORA:

Liliana Gómez

f. _____

Gómez Guanin Liliana Paulina

AGRADECIMIENTO

Gracias Dios por bendecirme cada día y sé que lo seguirás haciendo toda la vida.

Gracias a mi familia que estuvieron para mí en todo momento y por su amor incondicional.

Le agradezco a mi mejor amiga de toda la vida, Melany, quien siempre estuvo para escucharme y darme ánimos cuando más lo necesitaba.

Gracias a quienes desde primer semestre hicieron de las clases un momento divertido y de quienes me llevo una hermosa amistad.

Le agradezco a todos los docentes que de ellos aprendí tanto hasta enamorarme de la vocación de ser trabajadora social.

A mi tutora, Lcda. Lourdes Mendieta, por su orientación y apoyo en todo este proceso de titulación, incluso en los momentos de incertidumbre.

Este logro académico es también el reflejo del acompañamiento, la paciencia y la confianza de quienes creyeron en mi desde el inicio.

DEDICATORIA

Primero que todo a Dios, que sin el no hubiera cumplido todas mis metas.

Le dedico esto a mi mami, Liliana, porque este sueño empezó gracias a ti.

Aunque no pudiste culminar la carrera, siempre serás para mí una trabajadora social de corazón. Viviste conmigo cada paso y cada momento de este proceso como si también fuera tu experiencia. Este logro también te pertenece, y hoy lo celebramos juntas.

A mi papi, Guido, por su apoyo constante, por su confianza en mí y por hacer posible que hoy esté cumpliendo este sueño.

A mi hermana mayor, quien fue mi guía y por creer en mi incluso cuando yo no lo hacía.

A mi hermano mayor, quien, aunque no estuvo de manera presencial, nunca dejó de estar presente con sus mensajes, llamadas y palabras de aliento.

A mi perrito, Larry, mi fiel compañero en cada noche de desvelo, que sin entender lo que pasaba estuvo siempre a mi lado.

Y a mí misma, que entré llena de dudas y hoy puedo mirar atrás y reconocer cuánto he crecido. A pesar de las noches largas, el cansancio y las lágrimas, elegí no rendirme, entendiendo que cada dificultad también estaba formando a la profesional y a la persona en la que me he convertido.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA, CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
CARRERA DE TRABAJO SOCIAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. 

LOURDES MENDIETA LUCAS
TUTORA

f. 

VILMA ST. OMER NAVARRO
DIRECTORA DE CARRERA

f. 

CHRISTOPHER MUÑOZ
COORDINADOR DEL ÁREA

f. 

CHRISTOPHER MUÑOZ
DOCENTE Oponente

ACTA DE CALIFICACIÓN



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES Y POLITICAS (Cod. 10)
CARRERA TRABAJO SOCIAL (R) (Cod. 429)
PERIODO SEMESTRE B-2025 (Cod. 14318)

ACTA DE TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN TRABAJO DE TITULACIÓN

El Tribunal de Sustentación ha escuchado y evaluado el Trabajo de Titulación denominado "LIDERAZGO FEMENINO EN EMPRESAS PRIVADAS DE GUAYAQUIL EN EL AÑO 2025. ESTUDIOS DE MUJERES CON CARGOS DIRECTIVOS", elaborado por el/la estudiante LILIANA PAULINA GOMEZ GUANIN, obteniendo el siguiente resultado:

Nombre del Docente-tutor	Nombres de los miembros del Tribunal de sustentación		
LOURDES MONSERRATE MENDIETA LUCAS	VILMA NOEMI ST.OMER NAVARRO	JULIO MARIA BECCAR VARELA	CHRISTOPHER FERNANDO MUÑOZ SANCHEZ
Etapas de ejecución del proceso e Informe final			
10 / 10	10.00 / 10	10.00 / 10	10.00 / 10
	Total: 30 %	Total: 30 %	Total: 40 %
Parcial: 50 %	Parcial: 50 %		
Nota final ponderada del trabajo de título:	10.00 / 10		

Para constancia de lo actuado, el (la) Coordinador(a) de Titulación lo certifica.

Coordinador(a) de Titulación

ÍNDICE

RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Antecedentes	4
1.1.1 Antecedentes contextuales	4
1.1.2 Antecedentes investigativos.....	7
1.2 Problematización	13
1.3 Preguntas investigativas	20
1.3.1 Pregunta general	20
1.3.2 Preguntas específicas	20
1.4 Objetivos	20
1.4.1 Objetivo general	20
1.4.2 Objetivos específicos	20
1.5 Justificación	21
CAPÍTULO 2: MARCOS REFERENCIALES	25
2.1 Referente teórico	25
2.1.1 Teoría de género.....	25
2.1.2 Teoría del empoderamiento.....	27
2.2 Referente conceptual	30
2.2.1 Desigualdad de género	30
2.2.2. Roles de género	31
2.2.3 Liderazgo femenino	31
2.3 Referente normativo	32
2.3.1 Constitución de la República del Ecuador	32
2.3.2 Código de trabajo	35
2.4 Referente estratégico	38
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	40
3.1 Enfoque de la investigación	40
3.2 Tipo y nivel de la investigación	41
3.3 Método de investigación	41
3.4 Universo, muestra y muestreo	42
3.5 Categorías y Subcategorías	43
3.6 Formas de recolección de la información	45
3.6.1 Entrevista.....	45
3.7 Formas de análisis de la información	46
CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	47
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES	77
5.1 RECOMENDACIONES	79
5.1.1 Políticas Públicas.....	79
5.1.2 Profesionales	80
5.1.3 Academia	81
BIBLIOGRAFÍA	82

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 CATEGORÍAS Y SUBCATEGORÍAS.....	43
TABLA 2 CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA	47

RESUMEN

En este estudio se analizaron las experiencias, desafíos y significados que las mujeres en cargos directivos de empresas privadas de Guayaquil, en el año 2025, atribuyen a su trayectoria profesional y al ejercicio del liderazgo femenino. Para ello, se desarrolló la investigación desde un enfoque cualitativo de tipo exploratoria y de nivel descriptivo. El universo son las mujeres con cargos directivos en empresas privadas de Guayaquil, se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia que tuvo como criterios muestrales a cuatro mujeres que se encuentren laborando en empresas privadas del sector financiero ubicadas en la ciudad de Guayaquil en cargos de liderazgo, jefatura, coordinación o gerencia, que tengan entre 35 y 55 años de edad y que cuenten con un mínimo de tres años de experiencia en el cargo. Para la recolección de la información se implementó como instrumento una entrevista semiestructurada que permitió profundizar en las experiencias, significados y barreras percibidas por las mujeres líderes. En los hallazgos encontrados se evidencian que el liderazgo femenino en empresas privadas de Guayaquil está sujeto a barreras persistentes, significados subjetivos, estrategias profesionales y personales de adaptación y de sostenimiento, como la construcción de redes de apoyo, autoconfianza y resiliencia. Además, para las mujeres alcanzar y mantenerse en posiciones de liderazgo involucra implicaciones personales y sociales relacionadas al equilibrio entre vida familiar y laboral, incluso presencian desafíos organizacionales en donde deben demostrar credibilidad constante de su trabajo.

Palabras Claves: Liderazgo femenino, Techo de Cristal, Desigualdad de género, Empresas privadas, Trayectoria profesional, Experiencias

ABSTRACT

This study analyzed the experiences, challenges, and meanings that women in management positions in private companies in Guayaquil in 2025 attribute to their professional careers and the exercise of female leadership. To this end, the research was conducted using a qualitative, exploratory, and descriptive approach. The universe consists of women in management positions in private companies in Guayaquil. and a non-probabilistic convenience sample was applied, with the sampling criteria being four women working in private companies in the financial sector located in the city of Guayaquil in leadership, management, coordination, or executive positions, aged between 35 and 55, and with a minimum of three years of experience in the position. To collect the information, a semi-structured interview was used as a tool to explore the experiences, meanings, and barriers perceived by women leaders. The findings show that female leadership in private companies in Guayaquil is subject to persistent barriers, subjective meanings, and professional and personal strategies for adaptation and sustainability, such as the construction of support networks, self-confidence, and resilience. In addition, for women, achieving and maintaining leadership positions involves personal and social implications related to the balance between family life and work, and they even witness organizational challenges where they must demonstrate constant credibility of their work.

Keywords: Female leadership, Glass Ceiling, Gender inequality, Private companies, Career path, Experiences

INTRODUCCIÓN

El Techo de Cristal ha sido una problemática que ha persistido por varios años tanto a nivel nacional como internacional, a pesar de los avances políticos y normativos orientados a promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

En América Latina, especialmente en Ecuador, si bien ha habido un incremento en la participación femenina en el ámbito laboral, las mujeres continúan enfrentando barreras en el acceso a posiciones de liderazgo dentro de las empresas privadas. En la ciudad de Guayaquil, no solo se presencia subrepresentación femenina en cargos directivos, sino que también existen brechas de género en el acceso a un empleo adecuado y formal.

En el país hay una limitada producción de investigaciones que profundicen sobre experiencias de mujeres que han llegado a posiciones de liderazgo y en las estrategias que han desarrollado para alcanzar y sostenerse en dichos cargos. En base a esto, el presente estudio tiene como objetivo analizar las experiencias, desafíos y significados que las mujeres en cargos directivos de empresas privadas de Guayaquil, en el año 2025, atribuyen a su trayectoria profesional y al ejercicio del liderazgo femenino.

Por lo tanto, se realizó la investigación desde un enfoque cualitativo, y para lograr recolectar la información se diseñó una entrevista estructurada, la cual se aplicó a cuatro mujeres de empresas privadas del sector financiero de entre 35 a 55 años, seleccionadas mediante una muestra por conveniencia, quienes ocupan cargos de liderazgo, jefatura, coordinación o gerencia que tengan mínimo 3 años ejerciendo en dichos cargos.

La investigación se sustentó en las teorías de género y de empoderamiento. Entre los hallazgos principales se evidencia que las mujeres en posiciones de liderazgo continúan experimentando barreras culturales, estructurales y organizacionales implícitas asociadas al techo de cristal. No obstante, las mujeres implementan estrategias que les permite alcanzar y

mantenerse en estos cargos de alta dirección, como lo son crear redes de apoyo, desarrollar autoconfianza y resiliencia. Por consiguiente, esto conlleva la aparición implicaciones personales, sociales y profesionales.

Las mujeres para ser líderes deben pasar por un camino complejo para lograr su empoderamiento, que les permite desafiar y enfrentar las desigualdades que persisten en los contextos organizacionales, ampliando sus oportunidades laborales.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes

1.1.1 Antecedentes contextuales

Desde la creación de los Objetivos del Milenio, en el año 2000, a nivel internacional se han presentado avances en la equidad de género, producto de su Objetivo 3 que tenía como finalidad promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (Senplades, 2015). A raíz de esa propuesta inicial, ha existido mayor participación de mujeres en el entorno laboral, sin embargo, la desigualdad por género persiste, debido a que siguen existiendo obstáculos invisibles que impiden su acceso a posiciones de liderazgo en las empresas.

Para comprender estas limitaciones persistentes, el término **‘techo de cristal’** propuesto en los años 70 en Estados Unidos, se refiere a “las barreras, estructuras y los procesos invisibles que impiden el acceso de las mujeres a los puestos más altos de dirección en una empresa u organización” (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2015, p. 2).

Este fenómeno se evidencia en el hecho de que, si bien hay un aumento en el número de mujeres de diversos países que alcanzan puestos empresariales directivos, estas oportunidades están condicionadas a trabajos relacionados a la administración, comunicación, responsabilidad social empresarial o recursos humanos. Esto quiere decir, que no suelen obtener posiciones superiores de liderazgo, como directoras ejecutivas o que incluso llegan a tener estos cargos, pero en pequeñas y medianas empresas nacionales con menor poder económico, y en trabajos autónomos, como emprendimientos (OIT, 2015).

Específicamente en América Latina, en el 2016 se identificó que hay una subrepresentación de las mujeres, debido a que en promedio solo el 8,5% de los miembros de juntas directivas y el 9,2% de los ejecutivos eran mujeres, y apenas el 4,2% de las empresas tenían una mujer en la posición de CEO. Así también, el 63% de las compañías en las juntas directivas no tomaban en cuenta a las mujeres en la toma de decisiones, y el 73% carecían de mujeres en puestos ejecutivos. Incluso las empresas que son lideradas por mujeres suelen tener un menor tamaño que las que son dirigidas por hombres (Abrahams et al., 2016).

Por ello, la población femenina al tener mayores barreras enfrenta una diferencia en la representación laboral, ya que las mujeres tienen una tasa de participación laboral más baja a comparación de los hombres.

Basco et al. (2021) corroboran que las mujeres latinoamericanas continúan experimentando grandes limitaciones. Debido a que, en las oficinas directivas de empresas latinoamericanas y del Caribe las mujeres solo ocupan el 15% de participación, apenas el 11% de estas compañías el cargo de gerente principal lo tiene una mujer, además, solo el 14% de las firmas son de propiedad femenina.

En cuanto a la segregación horizontal, la presencia femenina predomina en las áreas consideradas “blandas”, es decir, representan el 63% de trabajadoras en Comunicaciones y Relaciones Públicas, el 64% en Recursos Humanos, y el 53% en Responsabilidad Social. En cambio, en áreas como Operaciones e Informática o Comercio Exterior, que son identificadas como “duras”, las mujeres representan menos del 35% del total de la fuerza laboral. Además, la escasa presencia femenina en los puestos de decisión muestra también la existencia de segregación vertical (Basco et al., 2021).

Puesto que, las mujeres representan el 36% del total de personas empleadas en puestos junior, administrativos o de supervisores, mientras otros datos muestran que en las posiciones más altas es del 25% (Basco et al., 2021).

Por otro lado, en Ecuador, desde el 2023 está vigente la Ley Orgánica para Impulsar la Economía Violeta, más conocida como Ley Violeta, que tiene como finalidad eliminar las brechas y discriminación que impide a las mujeres el goce pleno de sus derechos. Esta normativa, alineada con los principios de igualdad de género, dispone la creación de políticas públicas para fortalecer la participación económica, educativa, social, comunitaria, laboral (privado y público) y profesional de las mujeres, especialmente de aquellos grupos vulnerables. Buscando brindar más oportunidades laborales y fomentar la inclusión de la población femenina y grupos minoritarios del país (Secretaría General de Comunicación de la Presidencia, 2023).

Según datos del Registro Estadístico de Empresas (REEM), en el 2023 se registraron un total de 1.246.162 empresas y comercios activos en el Ecuador, que incluye microempresas o empresas unipersonales, las cuales registraron ventas, pagaron impuestos, y generaron alrededor de 2.902.286 ofertas de trabajo en el país (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), 2024b).

En este contexto económico, en el informe Mujeres en cifras, señala que Ecuador posee 8.7 millones de mujeres, lo que representa el 51.3% de toda la población. De ellas, solo el 423.509 son propietarias de empresas, destacándose mayormente en los sectores de comercio y servicios. Incluso, 10.261 mujeres ecuatorianas se desempeñan en cargos de dirección y gerencia en grandes y medianas organizaciones, reafirmando su rol como actores fundamentales en el progreso económico del país (INEC, 2025).

En la ciudad de Guayaquil, durante el 2024, la población femenina se mantuvo enfrentando desafíos significativos en el ámbito laboral. Según cifras estadísticas, 1,027,160 mujeres están en edad de trabajar, no obstante, se demuestra que solo 450,365 mujeres son trabajadoras activas. De ellas, el 38,4% tiene un empleo decente, a comparación del 51,7% de los hombres. Además, el subempleo impacta negativamente a 81,775 mujeres, mientras que otras 21,743 mujeres realizan trabajos sin remuneración (INEC, 2024a).

Esta brecha en el acceso a un empleo adecuado y formal, ha llevado a las mujeres a buscar otras alternativas. Entre 2023 y 2024, aproximadamente 14.253 mujeres, entre los 18 y 65 años de edad, participaron en la iniciativa del Municipio de Guayaquil orientada para fortalecer sus habilidades en diferentes áreas técnicas, como electricidad, albañilería, soldadura, entre otras. Con la finalidad de empoderarlas y brindarles herramientas para desarrollar proyectos personales productivos o mejorar su inserción laboral, fomentando su autonomía y creando más oportunidades laborales para ellas (Municipio de Guayaquil, 2024a).

Asimismo, a nivel comunitario, el liderazgo femenino se destaca. Existen numerosas mujeres líderes que desempeñan roles importantes en sus comunidades. Esto se demuestra en la participación activa de 50 líderes de las 19 áreas municipales de Guayaquil, en el cual se agruparon para exponer las necesidades de sus barrios a través del desarrollo del taller 'Tejiendo Liderazgo' impulsado por el Municipio de Guayaquil (Municipio de Guayaquil, 2024b).

Considerando la realidad sobre las barreras que impiden a las mujeres acceder a puestos directivos, junto con las oportunidades laborales limitadas, hacen que la desigualdad de género prevalezca tanto en diferentes países de América Latina como en Ecuador. En este sentido, diversas investigaciones, han abordado este problema con mayor profundidad desde distintos enfoques, buscando visibilizarlo, evidenciarlo, y comprenderlo.

1.1.2 Antecedentes investigativos

El **Techo de Cristal** y su manifestación en el ámbito laboral ha influido en la publicación de artículos científicos escritos por diferentes autores en todo el mundo, especialmente en Ecuador. Por ello, se han revisado y elegido las principales investigaciones que estudian tanto la problemática como temas relacionados a esta.

Entre los antecedentes encontrados, Villarroel Jácome y Santillán Marroquín (2021), en su trabajo de alcance internacional, utilizaron algunas técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación para analizar la situación laboral de la mujer para acceder a puestos de poder. En este se identificó que la población femenina sufre diversas brechas de desigualdad en su vida laboral, entre ellas la brecha salarial, en donde el 14% de las mujeres que son ejecutivas en empresas. Por otra parte, se menciona que, según ONU Mujeres, a nivel mundial, las mujeres solo ganan 77 centavos por cada dólar que ganan los hombres.

Este problema se agrava cuando las mujeres asumen su rol de madres. Es decir, la misma organización de mujeres señala que, generalmente las mujeres afrontan una doble responsabilidad, realizando aproximadamente 2.3 veces más horas por día en actividades domésticas no remuneradas a comparación de los hombres (Villarroel Jácome & Santillán Marroquín, 2021).

Además, los autores concluyeron que, a pesar de que la mayoría de mujeres posee muchas de las competencias, habilidades y recursos, como un título de estudios superiores, no son consideradas una prioridad para ocupar los puestos altos en las organizaciones. Incluso, si llegan a ocupar cargos de dirección, debido a sus múltiples obligaciones, consideran no convertirse en madres (Villarroel Jácome & Santillán Marroquín, 2021).

En una investigación de Quezada Calle et al. (2023), titulada “Mujeres en altos cargos gerenciales y sus estrategias de posicionamiento y estabilidad laboral: Implicaciones para organizaciones de América Latina”, este trabajo identifica ciertos mecanismos que han sido empleados por ejecutivas para posicionarse en cargos altos, como la adopción de modelos masculinizados de gestión, la homosocialización, la feminización empresarial y comportamientos asociadas a la figura de la ‘abeja reina’.

Además, del trabajo en red, contar con el apoyo de un líder, educación y formación continua, acumular experiencia en el sector de trabajo, tener alto desempeño laboral, credibilidad profesional, enfrentarse a puestos o áreas masculinizadas, tener autonomía profesional y desarrollar habilidades de

liderazgo, especialmente estilos considerados tradicionalmente masculinos (Quezada Calle et al., 2023).

Se menciona que, aunque las barreras en el ámbito laboral para el desarrollo profesional persisten y siguen siendo objeto de estudio en diversas investigaciones para evidenciar esta problemática, gran parte de esos artículos no se enfocan en describir las estrategias o acciones exitosas que las mujeres han utilizado para evitar dichos obstáculos y que les han permitido mantenerse en cargos de dirección que han logrado alcanzar (Quezada Calle et al., 2023).

