

UNIVERSIDAD DE LOS HEMISFERIOS

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ECONOMÍA

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES PARA MUJERES DE ALTOS CARGOS:
UNA OBSERVACIÓN A LAS SOCIEDADES FINANCIERAS

PROYECTO DE FIN DE CARRERA PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL CON ÉNFASIS EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

MARÍA FERNANDA CAIZA CORONEL

DIRECTOR: ALVARO CALDERON

QUITO

JUNIO, 2015

DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE NORMA ÉTICA Y DERECHO

El presente documento se ciñe a las normas éticas y reglamentarias de la Universidad de Los Hemisferios. Así, declaro que lo contenido en éste ha sido redactado con entera sujeción al respeto de los derechos de autor, citando adecuadamente las fuentes. Por tal motivo, autorizo a la Biblioteca a que haga pública su disponibilidad para lectura, a la vez que cedo los derechos de publicación a la Universidad de Los Hemisferios.

De comprobarse que no cumplí con las estipulaciones éticas, incurriendo en caso de plagio, me someto a las determinaciones que la propia Universidad plantee. Asimismo, no podré disponer del contenido de la presente investigación a menos que eleve por escrito el requerimiento para su evaluación a la Comisión Permanente de la Universidad de Los Hemisferios.

María Fernanda Caiza

CI: 171910091-7

ÍNDICE

Resumen.....	7-8
Abstract.....	9-10
Introducción.....	11
1. Preguntas de Investigación.....	11
2. Problemática de la investigación.....	11
3. Objetivos de Investigación.....	12
3.1 Objetivo General.....	12
3.2Objetivos Específicos.....	13
4. Justificación del Problema.....	13-16
MARCO REFERENCIAL.....	17
1. Antecedentes.....	17-20
1.1 ¿Por qué se da la baja participación de la mujer quiteña en la alta dirección?.....	20-22
1.2 Desarrollo laboral y entorno de la mujer quiteña en la sociedad financiera.....	22-24
1.3 Teoría del Techo de Cristal y su afectación hacia la mujer de Alta Dirección.....	25-27
1.4 Trayectorias de la mujer de Alta Dirección.....	27
1.4.1 Esfera Doméstica.....	27-29
1.4.2 Esfera Pública.....	29-30
1.4.3 Esfera de la producción social y económica.....	30-32
1.5 Ventajas y Desventajas Atribuidas a las Mujeres que Ocupan cargos de alta dirección	

.....	32-33
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	34
2. Supuesto Metodológico	34-35
2.1 Composición de la muestra de la Mujer de Alta Dirección a participar.....	35-36
2.2 Técnica de recolección de datos	36
2.2.1 Establecimiento de preguntas	36-38
2.3 Desarrollo de la encuesta	38
2.4 Recolección de Datos	38
ANÁLISIS DE DATOS	39
3. Significado del trabajo para la mujer de alta dirección	39-42
3.1 Estilo de liderazgo	42-45
3.1.1 Equidad en Acceso a Puestos de liderazgo	45-46
3.1.2 Desarrollo de la mujer con su equipo de trabajo	46-48
3.2 Capacitación y Motivación.....	48-49
3.2.1 Percepción de equidad asociada al estereotipo de género	49-50
3.2.2. Políticas Organizacionales y desarrollo de carrera.....	51-52
3.3 Dimensión balance vida familiar-laboral	52-54
3.4 Disparidad de la brecha salarial hombre- mujer.....	54-55
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4. Conclusiones del Estudio	56-60
4.1 Sugerencias del Estudio	60-61
BIBLIOGRAFÍA	62-64

ANEXO

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Acceso al Nivel Educativo de la Mujer.....	24
Tabla 2. Características de la Importancia del Trabajo (%) en Base a la Edad.....	39
Tabla 3. Tabulación de las Ventajas de Mujeres de Alta Dirección.....	42
Tabla 4. Tabulación de las Desventajas de la Mujer de Alta Dirección.....	43
Tabla 5. Equidad a Puestos de Liderazgo.....	45
Tabla 6. Equidad de la mujer de alto cargo con su equipo de trabajo.....	47
Tabla 7. Capacitación y Motivación dentro de las Sociedades Financieras.....	48
Tabla 8. Equidad asociada al estereotipo de género.....	49
Tabla 9. Políticas Organizacionales.....	50
Tabla 10. Desarrollo de la Carrera.....	51
Tabla 11. Política de Balance en la vida familiar y laboral.....	53
Tabla 12. Tabulación Simple equilibrio entre vida laboral y familiar en las Sociedades Financieras.....	54
Tabla 13. Brecha Salarial entre hombres y mujer.....	55

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Porcentaje de Mujeres en el Poder Ejecutivo a Nivel América Latina y el Caribe.....	65
Anexo 2. Evolución del Mercado Laboral de la Mujer.....	65
Anexo 3. Modelo de encuesta.....	66-69
Anexo 4. Agenda de la aplicación de las encuestas.....	70
Anexo 5. Características de la Importancia del trabajo (%) en base a la edad.....	71
Anexo 6. Ventajas de la Mujer de la Mujer de Alta Dirección.....	71

Anexo 7. Tabulación de las desventajas de la Mujer de Alta Dirección.....	72
Anexo 8. Desarrollo de la Carrera.....	72
Anexo 9. Tabulación Simple equilibrio entre vida laboral y familiar en las Sociedad Financieras.....	73
Anexo 10. Brecha Salarial entre hombres y mujeres.....	73

RESUMEN

El presente estudio es desarrollado con una investigación cualitativa, la cual tiene como objetivo conocer y observar las principales estrategias organizacionales implantadas en las Sociedades Financieras para las Mujeres de Alta Dirección, como estos afectan las trayectorias laborales femeninas y que explican la baja presencia de mujeres en cargos gerenciales de la industria financiera.

La investigación se sitúa bajo un contexto nacional de profundas transformaciones culturales y sociales, en donde las mujeres históricamente han asumido roles que han sido asignados; cuidadora y responsable del hogar, para convertirse actualmente en cuidadora-proveedora, sin embargo hay que tomar en cuenta los casos de éxito en donde ellas han logrado ocupar puestos gerenciales en lo cual hay que reconocer que existen factores estructurales y culturales invisibles, que funcionan como obstáculos al desarrollo profesional de las ejecutivas.

Es por esto que el estudio pretende hacer conscientes en estas estrategias y los 4 indicadores principales que influyen en su vida, con el fin de colaborar de forma descriptiva y propositiva en la creación de mejores condiciones que promuevan la presencia de mujeres en puestos de alta dirección.

La información se recabó a través de encuestas anónimas de información proporcionada por las Sociedades Financieras (Evaluación de Desempeño), con el análisis de los indicadores se demostrara las ventajas y desventajas de ocupar puestos de liderazgo, capacitación, salario y su doble agenda (familia –trabajo), como estas intervienen en su desarrollo de carrera, para con los resultados estadísticos conocer si en verdad estas estrategias organizacionales permiten una mayor inserción de la mujer.

Finalmente de ésta forma la investigación, constituye un punto de partida que puede tener un impacto muy importante en la inserción laboral femenina y en el desarrollo de carrera de las mujeres al interior de las empresas, aportando mayor evidencia que podría ayudar a

explicar las razones que subyacen a esta problemática que, si bien hoy en día cada vez es menor, sigue teniendo un impacto negativo que es reconocido en el discurso femenino.

ABSTRACT

The present study is developed by a qualitative investigation, which takes as a target to know and to observe the main strategies organizational implanted in the Financial Societies for the women in senior management, as these affect the feminine labor trajectories and that they explain the women's low presence in managerial charges of the financial industry.

The investigation is located under a national context of deep cultural and social transformations, where the women historically have assumed rolls that have been assigned; minder and responsible for the hearth, to turn at present into minder - provider, nevertheless it is necessary to take into consideration the cases of success where they have managed to fill managerial vacancies in which it is necessary to admit that there exist invisible structural and cultural factors, which work like obstacles to development professional of the executives.

That's why the study tries to do conscious in these strategies and 4 main indicators that influence its life, in order to collaborate of descriptive form and purposeful in the creation of better conditions that promote the women's presence in positions of high direction.

The information was obtained across anonymous surveys is information provided by the Financial Societies (Evaluation of Performance), with the analysis of the indicators there will be demonstrated the advantages and disadvantages of filling vacancies of leadership, training, salary and its dual agenda (family – work), how are you I intervened in its career development, for with the statistical results to know if really these strategies organizational allow a major insertion of the woman.

Finally of this one it forms the investigation, constitutes a starting point that can have one very important impact in the feminine labor insertion and in the development of career of the women to the interior of the companies, contributing major evidence that might help to explain the reasons that sublimed of this problems that, although nowadays every time it is less, keeps on having a negative impact that is recognized in the feminine speech.

INTRODUCCIÓN

El constante cambio en el que se encuentra el mundo y el mercado laboral ecuatoriano, han demostrado estabilidad y crecimiento creando empleos de buena calidad (2010). Las mujeres siguen estando poco representadas en los puestos de alta dirección, ya que solo un 17% de mujeres ocupan posiciones de dirección intermedia (jefe de división, subjefe de división, jefe de sección, asesor superior y asesor) y un solo un 5% de alta dirección (director general, subdirector general, director y asesor principal) (INEC 2014).

Con lo que se pretendió dar una observación de las estrategias actuales en base a los 4 indicadores que influyen la vida laboral de la mujer los cuales se estudiaron en esta investigación.

1. Preguntas de Investigación

La pregunta principal de investigación fue ¿Las estrategias organizacionales actuales dentro de las sociedades financieras están potencializando en verdad a la mujer en la alta dirección?, para lo cual se dio un grado de importancia a la experiencia desarrollada de las mujeres en cargos de alta dirección.

Como complemento de la pregunta principal se formularán preguntas de apoyo que contribuyó a la investigación:

- 1) ¿Cuáles son las estrategias que la sociedad financiera presenta para la inserción de la mujer en cargos altos?
- 2) ¿Por qué es necesario tomar en cuenta factores (internos- externos) para el desarrollo de la mujer en la organización?
- 3) ¿Qué significado le otorga la mujer a la obtención de un puesto de alta dirección?
- 4) ¿Qué facilidades y obstáculos le da la sociedad financiera a la mujer en su trayectoria laboral?

2. Problemática de la investigación

Se conoció que una minoría (30%) de mujeres ocupan puestos de alta dirección, surgió el problema del porque tan solo del 5% al 10% (Deloitte, 2014) de mujeres en dichos puestos tuvieron una verdadera participación con estrategias organizacionales dentro de las sociedades financieras, considerando que existen muchas mujeres en igualdad de condiciones que los hombres para acceder a este tipo de cargos. A raíz de lo planteado se busca conocer y observar si las estrategias organizacionales implantadas en el mercado actual en verdad están dando una mayor apertura a que la mujer acceda a este tipo de puestos dentro de la sociedad financiera.

3 Objetivos de Investigación

3.1 Objetivo General

El objetivo general de esta investigación fue obtener datos estadísticos y una muestra que permita conocer y observar si las estrategias organizacionales implantadas en las Sociedades Financieras están dando una mayor apertura a que la mujer acceda a una mayor inserción en cargos de alta dirección, para ello se centró la investigación en cuatro indicadores, salario, capacitación, doble agenda (familia- trabajo), planes de carrera y un pequeño preámbulo del estereotipo de género.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar una encuesta que permita conocer el estado de las estrategias organizacionales que la sociedad financiera está usando actualmente para el desempeño de las mujeres en cargos altos.
- Descubrir y analizar cuáles son las nuevas estrategias que están usando las sociedades financieras que la mujer en cargos altos demandan.
- Identificar cómo el significado que la mujer le otorga al trabajo y sus perspectivas de desarrollo profesional afectan las decisiones y estrategias que utilizan para alcanzar sus objetivos profesionales.
- Explorar cómo influye el conflicto trabajo-familia en la inserción y desarrollo laboral femenino y en las decisiones de ascenso que toma.
- Explorar la imagen de género presente en la organización y cómo ésta influye en la cultura y políticas de la empresa.

- Conocer las estrategias organizacionales que desarrollan obstáculos y/u oportunidades, dando un especial realce en los programas de capacitación promoción, salario y doble agenda (trabajo-familia).

4. Justificación del Problema

Al elegir estudiar a esta población objetivo, se buscó dar un bosquejo a los subsistemas de Gestión de Talento Humano y de Negocios Internacionales, como estos influyeron en las trayectorias laborales femeninas, se entendió el grado de influencia que están teniendo las mujeres dentro de la actividad económica cuando se enfrentan múltiples y exigentes desafíos presentes en las Sociedades Financieras; con un preámbulo a la situación laboral actual de las mujeres en el mercado financiero, principalmente desde la perspectiva de ellas, ya que los datos proporcionaron información acerca de la experiencia de las mujeres en el sector, sus ideas, significados, y su dimensión privada, como su relación con los miembros de su familia.

Se llevó a cabo el enfoque de la investigación tomando como base a las fuentes primarias, secundarias, entornos internos y externos de las estrategias organizacionales basada en los 4 indicadores que influyeron en la vida tanto personal como organizacional de la mujer de alta dirección dentro de la Sociedad Financiera. Se tomó la muestra realizada a las mejores Sociedades Financieras (Calificación AAA) dada por la Superintendencia de Bancos de la ciudad de Quito.

Este es un estudio de tipo cualitativo, en donde el principal instrumento de recolección de información es la encuesta anónima. Esta estrategia de investigación surge debido a que muchas mujeres poseen el temor de que surjan represarías en contra de ellas, en esta población objetivo, así como también la necesidad de recolectar datos que puedan abarcar la complejidad del fenómeno que rodea a la mujer en altos cargos de dirección.

Dentro de la encuesta realizada se buscó obtener datos con respecto a la trayectoria profesional, los rubros en los cuales se ha desempeñado la mujer de alta dirección, la antigüedad de su cargo ocupacional, su grado de preparación (capacitación) características vinculadas a su desempeño en la alta dirección, así como su formulación en cuanto a su proyecto de vida y plan de carrera. También se realizó la importancia del tipo de decisiones estratégicas de la mujer dentro de la sociedad financiera, buscando así el rol que desempeña en el contexto del manejo del liderazgo. En el mismo sentido, se buscó

características particulares en la forma en que desempeña su actividad actual, respecto a su estilo y forma de liderazgo en la dirección, así como aspectos que se auto perciben como distintivos en este desempeño.

Algunas preguntas relacionadas con las dificultades que han debido enfrentar en su trayectoria profesional y personal (Techo de Cristal), así como los elementos que la fortalecen, junto con la valorización que sienten ellas dentro de los equipos directivos.

De este modo, a partir de la diversidad de respuestas es posible establecer si las estrategias actuales están en función de la evolución de la mujer directiva actual, y si dichas estrategias en verdad están compatibilizadas con los diversos roles a los que la mujer se ve enfrentada día a día, para finalmente poder realizar un análisis junto con el problema y ver si estas estrategia están o no en pro de la mujer de Alta Dirección.

