



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

**EXPERIENCIAS DE LIDERAZGO FEMENINO EN INSTITUCIONES DE LA REGIÓN
TRES ZONA CENTRO EN ECUADOR**

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional

Línea de Investigación:

Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad
sostenible local y global

Autora:

Francesca Nicole Medina Casanova

Directora:

Eleonor Virginia Pardo Paredes, M.G.

Ambato – Ecuador

Marzo 2023

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**EXPERIENCIAS DE LIDERAZGO FEMENINO EN INSTITUCIONES DE LA REGIÓN
TRES ZONA CENTRO EN ECUADOR**

Línea de Investigación:


Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad
sostenible local y global

Autora:

Francesca Nicole Medina Casanova

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Psic. Ind, Mg.

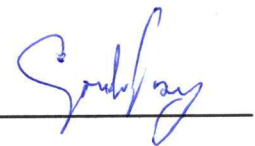
f.



CALIFICADOR

Segundo Gonzalo Pazmay, Lic, M.A.

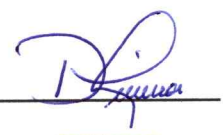
f.



CALIFICADOR

Dayamy Lima Rojas, Lic, Mg.

f.



CALIFICADOR

Varna Hernández Junco, Mg, Ph.D.

f.



DIRECTORA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f.



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Marzo 2023

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y AUTORIZACIÓN

Yo: **FRANCESCA NICOLE MEDIONA CASANOVA**, con **CC. 180545351-9**, autora del trabajo de graduación intitulado: **EXPERIENCIAS DE LIDERAZGO FEMENINO EN INSTITUCIONES DE LA REGIÓN TRES ZONA CENTRO EN ECUADOR**, previo a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 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 graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando a los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través del sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, marzo 2023



Francesca Nicole Medina Casanova

CC. 180545351-9

DEDICATORIA

Quiero dedicar mi proyecto de titulación a mis padres, mi hermano y mi abuelita. Sin su apoyo este camino hubiera sido mucho más difícil. Les doy las gracias por siempre estar para mí aconsejándome y dándome fuerzas para cumplir mis sueños.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios, por haberme caminado conmigo todo este tiempo, porque que el me dio mucha fuerza y sabiduría en cada decisión que tomé en mi vida universitaria.

A mi madre por su apoyo y por siempre estar para mi cuando más le necesitaba, gracias por ser mi guía y por siempre aconsejarme, esto no sería posible sin ti y el amor que me das. En cada meta que cumplo siempre te tengo presente en mi mente.

Quiero agradecer a mi padre, porque a pesar de vivir en otro país, siempre está presente apoyándome en todo lo que necesite, sin ti esto no hubiera sido posible. Gracias por todo el esfuerzo que has hecho por mí, valoro cada segundo que trabajas para poder ayudarme a cumplir mis sueños.

A mi hermano, porque madrugó muchos años para traerme a la universidad. Gracias por todos los consejos, gracias por animarme a seguir con mi tema de titulación, me hiciste sentir segura de que ese era el tema con el que quería terminar este capítulo de mi vida.

A mi abuelita, por su inmenso amor y cariño, por sus consejos y por enseñarme que puedo lograr todo lo que me proponga.

A mi mejor amiga, porque estuvo a mi lado cada noche durante todos estos años, gracias por estar en los momentos mas estresantes y por aconsejarme para que nunca me rinda.

Y, por último, quiero agradecer a dos personas muy especiales con las que empecé mi vida universitaria y hoy ya no están, Mauricio Soria y Jonathan Vasco, por su apoyo y amistad, por guiarme y aconsejarme siempre que lo necesité.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo analizar las principales experiencias del liderazgo femenino en las instituciones de la Región Tres de la Zona Centro en Ecuador. Se desarrolló bajo la metodología cualitativa, con un diseño fenomenológico. La recolección de la información, se realizó por medio de la aplicación de guía de entrevista estructurada, de forma virtual gracias al programa Microsoft Teams; además, para el análisis de los discursos se utilizó el programa Atlas. Ti. La población se conformó por mujeres que lideran o han liderado en alguna institución; para hallar la población de estudio, se utilizó un muestreo por conveniencia como primera fase y para la segunda fase un muestreo en bola de nieve, la cual, permitió conseguir a mujeres que cumplían con lo requerido en la investigación. Los principales resultados demostraron que, las lideresas pasaron por experiencias en su mayoría complicadas al momento de llevar la posta en una institución: desigualdad, Sesgo por estereotipos, Machismo persistente en la actualidad, Favoritismo para los hombres en la elección del ascenso a cargos de dirección, considerados como aspectos causantes de las escasas oportunidades para las mujeres en el mundo laboral; además, se evidenció que la conciliación trabajo/familia fue compleja en su consecución, de sobremanera para las madres por las exigencias de sus cargos como lideresas, lo que hace que, su camino en estos mandos sea mucho más complicado que para un hombre, obligándoles a generar mecanismos para superar los obstáculos, pero con un desgaste personal a su costo.

Palabras claves: Liderazgo, experiencias, obstáculos, maternidad, desigualdad, estereotipos.

ABSTRACT

The objective of this analysis is to test the main experiences of female leadership in the institutions of Region Three of the Central Zone in Ecuador. It was developed under the qualitative methodology, with a phenomenological design. The information was collected online through the structured interview guide application, via Microsoft Teams; In addition, the Atlas TI program was used for the analysis of the speeches. The population was made up of women who lead or have led in an institution; To find the study population, convenience sampling was used as the first phase and snowball sampling was used for the second phase, which appropriately filtered the women who met the requirements of the investigation. The main results showed that the women leaders went through mostly complicated experiences at the time of taking office in an institution: inequality, bias due to stereotypes, persistent sexism, favoritism for men in the election of promotion to management positions, are aspects considered to cause the few opportunities that women have in the labour market; in addition, it was evidenced that a balance between work and family was complex to achieve, especially for mothers, due to the demands of their positions as leaders, which makes their path in these commands much more complicated than for a man, forcing them to generate mechanisms to overcome obstacles, which takes a toll at a personal level.

Keywords: Leadership, experiences, obstacles, maternity, inequality, stereotypes.

ÍNDICE GENERAL

PREELIMINARES	
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA	1
1.1. Liderazgo y género	1
1.2. Fenómenos y obstáculos para el acceso a cargos de dirección	3
1.3. Liderazgo femenino en las organizaciones	10
1.4. Comparación estadística de las mujeres ejecutivas 2019 vs 2020	12
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO	1
2.1. Tipo de investigación	1
2.2. Instrumento	3
2.3. Población y muestra.....	19
2.4. Caracterización de la población	21
CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
3.1. Resultados	25
3.2. Discusión de los resultados.....	45
CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	36
BIBLIOGRAFÍA	36
ANEXOS	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Edad	23
Tabla 2. Escolaridad.....	24

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Operacionalización de la variable Experiencias del liderazgo femenino... 18	18
Cuadro 2. Códigos y familias de códigos 26	26
Cuadro 3. Códigos que no se encuentran en las redes semánticas 27	27

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Posición de mujeres en las organizaciones	13
Gráfico 2. Principales áreas en las que se concentran las ejecutivas	14
Gráfico 3. ¿Cuántas son madres?.....	15
Gráfico 4. Políticas de flexibilidad para madres ejecutivas.....	16
Gráfico 5. Red semántica de conciliación trabajo/familia	29
Gráfico 6. Red semántica cultura machista	37
Gráfico 7. Red semántica distribución del poder	39
Gráfico 8. Red semántica de cambio generacional	40
Gráfico 9. Red semántica estilo de liderazgo femenino	42
Gráfico 10. Red semántica estilo de liderazgo masculino	43
Gráfico 11. Red semántica barreras de género en el liderazgo femenino	44

INTRODUCCIÓN

En instituciones de la Zona 3 de la región centro en Ecuador, existen mujeres que, en la actualidad, se encuentran en cargos de dirección altas o lo han hecho con anterioridad, aquellas, que han tenido que vivir experiencias que no son del todo positivas a la hora de liderar en una institución. Esto, se da debido a las barreras que se presentan al momento de escalar a puestos de responsabilidad altas. INSEAD junto con el grupo Adecco y TATA, calificaron a diferentes países la medida en la, que las empresas proporcionan a las mujeres las mismas oportunidades que los hombres para ascender a cargos de liderazgo; Ecuador obtuvo un resultado de 3,81/7, ocupa el puesto 102 de 125 países (INSEAD; The Adecco y Tata Communications, 2019 como se citó en García, 2019).

Se tiene en claro, que la participación de las mujeres en el mundo laboral es de suma importancia, no solo para que una organización crezca y genere buenos resultados, sino, también, para mejorar la economía de un país, no obstante, la diferencia que existe entre hombres y mujeres es notoria. Márquez (2021) afirma que:

Los hombres y mujeres continúan teniendo una diferenciación en la forma en que las mujeres pueden tener acceso a puestos directivos, a pesar de los esfuerzos que han hecho para poder tener acceso a esos puestos donde puedan ejercer el liderazgo dentro de las organizaciones.
(p. 70)

En otras palabras, las mujeres han tenido que afrontar un sinnúmero de barreras, como el Techo de Cristal, Laberinto de Cristal, estereotipos de género, entre otras; para que hoy en día exista cierta igualdad. Incluso, las mujeres que se encuentran en este momento en cargos de dirección altas, tuvieron que superar estos limitantes, algo que no todas lo han logrado.

A pesar del gran avance que existe en la sociedad, alrededor del mundo, solo el 21,7% de las instituciones brindan a las mujeres la oportunidad de alcanzar cargos de

dirección (OIT, 2019, como se citó en Villarroel, P, 2021). Esto quiere decir, que existe una pérdida de recursos, puesto que, las mujeres son una herramienta fundamental y lograrían grandes cambios desde la dirección. Sin embargo, se evidencia que el trabajo de las mujeres está dirigido a cargos más operativos, aunque, muestren habilidades aptas para cargos con mucha más responsabilidad.

La desigualdad entre el liderazgo masculino y femenino, es notoria en cualquier ámbito laboral, incluso en instituciones educativas. A nivel internacional, la participación de las mujeres en cargos de dirección en centros educativos secundarios es solo del 44% en los países de la OCDE, al igual que en España, donde las mujeres ocupan el 44,7% de los cargos directivos. Estos datos muestran, que las mujeres tienen un porcentaje menor que los hombres en dichos cargos (Moreno, 2018). Es evidente, que la desigualdad en la representación de mujeres a cargos directivos, se puede presentar en cualquier ámbito profesional al que deseen acceder.

En instituciones de la Zona 3 de la región centro en Ecuador, las mujeres han vivido una amplia variedad de situaciones que han impactado sus carreras profesionales de múltiples maneras, lo que ha influido en las trayectorias de muchas líderes femeninas. El machismo y los estereotipos de género, entre otros factores, han obligado a las mujeres a esforzarse el doble para poder alcanzar sus objetivos profesionales. Esta realidad, se convierte en un problema que debe ser expuesto a toda la sociedad, puesto que, la desigualdad entre hombres y mujeres en el mundo laboral es un hecho que afecta no solo a las instituciones sino también a todo un país.

A partir de lo mencionado, esta investigación pretende responder ¿Cuáles son las experiencias por las que han tenido que pasar las lideresas? ¿Cuáles fueron las barreras que se presentaron? Y ¿Cómo lograron superar cada barrera para poder llegar al puesto en el que se encuentran actualmente? Con el fin de comprender más a fondo las experiencias por las que pasan las mujeres en cargos de dirección alta.

Objetivo general

- Analizar las principales experiencias del liderazgo femenino en las instituciones de la Zona 3 de la región centro en Ecuador.

Tareas de investigación

1. Argumentación teóricamente sobre las experiencias del liderazgo femenino.
2. Construcción del instrumento de guía de entrevista luego de la operacionalización de las variables.
3. Identificación de las experiencias percibidas, mediante entrevistas a mujeres líderes que ocupan cargos de mando alto en diferentes instituciones de la Zona 3 de la región centro en Ecuador.
4. Verificación de la existencia de barreras que se presentan en el liderazgo femenino y como lograron superarlas.

Justificación

La presente investigación es de interés, puesto que, el liderazgo femenino es de gran apoyo dentro de las organizaciones y de la sociedad para generar cambios, potenciar la diversidad y fomentar la igualdad; no obstante, las mujeres han tenido que lidiar con muchos obstáculos, los cuales, le han afectado negativamente a su carrera profesional y, por consiguiente, a alcanzar cargos de dirección alta, no así para los hombres: es un camino con menos trabas; además, es un tema original, puesto que, los estudios en el área de género son escasos y, sobre todo, no hay procesos que respalden la gestión que tienen las mujeres con respecto al liderazgo.

Es por esto que, es importante hablar de la desigualdad de género en el ámbito laboral, y sobre las escasas oportunidades a las que las mujeres se enfrentan día a día. Por otro lado, el tema de investigación tiene una relación muy estrecha entre la parte teórica y práctica, lo cual, permite evidenciar la existencia del problema en la sociedad. Es una temática factible, porque hay apertura por parte de las mujeres para que se realice la aplicación instrumental y de esta manera, recoger los resultados necesarios sobre la investigación. El beneficio que esta investigación pretender dar a las mujeres es: visibilizar el problema social al que se encuentran expuestas las mujeres y a partir de esto, generar un pensamiento de inclusión en el que hombres y mujeres sean vistos como iguales, no solo en el mundo laboral, sino en otros aspectos.

En relación con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Creación de Oportunidades 2021 – 2025 (SENPLADES, 2021), el proyecto de investigación se enfoca con el Eje Económico, específicamente con el objetivo 1: Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales; de igual manera, se enfoca con el Eje Social, dentro del cual se relaciona con el objetivo 5: Proteger a las familias, garantizar sus derechos y servicios, erradicar la pobreza y promover la inclusión social y con el objetivo 7: Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles.

Finalmente está en relación con la agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible pues el proyecto se vincula con el objetivo 8: Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, y el objetivo 16: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles (PNUD, 2015).

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Liderazgo y género

El liderazgo es un término ampliamente estudiado a lo largo de los años, puesto que, es una competencia fundamental, que permite a un individuo guiar a otras personas hacia una meta en común. El liderazgo es el proceso de influir, guiar o dirigir a los miembros del grupo hacia la consecución de metas y objetivos organizacionales (Gómez como se citó en Velásquez, 2020). En consecuencia, es la facultad que posee una persona para influir a los demás, y, de esta manera, conseguir resultados favorables para la organización.

En otras palabras, el liderazgo se define como un proceso mediante, el cual, un individuo dirige a un grupo de colaboradores, con la meta de generar motivación y compromiso en ellos, para lograr el cumplimiento de un objetivo en común. Según Chiavenato (2007), piensa que “el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, que está a cargo a través del proceso de la comunicación humana para la obtención de uno o diversos objetivos (como se citó en Torres, 2019, p.8). Por lo tanto, el estilo de liderazgo que se maneje en una organización, es una herramienta fundamental, de la cual, depende el desempeño de los trabajadores, y, por lo tanto, los resultados de la organización.

El líder es el encargado de guiar e influir; también, es el que debe desarrollar una visión de futuro para anticipar las posibles barreras que pueden presentarse en el camino hacia el cumplimiento de los objetivos (Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., y Sotomayor Pereira, G., 2017). Por consiguiente, el papel que cumple el líder es primordial para prevenir problemas que se presentarían y de esta manera, mantener a su equipo preparado para resolver cualquier situación que obstaculice la realización de las actividades. Es importante mencionar, que el líder no solo debe tener habilidades técnicas, sino también, emocionales y sociales que le permitan guiar de manera correcta a su equipo.

En síntesis, las funciones del líder son las protagonistas y las que ayudan a que una organización experimente cambios significativos y positivos. Cada líder es diferente, lo que genera diversidad y riqueza en las instituciones. Esta diversidad, se da por los diferentes estilos de liderazgo, la personalidad del líder y de otros aspectos muy importantes, como el género, que se profundizan en esta investigación.