No obstante, las autoras señalan que no existen otros estudios con los que se puedan comparar estos diferentes mecanismos efectivos aplicados por las mujeres que les aseguren los altos puestos dentro de una organización (Quezada Calle et al., 2023).

Es importante analizar y dar a conocer estas estrategias de posicionamiento y estabilidad laboral que aplican las mujeres para obtener roles de liderazgo, como lo es el presente estudio sobre el liderazgo femenino empresarial, y no solo condicionarse a investigar la problemática per se.

En un estudio realizado en México de carácter cualitativo, para la recolección de datos, se aplicó un cuestionario en línea mediante el uso de redes sociales a un total de 392 personas, para analizar las percepciones de hombres y mujeres sobre los motivos por los que hay menos mujeres líderes que hombres. Los resultados mostraron que las mujeres reconocen su ausencia en puestos de liderazgo debido a que los varones tienen mayores oportunidades laborales, además de que persiste la idea sobre que las mujeres son incapaces de liderar (Hernández Herrera, 2024).

A su vez, enfrentan limitaciones como el techo de cristal, los sistemas patriarcales, la deslegitimación de su trabajo y capacidades, y la asignación de estereotipos relacionados a la emocionalidad. En contraste, los hombres respondieron que hay pocas mujeres en posiciones de liderazgo porque a ellas se les exige más que a los hombres para llegar a puestos de decisión,

además están los estereotipos y roles de género, como la maternidad y las responsabilidades domésticas (Hernández Herrera, 2024).

Es decir, aunque algunas personas son conscientes de las desigualdades y barreras que existen en el ámbito laboral que dificultan que las mujeres obtengan roles de liderazgo en las empresas, no se trata solo de reconocer estas causas. Es importante que las mujeres desarrollen estrategias personales y profesionales para afrontar estos obstáculos, así como también que los empleadores implementen mecanismos que permitan disminuir esta problemática.

También hay un estudio sobre “Las mujeres ejecutivas desde el suelo pegajoso hasta el techo de cristal. En la búsqueda permanente de un horizonte quebradizo”, elaborado en México, cuya finalidad fue analizar la participación de las mujeres como directoras ejecutivas. Como metodología se realizó una indagación biblio-hemerográfica de carácter deductivo, exploratorio y explicativo, que recogió datos importantes del informe *Mujeres en el Consejo de Administración* (Aduna Mondragón & Medina Salgado, 2021).

En el cual se determinó que, en el 2018, el 92.2% de los puestos en los Consejos de Administración eran ocupados por hombres, a diferencia del 7.8% que lo representaban las mujeres. Como CEO (directoras generales) la participación era nula y el 7.7% como CFO (directoras financieras). Además, se identificó que un factor del techo de cristal son las mismas mujeres, al llegar a subestimar sus propias capacidades para obtener cargos de alto nivel (Aduna Mondragón & Medina Salgado, 2021).

Chuco Aguilar (2020), realizó una investigación en la cual introduce los conceptos de techo de cristal y paredes de cristal como aspectos de las barreras estructurales que afectan el acceso de las mujeres a cargos ejecutivos en empresas públicas y privadas en Perú. Estos fenómenos se refieren a las dificultades y obstáculos invisibles que impiden a la población femenina alcanzar puestos jerárquicos superiores en las empresas y que constantemente se encuentran en áreas consideradas menos importantes.

Él afirma que, aunque ha habido cambios significativos en la participación de las mujeres tanto en la formación superior como en el mercado laboral, las desigualdades continúan impactando negativamente en su desarrollo profesional dentro de las organizaciones (Chuco Aguilar, 2020).

En relación con las barreras estructurales que enfrentan las mujeres para acceder a puestos directivos, Martínez Gómez et al. (2022) desarrollaron un estudio que explora las experiencias y estrategias de mujeres profesionales en STEM en Chile con cargos de liderazgo e híbridos en el sector TI.

Las entrevistadas de este estudio brindaron recomendaciones para mujeres que desean alcanzar posiciones de liderazgo en el mundo STEM, como potenciar habilidades técnicas y blandas, tener perfeccionamiento continuo, conseguir redes de networking, aprender diferentes idiomas, especialmente inglés. Si consideran ser madres, deben contar primordialmente con una red de apoyo, ya sea su familia o contratar a otras personas para las labores domésticas y de cuidado (Martínez Gómez et al., 2022).

Por otro lado, varios autores, como Quiroga-López et al. (2020), Peñaherrera Acurio & Salgado Molina (2024) de Ecuador, y Jorquera Torres (2023) de Chile, estudiaron el Techo de Cristal en el ámbito laboral académico. Estas indagaciones coinciden en que existen barreras invisibles pero reales en la sociedad que limitan a las mujeres acceder a cargos directivos dentro de las instituciones educativas superiores y que impiden su desarrollo profesional. Además, consideran que, tanto en Chile como en Ecuador, las mujeres siguen siendo una minoría en puestos de poder dentro de las áreas administrativas de las universidades.

Un estudio sobre segregación laboral de las mujeres profesionales por motivos de género, analizó la desigualdad laboral en el Ecuador mediante el cálculo de segregación laboral de las mujeres profesionales, a partir de la interpretación de la información estadística de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo generada por el Instituto Nacional de

Estadística y Censos, en los años 2019 y 2020 (Pila Guzmán & Déleg Guazha, 2023).

Se identificó que las actividades con una participación laboral alta de la población femenina en el 2019 fueron Enseñanza con el 24.4%; Comercio, con un 16.4%; Agricultura con 3.10%; Servicios sociales y de salud alcanzaron el 12.3%; Ciencias y técnicas tuvieron 8%; y Administración pública y seguridad social solo el 7.5%. Para el año 2020, se observó una leve migración femenina hacia el Comercio con un 18.9% y 4.4% en Agricultura (Pila Guzmán & Déleg Guazha, 2023).

Por lo tanto, los autores infieren que debido al impacto estructural que ocasionó la pandemia de Covid-19, provocando el cierre de sectores como la enseñanza y salud, así como la disminución de los empleos formales, las mujeres se vieron obligadas a abandonar esas áreas para dirigirse a sectores laborales relacionados al comercio informal y otras actividades que les permitieran cuidar de sus familias y proveer económicamente al mismo tiempo (Pila Guzmán & Déleg Guazha, 2023).

A partir de este análisis, los autores determinaron que en cuanto a la jerarquía ocupacional, las mujeres tienen una menor presencia en cargos de dirección y gerencia, con un 3.8% tanto en 2019 como en 2020, mientras que los hombres accedieron con mayor frecuencia a cargos de liderazgo, con un 5.2% en 2019 y 5.5% en 2020. Así también, las mujeres tuvieron mayor predominación en ocupaciones de apoyo administrativo, mostrando 10,7% en 2019 y 9,3% en 2020 (Pila Guzmán & Déleg Guazha, 2023).

Esto afirma la existencia de barreras de género en el mercado laboral de Ecuador, que limitan el acceso de las mujeres a cargos jerárquicos superiores, demostrando la existencia del Techo de Cristal.

Por último, Aparicio Izurieta (2024) aporta con un estudio sobre la discriminación de género en el mercado laboral y sus implicaciones para la equidad salarial en Ecuador. En este revela que, el género sigue siendo un aspecto fundamental a la hora de encontrar empleo, pese a los últimos avances en la igualdad de género en el entorno laboral, lo cual es incoherente

con las políticas y leyes ecuatorianas que establecen que ningún ser humano debe ser discriminado y menos por razón de género.

Los estudios realizados en distintos países latinoamericanos, como México, Perú y Chile, demuestran resultados que se alinean con la realidad en la que viven las mujeres ecuatorianas, que a pesar de avances, continúan enfrentando barreras culturales, estructurales y organizacionales que obstaculizan su ascenso a puestos de liderazgo, así también presencian una segregación laboral y brechas de género.

Mientras que en otros países las investigaciones profundizan más en el Techo de Cristal como en la segregación laboral, incorporando incluso estrategias de resiliencia y mecanismos que utilizan las mujeres para alcanzar cargos directivos, en Ecuador la producción académica solamente se ha centrado en describir factores, causas y datos estadísticos de la discriminación de género en el mercado laboral de forma general, sin enfocarse en las experiencias de mujeres que ocupan puestos directivos en empresas privadas, particularmente en la ciudad de Guayaquil.

En consecuencia, se evidencia que el estudio de las estrategias que las mujeres implementan para posicionarse y mantenerse en cargos directivos, es un aspecto que todavía es poco explorado tanto en el contexto social ecuatoriano como a nivel internacional, lo que resalta el aporte y pertinencia del presente trabajo.

1.2 Problematización

La desigualdad de género es una situación que afecta a diferentes contextos y grupos sociales. En esta investigación se va a describir este problema desde el contexto de las mujeres que han llegado a obtener roles de liderazgo dentro de las empresas.

La igualdad de género es “la distribución equitativa del poder, de los recursos y de las oportunidades entre los géneros” (UNFPA, 2023, p. 2). Por

lo tanto, la desigualdad de género es lo contrario a esto, según Jiménez Vargaz (2017):

Es un fenómeno social y cultural en donde no todas las personas de un grupo social o una comunidad pueden acceder a los mismos bienes, servicios, y derechos, produciéndose un trato desigual y discriminatorio básicamente por razón de su género, es decir, ser hombre o mujer y más recientemente también por pertenecer a otros colectivos como el colectivo LGTB de gays y lesbianas (p. 3).

Esta problemática, se relaciona con los roles de género, debido a que son los que contribuyen a una distribución desigual del poder que perjudica a las mujeres. Es decir, si las mujeres no encajan en los roles de género impuestos socialmente, pueden llegar a ser objeto de discriminación, lo que acentúa la desigualdad e impide el pleno ejercicio de sus derechos (CEPAL, 2021).

CEPAL (2017), establece que dentro de la desigualdad de género existen cuatro nudos estructurales. El primer nudo se refiere a la desigualdad socioeconómica y a la persistencia de la pobreza en América Latina y el Caribe.

Arriagada (2006) menciona que en países latinoamericanos, la desigualdad y la pobreza tienen un sesgo de género, que se evidencia en la ausencia de protección social, la división del mercado laboral, y la precariedad del empleo. Si bien se identifica un aumento en el aspecto económico y una implementación de políticas sociales más fortalecidas en la región, no se ha alcanzado una distribución totalmente equitativa de las condiciones laborales.

Las mujeres continúan siendo las más afectadas por esta desigualdad, debido a barreras estructurales como las brechas salariales, el empleo informal, la falta de protección y seguridad social, así como la limitada participación en políticas que les permitan acceder a recursos productivos como tierra, agua, crédito, capacitación, tiempo y tecnologías (CEPAL, 2017).

El segundo nudo plantea que los patrones socioculturales patriarcales, sexistas, racistas y discriminatorios, están basados en una cultura del

privilegio que genera desigualdad y violencia en América Latina. Estas prácticas, acciones, y discursos dificultan el completo ejercicio de los derechos sexuales y reproductivos, y afectan el reconocimiento de diferentes tipos de identidades de género, orientaciones sexuales, y hasta de familia (CEPAL, 2017).

Así también, las identidades, experiencias y saberes de mujeres indígenas, rurales y migrantes no son reconocidos, lo que se conecta con otras desigualdades relacionadas a la discapacidad, raza, etnia, clase social o edad. Esto afecta negativamente al goce de sus derechos, limita su independencia e incentiva todavía más las injusticias y la violencia. Además, estos patrones reproducen la inequidad económica y la exclusión de las mujeres en los procesos de toma de decisiones, tanto en espacios institucionales y sociales como organizacionales (CEPAL, 2017).

En tercer lugar, la división sexual del trabajo y la injusta organización social del cuidado, se refiere al:

Reparto social de tareas o actividades según sexo-género. Y también a la existencia de procesos de sexualización en la división social y técnica del trabajo, a una inserción diferenciada de varones y mujeres en la división de las responsabilidades en los espacios de la reproducción y en los de la producción social, que se expresa: a) en el espacio de la reproducción: en la segregación o concentración de las mujeres en las tareas domésticas, y b) en el ámbito de la producción: en la segregación ocupacional o concentración de las mujeres en determinados sectores de actividad, ocupaciones y puestos de trabajo específicos, y en la brecha salarial (Goren, 2017, p. 3).

Se evidencia que las mujeres continúan siendo las principales encargadas del trabajo doméstico no remunerado y de cuidados, tanto dentro del hogar como en el ámbito laboral. A pesar de que cada vez más mujeres se involucran en el mercado laboral, los hombres no asumen equitativamente las tareas domésticas y de cuidado. Permanece la existencia de una serie de vínculos globales de cuidados, en las que las mujeres se transfieren entre sí estas responsabilidades, generando un ciclo constante. Asimismo, niños,

niñas y adolescentes siguen siendo educados bajo estos patrones patriarcales (CEPAL, 2017).

Enfocando el problema en el área laboral, la desigualdad alude a la brecha que separa a hombres y mujeres en diversas dimensiones que caracterizan al mercado laboral. Por ello, esta se puede manifestarse como aquellas diferencias que no se justifican por el desempeño o la productividad en un trabajo, sino que solo se atribuye al sexo en función de quien lo realice (Prieto Rodríguez & Pérez De Guzmán, 2013).

Este desequilibrio que rompe la posibilidad de igualdad se da por diversos motivos. En razón a esto, desde el enfoque de género se han creado términos que describen la disparidad y limitaciones que enfrentan las mujeres en los espacios laborales.

Uno de esos, es el **techo de cristal**, que se refiere a la barrera invisible, basada en prejuicios organizacionales o actitudinales, que impide que mujeres calificadas, o incluso otras minorías, alcancen puestos de alta dirección. Se manifiesta en las situaciones en las que el ascenso de una persona con aptitudes dentro de la jerarquía de una organización se detiene en un nivel inferior debido a algún tipo de discriminación, como racismo o sexismo. Desde que surgió el término, también describe el avance limitado de personas con discapacidad, diferente orientación sexual o de edad avanzada (Lavanya & Rajashankari, 2016).

En consecuencia, este termino es una manifestación estructural de desigualdad que no solo afecta a las mujeres, sino que incluso lo experimentan diversos grupos sociales.

Se cree que es un obstáculo para el avance profesional, dado que evita que las mujeres y minorías progresen dentro de una empresa, no lleguen a posiciones de poder o responsabilidad. Es un impedimento real pero no reconocido (Lavanya & Rajashankari, 2016).

En este sentido, el concepto también es distinguido como **segregación ocupacional vertical**, que es “la distribución desigual de las mujeres y los varones en la estructura jerárquica ocupacional, lo que da lugar a que los hombres queden en la parte superior del ordenamiento de las ocupaciones” (Espino & De los Santos, 2019, p. 4).

No obstante, frente a esta perspectiva estructural sobre las brechas de género, Goldich (2022), adopta una visión crítica y contradictoria al desestimar las desigualdades que experimentan las mujeres en la sociedad. Debido a que, expresa que no se puede eliminar el techo de cristal femenino, sin tomar en cuenta el suelo y la pared de cristal, que, según él, afectan también a algunos hombres. Desde su punto de vista, nunca se va a llegar a una igualdad de género, e incluso, podría ser el comienzo de la supremacía femenina.

De acuerdo con esta situación, algunos organismos internacionales han procurado medir el avance hacia la igualdad de género a través de indicadores comparativos.

Según el Índice Global de Brecha de Género del 2024 realizado por el Foro Económico Mundial, en Ecuador se evidencia un avance hacia la igualdad de género, debido a que ocupó el puesto 16 de 146 países, en comparación del año anterior en el que alcanzó el puesto 50. Este índice mide la paridad de género en base a cuatro subindicadores: nivel de estudios, salud y supervivencia, empoderamiento político, oportunidades y participación económica (World Economic Forum, 2024).

Este último, reflejó que el país cuenta con el 52,92% de mujeres como población económicamente activa, y el 42,19% de mujeres que tienen posiciones de liderazgo o autoridad, como legisladoras, altos funcionarios y gerentes o directivas, lo que representa una diferencia de 15,62 puntos porcentuales con respecto a los hombres (World Economic Forum, 2024). Esta evidencia permite afirmar que hay una mayor paridad de género entre los trabajadores profesionales ecuatorianos.

Sin embargo, según el Banco Mundial (2024) la representación de mujeres en cargos superiores disminuye acorde aumenta el tamaño de la empresa. El porcentaje total de empresas con una mujer en la alta dirección es de 21.0%, dividiéndose en empresas pequeñas el 19.3%, medianas 27.3% y grandes empresas 3.4%. Además, la participación laboral femenina en la propiedad alcanzó el 55.7%.

Con base en esos resultados, es importante cuestionar si Ecuador realmente está cerca de lograr la igualdad de género solamente basándose en el Índice Global de Brecha de Género, ya que los datos estadísticos del país demuestran una situación distinta.

Conforme al informe Ellas en Datos, realizado por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, haciendo uso de datos del INEC de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), expone que en el territorio ecuatoriano el 41% de los individuos con empleo son mujeres, a diferencia del 59% que son hombres, revelando que persiste una desigualdad en la participación laboral por género (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2024).

Incluso, solo el 32% de los empleos adecuados y plenos, es decir formales y con remuneraciones justas, son representados por mujeres, frente al 68% que corresponde a los hombres (Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2024).

Al contrastar el índice planteado por el Foro Económico Mundial con las cifras estadísticas nacionales de la ENEMDU, se detecta una contradicción. Esto permite inferir que los datos del Índice Global de Brecha de Género del 2024 podrían estar condicionados por ciertas limitaciones o sesgos en la caracterización socioterritorial, como la deficiente contextualización de la situación social real de Ecuador o la escasa representatividad de diversas comunidades y grupos sociales.

A nivel local, entre el año 2013 y 2018, se registró que solo el 37% de mujeres ocupaban cargos de liderazgo, en contraste con el 63% de participación de los hombres en cargo de presidente. A pesar de esta

diferencia, Guayaquil se distingue como una de las ciudades donde hay mayor representación y participación femenina en cargos altos, junto a Tena, Nueva Loja y Portoviejo (Armijos Yambay et al., 2020).

Asimismo, durante el período del 2010 al 2019, se evidenció que el mercado laboral del cantón Guayaquil manifiesta una profunda desigualdad en la distribución ocupacional de las actividades y en las condiciones en las que mujeres y hombres ingresan al mercado laboral. Los hombres se destacan en actividades que requieren fuerza física y están relacionadas con la tecnología, como la agricultura, la construcción y el sector inmobiliario. Mientras que las mujeres se ocupan principalmente de áreas orientadas a la enseñanza, los servicios domésticos y la salud (Ulloa Rodas & Moriel Ruiz, 2021).

Por sobre todo, Ulloa Rodas & Moriel Ruiz (2021) mencionan que:

El cantón Guayaquil es uno de los principales cantones donde se profundiza la brecha salarial, aunque demuestre una reducción en su evolución iniciando con una brecha de 14% en el 2010 y terminando con una del 11% en el 2019 (p. 46).

Incluso, se evidencia que en el sector público la participación laboral de hombres y mujeres es más equitativa, mientras que en el sector privado se aprecia una desigualdad notoria, en donde solamente el 35% de los puestos de trabajo los representan las mujeres, a comparación del 65% de los hombres (Ulloa Rodas & Moriel Ruiz, 2021).

Apartir de lo antes expuesto, esta problemática genera muchas interrogantes acerca de las dinámicas de género que ocurren en el ámbito laboral privado. Por lo que este trabajo académico se plantea unas preguntas investigativas orientadas a analizar los mecanismos que las mujeres utilizan para afrontar las barreras de género que experimentan, especialmente las que laboran en empresas privadas de la ciudad de Guayaquil.

1.3 Preguntas investigativas

1.3.1 Pregunta general

¿Cuáles son las experiencias, desafíos y significados que las mujeres en cargos directivos de empresas privadas de Guayaquil, en el año 2025, atribuyen a su trayectoria profesional y al ejercicio del liderazgo femenino?

