

MUJERES Y LIDERAZGO: ESTUDIO DE CASO SOBRE LAS VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL ACCESO A POSICIONES DIRECTIVAS EN LAS EMPRESAS

WOMEN AND LEADERSHIP: A CASE STUDY ABOUT THE VARIABLES THAT INFLUENCE ACCESS TO MANAGERIAL POSITIONS IN BUSINESS

MARITZA FIGUEROA PICO¹

CECILIA BUSTILLOS CALVOPIÑA²

Recibido: 1 de marzo de 2020

Aceptado: 20 de abril de 2020

¹ Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Comunicación, Lingüística y Literatura. Escuela Multilingüe de Negocios y Relaciones Internacionales, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Carrera de Negocios Internacionales, Quito, Ecuador (mfigueroa818@puce.edu.ec).

² Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Facultad de Psicología, Carrera de Psicología Organizacional, Quito, Ecuador (mbustillos424@puce.edu.ec).



MUJERES Y LIDERAZGO: ESTUDIO DE CASO SOBRE LAS VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL ACCESO A POSICIONES DIRECTIVAS EN LAS EMPRESAS

WOMEN AND LEADERSHIP: A CASE STUDY ABOUT THE
VARIABLES THAT INFLUENCE ACCESS TO MANAGERIAL
POSITIONS IN BUSINESS

Maritza Figueroa Pico

Cecilia Bustillos Calvopiña

Palabras Clave: Género, Capital Humano, Capital Social, Liderazgo, Empresa

Keywords: Gender, Human Capital, Social Capital, Leadership, Business

RESUMEN

El número de mujeres que ocupan posiciones de liderazgo en el sector empresarial es significativamente menor a la cantidad de hombres en posiciones similares. Este es un fenómeno que sucede a nivel mundial y se replica en el Ecuador. Sin embargo, existen variables que

pueden aportar a cambiar esta realidad y hacer posible que más mujeres accedan a posiciones de liderazgo. Usando como base las teorías del Capital Humano y del Capital Social, se da a conocer cómo 140 mujeres que figuran en cargos directivos en empresas de la ciudad de Quito,





obtuvieron dichos cargos. Por medio de un estudio de caso que fue apoyado por redes internas de mujeres y la Cámara de Comercio de Quito, se pudo establecer que la educación superior, la participación en gremios y el acceso a redes de contactos, permiten a las mujeres acceder a posiciones directivas o ser gerentes

o dueñas de sus propias empresas. Este estudio examina también, aspectos de interseccionalidad relacionados con clase y etnia, para así entender quiénes son mujeres líderes en sus respectivas compañías y generar insumos que contribuyan al estudio de procesos de igualdad de género en las empresas.

ABSTRACT

The number of women who hold leadership positions in companies is significantly lower than the number of men in similar roles. This phenomenon happens worldwide, including Ecuador. However, there are several variables that can change this reality and enable more women to access those leadership roles. Human Capital and Social Capital theories form the theoretical framework for this case study, where we analyzed 140 women who hold managerial positions in the city of Quito and described how they have obtained these positions. Participants in this study were contacted

via professional women's networks and the Quito Chamber of Commerce. It was established that obtaining a degree in higher education, holding a membership in professional associations and access to professional networks are essential variables that allow women to obtain leadership positions or to be owners of their own companies. This study also examines aspects of intersectionality related to class and ethnicity, in order to better comprehend who the women who access key leadership roles in enterprises are and provide more insights on how to foster gender equality in companies.

INTRODUCCIÓN

La poca representatividad de las mujeres en posiciones directivas en empresas es un hecho que sucede en todo el mundo. A nivel de las grandes compa-

ñas reportadas por la revista *Fortune 500*, tan solo el 5,8% de mujeres ocupan una posición de CEO (Chief Executive Officer por sus siglas en inglés) o Gerentes Gene-





rales. Posiciones a nivel de directorio, lo ocupan el 21%, donde un 26,5% tienen cargos de nivel ejecutivo "senior" y un 36,9% ocupan posiciones gerenciales de nivel medio (Catalyst, 2020). Un fenómeno similar ocurre en Ecuador, en empresas del Cantón Quito donde las mujeres se encuentran significativamente subrepresentadas en posiciones de liderazgo. Del total de 73630 empresas activas para el año 2017, tan solo un 27,6% dice tener mujeres como Representantes Legales registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (Tabla 1). Del Estudio de Mujeres 2019, elaborado por la firma consultora Deloitte se desprende que el 9% de mujeres ocupan el cargo de Presidenta y el 7% la posición de Vicepresidenta en compañías radicadas en el Ecuador. Según ONU Mujeres Ecuador, citado por Diario el Universo (2019), apenas el 6% de los directorios de las empresas privadas están conformados por mujeres. Debido a que muchos datos no tienen en cuenta el género, porque tratan a los hombres como predeterminados y a las mujeres como atípicas, tal como lo expresa Criado Perez (2019); esta autora indica que esta negligencia en entender las situaciones que experimentan las mujeres en diferentes ámbitos, sobre todo a nivel laboral hace que se incorporen a nuestros sistemas prejuicios y discriminación. Esto es lo que generalmente sucede cuando se asocia a las posiciones de liderazgo en

empresas donde las mujeres pagan costos altos por este sesgo.

Para entender cómo se pueden derribar las barreras de acceso a cargos directivos para mujeres en Ecuador y generar oportunidades para que más mujeres puedan ocupar posiciones a nivel ejecutivo y gerencial, mediante este estudio de caso se conocerán las realidades de 140 mujeres en posiciones de liderazgo en empresas de la ciudad de Quito. Con el mismo se pretende identificar variables que influyen en el acceso a cargos directivos y cómo estas variables pueden ser desarrolladas dentro de las mismas empresas para generar diversidad en sus equipos.

Las Teorías del Capital Humano y del Capital Social darán sustento a este estudio. La Teoría del Capital Humano identifica que la inversión en educación incrementa el nivel de productividad de la fuerza laboral y, por ende, el rendimiento económico de las empresas (Tovar, 2017). Esta realidad invita al sector empresarial a realizar inversiones en programas de capacitación y desarrollo para sus empleados; especialmente en pro de elevar el nivel profesional de las mujeres, a través de programas de mentoring y networking (Medina-Vicent, 2015), dado que estas prácticas visibilizan a la mujer, generan oportunidades para que pueda continuar o terminar con sus procesos de formación y benefician además su





carrera profesional. Sin embargo, Patricia Cauqui, profesora de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas - ESADE y una de las autoras del Reporte Gender Monitor Latam 2019, menciona que la empresa necesita hacer cambios en lo que respecta a la mentalidad, como a la velocidad de implantación de políticas que respondan a sus necesidades en cuanto a incorporación y desarrollo de mujeres hacia el camino de la alta dirección.

Así también, el Capital Social afecta la movilidad profesional a través de un mayor acceso a la información, los recursos y el patrocinio (Seibert *et al.*, 2001), explicando de tal manera que cuando una persona desea acceder a un cargo de liderazgo, si esta persona forma parte de grupos de contactos sobre dicha posición, este relacionamiento ayuda a mejorar su carrera. Se toma en cuenta, además, que el capital social que posee dicha persona no es simplemente un recurso de relación, sino un recurso a menudo definido por la posición social que dicha persona tiene (Adler y Kwon, 2002; Bourdieu, 1986; Lin, 2001b).