Con el fin de abordar de manera integral el liderazgo en las instituciones, es fundamental considerar un factor importante que influye en las dinámicas de equipo: el género, puesto que, su concepto es de mucha importancia para el entendimiento del mismo. Ahora bien, según varios estudios el género, es una construcción social, por lo que, la sociedad inconscientemente asigna roles tanto a hombres como a mujeres. Según Castro y Espinoza (2020) afirma que:

Podemos entender al género como actividades que son designadas de acuerdo al sexo y que dichas actividades van regidas a la cultura de los seres humanos, generando ideologías en torno al hombre y la mujer que son perennes en la sociedad. (p.3)

Los roles que, se le han otorgado tanto a hombres y a mujeres son una ideología que desaparece lentamente. A pesar de ello, todavía existe discriminación, y, se mantienen ciertos estereotipos que afectan directamente a la mujer al momento de querer alcanzar cargos de dirección altos.

El liderazgo y el género han sido un tema de mucha controversia en los últimos años, puesto que, en varios estudios, se ha demostrado que las mujeres no tienen las mismas posibilidades que los hombres, para ocupar cargos de dirección alta. Según Castro y Espinoza (2020) afirma que:

El liderazgo y su relación con el género ha despertado mucho interés en las últimas décadas, se han estudiado conceptos con diferentes perspectivas indicando las barreras, sobre todo, en cuanto a las mujeres que ocupan cargos de alto rango, ya que se les dificulta su acceso a estos puestos de trabajo y la permanencia en los mismos. (p.3)

En diversas sociedades, existe la asociación entre los rasgos masculinos y las características de un buen líder. Estas creencias y percepciones, tiende a considerar al liderazgo femenino como un liderazgo menos fuerte y más emotivo en comparación con el del hombre, lo que, genera limitaciones para las mujeres y su promoción. La influencia del género en el liderazgo, toma un papel muy importante, y, se interpone ante la igualdad de oportunidades y crea falta de reconocimiento hacia el liderazgo femenino.

Históricamente, las mujeres han tenido que pasar por muchas situaciones, en donde, se han visto afectadas de manera negativa, en el transcurso de los años esto cambió significativamente, no obstante, aún no es suficiente, los estudios realizados muestran que las mujeres tienen menor acceso a cargos de dirección; la brecha salarial a comparación con la de los hombres es menor, entre otras situaciones, que, muestran que las mujeres aún siguen en desigualdad con los hombres.

1.2. Fenómenos y obstáculos para el acceso a cargos de dirección

Existen ciertos fenómenos vinculados a los roles de la mujer en cargos directivos. Como se mostró, anteriormente, la presencia femenina en estas posiciones, es inferior a la masculina, puesto que, conforme avanza la estructura jerárquica de la organización, las posiciones de poder están representadas mayormente por varones. Es por esto, que es de suma importancia estudiar lo que sucede detrás de este acontecimiento; los cuales, son una serie de fenómenos explicados por varias investigaciones, que hacen relación al porqué de la falta de mujeres en cargos de responsabilidad alta y a las experiencias que se enfrentan.

Techo de cristal

Es un fenómeno, que hace referencia a obstáculos que no le permiten a la mujer crecer profesionalmente, en otras palabras, son limitantes basados en prejuicios, lo cual, impide que la mujer no pueda tener acceso a cargos de nivel alto (Velasco y Fernández,

2015, como se citó en Arroyos, 2020). Así pues, el Techo de Cristal, consiste en una barrera invisible que pone un alto a las mujeres que quieren alcanzar a cargos de responsabilidad alta.

Las causas por, las cuales, el Techo de Cristal existen son varias; van desde las creencias e ideologías que, se han implantado en la cultura, e incluso, hasta en la misma estructura organizacional. Sea cual sea las causas por las que existe este fenómeno, genera consecuencias negativas para el avance profesional de las mujeres en las organizaciones, por lo que, se crea desigualdad entre hombres y mujeres en el mundo laboral (Arroyos, 2020).

Laberinto de cristal

El Techo de Cristal, es un limitante invisible, que no permite que las mujeres sean promocionadas en instituciones, no obstante, varios autores aseguran que el Techo de Cristal, es un fenómeno que hoy en día es obsoleto, puesto que, varias mujeres se encuentran en cargos de dirección altas; además, se debe mencionar que el Techo de Cristal no abarca a todos los obstáculos cambiantes y complicados al que las mujeres, se enfrentan hoy en día (Eagly y Carli, como se citó en Arroyos, 2020). Por lo tanto, las mujeres no tienen denegado en su totalidad a alcanzar mandos altos en una empresa. Es por esto, que el Laberinto de Cristal, se ha convertido en el término correcto para referirse a la desigualdad de oportunidades que existen entre hombres y mujeres. Según Arroyos (2020) afirma que:

Hay que resaltar que, a diferencia de la ruta relativamente recta de los hombres, las mujeres tienen que sortear una mayor cantidad de obstáculos para alcanzar los puestos de poder. Este hecho se puede constatar con los datos que muestran ascensos y promociones mucho más lentas para las mujeres que para los hombres, a pesar de que su formación y experiencia laboral sean parecidas. (p. 10)

Esto quiere decir, que el nivel de escolaridad y la experiencia laboral que las mujeres

que pretenden escalar a puesto de dirección, son poco relevantes al momento de escoger quien es el próximo colaborador, que ocupe un puesto de responsabilidad alta, y, en el caso de ser mujer quien tomen la batuta, es muy probable que ya hayan pasado un camino largo y difícil. En resumen, este fenómeno, es la metáfora perfecta para reflejar las dificultades que las mujeres presentan a lo largo de su trayectoria profesional, lo cual, hace que el proceso de crecimiento sea mucho más lento en comparación con la de los hombres. Claramente una desventaja para el colectivo femenino.

Precipicio de cristal

El Precipicio de Cristal, se trata sobre las mujeres que han podido cruzar el Laberinto de Cristal, y, que ya se encuentran en cargos de dirección altas, no obstante, este fenómeno hace referencia a, que existe una gran probabilidad de fracasar. Según Arroyos (2020), “el colectivo femenino accede a altos cargos directivos, pero lo hace, en gran medida, en situaciones de crisis” (p.10). Por lo tanto, en las mujeres recae el peso de todos los problemas por los que atraviesa la empresa, y, que anteriormente fue liderada por un hombre.

Este fenómeno, hace referencia al accenso de las mujeres a cargos de dirección, cuando la empresa presenta resultados negativos. Esto, se fundamenta bajo los estudios que realizaron empresas británicas, en donde pretendían comprender si las mujeres lograban escalar a cargos de dirección altas, cuando las empresas pasaban por una crisis; las mujeres fueron promocionadas porque creían que sus cualidades estereotipadas lograrían que la empresa mejore las cuestiones socio-emocionales (Ryan y Hslam, 2005, como se citó en Larrieta, Velasco y Fernández, 2015). Por lo que, no se da una promoción justa, y; además, las mujeres tienden a fracasar cuando ocupan cargos de responsabilidad alta debido a, que la empresa las elige para ascender en el momento más crítico.

Suelo pegajoso

Se habla del Suelo Pegajoso cuando, se hace referencia a todas las situaciones que hacen que las mujeres, se encuentren sujetas al inferior de la pirámide económica y no logren tener un crecimiento progresivo. Según Arroyos (2020) “Hay que destacar que está causado, en gran medida, por la mayor proporción de responsabilidades familiares que deben asumir las mujeres en comparación con los hombres” (p.12). Estas circunstancias, han hecho que las oportunidades para las mujeres se vean limitadas, puesto que, el tiempo que utilizarían para buscar su crecimiento profesional, está ocupado en otros roles designados para las mujeres.

En resumen, el Suelo Pegajoso estanca a las mujeres a permanecer en los niveles bajos de la jerarquía en las organizaciones, por lo que, se refleja una vez más, resultados desfavorables para las mujeres, puesto que, ascienden con menor facilidad. Por esto, la carrera profesional para la mujer, se retrasa y pierde velocidad, lo que hace que las probabilidades de llegar a cargos de dirección alta sean pocas (Franco, 2018, como se citó en Arroyos, 2020). Por lo tanto, este fenómeno, al igual que los otros, impide el crecimiento femenino en el mundo laboral.

Al igual que los fenómenos, existen un sin número de barreras, que limitan a las mujeres a escalar a cargos directivos en las organizaciones; la falta de mujeres en cargos directivos es una realidad, y es por eso, que estos temas se tratarán más a fondo, para dar a conocer la problemática, y, a partir de esto buscar un cambio que genere igualdad entre hombres y mujeres al momento de realizar promociones dentro de las empresas.

Hoy en día, se observa como las mujeres se empoderan y logran conseguir cargos de dirección alta, no obstante, aún existe desigualdad de oportunidades entre hombres y mujeres. Según Márquez (2021) afirma que, “los hombres y mujeres continúan teniendo una diferenciación en la forma en que las mujeres pueden tener acceso a

cargos directivos, a pesar de los esfuerzos que han hecho” (p.73). Por lo que, aún existen varios factores que obstaculizan a las mujeres a estar en cargos de dirección y las que lo han logrado han presenciado varios limitantes y fenómenos.

Varios autores, muestran que existen barreras internas y externas a la mujer, las cuales, forman parte de las causas de la desigualdad de género en el ámbito laboral. A continuación, se habla acerca de las diferentes barreras por las cuales, las líderes han tenido que experimentar para poder llegar al lugar en donde se encuentran. Los obstáculos que se mencionarán son: Estereotipos de género y la discriminación, los roles y la distribución desigual de responsabilidades entre hombres y mujeres, los sistemas sesgados de evaluación y medición y la falta de modelos de referencia de mujeres (Larrieta, Velasco y Fernández, 2015).

Uno de los principales obstáculos son los estereotipos de género, los cuales, se han encargado de atribuirle tanto a hombres como a mujeres ciertas características, las cuales, han permanecido en la sociedad, y, que han sido motivo principal de la desigualdad. Según Arroyos (2020) “Estos estereotipos constituyen herramientas socioculturales sobre las que se asientan numerosas normas de funcionamiento y sirven de referente para estructurar la identidad de las personas” (p.12). De este modo, las creencias que tiene la sociedad acerca de los roles de género masculino y femenino, tienen un impacto significativo en el estilo de liderazgo femenino.

Estos estereotipos, han puesto a la mujer en una posición en donde la sociedad la mira como personas emotivas y a los hombres como individuos racionales. Según Montero (s.f.), “las mujeres son emocionales, débiles, sumisas, dependientes, sensibles, comprensivas o poco competitivas; mientras que los hombres se caracterizan por ser independientes, agresivos, dominantes, competentes o racionales” (como se citó en Arroyos, 2020, p.12). Por lo tanto, la mujer, según estas características, no cumple con el perfil que tendría un líder.

Las características del líder, se asocia más con el perfil masculino; estereotipos que

se han mantenido hasta la actualidad. Según Arroyos (2020), afirma que “Mientras dicha asociación se mantenga, el desempeño de cargos de liderazgo por parte de las mujeres, se considerará como algo extraño e inusual” (p.12). De tal modo, el colectivo femenino, se ve en desventaja y les resulta más difícil que a los hombres alcanzar el liderazgo en una empresa. Es por esto, que estas ideas preconcebidas, deben ser modificadas, para acercarnos de manera sólida a la igualdad de género.

Otro obstáculo, que se ha estudiado y que es relevante en estos temas son, los roles que tienen las mujeres desempeñan en la sociedad, en particular, dentro de las familias. Durante décadas, se ha podido observar, como la distribución de las responsabilidades dentro de los hogares, no ha sido la misma tanto para hombres como para mujeres. Según Arroyos (2020) afirma que:

En el pasado, existía una división del trabajo por género en la que el hombre asumía el rol productivo, encargándose de proveer la subsistencia económica al núcleo familiar; y la mujer contraía el rol de cuidadora, dedicándose a la familia y a las tareas del hogar sin remuneración. (p.13)

Hoy en día, estos acontecimientos se han transformado, las mujeres se han incorporado al mundo laboral, y, poco a poco se genera grandes cambios a partir de su participación. Pese a lo mencionado, las mujeres asumen una doble jornada de trabajo debido a, sus responsabilidades domésticas.

Las mujeres, al tener que asumir una doble jornada de trabajo, que implica cumplir con las responsabilidades laborales y familiares, enfrentan dificultades para lograr un equilibrio adecuado entre el trabajo y la familia. Este factor, llegaría a influir en la promoción de las mujeres en las empresas, y, por lo tanto, se vuelve una meta más complicada de alcanzar. Según Larrieta, Velasco y Fernández (2015), menciona que, “las mujeres se enfrentan por tanto al desafío personal y laboral de intentar equilibrar los dos roles con implicaciones negativas sicosociales (satisfacción laboral, autoestima) y económicas (mayor dificultad para promocionar)” (p.10). De este modo,

este factor puede tener implicaciones negativas tanto psicosociales como económicas para las mujeres.

Es importante mencionar, que las edades en donde más se promocionan las mujeres dentro de las organizaciones, coinciden con la maternidad y la crianza, esto hace, que las mujeres deban enfocarse en sus labores como madre. Esto, puede ser una de las razones por, las cuales, las mujeres optan por abandonar o retrasar el proceso para llegar a cargos de dirección altos. Es aquí, donde las empresas tendrán que generar políticas que ayuden a las mujeres a conciliar la vida laboral y familiar, sin dejar a un lado la promoción de la mujer (Larrieta, Velasco y Fernández, 2015).

Por otro lado, el proceso de reclutamiento y selección, es considerado como, otro obstáculo para las mujeres, al momento ser ascendidas. En primero lugar, se conceptualiza a este proceso, como un subsistema del departamento de recursos humanos, el cual, tiene como objetivo atraer y contratar personal cualificado para un cargo en específicos (Chamorro, 2016, como se citó en Reátegui, 2020). Es por esto que, es de suma importancia que el reclutador sea lo más ético posible y deje cualquier estereotipo fuera del proceso, con el fin de, conseguir resultados que favorezcan a ambos géneros.

El sesgo en este proceso, se da cuando el reclutador asigna ciertas cualidades a las mujeres según sus creencias e ideologías, las cuales, son preconcebidas gracias a la sociedad. Por lo cual, es importante que la persona encargada de reclutar, cumpla con ciertos requisitos. Según Chamorro (2016), afirma que: “Un requisito clave, es que el reclutador sea una persona libre de prejuicios y creencias o ideas exclusivas, ya que su objetivo es recomendar a la persona óptima para el puesto disponible” (como se citó en Reátegui, 2020, s.p.): El reclutador, sería una persona que trabaje con ética, y, que deje a un lado los estereotipos de género, con el fin de, dar las mismas facilidades a las mujeres que quieran acceder a cargos de dirección alta.

Ahora bien, otro aspecto de mucha relevancia, son los modelos de referencia de

mujeres, también, se lo conoce como *mentoring*, y básicamente, es un proceso mediante, el cual, un individuo con experiencia guía e influye a los demás a desarrollarse de manera profesional y personal. Según Arroyos (2020) afirma que “Dicho método comenzó a emplearse en las empresas e instituciones a partir de los años setenta como una nueva técnica de gestión y formación de los recursos humanos” (p.15). Por lo tanto, este método ayuda a los colaboradores a desarrollar nuevas competencias.

Es importante mencionar que, las estadísticas muestran que los cargos de dirección altas, se encuentran ocupados en su gran mayoría por hombres, esto quiere decir, que el número de mentoras, es menor a la de los hombres, podría decirse que la presencia de mujeres en cargos directivos es, significativamente menor a la de los hombres. Según Berbel (2015) menciona que “el número de candidatas mentoras es considerablemente reducido debido a la carencia de mujeres en las cúpulas directivas, es decir, a la falta de referencias femeninas en cargos de poder” (como se citó en Arroyos, 2020, p.15). Por lo tanto, se necesita de más mujeres que sean el ejemplo para las demás, y, de esta manera fomentar e incentivar a escalar la pirámide jerárquica de las organizaciones.