1.3.2 Preguntas específicas

1. ¿Qué significados, barreras culturales, estructurales y organizacionales han identificado las mujeres directivas en sus entornos laborales?
2. ¿Qué estrategias personales y profesionales han implementado para enfrentar las limitaciones impuestas por el techo de cristal?
3. ¿Qué implicaciones personales, profesionales y sociales conlleva para ellas haber alcanzado y sostenido cargos de dirección en las empresas privadas de Guayaquil?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar las experiencias, desafíos y significados que las mujeres en cargos directivos de empresas privadas de Guayaquil, en el año 2025, atribuyen a su trayectoria profesional y al ejercicio del liderazgo femenino.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar los significados, las barreras culturales, estructurales y organizacionales que las mujeres directivas reconocen en sus entornos laborales.

- Describir las estrategias personales y profesionales que las mujeres han implementado para enfrentar las limitaciones impuestas por el techo de cristal.
- Interpretar las implicaciones personales, profesionales y sociales que conlleva para las mujeres haber alcanzado y sostenido cargos de dirección en las empresas privadas de Guayaquil.

1.5 Justificación

Esta investigación es importante para visibilizar el **Techo de Cristal**, es decir, las barreras de género que experimentan las mujeres en el ámbito laboral en el contexto ecuatoriano, especialmente en la ciudad de Guayaquil, y para analizar estrategias que han implementado aquellas que han logrado cargos directivos en sus organizaciones.

El presente estudio contribuye al cumplimiento del Objetivo 5 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, impulsados por la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, que se enfocan en alcanzar la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas, erradicando la violencia y discriminación por razones de género; valorando los cuidados y labor doméstico no remunerados; asegurando el acceso integral a los servicios de salud sexual y reproductiva; garantizando la igualdad de derechos a los recursos económicos a las mujeres, y asegurando la participación plena de las mujeres (CEPAL, 2025).

Analizar las herramientas y mecanismos de las mujeres en puestos de jefatura permite orientar y motivar a más mujeres a emplear estas mismas acciones efectivas para participar en cargos jerárquicos en el ámbito laboral.

Este tema está vinculado con la línea de investigación de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil (2014), denominada *Derechos humanos y problemáticas sociales*, debido a que aborda una problemática social relacionada con la desigualdad de género que vulnera los derechos fundamentales de las mujeres, especialmente el de la igualdad de

oportunidades y a la participación activa en espacios de poder y liderazgo en el entorno laboral.

Según datos regionales del 2022, solo el 36,3 % de los cargos superiores en las organizaciones eran desempeñados por la población femenina (CEPAL, 2025), lo que demuestra que sigue habiendo una diferencia entre los hombres y las mujeres en la representación de los espacios de liderazgo. Esta situación indica una desigualdad estructural persistente que limita el desarrollo profesional pleno de las mujeres.

Por esta razón, es importante conocer los mecanismos que han utilizado algunas mujeres para superar estos obstáculos permitirá ofrecer herramientas y guías a otras trabajadoras que deseen tener roles de liderazgo o quieran mantenerse en ellos. Incluso, les permitira tener un mejor desarrollo profesional.

Para los empleadores, conocer las barreras de género y las estrategias que han utilizado las mujeres con cargos directivos representa algo esencial para fomentar ambientes organizacionales inclusivos que beneficien el desarrollo y la retención del talento femenino; y a la vez, aumentar la participación de las mujeres en toma de decisiones en espacios de liderazgo. Esto permitirá un desarrollo empresarial, dado que contribuye a mejorar el rendimiento del personal, la cultura y el desempeño organizacional; además de la innovación, sostenibilidad, rentabilidad financiera y la responsabilidad social empresarial (Sequeiros Olivares et al., 2025).

La subrepresentación de las mujeres en cargos directivos persiste debido a la ausencia de políticas sociales y laborales eficaces que aborden las barreras estructurales de género. Calle García et al. (2025) evidencian que el 54,3% de los ciudadanos encuestados de Cuenca, Quito y Guayaquil, percibe las políticas publicas inclusivas actuales como 'poco o nada efectivas', lo que muestra que las acciones desarrolladas no están logrando disminuir las desigualdades relacionadas con la equidad de género, especialmente en ámbitos como educación, salud y empleo.

En ese sentido, es fundamental que los responsables de las políticas públicas tengan acceso a información que evidencien las barreras estructurales existentes que generan el Techo de Cristal y a las estrategias que utilizan las mujeres directivas para enfrentarlas, de modo que, desde el enfoque de género, puedan reformular y plantear nuevas medidas explícitas, realistas y sostenibles que garanticen y promuevan igualdad de oportunidades y contribuyan a reducir este fenómeno.

Desde la perspectiva del Trabajo Social, el liderazgo femenino no se comprende solamente como una posición de poder, sino que es una forma de empoderamiento y participación activa, relacionada a los valores de la profesión, tales como la justicia social, la defensa de los derechos humanos, la equidad e igualdad.

Agrela Romero et al. (2016), argumentan que el análisis de las experiencias reales de las mujeres permite comprender como operar contra las desigualdades de género y contribuye a transformar estructuras discriminatorias.

En concordancia con ello, los profesionales del Trabajo Social deben conocer de las estrategias que las mujeres implementan para tener cargos de liderazgo y romper con las barreras de género, puesto que estas vivencias brindan herramientas importantes para mejorar y diseñar nuevas intervenciones organizacionales, como programas de acompañamiento a mujeres líderes o desarrollar talleres de empoderamiento profesional. De esta forma, se promueve la equidad de género y permite disminuir los sesgos estructurales en el entorno laboral.

Además, según los buscadores del repositorio de la UCSG de la carrera de Trabajo Social, se evidencia que de aproximadamente 491 trabajos de titulación, solo un estudio del 2015 está directamente relacionado con el tema del Techo de Cristal. Esta escasa producción académica en este tema refleja la necesidad de aumentar la discusión sobre esta problemática y profundizar su abordaje desde una perspectiva transformadora y crítica. Incluso, de forma general, se observa una carencia de investigaciones orientadas en

comprender las estrategias que utilizan las mujeres para alcanzar y mantenerse en cargos de liderazgo.

Esta investigación puede servir como base para cuestionar estas limitaciones que existen en el mercado laboral y despertar el interés de otras personas en este tema, así como para impulsar la creación de políticas públicas y normas institucionales que garanticen la igualdad de oportunidades

CAPÍTULO 2: MARCOS REFERENCIALES

2.1 Referente teórico

2.1.1 Teoría de género

La teoría de género brinda un marco analítico fundamental para comprender las desigualdades que existen entre mujeres y hombres en la sociedad.

Lagarde (1996), explica que:

El género es más que una categoría, es una teoría amplia que abarca categorías, hipótesis, interpretaciones y conocimientos relativos al conjunto de fenómenos históricos construidos en torno al sexo. El género está presente en el mundo, en las sociedades, en los sujetos sociales, en sus relaciones, en la política y en la cultura (p. 26).

Incluso, manifiesta que el género transforma discursos, instituciones, y prácticas sociales que crean las relaciones entre los sexos, es decir, no afecta solamente el comportamiento de los individuos, sino que también influye en las prácticas presentes en la educación, la familia, el trabajo, la religión, y política.

Desde esta perspectiva, la teoría de género surge del libro de Simone de Beauvoir, llamado *El segundo sexo* de 1949, donde sustenta que el género es un constructo social más que algo biológico, manifestando su frase 'la mujer no nace, sino que se hace'. Esta perspectiva enfatiza que la identidad de género no es un atributo propio, sino que se adquiere y se transforma mediante las vivencias sociales y culturales a lo largo del tiempo.

Además, ella identifica los roles que les asigna la sociedad o las llamadas 'ataduras de la naturaleza' a las mujeres, como lo son la maternidad

y el matrimonio, las encapsulan a un estado de pasividad que impide su libertad de decisión y posibilidades de desarrollo. Por lo que, Beauvoir propone que mediante su autonomía reproductiva y el acceso al aborto, las mujeres pueden desligarse de ser definidas únicamente por su aspecto biológico y poder romper con las cadenas que las mantienen en esa situación (Siles & Delgado, 2014).

A partir de lo postulado por Beauvoir, Siles y Delgado (2014), señalan que la femineidad y masculinidad son vistas como construcciones culturales que el patriarcado utiliza y refuerza para oprimir a las mujeres.

En ese sentido, Rubin (1986), se enfoca en examinar como las estructuras sociales son las encargadas asignar los roles de género y mantienen las jerarquías de poder. Esta teórica, introduce el concepto de sistema sexo/género, que es el conjunto de arreglos mediante los cuales la sociedad transforma la sexualidad biológica en normas y roles culturales que regulan los comportamientos de las personas. Este sistema explica como las desigualdades y la subordinación femenina van aumentando, poniendo de manifiesto que la dominación de las mujeres es social y no algo natural.

Por lo que, ella sostiene que históricamente existe la división sexual del trabajo y la organización de los sistemas de parentesco, así como el matrimonio, debido a que son utilizados para fortalecer la jerarquía masculina (Rubin, 1986).

En esta misma línea, Lamas (1996), plantea que la discriminación hacia las mujeres no proviene de la biología, sino de las ideas y prejuicios que hay en la sociedad entretejidos en el género, que estructuran los roles y jerarquías entre mujeres y hombres. Pues esto reproduce las desigualdades, debido a que se asocia lo femenino con lo privado y lo masculino con lo público, estableciendo estereotipos rígidos que limitan las capacidades de los individuos, especialmente de las mujeres.

Además, señala que a partir de estas construcciones sociales, se manifiestan las desigualdades en el entorno laboral:

La segregación de la fuerza de trabajo excluye a las mujeres de los empleos mejor pagados y prestigiosos. En todo tipo de organizaciones, las mujeres están en una situación de inequidad, y rara vez se encuentran en las posiciones de alta gerencia y de dirección. El hostigamiento y el chantaje sexual son una lamentable realidad laboral.

Aunque cada vez más mujeres ocupan altos puestos técnicos y científicos, e importantes cargos políticos y de la administración pública, todavía representan un porcentaje pequeño de éstos. No se reconoce la sutil discriminación en altos niveles y tampoco se comprenden las barreras invisibles del fenómeno llamado **'techo de vidrio'**, que consiste en que las propias mujeres se fijan internamente un límite, un 'techo', a sus aspiraciones (Lamas, 1996, para. 8).

Butler (2007), contribuye a la teoría con su crítica a las categorías tradicionales de género, sexo y deseo sexual. Argumenta que para salir de las prácticas hegemónicas y sus consecuentes formas de violencia, se debe rechazar la idea de que el género es una categoría fija. Esto implica que, al ser un constructo social, no solo existe la binariedad, sino que hay más posibilidades de género.

Para explicar esto, Butler (2007), propone el concepto de performatividad del género, que establece que el género no es un acto voluntario, sino una construcción producida a través de los gestos, comportamientos y discursos que se manifiestan reiteradas veces a lo largo del tiempo, creando así la ilusión de una esencia de género.

2.1.2 Teoría del empoderamiento

Para analizar la manera en que las mujeres que ocupan cargos directivos en empresas privadas han enfrentado las barreras de género, se toma como eje referencial la teoría del empoderamiento.

Stromquist (1998), desde su perspectiva teórica, plantea que el empoderamiento es un proceso que desafía las relaciones de poder existentes

a través de la transformación individual y acción colectiva, permitiendo que las mujeres logren un mayor control sobre sus propias vidas. Explica que si la subordinación tiene diferentes fases, el empoderamiento también. Por lo que, debe incluir los componentes cognitivos, psicológicos, políticos y económicos que permitan abordar y transformar eficazmente la subordinación de las mujeres.

Primero el componente **cognitivo** es la comprensión que las mujeres tienen sobre sus condiciones de subordinación, es decir, conocen las causas de esta tanto en los niveles micro y macro de la sociedad. Implica comprender el comportamiento de uno mismo y la necesidad de tomar decisiones, aunque incumplan con las expectativas sociales y culturales (Stromquist, 1998).

Igualmente, se desafían las ideologías de género, mediante el desarrollo de una conciencia crítica que permita cuestionar los patrones culturales que ocasionan la desigualdad, además es necesario reconocer como algunas prácticas generan interdependencia, dependencia o autonomía dentro de la vida social y familiar. Así como, se requiere que las mujeres entiendan sobre la sexualidad más allá de la planificación familiar, que comprendan profundamente sobre las relaciones de pareja y de la vida familiar; y conozcan sus derechos legales para que puedan exigir el cumplimiento de estos (Stromquist, 1998).

Es fundamental, adquirir nuevos conocimientos que transformen estas creencias tradicionales que han posicionado históricamente a las mujeres en una situación de sumisión social (Stromquist, 1998).

Segundo, es el componente **psicológico** que conlleva desarrollar la autoestima y la confianza, las cuales no pueden imponerse ni enseñarse directamente, sino que se deben generar cuando las mujeres experimentan vivencias que les permiten participar activamente, tomar decisiones y comprobar que sus acciones ocasionan resultados positivos en sus vidas (Stromquist, 1998).

El empoderamiento no puede desarrollarse solo, las mujeres deben estar comprometidas para fortalecer sus propias capacidades para poder realizar y sostener sus cambios personales y sociales (Stromquist, 1998).

Como tercer componente, lo **económico** es esencial, debido a que requiere que las mujeres realicen actividades productivas y generen sus propios ingresos, pues esto contribuye a que puedan alcanzar su independencia financiera. Esto supone eliminar la subordinación económica, y permitir que las mujeres adquieran una autonomía integral, como la participación social, la toma de decisiones y hasta el ejercicio del liderazgo (Stromquist, 1998).

Aunque en ocasiones trabajar signifique una doble carga entre el empleo y las responsabilidades domésticas, se evidencia que la autosuficiencia financiera conduce al empoderamiento de la mujer (Stromquist, 1998).

Por último, la autora considera que el empoderamiento de las mujeres no ocurre únicamente a nivel personal, sino que también requiere fortalecer su habilidad de analizar el entorno social y **político**, reconociendo las normas y estructuras que producen la desigualdad. Incluso, implica participar en espacios colectivos junto a otras mujeres para impulsar cambios positivos en sus realidades (Stromquist, 1998).

Desde la propuesta de la teoría por Kabeer (1999), expresa que el empoderamiento conlleva un proceso de cambio, no es solo un estado temporal, debido a que se refiere a los procesos mediante los cuales a algunas personas se les ha negado la habilidad de tomar decisiones y han tenido que fortalecer sus capacidades personales para tomar decisiones estratégicas de vida.

Por lo tanto, hay una distinción entre las elecciones:

- **De primer orden o estratégicas:** Son las decisiones estratégicas de vida que son importantes para que las personas vivan como desean, ya sea casarse o tener hijos (Kabeer, 1999).

- **De segundo orden:** Son aquellas elecciones menos influyentes, que si bien pueden resultar significativas para la calidad de vida, no constituyen los parametros definitorios. Dicho de otra forma, no alteran completamente el estilo de vida (Kabeer, 1999).

Esta misma autora clasifica tres dimensiones interrelacionadas que permiten la capacidad de tomar decisiones:

1. **Recursos:** Son las **precondiciones** para el empoderamiento, no solo se refiere a recursos materiales, sino que tambien influyen los recursos humanos y sociales (Kabeer, 1999).
2. **Agencia:** Es el **proceso** de empoderamiento, se trata de la aptitud para definir las propias metas y actuar para poder alcanzarlas (Kabeer, 1999).
3. **Logros:** Son los resultados de bienestar (Kabeer, 1999).

2.2 Referente conceptual

2.2.1 Desigualdad de género

La desigualdad de género se manifiesta en diferentes aspectos y areas de la vida, como en el hogar, el lugar de trabajo, el acceso a la salud, y la educacion. Los factores que la ocasionan se identifican como institucionales, culturales y sociales que afectan de manera diferenciada a las mujeres. Esto significa que las desigualdades puede presentarse a lo largo de todo el ciclo de vida de una mujer, desde el nacimiento hasta su participacion en la fuerza laboral (Rijpma et al., 2014).

Esto genera oportunidades desiguales de participacion en la toma de decisiones economicas, sociales y politicas entre hombres y mujeres (Rijpma et al., 2014).

Tal como también lo mencionan Jain-Chandra et al. (2017), es un fenómeno que se manifiesta de diversas maneras alrededor del mundo, como la diferencia entre hombres y mujeres del poder en la toma de decisiones, las limitaciones para acceder a diferentes oportunidades, la disparidad que hay en la participación económica y política, y las normas y expectativas sociales contribuyen a las brechas de género.

2.2.2. Roles de género

En base a ello, el rol de género es el comportamiento que se demuestra en la sociedad, es el papel que se desempeña al relacionarse con otras personas para posicionarse frente a los demás según cómo él y las otras personas evalúan su género. Además, se la determina como una función social, que sirve para presentarse dentro del contexto cultural y social, como femenino o masculino. Este rol es atribuido desde el nacimiento, pues está influido por la cultura y las relaciones familiares que rodean al individuo (Stoller, 1994).

Stoller (1994), señala que para las personas puede llegar a ser difícil distinguir entre rol de género, que es lo aprendido, y las características propias del sexo biológico. Asimismo, el autor expresa que aunque en la mayoría de individuos, el género, el rol de género y la identidad de género pueden coincidir, en algunos casos pueden ser diferentes, lo que evidencia un amplio abanico de diversidad, como lo son las personas trans, intersexuales entre otros.

2.2.3 Liderazgo femenino

Pulido Rivera (2014), cita lo siguiente:

Para Fisher (2000) las capacidades innatas de la mujer se resumen en las siguientes: habilidad verbal; capacidad para interpretar posturas, gestos, expresiones faciales y otros signos no verbales; sensibilidad

emocional; empatía; excelente sentido del tacto, del olfato y del oído; paciencia; capacidad para pensar y hacer varias cosas simultáneamente; una amplia visión contextual de las cosas; afición a hacer planes a largo plazo; talento para crear redes de contacto y para negociar; impulso maternal; preferencia por cooperar, llegar a consensos y liderar sirviéndose de equipos igualitarios (p. 274)

Estas cualidades y competencias que tienen las mujeres permiten que su ejercicio del liderazgo sea un estilo colaborativo, flexivo, consensuado, democrático, centrado en el trabajo en equipo y responsabilidades compartidas. Además, el liderazgo femenino, se entiende como una forma de planificar e influir a través de la inteligencia emocional o el liderazgo resiliente, fusionando la racionalidad con el lado humano de los miembros de la organización (Navarro Obeid & Vergara Álvarez, 2021).

Por lo que, al utilizar las habilidades femeninas con la inteligencia emocional en estilo de liderazgo, fomenta entre los trabajadores y trabajadoras un ambiente laboral adecuado y un mayor logro en el alcance de las metas (Navarro Obeid & Vergara Álvarez, 2021).

2.3 Referente normativo

2.3.1 Constitución de la República del Ecuador

En la Constitución de la República del Ecuador (2008), **en el artículo 11**, se constituye que, el ejercicio de los derechos se regulará por algunos principios, en el **numeral 2**, se indica que, todos los individuos son iguales y gozarán de los mismos deberes, derechos y oportunidades. Ninguna persona podrá ser discriminado por razones de lugar de nacimiento, etnia, estado civil, religión, ideología, edad, sexo, identidad cultural y de género, idioma, condición migratoria, orientación sexual, ni por cualquier otra distinción, (...). Caso contrario de que no se cumpla esta disposición, la ley sancionará todo tipo de discriminación.

Por lo que, el Estado tiene el deber de implementar políticas que fomenten la igualdad efectiva en relación a los sujetos de derechos que estén experimentando una situación de desigualdad (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

De la misma forma, en el **Art. 33**, se establece que, el trabajo es un deber y un derecho social y económico, base para el crecimiento personal y desarrollo de la economía. El Estado garantizará que las personas trabajadoras reciban un trato digno, una vida adecuada, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable libremente escogido o aceptado (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Al mismo tiempo, el **Art. 43.1**, menciona que, dispone que El Estado amparará a las mujeres en condición de embarazo y en periodo de lactancia, no sean discriminadas en los ámbitos educativo, social y laboral (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

El **Art. 61 numeral 7**, establece que los ciudadanos y ciudadanas del Ecuador tienen el derecho de desempeñar un cargo en un trabajo y funciones públicas de acuerdo a sus capacidades y méritos, así como participar en un sistema de selección y designación transparente, incluyente, democrático y pluralista. Asimismo, dispone que se asegure una participación sustentada en criterios de igualdad de oportunidades, paridad y equidad de género para las personas con representación intergeneracional y con discapacidad (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Así como también se menciona que:

El Estado promoverá la representación paritaria de mujeres y hombres en los cargos de nominación o designación de la función pública, en sus instancias de dirección y decisión, y en los partidos y movimientos políticos. En las candidaturas a las elecciones pluripersonales se respetará su participación alternada y secuencial. El Estado adoptará medidas de acción afirmativa para garantizar la participación de los sectores discriminados (Constitución de la República del Ecuador, 2008, Article 65).