Los resultados mostraron que la obtención de puestos de liderazgo se

ve influenciada por la educación que las mujeres poseen. Es así que el tener una formación de tercer nivel (educación técnica) asegura que una mujer tenga un cargo directivo bajo (jefe), pero no garantiza que dicha mujer pueda acceder a un cargo de gerente o CEO. Por otro lado, el que una mujer sea propietaria o accionista de una empresa influye para que dicha mujer pueda acceder a un cargo de liderazgo alto. Inicialmente, se pretendía examinar también aspectos de interseccionalidad relacionados con género, etnia y clase, así como aspectos de apoyos organizacionales (coaching) y su relación con la obtención de posiciones de liderazgo. Sin embargo, después de realizar los análisis estadísticos respectivos los resultados no fueron contundentes en relación a dichas variables. Dada la poca literatura académica sobre mujeres ecuatorianas en cargos directivos y sus mecanismos para llegar a posiciones de liderazgo en organizaciones con fines de lucro, confiamos que este estudio de caso sea un referente para conocer algo más sobre la mitad de la población que aspira a tener posiciones de poder a nivel empresarial en Ecuador y en todo el mundo.



HACIA LAS TEORÍAS DEL CAPITAL HUMANO Y EL CAPITAL SOCIAL

Capital Humano

Según Lin (2000b), la teoría del capital humano sugiere que el individuo posee capital en forma de conocimientos, habilidades, o destrezas. El capital humano se encuentra determinado por las habilidades y conocimientos que una persona adquiere por medio de la experiencia y la educación (Coleman, 1988). En la misma línea, Becker (1964), propuso que las personas invierten en educación buscando un rendimiento en el futuro, no solo pensando en la satisfacción presente. El capital humano incluye la inteligencia, la educación y la antigüedad en un puesto de trabajo (Burt, Jannotta y Mahoney, 1998); así como también la experiencia laboral en múltiples organizaciones y hasta interferencias profesionales ya sean estas pausas por cambios de trabajo o situaciones personales (Seibert, Kraimer y Liden, 2001).

La OCDE (1998, citado en Garrido, 2007), define al capital humano como “el conocimiento que los individuos adquieren durante su vida y que usan para producir bienes, servicios o ideas en el mercado o fuera de él”; de esta manera, el capital humano estaría compuesto por tres componentes: las cualidades personales que pueden ser adquiridas o innatas, los conocimientos ganados

en la educación formal y las habilidades, competencias y conocimientos adquiridos a través de la capacitación en el trabajo (Blundell, Dearden, Meghir y Sianesi, 1999). En este orden de ideas, las mujeres requieren no solo educación formal sino capacitación continua a lo largo de su carrera, con el fin de ser competitivas en el mercado laboral. Esta realidad exige de las empresas e instituciones la decisión de invertir en más educación o capacitación. Asimismo, Castellar y Uribe (2003), invitan a promover el subsidio de la educación pública y fomentar la calidad de la educación. En base a la literatura sobre el capital humano y cómo el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimiento beneficiaría a las mujeres para la obtención de posiciones de liderazgo en las empresas se establece la primera hipótesis:

H1: Los niveles de formación alto y medio, están directamente relacionados con el acceso de las mujeres a cargos directivos altos.

El capital humano, definido por Becker (1964) como “el stock inmaterial imputable a una persona, una opción individual y una inversión en algo intangible pero acumulable y utilizable



en el futuro” dio lugar a que se priorice a la educación en sectores en el pasado excluidos como las mujeres, las minorías raciales y otros grupos sociales. Por su parte, la UNESCO (2013), propuso seis características específicas con las que deben contar las ciudades para ser denominadas de aprendizaje; una de ellas es: “aprendizaje efectivo para y en el lugar de trabajo”; en el presente estudio se puede evidenciar que la formación está relacionada con la obtención de cargos directivos bajos.

Aronson (2007), indica que tiempo atrás la igualdad de oportunidades educativas, situaba a la educación en un lugar importante dado que era considerada un bien en sí mismo que aportaría al acceso a posiciones altas en la esfera empresarial, librando los obstáculos del camino, a saber, el origen social, la clase, la pertenencia étnica u otros ; sin embargo (Schultz, 1985, citado en Sandoval y Hernández, 2018), menciona que la educación no asegura necesariamente que se cuente con capital humano y establece por lo tanto cinco categorías fundamentales de las actividades con tendencia a elevar el capital humano: 1) los servicios de salud ampliamente concebidos; 2) la formación profesional; 3) la educación organizada en tres niveles: primario, secundario y superior; 4) los programas de estudio para adultos no organizados por las empresas; y, 5) las

migraciones internas familiares o personales que favorecen la adaptación a las cambiantes oportunidades de empleo.

En la actualidad, el modelo de sociedad muta de un esquema organizado jerárquicamente hacia otro modelo organizado horizontalmente. Este cambio se da sobre la base de la iniciativa del propio individuo a la hora de buscar el desarrollo humano; contrario al pasado, en donde eran deberes del conjunto de la sociedad. Es así como, las organizaciones de tipo piramidal cambian hacia un formato de red, con lo cual, las tareas, los ascensos y despidos no están normados (Aronson, 2007). De igual forma, las empresas funcionan con grupos élite bien capacitados y una masa de personal menos calificado; sin embargo, con potencial para desarrollar sus competencias y habilidades. Actualmente, la mujer requiere demostrar habilidades y competencias en todos los campos del quehacer empresarial, desde habilidades técnicas hasta competencias blandas que le permitan escalar en la estructura empresarial; todo esto a partir de estudios formales universitarios hasta formación continua a lo largo de la vida (Cria-do Perez, 2019).

Capital Social

Con respecto a la teoría del capital social, existe un acuerdo general de este tipo que se refiere a los activos que



resultan de conectarse a otros (redes), confiar en otros (confianza) y estar obligado a ciertos otros (normas) (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988, Putnam, 1993). Esta teoría propone además que el capital de las relaciones sociales son “recursos valiosos que generan rendimientos para los actores individuales y colectivos en una sociedad” (Lin & Erickson, 2008, p.4). De tal forma, el capital social es el recurso que resulta de las relaciones (Payne, Moore, Griffis & Autry, 2011). Dichos recursos, por lo tanto no son físicamente tangibles, pero están presentes en la existencia de relaciones interpersonales (Coleman, 1988; Lin, 2001b).

Así, el capital social, considerado un bien inmaterial, incide en el desarrollo de una sociedad, se genera a partir de la asociatividad. Este se construye colectivamente desde el reconocimiento de la existencia del sistema normativo, dentro de una estructura social en donde la generación de relaciones tanto formales como informales se fundamenta en valores como la confianza, la solidaridad y reciprocidad e incide en la generación del tejido social (Cabrera, 2018). Abonando al tema, el capital social se desarrolla en dos grandes escenarios: el primero se refiere a un ámbito cerrado que se limita a grupos con intereses colectivos como asociaciones, gremios, comunidades étnicas, entre otras; este tipo de capital social tiende a generar beneficio a partir

de compartir valores comunes; y como desventaja puede llegar a ser excluyente. El otro tipo de capital social marginal y perverso estaría asociado al terrorismo, la delincuencia organizada y narcotráfico al margen de la ley. Cabrera (2018), afirma además que convivimos con el capital social abierto o comunitario, el cual nace de la comunidad, a partir de potencializar vínculos formales entre actores públicos y privados de la estructura social. También puede surgir a partir del reconocimiento y el uso de recursos y capacidades que se pueden disponer de forma colectiva en beneficio del bien común. En este sentido, tal como lo manifiesta Criado Perez (2019), las asociaciones tienen un papel preponderante en el desarrollo de propuestas encaminadas a la promoción de la mujer hacia cargos de liderazgo para revertir las estadísticas de países como Ecuador y el mundo.