1.3. Liderazgo femenino en las organizaciones

La participación de las mujeres, ha aumentado en la actualidad debido a, la lucha que existe en estos días, la cual, ha sido de gran ayuda para acercarnos a la igualdad. Las mujeres son más preparadas, y esto hace que, se posicionen en el mercado laboral. Madrigal (2017) afirma que “Un ejemplo es que en la población estudiantil de la Universidad de Guadalajara la presencia femenina es de 60.5 por ciento” (p.166). Por consiguiente, es importante reconocer que las mujeres poseen competencias y habilidades necesarias para desempeñar cargos de dirección, y, enfrentarlos con inteligencia y capacidades para lograr los objetivos empresariales establecidos.

Existen varios estudios, que demuestran que el liderazgo femenino y el masculino tienen diferencias significativas a la hora de dirigir un grupo: el estilo de liderazgo femenino es más democrático. Madrigal (2017) comenta que “las mujeres adoptan estilos democráticos, estimulan más la participación, comparten el poder y procuran incrementar la autoestima de sus seguidores. Las mujeres han sido siempre líderes en organizaciones comunitarias y no gubernamentales” (p. 186). Lo que colige en que, las mujeres escuchan a su equipo y fomentan la participación del mismo, esto hace que, el colaborador se sienta parte de la toma de decisiones y de esta manera, aumenta el sentido de pertenencia y la motivación.

Este nuevo modelo de liderazgo femenino, se caracteriza por ser democrático y transformacional, puesto que, las mujeres tienen ciertas habilidades y competencias, que generan cambios significativos en los colaboradores que se encuentran dirigidos por ellas; además, las mujeres presentan altos niveles de comunicación, lo cual, facilita todos los procesos dentro de la empresa y, de esta manera los objetivos se realizarán de una manera eficiente y eficaz (Herrera, 2017).

Hoy en día, han surgido innumerables cambios sociales para las mujeres, los roles culturales femeninos tienen ciertas configuraciones, lo cual, ayuda a la mujer a sobresalir en el mundo laboral. Es por esto, que es importante que se fomente el empoderamiento femenino e impulsar a las niñas, es fundamental para generar cambios en las nuevas generaciones, de esta manera, la igualdad de género empezará a ser una realidad, las estadísticas aumentarán y las brechas salariales entre hombres y mujeres disminuirá y, posteriormente desaparecerá (ONU, 2018 como se citó en Velásquez, 2020).

Dentro de una organización, es importante que, se entienda que el liderazgo femenino y el masculino no se encuentran en competencia y, tampoco se trata de demostrar que uno es más efectivo que otro: se trata de dar valor a ambos y de generar igualdad de género, en donde, hombres y mujeres crezcan personal y profesionalmente, en donde, ambos tengan igualdad de oportunidades. Es por esto, que las organizaciones serían

las encargadas de promocionar a los colaboradores que cumplan con los requisitos establecidos, y, de esta forma se dejará un lado los estereotipos y la cultura machista.

1.4. Comparación estadística de las mujeres ejecutivas 2019 vs 2020

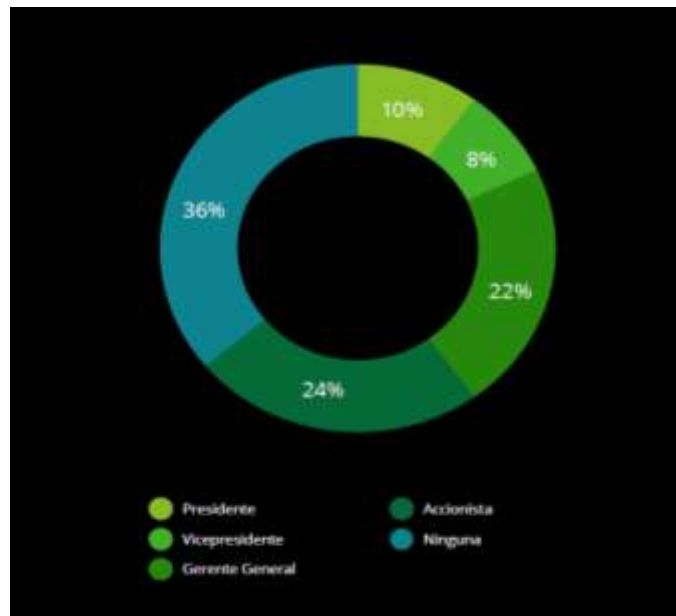
Un Deloitte, es una firma líder en servicios profesionales, y su función principal es, ofrecer un enfoque de completo en las áreas de Legal, Servicios Financieros, Auditoría, Asesoría en Riesgos, Impuestos y Consultoría, en relación con la naturaleza y características específicas de sus clientes. El cual, realiza estudios anuales de mujeres ejecutivas ecuatorianas en las principales empresas del país, con la finalidad de obtener estadísticas exactas sobre el progreso de las mujeres en el mercado laboral.

Dentro de su estudio, no solo analizan el crecimiento de las mujeres en cargos de dirección altas, también, estudian como las compañías promueven el talento femenino desde una perspectiva co-parental, esto hace referencia, a las opciones que tienen los padres para involucrarse más en sus hogares y así equilibrar los roles de la mujer, con el fin de generar un equilibrio entre el trabajo y la familia, con el fin, de favorecer a la promoción de las mujeres madres se ve más alcanzable (Deloitte, 2020).

Posiciones ocupadas por mujeres

En el estudio realizado en el 2020, el 10% de las mujeres ocupan la posición de presidenta dentro de la organización en la que laboran. Estos resultados, frente al 2019 muestra un cambio del 1%, puesto que, en el 2019 ocupaban el 9% (Deloitte, 2020). A pesar de, existir un pequeño avance en la presencia de mujeres en cargos directivos en un año, todavía, se ve una gran brecha de género.

Gráfico 1. Posición de mujeres en las organizaciones

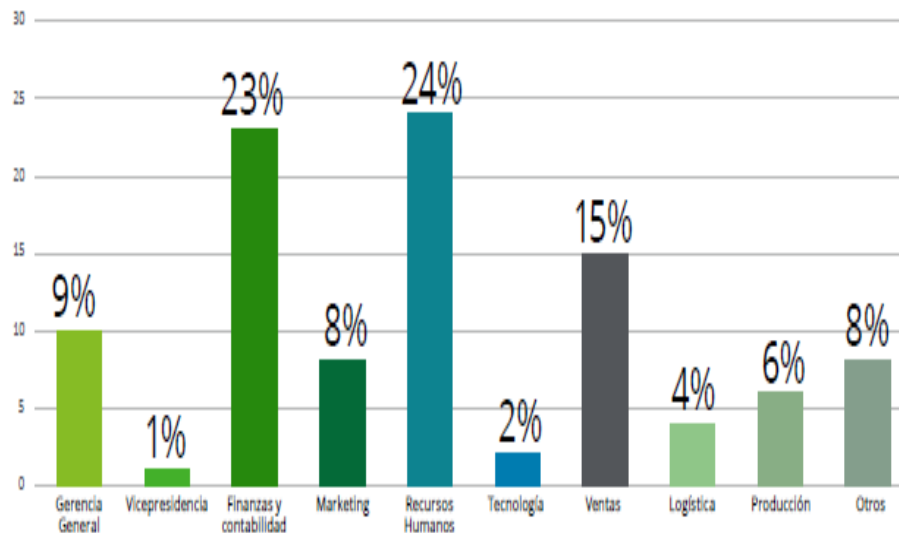


Fuente: estudio (Deloitte, 2020)

Principales áreas donde la mujer se destaca

Según el estudio realizado en el 2020, las mujeres tienen mayor protagonismo en el área de Recursos Humanos, ocupa el 24%; 1% más que en el 2019; en el segundo lugar, con el 23% en el departamento de Finanzas y contabilidad; en tercer lugar, se encuentra el área de ventas con el 15%; gerencia general se encuentra en el puesto cuatro con el 9%; marketing con el 8%; producción tienen tan solo 6% de mujeres ejecutivas y logística con el 4%. Finalmente, en el área de tecnología se encuentra el 2% y el 9% en otras áreas (Deloitte, 2020). Por lo tanto, se evidenciarían porcentajes bajos en cada área, a pesar del incremento en un año

Gráfico 2. Principales áreas en las que se concentran las ejecutivas

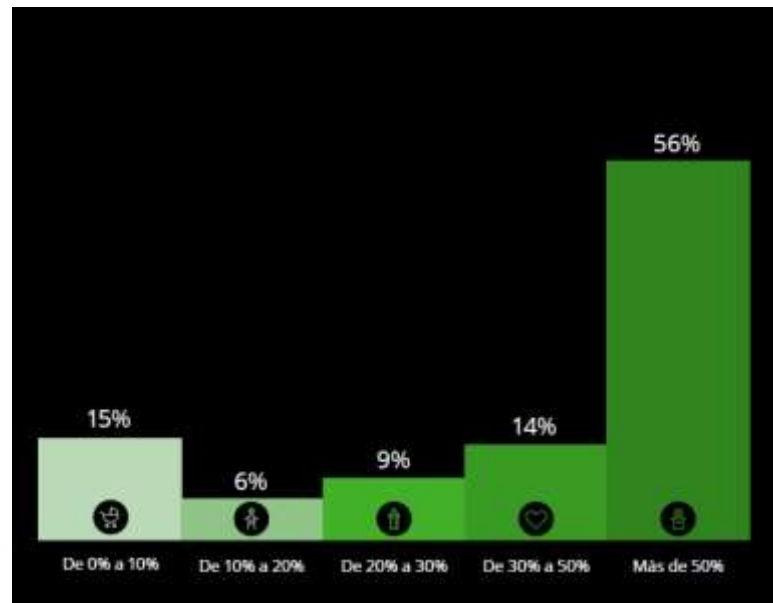


Fuente: estudio (Deloitte, 2020)

Madres de familia

En el 2020, Un 15% de las participantes registradas en el estudio que, hasta 10% de las mujeres que ocupan cargos de mandos medios altos y altos, son madres de familia, en comparación con el 2019, estas cifras se han mantenido. Por otro lado, el 10% de las mujeres responde que entre el 10% y el 20% son mujeres que tienen hijos. Un 9% afirma que entre el 20% y 30% de las mujeres que se encuentran en cargos estratégico madres. Y un 14% de los encuestados reportan que de 30% a 50% de ejecutivas tienen hijos, porcentaje que disminuye frente al 19% del 2019. Finalmente, el 56%, indica que más del 50% de las profesionales de su empresa, son madres, por lo que, baja 2% acorde con el 2019 (Deloitte, 2020).

Gráfico 3. ¿Cuántas son madres?

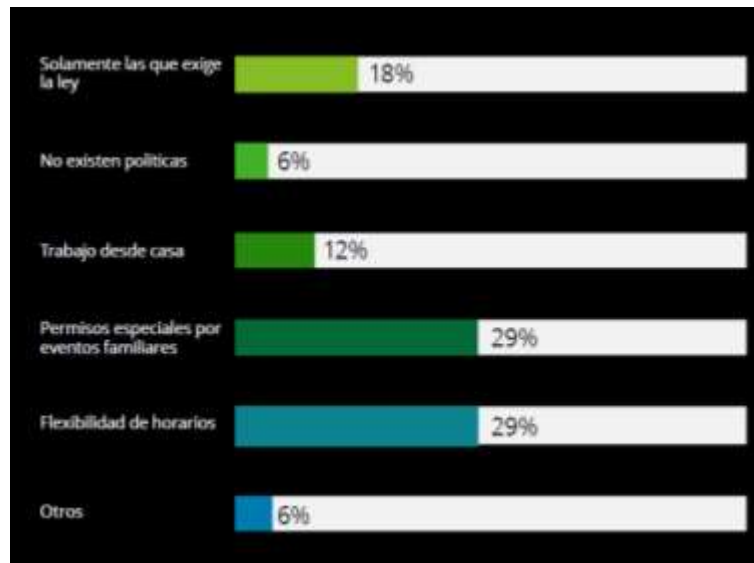


Fuente: estudio (Deloitte, 2020)

Políticas de flexibilidad para mamás

Se investigó en las empresas que participan en este estudio, sobre las políticas que entregan flexibilidad a las mujeres que son madres ejecutivas, y se puede mencionar las más importantes que son: permisos especiales relacionados con la familia y la flexibilidad de horarios con un porcentaje del 29%, esto en comparación con el 2019 disminuye y aumenta, así pues, el 32% en permisos y 26% en flexibilidad laboral (Deloitte, 2020).

Gráfico 4. Políticas de flexibilidad para madres ejecutivas



Fuente: estudio (Deloitte, 2020)

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

Todo modelo de investigación, tiene a consideración ciertas herramientas y parámetros para cumplir con las necesidades del estudio, por lo tanto, el objetivo de la metodología de investigación es: proveer al investigador un sinnúmero de principios, leyes y conceptos para poder alcanzar los resultados de manera confiable; además, brinda estrategias que se acoplen al modelo de investigación que el investigador haya elegido (Iglesias y Cortés, 2004). Por lo que, la metodología de la investigación es de suma importancia para profundizar y fortalecer cualquier proyecto.

De igual manera, la metodología busca dirigir de manera eficiente y eficaz, cualquier proceso de investigación; además, abarca todos los implementos necesarios para lograr de manera satisfactoria los resultados deseados (Arias y Fidiás, 2015, como se citó en Vaca, 2022). Es por esto que, en el presente estudio, se utilizó ciertos criterios metodológicos que permitieron obtener los resultados deseados con respecto a las experiencias del liderazgo femenino.

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, puesto que, se realizó una guía de entrevista fundamentada por el autor (Marquéz, 2021), la cual, permitió recolectar la información compartida por las mujeres entrevistadas. El enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.7, como se citó en Hernández, Sisalema, 2019). Por lo tanto, la investigación cualitativa permite comprender la situación actual y pasadas de las mujeres en mandos altos.

El enfoque cualitativo permite, que la investigación estudie un problema de una manera más dinámica, mediante la interpretación, en el caso de esta investigación, la interpretación de los discursos de las lideresas. Según Iglesias y Cortés (2004), afirma

que el enfoque cualitativo es, “una vía de investigar sin mediciones numéricas, tomando encuestas, entrevistas, descripciones, puntos de vista de los investigadores, reconstrucciones los hechos, no tomando en general la prueba de hipótesis como algo necesario” (p.10). Por lo tanto, permite observar a una situación como un todo sin reducirlo en partes.

Por otro lado, esta investigación, tiene un diseño fenomenológico, dicho de otra manera, se fundamenta de las vivencias desde la perspectiva de las participantes. Según Fuster (2019) “este enfoque asume el análisis de los aspectos más complejos la vida humana, de aquello que se encuentra más allá de lo cuantificable” (p. 202). Por lo que, este estudio permite profundizar en temas personales y persigue entender la complejidad de dichos temas.

De la misma manera, el diseño fenomenológico, trata de responder a preguntas sobre experiencias acerca de lo que han vivido varias personas con respecto a un fenómeno en específico. Pueden ser: sentimientos, emociones, percepciones, entre otras, y de esta manera, se puede describir, comprender y explorar los discursos, permitiendo al investigador, analizar que experiencias tienen en común los individuos de acuerdo a lo recolectado por medio de la entrevista y así, llegar a obtener los resultados deseados (Hernández et al., 2014).

La investigación presenta un corte trasversal, esto quiere decir que, el estudio se realizó en un solo periodo. La recolección de la información necesaria para el estudio se realizó en un tiempo único. El propósito del corte trasversal o transeccional es describir las variables de la investigación y analizarlas de acuerdo a la interrelación e incidencia en un momento en específico (Hernández et al., 2014).

Otro aspecto importante, es el alcance descriptivo, el cual, como su nombre lo indica tiene como propósito describir las situaciones y eventos que se están investigando. Según Hernández et al (2014). “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades,

procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92). Por lo tanto, permite conocer a la variable y su problema de una manera profunda.