Si bien estos artículos se orientan al sector público, la realidad del sector privado presenta dinámicas similares. Diversos estudios han identificado que las mujeres también enfrentan barreras estructurales dentro de las empresas privadas, especialmente en la subrepresentación en puestos directivos y en la ausencia de medidas de acción sobre igualdad de género que limitan su acceso a posiciones de liderazgo.

El **Art. 66 en los numerales 4 y 5**, dispone que se reconoce y los ciudadanos tienen el derecho a no ser discriminados, a la igualdad material y formal, y a la libre autonomía personal, sin más limitaciones que los derechos de los demás (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

El **Art. 70**, determina que el Estado diseñará 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 (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Por último, en el **Art. 331**, se manifiesta que el Estado asegurará a las mujeres igualdad en acceder al empleo, promoción laboral y profesional, a la retribución monetaria equitativa, y a la iniciativa de trabajo autónomo. Además, se prohíbe cualquier forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier tipo, sea indirecta o directa, que afecte a las mujeres en el trabajo (Constitución de la República del Ecuador, 2008).

Aunque hay leyes que respaldan el derecho a la igualdad de oportunidades, las circunstancias son otras, debido a que en el país sigue existiendo las barreras estructurales que impiden a las mujeres tener trabajos dignos y a alcanzar cargos directivos en las empresas. Es primordial que el Estado continúe fortaleciendo el sistema laboral, donde se asegure el acceso al trabajo, mejores salarios, es decir que se cumpla realmente con lo que está establecido en la constitución para que garanticen efectivamente a el bienestar de todos los ciudadanos ecuatorianos, porque en su defecto se estaría vulnerando los derechos de los humanos.

En el marco internacional, Ecuador tiene convenios vigentes con la Organización Internacional del Trabajo que establecen la base legal para asegurar la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral, ya sea en la remuneración, y especialmente en los ascensos y el acceso a puestos de dirección.

El **C111**, es uno de ellos con 14 artículos sobre la discriminación en materia de empleo y ocupación. Dicho convenio señala que:

En su **Art. 1**, define la discriminación como cualquier exclusión, distinción o preferencia, basada en motivos, como el sexo, religión o raza, que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación. Estos dos últimos términos, incluyen el acceso a espacios de formación profesional, la admisión en el empleo y en las diferentes ocupaciones como también las condiciones de trabajo (Convenio N.º 111 Sobre La Discriminación (Empleo y Ocupación), 1958).

En consecuencia, que Ecuador al tener este convenio se encuentra obligado a formular e implementar políticas que promuevan efectivamente prácticas de igualdad de oportunidades en el empleo y eliminen cualquier forma de discriminación laboral, especialmente aquella basada en el sexo.

2.3.2 Código de trabajo

Continuando con esta línea, al no haber artículo que se relacionan de manera directa con las barreas del Techo de cristal que experimentan las mujeres, se debe arraigar a los artículos laborales que norman la igualdad, la no discriminación y el trato justo porque son las bases para evitar el techo de cristal.

Según el Código Del Trabajo (2005), en el **artículo. 42**, una de las obligaciones del empleador dispuestas en el **numeral 36**, menciona que debe implementar programas de capacitación y políticas orientadas a identificar las distintas modalidades del acoso laboral, para prevenir el cometimiento de toda

forma de discriminación, hostigamiento, intimidación y perturbación que se pudiera generar en la relación laboral con los trabajadores y de éstos con el empleador.

Por otro lado, el **Art. 46.1**, trata sobre la violencia y acoso en materia laboral, es todo tipo de comportamientos y prácticas inaceptables, incluidas las amenazas, reconocidas en la Constitución, esta ley o en leyes especiales en favor del ser humano y concebidas como violencia, que ocurran una sola vez o de manera repetitiva, y que afecten de forma física, psicológica, sexual, económica, política, simbólica o digital, en contra de una persona trabajadora, incluyéndose la violencia y el acoso de género o por razones discriminatorias (Código Del Trabajo, 2005).

Esto comprende el comportamiento atentatorio a la dignidad de la persona, (...), que tenga como resultado el menoscabo, maltrato, humillación o bien que amenace o perjudique a sus derechos adquiridos y obligados a una situación laboral de la persona violentada o acosada laboralmente. El acoso podrá considerarse como discriminación cuando sea motivado por una de las razones enumeradas en el **artículo 11.2** de la Constitución (Código Del Trabajo, 2005).

La autoridad responsable apreciará las circunstancias de acuerdo a la capacidad de estas de someter a un trabajador a presión para provocar su marginación, renuncia o abandono de su puesto de trabajo... (Código Del Trabajo, 2005).

Las personas trabajadoras y otras personas en el mundo del trabajo gozarán de protección contra la violencia y el acoso, con independencia de su situación contractual tanto en la economía formal como informal. Esto incluye (...) postulantes a un empleo y trabajadores tercerizados (Código Del Trabajo, 2005).

El **Art. 79**, se menciona que un trabajo se considerará de igual valor a otro cuando la naturaleza de las funciones o tareas efectivamente encomendadas, las condiciones profesionales o de formación exigidas para

su ejercicio, los factores estrictamente relacionados con su desempeño y las condiciones laborales en las que dichas actividades se llevan a cabo sean equivalentes (Código Del Trabajo, 2005).

El empleador debe contar con parámetros de designación de grados internos y establecimiento de funciones para cada puesto de trabajo, a fin de fomentar la objetividad en el trabajo de cada empleado y la competitividad entre éstos, con un balance homogéneo de candidatos en procesos de selección, calificaciones a través de puntaje para el otorgamiento de beneficios, aumentos de salarios o promociones, sin que pueda existir discriminación en razón de nacionalidad, edad, sexo, género, o cualquier otra índole (Código Del Trabajo, 2005).

Sin embargo la realidad, es que esto no se cumple completamente, por lo que es considerable que se diseñen leyes pertinentes para regular ascensos, liderazgo, promoción interna o participación femenina en cargos directivos.

Asimismo, se expide el **Decreto Ejecutivo N.º 928 (2023)**, a través de este se aprueba el **Reglamento General a la Ley Orgánica para Impulsar la Economía Violeta**, el cual prohíbe la discriminación laboral por razón de sexo y establece la obligación de garantizar igualdad de oportunidades en ascensos, acceso y condiciones de trabajo.

Por otra parte, se encuentra el **Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2024-013 (2024)**, este emite las directrices que obligan a las empresas privadas, que cuentan con cincuenta (50) o más trabajadores, a registrar e implementar los Planes de Igualdad.

El **Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2025-006 (2025)**, presenta las acciones prácticas y obligatorias que las empresas privadas deben tomar para cumplir con la Ley Orgánica para la Igualdad Salarial entre Mujeres y Hombres.

El **Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2025-102 (2025)**, dispone las obligaciones para las empresas del sector privado de prevenir, atender,

investigar y sancionar el acoso, la discriminación y la violencia en el ámbito laboral.

2.4 Referente estratégico

Debido a la persistencia de la violencia de género y la discriminación hacia las mujeres, se han diseñado políticas que están establecidas en el **Plan Nacional de Desarrollo: Ecuador no se detiene: 2025–2029**, para reducir estas problemáticas. Este plan se alinea con este estudio en el **tercer Objetivo del Eje Social**, el cual busca “Garantizar un estado soberano, seguro, y justo promoviendo la convivencia pacífica y el respeto de los derechos humano” (Secretaría Nacional de Planificación, 2024, p. 128).

Específicamente, en la **Política 3.6**, pretende “Prevenir y erradicar la violencia en todas sus formas, con énfasis en aquellas por razones de género, con acciones integrales de prevención, atención y reparación, y enfoque diferencial, inclusivo y libre de discriminación” (Secretaría Nacional de Planificación, 2024, p. 131).

Asimismo, el **cuarto Objetivo del Eje Económico, Productivo y Empleo**, que se centra en “Impulsar el desarrollo económico que genere empleo de calidad y finanzas públicas, sostenibles, inclusivas y equitativas” (Secretaría Nacional de Planificación, 2024, p. 148). Esto se refuerza mediante la **Política 4.4**, que se direcciona en “Promover el acceso de la población a un empleo adecuado, con énfasis en la inserción laboral de los jóvenes, disminuyendo el trabajo infantil, asegurando la igualdad de oportunidades y condiciones entre hombres y mujeres” (Secretaría Nacional de Planificación, 2024, p. 149).

A su vez, se encuentra la **Agenda Nacional para la Igualdad de Género 2021–2025**, propone un conjunto de políticas públicas y acciones para el cierre de brechas de género. Entre los ejes más relevantes que se

alinean explícitamente con el ejercicio de las mujeres en el ámbito laboral, son (Consejo Nacional para la Igualdad de Género, 2021):

- **Economía y empleo:** Se plantea la reducción de desigualdades laborales y la ampliación de oportunidades económicas para las mujeres.

- **Participación política y toma de decisiones:** Impulsa el acceso de mujeres a roles de decisión y liderazgo.

- **Vida libre de violencia de género:** Se manifiesta que la discriminación y la violencia limitan el ejercicio de derechos y afectan el desarrollo profesional de las mujeres.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque de la investigación

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, el cual se centra en comprender y profundizar los fenómenos sociales desde el punto de vista de los participantes, considerando su entorno y los aspectos que los rodean. Este enfoque, es seleccionado cuando se busca conocer la perspectiva de individuos o grupos de personas sobre alguna situación objeto de estudio, así como ahondar en sus experiencias, opiniones, identificando como perciben subjetivamente su realidad (Guerrero Bejarano, 2016).

El enfoque cualitativo, procura comprender la vida social por medio de significados y desde una visión holística. Por ello, se hace uso de herramientas como las palabras, discursos, imágenes, textos, o gráficos que permitirán recoger esta información. En este sentido, busca analizar como el conjunto de diferentes características, percepciones o experiencias se vinculan entre sí para formar un fenómeno determinado (Guerrero Bejarano, 2016).

Al ser utilizado principalmente en las Ciencias Sociales, su finalidad es abordar los significados, los comportamientos de los individuos y la manera en que se relacionan con otros elementos de la sociedad. De esta manera, indaga los hechos sociales buscando explicarlos desde la perspectiva de quienes los viven (Piña-Ferrer, 2023).

3.2 Tipo y nivel de la investigación

La presente investigación será de tipo **exploratoria**, que tiene como objetivo principal comprender una perspectiva general del problema. Se realiza normalmente cuando la finalidad es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido documentado anteriormente (Calderón, 2009).

Además, sirve para familiarizarse con un fenómeno relativamente desconocido. Es importante, debido a que proporciona datos esenciales sobre la posibilidad de desarrollar investigaciones más profundas o dirigidas a un contexto en particular. También, se pueden identificar conceptos y variables potenciales, establece prioridades para investigaciones futuras y puede llegar a proponer afirmaciones, postulados e hipótesis (Calderón, 2009).

Su nivel, es **descriptivo**, el cual:

Tiene el propósito de definir las propiedades importantes de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, es decir, buscan saber *dónde, cuándo, cómo, quién y por qué* del sujeto de estudio, y principalmente describen o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar (Calderón, 2009, p. 62).

El diseño de la investigación es exploratorio descriptivo porque permite explorar un fenómeno poco estudiado desde las experiencias de las propias mujeres en cargos directivos, y a su vez, describir detalladamente los desafíos, estrategias y prácticas que caracterizan el ejercicio del liderazgo femenino.

3.3 Método de investigación

El método de investigación a utilizar es el **Fenomenológico**, este se centra en comprender el 'cómo' de la experiencia de las personas mediante las descripciones detalladas de sus acontecimientos vividos. Su propósito

principal es acceder al significado profundo, encarnado y subjetivo que los individuos atribuyen a un fenómeno (Castillo Sanguino, 2020).

Anunciándolo de otra manera, estudia *cómo* las personas viven y sienten un fenómeno desde una perspectiva de primera persona, priorizando la experiencia real, más que las explicaciones causales sobre el *por qué*. En este proceso, los investigadores cualitativos trabajan con datos empíricos recolectados a través de técnicas como observaciones y entrevistas, debido a que estas permiten acceder a las vivencias de los participantes.

Para lograrlo, el investigador debe suspender creencias, juicios y suposiciones sobre el fenómeno en estudio para poder obtener descripciones valiosas, profundas y significativas de dichas experiencias, esto es conocido como la 'epoché'. Así también, a través de la 'reducción' los investigadores regresan a la experiencia misma, lo que facilita analizar y reflexionar sobre los datos, yendo más allá de la deducción y la inducción, revelando como el fenómeno es vivido tal cual (Castillo Sanguino, 2020).

3.4 Universo, muestra y muestreo

El universo, también conocido como población de estudio:

Es un conjunto de individuos, instituciones, objetos, fenómenos, etc. que tienen determinadas características, han sido seleccionados por el investigador como unidades de análisis en relación con las cuales se estudiara la acción, el comportamiento o los efectos de las variables de interés (Moreno Bayardo, 1987, p. 8).

En este caso, el universo escogido para la investigación estará formado por mujeres con cargos directivos en empresas privadas que habitan en la ciudad de Guayaquil.

Por su parte, la muestra se entiende como una parte del universo, seleccionada de manera que queden representados los aspectos que caracterizan a la población de la que proviene (Moreno Bayardo, 1987).

Para poder identificar la muestra, se necesita un hacer un muestreo no probabilístico intencional o de conveniencia:

Consiste en la selección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo. También puede ser que el investigador seleccione directa e intencionadamente los individuos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento es utilizar como muestra los individuos a los que se tiene fácil acceso (Arias-Gómez et al., 2016, p. 206).

Por consiguiente, estos son los **criterios muéstrales**:

- Mujeres que se encuentren laborando en empresas privadas del sector financiero ubicadas en la ciudad de Guayaquil en cargos de liderazgo, jefatura, coordinación o gerencia.
- Tener un mínimo de tres años de experiencia en el cargo.
- Tener entre 35 y 55 años de edad.

3.5 Categorías y Subcategorías

Para poder analizar las experiencias, desafíos y significados de las mujeres en cargos directivos de empresas privadas, se ha identificado las categorías y subcategorías siguientes:

Tabla 1 Categorías y Subcategorías

Categorías	Subcategorías
Significados	Construcción del significado del liderazgo femenino
Barreras culturales	Estereotipos de género
	Normas sociales y tradiciones
Barreras estructurales	Políticas de igualdad de género

	Procesos de promoción
Barreras Organizacionales	Ambiente de trabajo
Estrategias Personales	Autoconfianza y desarrollo de habilidades
	Gestión emocional y resiliencia
	Redefinición de la imagen personal
Estrategias Profesionales	Redes de apoyo y mentoría
	Navegación política y gestión del poder organizacional
	Visibilidad y toma de decisiones estratégicas
Implicaciones Personales	Equilibrio entre vida personal y profesional
	Desarrollo de identidad profesional
Implicaciones Profesionales	Reconocimiento
	Credibilidad profesional
	Oportunidades para ejercer liderazgo
Implicaciones Sociales	Percepción social sobre el liderazgo femenino
	Influencia en la igualdad de género en el entorno empresarial
	Responsabilidad social empresarial

3.6 Formas de recolección de la información

3.6.1 Entrevista

La entrevista se define como una técnica de recolección de información que tiene como finalidad obtener los datos de manera oral y personalizada sobre experiencias, acontecimientos y opiniones, mediante una reunión en la cual participan por lo menos dos personas, el entrevistador y el entrevistado u otros entrevistados. A través de la formulación de preguntas y respuestas, se puede lograr una interacción y comunicación efectiva y la construcción de significados acerca de la temática de estudio (Folgueiras Bertomeu, 2016).

Existen diferentes tipologías de entrevista, la estructurada, no estructurada o en profundidad, y la semiestructurada. Esta última es la que se estará utilizando en este estudio (Folgueiras Bertomeu, 2016).

En la entrevista semiestructurada, se prepara la información de antemano, en base a ello, se diseña un guion de preguntas, las cuales se elaboran de forma abierta lo que facilita recoger información relevante. Además, la persona que entrevista debe tener la flexibilidad de incorporar nuevas preguntas en relación de las respuestas dadas por el entrevistado, lo que facilita profundizar aún más en aspectos que emergen durante la conversación (Folgueiras Bertomeu, 2016).

Feria Avila et al. (2020) citando a Estévez et al. (2006), manifiestan lo fundamental que de la entrevista:

En oportunidades el investigador requiere de datos sobre el objeto de estudio que, a través de la observación, son imposibles de obtener, ya que responden a ideas, sentimientos, opiniones, valores, todos de carácter subjetivo (p. 268).

3.7 Formas de análisis de la información

Una de las formas de análisis, es la **codificación axial**, que implica relacionar códigos para crear categorías y subcategorías, y así identificar y comprender los patrones y procesos presentes en los datos. Es un proceso interactivo y reflexivo (McLeod, 2024).

Además, se realiza una **triangulación**, la cual es el uso de diferentes métodos, teorías, datos y/o investigadores en el estudio de un fenómeno común. De manera que facilita la interpretación desde cualquiera de las diferentes perspectivas que se pretenda utilizar, abordando de una mejor manera el fenómeno a investigar. Por lo tanto, la integración de diferentes puntos de vista permite que el proceso investigativo tenga mayor profundidad, precisión, y validez (Jiménez Chaves, 2020).

CAPÍTULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se realizará el análisis de los resultados de las respuestas de las mujeres que se encuentren laborando en empresas privadas del sector financiero ubicadas en la ciudad de Guayaquil en cargos de liderazgo, jefatura, coordinación o gerencia que fueron entrevistadas sobre sus experiencias y su larga trayectoria con cargos de liderazgo.

Tabla 2 Características de la muestra

	EPMCS	EHRBGR	EVJBB	EMLBP
Edad	35 años	48 años	54 años	35 años
Etnia	Mestiza	Mestiza	Mestiza	Mestiza
Estado civil	Casada	Casada	Divorciada	Divorciada
Ciudad	Guayaquil	Guayaquil	Guayaquil	Guayaquil
Educación	Tercer nivel	Cuarto nivel	Cuarto nivel	Tercer nivel
Profesión	Ingeniera en Administración de Empresas	Licenciada en Administración de Empresas	Máster en Administración de Empresas	Licenciada en Administración de Empresas
Cargo	Líder de Mesa de Entrada	Jefa Regional de Oficinas	Gerente de Gestión por Procesos	HR Business Partner de Experiencia del Colaborador
Tiempo en el cargo	4 años	10 años	13 años	3 años

Objetivo 1: Identificar los significados, las barreras culturales, estructurales y organizacionales que las mujeres que se encuentran en cargo directivos narran de sus entornos laborales

Significados

Los significados son subjetivos y están intrínsecamente ligado a la acción social. Desde la teoría que propone Weber (1996), retomada por Cunningham (2015), “los significados (inter-)subjetivos y las referencias simbólicas de los seres humanos moldean las acciones de los individuos y de la sociedad” (p. 1).

En este sentido, la **construcción del significado del liderazgo femenino** se interpreta como un proceso subjetivo que corresponde a las interpretaciones y valoraciones que las personas, en este caso las mujeres con cargos directivos, elaboran a partir de sus entornos sociales, experiencias y cultura, a través de las cuales interpretan y establecen sentido a fenómenos específicos dentro del ámbito laboral. Por ello, los significados que tienen sobre el liderazgo femenino, surgen de la vivencia de mujeres en contextos organizacionales y de la forma en que interpretan su ejercicio de la autoridad y del poder (Sánchez Aliaga & Villarroel Valdes, 2018).