Por otro lado, la poca presencia de mujeres en cargos de liderazgo dificulta contar con modelos para que las generaciones de mujeres los emulen; y, a la vez, la alta competitividad y la soledad de las mujeres que llegan a cargos de dirección promueven la resistencia a desarrollar redes de apoyo (Medina-Vicent, 2015). Lin (2001) ofrece cuatro razones por las cuales las redes pueden ser beneficiosas para una persona: 1) información, los individuos con alto capital social pueden estar mejor infor-



mados a través del conocimiento obtenido de los lazos sociales; 2) influencia, los miembros pueden contar con la membresía de su red para influir en las decisiones y la defensa de otros miembros de la red; 3) credenciales sociales, los miembros pueden proporcionar recursos adicionales más allá de su propio capital personal al mantener fuertes lazos de relación con otros en la red; y 4) refuerzo, el reconocimiento público de pertenencia a un grupo puede proporcionar apoyo emocional, estableciendo un reclamo de ciertos recursos.

Un factor poderoso para explicar el éxito de una persona en una variedad de ámbitos es su capital social, el cual se compone de buena voluntad que se encuentra en la estructura social en la que se mueve una persona (Adler y Kwon, 2002). El capital social afecta la movilidad profesional a través de un mayor acceso a la información, los recursos y el patrocinio (Seibert *et al.*, 2001). El capital social no es simplemente un recurso de relación, sino un recurso a menudo definido por la posición social (Adler y Kwon, 2002; Bourdieu, 1986; Lin, 2001b). Esta buena voluntad a la que Adler y Kwon (2002) se refieren y la definición fundamental del capital social: "recursos integrados en las relaciones sociales y las redes sociales como tal" que Lin & Erickson (2008, p. 111) proponen, se las pueden asociar con los procesos de Mentoring. Esta he-

rramienta empresarial ha demostrado ser una poderosa herramienta educativa para la generación de redes de contacto y desarrollo de relaciones sociales, dado que permite que las personas en cargos directivos altos compartan sus conocimientos y experiencias con mujeres en camino hacia la dirección. Esta técnica aportaría para vencer barreras materiales y simbólicos en el camino de acceso al mundo laboral y al desarrollo de carreras (Medina-Vicent, 2015). Adicionalmente, Ortega-Liston, Morales, & Cadena (2013), concluyen que las mujeres tienden a imitar modelos de comportamiento diseñados y desarrollados por las personas con quienes ellas se identifican; por esta razón, Chinchilla, León, Torres y Canela (2006), incluyen a los mentores y tutores como impulsores en la carrera profesional de las mujeres directivas.

Hiltrud Werner (2018), miembro del equipo de Integridad y Aspectos Legales del Directorio de la empresa automotriz Volkswagen, menciona estar a cargo del programa de mentorías por lo que comparte tiempo con mujeres jóvenes y está comprometida con la diversidad y el avance femenino; es así que, desde que forma parte de este consejo, el número de mujeres gerentes en su división incrementó en un 10%, no porque ella favorezca a las mujeres, sino porque evalúa a la gente basada en su preparación, sus logros y su potencial.



Varios estudios (Medina-Vicent, 2015; Ortega-Liston, Morales, & Cadena, 2013) muestran que un bajo porcentaje de mujeres contaron con tutores hombres como guías en el camino a posiciones de liderazgo; por esta razón, las mujeres resaltan la importancia de que se oferten programas de liderazgo para guiarlas en su camino hacia la alta gerencia. Adicionalmente, varias mujeres mencionan que además de sus tutores, el apoyo de sus redes de contacto fueron determinantes en sus carreras (Shultz & Easter, 1977). Consecuentemente, en el presente caso de estudio se pretende evidenciar que la pertenencia a un gremio está relacionada con el acceso a una posición de liderazgo, denotando la importancia de las redes de contacto a la hora de hacer carrera en el ámbito empresarial. Así, la segunda hipótesis es:

H2: La pertenencia a gremios o asociaciones (redes de contactos) influye de manera positiva para que las mujeres accedan a cargos directivos altos.

El Capital Social se presenta en diferentes formas y puede utilizarse para beneficiar a una persona o a un grupo de personas (Adler y Kwon, 2002; Granovetter, 1973; Putnam, 2000). El Capital Social depende del nivel de endeudamiento de un miembro con otro, transmitido a través de obligaciones y expectativas,

así como de la confiabilidad del entorno social (Coleman, 1988). Además de las obligaciones y expectativas, Coleman (1988) conjetura que el capital social se entrega en dos formas adicionales: 1) canales de información y 2) normas sociales. Los canales de información incluyen acceso a información que puede no estar disponible sin la relación social. Las normas sociales, o sanciones efectivas, actúan como una guía para el comportamiento o acción correctos o sancionados en grupo.

Se establece por consiguiente que existe una estrecha relación entre la clase social y el acceso a recursos. "Quienes nacen en la cima tienen mayores posibilidades de tener éxito en la vida comparado con quienes proceden de las clases sociales inferiores" (Tausung y Joslyn, 1955, citado en Ortega-Liston, Morales y Cadena, 2013). Por lo tanto, se podría explicar que las hijas de propietarios de empresas consiguen posiciones de liderazgo con mayor frecuencia ya que una forma de acceder a dicha posición es teniendo una influencia interna. De igual forma, si una mujer decide establecer su propia empresa, esto implica que a más de poseer el capital humano indispensable para dirigir una organización de este tipo, cuenta con los recursos económicos necesarios o el acceso a capital para tener su propio negocio; lo que la habilita para que acceda a una





posición de alta dirección. En tal virtud, se plantea la tercera hipótesis:

H3: Las mujeres tienen mayores posibilidades de acceder a cargos directivos altos cuando son propietarias, accionistas o fundadoras de sus organizaciones.

Aunque varios estudios han demostrado que existen diferencias de género en el capital social (Kim, 2014), el capital social es un recurso intangible que es difícil de medir (Nahapiet y Ghoshal, 1998; Payne *et al.*, 2011; Seibert *et al.*, 2001). Una razón puede ser que el capital humano y el capital social están conceptualmente unidos y que ambos pueden ser difíciles de diferenciar (Payne *et al.*, 2011). Se puede evidenciar además que el Capital Humano y el Capital Social están íntimamente relacionados; mientras el primero promueve el desarrollo de habilidades, destrezas y competencias, a través de la educación y la capacitación a lo largo de la vida; el segundo promueve las relaciones de apoyo social de la persona, que incluye a los individuos, grupos, familia, amigos que forman parte

del crecimiento de la persona en el contexto laboral.