2.2. Instrumento

La entrevista cualitativa, se denomina como una forma de recolectar información más profundo, abierto y flexible en comparación con el enfoque cuantitativo. De igual manera, se definiría con una reunión para conversar entre el entrevistador y el entrevistado sobre una problemática en específico. Esta entrevista puede ser: estructurada, semiestructurada, no estructurada y abierta, la elección depende del investigador y las necesidades que presenta el proyecto que se realiza (Hernández et al, 2014). Por lo tanto, la entrevista, es una herramienta para recolectar datos cualitativos, el cual, se da cuando el tema de investigación tiene gran complejidad.

Para la presente investigación, se utilizó una entrevista estructurada. Según Tejero (2021) afirma que, “La entrevista estructurada es aquella que se basa en un guion de preguntas, fundamentalmente abiertas, a todos los entrevistados se les hacen las mismas preguntas con la misma formulación y en el mismo orden.” (p. 67). Por lo tanto, este tipo de entrevista, permite a las participantes tener un estímulo similar y, de esta manera, se garantiza, que a pesar de tener una variedad en las respuestas, el resultado al que se quiere llegar: no se alterará.

Esta entrevista, partió desde la operacionalización de variables, con la determinación de tres dimensiones: Conciliación trabajo-familia, Cultura machista y Distribución del poder, e indicadores para cada dimensión: Redes de apoyo, libre elección de las mujeres, costo familiar, roles, discriminación, influencia histórica, jerarquía, los cuales, fueron tomados de (Marquéz, 2021) quien investigó acerca del Techo de Cristal, mismo que realizó entrevistas a docentes universitarias con respecto al acceso de mujeres a cargos directivos en instituciones universitarias.

Esto, se lo concibió desde la revisión del Estado del Arte y de la Práctica y luego, fue

sometida a un proceso de validación por especialistas en el área de Psicología Organizacional y de Género; de esta manera, se pudo recopilar la información necesaria para realizar el análisis de los discursos. Esta información, fue procesada en el programa Atlas.Ti, el cual, es una herramienta creada para analizar e interpretar la información cualitativa, obtenida en las entrevistas a las mujeres. En el anexo 3 consta las validaciones ejecutadas.

Cuadro 1. Operacionalización de la variable Experiencias del Liderazgo Femenino
Matriz de operacionalización de la variable / Experiencias Del Liderazgo Femenino

Conceptualización	Dimensiones (Familia De Código)	Indicadores (Códigos)	Ítems	Técnicas e Instrumentos
El liderazgo femenino es de gran interés en la actualidad, puesto que, en ciertas ocasiones las mujeres se ven estancadas o llegan a tener varios obstáculos para acceder a cargos de dirección, no obstante, las nuevas generaciones toman protagonismo e intentan potenciar el liderazgo ejercido por las mujeres (Gaete, 2018)	Conciliación trabajo-familia	Redes de apoyo	¿Cómo divide las responsabilidades del hogar y el trabajo para alcanzar su equilibrio? ¿Qué percepción general tiene usted sobre el liderazgo ejercido por las mujeres y cuáles son las diferencias que tiene con el liderazgo masculino? A su criterio, ¿Qué tan libre es su elección para acceder a cargos de dirección?	Técnica Entrevista Instrumento Guía de entrevista estructurada
		Libre elección de las mujeres		
		Costo familiar		
	Cultura machista	Roles	¿Cómo estima su recorrido personal al desempeñar cargos de dirección y cuáles son las principales limitantes que usted ha encontrado? ¿Cómo influye la historia machista en el ejercicio de cargos directivos para las mujeres?	
		Discriminación		
		Interacción con los hombres		
	Distribución del Poder	Influencia histórica	¿Cómo cree usted que los grupos de poder afectan al crecimiento de las lideresas? En su opinión, ¿Hay favoritismo para los hombres al momento de elegir quien asciende a un cargo de dirección?	
		Grupos de poder		
		Cargos de confianza y de elección		
			Jerarquía	

Fuente: tomado a partir de Gaete (2018)

2.3. Población y muestra

Para dar inicio al siguiente apartado, es de suma importancia conceptualizar que es población y muestra. La diferencia entre ambos términos es, que la población, es el conjunto de individuos que presentan las mismas características que necesita el estudio. Según Francelli y López-Roldán (2015) afirma que la población es, “conjunto total de elementos que constituyen el ámbito de interés analítico y sobre el que queremos inferir las conclusiones de nuestro análisis, conclusiones de naturaleza estadística y también sustantiva o teórica” (p. 7). Por lo que, la población es la sección seleccionada a estudiar.

Mientras, que la muestra, es una parte de la unidad, dicho de otra manera, es una parte de la población. Según Francelli y López-Roldán (2015) asegura que es un, “subconjunto de unidades representativas de un conjunto llamado población o universo, seleccionadas de forma aleatoria, y que se somete a observación científica con el objetivo de obtener resultados válidos para el universo total investigado” (p. 7). Es decir, que la muestra, es una parte que representa a toda la población y, los resultados, se verían modificados negativamente.

Se aplicó un muestro no probabilístico, puesto que, la selección de los participantes no se basa en una selección al azar. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la investigación, más que por un criterio estadístico de generalización” (p.189). Por lo que, este muestro, permite al investigador tener cierto control sobre las particularidades de la muestra que requiere la investigación.

Como primera fase, se utilizó el muestro por conveniencia, y según Hernández et al. (2014), afirma que, “estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (p. 390). Es decir, que las entrevistadas elegidas comparten características que, se requerían en la presente investigación y están disponibles para ser evaluadas.

En este mismo sentido, el muestro por conveniencia visto por Francelli y López-Roldán (2015) afirman, que es un tipo de muestreo que, “las unidades están disponibles y tienen un carácter de representatividad de la población que se quiere analizar, pero se hace una selección conveniente de varias unidades con el objetivo de constituir grupos reducidos” (p. 48). Es decir, este grupo representa a una población que está pasando por la misma problemática.

Para la siguiente fase, se tomó en cuenta un muestro de tipo bola de nieve, en donde, las personas seleccionadas, para formar parte de la investigación, se contactan con otros candidatos, que posean las características acordes con lo que se solicita en el estudio. “En este caso, se identifican participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar más datos o ampliar la información” (Morgan, 2008, s.p, como se citó en Hernández, 2014, p.388). Por lo tanto, se crea una cadena o redes de candidatos que serían incluidos para que formen parte de la investigación.

Este muestreo no probabilístico, se caracteriza porque, se convierte en un tipo de red en donde van ingresando los individuos que la investigación requiere. Según Francelli y López-Roldán (2015) afirman que:

La muestra se edifica progresivamente y se va ampliando a partir de la relación existente o de la elección que un mismo miembro o unidad de la muestra inicial realiza en sugerir o vincularse con otros miembros, a medida que se incorpora un nuevo elemento relacionado con el anterior se construye un red de relaciones de las unidades muestrales que va creciendo, literalmente, como un bola de nieve. (p. 48)

Este tipo de muestro tiene su complejidad, debido a que, los individuos necesarios para la investigación son difíciles de localizar, puesto que, las características que presentan son poco comunes.

Mencionado lo anterior, las personas, que dieron apertura para realizar el estudio son

mujeres, en su mayoría de la ciudad de Ambato. Realmente, por el tema de la pandemia el contacto con las personas de otras ciudades que iban a formar parte del estudio, fue complejo, incluso existieron personas que vivían en la ciudad de Ambato, pero realizaron su liderazgo en otras provincias que se encuentran fuera de la Zona 3 de la región centro del Ecuador, es por esto que, se consideró a las mujeres de Ambato con liderazgo en la ciudad; además, se tomó en cuenta a mujeres que han liderado o que lideran actualmente en mandos altos; quienes reclutaron a más lideresas que cumplían con las necesidades del estudio.

2.4. Caracterización de la población

Para la presente investigación, se tomó en cuenta a mujeres, que se encuentran o se encontraban en cargos de dirección alta en la Zona 3 de la región centro del Ecuador, sin embargo, para el estudio y el análisis de la información la atención se enfocó en lideresas Ambateñas, las cuales, han tenido un camino arduo en instituciones de la ciudad. Quienes compartieron sus experiencias al alcanzar cargos importantes y cómo fue su recorrido para lograr liderar.

Como datos sociodemográficos, se presenta, a continuación, las tablas de edad y escolaridad. En la siguiente tabla, se muestra los datos por edades de las quince mujeres que participaron en las entrevistas para esta investigación. El rango de edades de las entrevistadas es de 23 a 69 años, los cuales, fueron categorizados según la teoría de Humberman (1974) el mismo que explica seis ciclos de la etapa adulta, pero para la presente investigación, se tomarán en cuenta cinco ciclos que se presentan, a continuación:

- **Concentración en la propia vida:** comprende desde los 18 a los 30 años y hace referencia al adulto, que de cierta forma, ya tiene su identidad psicológica formada y busca su identidad social por medio de su trabajo, carrera, universitaria, adquirir su ideología propia, buscar pareja, entre otras (Humberman, 1974, como se citó en Muñoz, Monreal & Marco, 2001).

- **Concentración de las propias energías:** desde los 30 a los 40 años de edad y, se basa en que la persona busca aumentar sus experiencias y desarrollar de mejor manera sus competencias en el ámbito laboral. Los intereses, que le mueven al adulto en este ciclo son: la crianza y educación de sus hijos, su rendimiento en las actividades laborales, y; además, pone bastante énfasis en su economía (Humberman, 1974, como se citó en Muñoz, Monreal & Marco, 2001).
- **Afianzamiento y valores propios:** comprende desde los 40 a los 50 años de edad, y el autor afirma que este ciclo representa la cima del adulto. Toda su energía está concentrada hacia su entorno, se interesa mucho más por asuntos políticos. Con respecto a la familia, encuentra recompensa con el crecimiento de sus hijos (Humberman, 1974, como se citó en Muñoz, Monreal & Marco, 2001).
- **Mantenimiento de la posición alcanzada:** de los 50 a los 60 años de edad, este en este período se puede observar una disminución en las potencialidades físicas. El mundo es percibido de una manera más compleja que en los anteriores ciclos. Se convierte en una persona más realista (Humberman, 1974, como se citó en Muñoz, Monreal & Marco, 2001).
- **Pensar en el retiro:** de los 60 a los 70 años, se observa una disminución física, de salud y de las relaciones sociales. Tienen deseo de alejarse de compromisos de carácter afectivo y su interés está más enfocado en actividades como: turismo, arte, cultura política, entre otras (Humberman, 1974, como se citó en Muñoz, Monreal & Marco, 2001).

Los ciclos son de gran importancia para agrupar las edades de las mujeres entrevistadas; además, sus edades encajan perfectamente con las categorías, como se observa en la tabla presentada, a continuación.

Tabla 1. Edad

Edad	Total
18-30	3
30-40	5
40-50	3
50-60	2
60-70	2
Total	15

Fuente: elaboración propia

Como se analiza en la tabla 1, la mayoría de las entrevistadas, se encuentran entre los 30 y 50 años de edad; en este período las mujeres están muy enfocadas en la crianza y en la educación de sus hijos y a la vez en su desarrollo profesional. Esto concuerda mucho con la teoría y con la información que se recolectó en las entrevistas, puesto que, aquí es en donde se encuentra un desequilibrio notorio y ha llegado a ser un obstáculo para ellas.

A continuación, se presenta la tabla de datos por escolaridad de las mujeres entrevistadas, por lo que se demuestra que varias de las lideresas tienen una escolaridad de cuarto y tercer nivel, en otras palabras, las mujeres en el transcurso de los años y gracias a Matilda Hidalgo de Procel, actualmente tienen mayor participación en la educación superior.

En una investigación realizada en el 2017 acerca de la inserción de la mujer en la educación superior ecuatoriana, se puede evidenciar que hay una superioridad del género femenino en una proporción de 13,52% sobre el género masculino, así pues, el 43,24% hace referencia a los hombres y el 56,76% a las mujeres, acorde con las matrículas del periodo 2011-2015 (Mantilla-Falcón, L.M., Galarza-Galarza, J.C., y Zamora-Sánchez, R.A. 2017). Por lo tanto, las mujeres ya tienen protagonismo en el ámbito académico.

Tabla 2. Escolaridad

Escolaridad	Total
Cuarto nivel	6
Tercer nivel	7
Bachiller	2
Total	15

Fuente: elaboración propia

Es importante mencionar, que algunas de las mujeres que participaron en las entrevistas, se encuentran en mandos altos actualmente; no obstante, para la presente investigación, también, se tomó en cuenta a mujeres que realizaron su gestión como lideresas en el pasado, puesto que, la información que brindaron en las entrevistadas; es de gran aporte para llegar al objetivo de este proyecto.

Ahora bien, otro dato sociodemográfico que se recolectó en las entrevistas es acerca de las cargas familiares, en otros términos, si las entrevistadas se encuentra o encontraba encargadas de cuidar a adultos mayores, personas con discapacidad o si tiene hijos a su cargo. Al realizar un análisis de las entrevistas, se observa que cinco de las quince entrevistadas tienen personas a su cargo, esto quiere decir, que diez mujeres han podido dedicar tiempo completo a las actividades que se requieren o requerían en los cargos de mandos altos, no obstante, se analizó las cinco entrevistas de las mujeres encargadas de cuidar a otra persona, se evidencia qué; han tenido más dificultad para llegar a un mando alto, debido a, que al tener hijos o personas adultas a su cargo, hace que su tiempo se divida entre el hogar y el trabajo y, es importante mencionar, que uno de los requerimientos en cargos de dirección es la disponibilidad de tiempo.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Resultados

Las entrevistas fueron realizadas a quince mujeres que se encuentran en cargos de dirección, o han liderado anteriormente en los mismos; las lideresas, que se tomaron en cuenta para este estudio, laboran o laboraban en distintos ámbitos laborales, lo cual, hace que las experiencias positivas o negativas sean vistas desde diferentes profesiones.

Para la interpretación de la información de las entrevistas, se utilizó el programa Atlas. Ti, en el que, se pudo determinar códigos, los cuales, hacen referencia a los indicadores y las familias de códigos a las dimensiones, que se encuentran en la operacionalización de las variables, posteriormente fueron de ayuda para la realización de las redes semánticas, las mismas, que muestran con claridad la relación que existe entre cada código, por lo tanto, permiten comprender de mejor manera los resultados de las entrevistas de cada lideresa.

Los diez códigos que se encuentran en la operacionalización de las variables fueron utilizados para la codificación de las entrevistas, no obstante, al leer los discursos de las entrevistadas se pudo crear nuevos códigos. Posterior a la codificación, se crearon nuevas familias de códigos, que fueron agregadas en la operacionalización de las variables según correspondía.

A continuación, se presenta una tabla en la que se observa, que mediante el análisis de los discursos de las lideresas, se identificó nuevas familias y nuevos códigos a los preexistentes, los cuales, permitieron enriquecer la investigación y obtener resultados con mucha más profundidad.

Cuadro 2. Códigos y familias de códigos

Familias (dimensiones)	Códigos (indicadores)
Conciliación trabajo-familia	Redes de apoyo
Cultura machista	Libre elección de las mujeres Costo familiar Maternidad Roles (estereotipos) Discriminación Interacción con los hombres Influencia histórica Brecha salarial Desigualdad Esfuerzo extra por parte de las mujeres Falta de distribución de las tareas domésticas Limitante por el género Sistema estructural
Distribución del Poder	Grupos de poder
Cambio generacional	Cargos de confianza y de elección Jerarquía Cargos ligados al perfil masculino Favoritismo para los hombres Sistema machista Disminución de los estereotipos Empoderamiento femenino Equilibrio trabajo/familia Hombres y mujeres tienen las mismas capacidades Igualdad de oportunidades Interacción con los hombres Libre acceso a puestos de dirección Mujeres capacitadas Nuevas generaciones
Estilo de liderazgo femenino	Liderazgo participativo/interpersonal Liderazgo servidor con un enfoque holístico
Estilo de liderazgo masculino	Liderazgo autoritario Liderazgo enfocado a los resultados
Factores que dificultan el acceso de mujeres a puestos de dirección	Desconfianza hacia el liderazgo femenino Falta de apoyo al liderazgo femenino Falta de oportunidades para las mujeres Falta de referencia femenina Machismo persistente en el la actualidad

Fuente: elaboración propia

Dentro del análisis de los discursos, se pudo identificar ciertos códigos, que no concordaban con otros discursos, dicho de otra manera, no se presentan con tanta frecuencia en las entrevistas, es por esto, que no se han tomado en cuenta para la realización de las redes semánticas, pero, son de gran importancia y por esta razón se presentarán, a continuación, en la siguiente tabla.