Una entrevistada comenta **“yo creo que el líder o las cualidades de un líder son para... el servicio del equipo que uno está liderando... mi responsabilidad es lograr resultados con mi equipo a través del mejor liderazgo que pueda hacer (EVJBB, 2026)”**.

Asimismo, otra expresa **“considero que el liderazgo va cambiando conforme va cambiando el tiempo, no podemos liderar de la misma forma... actualmente es como ver a las personas como esto, como personas (EPMCS, 2026)”**.

Estas entrevistadas desde sus experiencias, el liderazgo femenino ya no lo consideran como poder jerárquico, sino como un acompañamiento, corresponsabilidad de los resultados y el desarrollo de las personas del equipo. Estos significados surgen de las vivencias que han tenido dentro de las culturas organizacionales y su trayectoria profesional que han modificado

tanto la forma en que construyen el significado de liderazgo femenino, como en la manera que lo ejercen.

Barreras Culturales

Estas barreras están relacionadas con las creencias, ideas, comportamientos, paradigmas que están arraigadas en los individuos, las cuales generan actitudes relacionadas con la segregación, discriminación o exclusión, siendo difíciles de erradicar, ya que son consideradas como algo natural o normal (Meza Dávalos, 2021).

Por ende, los **estereotipos de género** se presentan como barreras culturales que limitan el ejercicio del liderazgo femenino, no siempre de forma evidente, sino a través de mayores exigencias y respeto condicionado.

Podemos ver que cuando la entrevistada manifiesta **“lo que nos han enseñado es que nosotros tenemos una cuadrancia o un cerebro que puede trabajar en diferentes cosas... (EHRBGR, 2026)”**. Ella reconoce que son ideas que no surgen de forma individual, sino que son parte de un proceso de socialización de género. Lo que significa que desde edad temprana se transmiten mensajes que se encuentran conectados a capacidades, en el presente caso de investigación a la posibilidad de realizar varias tareas al mismo tiempo, así como a tener habilidades organizativas.

Pese a que estas características se mencionan de una manera positiva, el problema se encuentra cuando se presentan como atributos que son propios del “cerebro femenino” no como habilidades aprendidas. De este modo, se refuerza la idea de que son las mujeres quienes tienen la disposición natural al orden, la planificación y la gestión simultánea de responsabilidades.

Podemos inferir, que esto se relaciona directamente con la histórica asignación de las mujeres al trabajo doméstico y de cuidado, donde la organización del tiempo, la atención de diversas tareas y la planificación del hogar ha sido exigencias cotidianas no reconocidas como trabajo.

Asimismo, expresiones como **“lo que sí resalta más en la mujer es la organización y la planificación (EHRBGR, 2026)”**, tienden a reforzar un estereotipo de género que puede parecer favorable, pero sigue siendo una manera de encasillar, considerando que reduce la diversidad de capacidades individuales a una característica asociada al sexo. Además, puede generar que a las mujeres se les asignen preferentemente funciones de tipo administrativo, de apoyo, de coordinación, pero no necesariamente roles estratégicos o de mayor poder de decisión.

En base a esto, podemos interpretar que se reproduce la idea de que las mujeres son más aptas para tareas de gestión interna y sostén organizacional, mientras que a los hombres se los continúa asociando a el liderazgo directivo, técnico o estratégico. No se cuestiona la desigualdad estructural, sino que se reconfigura el lugar de las mujeres dentro de ella, ubicándolas en roles ordenadores.

En la misma línea, como menciona Hernández Herrera (2024), en los resultados de su investigación, existen pocas mujeres líderes porque a ellas se les exige más que a los hombres para llegar a posiciones de liderazgo. Esta situación coincide con la siguiente mujer entrevistada, quien manifiesta que se le ha dificultado que su capacidad de liderazgo sea percibida a lo largo de su trayectoria profesional, **“ha sido difícil ganarlo. Pero yo siento que con el profesionalismo, con la seriedad, con la palabra en firme... la discreción, el cumplimiento... tu palabra debe ser o la palabra debe ser más que un documento escrito... Trato de ser coherente... entre lo que digo y lo que hago, y de esa manera tú generas un respeto (EVJBB, 2026)”**.

Las narrativas de las participantes no evidencian una prohibición explícita, pero sí una barrera cultural simbólica, basada en expectativas sociales que condicionan las oportunidades, las funciones asignadas y la autopercepción de sus posibilidades. De este modo, el liderazgo femenino queda vinculado a la organización y el cuidado más que a la toma de decisiones estratégicas, reproduciendo de forma sutil la división sexual del trabajo y las lógicas del orden patriarcal.

Por otra parte, las entrevistadas identificaron la influencia de **normas sociales y tradicionales** en su trayectoria profesional, especialmente a través de expectativas asociadas al rol femenino dentro y fuera del ámbito laboral. Estas normas no siempre se manifiestan directamente, sino que se normalizan en los discursos y actividades cotidianas.

Una de las entrevistadas señala **“la mujer es esencial en la guía, en la educación de sus hijos... a veces a la mujer le toca cubrir... ese rol... que significa pues mucho tiempo de dedicación y no puede transferir esa responsabilidad al padre... no puedes darle más a tu trabajo que a tu familia tienes que mantener un equilibrio de tal forma que te permita alcanzar lo que necesitas... (EVJBB, 2026)”**. Esto evidencia que existe una división social de tareas o actividades según sexo-género. Y también existe un trato desigual de varones y mujeres en la distribución de las responsabilidades en los espacios de la reproducción, como la concentración de las mujeres en las tareas domésticas (Goren, 2017).

Asimismo, se identifican normas informales dentro de las organizaciones que establecen expectativas diferenciadas sobre el comportamiento y la imagen del personal femenino. Una de las entrevistadas menciona que **“Existe, no está escrito, pero sí hay lineamientos por el modelo de negocio... Sí existen protocolos que se indican pues que debemos cumplir todos los colaboradores, pero en especial el personal femenino, siempre cuidando la imagen (EMLBP, 2026)”**.

La misma entrevistada comparte la experiencia laboral previa en una organización con un contexto más conservador **“en alguna empresa de servicio sí hubo... como un tema marcado de género en el que las mujeres tenían que comportarse de cierta manera, tal vez igual dentro de la misma industria para evitar ser percibidas, tal vez como con excesos de confianza... podría ser hace un par de años, se percibía que la mujer tenía que cumplir cierto rol y ese rol era un poco más estricto en relación al del hombre... un poco ligado a la cultura machista... (EMLBP, 2026)”**.

Estas experiencias que relatan las mujeres se pueden comprender a partir de lo expuesto por Rubin (1986), quien explica que existe un sistema

sexo-género que las diferencias biológicas son cambiadas socialmente en normas culturales que asignan comportamientos desiguales y establecen jerarquías de poder. De esta manera, no solo existen las normas escritas, sino también las implícitas que imponen el comportamiento y la imagen de las trabajadoras a través de mecanismos de control simbólico que generan desigualdades de género y subordinación de las mujeres dentro de las organizaciones

Sin embargo, una entrevistada mencionó **“Para mí el crecimiento o desarrollar liderazgo es basado a la experiencia... Los aspectos sociales para mí son secundarios (EHRBGR, 2026)”**. Esto no contradice la existencia de barreras culturales, sino que demuestra las diferentes perspectivas de las mujeres. Tal como plantea Kabeer (1999), la capacidad de agencia no se expresa de igual manera en todas las mujeres, ya que depende de los recursos, experiencias y contextos organizacionales en los que se desarrollan.

Barreras Estructurales

Las barreras estructurales cumplen las limitaciones sociales y culturales que aparecen como consecuencia de la prevalencia de diversos factores ideológicos e institucionales que refuerzan la división sexual del trabajo, la validación de estereotipos de género que promueven un acceso y trato diferenciado para hombres y mujeres, y, en general, la existencia de un orden de género que impacta no sólo en el ámbito laboral, sino en todas las dimensiones de la vida humana (Rocha Sánchez & Cruz del Castillo, 2013).

Las barreras estructurales se manifiestan en el ámbito organizacional a través de la existencia, ausencia o implementación limitada de **políticas de igualdad de género**.

Una entrevistada reconoce la existencia de leyes y reglamentos internos **“la ley de igualdad, la ley violeta. ese es el que norma en este momento al principio tenemos igual los otros reglamentos internos que están amparados por el código de trabajo, en el que te indica pues que**

sin distinción de género tú puedes desempeñar funciones de cargos ejecutivos, directivos si cumples las competencias (EMLBP, 2026)”.

Por lo que, en el contexto ecuatoriano, en el ámbito laboral del sector privado cuenta con un respaldo normativo para la igualdad de género, a través del Decreto Ejecutivo Nro. 928, que reglamenta la Ley Orgánica para Impulsar la Economía Violeta, donde se prohíbe la discriminación laboral por razón de sexo y establece la obligación de garantizar igualdad de oportunidades en el acceso y ascenso a cargos. Asimismo, como se dispone en el Acuerdo Ministerial MDT-2024-013 sobre la implementación obligatoria de Planes de Igualdad en empresas privadas con un determinado número de trabajadores, evidenciando que la igualdad de género no debe depender únicamente de la voluntad institucional.

No obstante, las experiencias previas de las entrevistadas muestran que la implementación de estas leyes no siempre se convierte en una práctica organizacional igualitaria. La misma entrevistada manifiesta **“Estuve en el sector de la construcción, donde tienes un 90% de participación masculina, sí había cierta percepción de que era más sencillo trabajar inicialmente en equipos de hombres, no... éramos una mesa ejecutiva de 80% personal masculino y 20% personal femenino, y luego de la gestión pudimos llegar a 55% personal femenino y 45% personal masculino, porque se evidenció la importancia del equilibrio de género dentro de las organizaciones, sobre todo también en la toma de decisiones (EMLBP, 2026)”**

De igual forma, otra entrevistada expresa **“en algún momento en mi vida quise aplicar y era como no, el perfil que se requiere es de un hombre, más allá como que sí, como que el trato. Para ellos era como difícil que todos los hombres que trabajan abajo cargando maletas y todo esto, respeten a una mujer (EPMCS, 2026)”**

Este tipo de situaciones reflejan la persistencia de estereotipos de género que se traducen en barreras estructurales, especialmente en sectores tradicionalmente masculinizados. Lo cual desde el marco normativo se puede

comprender que a pesar de que, en la Constitución, en el Art. 11.2 se habla del principio de igualdad y no discriminación, además de lo ya mencionado del Decreto Ejecutivo Nro. 928 y el Acuerdo Ministerial MDT-2024-013 que las empresas pueden estar implementando pueden estar cumpliéndolo de manera legal, sin embargo, de manera interna a través de sus prácticas no lo están cumpliendo correctamente.

En relación con los **procesos de promoción**, una entrevistada describe el desarrollo que ha tenido dentro de su organización para poder alcanzar puestos de liderazgo **“fui cajera... pasé a servicio al cliente... fui promovida a las áreas internas operativas... Luego pasé a las áreas de control... Y de ahí fui promovida... fui sugerida a la parte contable. Estuve dos años. Luego fui muy vista en la parte de la gerencia de operaciones por toda la trayectoria que tenía para poder asumir el cargo de jefe de servicio u operativo (EHRBGR, 2026)”**. Incluso recalca, **“cada vez que yo entré en el proceso, hicieron una validación sobre mis resultados... en el banco, te hacen un análisis de adaptación puesto a persona (EHRBGR, 2026)”**. Este tipo de procesos evidencia que el ascenso no se produce de manera inmediata, sino que requiere constancia en el trabajo y una trayectoria sostenida en el tiempo.

Lo cual se relaciona con lo que manifiesta otra entrevistada, **“las responsabilidades... más que reconocidas, son medidas con los resultados, indicadores cuantitativos, competencias y eso pues genera un peso dentro del porcentaje de productividad de un colaborador que le permite ser apto o no para poder ser considerado un reclutamiento interno (EMLBP, 2026).“**

A partir del marco normativo, la Constitución de la República del Ecuador (2008), en el Art. 331, establece que el Estado asegurará a las mujeres igualdad en el acceso a un trabajo digno, promoción laboral y profesional...

Además, el Código Del Trabajo (2005), dispone que el empleador dentro de su empresa debe contar con criterios claros para la designación de funciones, calificaciones, aumentos de salarios o promociones para cada

puesto de trabajo, sin que haya discriminación en razón de nacionalidad, edad, sexo o género, orientados a fomentar la igualdad de oportunidades en las empresas.

Lo cual, en base a las narrativas de las entrevistadas, las organizaciones en las que desempeñan sus funciones establecen parámetros en sus procesos de promoción basados en trayectoria, resultados y habilidades, sin distinguir nacionalidad, edad, sexo o género.

No obstante, en otro discurso se identifica una límite estructural en la trayectoria de ascenso, se menciona que **“estructuralmente no podemos crecer más posiciones... hasta el nivel en el que me encuentro es el máximo que llego aquí en esta regional” (EHRBGR, 2026)**. Si bien la organización cuenta con cargos de mayor jerarquía a nivel empresarial, estos se concentran en la matriz, lo que restringe las oportunidades de promoción para quienes se desempeñan en otras regiones del país. Esto quiere decir que aplicar por un cargo superior en la agencia principal está condicionado en el desplazamiento territorial, lo que implica cambios para las trabajadoras en el estilo de su vida personal y personal.

Esta situación evidencia que, aunque estos procedimientos se basan en méritos y objetivos alcanzados, existen barreras estructurales relacionados a la organización jerárquica y territorial de la empresa que restringen el acceso a niveles directivos más altos. Además, se puede identificar exigencias estructurales que pueden generar barreras invisibles, las cuales pueden demandar a que se exija una mayor disponibilidad laboral y exigencia de relocalización, lo que puede llegar a favorecer a quienes pueden dedicarse a sus trabajos a tiempo completo, afectando de forma diferenciada a las mujeres.

Lo que sustenta al fenómeno Techo de Cristal, el cual implica las barreras o procesos invisibles que impiden el acceso de las mujeres a los puestos más altos de dirección en una empresa u organización (OIT, 2015).

Barreras Organizacionales

Las barreras organizacionales consisten en prácticas que colocan a las mujeres en desventaja a comparación de sus colegas hombres igualmente capacitados, por ejemplo, cultura organizacional hostil, discriminación y prejuicios, falta de oportunidades de desarrollo (Lupano Perugini, 2011).

En relación con el **ambiente laboral**, las entrevistadas destacan que la cultura organizacional influye en el desarrollo profesional y en la construcción de trayectorias de liderazgo. Una de ellas señala **“La cultura organizacional... influye bastante... sí es importante donde tú estés, porque tú con eso puedes tener como tu plan de carrera, tus propósitos, hacia dónde me veo... qué necesito desarrollar para llegar a hacer esto de acá (EPMCS, 2026)”**.

Sin embargo, se evidencian dinámicas organizacionales informales que inciden en las oportunidades de desarrollo de las mujeres en cargos directivos. Otra entrevistada identifica **“la máxima autoridad de esta empresa... la preferencia de ella es trabajar con hombres porque piensa que es más práctico trabajar con hombres.... no está firmado ni documentado, pero esa es su percepción (EMLBP, 2026)”**. Ella mismo vuelve a recalcar **“su percepción es que es mucho más llevadero y rápido trabajar con hombres que con las mujeres (EMLBP, 2026)”**.

Estas experiencias reflejan barreras organizacionales de carácter informal, que se sostienen en ideas y prejuicios asociados al género. Por lo que, se evidencia que estas percepciones discriminatorias pueden encontrarse interiorizadas incluso entre mujeres que ocupan cargos de liderazgo.

Asimismo, se observa que la visibilidad profesional no depende solamente de las habilidades y capacidades técnicas, sino de la adecuación a determinados valores y comportamientos culturales. **“No solamente son capacidades y habilidades, sino comportamientos culturales... tú puedes tener la capacidad para cumplir esa función, pero si no te incorporas a la cultura, no eres visible ante el banco...(EHRBGR, 2026)”**.

Incluso, las barreras organizacionales se vinculan a los procesos de promoción interna, donde el reconocimiento del desempeño no se traduce exactamente en oportunidades de crecimiento profesional. Esta anécdota lo comprueba **“Yo ganaba estrellas por la mejor excelencia operacional del año... pero cada vez que aplicaba el proceso no era tomada en cuenta. cada vez que aplicaba el proceso, no era tomado en cuenta. Posiblemente era un tema con el gerente (EHRBGR, 2026)”**.

Estas dinámicas coinciden con lo que expusieron Quezada Calle et al. (2023), ellas identifican ciertos mecanismos que han sido empleados por ejecutivas para posicionarse en cargos altos, como la adopción de modelos masculinizados de gestión y la homosocialización.

Desde esta perspectiva, el ambiente de trabajo, más allá de la ausencia de discriminación y desigualdad explícita, puede reproducir barreras organizacionales invisibles que afectan el ejercicio del liderazgo femenino. Estas prácticas que son adoptadas dentro de la cultura organizacional se relacionan con los patrones socioculturales patriarcales que explica CEPAL (2017), los cuales condicionan la participación de las mujeres en espacios de poder y en la toma de decisiones, aun existiendo normativas y políticas que promueven la igualdad de género.

Estas acciones, en vez de reducir las barreras, aumentan la desigualdad y exclusión al requerir de manera implícita que las mujeres adapten modelos de liderazgo tradicionalmente masculinos para ser tomadas en cuenta.

Objetivo 2: Describir las estrategias personales y profesionales que las mujeres han implementado para alcanzar un puesto de liderazgo

Estrategias Personales

Son el conjunto de respuestas, tales como ideas, emociones y conductas, en donde una persona demuestra su capacidad para ejecutar un plan de acción para afrontar desafíos y eventos conflictivos, manejar

situaciones adversas y cambiantes y reducir el impacto emocional que estas generan en su día a día (Bandura, 1995).

Por lo tanto, la **autoconfianza y desarrollo de habilidades** son características importantes que permiten a las mujeres generar resultados positivos en su vida, en este caso relacionados al crecimiento laboral. Una entrevistada menciona **“como confío en lo que estoy haciendo y sí, y los resultados que obtengo pues me los confirman un poco más (EPMCS, 2026)”**. En este sentido, se evidencia un proceso de fortalecimiento subjetivo basado en la comprobación de su desempeño laboral, lo que aumenta su seguridad personal y su capacidad para mantenerse en una posición de liderazgo.

De manera complementaria, otro testimonio de una entrevistada expresa **“yo soy una persona que me puedo adaptar a cualquier puesto. Yo no me pongo limitantes. Si es un tema de crecimiento, peor aún, me pongo más enfática a aprender. Más confianza, autoconfianza, seguridad para hablar... (EHRBGR, 2026)”**. En este contexto la autoconfianza se distingue como el motor para el aprendizaje de nuevas competencias, y el fortalecimiento de habilidades frente a desafíos que se presenten en el entorno laboral.

La entrevistada evidencia un proceso de reflexión personal frente a experiencias de exclusión, señalando que **“nunca me di cuenta que yo también tenía parte de responsabilidad de mejorar o cambiar la percepción que se tenía de mí (EHRBGR, 2026)”**, lo que da cuenta de una estrategia subjetiva orientada al fortalecimiento de sus capacidades y al reposicionamiento de su trayectoria profesional.

En concordancia con el componente psicológico del empoderamiento que propone Stromquist (1998), que conlleva desarrollar la autoestima y la confianza, las cuales no pueden imponerse ni enseñarse directamente, sino que se deben generar cuando las mujeres experimentan vivencias que les permiten participar activamente, tomar decisiones y comprobar que sus acciones generan resultados positivos.

Este mismo autor menciona que las mujeres deben estar comprometidas a desallorar y fortalecer sus propias capacidades para realizar cambios reales y a largo plazo en todos los aspectos de sus vidas.

Por otra parte, la **gestión emocional y resiliencia** son aspectos fundamentales que las mujeres utilizan para desarrollar estrategias y poder sostenerse en los puestos de liderazgo.