Por lo que los temas colocados en la investigación podrían servir de inspiración para ser profundizados en futuras investigaciones.

A continuación se dio una breve descripción de como estuvo estructurada la investigación.

Esta investigación se compuso de 4 secciones, basadas en 4 indicadores que influyen en la trayectoria laboral de la mujer de alta dirección los cuales son: doble agenda, salario, capacitación, liderazgo y una pequeña apertura al estereotipo de género.

La primera sección serán los antecedentes, donde se profundiza sobre los conceptos teóricos ligados a los objetivo propuesto, en dónde se abordará una de las principales problemáticas de las mujeres de alta dirección “El techo de cristal” y los tres fases de la vida de la mujer, claves para el desarrollo de su plan de carrera, las cuales se dividirán en tres secciones que son: la esfera pública, doméstica y de producción social y económica. En la segunda sección, se expone la metodología de trabajo utilizada, la cual consiste en un enfoque cualitativo, que desea obtener el reflejo más acercado a la realidad de la mujer de Cargo de Alta Dirección y potenciar sus posibilidades de mejor forma. Para ello se tomará una muestra de la población de las mejores sociedades financieras, de acuerdo al *raking* de la Superintendencia de Bancos (AAA), en dónde el actor principal de análisis será la mujer de cargo altos a través de una encuesta anónima, acceso a las evaluaciones de desempeño y sugerencias que proporcionan las mismas.

La tercera sección expondrá los hallazgos, resultados y discusión de las estrategias utilizadas en los 4 principales indicadores ya mencionados antes del estudio.

Finalmente en la sección 4, se dará a conocer las conclusiones, sugerencias y limitaciones que tiene el estudio.

Con el fin de esclarecer y obtener un mejor entendimiento, hay que tomar en cuenta las limitaciones que tiene la investigación.

Una de las primeras limitaciones es la investigación cualitativa, la cual no es concluyente al tratarse de una muestra poco representativa, por lo que los resultados obtenidos no es posible utilizarlos en otras entidades financieras distintas de este estudio.

La segunda limitación que se encontró, fue que al tratarse de un estudio transversal, es decir, se toma en cuenta la prevalencia de una exposición y/o resultado en una población definida y en un punto específico de tiempo, no es posible conocer todo el entorno y respuestas de las encuestadas, por lo que solo fue posible obtener aproximaciones mediante la recolección de información historia.

Como tercer limitante, la investigación buscó tomar en cuenta diversas temáticas, las cuales pueden servir para profundizar futuras investigaciones, por lo que no fue posible obtener un reflejo profundo del entorno de nuestros objetivos de estudio.

En cuarto lugar, el estudio fue llevado a cabo en un período de corto plazo, abarcando solamente 4 meses, lo que no permitió ahondar en investigaciones más profundas o complementarias.

Como quinto limitante, está la utilización de la técnica de recolección de datos, ya que se realizó el uso de un solo instrumento de medición, el cual de cierto modo limita la obtención de resultados con mayor veracidad y extrapolables. La técnica escogida, encuestas anónimas, genera la probabilidad de obtener respuestas políticamente correctas y que no necesariamente sean reflejo de la organización o el contexto en que se desenvuelven los objetos de estudio.

Por último, al utilizarse encuestas anónimas, semi estructuradas en un estudio transversal, las respuestas de los participantes pueden verse fuertemente influenciadas por estados de ánimos particulares y/o el actual contexto social de la relevancia de la mujer y su igualdad, por lo que estos no están libres de sesgos.

Finalmente el estudio busca aportar reflexiones y propuestas de valor que contribuyen a un mayor conocimiento de este subgrupo de mujeres e, incluso, derribar algunos mitos existentes en éste contexto y dar a conocer algunas referencias que permitan romper el esquema establecido de las mujeres que ocupan puestos de alta dirección.

MARCO REFERENCIAL

El Marco Referencial, introducirá a las principales teorías que sustentan los indicadores y estrategias que inciden en el desarrollo laboral femenino dentro de la sociedad financiera, dando un especial realce a la teoría sociológica del “Techo de Cristal”.

Esta teoría tuvo su inicio por un artículo publicado en el Wall Street Journal de Estados Unidos en 1986, el artículo describía las barreras invisibles a las que se ven expuestas las mujeres trabajadoras, las cuales les impedía alcanzar los niveles jerárquicos más altos dentro de las organizaciones. En 1991 fue desarrollada por los autores Carr-Ruffino y Lynn Martin, para posteriormente tomar una mayor relevancia en los años de 1992, 1996 y 2002, por los autores Cooper, Burrín y Holloway. Actualmente PNUD desde el año 2010 ha desarrollado una campaña para que la mujer actual tenga un mayor conocimiento y sepa cómo romper este Techo de Cristal, dónde se encuentra éste y cómo afecta a las tres trayectorias de la vida de la mujer de alta dirección, la cual será detallada más adelante.

La primera esfera es la *doméstica*, se centra desde el punto de vista de formación de género de la niñez y el significado que le otorga la mujer de entre 25 a 30 años a su trabajo; la esfera *pública*, que explica la dualidad de la doble agenda (trabajo-familia) y su conflicto en cuanto a la toma de decisiones en ambos ámbitos; la trayectoria *económica-productiva* donde se explica tanto estrategias como políticas que influyen dentro de la vida laboral de la mujer.

1. Antecedentes

A lo largo de la historia, la sociedad se ha estructurado en función de un orden de género masculino y femenino, en las dos últimas décadas no solo la sociedad ha tenido un fuerte cambio, como son puestos de trabajo mejor remunerados, igualdad de oportunidades, mujeres emprendedoras, mayor motivación hacia los trabajadores, creación de empresas, dando como resultado una evolución del rol de la mujer, tanto a nivel familiar como laboral.

En nuestro país solo el 5%¹ de las mujeres de Ecuador ocupan cargos gerenciales en las empresas. Sin embargo nuestro país cuenta con muchas mujeres emprendedoras tanto que de cada 10 empresas 7 están lideradas por ellas, las cuales representan el 55%.² Esto demuestra el protagonismo económico que ha logrado la mujer en la económica y en los hogares ecuatorianos.

Sin embargo en sectores con alta densidad laboral femenina, existen limitantes que dificultan que la mujer se desempeñe en los altos niveles de decisión. En el contexto del incremento progresivo del ingreso de las mujeres al mercado laboral, su participación ha ido creciendo y diversificándose a otros servicios, aun cuando existen tendencias principales de localización en las ramas de actividad asociadas tradicionalmente a los roles femeninos como son comercial 45%, el global 42%, servicios 39%, y el industrial 27% (Deloitte, 2014).

Las áreas de concentración donde se destacan las ejecutivas quiteñas son principalmente el área de Recursos Humanos (26%), otros (24%) que describe la dispersión en varias áreas diferentes, finanzas (23%), marketing (15%), tecnología (5%), y en menor grado la gerencia general (4%) y la vice-presidencia (3%) a nivel Ecuador. (Deloitte, 2014)

A nivel regional, la región Sierra es el índice donde más empoderamiento, de la mujer en cargos altos, es media- alta, lo que significa que ha aumentado el nivel de estudios (52%) de ecuatorianas acceden a la educación superior. En cuanto, a la modalidad de trabajo se destacó que el 49% de mujeres posee trabajo fijo, mientras que el 51% labora bajo la modalidad de subempleo o no ejerce alguna actividad económica.

Las mujeres ecuatorianas han mejorado su igualdad de oportunidades y el empoderamiento de sus vidas es mayor, “por ello las condiciones de vida de ellas mejoran”.

Por otra parte las mujeres quiteñas han ido incrementando el nivel de educación de tercer nivel a mediados del siglo XX constituirán el 10.7 %³ en la actualidad ocupa el 55%⁴ de la población universitaria.

¹ Fuentes, M. (2014, febrero, 18). La mujer y su liderazgo en el Ecuador. Vistazo, 02, pp.25.

² Villacís, M. (2013, diciembre, 20). Trabajo y Emprendimiento en el Ecuador. Ecuador Inmediato, pp.1.

³ Comunidad Andina. (2012). Educación e Imagen de la Mujer Quiteña. Septiembre 08, 2014. Sitio web: - <http://www.comunidadandina.org>

Esto ha contribuido a que la mujer se haya expandiendo más hacia el ámbito laboral y empiece a tomar mayor relevancia dentro de este ámbito.

La mujer actual ya no solo es madre, sino también una mujer ejecutiva, a pesar de que los roles se han equiparado, sin embargo al tratar de unificar estos dos ambientes, la mujer se ve afectada debido a distintos campos como la maternidad, ya que esta sigue siendo una función exclusivamente de la madre, a pesar de que los roles se han tratado de unificar todavía existe una alta segregación de este rol. Sin embargo muchas de ellas prefieren un horario más flexible para pasar unas horas de calidad con sus hijos, para los ejecutivos esto no es conveniente, por lo que aún se sigue buscando incrementar políticas neutras tanto para el hombre como para la mujer para así lograr un ambiente más equitativo.

Para el pequeño volumen de mujeres que accedió a puestos gerenciales, el camino no ha estado exento de sacrificios y consecuencias, representados principalmente en fricciones de índole cultural o bien relacionadas a la postergación de otros ámbitos importantes de la vida como el cuidado y atención familiar, cuestión que para la muchas mujeres es tan fundamental como el desarrollo profesional que deciden emprender.

Por lo que finalmente una de las grandes complicaciones que posee la mujer es tratar de equiparar su vida profesional versus su rol como madre.

La desigualdad de la participación de sexos en cargos de alta dirección se transforma en un problema cuando existe. Impedimento para el desarrollo de conductas y deseos legítimos comúnmente asociados a patrones sociales, culturales y simbólicos y no a una diferencia en términos de preferencias de los individuos. Si las mujeres, por el sólo hecho de su condición, se sienten impedidas para llevar a cabo dichas preferencias, entonces existe un problema de índole social y económico, que se traduce en la pérdida del potencial valioso, que en este caso, se refleja en pérdida de capital humano en el mercado laboral y en particular, en el ámbito de la dirección. (Pizarro & Guerra, 2010).

Para que las mujeres puedan llegar a un escalón de alta dirección es de suma importancia, ya que esto produce una diversidad de factores para innovar, crear variables de competitividad y finalmente perseguir un buen plan de carrera.

⁴ Idea tomada, Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica. (2012). La tasa de ingreso a la Educación. Junio 08,2014. Sitio web: www.andes.info.ec

Finalmente los buenos rendimientos de las féminas en posiciones elevadas cada vez son más visibles. Deloitte muestra que las compañías con mujeres en cargos estratégicos alcanzan mejores resultados, que las que no cuentan con el talento femenino entre sus puestos directivos. De 500 empresas multinacionales, en las que había al menos tres mujeres en sus juntas directivas vieron un retorno del 16,7% del capital, mientras que las compañías con menos mujeres en el poder solo registraron un rendimiento del 11,5%.⁵

1.1 ¿Por qué se da la baja participación de la mujer quiteña en la alta dirección?

A partir de la década de 1980 se ha presentado un incremento de la participación femenina en el mercado laboral latinoamericano (ONU, 2005). En América Latina, la representación femenina en los cargos gerenciales se estima entre el 25% y el 35%, porcentajes que no se registraban hace diez años. La encuesta realizada por Mass Mutual Financial Group y el Raymond Institute (2013) indicó que las mujeres ejecutivas hispanas se clasifican a sí mismas significativamente mejor que los hombres, para sustentar dicho argumento se destacó que influyen cuatro indicadores principales liderazgo y negociación, conocimiento y capacitación del personal, generó y salario (Durán y López, 2009), los cuales serán analizados posteriormente.

Por otro lado, a pesar de los grandes avances que la Mujer Hispanoamérica ha logrado, hay que recalcar cómo han sido los altos y bajos del género femenino dentro de la sociedad.

Como se mencionó anteriormente a nivel nacional la mujer quiteña posee una tasa de participación laboral del 38,9 % (INEC) equivalente a una población 8,08 millones de mujeres, aunque queda muy lejos de la participación laboral de los hombres 62,0%, este índice se encuentra muy por debajo de lo ideal, ubicándose en un porcentaje mucho menor que el de otros países.

Si se toma el índice de Ecuador con respecto a participación laboral femenina a nivel mundial, podemos denotar que este índice es mucho mayor por alrededor de 5 puntos, teniendo un aumento dentro de los últimos 10 años del 50,65% en el año 2000 a un 54,5 en el año 2012. Pero si se toma en cuenta esta participación a nivel Latinoamérica, Ecuador aún se encuentra con un promedio bajo, ya que para el año

⁵Deloitte. (2014). Mujeres 2014: Una radiografía de las ejecutivas ecuatorianas. mayo, 14, 2014, de Sitio web: <http://www.deloitte.com>

2010 hubo una participación del 34,8% y para el año 2014 una tasa del 38,9 % (Banco Mundial, 2014).

Si se realiza una comparación con los demás países de Latinoamérica, Anexo 1 “Porcentaje de Mujeres en el Poder Ejecutivo a Nivel América Latina y el Caribe” podemos observar la desventaja en la que nos encontramos con el país de mayor puntuación Nicaragua con una diferencia del 20,8%.

He ahí porque surge el principal problema de conocer la baja participación de la mujer quiteña, en los puestos de alta dirección. Una encuesta realizada por Analítika, revista de análisis estadístico año 2012, demostró dicha baja en el mercado debido a causas familiares a diferencia de sus pares hombres cuyo motivo es por estudios. Dando a resaltar que la mujer quiteña no trabaja remunerada mente por realizar actividades en torno a su familia.⁶

Pese a la gran evolución de nuestro país en los distintos campos social, cultural, económico, entre otros. Se observa un tema muy marcado en especial con la mujer quiteña que abandona su carrera y trabajo luego de ser madre, probablemente debido a la incompatibilidad de llevar su doble agenda (laboral y familiar). Lo anterior tiene marcada su historia desde la división del trabajo, en el que existe el rol de la mujer cuidadora versus hombre proveedor. Desde esta visión si se compara con países desarrollados como es el ejemplo de los Países Bajos en donde está presente el modelo de doble proveedor y doble cuidador, haciéndose responsable equitativamente del trabajo productivo y reproductivo a ambos sexos (Schkolnik, 2004).

A nivel mundial se observa que el 24% de los altos puestos de las principales empresas están ocupados por mujeres, siendo el porcentaje más alto el registrado en Filipinas con un 47%, y el más bajo por Japón con un 7%. En América Latina esta cifra se ubica en un 28%, mientras que Ecuador con un 26% (IBR, 2013).

Con todo lo expuesto se resalta que la mujer actual enfrenta la segregación vertical, es decir, su punto central de concentración está en las estrategias medias, medios mandos organizacionales.

Sin embargo, muchos estudios e investigaciones ha prestado gran atención a las estrategias y dificultades de la mujer en un cargo medio, por lo que este estudio tomó como foco de

⁶Tomado de la Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Sudamérica. Artículo: Cifras Laborales Femeninas, 2012.

análisis las estrategias organizacionales actuales que la mujer en un cargo alto tiene que enfrentar, las cuales explicarían su segregación en las organizaciones.