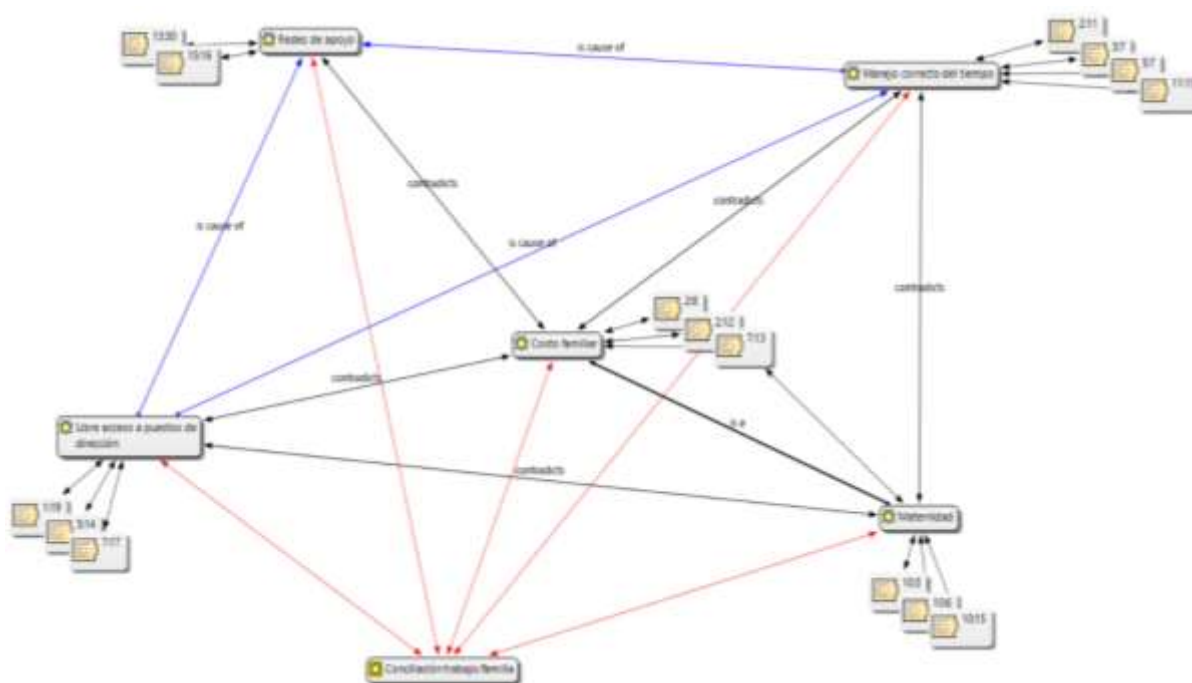
Cuadro 3. Códigos que no se encuentran en las redes semánticas

Código	Cita textual
Celo profesional	Y entonces ahí de cosas que dentro de (de) estas funciones que me ha tocado liderar., pues si veo no, que (que) hay personas, hombres, más que todo, que, si se cierran mucho en el en el momento de (de) aportar, entonces como que dicen Ah, no es problema de ella, debe (que) ella suma las consecuencias, entonces también, si veo y no creo que sea solo a quien la organización mía, sino creo, que también esto es, estaba guiado un poco por el celo profesional.
Delegación de funciones para alcanzar el equilibrio	Como organización en los horarios y en la descentralización de funciones, no solamente a nivel familiar de su hogar, sino obviamente del trabajo, porque (ehh) una (una) persona que (que) maneja o un grupo de (de) trabajo tiene que saber delegar funciones para mejorar justamente y que la línea orgánica estructural sea en forma horizontal, preferentemente no vertical, porque así no se consigue nada el (el), el orgánico funcional tiene que ser horizontal para que todos puedan cumplir con sus obligaciones y sus tareas.
El favoritismo afecta a la sociedad	Entonces, este favoritismo no le hace daño a la mujer, le hace daño a la sociedad ¿Por qué? Porque un hombre viene de una mujer, porque un hombre puede tener una hermana, porque un hombre puede tener una hija, y cuando a la hija del hombre le digan tú no puedes yo no sé cómo el hombre se sienta; cuando el hombre años atrás le dijo a su esposa tu no vas a poder
En la actualidad no existe el machismo	Pero en la actualidad, desde hace algunos años atrás, realmente la competencia es de igual a igual. Tanto hombre como mujer puede prepararse y puede seguir la universidad puede tener estudios de maestrías, de posgrados, de doctorados al mismo nivel que el hombre. En este caso, yo considero que ya en este momento no existe machismo
Falta de capacitación para las mujeres	Estas mujeres no están capacitadas, porque el machismo no nos permite, porque la política estaba hecha para los hombres no estaba hecha para las mujeres, porque los cargos de direcciones no está hecha para las mujeres porque las mujeres no podemos quedarnos 12 15 horas trabajando, hasta altas horas de la noche, porque a esas horas nosotros tenemos que estarles acostando a nuestros hijos, tenemos que estar calentado la merienda para la familia, incluso hay hombres que dicen ustedes tienen que ver la novela. Son temas bastante fuertes que todavía se vive en pleno siglo 21
Liderazgo androcéntrico	El liderazgo (eeh) de los hombres, que es un liderazgo primero (eeh) muy masculinizado, es decir, todas sus (eh) condiciones,

<p>Los grupos de poder no afectan a las lideresas</p>	<p>posturas, discurso, habla de un discurso androcéntrico donde el discurso se centra en la condición del hombre y al parecer el mundo se (se) (se) concentra también esa visión androcéntrica. Porque he tenido siempre el apoyo de autoridades y lo sigo teniendo de autoridades, de grupos de trabajo, de corporaciones, de todas las ciudades si lo puedo decir así. Sin embargo, si he notado que existe esta circunstancia, de grupos de poder que pueden afectar el crecimiento de una líder mujer,</p>
<p>Poca libertad para acceder a puestos de dirección</p>	<p>Todos estos espacios han sido altamente peleados, muchos con capacidad, con esfuerzo, con tenacidad y también han sido muy bien representados, entonces no son puestos de fácil acceso, son muy pocos y más bien por las luchas del movimiento de mujeres contamos con ahora sí, con demandas y necesidades de que los puestos como los cargos tengan que tener equidad y paridad de género</p>
<p>Tecnología como herramienta para alcanzar el equilibrio</p>	<p>hoy en día usted sabe que tenemos todas las facilidades tecnológicas. Entonces nos da la oportunidad, a (a) estar de tanto en la parte del hogar o en el trabajo, lo podemos hacer ahora el trabajo más, (más) llevadero.</p>
<p>Fuente: elaboración propia</p>	

A continuación, se presentan las redes semánticas obtenidas en el Atlas Ti, con su respectiva explicación acerca de las relaciones entre cada código y familias de códigos.

Gráfico 5. Red semántica de conciliación trabajo/familia



Fuente: elaboración propia

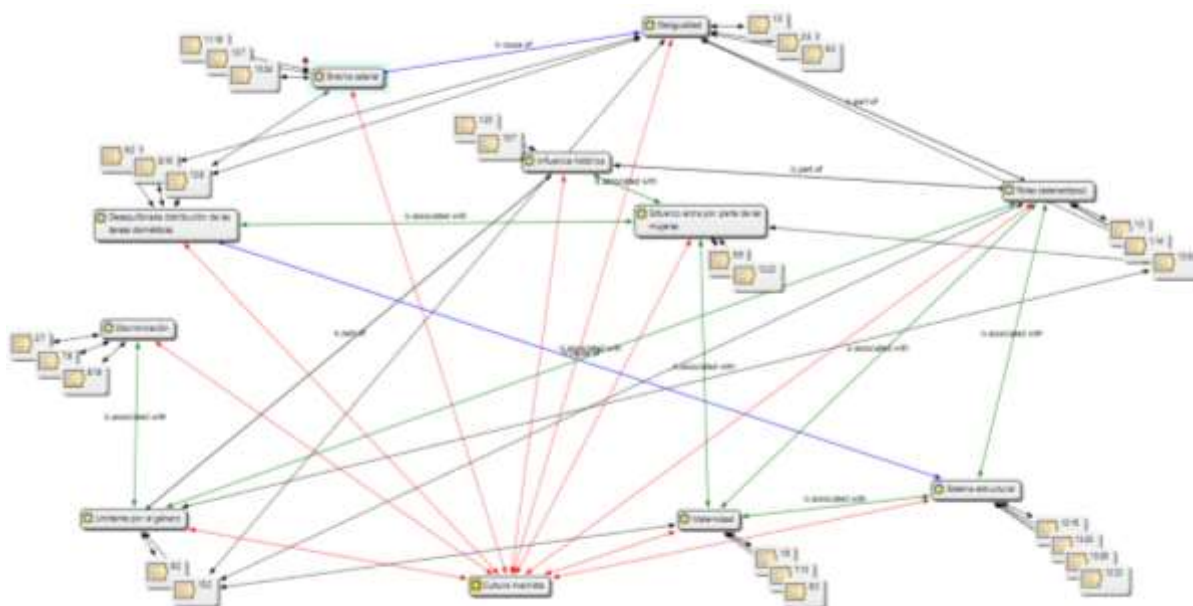
Dentro de la red semántica denominada Conciliación trabajo/familia, se han determinado los siguientes códigos: costo familiar, maternidad, libre acceso a puesto de dirección, redes de apoyo, manejo correcto del tiempo. En los discursos se pudo analizar que tanto costo familiar como la maternidad son contrarios al libre acceso de mujeres a cargos de dirección, “El ser madre es una de las principales limitantes porque como madre, el (el) tener o manejar el tiempo, la casa es (es) bastante fuerte (eeh) dentro quitando el tema de ser madre realmente como mujer, si somos bastante discriminadas todavía” (CI:10:3).

Varias mujeres aseguran que al alcanzar el puesto de dirección se les dificulta encontrar el equilibrio entre el trabajo y la familia. Como se puede observar en la figura

1, el libre acceso de las mujeres a cargos de dirección es causa de las redes de apoyo y del manejo correcto del tiempo, “Entonces, también eso es importante tener el apoyo de la familia. Así creo que, mantendremos la armonía dentro de los dos frentes” (CI:15:16), “bueno consideró que la principal aquí es la organización y la planificación de las actividades, tanto en el hogar como en el trabajo, distribuyendo el tiempo de tal manera que no se descuide ninguna de las dos responsabilidades” (CI:11:15).

Las dos grandes dimensiones de la conciliación trabajo/familia son: maternidad y costo familiar.

Gráfico 6. Red semántica cultura machista



Fuente: elaboración propia

Dentro de la red semántica cultura machista, se han evidenciado los siguientes códigos: Esfuerzo extra por parte de las mujeres, brecha salarial, roles (estereotipos), sistema estructural, limitante por el género, discriminación, desigualdad, influencia historia, maternidad, desequilibrada distribución de las tareas domésticas.

Según los discursos de las lideresas, los roles (estereotipos) forman parte de la desigualdad y de la influencia histórica, “porque al tener a un esposo una pareja no siempre está bien visto que tú tengas un puesto de (de) directivo, porque si tienes que consultar y tengo amigas y conocidas que no han optado por (por) ascender debido a que sus parejas no le han permitido debido a que lo han visto en el (el) (el) estar en uno de estos cargos como una traba para (para) su familia, como que se le va a quitar tiempo a su familia, entonces no es 100% libres realmente nuestra (nuestra) opción de ascender o no a uno de estos puestos” (CI:10:2).

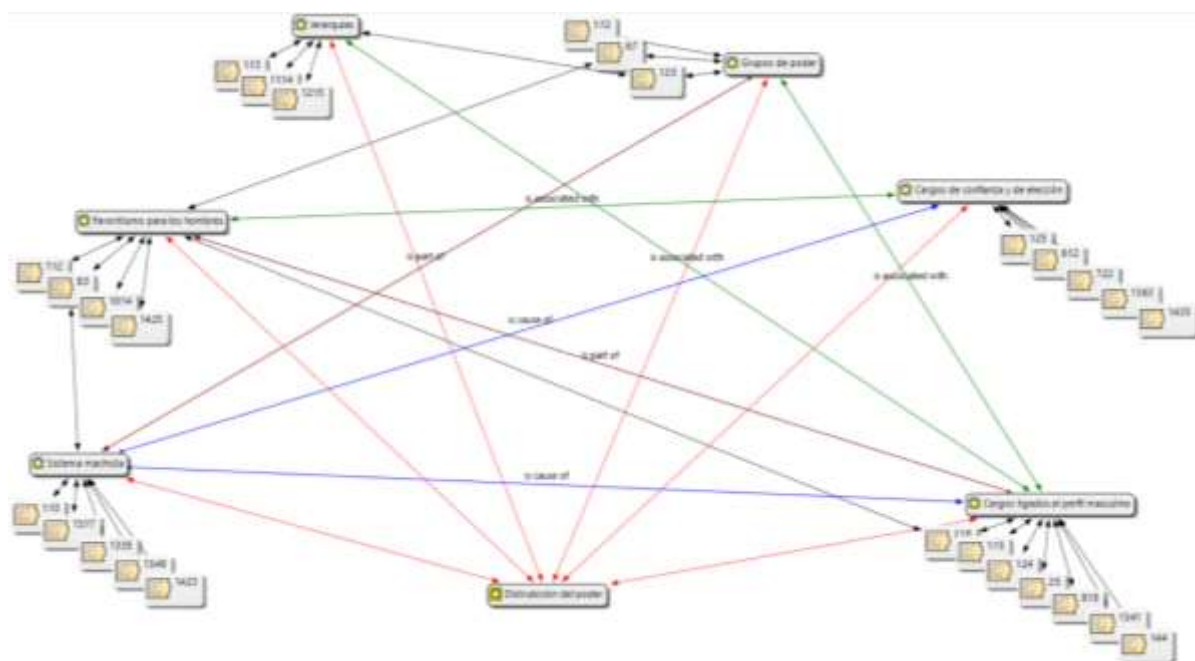
De igual manera, la maternidad está estrechamente relacionada con el sistema estructural, roles (estereotipos) y esfuerzo extra por parte de las mujeres, “porque ellos tienen 24/7 (eeh) tiempo de disponibilidad para poder trabajar y para ponerse la camiseta de la empresa, de la institución o del movimiento político; lo que es la mujer, no tiene el 24/7 porque la mujer tiene que dividirse, tiene que complementar sus actividades con las actividades de cuidado, con las actividades de casa” (CI:13:52).

De la misma manera, limitante por el género está asociado con la discriminación y los roles (estereotipos), “Bueno, en realidad el hecho de ser mujer sí es un limitante fuerte. El simple hecho de (de) ser mamás, no en nuestro caso” (CI:8:2), “estamos obligadas por el machismo, a dejar de ascender en cargos importantes a nivel profesional por una maternidad, por dar de lactar a nuestros hijos, o tal vez (eeh) ir a las a las sesiones de las escuelas” (CI:13:26), “En algunas entrevistas de trabajo y lo que ellos prefieren son hombres, los cuales, (eeh) puedan tranquilamente acceder al trabajo sin necesidad de requerir permisos por familias, por eventos sociales. Entonces, les dan más favoritismo a ellos que a las mujeres, porque las mujeres siempre tienen más cargas además del trabajo” (CI:2:7).