Una de las entrevistadas relata que al inicio de su trayectoria laboral reaccionaba con llanto ante situaciones de presión y situaciones laborales intensas, sin embargo con el tiempo reconoce que esas experiencias la ayudaron a fortalecer y saber manejar sus emociones, **“recuerdo haber tenido, no sé, 18 años y haber escuchado un grito y haberme puesto a llorar ... creo que eso me preparó para cómo manejo actualmente las situaciones... ya nada es tensión para mí después del aeropuerto (EPMCS, 2026)”**.

De manera similar, otra mujer en posición de liderazgo reconoce que puede llegar a sentirse aturdida y enojada, pero también sabe regular sus emociones de manera consciente, **“Sí me puedo aturdir, sí me puedo enojar, pero con los años y la experiencia me doy cuenta que así no solucionamos nada (EVJBB, 2026)”**. Aquí se demuestra que el aprendizaje es progresivo en el manejo de las emociones, donde la experiencia se transforma en un recurso para reorientar la reacción inicial hacia una respuesta más lógica y no tan emocional.

Además, una entrevistada menciona, la resiliencia se manifiesta como un proceso reflexivo antes de actuar **“soy muy resiliente... mi primera reacción es escuchar, analizar, interiorizar y pues ya luego voy asimilando los temas (EMLBP, 2026)”**. Esto evidencia que la capacidad de escuchar y analizar antes de actuar se trata de autorregularse, donde la emoción es procesada de manera interna para evitar reaccionar de manera impulsiva y que puedan afectar la toma de decisiones en contextos directivos. De esta manera, ser resiliente es un recurso interno importante que refuerza la seguridad profesional frente a contextos de cambio constante.

Relacionándolo directamente al ejercicio de liderazgo, la gestión emocional también influye de manera colectiva. Una entrevistada señala, **“El estrés realmente lo hago como que de forma muy personal... no lo saco en el trabajo... si uno se vuelve loco, vuelve locos a todos. Peor si lideras un equipo. no es que me lo guardo, sino como en mi casa, ya con cabeza más fría... a ver qué se me ocurre que podemos hacer (EPMCS, 2026)”**. Esta narrativa demuestra que el control emocional no solo cumple una función individual, sino que también colectiva, porque al estar en un puesto de liderazgo las decisiones que uno tome van a afectar, ya sea positiva o negativamente, a las personas que están en su grupo de trabajo.

En base a estas respuestas de las entrevistadas, desde la perspectiva del empoderamiento propuesta por Stromquist (1998), este fortalecimiento personal que cada mujer construye a partir de experiencias que les permiten reconocer sus capacidades para enfrentar situaciones difíciles y de tensión o frustración en el trabajo y mantener su rol en espacios de decisión. De este modo, la resiliencia y gestión emocional no se reduce a “soportar” las dificultades, sino que conforma una estrategia personal que posibilita avanzar pese a los desafíos presentes en su vida laboral.

La **redefinición de la imagen personal** se comprende como un proceso de la construcción de la identidad profesional en el cual las mujeres directivas amoldan su esencia individual a las exigencias del ámbito organizacional, sin desvincularse completamente de su identidad personal.

Una entrevistada evidencia un cambio significativo en la percepción profesional que tenía de sí misma, **“Antes yo era puro número, número, número... o dame resultados... sin ver a la gente. Darles más acompañamiento en la parte emocional (EHRBGR, 2026)”**. A partir de esto, se refleja una evolución en su identidad laboral, pasando de un enfoque estrictamente productivista hacia un liderazgo más relacional y centrado en las personas. Es decir, ve a los trabajadores ya no como recursos sino como talento. Esta transformación puede alinearse desde la perspectiva del liderazgo femenino, en el cual este tipo de liderazgo incluye la inteligencia emocional y el trabajo colaborativo como herramientas principales para

alcanzar resultados organizacionales (Navarro Obeid & Vergara Álvarez, 2021). En este caso, la entrevistada reconoce su estilo de liderazgo anterior y lo redefine, demostrando un crecimiento tanto profesional como personal.

Por otra parte, se manifiesta en la capacidad de equilibrar la esencia individual con las demandas del rol directivo, otra entrevistada expresa **“No dejo de ser yo... hay situaciones y situaciones... Si tengo que liderar una reunión, pues estoy liderando la reunión... Pero trato de tener un equilibrio (EHRBGR, 2026)”**. Este fragmento de la respuesta de la entrevistada evidencia un equilibrio en la adaptación contextual y en la regulación conductual. No se trata de cambiar la esencia personal, sino saber regular y ajustar los comportamientos según las circunstancias que se presenten en la organización. Esto puede analizarse desde la performatividad de género, que plantea que el género se construye mediante las conductas repetidas que responden a las normas sociales. En el contexto laboral, las mujeres en posiciones de liderazgo pueden verse obligadas a adaptar su forma de actuar para cumplir con las expectativas que la organización tiene relacionadas al ejercicio de autoridad, sin perder su autenticidad (Butler, 2007).

De manera aún más explícita, otra entrevistada señala, **“Me creé un personaje y ahí ese personaje soy cuando tengo que estar laboralmente... yo tengo un personaje y tengo mi forma de ser natural (EMLBP, 2026)”**. En este caso, la creación de un “personaje” en el contexto laboral demuestra una estrategia identitaria más consciente e intencional. No es solamente de regular comportamientos según la situación, sino de crear una versión profesional de sí misma que facilite desenvolverse con más confianza dentro de las estructuras jerárquicas. Esta acción personal puede entenderse como un proceso de adaptación ante dinámicas organizacionales que demandan determinadas formas de autoridad, comprobando una negociación frecuente entre la esencia personal y el rol directivo.

Estrategias Profesionales

El desarrollo de carrera es un proceso continuo que requiere que las personas adquieran habilidades de gestión de carrera, las cuales involucran actividades para superar adversidades, tales como aprender sobre sí mismo y sobre las oportunidades disponibles que tengan, tomar decisiones informadas y tomar acción sobre ellas, y construir redes de apoyo (Career Development Institute, 2022). Por ello, se puede interpretar que las estrategias profesionales son el conjunto de acciones que un individuo adopta para desarrollar, orientar y gestionar su carrera profesional dentro de un contexto laboral específico.

Por ello, se evidencia que la construcción intencional de redes de apoyo y mentoría son esenciales para alcanzar y sostener cargos directivos. Una de las participantes señala **“me llevo bien con absolutamente todos. Y eso me permite abrir puertas, me permite que sea más fácil cualquier desarrollo que yo quiera hacer (EPMCS, 2026)”**. Esta afirmación refleja que el establecimiento de relaciones interpersonales no se limita a la cordialidad, sino que compone una estrategia profesional orientada al desarrollo y posicionamiento dentro de la organización. La habilidad de crear vínculos estratégicos ayuda en el acceso a oportunidades laborales, proyectos y espacios de decisión importantes. Esto se relaciona con lo manifestado por Quezada Calle et al. (2023), reconocen que el trabajo en red y el establecimiento de alianzas son herramientas que las mujeres utilizan para posicionarse en posiciones jerárquicas en América Latina. En entornos donde existen limitaciones dentro de la organización, el capital social se transforma en un mecanismo clave que permite progresar u obtener más oportunidades laborales.

Otra entrevistada destaca la importancia de referentes y modelos de liderazgo en su trayectoria profesional **“tuve pues el ejemplo de liderazgo de mis jefes, entonces para mí fue muy importante esos líderes que estuvieron en mi vida laboral... tomé lo mejor de ellos y trato, pues, de que continúen siendo ese ejemplo... (EVJBB, 2026)”**. Por lo tanto, a lo largo de la carrera de una trabajadora es fundamental la presencia de jefes o

mentores que aporten a su aprendizaje para el fortalecimiento de habilidades directivas y crear una identidad profesional. Esta estrategia se relaciona con lo presentado por Martínez Gómez et al. (2022), quienes destacan que el aprendizaje continuo, el acompañamiento, y el apoyo de figuras de liderazgo resultan esencial para que las mujeres puedan acceder y mantenerse en espacios jerárquicos.

Asimismo, en la vida de una trabajadora es favorecedor construir relaciones interpersonales positivas que sirvan como apoyo en su entorno laboral. **“Soy muy abierta con ellos y con personas de otros equipos. Creo que mantengo una relación muy buena con todos (EPMCS, 2026)”**. Esto permite el fortalecimiento del trabajo colaborativo, el desempeño organizacional, el ambiente laboral y el desempeño profesional.

Las estrategias de **navegación política y gestión del poder organizacional** se evidencian claramente en dos de las entrevistadas. La primera expresa su experiencia al interactuar con las dinámicas de poder dentro de la organización **“Mi experiencia con mucha prudencia y escuchando más que hablando... hablar en el momento que sea necesario... trata de dar una respuesta que les dé tranquilidad... (EVJBB, 2026)”**. Esta afirmación refleja una estrategia de comunicación y regulación emocional en espacios de toma de decisiones. La escucha activa se convierte en una herramienta importante que le permite intervenir sin generar conflictos innecesarios y posicionarse con legitimidad. No se trata de una postura pasiva o permisiva, sino de saber cuándo y cómo participar dentro de contextos jerárquicos y formales.

Otra de las entrevistadas manifiesta **“Escucho a mi equipo. Escucho a mi gerente... lo voy a hacer transparentemente, con respeto, dando mi punto, mi opinión, y empoderándome de la situación (EHRBGR, 2026)”**. También, en ambos casos, se observa que la estrategia se basa en una comunicación bidireccional y un posicionamiento respetuoso.

La transparencia y la claridad al expresar su opinión muestran seguridad profesional y capacidad para asumir responsabilidad en contextos donde las decisiones pueden generar tensión. Se puede inferir que el

liderazgo femenino no solo se basa en dirigir, sino que constantemente las mujeres deben validar su profesionalismo y gestionar expectativas dentro de estructuras organizacionales marcadas por relaciones de poder (Llivichuzhca Pillco & López Pérez, 2023).

La **visibilidad y toma de decisiones estratégicas** de una persona son reconocidos dentro de la organización e implica la participación en procesos que definen la dirección y los objetivos a largo plazo de la organización.

Una de las entrevistadas señala **“Lideré un proyecto... quedé en el pool de talentos... pude ser vista por gerencias... incluso me llegó una carta del CEO... (EPMCS, 2026)”**. Esta experiencia evidencia que asumir responsabilidades importantes y generar resultados visibles permite ser identificado dentro de la organización.

La participación en proyectos interdisciplinarios aumenta la presencia frente a los altos niveles de dirección, asegura la legitimidad profesional y genera más oportunidades de promoción. Asimismo, ingresar al pool de talentos, representa una herramienta institucional para distinguir perfiles del personal que tengan potencial para asumir un cargo directivo. Esto demuestra que el posicionamiento estratégico del desempeño impacta directamente en las posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Por su parte, otra entrevistada manifiesta **“Que tengas visibilidad... que tus jefes inmediatos te permitan exponer directamente cuáles son los logros que has tenido... que puedas dar a conocer tus resultados... (EVJBB, 2026)”**.

En esta situación, la estrategia se centra en la comunicación activa de logros y resultados ante superiores jerárquicos. No basta con realizar un excelente trabajo, es necesario hacerlo visible dentro de la organización. Esto se relaciona a lo planteado por Chuco Aguilar (2020), quien define el techo de cristal como un conjunto de barreras invisibles que limitan el acceso de las mujeres a puestos jerárquicos superiores. En base a esto, exponer los resultados frente a directivos es un medio que permite que el trabajo realizado

no sea invisibilizado, sino reconocido, lo cual puede contribuir a ganar reconocimiento dentro de la organización.

Objetivo 3: Interpretar las implicaciones personales, profesionales y sociales que conlleva para las mujeres mantenerse en cargos de dirección en las empresas privadas de Guayaquil

Implicaciones Personales

Desde el modelo transaccional del estrés propuesto por Lazarus y Folkman en 1984, las implicaciones personales, se pueden interpretar como el impacto de la interacción entre las demandas externas y los recursos individuales, generando consecuencias emocionales y cognitivas que alteran el bienestar y la conducta del sujeto (Dahab et al., 2010).

Las implicaciones personales del ejercicio del liderazgo directivo se evidencian en la tensión constante entre el **equilibrio de la vida personal y laboral**. Una de las entrevistadas relata una experiencia previa a su actual organización, **“Prácticamente mi vida era el trabajo... me topé con mucha gente que había perdido su familia... porque estás dedicado 100% al trabajo... ahora no... he tomado la decisión de no tener esos extremos... (EMLBP, 2026)”**.

Esto prueba que la entrega total al trabajo puede ocasionar consecuencias en la vida familiar y personal. La participante reconoce que dedicar demasiado tiempo al trabajo significa perjudicar las relaciones con las personas de su entorno, lo que la llevó a replantear sus prioridades. Esto se vincula con lo expuesto por CEPAL (2017) donde menciona que las mujeres enfrentan una desigualdad en la responsabilidad del cuidado, donde las tareas y obligaciones del hogar recaen mayormente sobre ellas, ocasionando una sobrecarga que afecta negativamente en sus trayectorias profesionales.

Asimismo, otra entrevistada expresa **“Llegó un punto donde tenía como dormido acá en mi espalda... fue cuando dije no puedo más... (EHRBGR, 2026)”**. Aquí se observa cómo la presión y carga laboral puede

manifestarse físicamente, como el estrés, afectando a la salud. En este contexto, la desigual distribución del tiempo adquiere importancia, debido a que obliga a muchas mujeres a combinar las responsabilidades que conlleva las funciones propias de su cargo de liderazgo con tareas de cuidado y obligaciones familiares, incrementando su desgaste físico y emocional.

Por otro lado, la decisión de no aceptar oportunidades de crecimiento que impliquen movilidad geográfica también refleja una implicación personal significativa **“Me han propuesto ir a Quito... pero pienso en mi familia... en mi hijo... (EVJBB, 2026)”**.

Esta situación expone cómo la división sexual del trabajo influye en las decisiones de vida de las mujeres, quienes priorizan la estabilidad familiar ante posibilidades de ascenso profesional. La responsabilidad del cuidado sigue siendo un factor determinante en la construcción de sus carreras laborales (Goren, 2017).

Estas experiencias evidencian que la conciliación entre vida profesional y personal no es algo fácil, sino es un proceso constante de negociación que implica, cambios, renunciaciones y toma de decisiones difíciles. Sostenerse en cargos directivos no solo conlleva desafíos organizacionales, incluso afectaciones personales relacionados con la salud, el tiempo y las relaciones familiares.

El ejercicio de liderazgo conlleva procesos de **desarrollo de identidad profesional** que han cambiado la forma en que las entrevistadas se perciben como profesionales.

Es un proceso de construcción interna que llega a modificar su autoconfianza, sus valores y la manera en que comprenden el poder y la autoridad. Una de las entrevistadas señala **“Desde que dejamos esta filosofía del recurso humano... la persona no es un número... tiene emociones, tiene familia... (EPMCS, 2026)”**.

En esta parte se identifica un cambio en la manera en que la mujer entrevistada comprende su rol como líder. La experiencia laboral le permitió modificar su perspectiva centrada solamente en los resultados a tener una

mirada más humanizada del liderazgo. Esto afecta a su ejercicio profesional y a su forma de reconocer su autoridad. El reconocimiento de las emociones, la comprensión y empatía de las realidades personales del equipo forman parte de su identidad como líder.

Otra participante menciona **“Autocontrolarme, automotivarme... manejar el estrés... (EHRBGR, 2026)”**. Este fragmento refleja que el transformación de la identidad profesional comprende también un proceso reflexivo constante. La autogestión emocional y la capacidad de regular el estrés no aparecen como cualidades innatas, sino como aprendizajes personales claves adquiridos a lo largo de la trayectoria laboral. Mantenerse en cargos directivos requiere fortalecer habilidades personales que permitan sostener la responsabilidad y la presión que requiere liderar.

Por lo tanto, se evidencia que el desarrollo de la identidad profesional en mujeres directivas es un proceso dinámico que integra experiencias personales y aprendizajes constantes. Además, la seguridad profesional se construye progresivamente a partir de los desafíos enfrentados y las decisiones asumidas.

Implicaciones Profesionales

Las implicaciones profesionales hacen referencia a las consecuencias derivadas de la trayectoria, roles y exigencias del ejercicio profesional que generan en la carrera de un individuo, influyendo en su desarrollo, reconocimiento y condiciones de desempeño dentro de su ámbito laboral (González-Calvo et al., 2020).

El reconocimiento dentro de las organizaciones constituye una implicación profesional significativa en la trayectoria de las mujeres directivas, ya que influye directamente en su motivación, permanencia y proyección dentro de la empresa.

Por lo tanto, una de las participantes señala **“todo lo que he dado como respuesta al banco ha generado a que yo me encuentre en un**

mapa de talento para retener el talento... Nos dieron un bono y la mayoría de estos bonos son a mujeres porque son las personas que estamos dando más resultados (EHRBGR, 2026)". En esta situación, el reconocimiento se refleja en incentivos económicos y oportunidades de formación que fortalecen su posicionamiento profesional. Esta experiencia puede relacionarse con lo que dice Stromquist (1998), él sostiene que el empoderamiento incluye una dimensión económica y psicológica, en la que el acceso a recursos y la validación de capacidades contribuyen al fortalecimiento de la autonomía y la confianza para ejercer liderazgo.

Sin embargo, otras experiencias muestran dinámicas distintas. Una entrevistada expresa que **"Hemos recibido reconocimientos por los trabajos o los proyectos... Pero no es particularmente por mi labor, sino por el trabajo en equipo (EVJBB, 2026)"**. En este caso, el reconocimiento se realiza de manera colectiva, es decir, se refleja un estilo de liderazgo colaborativo, pero puede limitar la visibilización individual dentro de la estructura organizacional. Esta situación se alinea con la idea del techo de cristal, entendidas como limitaciones sutiles que no impiden formalmente el ascenso, pero que influyen en la manera en que el liderazgo femenino es reconocido dentro de los espacios jerárquicos (Lavanya & Rajashankari, 2016).

Además, otra participante menciona que **"Reconocimiento como tal no, pero si nos retroalimentan de los resultados que se han ido dando... digamos que no lo hacen individualmente, si se cumple o no se cumplió (EMLBP, 2026)"**. Esto evidencia una cultura organizacional centrada exclusivamente en el cumplimiento de metas, donde la valoración individual no es importante. Aunque no se identifica una discriminación explícita, la ausencia de reconocimiento formal puede generar una percepción de desvalorización profesional, influyendo negativamente en la motivación y el sentido de pertenencia dentro de la empresa.

Por otro lado, también se reconoce la dimensión simbólica del reconocimiento. Una entrevistada afirma que **"Creo que es importante reconocer el trabajo de las personas ... más allá de que sea monetario"**

... es muy bueno saber que la compañía está viendo este esfuerzo adicional, le llaman milla extra ... es como una afirmación de que estoy en un lugar correcto donde pueden ver y reconocerlo (EPMCS, 2026)". Este discurso demuestra que el reconocimiento no se limita a lo económico, sino que también contribuye a la construcción de identidad profesional y al fortalecimiento del sentido de pertenencia. La validación institucional, funciona como un apoyo emocional que favorece la permanencia en cargos directivos.

La **credibilidad profesional** incide directamente en el nivel de confianza otorgado por superiores y equipos de trabajo. A partir de las entrevistadas, se evidencia que esta credibilidad no siempre es inmediata, sino que en algunos casos debe construirse y sostenerse mediante la demostración constante de resultados.

Una de las entrevistadas señala que **"los resultados hablan más que cualquier cosa... con eso siempre me defiendo (EPMCS, 2026)"**. Cuando la entrevistada dice "me defiendo" insinúa que el ejercicio del liderazgo implica validar constantemente su propia capacidad, lo que se puede interpretar como un requerimiento adicional para sostener la legitimidad de su cargo. Esta situación se ve reflejada en lo que propone Lamas (1996), señalando la existencia de la segregación laboral, donde las mujeres muy pocas veces ocupan posiciones de alta gerencia, lo que evidencia condiciones de inequidad, ya que enfrentan dinámicas organizacionales donde sus habilidades deben ser siempre probadas. En este sentido, la credibilidad no se asume como un atributo automático del cargo, sino como una construcción ligada al desempeño.