Esto unido a que la sociedad financiera posee una participación femenina del 26% de la planta laboral (Deloitte, 2014), y que la inserción en la alta dirección es del 5% su participación en los directorios, y en niveles gerenciales y subgerenciales un 10% -20% (Deloitte, 2014), configuran los motivos de por qué se ha decidido realizar el estudio dentro de esta industria.

1.2 Desarrollo laboral y entorno de la mujer quiteña en la sociedad financiera

Los puestos de dirección representan solamente una pequeña proporción de la fuerza de trabajo total, aunque esta categoría de empleos ha crecido en el curso de las últimas décadas, como consecuencia del crecimiento en el sector de los servicios. La expansión de este sector a menudo ofrece más oportunidades de empleo a las mujeres, aunque ellas no están suficientemente representadas, lo cual ha incrementado una fuerza de trabajo global con mayor potencial de capital humano.

Según el INEC Ecuador está conformado por, 15'223.680 personas de las cuales 8'0829.061 son mujeres (año 2014) el 51,42% de la población la conforman mujeres, es decir que si tomamos una muestra de 100 ciudadanos ecuatorianos, 51 deberán ser mujeres.⁷

En base al número expuesto y el dato obtenido por la CEPAL 5'100.000 (65,1%) son mujeres económicamente activas, es decir trabajan, si se toma en cuanto el salario básico unificado, lo que ellas realmente llegan a percibir es un promedio de \$277 mensuales aproximadamente, si se realiza una comparación hacia el año 1970 solo el 22% de mujeres ecuatorianas tenía un trabajo rentable, por lo que si se toma un estimado de las 4 últimas décadas se ha triplicado el número de mujeres trabajadoras como consecuencia de la disminución de la brecha de los mitos respecto al género, planificación familiar, la anti concepción y las profundas crisis económicas que han obligado a la mujer a salir en busca de trabajo.

Las tasas sobre empleo reportaron estabilidad y crecimiento según las últimas cifras que registra el Instituto Nacional de Estadística y Censos, INEC.

⁷ Dato estadístico tomado de: Eco Mirada. Características Económicas y Sociales de la Mujer. 09-marzo-2014

Así, de los 4'342.647 habitantes que pertenecen a la Población Económicamente Activa, cerca de 108.858 personas obtuvieron una plaza de trabajo formal; lo que significó una tasa anual positiva de 6%. (INEC, 2014).

La edad entre que oscilan las mujeres ecuatorianas “quiteñas” para acceder a un cargo alto está entre los 30 y 50 años al igual que la de los hombres, con una alta experiencia laboral y educativa; la mayoría de ellas casadas y con un promedio de dos hijos (INEC).

Los valores asociados a perfiles etarios, resultan levemente superiores a lo observado en un sector de amplia presencia femenina como el financiero, donde la mujer en cargos de gerencia y subgerencia tenían edades que se concentraban mayormente entre los 25 y 34 años (27%), para luego descender a 22% entre los 35 y 44 años de edad (SBIF, 2007).

Por otro lado, si se compara con el perfil de edad de las mujeres que deciden emprender⁸, la edad a la que las mujeres acceden a cargos gerenciales resulta levemente más baja.

No obstante, a la luz de los datos que se reflejan en las estadísticas para el sector financiero no se destacan, entre el ir accediendo a posiciones de mayor responsabilidad en las empresas y el ser emprendedora, que podría estar respaldado por la necesidad de las mujeres de administrar sus tiempos.

Uno de los factores del entorno de las mujeres, salvo en contadas ocasiones, no relegan la maternidad en pos de un desarrollo profesional, puesto ambas opciones resultan deseables y constituyen parte integral de su desarrollo. El trabajo aparece como un tiempo que las mujeres dedican a sí mismas; el trabajar no sólo les permite contar con recursos económicos e información, sino que además sienten que ahí se desarrollan y crecen a nivel personal y profesional.

Está claro que Ecuador sigue siendo un país de hombres, sin embargo las mujeres tratan de disminuir la brecha, a pesar de los grandes retos que tienen que asumir sobre la capacidad de conciliar su vida personal con su vida laboral, que es en promedio, 8,4⁹ puntos porcentuales más baja que la de los hombres, con esto se explicaría lo demandante que es la maternidad para la mujer ya que uno de sus principales roles es el de formadora, las ecuatorianas aún llevan el peso de la labor doméstica a su cargo. Sin perder de vista que

⁸Bilimoria, D. (2014). Estudio femenino de la relación laboral de la Mujer. 2014, de Fen Sitio web: <http://www.fen.udd.cl>
⁹EkosNegocios. (2014). Una aproximación a la Mujer en el entorno laboral Ecuatoriano. EkosNegocios, 3, pp.3-5.

cada vez son más las mujeres que han debido asumir toda la responsabilidad en su unidad familiar.

Sin embargo, hay iniciativas de empresas más frecuentes que buscan contrarrestar y aliviar el gran peso que llevan las madres, recurriendo a prácticas relacionadas con la flexibilidad de horarios, el trabajo de medio tiempo, el trabajo desde casa, una mejor coordinación de tareas y responsabilidades acorde a los recursos humanos y técnicas disponibles, con el fin de proponer una sostenibilidad desde el bienestar de los colaboradores.

Según Deloitte, el porcentaje de mujeres en las empresas ecuatorianas es del 39% en el año 2013. De dicha participación tan solo el 30% llegó ocupar un cargo ejecutivo y el 4% un cargo gerencial, por lo que se destaca que un gran grupo de la sociedad (empresarial) aún persiste en que un hombre afrontará de mejor manera las responsabilidades administrativas. Las áreas empresariales donde se concentra el mayor número de mujeres ejecutivas son los recursos humanos, las finanzas y el marketing.

Los sectores económicos donde la participación femenina tiene una mayor demanda es el comercial contando aproximadamente con 47.00 trabajadoras, el segundo más demandado es el educativo con 27.000 mujeres, donde se resaltó que un número alto de ellas tiene una carrera universitaria dedicada a la docencia. Una de las divisiones donde más se emplea a mujeres que hombres es el sector financiero donde existe apenas una diferencia de 4% a favor de las mujeres que representan el 52% de la plantilla laboral.

Cuadro 1.

Tabla de acceso al nivel educacional de la mujer

Nivel de Instrucción	Número de Hijos (Promedio)
NINGUNA EDUCACIÓN	6
EDUCACIÓN MEDIA	2,3
EDUCACIÓN SUPERIOR	2,1

Fuente: INEC. Nivel de Educación de la Mujer .2013

1.3 Teoría del Techo de Cristal y su afectación hacia la mujer de Alta Dirección

Las mujeres actuales, como sus antecesoras han pasado por las pertinentes etapas de desarrollo, en donde a lo largo de los años se ve como sigue latente el concepto de género y como esta ha ido afectando a la perspectiva personal y laboral de la mujer.

Este concepto que aún persiste en la actualidad, teniendo un fuerte empuje en el desarrollo del plan de carrera profesional de la mujer dentro de la organización. Es muy claro que a pesar de los grandes saltos que ha dado la mujer hacia el mercado laboral todavía posee grandes barreras que aún siguen estereotipadas, las cuales impiden que la mujer ejecutiva se desarrolle en su plenitud. Debido a todas estas afectaciones se tomó como base teórica y punto de partida al “Techo de Cristal” (ONU Mujer- Ecuador 2014).

“Se denomina al Techo de Cristal a una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres, difícil de traspasar, que nos impide seguir avanzando. Su carácter de invisibilidad viene dado por el hecho de que no existen leyes ni dispositivos sociales establecidos ni códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación, sino que está construido sobre la base de otros rasgos que por su invisibilidad son difíciles de detectar.”(Burrín, 1996)

Con la definición de la teoría del Techo de Cristal, se obtuvo una descripción minuciosa de lo que sucede dentro de las organizaciones en cuanto a la vida laboral de la mujer.

A pesar de que el país cuenta con una ley dentro de la Constitución, la mencionada Ley de Cuotas, donde se da un espacio limitado para las mujeres, está no llega a más de dicho porcentaje, dando como resultado que la mujer ecuatoriana como quiteña se vea cada vez más limitada, apareciendo barrera invisible que impide el reconocimiento de sus cualidades, para alcanzar las primeras posiciones, presentándole una imagen de que puede llegar alto, pero siendo ella misma la que limite, presentándosele en el camino obstáculos y trampas (Flores y Flores Thalía, 2004) teoría conocida como a del Laberinto De Cristal.

La teoría del “Laberinto de Cristal”, hace referencia a la carrera directiva de las mujeres basada en demostrar el acceso y el desarrollo de desigualdades entre hombre y mujer en el desempeño de los cuatro indicadores bases de este estudio salarios comparativos, tiempo de promoción, doble agenda, liderazgo, capacitación, obstáculos muy difíciles de sobrepasar pero que muchas ejecutivas están dispuestas a dicho reto para alcanzar la jerarquía al interior de las instituciones

claros ejemplos de esto los tenemos dentro del país como es la gerente de Microsoft Guadalupe Durán, entre otras. (Agut y Martín, 2007; Byron, 2005; Halpern, 2005).

Lo que se busca demostrar es que el paso a través de un laberinto no es simple, ni directo, sino que requiere persistencia, conciencia del progreso de uno, y un análisis cuidadoso de los enigmas que quedan por delante. Este es el significado que se pretende transmitir, la mujer reconoce los varios caminos que posee para llegar al centro, ya que las metas puestas no son inalcanzables, la metáfora reconoce las distintas vías, pero no las instancias desalentadoras.

Para un mayor entendimiento sobre las barreras y estrategias para romper el techo de cristal y el laberinto, utilizaremos los datos e información recogida por la OIT (“Breaking the glass ceiling: Women in management” de Linda Wirth).

- Del 1 al 3% máximo de mujeres ocupan puestos ejecutivos en las mayores empresas del mundo.
- 8 países tienen como Jefa de Estado una mujer.
- La diferencia salarial entre hombres y mujeres tiene un porcentaje de 10 a 30%, esta desigualdad aún persiste en los países que se encuentran avanzados en términos de igualdad de género.
- En gran parte de los países aún continúa la labor de la mujer no remunerada, es decir, sigue poseyendo una mayor carga dentro del hogar.
- A continuación se presentarán algunos de los obstáculos del Techo de Cristal que las mujeres de alta dirección han roto, al estar ya posicionadas en su cargo.
- Como primer obstáculo está que muchas de las industrias mantienen un régimen tradicionalista en cuanto a su jerarquía, con hombres ocupando casi todos los puestos de toma de decisión, cayendo en el principio de cooptación (designar por antigüedad o porque se cree que es el más apto para dicho puesto y no basando en el reglamento, habilidades o competencias) para muchos de esos puestos.
- El segundo obstáculo está en el predominio de la afectividad de la mujer, considerado como uno de los principales contrapuntos, ya que se cree que esta, siempre está involucrada en la mayoría de ocasiones y toma de decisiones, siendo esta una percepción masculina.
- El tercer obstáculo se encuentra en la inserción de la mujer hacia trabajos tradicionalmente ocupados por el rol masculino, donde ellas son juzgadas con mayor severidad por sus colegas, exigiéndoles un nivel de “excelencia”.

- El cuarto obstáculo es el estereotipo, algunos de los que configuran el “techo de cristal” formulan de la siguiente manera: “las mujeres temen ocupar posiciones de poder”, “a las mujeres no les interesa ocupar puestos de responsabilidad”, “las mujeres no pueden afrontar situaciones difíciles que requieran autoridad y poder”, concluyendo que el rol principal de la mujer es “no-elegible” para puestos donde se exigen un alto nivel de empoderamiento. También es cierto, que hay grupos de mujeres más innovadoras que, admitiendo el conflicto, y sostuvieron que para ellas no exististe techo de cristal y peor aún un laberinto, y que esto es tan solo el uso adecuado de los recursos a su favor.

Mabel Burín (2012) afirma, que parte del “techo de cristal” como límite, se gesta en los primeros años de la infancia y adquiere una dimensión más relevante en la pubertad, partiendo de que estas etapas vitales resultan cruciales para poner resistencia al dispositivo social del “techo de cristal”. Para las mujeres es claro que es ella misma, quien coloca su propio techo y deciden hasta donde quiere escalar en la organización. Sin embargo Hilary Devey investigadora y conductora del programa “Mujeres en la Cima”, sostiene que esto no es cierto que para la mujer actual no haya techo de cristal, que tan solo es el poder de decisión de alcanzar su meta. Lo cual nos llevó a hacernos una gran pregunta: ¿Las estrategias organizacionales actuales, están en verdad jugando a favor o en contra de la mujer ya posicionada en la alta dirección?

1.4 Trayectorias de la mujer de Alta Dirección

Para dar inicio a la trayectoria de la mujer posicionada en la Alta Dirección, se tomó como referencias al artículo “Ecuador: las mujeres en la gerencia, diagnóstico al 2013 y propuesta para el 2014” (Granja Cañizares, G, 2013) y al estudio “Género y trayectorias, 2010.

1.4.1 Esfera Doméstica

En la Esfera Doméstica se hablará de la formación del concepto de la mujer desde su niñez, hasta cuando culminan sus estudios universitarios y la importancia de trabajo entre los 25 hasta los 30 años.

Esta etapa también es conocida como la formativa, donde se incluye la subjetividad, la construcción del sujeto y el significado que la cultura le otorga al cuerpo femenino y masculino es el preámbulo entre la niñez y su introducción a los primeros años de escuela donde se irán definiendo tanto sus actitudes como comportamiento.

La perspectiva de género nos permite conocer el alcance de la dinámica relacional entre el universo femenino y el masculino, lo cual da un universo más amplio sobre la lógica de construcción de identidades y las relaciones de género como parte de una determinada organización de la vida social, donde la mujer empieza ya estereotiparse sobre ciertos aspectos de concepción de vida (Lamas, 2003).

La sociedad quiteña tiene bastante marcados los roles que debe cumplir la mujer, uno de ellos es la difícil conciliación de la doble agenda (familia-trabajo), ya que las mujeres ejecutivas conciben las responsabilidades familiares como un asunto que solo ellas pueden manejarlas, haciéndoles pensar que solo ellas deben cargar con dichas responsabilidades.

Estés es uno de los principales factores con que la mujer debe lidiar día a día y más aún si desea asumir un cargo directivo, pues al alcanzar dichos puestos se piensa que la mujer deja de ser productiva (11%), y que posee menos disponibilidad de tiempo (33%), por lo que surge el estereotipo de que no se puede conciliar en poseer un “plan de carrera” y “tener familia” (Mauro, 2004 y Deloitte, 2014).

Por otro lado, en relación a las decisiones y estrategias que adoptan las mujeres en el curso de sus trayectorias laborales en cuanto a ascenso, estas están estrechamente relacionadas con el significado que otorgan al trabajo en sus vidas, el cual se refiere a la importancia o grado de prioridad que le asigna este (Mauro, 2004a).