Finalmente, los resultados muestran que la brecha salarial es parte de la discriminación que existe hacia las mujeres, “Se podría decir que los grupos de poder aún mantienen ciertas características para la elección de un puesto de dirección encaminada al género masculino, por lo que se sigue teniendo un porcentaje más

elevado en hombres que en mujeres” (CI:11:16). Las dos grandes dimensiones de la cultura machista son: desigualdad y roles (estereotipos).

Gráfico 7. Red semántica distribución del poder



Fuente: elaboración propia

Como se observa en la figura 3, la red semántica de distribución del poder está conformada por los siguientes códigos: sistema machista, favoritismo para los hombres, jerarquías, grupos de poder, cargos de confianza y de elección y cargos ligados al perfil masculino.

Dentro del análisis de los discursos, se pudo determinar que, el sistema machista es causa de cargos de confianza y elección y cargos ligados al perfil masculino, “Porque la mujer está idealizada y está formada para ser madre, para ser esposa, para ser hija, para ser ama de casa para ser trabajadora social, sin denigrar a las profesiones para ser una mujer de cuidado como el tema profesiones de cuidado, como en la enfermería, como secretarias, como contadoras” (CI:13:17).

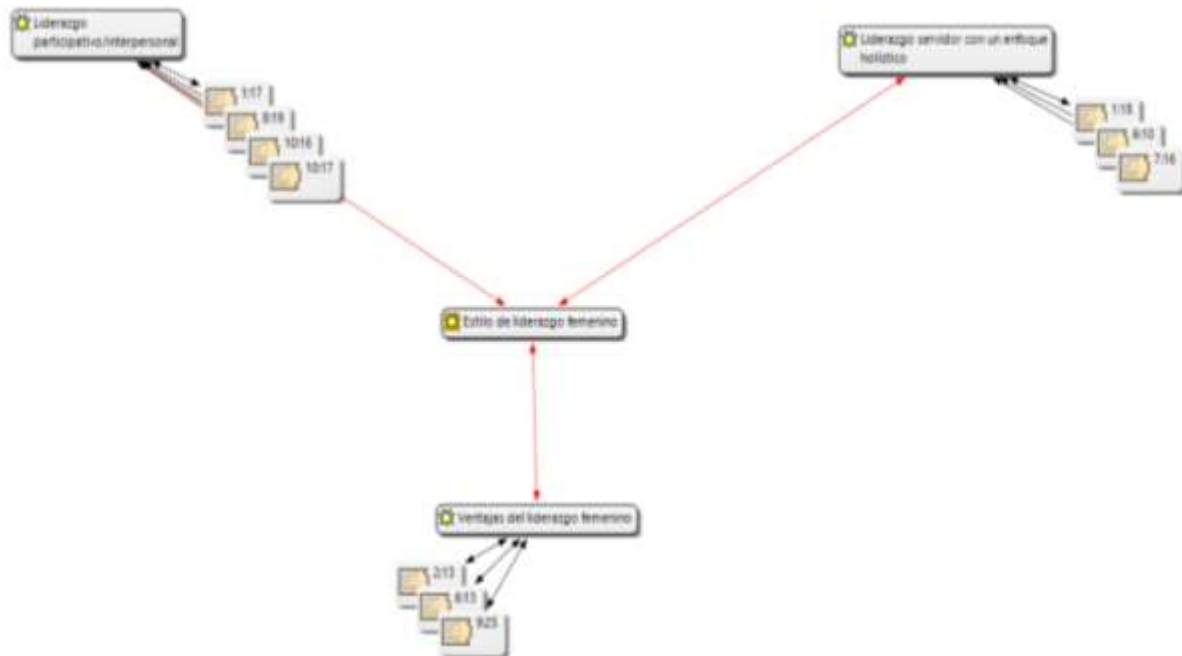
Dentro de la red semántica cambio generacional, se pudo determinar los siguientes códigos: interacción con los hombres, nuevas generaciones, igualdad de oportunidades, hombres y mujeres tienen las mismas capacidades, libre acceso a puestos de dirección, mujeres capacitadas, empoderamiento femenino, equilibrio trabajo/familia y disminución de los estereotipos.

Como se observa en la figura 4, tanto la disminución de estereotipos y hombres y mujeres tiene las mismas capacidades, están asociados; además, son causa de la igualdad de oportunidades, “Pero en la actualidad, desde hace algunos años atrás, realmente la competencia es de igual a igual. Tanto hombre como mujer puede prepararse y puede seguir la universidad puede tener estudios de maestrías, de posgrados, de doctorados al mismo nivel que el hombre” (CI:3:8).

De igual manera, nuevas generaciones están asociado con igualdad de oportunidades y disminución de estereotipos, “Entonces, (eeh) yo pude ver esto al desempeñar mi puesto de dirección yo pude ver esto, entonces se nota una diferencia entre la gente joven y la gente más adulta, entre la gente adulta se nota más la diferencia entre (entre) hombres y mujeres que con la gente joven. Porque como decía, la gente joven ahora tenemos pensamientos diferentes y somos más abiertos” (CI:7:20).

De la misma forma, el libre acceso a puestos de dirección y el empoderamiento femenino es causa de mujeres capacitadas, “Bueno he hecho mucho, estudiar, tener una hoja de vida limpia, ser honesta, ser transparente” (CI:13:46). Finalmente, se puede analizar que, el libre acceso a puestos de dirección es causa de que las mujeres tienen un manejo correcto de su tiempo, “bueno consideró que la principal aquí es la organización y la planificación de las actividades, tanto en el hogar como en el trabajo, distribuyendo el tiempo de tal manera que no se descuide ninguna de las dos responsabilidades” (CI:11:15). La dimensión más fuerte en el cambio generacional es: el empoderamiento femenino.

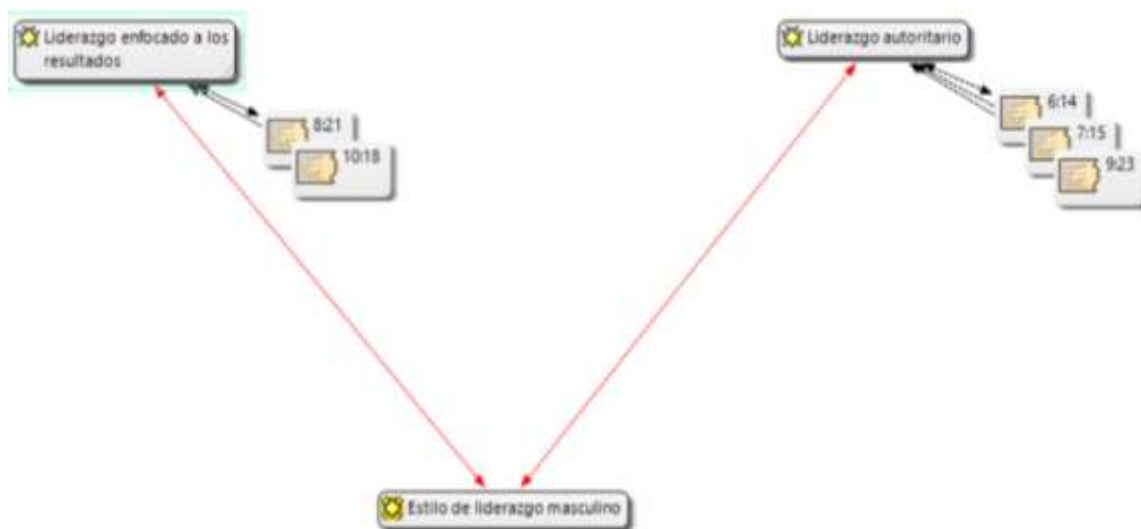
Gráfico 9. Red semántica estilo de liderazgo femenino



Fuente: elaboración propia

Dentro de la red semántica Estilo de liderazgo femenino, se pudo identificar tres códigos los cuales son: liderazgo participativo/interpersonal, liderazgo servidor con un enfoque holístico y, también, se logró identificar las ventajas que tiene este estilo de liderazgo, “a diferencia de nosotras, nosotras tenemos tal vez una forma entre fuerte y sutil de manejar un grupo, de mostrarnos no solamente con las palabras ante quienes no siguen, sino también con las acciones al mostrarnos que nosotros podemos influir en base al ejemplo, a las acciones, a motivar a conseguir nuestras objetivos, en base al esfuerzo que demostramos día a día” (CI:9:25).

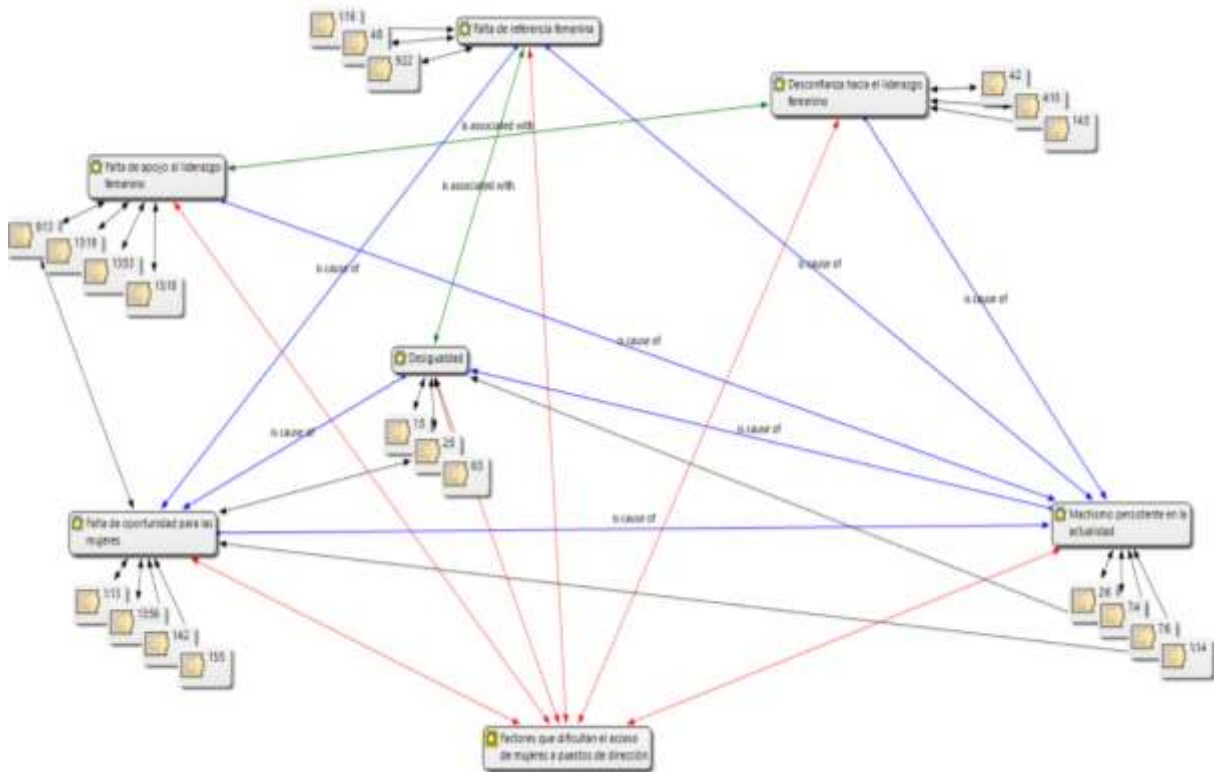
Gráfico 10. Red semántica estilo de liderazgo masculino



Fuente: elaboración propia

Como se observa en la figura 6, la red semántica Estilo de liderazgo masculino presenta dos códigos, los cuales son: Liderazgo enfocado a los resultados y liderazgo autoritario, “En cambio, yo creería que el liderazgo masculino está más enfocado a lograr el mismo resultado, pero con métodos totalmente diferentes. No sé algo más de a cambio de (eeh) yo te doy esto y tú me da resultados o cosa así no, que es más transaccional, qué lo que las mujeres hacemos que es más transformacional” (CI:8:21) “Bueno, por lo general, un hombre (eeh) proporciona un liderazgo autoritario, en parte tal vez algo muy hablado, burocrático; que sí funciona como líderes” (CI:9:23).

Gráfico 11. Red semántica barreras de género en el liderazgo femenino



Fuente: elaboración propia

En la red semántica Factores que dificultan el acceso de mujeres a cargos de dirección, se pudo identificar los siguientes códigos: falta de oportunidades para las mujeres, falta de apoyo al liderazgo femenino, desconfianza hacia el liderazgo femenino, falta de referencia femenina, desigualdad, machismo persistente en la actualidad.

Como se observa en la figura 7, falta de oportunidades para las mujeres, falta de apoyo al liderazgo femenino, desconfianza hacia el liderazgo femenino, falta de referencia femenina son causa del machismo persistente en la actualidad, “De hecho, los, de hecho, es algo que (que) todavía persisten en (en), o sea, en las empresas. No (no) está muy ligado (muy ligado) a esta idea de los grupos de poder que no puedan entrar las mujeres a formar parte de los, dirigir ciertos cargos” (CI:1:14).

La falta de referencia femenina es causa de la falta de oportunidades para las mujeres, “Todavía siento que faltan modelos que, de identificación de las mujeres en el poder, entonces no por eso es que no está tan normatizado entender que una mujer pueda (pueda) dirigir algo” (CI:1:16). Por otro lado, la falta de referencia femenina está asociada con la desigualdad, “inclusive en la política solamente ves hombres que dirigen a ciertos sectores y no hay mujeres que se pongan al mando al frente de (de) las organizaciones” (CI:2:5).

Finalmente, se observa que la falta de apoyo al liderazgo femenino está asociada con la desconfianza que existe hacia el liderazgo femenino, “todavía la sociedad no siente, no está preparada, no visibilizan su paradigma de (de) detener autoridades mujeres” (CI:14:3). Las dos grandes dimensiones de los factores que dificultan el acceso de mujeres a puestos de dirección son: desigualdad y machismo persistente en la actualidad.

3.2. Discusión de los resultados

A nivel del objetivo general, el analizar las experiencias del liderazgo femenino; las entrevistas mostraron, que las mujeres en el transcurso de su camino como lideresas, han tenido que vivir experiencias complicadas, las cuales, no les han detenido a alcanzar sus objetivos, pero si han tenido que esforzarse el doble para poder conseguir.

Por esta razón, en el análisis de los discursos se observa, que el costo familiar y la maternidad son dos aspectos que hicieron que las mujeres presenten dificultades al momento de querer aceptar los cargos de dirección y; una vez aceptado el cargo tienen que buscar estrategias, que les permita tener un equilibrio entre su trabajo y la familia, esto coincide con Zavala y Backes (2020), quien sostienen, que a la mujer se le coloca en una situación en donde debe buscar estrategias para conciliar trabajo y familia, puesto que, debido al rol de cuidadora, se le dificulta estar en cargos de alta gerencia sin descuidar su labor como madre o viceversa.

Ahora bien, lo anteriormente explicado coincide con el concepto de Laberinto de Cristal, que si bien es cierto, se lo describe en el marco teórico, es importante explicarlo nuevamente en este apartado. El Laberinto de Cristal, hace referencia a las dificultades que pasan las mujeres para llegar a cargos directivos o medias altas, tales como: la conciliación. Esto lo sostiene Vaca (2021) que afirma que, las mujeres han atravesado por varias limitaciones para acceder a cargos directivos, por lo que, el desarrollo profesional entre hombres y mujeres se da de una manera desigual. En varios estudios, se demuestra que la causa de esta desigualdad no solo es la discriminación. Por lo tanto, la desigualdad se da por el triple rol de las lideresas y otros aspectos socioculturales.

Las mujeres, que son madres buscaron estrategias, las cuales, les permitieron desarrollar su carrera profesional, dando como resultado, una afectación para conciliar el trabajo y la familia; además, ha sido un trabajo arduo y, una búsqueda constante de soluciones a este conflicto. Dentro de las entrevistas, se pudo analizar, que una de las estrategias más importantes para poder sobrellevar su vida laboral y familiar, en la medida de lo posible fue: el manejo correcto del tiempo.