Según Kim (2014), existe un número limitado de investigaciones que determinan cómo las diferencias de género en el capital social afectan el desempeño de los negocios; sin embargo, es pertinente relacionar al capital humano y al social, donde el capital humano proporciona la capacidad individual (Coleman, 1988), en este caso la educación, la capacitación y el *mentoring* que necesitan las mujeres para ejercer posiciones directivas y el capital social brinda la oportunidad (Burt, 1998) por medio de redes de contactos ya sea por pertenencia a asociaciones o gremios, o por el hecho de acceder fácilmente a capital económico para ser gerente o propietaria de su propia empresa. Otra razón es que puede ser imposible conectar la moneda del capital social, la confianza, la buena voluntad, la información y las relaciones, con los beneficios del capital social, que incluye el éxito profesional, el éxito en la búsqueda de empleo, la rotación reducida y el comportamiento empresarial mejorado (Adler y Kwon, 2002; Payne, *et al.*, 2011).

METODOLOGÍA

La metodología utilizada en este estudio se divide en dos seccio-

nes. La primera sección describe los procesos de identificación de personas





que poseen posiciones directivas en Ecuador y en la ciudad de Quito por medio del registro administrativo de la Superintendencia de Compañías. Debido a que la información más reciente y de dominio público disponible es la del año 2017, se usaron dichos datos para la presente investigación. En la segunda sección, se presenta como tal

la información del estudio de caso. La misma que recoge las respuestas del instrumento de medición utilizado: "Encuesta Mujeres en Cargos Directivos Empresas Quito 2019" que fue creada y realizada por las autoras. Por lo tanto, se muestran los resultados de 140 encuestas válidas y que fueron recogidos durante el año 2019.

PRIMERA SECCIÓN: POSICIONES DIRECTIVAS DE PERSONAS JURÍDICAS EN ECUADOR

El aumento de bases de datos recopiladas, desde el comportamiento de usuarios en la Web y registros administrativos de alta calidad, han permitido la producción de investigaciones sobre preguntas que anteriormente presentaban varias dificultades. Estas investigaciones han sido aplicadas en un amplio espectro de áreas de conocimiento, desde psicología, antropología hasta estudios bibliográficos o *marketing web* (Karimi, Lemmerich, Jadidi, Wagner, & Strohmaier, 2016). Una dificultad común al utilizar estas fuentes de información es la ausencia de información demográfica de calidad, para superar este problema se han propuesto varios métodos para la predicción del sexo de

una persona en base a su nombre. En esta investigación para la predicción de sexo se han utilizado tres métodos en base a los algoritmos de *matching learning* (Wais, 2016) que se presentan a continuación.

Para esto, se utilizó el registro administrativo de la Superintendencia de Compañías con las personas jurídicas registradas en el año 2017 y a su vez se consideraron las observaciones que cuentan con información de "Representante Legal". En primer lugar, el trabajo consistió en depurar la información, a través de separar nombres de empresas de nombres de personas en base al emparejamiento de abreviaciones que permitan identificar empresas¹. Posteriormente se

¹ Las expresiones fueron: "ltda.", "s.a.", "s.c.", "group", "cia.", "cia.ltda."





extrajeron pronombres que dificultan la identificación de un nombre².

Tras armar esta nueva base de datos únicamente con nombres, se aplicaron dos algoritmos con mayor confiabilidad según la literatura (Santamaria & Mihaljević, 2018). Estos métodos se encuentran implementados en la librería «genderizeR» del lenguaje estadístico «R». La metodología sigue lo propuesto por Wais (2016):

1. Genderize.io: uso de bases de datos de usuarios de redes sociales mediante validación de su perfil y/o algoritmos para clasificación de género en base a su foto de perfil (Blevins & Mullen, 2015). El estudio independiente de Karimi, *et al.* (2016), contrasta los resultados de *genderize.io* versus una base de datos de alta calidad recopilada y evaluada manualmente.
2. Registros Administrativos de la Seguridad Social de Estados Unidos USSA (US Social Security Administration Records por sus siglas en inglés): Donde se presenta la información de nombre y sexo de los nacimientos de niños en este país desde el año 1880 hasta el 2010.
3. Variantes de *genderize.io*: Utiliza toda la información de sus bases de datos

y también aquella exclusivamente con registros ecuatorianos.

De esta forma se tienen tres métodos donde la selección final del sexo aplicó la siguiente lógica de forma jerárquica:

1. Sexo predicho por los tres métodos es igual.
2. Sexo de *genderize.io* con toda su información es igual al USSA.
3. Sexo de *genderize.io* con toda su información es aplicado para información de Ecuador.
4. Sexo de USSA es igual a *genderize.io* para información de Ecuador.
5. Se selecciona el sexo con mayor probabilidad entre los métodos disponibles.

En base a la aplicación de este algoritmo se logra predecir el sexo del 99,7% de representantes legales con información de sus nombres y apellidos en la base de datos.

Identificación del sexo de posiciones directivas de personas jurídicas en Ecuador

En base a la información de empresas³ de la Superintendencia de Compañías del año 2017 y la aplicación del algoritmo

² Las expresiones fueron: "la", "las", "del", "de", "los"

³ Se excluyen de este registro de la Superintendencia de Compañías las personas naturales, RISE y EPS que realicen actividades económicas dado que no tienen la obligatoriedad de reportar balances ni registro bajo este órgano de control y supervisión.





de “machine learning” descrito previamente, se pudo clasificar el sexo (hombre o mujer) del nombre de los representantes legales de las empresas o compañías con estado “activas” presente en los registros administrativos. De la misma manera, se realizaron una serie de cruces con el fin de caracterizar la presencia de mujeres que ocupan la representación legal de empresas en Ecuador y Quito específicamente.

La Tabla 1 muestra que aproximadamente tres de cada 10 representantes legales inscritos en la Superintendencia de Compañías son mujeres. Para el caso de la ciudad de Quito que representa el 30% del total de empresas activas en Ecuador, la situación es similar lo que denota que el comportamiento que se encuentra en Quito va acorde a la realidad nacional.

**Tabla 1. Clasificación del Representante Legal de Empresas en Ecuador y Quito
Año 2017**

Lugar	Empresas activas	Hombres	Mujeres	Otro*	Sin clasificar**
Ecuador	73 630 100 %	52 707 71,58 %	20 334 27,62 %	426 0,58 %	163 0,22 %
Quito (Cantón)	22 146 100 %	15 864 71,63 %	5 906 26,67 %	321 1,45 %	55 0,25 %

* Representante Legal no es ni hombre o mujer sino otra empresa

**Nombres de representantes legales que no pudieron clasificarse por medio del algoritmo

Fuente: Información General - Superintendencia de Compañías 2017

Elaboración: Maritza Figueroa & Cecilia Bustillos (2019)

Al analizar la Tabla 2, se puede obtener información referente a la clasificación del representante legal en función del tamaño de la empresa. Como primer resultado, se tiene que, tanto en Ecuador como en Quito, a medida que la empresa aumenta de tamaño es me-

nos frecuente observar que una mujer ostente su representación legal. Esto se evidencia, al notar que 29 de cada 100 mujeres son representantes legales en microempresas, mientras que para las empresas grandes 16 de cada 100 lo son (casi la mitad).