Existen diversas apreciaciones de las mujeres en el sector financiero como en las sociedades financieras con respecto a este tema, pero se pueden distinguir a grandes rasgos cuatro visiones de las mujeres frente al trabajo. En la primera percepción, se observa que el trabajo tiene un significado para la mujer preferentemente instrumental, constituyendo un medio de subsistencia económica; en la segunda visión, el trabajo aparece supeditado al proyecto familiar, por lo cual las mujeres renuncian a las posibilidades de ascenso cuando esto significa sacrificar la vida familiar; en la tercera, el trabajo se constituye como un espacio de realización personal, profesional y de ejercicio de autonomía, cuya importancia se debe equilibrar con el proyecto familiar. Así, cuando los niños son pequeños se tiende a visualizar un lento avance de las carreras de las ejecutivas, en la medida que renuncian a las oportunidades de promoción, pero las conservan presentes para más adelante. Y por último, la cuarta apreciación, concibe al trabajo, como el ámbito de la vida más importante al cual las mujeres supeditan el proyecto familiar. En estas situaciones, las mujeres están

dispuestas a sacrificar a la familia en términos de tiempo y dedicación para hacer una carrera profesional (Mauro, 2004a).

Por último las mujeres han desarrollan distintos tipos de estrategias, como el trato laboral cotidiano usando los mismos códigos de lenguaje que los hombres, destinar tiempo fuera de horario laboral para asistir a las reuniones sociales como los after office y hasta el mostrarse “asexuadas” para mantener las relaciones con jefes, compañeros y subordinados en el plano estrictamente laboral, estrategia muy utilizada por mujeres jóvenes que trabajan en áreas mayoritariamente masculinas (Mauro, 2004a).

Con todo lo expuesto la trayectoria doméstica nos da una visión de cómo la mujer forma su imagen de género desde sus primeras etapas y cómo el entorno en donde se desarrolla influye en su comportamientos y sus futuras decisiones, además de abordar la importancia que la mujer le da a su trabajo en sus primeros años, su rol dentro de la familia y la maternidad y las estrategias que utiliza para desenvolverse en el ámbito laboral.

1.4.2 Esfera Pública

La esfera pública nos dará un preámbulo de la influencia del conflicto trabajo-familia en las decisiones laborales. Como se mencionó en la área Doméstica este ámbito cobra gran importancia en la construcción de su trayectoria laboral. Por lo que en esta esfera se dará una especial atención a este conflicto y su negociación con su mundo laboral.

Al participar la mujer en el mercado laboral (38,9%) ¹⁰ el primer obstáculo que se le presenta es la conciliación trabajo familia, que se han definido como un conflicto interno en el que las presiones de los ámbitos laborales y familiares son incompatibles en algunos aspectos para la mujer, haciendo que la participación en un rol dificulte la participación en el otro. Este problema surge porque la mujer tiene la principal responsabilidad en el rol familiar, lo que la lleva a poseer una doble carga laboral generada por su trabajo remunerado dentro de la empresa y por su trabajo no remunerado en el hogar (Guzmán y Mauro, 2004).

Surgiendo una culpa para la mujer ejecutiva en donde cree que no podrá cumplir con el compromiso de la maternidad presente e incondicional, generando un miedo en el futuro de ser rechazadas por hijos, también se da cuando crea una estrecha relación en el ámbito

¹⁰ Ecuador en Cifras. La mujer dentro del mercado laboral ecuatoriano. Junio 2014

laboral de no poder cumplir al 100% con sus responsabilidades, viéndose forzadas a no seguir ascendiendo en su plan de carrera.

De esta forma se pudo evidenciar que a mayor percepción de conflicto familia trabajo, menor es el desempeño y satisfacción laboral (Avendaño y Grau, 1997).

Por lo que surge indispensable crear una estrategia que permita conciliar el trabajo y la familia con una oferta de jornada parcial y acceso a un mayor grado de flexibilidad en los horarios de trabajo (Kossek y Lambert, 2005).

Un segundo punto a conciliar es la negociación de la vida en pareja, versus su alcance económico y planes carrera respectivamente.

El estudio realizado por Todaro y Yañez (2004), dio a denotar que existen tres tipos de parejas que conforman los tipos de negociación.

El primer tipo de pareja, denota que las mujeres subordinan su inserción y comportamiento en el mercado de trabajo a la aprobación e itinerario laboral de sus maridos.

El segundo tipo de pareja, comprende a aquellas en las cuales las mujeres reafirman su derecho a un desarrollo laboral autónomo, cualquiera sea las oportunidades entre ambos cónyuges, y conciben a sus familias organizadas en torno a la doble carrera de sus miembros, algo que la mayoría de mujeres busca dentro su pareja ideal.

El tercer tipo de pareja, es él en el que hay armonía conjunta, es decir, que no difieren mucho de sus planes de vida, edad, educación y pertenencia social; buscando ambos asegurar el bienestar de su familia futura.

Es así como la Esfera Doméstica y la Esfera Pública se complementan entre sí sobre los principales problemas y estrategias, que influyen de manera directa en las decisiones laborales de las mujeres en la alta dirección, demostrándonos una vez más el conflicto en los 4 indicadores bases trabajo- familia, la negociación, el apoyo de la pareja en la relación laboral, el hogar y las decisiones en torno a su progreso laboral.

1.4.3 Esfera de la producción social y económica

La esfera de la Producción social y económica es la más influyente en la vida de la mujer, ya que esta engloba a las tres esferas, enfocando el predominio de las políticas y prácticas

al interior de la empresa en la trayectoria laboral de las mujeres, su imagen de género y los obstáculos que se presentan alrededor de su plan de carrera.

Como se ha expuesto anteriormente, la inserción de la mujer dentro del mundo laboral especialmente en el mercado financiero 55% (Deloitte, 2014), demuestra su progreso en la tasa de ocupación en comparación con sus pares hombres, un aumento en sus años de plan de carrera; lo que ha provocado que la mujer actual, se convierta en más independiente, posea autonomía económica y aumente su plan de estudios. (Mauro, 2004).

Sin embargo no se ha dado una especial atención al aporte verdadero que la da dentro de la organización, claro ejemplo de esto es el liderazgo, donde lograr la conectividad e interacción, dirigido a generar redes, nutrir relaciones con sus pares y dar poder y valoración a las personas en cuanto a sus ideas dentro su grupo laboral, este proceso es el más efectivo dentro de la organización. (Chitarroni et al., 2002).

A pesar de la gran evolución del mundo y de la inserción de la mujer en el mundo laboral, no necesariamente quiere decir que el mercado laboral haya evolucionado o cambiado sus estrategias organizacionales en favor de ambos.

En el Anexo 2 “Evolución del Mercado Laboral de la Mujer” se observa el incremento de la mujer en el mercado laboral desde el año 2001 hasta el año 2011, aunque no enfáticos, con la participación laboral masculina quedando aún muy lejos, demostrándonos una vez más que el mercado laboral aún no ha logrado paridad entre hombre y mujer.

La estadística aún muestra la dispersión y la desigualdad en relación al hombre y la mujer, en donde seguimos encontrando procesos de segregación que centran en los cuatro indicadores, diferencias salariales, segregación horizontal, donde la mujer empieza a concentrarse en pequeños sectores como es el del servicio (31%), industrial (26%), comercial (30%);¹¹ segregación vertical, referida a la concentración de las mujeres en mandos medios. He aquí los diferentes obstáculos que la mujer debe atravesar (Laberinto de Cristal), para acceder a puestos de alta dirección, teniendo que probar que tienen las capacidades y habilidades para dirigir, porque las mujeres líderes se ven como algo poco convencional, provocando que ellas tengan una mayor carga de trabajo remunerada y no remunerada; lo que no sucede así en el caso de los hombres.

¹¹Deloitte. (2014). Mujeres 2014: Una radiografía de las ejecutivas ecuatorianas. Sitio web: <http://www.deloitte.com>

1.5 Ventajas y Desventajas Atribuidas a las Mujeres que Ocupan cargos de alta dirección

Ventajas

- Una de las principales ventajas que encuentran las mujeres quiteñas dentro de su inserción al mundo laboral, tanto en dirección de mandos medios (Supervisión y dirección) como en gerencias es que han podido escoger sus equipos de trabajo y a sus subordinados.
- Como segunda ventaja se resaltó es la empatía, lo cual hace que se establezca un mejor ambiente laboral. A muchas de ellas se las identifica como líderes de puertas abiertas, donde sus empleados encuentran un espacio ameno de comunicación plena.

En nuestro país este índice de liderazgo y empoderamiento se encuentra en un nivel Medio alto y alto¹²

- Como tercera ventaja se les atribuyen a las mujeres ejecutivas el hecho de poder realizar varias cosas a la vez, recalcando que esta habilidad es muy propia de las mujeres incluso adquirida por el doble rol que ejercen la mayor parte del tiempo (madres / esposas - profesionales).

Además dentro de las organizaciones donde hay un alto nivel de inserción de mujeres se ha observado que ellas poseen una mejor estructura y manejo del tiempo, en contraposición a pares hombres.

- Se destacó como una ventaja las relacionadas con la asertividad, la inteligencia emocional; elementos que les facilita la creación de redes dentro de la organización.

Desventajas

- Una de las principales desventajas que las mujeres poseen sin duda por el volumen de trabajo que se maneja en posiciones de liderazgo, es que se ve sacrificada su familia y vida personal, la mayor parte del tiempo se apoya en otras mujeres para que les ayuden en el hogar y a cuidar a sus hijos.
- Como segundo rasgo, se identifica que por ser mujeres y estar en puestos de liderazgo hay que esforzarse más y correr la milla extra; demostrar las capacidades con mayor ímpetu que el mismo género masculino y romper el paradigma de que las mujeres son el sexo débil.

¹²Índice de Empoderamiento de la Mujer. (2014). Mujeres lideran cifras positivas en el Ecuador. Sitio web <http://diariopp.com.ec>

- En la tercera desventaja las mujeres mencionan al machismo, el cual les dificulta su labor diaria, muchos subordinados de género masculino no se sienten cómodos con la simple idea de estar bajo el mando del género femenino.
- Como última desventaja se resaltó la gestación y lactancia, mucho más como desventaja asociada en los procesos de reclutamiento y selección.

En el capítulo tres se presentará a detalle la metodología de trabajo a utilizarse en este estudio, con el propósito de mostrar la transparencia de la información y como se lo llevó a cabo. Para así aclarar que los resultados expuestos en el estudio dependerán del método utilizado, debido a que diferentes metodologías pueden producir resultados diferentes (Pole y Lampard, 2002).

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2. Supuesto Metodológico

La formulación de una respectiva medición facilitó el desarrollo de muchas investigaciones y estudios, los cual nos permitió determinar la valoración de resultados estadísticos (Di Marco, 2009).

La estructura de investigación estuvo asignada hacia los valores individuales de la mujer de alta dirección, poblaciones o procesos, utilizando las siguientes medidas organizacionales:

- a) Delimitación del estudio a medirse
- b) Selecciona la escala con la que se va a medir el estudio
- c) Por último se emitió un juicio de valor acerca de los resultados para las futuras comparación. (Gonzales& Barrios, 2012)

Por lo que en esta investigación se asignó un valor a los 4 indicadores (doble agenda, salario, capacitación, liderazgo y un pequeño preámbulo al estereotipo de género) que influyeron las estrategias y la vida laboral de la mujer de alta dirección, donde se dio una respectiva escala, para posteriormente emitir las respectivas comparaciones en relación con los resultados obtenidos.

Para obtener dichos datos comparativos se estableció una muestra de estudio, debido al porcentaje reducido de mujeres que pertenecen a la alta dirección, empleando la técnica de muestreo estadístico para seleccionar la muestra en la cual se aplica la encuesta anónima para evitar segregaciones y represalias hacia las mujeres que participaron en este estudio, para así obtener información con mayor transparencia donde la misma recogió la realidad de las funciones asumidas y realizadas a diario como líderes que ocupan puestos de alta dirección en las sociedades financieras.

“La encuesta es una estrategia de investigación que aplica un procedimiento estandarizado con el objetivo de obtener información de una muestra de individuos que representan una población o un subgrupo relativamente amplio con la finalidad

de describir, explicar o predecir determinadas características de una población”.(Santesmases M, 2009)

2.1 Composición de la muestra de la Mujer de Alta Dirección a participar

Debido al número minoritario de ejecutivas la encuesta anónima estuvo basada en el método estadístico de muestreo estratificado “aplicado cuando la población puede dividirse en clases o estratos” (Anderson, 2008) en este estudio la población a ser investigada es la mujer ejecutiva posicionada en la alta dirección, es decir, mandos superiores de las sociedades financieras Diners Club del Ecuador S.A, Unifinsa Sociedad Financiera S.A, Financiera del Austro S.A.; determinándose así división o estrato escogido para poder aplicar el método de muestreo aleatorio simple.

“Una muestra aleatoria simple de tamaño n de una población finita de tamaño N es una muestra seleccionada, de manera que cada posible muestra de tamaño n tenga la misma probabilidad de ser seleccionada” (Hernández M, 2009).

Para la realización del respectivo muestreo se tomó en cuenta los siguientes de limitantes:

Al encontrar las matrices de las Sociedad Financieras en la ciudad de Quito delimitándose la investigación en dicha ciudad, la muestra de la población son las mejores sociedades financieras de acuerdo al ranking de la Superintendencia de Bancos (AAA) las cuales son: Diners Club del Ecuador S.A, cuenta con 11 mujeres en la alta dirección, Unifinsa Sociedad Financiera S.A posee 5 mujeres en el directorio, Financiera del Austro S.A. cuenta con 9 mujeres líderes. El número de mujeres posicionadas en la alta dirección fue tomado de acuerdo al organigrama de cada Sociedades Financiera.

Dando un total de 25 mujeres que fueron encuestadas en la ciudad de Quito.

Por lo que en esta investigación se pretendió analizar los 4 indicadores que influyeron en las estrategias organizacionales actuales de la mujer de alta dirección, tomando como desarrollo al total de ejecutivas de las tres sociedades financieras de la ciudad de Quito.

Determinando que el total de la población encuestada es de 25 mujeres posicionadas en la alta dirección. El nivel de confianza es del 95%, con un margen de error del 5% y una heterogeneidad del 50%, que es la diversidad de la población, para determinar la muestra se consideró que si no se observa más del desviación estándar, en una muestra de tamaño

25, se podrá estar seguro en un 95%, que la desviación de la población no será mayor al 5%.¹³

Finalmente se realizó una encuesta anónima, donde se explicó que las estrategias organizacionales ya implantadas en las Sociedad Financieras estaban funcionando en el desempeño de la mujer de alta dirección o si estas deben reestructurarse.

2.2 Técnica de recolección de datos

Con la definición de la muestra analizada en este estudio, se procedió a la estructuración de la encuesta que fue aplicada a las Mujeres de Alta Dirección que estuvieron seleccionadas.

Para un diseño apropiado de este cuestionario se tomó en cuenta tres factores: (Anderson, 2008)

- a) Definir del tema de investigación
- b) Formular de forma precisa el problema
- c) Especificar adecuadamente las variables y las escalas de medida.