Por otra parte, otra entrevistada manifiesta que ha logrado **"me han ayudado a ganarme el respeto de las personas... Cuando he estado en entornos en los que sí se ha dado tal vez algún tema de sesgos por diversidad de género... usualmente yo he tomado una postura de no ser partícipe... y eso me ha ayudado... pues ganarme el respeto de líderes, de vicepresidentes, de personas del entorno (EMLBP, 2026)"**. Esto evidencia que la credibilidad también se establece en situaciones donde persisten prejuicios asociados al género. En base a esto se puede interpretar

que las barreras invisibles influyen en la manera en que se percibe y se reconoce el liderazgo femenino. La estrategia adoptada por la entrevistada “mantener una postura neutral y ética y no participar en dinámicas discriminatorias” refleja una forma constante de buscar validación dentro de entornos potencialmente prejuiciosos y discriminatorios.

Si se compara las experiencias laborales, una participante menciona que en una empresa anterior la participación femenina en la toma de decisiones era limitada, mientras que en la organización actual el género no representa un factor diferenciador **“No veo que eso sea un factor que influye. Te podría decir que en la empresa, en la constructora, tal vez sí... casi pues que no había participación femenina y en las decisiones tampoco, pero en la empresa que estoy actualmente sí es indistinto el género (EMLBP, 2026)”**.

Esta comparación permite comprender como la credibilidad de una persona no depende únicamente de las aptitudes individuales, sino incluso de los factores externos, como el contexto organizacional. En base a esto, desde la teoría de género plantea que el género influye en los individuos, así como también en las instituciones y practicas sociales. De tal manera que, Lagarde (1996) desde la teoría de género plantea que el género influye en los individuos, así como también en las instituciones y practicas sociales. De tal manera que, la cultura organizacional puede favorecer o restringir el reconocimiento del rol de autoridad de la mujer.

Permanecer en cargos directivos no solo se trata de ocupar una posición formal de autoridad, sino demostrar legitimidad y confianza dentro de los entornos que tradicionalmente han sido asociados al liderazgo masculino. En este sentido, la credibilidad se transforma en una implicación profesional que está presente en todos los aspectos y actividades para ejercer autoridad, lo que se convierte en retos diarios que debe enfrentar el liderazgo femenino en el sector privado, especialmente en el entorno financiero.

Las **oportunidades para ejercer liderazgo** es un elemento importante en la carrera profesional, ya que influyen en su capacidad para asumir responsabilidades estratégicas y consolidar su posicionamiento dentro de la organización.

Una de las entrevistadas señala **“nos ofrecen todas las herramientas que se puede imaginar. O sea, tienes toda la mano, todo lo que tú necesites. Cursos... talleres, o sea, talleres presenciales, talleres online, de asignación de aprendizaje (EPMCS, 2026)”**. Este acceso a recursos evidencia una cultura que fomenta la capacitación y la formación constante como aspectos fundamentales para asumir las responsabilidades en una posición de liderazgo. Según la teoría del empoderamiento, el fortalecer las habilidades es un elemento del proceso mediante el cual las mujeres potencian su capacidad de toma de decisiones e incrementa su participación en espacios de poder. La formación amplía tanto los conocimientos técnicos, como las aptitudes profesionales (Kabeer, 1999).

Otra entrevistada describe **“lo que he podido ver es que los retos son más fuertes... Manejo directamente a jefes de servicios... hasta mentoría que tenemos que hacer con ellos para que obtengan este cambio o hagan este cambio que espera el banco de una manera muy positiva (EHRBGR, 2026)”**. En este relato se puede percibir una oportunidad relevante en la toma de decisiones estratégicas y en la innovación organizacional. El aumento de responsabilidades demuestra confianza institucional y refleja que el ejercicio del liderazgo se consolida cuando existe una capacidad real para desarrollar las funciones.

Aun así, acceder a estas oportunidades también implica condiciones específicas. La misma entrevistada manifiesta **“una de las condiciones de esta promoción fue estar disponible para viajes dentro de mi regional (EHRBGR, 2026)”**. Este requerimiento dispone que el liderazgo en niveles de alta dirección demanda mucha disponibilidad y una movilidad constante o inclusive que sea permanente. Pese a que no se establece una restricción explícita por razón de género, estas exigencias se desarrollan en un contexto social en el cual se mantienen las desigualdades estructurales vinculadas con

la corresponsabilidad en el cuidado y la distribución de responsabilidades familiares. Esto puede generar dificultades implícitas en la experiencia de liderazgo femenino (CEPAL, 2017).

Implicaciones Sociales

Las implicaciones sociales se entienden como las consecuencias, previstas o no, que un fenómeno genera sobre las relaciones sociales, las estructuras y las oportunidades de los individuos (Merton, 1968).

A partir de los testimonios, se observa que la **percepción social sobre el liderazgo femenino** no siempre se manifiesta de forma directa, sino que se desarrolla a través de estereotipos y juicios que pueden incidir en la evaluación del desempeño.

Una de las entrevistadas señala **“Puede ser que sí haya esas diferencias, claro, en el momento que se juzga, sí puede haber.... pero yo no creo que sea porque es hombre o porque es mujer. Sí se nota que yo creo que más tiene que ver con las relaciones interpersonales. En el sentido más que se juzga el liderazgo, se pone en duda el liderazgo, pero por razones más, por las relaciones, que por la parte técnica (EVJBB, 2026)”**. Es decir, el liderazgo femenino puede ser puesto en duda, aunque no se reconozca abiertamente una causa de género. La ausencia de una discriminación explícita no implica que no existan construcciones culturales que influyan en la forma en que se evalúa el poder que ejercen las mujeres, sino que efectivamente persisten estas percepciones sociales implícitas de cómo debe ser el liderazgo femenino.

En otras experiencias, se identifican diferencias más marcadas. Una entrevistada expresa **“había un 80% de hombres en puestos de de funcionarios, un 20% de mujeres... se veía marcado esta diferencia porque era percibido que el hombre era más rápido, más resolutivo, se complicaba menos. Tenemos pues la percepción de que las mujeres nos complicamos más. Entonces eso hacía que, que haya menos mujeres en ese tipo de posiciones (EMLBP, 2026)”**. Este testimonio muestra cómo los

estereotipos asociados a la eficiencia y la toma de decisiones continúan vinculándose a lo masculino, lo que incide en la menor presencia de mujeres en ciertos cargos.

Asimismo, se menciona que **“Sí, seguramente dependiendo de la industria, eso puede generar limitaciones. Hay empresas... que promueven mucho la igualdad de género... En el campo minero, pues vemos construcción, minería, todos esos campos que son más diseñados para hombres. Pero hoy en día tú ves ingenieras, mujeres estudiando que no necesariamente puede que tengan la oportunidad porque se perciben que somos un poco más débiles. Hay trabajos de fuerza que definitivamente el hombre lo va a hacer, porque por genética es más fuerte que la mujer. Pero aún así he visto mujeres soldadoras, mujeres obreras que han hecho su trabajo de manera excepcional y que tal vez al inicio fueron percibidas de que no eran capaces de poder hacerlo. Y que ya en el tiempo lo pudieron demostrar (EMLBP, 2026)”**. Aquí se observa la persistencia de creencias que asocian determinadas capacidades físicas y técnicas al género masculino, lo que puede generar limitaciones iniciales para las mujeres, y aunque posteriormente puedan llegar a cargos directivos u obtener un trabajo que tradicionalmente ha sido relacionado a los hombres, seguirá habiendo estos prejuicios y dudas sobre la forma en que ejercen sus funciones.

En contraste, otra entrevistada manifiesta **“El fin es lograr llegar a la excelencia y en ese grupo ahí no importa si eres mujer o hombre pero... el número de personas contratadas tenemos un gran porcentaje de mujeres. Esas son las que mayormente van a poder tener crecimiento acá. Sin desmerecer obviamente la parte del hombre que también hace su esfuerzo pero... Subgerentes todas son mujeres. La gerente, mujer. No hay un hombre que haga ese cargo aquí. Antes sí existía pero ahorita están empoderadas totalmente las mujeres (EHRBGR, 2026)”**. Este relato evidencia que existen organizaciones donde el liderazgo femenino ha logrado consolidarse y ocupar posiciones estratégicas, reflejando transformaciones en la distribución del poder.

Desde lo planteado por Lamas (1996) las diferencias en la valoración del liderazgo no se originan en capacidades naturales, sino en construcciones sociales que asignan significados distintos a lo femenino y lo masculino. En este sentido, las percepciones sociales identificadas en los testimonios muestran cómo el liderazgo femenino puede ser simultáneamente cuestionado, estereotipado o reconocido, dependiendo del contexto organizacional y de los imaginarios culturales predominantes.

La **influencia de la igualdad de género en el entorno empresarial** influye en los procesos de selección, en el acceso a oportunidades y en la asignación de puestos de dirección.

Una de las entrevistadas señala que en su lugar de trabajo **“de los cargos gerenciales... un 60% mujeres... si está considerando aquí la inclusión y la igualdad de género... cada año hace el banco campañas... (EHRBGR, 2026)”**. Esto evidencia que hay esfuerzos por parte de las organizaciones para promover la equidad e incrementar la participación femenina en posiciones estratégicas. Incluso, se señala que gran parte de la alta dirección los cargos son representados por mujeres, esto deja de manifiesto las transformaciones en la estructura jerárquica tradicional.

Además, se expresa que **“todo depende un poco de quien lidera... cada vez pues la mujer se va posicionando y va alcanzando, pues estos puestos jerárquicos donde antes predominaban el hombre (EVJBB, 2026)”**. Este relato alude que la igualdad de género y el liderazgo femenino no solo está condicionado a políticas y acciones formales, sino también influye la perspectiva y la voluntad de quienes ocupan cargos de poder dentro de la empresa. La presencia de liderazgos sensibles a la equidad puede influir directamente en la apertura de oportunidades.

Así también surgen contradicciones. Una entrevistada manifiesta que, aunque el proceso de selección es abierto, la gerente de la empresa si tiene preferencias **“su preferencia siempre va a ser... trabajar con hombres... en posiciones ya finales de directivos (EMLBP, 2026)”**. Ella misma también menciona que **“todo va a depender mucho del perfil... tal vez en ciertas posiciones... sería mejor un hombre... (EMLBP, 2026)”**. Estos

argumentos evidencian que, pese a la igualdad formal, persisten estereotipos invisibles que asocian determinadas responsabilidades o niveles jerárquicos con el género masculino.

Aunque las organizaciones promuevan procesos inclusivos, las percepciones sobre quién “encaja mejor” en posiciones estratégicas continúan influyendo en la toma de decisiones. Respecto a la Agenda Nacional para la Igualdad de Género 2021-2025, uno de los principales desafíos en el contexto laboral, es garantizar el acceso formal de las mujeres en espacios de dirección y la participación efectiva en las decisiones estratégicas de la organización (Consejo Nacional para la Igualdad de Género, 2021). Esto manifiesta que existe un marco normativo que promueve igualdad, no obstante, continúan habiendo criterios informales que generan preferencias de género en algunos espacios de poder.

La **responsabilidad social empresarial** emerge como un aspecto esencial en la forma en que las organizaciones abordan la igualdad de género y la inclusión dentro de su estructura interna.

Una de las entrevistadas señala **“Te menciona la política de no discriminar... tenemos código de ética, reglamento interno... respeto al género... sí se promueve bastante esto como cultura (EHRBGR, 2026)”**. Esto muestra la existencia de mecanismos normativos internos que institucionalizan la igualdad como principio organizacional. Las empresas privadas cumplen con la ejecución de prácticas que garantizan la no discriminación y el acceso equitativo a oportunidades laborales.

No obstante, tal como manifestó previamente la entrevistada EMLBP, pese a la existencia de procesos formales de selección y promoción, continúa habiendo preferencias informales y subjetivas que benefician más a los hombres en cargos estratégicos. Esto demuestra una brecha entre el discurso institucional de igualdad y las acciones concretas y efectivas dentro de la organización.

Por otra parte, se menciona que las empresas **“tienen que irse adaptando a los cambios en las leyes laborales... permiso de lactancia,**

permiso de embarazo... (EVJBB, 2026)". Se puede determinar que hay influencia del marco normativo estatal en la adopción de medidas de protección y equidad. En el contexto ecuatoriano, la Ley Orgánica para Impulsar la Economía Violeta establece lineamientos para reducir brechas y fortalecer la participación femenina en el ámbito laboral, lo que impacta directamente en las políticas internas de las empresas.

Finalmente, otra entrevistada destaca que la empresa en donde trabaja es muy coherente en temas de inclusión, señalando **"Han contratado a una mujer que no tiene manitos... Ha sido imagen de la entidad... incorporación de todas las actividades inclusivas, digamos que hasta los videos de formación hicimos recién una bajada de todo lo que fue la actualización de la ley violeta (EMLBP, 2026)"**. Estas acciones evidencian que la responsabilidad social empresarial no se limita a un discurso formal, sino que puede traducirse en prácticas visibles orientadas a la inclusión plena.

Es decir, se presencia avances normativos y prácticas inclusivas, pero también existen desafíos en la coherencia entre política y práctica. La responsabilidad social no solo impacta en la imagen de la organización sino además en las condiciones reales bajo las cuales las mujeres pueden desarrollarse y mantenerse en cargos directivos.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

A partir del análisis de los resultados, se puede visibilizar las experiencias, desafíos y significados que las mujeres con cargos de liderazgo atribuyen a su trayectoria profesional.

En relación con el **primer objetivo**, se han identificado los significados, las barreras culturales, estructurales y organizacionales que las mujeres directivas en empresas privadas del sector financiero de la ciudad de Guayaquil reconocen en sus entornos laborales. Se evidenció que las mujeres entrevistadas construyen el significado de liderazgo femenino desde una perspectiva orientada a la capacidad de acompañar, desarrollar equipos y asumir corresponsabilidad en los resultados, diferenciándose de los modelos tradicionales de liderazgo que promueve la autoridad y el poder jerárquico.

Asimismo, se identificaron que las mujeres aun enfrentan barreras culturales que son manifestadas en estereotipos de género y expectativas diferenciadas sobre el rol femenino. En cuanto a las barreras organizacionales, se manifiestan en las dinámicas internas informales y criterios subjetivos que influyen en los procesos de promoción y reconocimiento laboral.

Se presentaron barreras estructurales tales como segregación vertical, limitada presencia en espacios de toma de decisiones estratégicas y la ausencia de políticas efectivas con enfoque de género. Estos resultados demuestran la vigencia del fenómeno del techo de cristal en el ámbito laboral privado específicamente en el sector financiero. Asimismo, aunque ha habido un progreso en las normativas en igualdad de género, continúan existiendo impedimentos visibles e invisibles que restringen el desarrollo profesional de las mujeres que ejercen liderazgo.

Por consiguiente, para romper con estos impedimentos implícitos y algunos explícitos que se manifiestan en las organizaciones. En el segundo objetivo las mujeres describen las estrategias profesionales y personales que han realizado para alcanzar sus puestos de liderazgo y participar en la toma de decisiones importantes.

A nivel personal, se identifican estrategias basadas en el fortalecimiento de la gestión emocional, la autoconfianza, la resiliencia, y desarrollo de habilidades. Las participantes construyen procesos de autorregulación y aprendizaje progresivo que les permiten afrontar situaciones difíciles en el entorno laboral, como presión, consolidar su participación en espacios de decisión y validar su desempeño. Incluso, se evidenció una estrategia acerca de la redefinición de la imagen personal, en la que deben equilibrar entre su esencia personal y las exigencias de su rol directivo dentro de las estructuras jerárquicas.

En la parte profesional, manifestaron haber implementado estrategias relacionadas con la construcción de redes de apoyo, la mentoría, el establecimiento de relaciones estratégicas. Además, hicieron uso de la transparencia y visibilidad de sus logros, como mecanismos que les han permitido conocer cómo funcionan las estructuras de poder organizacionales sin perder su integridad profesional.

Por último, en cuanto a las implicaciones personales, profesionales y sociales que conlleva para las mujeres mantenerse en cargos de dirección en las empresas privadas de Guayaquil que corresponde al **tercer objetivo**. Desde el aspecto personal, se ha identificado que las mujeres entrevistadas consideran que el ejercer en una posición de liderazgo, implica un constante equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, en donde a algunas a lo largo de su trayectoria les ha tocado abandonar sus trabajos o rechazar un ascenso. De manera que, llega a ocasionar desgaste emocional, sobrecarga laboral, y tomar decisiones complejas. Esto se manifiesta como desgaste emocional y dolores físicos, que terminan afectando a su salud.

En el ámbito profesional, se corroboró que las mujeres para consolidarse en cargos directivos deben lidiar constantemente con dinámicas de reconocimiento, credibilidad y validación de su desempeño laboral.

En el aspecto social, se reconoció que los estereotipos y percepciones de género continúan influyendo en el ejercicio del liderazgo femenino, sin embargo, está condicionado según el contexto de cada empresa. Se destaca que, a pesar de que las organizaciones cumplen con las normativas legales y desarrollan prácticas inclusivas, en algunas instituciones, se mantienen las preferencias informales en relación al género y a los prejuicios simbólicos que afectan en la apreciación del liderazgo y en las oportunidades para acceder a ciertos cargos, especialmente los directivos.

En conclusión, para las mujeres guayaquileñas trabajadoras del sector financiero, es un reto alcanzar y mantenerse en la alta dirección involucra no solo tener competencias técnicas, sino que es un proceso complicado de resistencia estratégica donde la validación y reconocimiento del desempeño laboral y la gestión del bienestar personal se convierten en aspectos fundamentales para participar en estructuras organizacionales aún está determinado por sesgos basadas en género. En este sentido, las estrategias que implementan las participantes se convierten en acciones para enfrentar y romper estas barreras asociadas al fenómeno del Techo de Cristal.

5.1 RECOMENDACIONES

5.1.1 Políticas Públicas

Se puede recomendar al Estado ecuatoriano, que por medio de las instituciones competentes en materia de trabajo, igualdad de género y desarrollo financiero se formulen y se implementen políticas públicas que se encuentren orientadas a la promoción del liderazgo de las mujeres en las empresas privadas del sector financiero, en la cual se incorpore de forma transversal el enfoque de género y derechos humanos al mercado laboral, considerando que estas políticas prioricen las barreras estructurales y

culturales que tienden a limitar el acceso y la permanencia de las mujeres en los cargos de toma de decisiones, especialmente aquellas asociadas al techo de cristal y la división sexual del trabajo.

Igualmente, se propone que se debe diseñar lineamientos y programas efectivos de corresponsabilidad social del cuidado que incorpore recompensas para las empresas que desarrollen prácticas laborales equitativas, licencias parentales compartidas, servicios de cuidado, horarios flexibles y mecanismos para el equilibrio entre la vida familiar y laboral. Estas acciones buscan disminuir las desigualdades que afectan negativamente a las mujeres y se espera que beneficie al desarrollo profesional en igualdad de oportunidades y condiciones.

5.1.2 Profesionales

Se puede encargar que las trabajadoras(es) sociales desarrollen talleres y socializaciones formativas en sus respectivos contextos organizacionales dirigidos a equipos directivos y mandos medios para cuestionar estereotipos de género asociados a la toma de decisiones y al liderazgo. Incluso, se debería implementar talleres no solo para las mujeres, sino que, para todo el personal sobre la importancia de la distribución equitativa de las tareas de cuidado en la familia, para que no exista esta desigualdad en las responsabilidades familiares.

Asimismo, que se cree un grupo de liderazgo femenino para que funcione como un espacio de mentoría interna, donde las mujeres líderes puedan conversar para compartir sus experiencias y estrategias efectivas que han implementado para mantenerse en sus cargos.

Pero que, de igual manera, haya un programa en donde se motive a las demás trabajadoras a alcanzar estos puestos jerárquicos, en el cual reciban talleres para desarrollar y mejorar sus habilidades blandas y técnicas del liderazgo.