Tabla 2. Clasificación del Representante Legal de empresas (según su tamaño) en Ecuador y Quito. Año 2017

Lugar	Tamaño de empresas	Empresas activas	Hombres	Mujeres	Otro*	Sin clasificar**
Ecuador	Sin clasificar	10 638 100 %	7 524 70,7 %	3 033 28,5 %	61 0,6 %	20 0,2 %
	Micro	28 260 100 %	19 804 70,1 %	8 262 29,2 %	126 0,5 %	68 0,2 %
	Pequeña	21 556 100 %	15 303 71,0 %	6 156 28,6 %	62 0,3 %	35 0,2 %
	Mediana	9 183 100 %	6 841 74,5 %	2 249 24,5 %	69 0,8 %	24 0,3 %
	Grande	3 993 100 %	3 235 81,0 %	634 15,9 %	108 2,7 %	16 0,4 %
Quito (Cantón)	Sin clasificar	3 310 100 %	2 313 69,9 %	941 28,4 %	50 1,5 %	6 0,2 %
	Micro	6 978 100 %	4 918 70,5 %	1 960 28,1 %	81 1,2 %	19 0,3 %
	Pequeña	7 044 100 %	4 970 70,6 %	2 012 28,6 %	49 0,7 %	13 0,2 %
	Mediana	3 276 100 %	2 453 74,9 %	766 23,4 %	52 1,6 %	5 0,2 %
	Grande	1 538 100 %	1 210 78,7 %	227 14,8 %	89 5,8 %	12 0,9 %

* Representante Legal no es ni hombre o mujer sino otra empresa

**Nombres de representantes legales que no pudieron clasificarse por medio del algoritmo

Fuente: Información General - Superintendencia de Compañías 2017

Elaboración: Maritza Figueroa & Cecilia Bustillos (2019)

Finalmente, si se considera la actividad económica de la empresa registrada (Tabla 3), se tiene que aproximadamente dos de cada 10 representantes





legales en empresas del sector primario⁴ res ostentan la representación legal (tanto a nivel local como nacional).
 y secundario⁵ son mujeres, mientras en el sector terciario⁶ tres de cada 10 muje-

Tabla 3. Clasificación del Representante Legal de empresas en Ecuador y Quito por Sector Actividad Económica. Año 2017

Lugar	Sector actividad económica	Empresas activas	Hombres	Mujeres	Otro*	Sin clasificar**
Ecuador	Primario	5 831 100 %	4 443 76,20 %	1 318 22,60 %	45 0,77 %	25 0,43 %
	Secundario	12 959 100 %	9 740 75,16 %	3 126 24,12 %	62 0,48 %	31 0,24 %
	Terciario	54 840 100 %	38 524 70,25 %	15 890 28,98 %	319 0,58 %	107 0,20 %
Quito (Cantón)	Primario	849 100 %	643 75,74 %	166 19,55 %	31 3,65 %	9 1,06 %
	Secundario	3 613 100 %	2 800 77,50 %	756 20,92 %	47 1,30 %	10 0,28 %
	Terciario	17 684 100 %	12 421 70,24 %	4 984 28,18 %	243 1,37 %	36 0,20 %

* Representante Legal no es ni hombre o mujer sino otra empresa

**Nombres de representantes legales que no pudieron clasificarse por medio del algoritmo

Fuente: Información General - Superintendencia de Compañías 2017

Elaboración: Maritza Figueroa & Cecilia Bustillos (2019)

⁴ Obtiene productos directamente de la naturaleza y materias primas. Sector ganadero, pesquero (del río y mar), agrícola, minero (de las minas y complementos rocosos) y forestal.

⁵ Transforma materias primas en productos terminados o semielaborados. Sector industrial, energético y construcción.

⁶ Considerado de servicios. Sector transporte, comunicaciones, comercial, turístico, sanitario, educativo, financiero y administración pública.



SEGUNDA SECCIÓN: ESTUDIO DE CASO DE MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS EN EMPRESAS

Diseño de la Muestra

Para la presente investigación, se realizó un diseño de muestra en base a métodos no probabilísticos. En particular, se utilizó el muestreo constructivo o teórico que surge del paradigma constructivista, porque en la investigación cualitativa, se seleccionan muestras que tienen el potencial de producir casos ricos en información que pueden estudiarse en profundidad. El objetivo del muestreo teórico / intencional no es poder generalizar de una muestra a una población; más bien, es dejar en claro la unicidad específica de un caso individual, así como informar la discusión sobre el caso como un ejemplo general de ese fenómeno (Mertens & Wilson, 2019).

Dentro de este marco conceptual, a continuación se definen las dos estrategias de muestreo no probabilístico utilizadas para la investigación con base a lo expuesto por Mertens & Wilson (2019), para la recolección de las 140 muestras realizadas a mujeres que ocupan posiciones directivas en la ciudad de Quito:

Muestreo de criterios: Establece los criterios y características que deben tener las personas en el estudio. Para este particular, se

seleccionaron mujeres con cargos directivos dentro de una red de empresas.

Muestreo oportunista: La selección de individuos surge a medida que avanza el estudio; no se sabe *a priori* quién necesitará ser incluido. A medida que surge la teoría, es posible que tenga que decidirse en el acto con respecto a la necesidad de incluir a un individuo en la muestra del estudio. Para este particular, se incluyeron mujeres directivas dentro de las empresas que fueron visitadas.

Recolección de la Muestra

Las investigadoras contactaron a diferentes mujeres que ostentan cargos directivos en organizaciones de la ciudad de Quito. Se procedió a tomar contacto con la Cámara de Comercio de Quito y diversas asociaciones que agrupan empresas de la ciudad. Adicional a esto, se procedió a invitar a contactos individuales asociados al mundo empresarial para que también formen parte del presente estudio. Durante el lapso de seis meses (marzo a septiembre de 2019), se recolectaron alrededor de 160 encuestas, donde después de realizar controles de depura-





ción, se determinó que existían 140 encuestas válidas para su respectivo análisis.

Para la aplicación del instrumento se contó con el apoyo de empresas afiliadas a la Cámara de Comercio de Quito. Las informantes que participaron en la aplicación del cuestionario ocupan cargos directivos altos, medios y bajos de empresas domiciliadas en la ciudad de Quito. Con el objetivo de dar a conocer respecto de la naturaleza de la investigación, se acudió además a reuniones explicativas dentro de las organizaciones o se enviaron comunicaciones formales dirigidas a las autoridades de las empresas solicitando el apoyo para esta investigación. Posteriormente, se procedió a llenar la encuesta. Es importante destacar que, durante el proceso de la aplicación del instrumento, tanto las empresas como las encuestadas recomendaban a sus contactos para que más mujeres puedan participar. Así, una empresa recomendaba a otra, o una mujer recomendó a otras, para de esta manera tener un número significativo de encuestas y continuar así con la investigación.

Estructura de la base de datos, variables y cálculos estadísticos

La base de datos utilizada para el presente estudio corresponde a informa-

ción de 140 mujeres que ocupan cargos directivos en empresas de la ciudad de Quito. Con el fin de explorar y explicar los principales factores que afectan la designación u ocupación de un cargo directivo por parte de mujeres, se diseñaron una serie de variables que fueron recolectadas a través de la encuesta cara a cara descrita previamente. Es así que las variables recolectadas hacen referencia a los principales factores en mujeres tales como su formación académica, experiencia laboral, clase, etnia, entre otros (variables independientes) que explicarían en gran medida la designación u ocupación de un cargo directivo (variable dependiente), en base a la literatura previamente descrita. Las categorías completas de medición y grupos completos de variables se encuentran en el Anexo 1.