2.2.1 Establecimiento de preguntas

Para la vialidad de la encuesta anónima, se tomó en cuenta el tipo de preguntas a desarrollarse, por lo que en esta investigación se formalizó preguntas de acuerdo a las estrategias ya implantadas en las sociedades financieras, las cuales serán mencionadas a continuación:

Preguntas abiertas.- “El entrevistador tiene la libertad de expresar su opinión y las ideas que considera adecuadas al tema.” (Santesmases , 2009).

Es frecuentemente utilizada para obtener ideas propias del entorno del encuestado.

Preguntas cerradas.-“La pregunta cerrada tiene una relación estrecha entre las respuestas posibles” (Santesmases, 2009).

La realización de este tipo de preguntas permite al investigador generar las posibles respuestas y la encuestada marca su respuesta de acuerdo a su criterio.

¹³Santesmases Miguel, Diseño y análisis de encuestas en investigaciones sociales y de mercados, Ediciones Piramide, Madrid – España, 2009

Preguntas semi abierta.- “Comienza con una pregunta cerrada, añadiendo una pregunta abierta bajo la respuesta expuesta por el encuestado” (Santesmases, 2009).

Preguntas de elección múltiple.-“Las preguntas de elección múltiple se caracterizan por tener más de dos opciones al momento de responder” (Santesmases, 2009).

Este tipo de pregunta sirve para que el encuestado seleccione varias opciones de la lista de respuestas.

Preguntas dicotómicas.-“Estas preguntas contiene dos opciones de respuestas a ser seleccionadas” (Santesmases, 2009).

Este tipo de preguntas presentan dos alternativas las mismas que poseen ninguna relación.

Preguntas de Clasificación.-“Son las preguntas bases utilizadas para conocer cierta información personal del encuestado” ” (Santesmases, 2009).

Para que la obtención de la información realizada por la encuesta sea transparente y confiable, las preguntas fueron seleccionadas acorde al objetivo planteado en la investigación, para ello fue pertinente la utilización de preguntas cerradas, abiertas, semi abiertas y preguntas de selección múltiple, las cuales permitieron realizar las respectivas comparaciones entre preguntas y llevar a cabo la tabulación final, que permitió concluir si las estrategias organizacionales actuales, en verdad estuvieron acorde a la mujer de alta dirección o si estas deben ser modificadas para permitir una inserción en este ámbito.

Por lo que en este subcapítulo se estableció la ubicación de las preguntas, su formulación y su estructura. (Anexo 3. Encuesta)

Esta encuesta anónima, constó de 15 preguntas basada en los 4 indicadores que influyeron las estrategias organizacionales de la mujer en la Alta Dirección en los ámbitos familiar, laboral y profesional.

Cada una de las preguntas formuladas abordara un ítem específico de los 4 indicadores, los cuales se desarrollarán de la siguiente manera:

- Pregunta 1: Escala de edad, Cargo ocupacional dentro de la sociedad financiera
- Pregunta 2: Característica de las mujeres profesionales,
- Pregunta 3: Papel social (Esfera Pública)
- Pregunta 4: Reto laboral (ascenso, capacitación)
- Pregunta 5 – 6: Igualdad de remuneración

- Pregunta 7-8: Estrategias Estereotipo de género,
- Preguntas 9 – 10 – 11: Estrategias de promoción y de Flexibilidad
- Preguntas 12 – 13: Estrategias de la doble agenda (Familia- Trabajo)
- Pregunta 14-15: Estrategias de conciliación, vida familiar, trabajo, plan de carrera.

2.3 Desarrollo de la encuesta

La encuesta anónima fue desarrollada a través de la muestra ya seleccionada que consistió en 25 mujeres de Alta Dirección pertenecientes a las Sociedades Financiera de la ciudad de Quito, distribuidas de la siguiente manera: Diners Club del Ecuador S.A, Unifisa Sociedad Financiera S.A, Financiera del Austro S.A. Fidasa.

El cronograma de encuesta está ubicado en el Anexo 4.

2.4 Recolección de Datos

Con la aplicación de las 25 encuestas a las mujeres de Alta Dirección pertenecientes a las sociedades financieras mencionadas anteriormente, se realizó la respectiva tabulación de forma individual para cada una de las participantes, donde se obtuvo información de tipo cuantitativo y cualitativo, de forma gráfica con el fin de facilitar el entendimiento de los datos analizados y la encuesta posee una estructura de selección de una a tres respuestas.

ANÁLISIS DE DATOS

3. Significado del trabajo para la mujer de alta dirección

Muchas teorías económicas y estudios realizados sobre la diversidad llegan a una principal conclusión, que si desarrolla todo el potencial de talento humano que existe dentro de la empresa, el rendimiento laboral aumentaría en un grado bastante significativo (Sandberg, 2013) pero esto desde una base teórica, porque si observamos la realidad de nuestro ambiente podemos observar denotar que este planteamiento está bastante lejos de llegar a cumplirse.

Dentro del estudio realizado por Deloitte 2014 hacia las mujeres de Alta dirección la palabra que más se resaltó fue “independencia”, para la mujer su trabajo significa manejar sus finanzas y administrar su propia vida sin la dependencia de alguien más. Para destacar las principales estrategias y significado que la mujer le da a su trabajo se tomó en cuenta a la siguiente referencia estadística.

Para determinar tanto el significado que las mujeres de Alta Dirección le otorgan al trabajo, como el funcionamiento de las estrategias dentro de la sociedad financiera, se consideró a los 4 indicadores que influyen dichas estrategias, tomando como base la edad vs las características de las mujeres de alta dirección y el reto profesional de la mujer vs el papel dentro de la sociedad financiera en la sociedad ecuatoriana, tomando como base el test ji cuadrado de Pearson, “el cual permite averiguar si existe una diferencia significativa entre los valores esperados y los observados en el conjunto de datos”(Santesmases, 2009), el nivel del test está determinado por los grados de libertad, que “son el número de observaciones en el conjunto de los datos de la muestra, que pueden variar libremente en una tabla de m filas por n columnas, son libres m- 1 y filas n - 1 columnas respectivamente. Los grados de libertad total son (m - 1) por (n- 1)” (Santesmases, 2009) La utilización de este método nos permitirá observar las ventajas y desventajas que poseen las mujeres al estar en puesto de Alta Dirección o Gerencia.

Test ji Cuadrado

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

O = Frecuencia Observada

E = Frecuencia esperada

M = número de filas

N = Número de columnas

Cuadro 2.

Tabla de características de la importancia del trabajo (%) en base a la edad

Características de las mujeres profesional	Rango de edad de las ejecutivas que laboran en las Sociedades Financieras.		
	30-35	40-45	50-55
Categoría	30-35	40-45	50-55
Competitividad y acceso a puestos de liderazgo	87,50%	100%	0%
Capacitación (Preparación Académica)	50,40%	20,20%	100%
Satisfacción Personal	94,60%	100%	100%
Relaciones Interpersonal	60,20%	77,80%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

De la obtención de esta tabla y de acuerdo al Anexo 4, en base a la edad y las ventajas de las mujeres de Alta Dirección en la obtención de un puesto de alto mando, se denotó que lo que buscan es independencia, en el análisis del gráfico en el rango de edad de los 30-35 buscan mantener un equilibrio en el desarrollo profesional, acceso al poder, compromiso y

relaciones interpersonales, de los 40-45 declina la preparación académica buscando una estabilidad en acceso al poder, compromiso y relaciones interpersonales, y finalmente en la cúspide de su vida profesional de los 50-55 pierden total interés al acceso al poder buscando mantener las demás características.

Dando como resultado que entre los 50-55 años culminan con la tranquilidad de haber logrado “independencia y satisfacción del deber cumplido”, alcanzando sus metas y objetivos.

Finalmente después de los hallazgos obtenidos en cuanto a estas características aún persiste la pregunta de ¿Cuál es el significado de la mujer hacia el trabajo? Para ello daremos un preámbulo basada en la teoría Mauro (2004a), en el que el trabajo para la mujer recibe un carácter más bien instrumental, reconociéndolo como un medio para alcanzar una subsistencia económica, pero hay que hacer una distinción ya que esta teoría hace una generalización, la sociedad ecuatoriana y no se diga las Sociedades Financieras cuentan con madres solteras, en la cual la importancia del trabajo tiene otro significado; la mujer es el sustento familiar, para ellas el trabajo surge de forma inmediata y la importancia del trabajo para la vida de la mujer tiene gran relevancia en su discurso. De hecho, se desprende de las palabras de las mujeres que la decisión de trabajar no fue una opción; mientras que para aquellas mujeres que lo realizaron de forma voluntaria el significado posee otra connotación que como ya se mencionó es “independencia” (Larragaña 2004).

También se destacó que las mujeres que se encuentran ubicadas en un alto cargo, consideran que existen distintas estrategias que van de acuerdo a la características del género, que dicho en sus propias palabras “tiene más llegada y somos más simpáticas con las otras personas”. Un claro ejemplo de esto es que cuando llega el gerente molesto o enojado con algo, tú tienes más herramientas femeninas para manejarlo, usan el temperamento, a diferencia de los hombres que son más fríos y prácticos. Este ejemplo diario se complementa con la teoría ya expuesta anteriormente de Mauro(2004b) que sustenta que esta estrategia utilizada por las mujeres también es utilizada para enfrentar los prejuicios de género y desenvolverse en el ámbito laboral, relacionadas con las formas de socialización que adoptan. Sin embargo, se señaló que las mujeres utilizan estrategias opuestas a sus pares (hombre) para potencializar sus características femeninas y su carrera.

Esta importancia del trabajo va relacionada con la Esfera Doméstica, donde se observó que la etapa formativa de la mujer, tiene un fuerte impacto en el desarrollo del concepto de género, donde se ve la influencia que posee la madre; siendo esta la determinante del comportamiento de la mujer que busca un liderazgo alto, que aprende a partir de lo que observa, construyendo una imagen de género que percibimos de forma positiva, y en donde consciente como inconsciente, existe una asociación a la figura maternal de la mujer que no solo se proyecta en el ámbito familiar, sino que también laboral. Dentro de este preámbulo se resaltó que la mujer, especialmente la que se encuentra en alto cargo o de gerencia, atribuye a su trabajo autorrealización y de fuente de independencia, sin embargo, esta importancia del trabajo siempre estuvo ligada al ámbito familiar.

3.1. Estilo de liderazgo

Hombres y Mujeres enfrentan de manera diferente algunos aspectos de la vida. Con la evolución del mercado laboral se han dado grandes diferencias entre unos y otros especialmente al momento de liderar en la organización.

Desde la Teoría de Género, se aprecian las características desarrolladas por la mujer desde temprana edad, misma que hasta hoy han generado dificultad al momento que desean insertarse en altos cargos o de gerencias, pero esto ha sido en la medida que la mujer conoce y reconoce que su desarrollo y su estilo de liderazgo es igualmente legítimo que el estilo tradicional de un hombre.

A través de la utilización de la encuesta anónima se pueden evidenciar ciertas ventajas y desventajas que las mujeres poseen con su estilo de liderazgo.

Cuadro 3.

Tabulación de las ventajas de mujeres de alta dirección

Características de las mujeres profesional	Rango de edad de las ejecutivas que laboran en las Sociedades Financieras.		
	30-35	40-45	50-55
Categoría			
Negociación y conciliación con sus pares	3,40%	0%	0%
Liderazgo y empatía con sus pares	15,50%	9,00%	0%
Compromiso y responsabilidad	32,50%	67,5%	100%
Multitareas	48,50%	23,50%	0,0%

Fuente: Elaboración Propia.

De la obtención de esta tabla y de acuerdo al Anexo 5, en base a la edad y las ventajas de las mujeres de Alta Dirección en la obtención de un puesto de alto mando, se mostró una vez que lo que buscan es independencia, en el análisis del gráfico se reflejó que tanto en las edades desde los 30 a los 55 años poseen un sentido de compromiso, responsabilidad y dedicación, por su naturaleza y capacidades intrínsecas de cumplimiento de objetivos y resultados, seguido por su habilidad al detalle y minuciosidad (multifunciones), sin descuidar el desarrollo de sus equipos de trabajo siendo estos factores fundamentales para su crecimiento, significa que la mujer le otorga “Compromiso”, brindar apoyo y soporte a su organización y equipos (compañeros).

Cuadro 4.

Tabulación de las desventajas de la mujer de alta dirección

Características de las mujeres profesional	Rango de edad de las ejecutivas que laboran en las Sociedades Financieras.		
	30-35	40-45	50-55
Categoría			
Maternidad	0,00%	0%	0%
Plan de Carrera	13,00%	0,00%	0%
Competitividad de Género	60,00%	87,5%	0%
Estereotipo de Género	27,00%	12,50%	100,0%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla de desventajas de liderazgo y en base al Anexo 6 se observa que las variables de edad y sus demás indicadores son independientes, dándose a resaltar en el rango de edades 30 a 55 su principal afectación es el estereotipo de género, se mantiene rasgos de machismo dentro de la cultura organizacional dificultando un mayor acceso de la mujer a puestos de liderazgo, como un segundo indicador se destacó la competitividad entre el mismo género (mujer contra mujer). Generando en ellas mismas la teoría del “Laberinto” en su plan de carrera.

Después de esta apreciación fue interesante descubrir que la mayoría de mujeres consultadas por este asunto, reconocieron más beneficios que desventajas en el hecho de ser mujer, debido al trato cortés que reciben de sus pares hombres, cuyo comportamiento podría tener sus raíces en las imágenes culturales sobre cuáles son las conductas masculinas apropiadas (Deaux, 1993; Gentile, 1993).

En consecuencia, para ver si esto refleja la realidad, es importante observar la promoción que estos realizan del empoderamiento y la participación de las mujeres. Un asunto que se analizó en esta investigación fue cuan común era que se impulsaran ideas y propuestas de

las mujeres, cuan valoradas eran sus opiniones y si estas sentían que había un espacio que les permitiese manifestar abiertamente sus percepciones.

En general, el grupo de mujeres que ocupan puesto de alta dirección dentro de las sociedades financieras, manifestaron que antiguamente era más común que la opinión de la mujer no fuese valorada y considerada la del hombre con mayor importancia, sin embargo, se sostuvo que esto ha ido cambiando con los años, y que debido a que hoy las mujeres se desempeñan profesionalmente tan bien como los hombres sus opiniones son percibidas con el mismo respeto, validez y autoridad. Del mismo modo se afirmó que eran aquellas mujeres que poseían más años de experiencias (50-55 años) las que tendían a manifestar más ideas, ya que estas tendrían más seguridad y conocimiento que las mujeres más jóvenes. Pero que por sobretodo lo dispuesto que estaba un trabajador hombre o mujer a manifestar opiniones dependía del ambiente organizacional y del tipo de liderazgo de su jefatura.

Entre las características de estilo de liderazgo que poseen las mujeres de alta dirección está que si hay una aproximación hacia los problemas, su forma de liderar reveló una manera de pensar, razonar y elaborar respuestas más amplias.