Esto coincide con Alvarado (2020) quien afirma, que el 53% de las encuestadas lograron cumplir con ambos roles, en otras palabras, han podido crecer profesionalmente y cuidar de sus hijos, debido a la implementación de diversas estrategias, de las cuales, la más importante es: la buena organización del tiempo con el 76% de respuestas. Por lo tanto, las lideresas, que son madres usan esta herramienta para poder tener cierto equilibrio entre su trabajo y la familia.

Aquí, es importante mencionar, que existe una diferencia entre las mujeres entrevistadas que tienen cargas familiares de las que no; las mujeres que tienen hijos o adultos mayores a su cargo mencionan, que han presentado mayor dificultad para encontrar un equilibrio entre su gestión como lideresas y sus hogares, a diferencia de las mujeres, que no cumplen el rol de cuidadoras. Con esto, se evidencia que ambos

grupos de mujeres han alcanzado un puesto de dirección, uno con más dificultad que otro.

Ahora bien, como se observa actualmente, las mujeres tienen mayor protagonismo en los cargos de dirección alta, pese a los cambios, la desigualdad es notoria, incluso, como se menciona en las entrevistas; las mujeres que alcanzaron cargos de mandos altos han tenido que realizar esfuerzos extra para poderlo conseguir. Esto, se debe al machismo persistente en la actualidad, puesto que, a pesar del progreso que existe, la desigualdad disminuye a una velocidad desfavorecedora para las mujeres, esto coincide con Global Gender Gap Report (2018) en donde se estima que, el ritmo actual con el que disminuye la desigualdad entre hombres y mujeres se dilatará por el año 2120. Lo que muestra claramente, que las mujeres, se mantienen en desventaja y; además, las futuras lideresas van a pasar por experiencias de frustración.

Otro aspecto importante, son los roles que la sociedad ha asignado a las mujeres; dentro de estos roles (estereotipos), se habla de la mujer cuidadora, de una mujer de carácter débil, encargada de los quehaceres del hogar. Debido a estos antecedentes, las mujeres han tenido que demostrar a la sociedad que también están hechas para liderar cargos importantes, a pesar de su rol como madres; también, son mujeres, que mantienen a flote a una empresa y demostrar que el ámbito político, también, se hizo para ellas: son capaces de ser protagonistas en cualquier contexto laboral.

No obstante, aún se observa como muchas mujeres aun no logran un crecimiento profesional debido a la discriminación que existe, esto coincide con Mideros (2020) que afirma que, las oportunidades laborales no son las mismas para hombres y mujeres, debido a, que la mujer es discriminada por el embarazo en distintos parámetros que tienen que ver con el empleo, ya sea; en la remuneración, contratación, asignación de las tareas laborales, promociones, entre otros. Por lo que, existe un favoritismo hacia los hombres al momento no solo de ascender en cargos de dirección sino, también, al momento de postularse para un cargo en específico.

Debido a esta discriminación y a los estereotipos de género, el favoritismo hacia los hombres, se hace presente al momento en el que las mujeres buscan ascender a cargos de mandos altos. Como se citó en El Comercio (2018), Ipsos una compañía de investigación del mercado, asegura que en el Ecuador un 51% de las mujeres piensa que los hombres tienen acceso a mejores cargos; además, los datos obtenidos muestran que solo el 37,1% de los cargos de dirección son ocupados por mujeres. Por esto, se evidencia que, existe una inclinación notoria hacia los hombres al momento de quien asciende a cargos importantes. Mencionado lo anterior, varias de las mujeres que fueron entrevistadas creen, que los hombres tienen muchas más oportunidades para ascender a mejores cargos que las mujeres; sus experiencias concuerdan con que existe favoritismo para los hombres debido a su disponibilidad de tiempo y, otros aspectos relacionados con los roles de género y la discriminación.

En respecto de los estilos de liderazgo, que más se marcaron en las entrevistas, las mujeres perciben el liderazgo femenino igual de efectivo que el masculino, cada uno con características diferentes, como menciona Medina (2021), tanto hombres como mujeres son percibidos de una manera efectiva al momento cumplir con cargos de liderazgo. Esto quiere decir, que no importa el género, sino que tan efectivo es el estilo de liderazgo de la persona que se encuentre en un mando algo.

A pesar de que, las mujeres también presentan un estilo de liderazgo efectivo y se encuentren actualmente capacitadas para cumplir con ese rol, aun se observa que en la mayoría de los casos, los hombres son los encargados de liderar estos espacios, esto coincide con Medina (2021) el cual afirma que, en estudios realizados en el 2019 por Harvard Business Review publicó Women score higher than men in most leadership skills, se aclara que, a las mujeres no las detiene la falta de capacitación, las detiene la falta de oportunidades, debido a los estereotipos que existen y a su eliminación lenta. Por lo tanto, la capacitación y la efectividad del estilo femenino en ciertos casos, no son suficientes para acceder a estos cargos.

Dentro de las percepciones que las mujeres tienen acerca de las diferencias entre el liderazgo masculino y femenino, se pudo analizar que varias mujeres creen que el liderazgo femenino es un liderazgo servidor con un enfoque holístico, esto quiere decir, que las mujeres se enfocan en varios aspectos, no solo en los resultados que se van a obtener, sino también, en sus colaboradores, en el bienestar de los mismos y sus familias; mientras que, el liderazgo masculino es un liderazgo más autocrático, enfocado a los resultados: ambos estilos son muy efectivos al momento de liderar.

A diferencia de los hombres, el estilo de liderazgo femenino, es un poco más abierto y flexible, ya sea para dejar a sus trabajadores participar en la resolución de un problema o para entregar permisos a sus colaboradores por asuntos familiares, entre otros, esto coincide con Campoverde, Rosero, Gonzáles y Ortiz (2017) quienes afirman que, en los resultados de su investigación, en el análisis de los resultados, en el primer factor las mujeres obtuvieron diez ítems y los hombres seis, lo que demuestra que las mujeres son más abiertas y flexibles que los hombres; además, se observa que las mujeres son más flexibles al momento de interactuar con sus colaboradores, a pesar de esto, ambos estilos son bastante positivos.

Por otra parte, los hombres presentan un estilo de liderazgo más autoritario, esto quiere decir, que es individualista al momento de tomar decisiones, es decir, no permite que sus colaboradores se involucren a la hora de resolver un conflicto o tomar una decisión, esto concuerda con Campoverde, Rosero, Gonzáles y Ortiz (2017) quienes sostienen que, el estilo de liderazgo de los hombres podría ser individualista, incluso podrían llegar a creerse superiores que las mujeres.

CONCLUSIONES

- La argumentación teórica sobre las experiencias del liderazgo femenino se analizó desde varias perspectivas que hacen referencia al liderazgo y al género, los fenómenos y obstáculos relacionados con el acceso de la mujer a cargos de dirección, los cuales son: El techo de cristal, el laberinto de cristal, precipicio de cristal y suelo pegajoso; además, con el apoyo del estado del arte, se pudo estudiar las diferentes barreras que las mujeres presentan en su deseo de acceso a cargos de dirección. Por otro lado, se identificó la importancia del liderazgo femenino en las organizaciones, y mediante un análisis comparativo entre el 2019 versus 2020 se establece los avances de las mujeres en cargos de dirección y el trabajo que aún se realizaría para poder llegar a la igualdad entre hombres y mujeres.
- La construcción del instrumento de guía de entrevista luego de la operacionalización de variables fue realizada con éxito y validada por especialistas, la misma cuenta con siete preguntas que fueron respondidas por mujeres que están o estuvieron en cargos de dirección alta. Una vez realizada las entrevistas, se utilizó el programa Atlas Ti para el respectivo análisis de la información; como resultado, se han obtenido las redes semánticas descritas e interpretadas en el capítulo de análisis de los resultados de la investigación.
- La identificación de las experiencias percibidas, mediante entrevistas a mujeres líderes que ocupan cargos de mando alto en diferentes instituciones de la Zona 3 de la región centro en Ecuador. Como resultado de las entrevistas, se determinó que las experiencias fueron más negativas que positivas, debido a todos los obstáculos por los que pasaron. Por otro lado, se analizó que, a pesar de que la desigualdad sigue presente en la actualidad, las mujeres están posicionándose en las cúpulas de las empresas, por lo que, se podría hablar de una transición del Techo de Cristal al Laberinto de Cristal y, al hablar de transición, no quiere decir que sea más fácil el camino: Es costoso y de mucha

frustración para las mujeres que anhelan puestos de mandos altos.

- La verificación de la existencia de barreras que se presentan en el liderazgo femenino se analizó que las mujeres que son madres han tenido mayores dificultades por lo que, se vieron obligadas a buscar mecanismos estratégicos con el fin de superar los distintos obstáculos para alcanzar sus metas profesionales. Es por lo que las lideresas afirman su confianza en las redes de apoyo y el manejo correcto del tiempo, son dos soportes fundamentales al momento de estar en un cargo como estos, a diferencia de las mujeres que no presentan ninguna carga familiar; en este caso, presentaron los mismos obstáculos que las lideresas que tienen hijos a excepción de los obstáculos relacionados con la maternidad y el costo familiar.

Otras barreras fueron: La maternidad, la desigualdad de género, los roles que la sociedad impone a las mujeres, los grupos de poder, y en algunos casos, el costo familiar ha hecho que muchas mujeres decidan no aceptar propuestas de ascenso y las lideresas que si lo hicieron tuvieron problemas relacionados con el equilibrio trabajo/familia; además, debido a los estereotipos, la discriminación, al machismo persistente en la actualidad y al favoritismo que existe hacia los hombres para ocupar estos cargos, las mujeres entrevistadas mencionan que aún existe poco apoyo, escasas oportunidades y desconfianza hacia el liderazgo ejercido por una mujer.

- Existe un factor importante por el cual, las mujeres tienen mayor protagonismo en el mundo laboral, y, es por cambio generacional: Las nuevas generaciones son más conscientes que, tanto las mujeres como los hombres tienen las mismas capacidades para liderar un cargo de dirección. En la actualidad, existe un mayor porcentaje de mujeres que se encuentran capacitadas, de mujeres empoderadas; no obstante, aún pasan por situaciones no tan favorables que hacen que el camino para alcanzar cargos de dirección sea complicado y al momento de lograrlo, también, se han encontrado con situaciones que hacen

que su gestión sea un camino difícil.

RECOMENDACIONES

- A los investigadores, que profundicen sus investigaciones en el Síndrome de la Abeja Reina, puesto que, llega a ser muy común y afecta negativamente a las mujeres que son lideradas por otras mujeres, lo que afecta al crecimiento profesional de todas ellas, y no permite alcanzar la igualdad que tanto se anhela.
- A los futuros estudiantes que realicen investigaciones de esta índole: ampliar el número de entrevistadas, con el fin de obtener mayor información sobre estos temas tan importantes como es la desigualdad y las escasas oportunidades.
- A futuros investigadores, que analicen más a profundidad las problemáticas relacionadas al liderazgo femenino, puesto que, estudiar estos temas es un paso más para alcanzar la igualdad y de esta manera, se hace visible la realidad por la que pasan muchas mujeres al momento de ocupar cargos de dirección.
- A la Universidad Católica, en específico a la Escuela de Psicología, que fomente la incrementación de investigaciones cualitativas, con el fin de estudiar las percepciones que las personas tienen sobre una problemática social, y de esta manera, se comprenderá, como en este caso, la realidad de muchas mujeres.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre León, G., Serrano Orellana, B., & Sotomayor Pereira, G. (2017). *El liderazgo de los gerentes de las Pymes de Machala*. Universidad y Sociedad [seriada en línea], 9 (1), pp. 187-195. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/>
- Alvarado, A. (2020). *Maternidad y desarrollo profesional* (Tesis de maestría). Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/8055>
- Arroyos, S. (2020). *Gestión y Liderazgo de las Organizaciones desde una Perspectiva de Género*. (Tesis de pregrado). Universidad Zaragoza. España. Recuperado de <https://zaguan.unizar.es/record/101896?ln=es>
- Campoverde, R., Rosero, C., González, V., y Ortiz, E. (2017). *Estilos de liderazgo de hombres y mujeres universitarios que estudian ciencias administrativas*. Espacios, 39(13), 1-9. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n13/a18v39n13p07.pdf>
- Castañeda-Rentería, L., Contreras, K., y Parga M. (2019). *Mujeres en las Universidades Iberoamericanas: la búsqueda de la necesaria conciliación trabajo-familia*. Recuperado de <https://oui-iohe.org/wp-content/uploads/2020/01/mujeres-en-las-universidades-iberoamericanas-.pdf>
- Castro, N., y Espinoza, E. (2020). *Liderazgo Femenino en la Administración Pública: Contexto Ecuatoriano*. Revista Científica Multidisciplinaria. Recuperado de: https://sga.unemi.edu.ec/media/evidenciasiv/2020/09/04/articulo_20209421174.pdf
- Editorial. El Comercio. (08 de marzo del 2018). *La mujer ecuatoriana se enfrenta a desigualdad en el mundo laboral*. El Comercio. Recuperado de <https://www.e>

lcomercio.com/tendencias/sociedad/mujer-ecuador-desigualdad-laboral-diadelamujer.html

Fuster, D. (2019). *Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229. Doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>

Gaete Quezada, R. (2018). *Acceso de las mujeres a los cargos directivos: universidades con techo de cristal*. *Revista CS*, (24), 67-90. doi: <http://dx.doi.org/10.18046/recs.i24.2431>

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Edición ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.