En cuanto a los cálculos cuantitativos, para probar estadísticamente la existencia de una relación entre las variables del presente estudio, se utilizó el estadístico Chi-Cuadrado. Todo el detalle de su cálculo se encuentra en el Anexo 2, pero, dado que este es un test no paramétrico que permite analizar la existencia de diferencias entre grupos, la variable dependiente (categorización de denominación de cargo) se mide en una escala nominal u ordinal⁷.

⁷ Para utilizar el test estadístico propuesto, se probó el cumplimiento de dos familias de supuestos: i) relacionado a las características generales no paramétricas del conjunto de datos y ii) características específicas del conjunto de datos. Al cumplir exitosamente con los supuestos antes descritos, fue adecuado su uso en la presente investigación.



Adicionalmente, para medir el grado de relación o asociación entre las variables, se usaron técnicas de regresión. Dado que la variable explicada para este estudio es ordinal (se conoce el orden relativo de los valores de respuesta, pero no se conoce la distancia exacta entre ellos), se utilizó un modelo logístico ordenado. La descripción del modelo logístico ordenado usado se encuentra en el Anexo 3.

Estadística descriptiva de la muestra

Se presenta un breve análisis estadístico univariado de los factores que influyen para que una mujer ocupe un cargo directivo en las empresas de Quito, en base a las 140 encuestas realizadas para la investigación. Se observó que en promedio las mujeres con cargos directivos en la muestra tienen 41 años y poseen una experiencia laboral en su trabajo actual de casi ocho años. Por su parte, en el análisis estadístico univariado se observó que la mayoría de mujeres que tienen

un cargo directivo de rango medio (Administradora, Gerente de Área, etc.) son casadas o viven en unión libre, poseen formación universitaria y maestría, tienen una experiencia laboral entre cinco y 20 años, no pertenecen a un gremio y se consideran clase media. En cuanto a las características de las empresas donde laboran, se tiene que son medianas y grandes empresas dedicadas principalmente a actividades de servicios, con un ámbito de acción principalmente nacional y multinacional. En cuanto a la forma de obtención del cargo directivo, en su mayoría las encuestadas respondieron que fue por un ascenso o promoción dentro de la propia empresa, y la percepción dictamina que la formación académica y el apoyo de la empresa influenciaron en gran medida en su cargo, mientras que su origen étnico no influenciará en ninguna medida. Más detalles sobre el grupo de variables continuas se muestran en el Anexo 4 y para las variables categóricas en el Anexo 5.



RESULTADOS

Test de independencia entre variables

En la presente sección se cuenta con los principales resultados de la aplicación del test de independencia (Chi-Cuadrado) entre la variable explicada (denominación del cargo) y aquellas variables explicativas nominales u ordinales que ayudarían a explicar o estarían vinculadas de alguna manera con su comportamiento.

Como primer resultado, se puede observar que en su mayoría (9 de 13) no

existiría una relación entre las principales variables explicativas de la encuesta (utilizadas por la literatura temática) y el nivel de cargo directivo que ocupa la encuestada para esta muestra particular de 140 casos.

No obstante, se puede observar en la Tabla 4 que *la* formación académica, la pertenencia a un gremio, el tamaño de la empresa y la forma en la que se obtuvo el cargo serían variables relevantes en explicar que una mujer ocupe un cargo directivo de cualquier rango.

Tabla 4. Test de Independencia Chi-Cuadrado de la Denominación de Cargo

Variable Dependiente Denominación de Cargo (ordinal) Bajo/Medio/Alto		Estadístico χ^2_{c}	Probabilidad de rechazar H_0 (P-Valor)	Cramer V (magnitud de la relación)	Interpretación y cruces que aportan cuando hay relación estadística
P e r s o n a s	Estado Civil	6,85	0,34	0,16	No hay Relación
	Formación Académica	23,51	0,003***	0,29	Hay Relación * Tecnología y Bajo *PhD y Alto
	Experiencia Laboral General	6,83	0,74	0,16	No hay Relación
	Pertenencia a un Gremio	9,02	0,011**	0,25	Hay Relación *Gremio y Alto
	Clase social	2,58	0,63	0,10	No hay Relación



E m p r e s a	Tamaño de la Empresa	20,03	0,003***	0,27	Hay Relación *Micro y Alto *Mediana y Media/Alta
	Actividad de la Empresa	7,59	0,27	0,16	No hay Relación
	Cargo obtenido mediante	32,41	0,00***	0,34	Hay Relación *Dueño y Medio/Alto *Por referencias y Bajo
	Ámbito Acción de la Empresa	1,60	0,99	0,08	No hay Relación
	Tipo de Empresa	6,05	0,20	0,15	No hay Relación
P e r c e p c i ó n	Influencia Formación	9,90	0,27	0,19	No hay Relación
	Influencia étnica	7,31	0,50	0,16	No hay Relación
	Apoyo recibido de la empresa	4,34	0,83	0,12	No hay Relación

*Significación al 10%, **Significancia al 5%, ***Significancia al 1%

Fuente: Encuesta Mujeres en Cargos Directivos Empresas Quito 2019

Elaboración: Maritza Figueroa & Cecilia Bustillos (2019)

Para realizar un análisis completo y que permita mayores interpretaciones y conclusiones, se requiere el uso de herramientas multivariadas, que ayudan a interpretar el comportamiento de la variable dependiente a través de una serie o vector de variables explicativas de manera simultánea. De la misma manera, estas herramientas multivariadas (para nuestro caso se utilizará un modelo de regresión logística ordenado) permiten el uso tanto de variables continuas como categóricas,

lo que brinda una modelización estadística más completa y permite la interpretación de la influencia de las variables explicativas en términos probabilísticos.

Resultados de los Modelos de Regresión Logística Ordenados

Como se mencionó en la sección anterior sobre el test de independencia Chi-Cuadrado de la Denominación de Cargo, para realizar un adecuado análisis multivariado que permita interpretar el





comportamiento de la variable dependiente Y_i a través de un vector de variables explicativas X_i de manera simultánea, se recurre al uso de un modelo de regresión logística ordenado, ya que la variable de resultado tiene una medición ordinal (denominación del cargo directivo: bajo/medio/alto). Los resultados de los modelos de regresión logística ordenados se presentan en el Anexo 6, donde el modelo 1 utilizó como variables explicativas a las características observables que dependen exclusivamente de la persona encuestada. En el modelo 2 se usaron las variables de la persona y empresa donde presta sus servicios, mientras que en el modelo 3 se consideraron las variables personales, empresariales y de percepción de la encuesta.

El objetivo de construir tres modelos⁸ es observar el cambio en los coeficientes estimados cuando se incluyen otros grupos de variables relevantes en explicar la categoría del cargo directivo que tienen las personas encuestadas. Cabe recalcar que los coeficientes estimados en los tres modelos se presentan en ratios de probabilidad, donde un ratio mayor a 1 es indicativo de pertenencia a

una categoría alta, mientras que un ratio de probabilidad menor a 1 es indicativo de pertenencia a una categoría más baja.

Asimismo, cabe mencionar que los resultados del Anexo 6 solo pueden ser interpretados en términos de si existe relación positiva o negativa entre las variables explicativas y la variable explicada, ya que para obtener su magnitud se deben realizar cálculos adicionales como los presentados en el Anexo 7.