Otra característica que se encontró fue que al momento de liderar los grupos de trabajo, la mayoría de mujeres encuestadas identificó que aprecian la participación de las personas, tanto de su equipo como a nivel gerencial y se autodefinieron como dispuestas a escuchar, aplicando una estrategia de puertas abiertas para flexibilizar los vínculos interpersonales y dotarlos de mayor libertad, lo que no es sinónimo de restar responsabilidad. En efecto, Grant (1988) encuentra que la percepción del poder por parte de la mujer no se encuentra asociada a la dominación o capacidad de controlar sino más bien como fuerza liberadora dentro de la comunidad.

Además se han encontrado características en las mujeres de liderazgo transformacional, que es más conectivo e interactivo, y está enfocado en generar redes y nutrir relaciones (Bass & Avolio, 2003). En su forma de liderar, la mujer ha sido descrita como más creativa, enfocada tanto en los detalles de los procesos y en el resultado final, poseen una mejor percepción de los sentimientos de las personas, son empáticas, esforzadas, responsables y trabajadoras.

“La gente que está a cargo de jefas mujeres hablan muy bien de su forma de liderazgo, que son muy preocupadas, tienden a ser muy mamás, entonces son más protectoras, más consideradas. Por el hecho de ser mamá buscan el equilibrio y no exigen que su personal se quede hasta tarde a no ser que sea muy necesario. Son más buenas para unir al grupo. Son diligentes, tienen mucha más posibilidades de llegar con uno, la forma de llamar la atención es distinta al hombre, cuando hablan en público la mujer es mucho más cuidadosa en ese sentido, el hombre un poco más brusco, la mujer es más conciliadora”¹⁴

3.1.1 Equidad en Acceso a Puestos de liderazgo

Para el análisis de los resultados de la equidad a puestos de liderazgo en las sociedades financieras, se utilizó el análisis estadístico de Tabulación Simple obteniendo la distribución de frecuencias de las variables. “La distribución de frecuencia es un conteo del número de casos producidos de los valores de una variable.” (Santesmases, 2009).

Cuadro 5.

Tabla de la equidad a puestos de liderazgo

Nº	Significado	Frecuencia	%
1	Si	17	70,02
2	No	8	29,8
	Total	25	100

Fuente: Elaboración Propia

De las 25 mujeres encuestadas, el 70,2% de las mujeres, que representa a 17 mujeres afirman que la sociedad financiera en la que laboran cuenta con normativas que garantizan la promoción equitativa a puestos de liderazgo, mientras que el 29,8% correspondiente a 8 mujeres entrevistadas dijo que la sociedad financiera donde labora no cuenta con dichas normativas de equidad.

¹⁴ Comentarios e Información utilizada de Evaluaciones de Desempeño realizadas por las sociedades financieras.

Muchas de las mujeres encuestadas ya posicionadas en puestos de liderazgo, afirmaron que dentro de su rango se cuenta con normativas específicas que garantizan el cumplimiento de su plan de carrera y el acceso a puestos de alta toma de decisión, aseguran que existen procedimientos formales tales como evaluaciones de desempeño y de competencias, mismas que determinan objetivamente cuál persona es la más adecuada para ascender y asumir una posición conforme al perfil previamente definido, independientemente del género o de cualquier otro factor.

Así mismo el porcentaje minoritario de mujeres expresó que existen procedimientos informales que propician la promoción equitativa a puestos de poder, mismos que se caracterizan por una tendencia de la empresa a procurar un equilibrio en la cantidad de hombres y mujeres según los puestos de la organización.

Un detalle que se resaltó al realizar la encuesta, es la cultura organizacional que promueve valores asociados con la tolerancia a la diversidad en varios aspectos. A pesar de que el tema de igualdad entre géneros no se especifica como tal, las encuestadas en las sociedades financieras dijeron que el personal asume un comportamiento respetuoso.

Por otra parte la minoría 29,8% de las mujeres encuestadas indicó que no se contaba con normativas específicas, lo hicieron refiriéndose a la inexistencia de procedimientos formales. Las encuestadas mencionan que para la realización de un ascenso, este debe estar vinculado a las competencias, capacidades y resultados que no estén apegados a la existencia de la normativa referida según el género.

3.1.2 Desarrollo de la mujer con su equipo de trabajo

Cuadro 6.

Tabla de equidad de la mujer de alto cargo con su equipo de trabajo

N°	Significado	Frecuencia	%
1	Si	16	62.50
2	No	9	37.50
	Total	25	100

Fuente: Elaboración Propia

Del total de mujeres encuestadas el 62.50% correspondiente a 16 mujeres, dijeron poseer una equidad con su equipo de trabajo, es decir, no hicieron distinción con sus pares (hombres y mujeres) mientras que un 37.50% sostuvo que si hay pequeñas diferencias al momento del manejo del equipo de trabajo.

Dentro de la equidad con equipo de trabajo, las mujeres tienen la capacidad de relacionarse con todos los niveles de la organización altos, medios y bajos como se mencionó anteriormente la mujer de alto liderazgo no da lugar a la figura de un “jefe inalcanzable e inaccesible”; un estudio realizado por el Colegio de México hacia las Ejecutivas: una nueva presencia en los espacios de poder, manifiesta que los hombres respetan jerarquías y que su jefe o entrenador es una figura de autoridad, mientras que las mujeres tienden a socializar de manera más horizontal. Y la tendencia del management moderno apunta hacia esta clase de interdependencia horizontal, y cada vez menos hacia la verticalidad propia de las empresas tradicionales.

Dentro de dicho estudio también se dedujo que existen ventajas propias atribuidas al manejo del equipo por parte de la mujer y a sus “formas de hacer las cosas” que hacen un cambio sustancial dentro la cultura organizacional; entre las características que destacaron de la equidad en los grupos manejados por mujeres se ha deducido que hay mayor disciplina, conocimiento, experiencia, conservar su empatía, tener buenos resultados, ser más estratégica, y ser capaz de liderar equipos. Tener inteligencia emocional, saber moverse, ser política, segura de sí misma.¹⁵

3.2 Capacitación y Motivación

En cuanto a los programas de capacitación y motivación, las imágenes de género y las culturales empresariales también se ponen de manifiesto. Estudios en el sector financiero (Mauro, 2004b; Todaro, Abramo y Godoy, 1999) indican la existencia de una clasificación de empleados proyectables, que son aquellos que poseen cualidades que justifican una inversión adicional como la capacitación y el aumento de remuneraciones, y los no proyectables, que son aquellos que se encuentran en posiciones secundarias y menos centrales en la organización, a quienes se les bloquea el ascenso. Las mujeres que se encuentran en un alto poder son catalogadas como trabajadoras menos eficientes, ya que se asume que son trabajadoras con menos posibilidades de escalar jerárquicamente, ya que se asume que su trayectoria laboral está supeditada a su vida familiar. Esto explicaría la

¹⁵ Información tomada de la Evaluación de Desempeño hechas por las Sociedades Financieras. Quito, Ecuador. 2014

concentración de las mujeres en ciertas áreas y en cargos que poseen limitaciones de ascenso y con menor acceso a capacitaciones que contribuyan más allá de mejorar su desempeño actual.

Cuadro 7.

Tabla de capacitación y Motivación dentro de las Sociedades Financieras

N°	Significado	Frecuencia	%
1	Si	25	100
2	No		
	Total	25	100

Fuente: Elaboración Propia.

De la obtención de la tabla se pudo deducir que el 100% de las encuestadas que dentro de su sociedad financiera sí se promueve la capacitación equitativa para el desarrollo profesional de sus colaboradoras y colaboradores. Este porcentaje se justificó básicamente en la planificación anual de programas y oportunidades de capacitación se enfocan según la detección de las necesidades por puestos de trabajo y no por un tema de género.

Además se mencionan iniciativas como becas o cursos de especialización que se otorgan al personal que cumpla con los criterios para optar por éstos, sin importar si son hombres o mujeres, aunque mucho depende de la iniciativa de los y las funcionarias en querer participar de los mismos.

Al parecer existen lineamientos claros en cuanto a la posibilidad de acceder a capacitaciones, las responsabilidades que se atribuyen a las mujeres fuera del entorno empresarial (cuido de los hijos y el hogar), puede ser un elemento que limita sus oportunidades de desarrollo (Mauro, 2004a).

3.2.1 Percepción de equidad asociada al estereotipo de género

Cuadro 8.

Tabla de equidad asociada al estereotipo de género

N°	Significado	Frecuencia	%
1	Si	15	58.33
2	No	10	41.67
3	N/A		
	Total	25	100

Fuente: Elaboración Propia

En un modo general de inferir dentro de las sociedades financieras estudiadas en esta investigación, existe un modelo de respuesta predominante que es la presencia de igualdad para hombres y mujeres tanto en procesos de selección, promoción, ascenso y capacitación en el sector financiero, sociedades financieras, este argumento es sostenido por las mujeres de alta dirección quienes son las principales receptores de diferencias de género

Si bien no se reconocerían distinciones de hombres y mujeres en los atributos formales de los procedimientos, la equidad se puede ver menoscabada por prejuicios y supuestos inherentes en las encuestadas, que no son reconocidos como fuentes de diferenciación por ser constructos que culturalmente han sido naturalizados.

Dando un pequeño preámbulo a la equidad de género se partió de analizar los argumentos que sustentan la igualdad de género. Se encontró como primera tesis que existiría igualdad de oportunidades en el sector, y que la segregación de la mujer en áreas y cargos se daría debido a una autoselección de las trabajadoras en las postulaciones y por sus preferencias personales, desconociendo por tanto barreras que produzcan discriminación y segregación.

También se tomó en cuenta una creencia generalizada por las encuestadas que hoy se está viviendo un cambio generacional y una mayor entrada de las mujeres a otros cargos, dado que habría más oportunidades y ambición de desarrollo profesional por parte de las

ejecutivas. Lo anterior estaría impulsado también por un aumento de la valoración del empleador del trabajo femenino.

A pesar de las grandes aperturas del mercado laboral hacia la mujer hay que recalcar una principal desventaja, la maternidad en la competitividad laboral, siendo esta uno de las principales obstáculos de género, pero también se destacó entre las respuestas de las encuestadas es que existe una presión intrínseca que ejercen ellas mismas no por cumplir con sesgo de género, sino porque ellas mismas se auto exigen en cumplir con ciertos roles sociales en la organización.¹⁶

3.2.2 Políticas Organizacionales y desarrollo de carrera

Cuadro 9.

Tabla de políticas organizacionales

Nº	Significado	Frecuencia	%
1	Si	10	40.4
2	No	13	57.4
3	N/A	2	2.1
	Total	25	100

Fuente: Elaboración Propia

Del análisis de esta tabla en base a la muestra consultada, el 57,4% de las encuestadas considera que las sociedades financieras no cuentan con políticas establecidas o no sabe de dichas políticas, que propician la equidad de género, mientras que el 40,4% considera que sí existen políticas asociadas a este tema. El 2% restante, no da una respuesta específica sobre este indicador.

¹⁶Ideas tomadas de los estudios realizados por la CEPAL, observatorio de género en base a cifras del Instituto de Estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO-IEU), base de datos en línea, OITE y Deloitte

La mayoría de las encuestadas que respondieron afirmativamente, dijeron que existen dichas políticas pero que no se aplican.

Las encuestadas también señalan que las políticas que se implementan actualmente deberían orientarse a propiciar la igualdad de oportunidades de grupos diversos y no exclusivamente en temas de género.

Mientras que, el porcentaje de mujeres que consideran que no existen normativas específicas para el manejo de la equidad de género dentro de las sociedades financieras, sostuvo su argumento basado en el hecho de que aún no existen políticas claras que ayuden a gestionar a nivel empresarial las diferencias y necesidades femeninas, principalmente para aquellas mujeres que son madres. Dichas mujeres recalcaron que existen políticas asociadas al Código del Trabajo, pero estas son insuficientes o no se aplican de manera adecuada en los lugares de trabajo.

Cuadro 10.

Tabla de desarrollo de la carrera

Características de las mujeres profesional		
	Si	No
Categoría		
Trabajo por resultados	15	10
Desarrollo integral de los colaboradores	20	5
Teletrabajo	17	8
Horas Flexibles	21	4

Fuente: Elaboración Propia

Para el análisis del desarrollo de la carrera de la mujer de alta dirección se utilizó el método de tabulación simple, para verificar si las sociedades financieras mantienen planes de carrera, políticas, normativas o prácticas que busquen la igualdad de género,

remuneración equitativa, acceso a posiciones de liderazgo y balance en la vida familiar y laboral.

La exposición de esta tabla y en base al anexo 7, muestra que hay una gran apertura por parte de las sociedades financieras para conservar una armonía en todos estos indicadores ya expuestos, sin embargo en este gráfico también se observa que no existen instauradas políticas específicas como tal en estas sociedades, que valide dichas prácticas restringiendo así el buen funcionamiento de la organización y el desarrollo de carrera del género femenino. Siendo esto un “Limitante” para muchas ejecutivas en el acceso y cumplimiento de sus papeles en los escenarios familiares y laborales.

3.3 Dimensión balance vida familiar-laboral

En cuanto a la realización de este indicador las encuestadas revelaron que tener presencia tanto en el ámbito laboral como familiar y viceversa dificulta su desempeño en el rol de madre y cumplir al 100% con sus funciones. Si bien sostuvieron que no se desvinculan del rol de madre y dueña de casa, para ellas existe un sentimiento de doble carga de trabajo que conllevaría un desgaste físico y/o emocional.

Su sociedad financiera ofrece alguna política o práctica de balance entre la vida familiar y laboral, como por ejemplo (horarios flexibles, trabajar desde su casa, permisos especiales por hijos).

Cuadro 11.

Tabla de política de balance en la vida familiar y laboral

N°	Significado	Frecuencia	%
1	Si	17	68.75
2	No	8	31.25
	Total	25	1000

Fuente: Elaboración Propia

Con los resultados obtenidos, las mujeres consideran que entre los incentivos y políticas de flexibilidad para manejar su doble agenda, es utilizar horarios flexibles y trabajo por

resultado, tomando en cuenta la responsabilidad del cargo, por lo que manifestaron que es importante mantener una planificación, cumplimiento de objetivos claros y compromiso existentes por parte de ella. También se apreció que sería de gran ayuda la creación o convenios con centros de cuidado infantil lo cual facilitaría el equilibrio en este aspecto, para aquellas mujeres que son madres con el fin de mejorar su desempeño y evitar el ausentismo por este tipo de aspectos.

Cuadro 12.

Tabulación Simple equilibrio entre vida laboral y familiar en las Sociedad Financieras

N°	Características de las mujeres profesional	%
1	Trabajo por resultados	25%
2	Desarrollo integral de los colaboradores	17%
3	Teletrabajo	4%
4	Horas Flexibles	29%
5	Centro de cuidado infantil en la organización	25%
	Total	100%

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al análisis de ambas tablas y al Anexo 9, los resultados muestran que las mujeres, consideran que las mejores estrategias para favorecer su desempeño dentro de su trabajo con su rol en la familia, es el uso de horarios flexibles y trabajo por resultado, siempre y cuando el cargo lo permita, con la debida planificación y cumplimiento de objetivos claros. También se percibe que es de gran importancia el convenio con centros de cuidado infantil que faciliten el equilibrio en ambos aspectos, para que así las mujeres tanto de altos, medios y bajos mandos pueden mejorar su desempeño y evitando altibajos en el desarrollo de su carrera.