5.1.3 Academia

Se puede sugerir que se integren contenidos sobre el techo de cristal, división sexual del trabajo, liderazgo con enfoque de género y políticas laborales en la malla curricular no solo de Trabajo social, sino otras carreras afines. Además, que se realicen más investigaciones que aborden la participación femenina en espacios directivos, especialmente en sectores tradicionalmente masculinizados como lo es el financiero.

Que se creen programas de mentorías tanto para egresadas como para estudiantes que les permita fortalecer capital social y generar más habilidades técnicas y blandas relacionadas al liderazgo.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrahams, S., Flabbi, L., & Piras, C. (2016). *Female Corporate Leadership in Latin America and the Caribbean Region: Representation and Firm-Level Outcomes* (IDB-WP-655). Inter-American Development Bank. <https://doi.org/10.18235/0011717>
- Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2024-013, Registro Oficial (2024). <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/01/ACUERDO-MINISTERIAL-Nro.-MDT-2024-013-signed.pdf>
- Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2025-006, Registro Oficial (2025). https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2025/01/Acuerdo-Nro.-MDT-2025-006_11zon.pdf
- Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2025-102, Registro Oficial (2025). <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2025/08/Acuerdo-Ministerial-Nro.-MDT-2025-102-signed.pdf>
- Aduna Mondragón, A. P., & Medina Salgado, C. (2021). Las mujeres ejecutivas desde el suelo pegajoso hasta el techo de cristal: En la búsqueda permanente de un horizonte quebradizo. *GénEroos*, 28(30), 305–332.
- Agrela Romero, B., Gutiérrez Casal, C., & Fernández Contreras, T. (2016). Repensar la ética en Trabajo Social desde una perspectiva de género. *Cuadernos de Trabajo Social*, 30(1), 51–64. <https://doi.org/10.5209/CUTS.53959>

Aparicio Izurieta, V. V. (2024). Estudio de discriminación de género en el mercado laboral y sus implicaciones para la equidad salarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria); Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP)*, 9(1), 266–287.

Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 201–206.

Armijos Yambay, M. B., Camino Mogro, S., Pesantes Salazar, A. Ma., & Zambrano Plaza, M. J. (2020). *Policy Report: Perspectiva de género en cargos directivos de las compañías ecuatorianas 2013–2018*. Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros; Universidad Espíritu Santo (UEES) – ESAI Business School; IPSOS. <https://uees.edu.ec/descargas/libros/2020/policy-report-perspectiva-de-genero-en-cargos-directivos-de-las-cias-ecuatorianas-2013-2018.pdf>

Arriagada, I. (2006). Desigualdades, exclusiones y discriminaciones de género en el mercado laboral de América Latina. In G. Herrera (Ed.), *La persistencia de la desigualdad: Género, trabajo y pobreza en América Latina* (1. ed, pp. 21–48). CONAMU; FLACSO Ecuador; Secretaría Técnica del Frente Social.

Banco Mundial. (2024). *Encuesta Empresarial: Perfil de País Ecuador 2024*. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial.

<https://espanol.enterprisesurveys.org/content/dam/enterprisesurveys/documents/country/Ecuador-2024-SPA.pdf>

Bandura, A. (1995). *Auto-eficacia: Cómo afrontamos los cambios de la sociedad actual*.

Basco, A. I., Barral Verna, Á., Monje Silva, A., Barafani, M., Sant Anna Torres, N., & Oueda Cruz, S. (2021). *Una olimpiada desigual: La equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://doi.org/10.18235/0003427>

Butler, J. (2007). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity* (2nd ed). Routledge.

Calderón, C. (2009). Definición de los tipos de estudio. In *Métodos de investigación social*.

Calle García, J. S., Reyes Reyes, D. P., & Delvalle Lucio, G. A. (2025). Efectividad de las políticas públicas inclusivas en la reducción de la desigualdad social en el Ecuador. *Revista Pulso Científico*, 3(3), 873–887. <https://doi.org/10.70577/rps.v3i3.90>

Career Development Institute. (2022). *Definitions: Career development and related roles*. https://www.thecdi.net/CDI/media/Write/Documents/CDI_Definitions_Career_Development_and_Related_Roles_November_2022.pdf?ext=.pdf

Castillo Sanguino, N. (2020). Fenomenología como método de investigación cualitativa: Preguntas desde la práctica investigativa. *Revista*

Latinoamericana de Metodología de La Investigación Social, (20), 7–18.

Chuco Aguilar, V. J. (2020). El fenómeno del techo de cristal y las barreras de acceso a los cargos gerenciales en las organizaciones peruanas. *Newman Business Review*, 6(1), 75–90. <https://doi.org/10.22451/3006.nbr2020.vol6.1.10046>

Código Del Trabajo, 167 Registro Oficial (2005).

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2017). *Estrategia de Montevideo para la implementación de la Agenda Regional de Género en el marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030*. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/a13d08d0-4481-434c-8fe7-2eb4f482c306/content>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). *Conceptos clave de la desigualdad de género*. CEPAL. https://igualdad.cepal.org/sites/default/files/2022-03/GR_g%C3%A9nero_conceptos_es_0.pdf

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2025). *Objetivo de Desarrollo Sostenible 5: Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas*. Naciones Unidas. https://www.cepal.org/sites/default/files/static/files/2500108s_ods5_fin alizing_web.pdf

Consejo Nacional para la Igualdad de Género. (2021). *Agenda Nacional para la Igualdad de Género 2021-2025*.

Constitución de la República del Ecuador, 449 Registro Oficial (2008).
https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/02/Constitucion-de-la-Republica-del-Ecuador_act_ene-2021.pdf

Convenio N.º 111 Sobre La Discriminación (Empleo y Ocupación), Pub. L. No. 111 (1958).

Cunningham, C. (2015). *What did Weber Mean by his View that Sociology Must Start from the Understanding of Individual Action?* 7(1), 1–11.
<https://doi.org/10.5526/esj42>

Dahab, J., Rivadeneira, C., & Minici, A. (2010). El enfoque cognitivo-transaccional del estrés. *Revista de Terapia Cognitivo Conductual*, (18), 1–6.

Espino, A., & De los Santos, D. (2019). *La segregación horizontal de género en los mercados laborales de ocho países de América Latina: Implicancias para las desigualdades de género*. Organización Internacional del Trabajo (OIT); Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/documents/publication/wcms_715930.pdf

- Feria Avila, H., Matilla González, M., & Mantecón Licea, S. (2020). La entrevista y la encuesta: ¿métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(3), 69–79.
- Folgueiras Bertomeu, P. (2016). *La entrevista*. <https://hdl.handle.net/2445/99003>
- Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA). (2023). *Enfoques transformadores de género para lograr la igualdad de género, la salud y los derechos sexuales y reproductivos*. UNFPA. https://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/UF_GTAmaterials_UNFPA_version_ES_04-online.pdf
- Goldich, T. (2022). *The glass floor and the glass wall*. 11(1), 44–48.
- González-Calvo, G., Hernando-Garijo, A., Hortigüela Alcalá, D., & Pérez-Pueyo, Á. (2020). The Perverse Dynamics of University Career: A Narrative Analysis Based on the Personal and Professional Implications. *The Qualitative Report*, 25(8). <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.4253>
- Goren, N. (2017). Desigualdades sociolaborales. Una aproximación a sus marcos interpretativos desde la perspectiva feminista. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*, 1(2), 1–21.
- Guerrero Bejarano, M. A. (2016). La Investigación Cualitativa. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 1–9.

- Hernández Herrera, C. A. (2024). Las mujeres y el acceso al liderazgo. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 15(29). <https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2120>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024a). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiNGUxZjQyMDUtMzg0Zi00MzI0LTk5NWEtY2JiMWUzM2YyYjdlliwidCI6ImYxNThhMmU4LWNhZWMtNDQwNi1iMGFiLWY1ZTI1OWJkYTExMiJ9>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024b). *Registro Estadístico de Empresas 2023: Boletín Técnico* (Nos. 01-2024-REEM). Dirección de Estadísticas Económicas (DECON).
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2025, March 6). *Mujeres en cifras: 38,5 % de los hogares ecuatorianos está encabezado por una mujer*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/mujeres-en-cifras-38-5-de-los-hogares-ecuatorianos-esta-encabezado-por-una-mujer/>
- Jain-Chandra, S., Kochhar, K., Newiak, M., Zeinullayev, T., & Zhuang, L. (2017). Chapter 2. Gender Inequality around the World. In S. Jain-Chandra, *Women, Work, and Economic Growth* (pp. 13–27). International Monetary Fund.
- Jiménez Chaves, V. E. (2020). *Triangulación metodológica cualitativa y cuantitativa*. 14(14), 76–81.

- Jiménez Vargas, P. J. (2017). La desigualdad de género en el mercado laboral. *Revista de Información Laboral*, 6.
- Jorquera Torres, N. (2023). Acceso y ejercicio de cargos directivos en el ámbito universitario: Mujeres, poder y el “techo de cristal.” *Revista Enfoques Educativos*, 20(1), 16–36. <https://doi.org/10.5354/2735-7279.2023.71005>
- Kabeer, N. (1999). Resources, agency, achievements: Reflections on the measurement of women’s empowerment. *Development and Change*, 30(3), 435–464. <https://doi.org/10.1111/1467-7660.00125>
- Lagarde, M. (1996). *Género y feminismo: Desarrollo humano y democracia*. horas y Horas.
- Lamas, M. (1996). *La perspectiva de género*. SES–UNAM. https://www.ses.unam.mx/curso2007/pdf/genero_perspectiva.pdf
- Lavanya, P. K., & Rajashankari, U. (2016). Human resource management – A glass ceiling approach. *Shanlax International Journal of Commerce*, 4(3), 82–88.
- Llivichuzhca Pillco, A. D. R., & López Pérez, R. (2023). Poder y género: Carencias y dilemas. *Andamios, Revista de Investigación Social*, 20(52), 73–102. <https://doi.org/10.29092/uacm.v20i52.999>
- Lupano Perugini, M. L. (2011). *Liderazgo, Género y Prejuicio. Influencia de los estereotipos de género en la efectividad del liderazgo femenino y actitudes hacia las mujeres líderes*. Universidad de Palermo.

- Martínez Gómez, R., Gutiérrez Lillo, S., Bravo Villarroel, K., & Peña Ramírez, C. (2022). Experiencias y estrategias de mujeres en STEM en cargos de liderazgo e híbridos en el sector TI. *360: Revista de Ciencias de La Gestión*, (7). <https://doi.org/10.18800/360gestion.202207.007>
- McLeod, S. (2024). *Axial Coding In Qualitative Research*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.19003.12325>
- Merton, R. K. (1968). Manifest and latent functions. In *Social theory and social structure* (pp. 19–51).
- Meza Dávalos, M. B. (2021). Percepción de barreras culturales en estudiantes de la licenciatura en educación infantil. *EDUCATECONCIENCIA*, 29(33), 31–57. <https://doi.org/10.58299/edu.v29i33.443>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2024). *Ellas en Datos*. Dirección de Estudios Económicos y Comerciales. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2024/11/Ellas-en-Datos-nov2024.pdf>
- Moreno Bayardo, M. G. (1987). *Introducción a la metodología de la investigación educativa II*. Progreso.
- Municipio de Guayaquil. (2024a, November 17). *Aproximadamente 14.200 mujeres aterrizaron sus ideas de negocios y aportan a la economía de Guayaquil*. <https://guayaquil.gob.ec/aproximadamente-mujeres-aterizaron-ideas-negocios-aportan-economia-guayaquil/>
- Municipio de Guayaquil. (2024b, December 14). *Lideresas de Guayaquil participan de la reconstrucción del Tejido Social*.

<https://guayaquil.gob.ec/lideresas-guayaquil-participan-reconstruccion-tejido-social/>

Navarro Obeid, J. E., & Vergara Álvarez, M. L. (2021). Liderazgo femenino: Una aproximación teórica desde la psicología. In L. Reyes-Ruiz, F. Carmona Alvarado, & M. Sánchez Villegas (Eds.), *Aproximaciones epistemológicas y teóricas de las acciones investigativas en el doctorado en Psicología* (pp. 47–68).

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso – Guía de preguntas y respuestas*. Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP). https://webapps.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/events/2015/wib_qa_london_2015_sp.pdf

Peñaherrera Acurio, S. J., & Salgado Molina, G. N. (2024). Techos de cristal y las desigualdades de género en la academia. *Revista Académica Científica*, 5(9), 88–102.

Pila Guzmán, P. V., & Déleg Guazha, N. R. (2023). Segregación laboral de las mujeres profesionales por motivos de género en Ecuador. *Estudios Sociológicos de El Colegio de México*, 41(123), 733–770. <https://doi.org/10.24201/es.2023v41n123.2272>

Piña-Ferrer, L. S. (2023). El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 8(15), 1–3. <https://doi.org/10.35381/r.k.v8i15.2440>

- Prieto Rodríguez, C., & Pérez De Guzmán, E. S. (2013). Desigualdades laborales de género, disponibilidad temporal y normativa social. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (141), 113–132. <https://doi.org/10.54777/cis/reis.141.113>
- Pulido Rivera, M. A. S. (2014). Liderazgo y mujer. *Revista De Educação E Humanidades*, 6, 273–283.
- Quezada Calle, S., Kuschel, K., & Lituma Yascaribay, M. A. (2023). Mujeres en altos cargos gerenciales y sus estrategias de posicionamiento y estabilidad laboral: Implicaciones para organizaciones de América Latina. *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 11(2), 113–130. <https://doi.org/10.26423/rcpi.v11i2.705>
- Quiroga-López, M. K., Poaquiza-Poaquiza, Á. P., & Altamirano-Altamirano, S. J. (2020). Techos de cristal en la docencia femenina universitaria. *Revista Científica y Arbitrada de Ciencias Sociales y Trabajo Social: Tejedora*, 3(7), 19–31.
- Reglamento General a La Ley Orgánica Para Impulsar La Economía Violeta (Decreto Ejecutivo N.º 928), Registro Oficial – Segundo Suplemento N.º 444 (2023). https://lince-saltos.com/wp-content/uploads/2023/12/RO-Reglamento-General-a-la-Ley-Organica-para-Impulsar-la-Economia-Violeta.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Rijpma, A., Carmichael, S., & Selin, D. (2014). Gender inequality since 1820. In J. Baten, M. Mira d’Ercole, M. P. Timmer, & J. L. Van Zanden (Eds.), *How Was Life?: Global Well-being since 1820*. OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264214262-en>

- Rocha Sánchez, T. E., & Cruz del Castillo, C. (2013). *Barreras estructurales y subjetivas en la transición de roles de mujeres mexicanas y su malestar emocional*. 16(1), 123–135.
- Rubin, G. (1986). El tráfico de mujeres: Notas sobre la “economía política” del sexo. *Nueva Antropología*, 8(30), 95–145.
- Sánchez Aliaga, M., & Villarroel Valdes, R. (2018). Significados que las mujeres construyen sobre el trabajo, el poder y el liderazgo, desde sus experiencias de trabajo extradoméstico. *Revista Temas Sociológicos*, (22), 121–149.
- Secretaría General de Comunicación de la Presidencia. (2023, November 21). *La Ley de Economía Violeta cuenta con su reglamento*. <https://www.comunicacion.gob.ec/la-ley-de-economia-violeta-cuenta-con-su-reglamento/>
- Secretaría Nacional de Planificación. (2024). *Plan Nacional de Desarrollo 2025–2029: Ecuador No Se Detiene*.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades). (2015). *Objetivos del Milenio: Balance Ecuador 2014*. Senplades. <https://www.odsecuador.ec/wp-content/uploads/2024/08/Objetivos-del-Milenio-Balance-2014-2.pdf>
- Sequeiros Olivares, K. A., Baque Andrade, L. C., & Lugo Mollinedo, S. M. (2025). Impacto del liderazgo femenino en el sector empresarial: Una revisión sistemática. *Revista de Administración y Economía. PANEL*, 7(1), 15–28.

- Siles, C., & Delgado, G. (2014). *Teoría de género: ¿De qué estamos hablando? 5 claves para el debate*. Unpublished. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30631.19364>
- Stoller, R. J. (1994). *Sex and Gender: The Development of Masculinity and Femininity*. Karnac Books.
- Stromquist, N. (1998). La búsqueda del empoderamiento: En qué puede contribuir el campo de la educación. In M. León de Leal (Ed.), *Poder y empoderamiento de las mujeres* (1. ed., 1. reimpr, pp. 79–95). Tercer Mundo Ed. Univ. de los Andes, Facultad de Ciencias Humanas.
- Ulloa Rodas, T., & Moriel Ruiz, V. (2021). Género, mercado laboral y desigualdades: Guayaquil 2010–2019. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas*, 3(3), 18–48. <https://doi.org/10.53591/fce.v3i3.1615>
- Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG). (2014). *Dominios institucionales de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil*. Vicerrectorado de Investigación y Posgrado. <https://www.ucsg.edu.ec/wp-content/uploads/pdf/sinde/DOMINIOS-LINEAS-DE-INVESTIGACION.pdf>
- Villarroel Jácome, V. E., & Santillán Marroquín, W. E. (2021). La mujer en cargos de dirección empresarial en los diferentes contextos laborales. *AlfaPublicaciones*, 3(2.1), 85–99. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i2.1.51>

World Economic Forum. (2024). *Global Gender Gap Report 2024*. World
Economic Forum.

https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf



**Presidencia
de la República
del Ecuador**



**Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes**



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

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Gómez Guanin Liliana Paulina**, con C.C: # **0932217987** autor/a del trabajo de titulación: **Liderazgo Femenino en Empresas Privadas de Guayaquil en el año 2025. Estudio de mujeres con cargos directivos** previo a la obtención del título de **Licenciatura de Trabajo Social** 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, 17 de febrero de 2026

Liliana Gómez

f. _____

Nombre: **Gómez Guanin Liliana Paulina**

C.C: **0932217987**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Liderazgo Femenino en Empresas Privadas de Guayaquil en el año 2025. Estudio de mujeres con cargos directivos.		
AUTOR(ES)	Gómez Guanin Liliana Paulina		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Mendieta Lucas Lourdes Monserrate		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales y Políticas		
CARRERA:	Carrera de Trabajo Social		
TITULO OBTENIDO:	Licenciatura de Trabajo Social		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	17 de febrero de 2026	No. DE PÁGINAS:	94
ÁREAS TEMÁTICAS:	Género y Derechos humanos, Desigualdad y Participación femenina, Empoderamiento y liderazgo femenino en contextos organizacionales		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Liderazgo femenino, Techo de cristal, Desigualdad de género, Empresas privadas, Trayectoria profesional		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>En este estudio se analizaron las experiencias, desafíos y significados que las mujeres en cargos directivos de empresas privadas de Guayaquil, en el año 2025, atribuyen a su trayectoria profesional y al ejercicio del liderazgo femenino. Para ello, se desarrolló la investigación desde un enfoque cualitativo de tipo exploratoria y de nivel descriptivo. El universo son las mujeres con cargos directivos en empresas privadas de Guayaquil, se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia que tuvo como criterios muestrales a cuatro mujeres que se encuentren laborando en empresas privadas del sector financiero ubicadas en la ciudad de Guayaquil en cargos de liderazgo, jefatura, coordinación o gerencia, que tengan entre 35 y 55 años de edad y que cuenten con un mínimo de tres años de experiencia en el cargo. Para la recolección de la información se implementó como instrumento una entrevista semiestructurada que permitió profundizar en las experiencias, significados y barreras percibidas por las mujeres líderes. En los hallazgos encontrados se evidencian que el liderazgo femenino en empresas privadas de Guayaquil está sujeto a barreras persistentes, significados subjetivos, estrategias profesionales y personales de adaptación y de sostenimiento, como la construcción de redes de apoyo, autoconfianza y resiliencia. Además, para las mujeres alcanzar y mantenerse en posiciones de liderazgo involucra implicaciones personales y sociales relacionadas al equilibrio entre vida familiar y laboral, incluso presencian desafíos organizacionales en donde deben demostrar credibilidad constante de su trabajo.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-989528216	E-mail: lilianagg0703@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Muñoz Sánchez, Christopher Fernando		
	Teléfono: +593-4-2206957 ext. 2206		
	E-mail: christopher.munoz@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):			