Por lo tanto, la tabla del anexo 7 muestra exclusivamente los resultados que son estadísticamente significativos en términos probabilísticos⁹ en base al modelo 3 (incluye todas las características de personas, empresas y percepción). Para obtener el efecto que cada variable tiene sobre las tres categorías del nivel directivo (bajo, medio o alto), es necesario el cálculo de efectos marginales¹⁰; como consecuencia, el modelo de regresión logística ordenado pertenece a la familia de modelos de regresión no lineales, por lo que la obtención de la magnitud de cada variable requiere su evaluación en un punto específico de la distribución. A continuación, se presentan los principales resultados.

⁸ Los tres modelos de regresión logística ordenados estimados cumplen con los respectivos test de especificación y significancia global.

⁹ La significancia estadística va acorde a lo reportado en la Tabla 4.

¹⁰ Para el cálculo de efectos marginales en el modelo de regresión logística ordenado se utilizaron las variables explicativas en sus valores medios o promedios para cada una de las categorías de los cargos directivos.





1. Predicción de Probabilidad para Nivel Directivo Bajo (15,29%): El nivel de predicción del modelo para el nivel directivo "bajo" alcanza el 15,29% como consecuencia de los pocos casos disponibles en la categoría.
 - a. Variables y Magnitud que están relacionados positivamente:
 - i. Formación académica (tecnología) incrementa en **33 puntos porcentuales** la probabilidad de tener un cargo directivo de nivel bajo.
 - ii. Actividad de la empresa (comercial) incrementa en **18 puntos porcentuales** la probabilidad de tener un cargo directivo de nivel bajo.
 - b. Variables y Magnitud que están relacionados negativamente:
 - i. Cargo obtenido mediante (referencias) reduce en 14 puntos porcentuales la probabilidad de tener un cargo directivo de nivel bajo.
 - ii. Cargo obtenido al ser propietario, accionista o fundador reduce en 38 puntos porcentuales la probabilidad de tener un cargo directivo bajo. Percepción de influencia étnica (bastante) en haber obtenido un cargo directivo reduce en **26 puntos porcentuales** la probabilidad de tener un cargo directivo de nivel bajo.
2. Predicción de Probabilidad para Nivel Directivo Medio (60,25%): El nivel de predicción del modelo para el nivel directivo "medio" alcanza el 60,25% lo que es un nivel aceptable, aunque se destaca que ninguna de las características observables de las personas, empresa o percepción influenciaron significativamente en que una mujer llegue a este nivel de cargo (todo suma pero no hay características que sobresalgan o destaquen de manera preponderante).
3. Predicción de Probabilidad para Nivel Directivo Alto (24,45%): El nivel de predicción del modelo para el nivel directivo "alto" es limitado como consecuencia de los pocos casos disponibles en la categoría.
 - a. Variables y Magnitud que están relacionados positivamente:
 - i. Cargo obtenido mediante (referencias) aumenta en 18 puntos porcentuales la probabilidad de tener un cargo directivo de nivel alto.
 - ii. Cargo obtenido al ser propietario, accionista o fundador aumenta en 51 puntos porcentuales la probabilidad de



tener un cargo directivo alto. Percepción de influencia étnica (bastante) en haber obtenido un cargo directivo reduce en **35 puntos porcentuales** la probabilidad de tener un cargo directivo de nivel alto.

- b. Variables y Magnitud que están relacionados negativamente:
 - i. Formación académica (tecnología) reduce en 44 puntos porcentuales la probabilidad de tener un cargo directivo de nivel bajo.
 - ii. Actividad de la empresa (comercial) reduce en 25 puntos **porcentuales** la probabilidad de tener un cargo directivo de nivel alto.

Las variables antes presentadas son relevantes en el sentido que nos ayudan a predecir el nivel de cargo directivo que una mujer podría obtener si trabaja en Quito y cumple o tiene una de las características antes presentadas. Asimismo, cabe destacar que una de las principales limitantes para el presente estudio es el tamaño muestral, lo que dificulta obtener otras relaciones que pueden ser relevantes, pero que para las mujeres encuestadas no influyen significativamente. Adicionalmente, para futuras investigaciones, si se aumenta la muestra o se realizan estudios de tipo observacionales con encuestas de hogares, es probable que se lleguen a encontrar otras relaciones que al momento no se evidencian pero que van más acorde a la literatura temática.

CONCLUSIONES

A continuación se describen las conclusiones del estudio en relación al Capital Humano y Social.

Teoría del Capital Humano

La **Hipótesis 1** establecía que los niveles de formación están estrechamente relacionados con el acceso de las mujeres a cargos directivos altos. Dicha hipótesis fue parcialmente cumplida ya que únicamente se comprobó que el

acceso a cargos directivos bajos se ve influenciado si una persona posee un título de tercer nivel en tecnología. En este sentido, la literatura (Eagly & Karau, 2002; Eagle & Carli, 2007) indica que el capital humano es un activo intangible que incluye el conocimiento que las personas adquieren a lo largo de la vida y que usan para producir bienes, servicios o ideas en el mercado o fuera de él. La educación, la formación general y específica obteni-





da a través de la experiencia (Coleman, 1988) y brindada en el lugar de trabajo, y el aprendizaje continuo a lo largo de la vida cobran relevancia para el desarrollo de carrera de las mujeres hacia posiciones de liderazgo.

A pesar de que no existe una relación directa entre las variables educación y obtención de cargo directivo alto en este estudio de caso, es importante destacar que cuando una mujer posee este tipo de educación tiene garantizado al menos un puesto de jefatura o supervisión. Por otro lado, mientras que si dicha mujer posee un título de tecnología es improbable, al menos dentro de este caso de estudio, que acceda a un cargo directivo alto tal como se demuestra en el Anexo 7.

Teoría del Capital Social

Con respecto a la pertenencia a gremios o asociaciones y sus respectivas redes de contactos, la **Hipótesis 2** se cumple parcialmente, dado que si solo se consideran las características personales (formación, clase social, etc.) de las encuestas, el pertenecer a un gremio es relevante para acceder a un puesto de Gerente General o CEO, los cuales fueron considerados como cargos de dirección altos (Anexo 6). Por otro lado, si se incluyen características de la empresa y de percepción, la variable pertenencia a un gremio o asociación deja de ser

relevante; esto implicaría que variables relacionadas con la empresa (tamaño, actividad, tipo de empresa) y percepción ayudan a explicar de forma más clara la relación obtención de cargo. Por otro lado, hay que indicar también que la variable “haber obtenido el cargo por referencias” influye en el acceso de cargos altos y en el que las participantes puedan ser propietarias o accionistas de una empresa. (Anexo 7).

Consecuentemente, la pertenencia a un gremio, las redes de contactos y ese “resultado intrínseco” que se obtiene de dichas interacciones beneficiaría para que una mujer pueda acceder a una posición directiva, tal como lo indica la literatura del capital social (Adler y Kwon, 2002; Bourdieu, 1986; Cabrera, 2018; Lin, 2001b).

Los resultados del Anexo 7 sugieren, además, que la probabilidad de acceder a un cargo directivo alto aumenta en 51 puntos porcentuales cuando una mujer es propietaria, accionista o fundadora de una empresa. Este hallazgo implica que la **Hipótesis 3**, que indicaba que las mujeres tienen mayores posibilidades de acceder a cargos directivos altos cuando son propietarias, accionistas o fundadoras de sus organizaciones sí se cumple.