3.4 Disparidad de la brecha salarial hombre- mujer

La brecha salarial entre hombres y mujeres sigue siendo un tema controversial. Las encuestadas con respecto a este tema respondieron que la equidad a nivel de remuneración, aún se percibe cierta desigualdad en cuanto a incentivos económicos. Sin embargo, la mayoría de las encuestadas consideran que sí existe equidad en este tema¹⁷

Cuadro 13.

Tabla de brecha salarial entre hombres y mujeres

N°	Significado	Frecuencia	%
1	Si	17	43
2	No	8	57
	Total	25	100

Fuente: Elaboración Propia

En el análisis de la tabla y el Anexo 10, el 57 % de las mujeres encuestadas considera que la remuneración para hombres y mujeres en puestos directivos/gerenciales es equitativa. Ellas, indicando que en las sociedades financieras en las que laboran actualmente, se han establecido parámetros muy claros en los cuales la remuneración económica se define de acuerdo al puesto y la banda salarial en la que se encuentre el colaborador o la colaboradora. Además muchas de ellas mencionaron que, en algunas organizaciones, la escala salarial está dada por sistemas de cumplimiento de objetivos y evaluación del desempeño; esquemas que permiten la remuneración justa y equitativa tanto entre hombres y mujeres.

Sin embargo el 43% de mujeres respondió que no existe equidad salarial y mencionó que al género femenino al momento de ser contratadas se les dificulta la negociación de su salario, mientras que los hombres son más agresivos al respecto. Este segmento de

¹⁷Cifra corroborada en el sector financieros por el estudio realizado por Deloitte “Mujeres 2014: una radiografía de las ejecutivas ecuatorianas” en el sector financiero. 2014

ejecutivas también alega que ciertas características en algunas mujeres, como el tener una autoestima débil o la ansiedad por ocupar puestos de liderazgo y por la demostración de capacidades, lo que ha hecho que ellas mismas no exijan la remuneración acorde a las funciones a desempeñarse dejándolas en un segundo plano y siendo incapaces de instar lo que merecen.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4. Conclusiones del Estudio

Se concluye que con los hallazgos y muestra consultada, abordar el tema de las estrategias organizacionales utilizadas para las Mujeres de Alta Dirección (puestos altos o de gerencia), implica no solo ver a la mujer como un ente de la organización sino mirarla como un todo, la familia, la cultura y la sociedad, etc.

Al abordar esta investigación desde su principio se pudo observar que las mujeres han tenido que enfrentar un gran desafío, al querer acceder a este tipo de puestos, debieron alejarse del esquema tradicional y conceptual que la mujer posee dentro de la sociedad.

Para el acceso a las jerarquías de liderazgo dentro de las sociedades financieras y de las empresas, la mujer ha tenido que demostrar su capacidad, habilidad y compromiso para poder ser digna de ser colocada en dicho puesto, el desarrollo de este interés ha hecho que ellas tengan que fomentar ciertas dinámicas para aproximarse a este nicho de mercado.

A partir de la recolección de información de las encuestas anónimas, evaluaciones de desempeño, estudios de casos realizados a sociedades financieras, el proceso de resultados estableció que las mujeres de alta gerencia de Diners Club del Ecuador S.A, Unifinsa Sociedad Financiera S.A, Financiera del Austro S.A. Poseen un equilibrio en su progreso competitivo (plan de carrera) por su deseo de crecer a nivel profesional, mediante el desarrollo de carrera y formación académica, caracterizado por un liderazgo transformacional de sus equipos de trabajo aumentando así su vínculo y aporte a la sociedad, manteniendo responsabilidad, compromiso y dedicación. Un limitante en su crecimiento han sido Los Estereotipos de Género y la creación de su propio Techo de Cristal junto con la Teoría del Laberinto para poder acceder a puestos de Alta Gerencia.

Entre las características que destacan a las Mujeres de Alta Gerencia de las Sociedades Financieras, está la priorización de actividades que ha sido un factor diferenciador para su

éxito, el establecimiento de objetivos claros y autodisciplina, desarrollando de capacidades para delimitar sus tiempos de trabajo, personales y familiares.

Dentro del mercado financiero como de las Sociedades Financieras está la estrategia del Liderazgo, con teorías expuestas anteriormente hay una gran diferencia entre el liderazgo del hombre y la mujer.

La tenacidad, un fuerte liderazgo y la preparación académica son características que se atribuyen las sociedades financieras a esta estrategia de liderazgo. Sin embargo, el panorama de las mujeres que ocupan estos puestos de alto liderazgo es de una conquista continua. El mercado laboral hacia la mujer ha dado lugar a nuevos estilos y formas de liderar, es decir, de “hacer las cosas”, estos factores han sido capaces de cambiar la dinámica de apreciación del liderazgo. Los hombres valoran la amplitud de mirada de la mujer respecto a las acciones y sus consecuencias, las mujeres por su parte se auto perciben más dispersas, pero con una mayor conciencia de los riesgos, lo cual las hace más prudentes a la hora de tomar decisiones importantes.

Dentro de la estrategia de liderazgo se concluyó que ellas manda con más firmeza y que son más decididas, lo que implica que no tiene un manejo tradicional dominante de liderazgo en el campo empresarial, ya que no niega a las mujeres el ejercicio de este y tampoco les atribuye un liderazgo “blando”.

Con todo lo expuesto anteriormente se puede mencionar que las mujeres en altos cargos, están asumiendo cada vez un rol más importante, aunque avanza lentamente va transformando la sociedad en la que vivimos. La mujer actual apuesta por un liderazgo transformacional que va cambiando los fundamentales de la sociedad a través del trabajo, el espíritu de formación, el trabajo en equipo, el mejoramiento del sistema de comunicación el cual enriquecen y complementan el proceso de una toma de decisiones asertiva .

En cuanto a la estrategia de capacitación, la mayoría de encuestadas enfatizaron en responder que no existe un sesgo evidente de género dentro de las organización, la entrega de esta estrategia está dada de forma igualitaria para ambos sexos. Las sociedades financieras investigadas dictan constantes capacitaciones para mejorar habilidades técnicas e interpersonales, principalmente dentro del horario de trabajo, y otras en horario compartido, es decir, ocupan horas del trabajo y en la utilización de horas personales.

Dentro de la investigación se resaltó las capacitaciones de desarrollo de carrera, que implican un plan de estudio que conlleva mayores horas de dedicación fuera de la jornada laboral. Los cursos que se dictan en horarios fuera del trabajo, generan que las mujeres enfrenten problemas derivados de su doble rol.

Una diferencia que se encontró dentro de esta estrategia entre hombre y mujeres, es que cuando la mujer ya se convierte en mamá, carga también con el trabajo de oficina, el de la casa lo cual dificulta el acceso a mayores capacitaciones.

Con los argumentos expuesto, el tipo de capacitación ya sea dentro o fuera de horas laborales; es un factor de distinción, dado que la mujer en muchos de los casos se encuentra en desventaja debido a su rol de madre, además en un mundo laboral que experimenta continuas transformaciones, y en un sector económico que incorpora nuevos sistemas técnicos e innovaciones tecnologías, y que diversifica y complejiza sus productos, la capacitación permanente constituye uno de los aspectos fundamentales para el desarrollo de una carrera laboral, por lo que las trayectorias laborales femeninas estarían limitadas al no participar en estos procesos, quedando en desventaja competitivamente con los pares hombres; a pesar de la gran importancia que posee esta estrategia al momento de estar en un alto cargo directivo.

Dentro de los objetivos de estudio se reflejó como una de las desventajas de las mujeres está la auto discriminación, en dónde son las mismas mujeres las que ponen freno a su desarrollo de carrera, dada sus prioridades y su concepción altruista-afectiva del trabajo. Todo lo anteriormente expuesto, unido a que un alto cargo implica mayor responsabilidad y estrés, muchas de las mujeres no están dispuestas a sacrificar una cosa por otra, buscan el equilibrio de ambas.

Como tercera estrategia a concluir esta la doble agenda que lleva la mujer (trabajo- familia) las encuestadas se sintieron en desventaja con esta estrategia, la cual está muy vinculada a la anteriormente expuesta, se observó la posibilidad de que existe un sentimiento de doble carga de trabajo dado por la carga de la dualidad de los roles que debe afrontar por lo que se encuentra el lado del ambiente familiar y, por otro, el laboral.

Esta doble carga hace que la mujer se sienta culpable, al no poder cumplir a cabalidad las tareas que conlleva el cargo que se desempeña, o no estar presente para llevar a los hijos al colegio, apoyarlos en las actividades escolares o simplemente pasar más tiempo con ellos.

Este sentimiento de culpa es evidenciado como una de las principales dificultades enfrentadas en el ámbito laboral. En base a lo anterior, las mujeres se otorgan responsabilidad auto asumida, es decir, van ajustando su rol al mundo de la alta dirección, pero las mujeres conocen que son ellas las que se colocan sus limitantes, techo de cristal, al menos cuando ya se encuentran posicionadas en un puesto de liderazgo o a nivel gerencial.

Dicha incompatibilidad influye en el momento de sus vidas en que se llevan a cabo las decisiones laborales. Esto implicó que dentro de la recolección de información se resaltara el dato de que muchas de las mujeres prefirieron estudiar y perfeccionarse al inicio de la trayectoria profesional, debido a la dificultad que se presenta al momento de tener hijos, esto llevó a que ellas hicieran una reestructuración de sus prioridades en etapas avanzadas, disminuyendo así el interés por impulsar su carrera laboral a niveles más altos de la organización.

Una de las desventajas que se encontró en la conciliación de los roles familiares y laborales es la falta de políticas organizacionales que buscan lograr un mayor equilibrio de ambos roles de la mujer, actualmente está basada en los mecanismos legales impuestos por el Código Laboral como son: pre y post natal.

Muchas de ellas sugieren que para que haya esta conciliación se debería implementar las políticas de flexibilidad de horarios, permisos especiales por eventos de hijos, maternidad y periodo de lactancias y trabajo desde casa.

Como última estrategia está la brecha salarial, dentro de los hallazgos muchas de ellas dijeron que dentro de las sociedades financieras no existen una diferencia de remuneraciones entre hombres y mujeres, pero si recalcaron que dentro de otros sectores económicos si existe diferencia de ingresos económicos, que esta equidad dentro del sector financiero está establecida por parámetros muy claros en los cuales la remuneración económica se define de acuerdo al puesto y la banda salarial en la que se encuentre el colaborador o la colaboradora.

Para evitar que exista una mayor brecha salarial en los distintos sectores económicos, las mujeres que se encuentran posicionadas dentro de la Alta Dirección sugirieron que la escala salarial este designada por el desarrollo de un sistema de cumplimiento de objetivos acorde a cada una de las Sociedades Financieras y su cultura organizacional junto

con una evaluación del desempeño; esquemas que permiten la remuneración justa y equitativa tanto entre hombres y mujeres.

Con aplicación de la investigación es posible responder al problema que se planteó al inicio de este proyecto “Conocer y observar si la estrategias organizacionales implantadas en el mercado actual en verdad están dando una mayor apertura a que la mujer acceda a este tipo de puestos dentro de la sociedad financiera”. Lo cual se evidenció en base a los hallazgos, argumentos y respuestas obtenidos en esta investigación.

Finalmente está claro que el reto de la mujer no solo está dentro de la Sociedad Financiera sino a nivel general, responde a una conquista continua por ocupar puestos cada día más influyentes, por medio de la superación profesional y la confrontación de paradigmas sociales, a pesar de que aún quedan aspectos por avanzar hacia un trato justo para la mujer, el hecho concreto es que existe en nuestra sociedad un capital humano muy valioso.

4.1 Recomendaciones para futuros estudios

Finalmente entre las recomendaciones a partir del desarrollo de esta investigación es posible distinguir diferentes temáticas que pueden abordarse y profundizarse en estudios futuros.

Uno de los principales temas que pueden tomarse en cuenta para una investigación futura es, el tópico de la relación que exististe entre el costo- beneficio de colocar mujeres trabajadoras, debido al tema de la maternidad ya que la empresa tiene que asumir costos bastante cuantificables, sin muchas veces tomar en cuenta los beneficios, que tienen un carácter mucho más intangible y difícil de medir.

Por otro lado, sería interesante realizar un análisis con la visión de los hombres en base al desarrollo de su carrera, inclusión de pares hombres y jefes que nuestro estudio incorpora, para así obtener un estudio desde el otro lado de la moneda, la masculina. De esta forma, sería deseable realizar una investigación similar, pero desde otro enfoque, para así poder concluir los distintos puntos de comparación lo cuales permitan formar una visión más amplia del tema y obtener hallazgos y argumentos más precisos.

Finalmente, uno de los temas que más se resaltó dentro de la investigación es la importancia del liderazgo al interior de la organización como una de las competencias para la obtención de un cargo alto, dentro de este estudio se dio un preámbulo al liderazgo

transformacional y como este ha sido fuente de desarrollo de la mujer dentro de las organizaciones y les están permitiendo ascender en sus carreras, por lo que sería interesante profundizar en dicho tema en el impacto y desarrollo laboral de la mujer .

Con ello esta investigación forma un pequeño desarrollo de un punto de partida que puede lograr cierta relevancia en una mayor inserción laboral de la mujer y en el desarrollo de carrera al interior de las empresas, se aportó una mayor evidencia que podría ayudar a explicar los obstáculos que día a día tiene que afrontar, si bien hoy en día cada vez es menor, sigue teniendo un porcentaje negativo que es reconocido todavía por muchas mujeres. Seguir indagando en estos temas es fundamental, para conocer mucho más afondo, sí la mujer continua quedándose en mandos medios y no aumenta su porcentaje de inserción en altos cargos y peor de directorios.

BIBLIOGRAFÍA

Abramo, L. 1999. *Imágenes de Género y Políticas de Recursos Humanos en un Contexto de Modernización Productiva*. Brasil: Editorial Caxambú.

Anderson, W. 2008. *Estadística para Administración y Economía 10ª. Edición*. México D.F: Editores S.A.

Agut S, & Martin P. 2007. *Factores que dificultan el acceso de las mujeres puestos de responsabilidad*, Universidad de Sevilla, Colegio Oficial de Psicología, Sevilla – España, 2007

Avendaño, C. & Grau, P. 1997. *Salud en enfermeras chilenas: visibilizando riesgos. Cuadernos Mujer Salud: Trabajo y salud, mujeres en riesgo*. Santiago de Chile: Editorial Hercules.

Bass, B. & Avolio, B. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Argentina: Sage Publications.