Herrera, M. (2017). *Características y Habilidades del Estilo de Liderazgo Femenino que Aportana la Efectiva Toma de Decisiones en Cargos Directivos de las Organizaciones*. (Tesis pregrado). Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17145>

Iglesias, M., y Cortés, M. (2004). *Generalidades sobre metodología de la investigación*. Recuperado de https://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf

Larrieta, I., Velasco, E., y Fernández, S. (2020). *Las Barreras en el Acceso de las Mujeres a los Puestos de Decisión: Una Revisión de la Situación Actual y de las Principales Aportaciones de la Literatura*. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. Recuperado de: <https://www.um.es/documents/378246/2964900/Normas+APA+Sexta+Edici%C3%B3n.pdf/27f8511d-95b6-4096-8d3ef8492f61c6dc>

- López-Roldán, P., y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2017/185163/metinvsocua_cap2-4a2017.pdf
- Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Mantilla-Falcón, L.M., Galarza-Galarza, J.C., y Zamora-Sánchez, R.A. (2017). *La inserción de la mujer en la educación superior ecuatoriana: caso Universidad Técnica de Ambato*. Revista Latinoamericana de Estudios Educativos, 13(2), 12-29.
- Márquez, R. (2021). *Una aproximación cualitativa del liderazgo femenino en una empresa familiar MIPYME de la ciudad de León, Guanajuato*. Revista de la Universidad del Valle de Atemajac. Recuperado de: <http://www.univa.mx/pub/licaciones/revistas/2021/no99.pdf#page=70>
- Medina, C. (2021). *Liderazgo femenino: evidencia*. Orthotips. 18(1), 64-67. doi: <https://dx.doi.org/10.35366/103734>
- Moreno, N. (2019). *Liderazgo y género: factores que dificultan el acceso de las mujeres a los puestos de dirección en educación secundaria* (Tesis de pregrado). Universidad Complutense de Madrid, Madrid. Recuperado de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/55440/1/T41124.pdf>
- Muñoz, L., Monreal, C., y Marco, M. (2001). *El Adulto: Etapas y Consideraciones para el Aprendizaje*. Eúphoros, 3, 97-112. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1183063>
- Pardo-Paredes, E. (2018). *Liderazgo femenino empresarial y el compromiso organizacional en el sector de confección textil* (Tesis de maestría). Universidad Técnica

ca de Ambato. Ambato. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/28318>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2015). *Agenda de Desarrollo Sostenible: Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030*. Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible>

Reátegui, G. (2020). *La presencia de sesgos de género en reclutadores y su repercusión en la imagen empresarial* (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima. Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/653893>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES). (2021). *Plan de Creación de Oportunidades 2021-2025. Versión aprobada por el Consejo Nacional de Planificación, aprobado en Sesión Ordinaria N° CNP-001-2021, mediante Resolución N° 002-2021-CNP*. Recuperado de <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Plan-de-Creacio%CC%81n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf>

Tejero, J. (2013). *Técnicas de investigación en la Web*. Recuperado de <https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/28529/04%20tecnicas-investigacionweb-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Torres, F. (2019). *Relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño laboral del personal en una empresa ensambladora de vehículos* (Tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ambato. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2726>

Vaca, A. (2022). *El posicionamiento de mujeres en cargos de dirección desde la percepción del liderazgo femenino: caso de estudio* (Tesis de pregrado). Pontifi

cia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/3539/1/77834.pdf>

Vaca, N. (2021). *Laberintos de cristal y el acceso de la mujer a puestos de nivel jerárquico superior y mandos medios del Gad Municipal de Ambato* (Tesis de maestría). Universidad Técnica de Ambato, Ambato. Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/32793>

Velásquez, M. (2020). *Obstáculos en el liderazgo femenino en el sector textil del valle de aburra: la experiencia de diez líderes* (Tesis de pregrado). Universidad EAFIT, Medellín. Recuperado de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/26536>

Villarroel, P. (2021). *Incidencia del liderazgo femenino en la rentabilidad de las empresas. Un estudio en el tejido empresarial ecuatoriano durante el período 2015-2019* (Tesis de pregrado). Universidad de las Fuerzas Armadas, Ecuador. Recuperado de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/26721/1/t-espe-050892.pdf>

World Economic Forum. (2018). *The Global Gender Gap Report*. Recuperado de <https://es.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018>

Zavala, M., y Backes, K. (2020). *Balance familia-trabajo. Percepción de mujeres con cargos directivos en una universidad paraguaya*. Revista científica estudios e investigaciones, 9(1), 133-147. doi: <http://dx.doi.org/10.26885/rcei.9.1.133>

ANEXOS

1. Validación de la guía de entrevista por especialistas

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento de investigación **Guía de Entrevista sobre el liderazgo femenino**, que es parte del proyecto de investigación **Experiencias de Liderazgo Femenino en Instituciones de la Región Tres Zona Centro en Ecuador**, desarrollado por Francesca Nicole Medina Casanova, estudiante de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

El principal objetivo de esta investigación es **Analizar las principales experiencias del liderazgo femenino en las instituciones de la región tres de la zona centro en Ecuador**.

La validación de este instrumento es importante porque permite determinar la efectividad de la recolección de información.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la guía de entrevista

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta la guía de entrevista, como instrumento de recolección de información para fines de investigación. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE EXPERIENCIAS DE LIDERAZGO FEMENINO EN INSTITUCIONES DE LA REGIÓN TRES ZONA CENTRO EN ECUADOR. [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación del instrumento						X
Formato del instrumento						X
Aplicabilidad del instrumento						X
Utilidad del instrumento						X
Facilidad de entendimiento del instrumento						X
Concordancia entre ítems de evaluación e interés del instrumento						X

Comentario:

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la guía de entrevista.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del instrumento	X		X		X		
2	El formato para el instrumento	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El instrumento se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características profesionales y laborales de los sujetos de investigación	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones profesionales y laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal de la investigación	X		X		X		
9	El diseño del instrumento recoge aspectos esenciales sobre la investigación	X		X		X		
10	El contenido semántico del instrumento se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Rosa del Carmen Ortiz Martínez

Institución: Gestión independiente

Cargo que ocupa: Consultora de Talento Humano

Tiempo dentro del cargo: Ocho años

Último grado académico alcanzado: Magíster en Gestión del Talento Humano

Rosa del Carmen Ortiz, Mg.

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento de investigación **Guía de Entrevista sobre el liderazgo femenino**, que es parte del proyecto de investigación **Experiencias de Liderazgo Femenino en Instituciones de la Región Tres Zona Centro en Ecuador**, desarrollado por Francesca Nicole Medina Casanova, estudiante de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

El principal objetivo de esta investigación es **Analizar las principales experiencias del liderazgo femenino en las instituciones de la región tres de la zona centro en Ecuador**.

La validación de este instrumento es importante porque permite determinar la efectividad de la recolección de información.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la guía de entrevista

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta la guía de entrevista, como instrumento de recolección de información para fines de investigación. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE EXPERIENCIAS DE LIDERAZGO FEMENINO EN INSTITUCIONES DE LA REGIÓN TRES ZONA CENTRO EN ECUADOR. [Asigne valores del 1 al 6 ; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación del instrumento						X
Formato del instrumento						X
Aplicabilidad del instrumento						X
Utilidad del instrumento						X
Facilidad de entendimiento del instrumento						X
Concordancia entre ítems de evaluación e interés del instrumento						X

Comentario:

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la guía de entrevista.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del instrumento	X		X		X		
2	El formato para el instrumento	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El instrumento se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características profesionales y laborales de los sujetos de investigación	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones profesionales y laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal de la investigación	X		X		X		
9	El diseño del instrumento recoge aspectos esenciales sobre la investigación	X		X		X		
10	El contenido semántico del instrumento se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Segundo Gonzalo Pazmay Ramos

Institución: PUCESA

Cargo que ocupa: Coordinador de Posgrados de la Escuela de Psicología

Tiempo dentro del cargo: 6 años

Último grado académico alcanzado: Master of Arts (Psicología Industrial)

Gonzalo Pazmay

GONZALO PAZMAY M.A.

CC. 1801564418

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento de investigación **Guía de Entrevista sobre el liderazgo femenino**, que es parte del proyecto de investigación **Experiencias de Liderazgo Femenino en Instituciones de la Región Tres Zona Centro en Ecuador**, desarrollado por Francesca Nicole Medina Casanova, estudiante de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

El principal objetivo de esta investigación es **Analizar las principales experiencias del liderazgo femenino en las instituciones de la región tres de la zona centro en Ecuador**.

La validación de este instrumento es importante porque permite determinar la efectividad de la recolección de información.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la guía de entrevista

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta la guía de entrevista, como instrumento de recolección de información para fines de investigación. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE EXPERIENCIAS DE LIDERAZGO FEMENINO EN INSTITUCIONES DE LA REGIÓN TRES ZONA CENTRO EN ECUADOR. [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación del instrumento						X
Formato del instrumento						X
Aplicabilidad del instrumento						X
Utilidad del instrumento						X
Facilidad de entendimiento del instrumento						X
Concordancia entre ítems de evaluación e interés del instrumento						X

Comentario:

El instrumento guía de entrevista propuesto cumple con los criterios técnicos y existe una concordancia con el objetivo planteado para la aplicación del mismo. Se sugiere corregir la redacción de los ítems 5 y 6 de las preguntas de la entrevista.

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la guía de entrevista.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del instrumento	X		X		X		
2	El formato para el instrumento	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El instrumento se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características profesionales y laborales de los sujetos de investigación	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones profesionales y laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal de la investigación	X		X		X		
9	El diseño del instrumento recoge aspectos esenciales sobre la investigación	X		X		X		
10	El contenido semántico del instrumento se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Grace Marisol Lescano Solis

Empresa: Consultora Maldonado & Asociados

Cargo que ocupa: Asistente Administrativa y de Personal.

Tiempo dentro del cargo: 2 años

Último grado académico alcanzado: Máster en Gestión de Personas y Equipos en las Organizaciones.



Grace Marisol Lescano Solis, Mg.
Ced.1803435435

CUESTIONARIO PARA VALIDACIÓN POR ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento de investigación **Guía de Entrevista sobre el liderazgo femenino**, que es parte del proyecto de investigación **Experiencias de Liderazgo Femenino en Instituciones de la Región Tres Zona Centro en Ecuador**, desarrollado por Francesca Nicole Medina Casanova, estudiante de la carrera de Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

El principal objetivo de esta investigación es **Analizar las principales experiencias del liderazgo femenino en las instituciones de la región tres de la zona centro en Ecuador**.

La validación de este instrumento es importante porque permite determinar la efectividad de la recolección de información.

Plantilla juicio para validación por especialistas

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la guía de entrevista

Instrucciones: A continuación, se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta la guía de entrevista, como instrumento de recolección de información para fines de investigación. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

GUÍA DE ENTREVISTA SOBRE EXPERIENCIAS DE LIDERAZGO FEMENINO EN INSTITUCIONES DE LA REGIÓN TRES ZONA CENTRO EN ECUADOR. [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Presentación del instrumento						X
Formato del instrumento						X
Aplicabilidad del instrumento						X
Utilidad del instrumento						X
Facilidad de entendimiento del instrumento						X
Concordancia entre ítems de evaluación e interés del instrumento						X

Comentario:

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

Objetivo: Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la guía de entrevista.

Instrucciones: Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

Nota: Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los Criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Nombre del instrumento	X		X		X		
2	El formato para el instrumento	X		X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		X		
4	El instrumento se adecúa a las características culturales de la población	X		X		X		
5	Se adecúa a las características profesionales y laborales de los sujetos de investigación	X		X		X		
6	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones profesionales y laborales	X		X		X		
7	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		X		
8	Se identifica el objetivo principal de la Investigación	X		X		X		
9	El diseño del instrumento recoge aspectos esenciales sobre la investigación	X		X		X		
10	El contenido semántico del instrumento se ajusta a la población	X		X		X		

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: María Dolores Guamán Guevara

Empresa: Universidad Técnica de Ambato

Cargo que ocupa: Docente

Tiempo dentro del cargo: 7 años

Último grado académico alcanzado: Magíster en Psicología, mención Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional



Firmado electrónicamente por:
MARIA DOLORES
GUAMAN GUEVARA

Firma y número de identificación.

CI. 1802831691

2. Guía de entrevista estructurada

Tema	EXPERIENCIAS DE LIDERAZGO FEMENINO EN INSTITUCIONES DE LA REGIÓN TRES ZONA CENTRO EN ECUADOR
Carrera o Programa	Psicología Organizacional
Modalidad de Titulación	<p style="text-align: center;">Pregrado (Carrera de Psicología Organizacional)</p> <p>1. Proyecto de Investigación y Desarrollo X</p> <p>2. Examen Complexivo _____</p>
Línea(s) de investigación, innovación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> - Administración eficiente y eficaz de las organizaciones para la competitividad sostenible local y global - Sub-línea de investigación: Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional
Lugar(es) de ejecución	Instituciones de la región tres zona centro

Maestrante o Estudiante	Francesca Nicole Medina Casanova
Formación de grado (señale el título de tercer nivel más relevante al proyecto)	n/a
E-mail de contacto	Francesca.n.medina.c@pucesa.edu.ec

Director de proyecto de titulación	Psic. Ind. Eleonor Virginia Pardo-Paredes. Mg.
E-mail de contacto	epardo@pucesa.edu.ec
Formación de grado (señale el título de tercer nivel más relevante al proyecto)	Psicóloga industrial Universidad Técnica de Ambato. Código Senescyt: 1010-07-741002 Ingeniera en mercadotecnia Universidad Tecnológica Indoamérica. Código Senescyt: 1045-07-753285
Formación de postgrado (señale el título más relevante al proyecto)	Magíster en gestión del talento humano Universidad Técnica de Ambato. Código Senescyt: 1010-2018-1990548 Magíster en administración de empresas mención planeación Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Código Senescyt: 1027-15-86061270
Vínculo con la PUCE	Sí <input checked="" type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Otra universidad de vínculo	No aplica

1. Resumen

El presente trabajo de titulación tuvo como objetivo analizar las principales experiencias del liderazgo femenino en las instituciones de la Región Tres de la Zona Centro en Ecuador. Se desarrolló bajo la metodología cualitativa, con un enfoque fenomenológico; la recolección de la información se realizó por medio de entrevistas estructuradas, las cuales, se hicieron vía virtual gracias a Microsoft Teams; además, para el análisis de los discursos se utilizó el programa Atlas. Ti. La población se conformó por mujeres que lideran o han liderado en alguna institución, para hallar la población de estudio se utilizó un muestreo por conveniencia como primera fase y para la segunda fase un muestreo en bola de nieve, la cual, permitió conseguir a mujeres que cumplieran con lo que la investigación requería. Los principales resultados demostraron que las lideresas pasaron por experiencias en su mayoría

complicadas al momento de encabezar una institución como son: la desigualdad, estereotipos, machismo persistente en la actualidad, favoritismo para los hombres al momento de elegir quien asciende a cargos de dirección, entre otros, son aspectos los causantes de la falta de oportunidades a las que las mujeres se enfrentan día a día en el mundo laboral; además, se evidenció que la conciliación trabajo/familia fue muy difícil de conseguirlo y más para las mujeres que son madres debido a las exigencias de sus cargos como lideresas, lo que hace que su camino en estos mandos sea mucho más complicado que la de un hombre, obligándoles a generar estrategias para sobrepasar los obstáculos.

2. Objetivos

Objetivo General.

Analizar las principales experiencias del liderazgo femenino en las empresas de la región tres de la zona centro en Ecuador.

Objetivos Específicos (1. Relacionado al Estado del Arte y la Práctica (Teórico); 2. Metodológico relacionado al diagnóstico; 3. Metodológico relacionado a la propuesta; 4. Relacionado al resultado práctico).

1. Argumentación teóricamente las experiencias del liderazgo femenino.
2. Construcción del instrumento de guía de entrevista luego de la operacionalización de las variables.
3. Identificación de las experiencias percibidas, mediante entrevistas a mujeres lideresas que ocupan cargos de mando alto en diferentes empresas de la región tres de la zona centro en Ecuador.
4. Verificación de la existencia de barreras que se presentan en el liderazgo femenino y como lograron superarlas.

3. Estructura

Generales.

La recolección de información se ejecutará de manera virtual, por medio de plataformas que permitan realizar la entrevista de una manera eficiente, tendrá una duración de aproximadamente 10 minutos por cada sujeto de investigación. La entrevista será grabada en formato de audio, para efectos de procesamiento de la información, en el programa estadístico Atlas.Ti. Participarán diez sujetos de investigación: el segmento a evaluar serán solo mujeres que se encuentren en cargos de dirección alta. La información recogida será gestionada única y exclusivamente con fines académicos, investigativos y científicos. Se tiene el consentimiento de los sujetos de investigación. El proceso de recolección de la información a través de la guía de entrevista, será ejecutado por la estudiante investigadora, bajo la supervisión de la docente directora del proyecto de investigación.

Ítems de evaluación.

Los ítems planteados, son susceptibles a responderse de forma abierta (no dicotómicamente, ni ajuste escalar), en la amplitud del criterio del sujeto de investigación, sobre la base de veracidad y honestidad de sus comentarios.

- ¿Qué percepción general tiene usted sobre el liderazgo ejercido por las mujeres y cuáles son las diferencias que tiene con el liderazgo masculino?
- A su criterio, ¿Qué tan libre es su elección para acceder a cargos de dirección?
- ¿Cómo estima su recorrido personal al desempeñar cargos de dirección y cuáles son las principales limitantes que usted ha encontrado?
- ¿Cómo divide las responsabilidades del hogar y el trabajo para alcanzar su equilibrio?
- ¿Como influye la historia machista en el ejercicio de cargos directivos para las mujeres?
- ¿Cómo cree usted que los grupos de poder afectan al crecimiento de las lideresas?
- En su opinión, ¿Hay favoritismo para los hombres al momento de elegir quien asciende a un cargo de dirección?

Elaborado por:

Francesca Nicole Medina
Casanova
Estudiante investigadora

Revisado por:

Eleonor Virginia Pardo-Paredes,
Mg.
Directora del proyecto de
investigación

Aprobado por:

Escuela de
Psicología