Bass, B; Avolio, B; Jung, D. & Berson, Y. 2003. *Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership*. Journal of Applied Psychology 88: 207-218.

Burín, M. 2008. *Las ‘fronteras de cristal’ en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización*. Anuario de Psicología 39(1).

Deloitte, “Mujeres que ocupan cargos directivos”, Estudio de percepción, 2014, p. 13

El Banco Mundial. *Indicadores en línea*. Consulta 2014, noviembre. www.bancomundial.com

Lamas, M. 2003. *El Género: La Construcción Cultural de la Diferencia Sexual*. Programa Universitario de Estudios de Género. México, Universidad Autónoma de México, 2013

Larrañaga, O. 2004. *Participación laboral de la mujer, 1958-2003*. En Samuel Valenzuela, Eugenio Tironi and Timothy Scully (eds.).

López, y Durán. 2009. *Mitos, alcances y perspectivas de la flexibilización laboral: un debate permanente*. Santiago: Universidad de Chile.

Guerra G, Pizarro, M. y OLGA, S. 2010. *Rol de la Mujer en la Gran Empresa*. Santiago, CEEM

González, J y Barros, N. 2012. *Sources of conflict between work and family roles*. The Academy of Management Review. pp. 76-88.

Guzmán, V.; Mauro, A. Y Araujo, K. 1999. *Trayectorias laborales de mujeres: Cambios generacionales en el mercado de trabajo*. España: Sage Publications

Hernández M, 2009. *Epidemiología, diseño y análisis de estudios*. Buenos Aires: Editorial Medica Panamericana.

Hola, E. Y Todaro, R. 1992. *Los mecanismos del poder: Hombres y mujeres en la empresa moderna*. Buenos Aires: Grupo Editorial Latinoamericano.

Institutode Investigaciones Económicas.2013.*Economía y Ecuación*. Universidad Particular de Loja. Escuela de Economía. Sede en Ecuador.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), *Estadísticas Económicas*, Ecuador, Recuperado 2013, Junio: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/estadisticas-economicas/>.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). *Nueva Encuesta Nacional de Empleo en línea*. Recuperado 2014, diciembre: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/estadisticas-economicas/>.

Mauro, A. 2004a. *Trayectorias laborales en el sector financiero. Recorridos de las mujeres. Serie Mujer y Desarrollo, Unidad Mujer y Desarrollo*. Madrid – España: Ediciones Piramide.

Naciones Unidas, CEPAL. Mauro, A. 2004b. *El empleo en el sector financiero en Ecuador. Nuevas oportunidades, conocidas discriminaciones*. Serie Mujer y Desarrollo, Proyecto CEPAL/GTZ. Políticas laborales con enfoque de género.

OIT. 2004. *Igualdad de género y trabajo decente: Convenios y recomendaciones para la igualdad de género*. Recuperado 2014, diciembre: <http://www.oit.com/estadisticaseconomicas/>.

Ruales, C. 2014. *Desarrollo de carrera de mujeres que ocupan cargos directivos en la empresa privada (Aseguradoras) de la ciudad de Quito*. Tesis de Maestría en Desarrollo del Talento Humano. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Sharim, D. 2005. *La identidad de género en tiempos de cambio: una aproximación desde los relatos de vida*. Psykhe 14(2): 19-32.

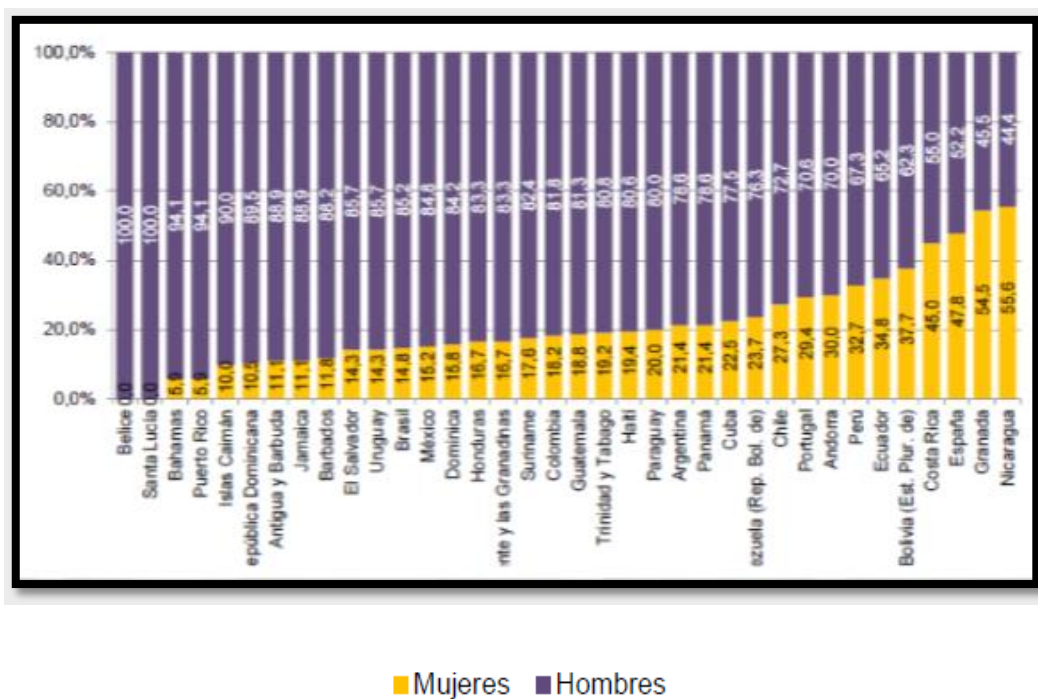
Santesmases M. 2009. *Diseño y análisis de encuestas en investigaciones sociales y de mercados*. Madrid – España: Ediciones Piramide

Schkolnik, M. 2004. *¿Por qué es tan increíblemente baja la tasa de participación de las mujeres?* Recuperado 2014, octubre: <http://www.schkolnik.com>.

Todaro, R. & Yáñez, S. 2004. *El trabajo se transforma Relaciones de producción y relaciones de género*. Santiago: Editorial civil.

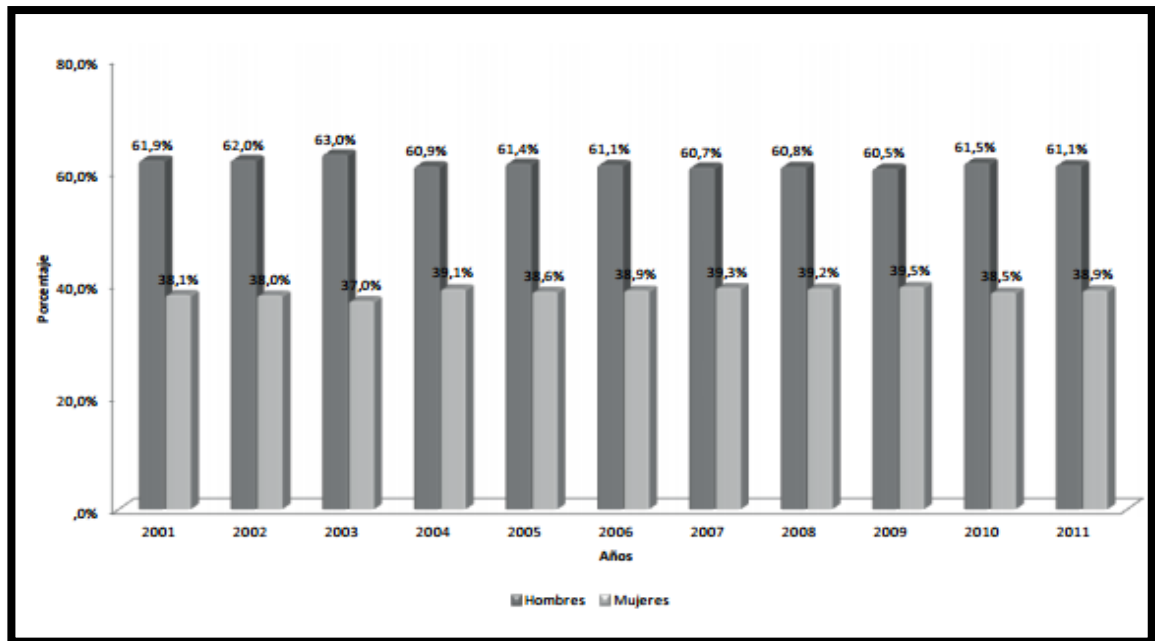
ANEXOS

Anexo 1. Porcentaje de Mujeres en el Poder Ejecutivo a Nivel América Latina y el Caribe



Fuente:CEPAL. Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe.2014

Anexo 2. Evolución del Mercado Laboral de la Mujer



Fuente: Analitika estadísticas. Estudio laboral de la mujer. 2011

Anexo3. Modelo de Encuesta

ENCUESTA

1. Coloque una X en el rango de edad en el que se encuentra en su actual cargo de liderazgo

30 – 35

40 – 45

50 - 55

2. ¿Cómo se considera a la mujer de Alta Dirección dentro de la Sociedad Financiera?

Líder

Romper Paradigmas

Competitividad, con superación, acceso al poder

3. ¿Cuál es el principal reto que posee las mujeres de alta dirección profesionales hoy en día?

Superarse a nivel profesional

Lograr balance entre la vida laboral – personal

Responsabilidad con la Sociedad

Seguir rompiendo paradigmas

4. ¿Cuáles son las principales facilidades y obstáculos que como mujer de Alta Dirección enfrenta en su plan de carrera en comparación con su par hombre?

.....
.....
.....

5. ¿Cuáles de estas tres características le otorga el significado a la mujer de Alta Dirección?

- Detallista y minuciosa
- Alto sentido de compromiso, responsabilidad y dedicación
- Desarrollo de otros, sensibilidad y liderazgo empático
- Capacidad para crear redes / Asertividad, Percepción e Intuición.
- Habilidad de negociación y conciliación

6. ¿La Sociedad Financiera actual cuenta con una estrategia de promoción equitativa de puestos de alto mando?

SI NO

Porque.....
.....
.....

7. ¿Cree que existe igualdad de acceso para puestos de liderazgo para hombres y mujeres?

SI NO

Porque.....
.....
.....

8. ¿Las capacitaciones impartidas le han permitido mejorar su habilidades, responsabilidades y ascender a altos cargos?

.....
.....
.....

9. ¿Cuánto se consideran las opiniones de las mujeres, y cuán libremente estas se sienten para manifestar su percepción?

.....
.....
.....

10. ¿De acuerdo a su experiencia las estrategias organizacionales actuales están acorde a la vida la laboral de la mujer líder?

SI

NO

Porque.....

.....
.....

11. ¿Cuáles cree que son los factores que influyen para la accesibilidad éxito en un cargo alto?

.....
.....

12. ¿Su Sociedad Financiera ofrece alguna estrategia organizacional como un balance entre la vida personal y laboral, horarios flexibles, trabajar desde su casa, permisos especiales por hijos, etc.

SI

NO

Detalle

.....
.....
.....

13. Qué estrategias organizacionales cree que la sociedad financiera debe implementar para mejorar el equilibrio de la doble agenda (trabajo-familia) en un puesto de alta dirección?

Trabajo por resultados

Desarrollo integral de los colaboradores	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Teletrabajo	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Horario Flexible	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Maternidad y periodo de Lactancia	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Permisos especiales por eventos de hijos	<input type="text"/>	<input type="text"/>

14. ¿Las estrategias organizacionales implantadas por las sociedades financieras (jornada laboral, viajes, reuniones, etc.) le permiten mantener un balance entre sus actividades familiar y profesionales?

SI NO Ocasiones

15. En el momento en que alcanzo su puesto de Alta Dirección cuál cree que fue el aspecto que más descuido desarrollo de carrera

Estudios	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Familia	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Amigos	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Personal	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Anexo 4. Agenda Aplicación de Encuesta

Fecha	Sociedad Financiera	N° De Participantes
12-01-2015/16-01-2015	Dinners Club del Ecuador S.A	11
27-01-2015/28-01-2015	UNIFINSA Sociedad Financiera S.A	5
02-02-2015/04-02-2015	Financiera del Austro S.A	9
	Total	25

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5. Características de la Importancia del Trabajo (%) en base a la edad



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 6. Tabulación de las Ventajas de la Mujeres de Alta Dirección



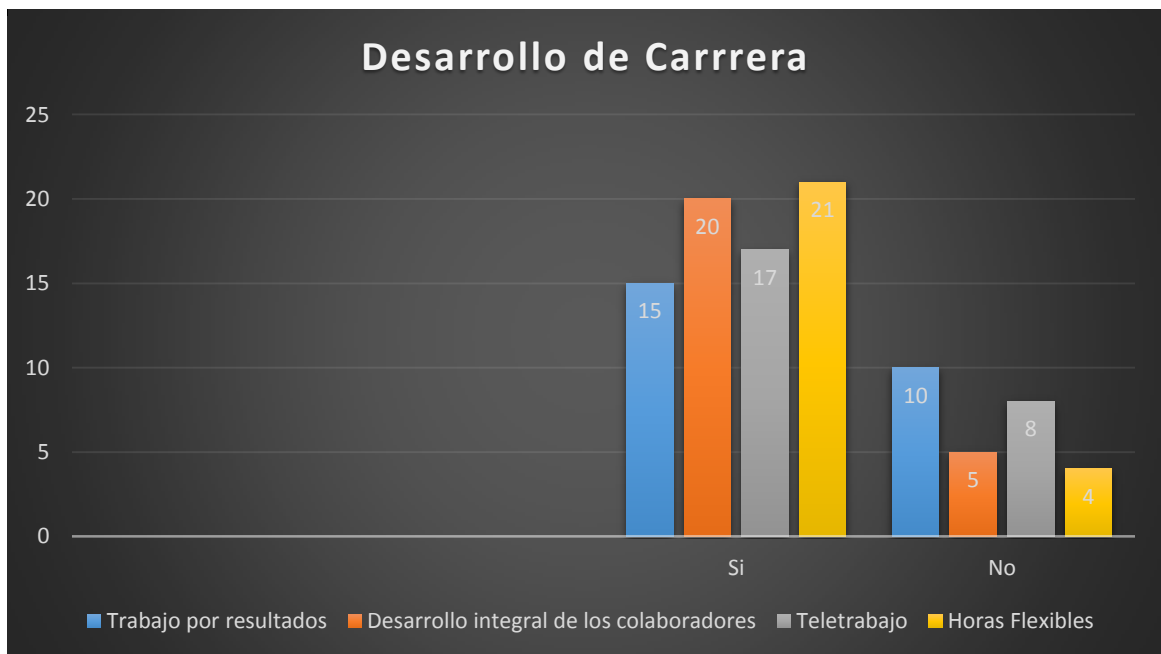
Fuente:Elaboración Propia

Anexo 7. Tabulación de las desventajas de la Mujer de Alta Dirección



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 8. Desarrollo de la Carrera



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 9. Tabulación Simple equilibrio entre vida laboral y familiar en las Sociedad Financieras



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 10. Brecha Salarial entre hombres y mujeres



Fuente: Elaboración Propia