Un ejemplo en Ecuador, es el caso de la señora Isabel Noboa Pontón, quien es una de las empresarias más respetadas del país y CEO del Grupo Nobis (Chávez,





2018). En una entrevista realizada por la revista EKOS (2018), revela que su padre, Luis Noboa Naranjo, actuó como un mentor, brindándole los recursos necesarios para la dirección de empresas. Después del fallecimiento de su padre en 1994, Isabel Noboa asumió la dirección del consorcio de empresas de su familia y se convierte en CEO; sin embargo, su carrera no es el resultado de la casualidad, sino de la formación y el trabajo para demostrar su valía como mujer y empresaria en el área.

Finalmente, los resultados de este estudio de caso no mostraron relación alguna entre clase social y apoyos recibidos por parte de las empresas para que se obtengan cargos directivos altos para este grupo de mujeres. Por otro lado, en base a las respuestas generadas por este grupo de mujeres empresarias, se establece que la etnia con la cual cada mujer se auto identifica (el ser blanca o mestiza) influye estadísticamente en tener un cargo directivo alto.

RECOMENDACIONES

En relación al capital humano es importante destacar que desde el sector privado se han creado varias asociaciones tales como International Coaching Federation (ICF) capítulo Ecuador, Asociación de Gestión Humana del Ecuador, entre otras. Estas organizaciones capacitan y promueven seminarios de *coaching* y aprendizaje a lo largo de la vida; temas asociados al fortalecimiento del capital humano en el entorno empresarial. Por lo tanto, se recomienda considerar la afiliación a organizaciones de este tipo, a mujeres quienes aspiren a ser empresarias y deseen llegar a ocupar cargos directivos. Según el Estudio de Mujeres (2019), realizado por Deloitte, las cuatro principales áreas en las que se concentran la mayoría de mujeres ejecutivas en

Ecuador, son: Recursos Humanos (23%); Finanzas y Contabilidad (20%); Ventas (16%); y, Marketing (10%). Estas cifras están relacionadas con la información obtenida de la Superintendencia de Compañías que refiere un mayor porcentaje de representantes generales mujeres en el sector terciario o de servicios. Acorde con este estudio, el porcentaje de mujeres accionistas incrementa a un 29% frente al 26% del 2018. Este indicador sugiere que cada vez más las mujeres eligen la opción de emprender, por lo que se hacen necesarias políticas de Estado que promuevan y apoyen la formación continua para dotar a las mujeres de herramientas para el emprendimiento. Del mismo modo, para seguir transformando a la empresa como un lugar en el





que las mujeres tengan la oportunidad de acceso a cargos de liderazgo, es imperativo que a nivel de políticas públicas y privadas se generen mecanismos para fortalecer los procesos educativos y de formación de mujeres. Alineado con este tema, el Objetivo 5 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible reza “Lograr igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas” (ONU, 2015). Para apoyar al cumplimiento de este objetivo, los pueblos requieren facilitar el acceso a la educación, a la atención médica, a un trabajo decente y a una representación en los procesos de adopción de decisiones sociales, políticas y económicas, con el fin de impulsar las economías sostenibles (Deloitte, 2019).

En base a lo que nos muestra la literatura del capital social, existen diversas formas de relacionamiento para mejorar el capital social dentro de la carrera profesional de una mujer. El uso de herramientas como el *mentoring* puede ayudar a tener referentes de otras mujeres

en el camino hacia la alta dirección de las empresas. Así también, el generar redes de apoyo dentro de organizaciones de la sociedad civil, cuyo objetivo sea promover y apoyar el capital social (*networking*) es otra herramienta muy valiosa. La organización Women for Women Ecuador, fundada en el 2016, por ejemplo, es una organización conformada por mujeres que ocupan cargos directivos en empresas nacionales y multinacionales, la cual tiene por objetivo promover el desarrollo, liderazgo y mayor presencia de la mujer en posiciones de alta dirección.

Dado que hasta el momento no existen estudios a nivel académico asociados a la investigación de temas de liderazgo con un enfoque de género en las empresas, animamos a más profesionales de las distintas disciplinas del saber, a analizar y profundizar en este campo, lo cual redundará en beneficio para las empresas, para las mujeres que desean y merecen ocupar cargos directivos, y para la sociedad en general.



ANEXO 1

CATEGORÍAS DE MEDICIÓN Y GRUPOS DE VARIABLES RECOLECTADAS

1. Variable Dependiente o Explicada
 - a. Categorización de Denominación de Cargo (ordinal)
 - i. Bajo: Jefatura, jefe, jefe de área, supervisor
 - ii. Medio: Administrador/a, asesor/a, gerente de área, subgerente de área
 - iii. Alto: Accionista, director/a, gerente general
2. Variable Independiente o Explicativa
 - a. Variables vinculadas a la persona
 - i. Edad (continua)
 - ii. Estado Civil (nominal)
 1. Casados o Unión Libre, Solteros, Divorciados y Viudos
 - iii. Formación Académica (ordinal)
 1. Bachillerato, Tecnología, Universitario, Maestría y Doctorado
 - iv. Años de Experiencia Laboral (ordinal)
 1. Menos de 5 años, entre 5 y 10 años, entre 11 y 15 años, entre 16 y 20 años, entre 21 y 25 años, y mayor a 25 años
 - v. Años de Experiencia Laboral en la Empresa Actual (continua)
 - vi. Pertenencia a un Gremio Laboral (dicotómica)
 - vii. Clase social que se considera (ordinal)
 1. Baja, media y alta
 - b. Variables vinculadas a la empresa
 - i. Tamaño de la Empresa (ordinal)
 1. Micro, pequeña, mediana y grande
 - ii. Actividad de la Empresa (categórica)
 1. Industrial, Comercial y Servicios
 - iii. Cargo obtenido mediante (nominal)
 1. Ascenso/promoción, concurso, referencias y propietario
 - iv. Ámbito de acción de la Empresa (nominal)
 1. Local, regional, nacional y multinacional
 2. Tipo de Empresa (nominal)





3. Pública, privada y mixta
- c. Variables vinculadas a la percepción de la persona
 - i. Influencia del nivel de formación en su cargo directivo (ordinal)
 1. Nada, poco, medianamente, bastante y mucho
 - ii. Influencia de su pertenencia étnica en su cargo directivo (ordinal)
 1. Nada, poco, medianamente, bastante y mucho
 - iii. Apoyo que recibió de la empresa en su cargo directivo (ordinal)
 1. Nada, poco, medianamente, bastante y mucho
- d. Variable que permite explicar la política empresarial
 - i. Estrategia Empresarial que debe aplicarse (nominal)
 1. Apoyo para equilibrar familia y trabajo, consejería, formación empresarial, cuotas, programas de Altos Potenciales y vinculación con la Academia





ANEXO 2

EXPLICACIÓN DE USO: TEST DE INDEPENDENCIA ENTRE VARIABLES DE LA ENCUESTA (CHI CUADRADO)

Una de las fortalezas del test Chi-Cuadrado es que puede proveer información no solo respecto a la significancia de las diferencias observadas entre grupos, sino que, a su vez, provee información detallada sobre las categorías que mayormente explican estas diferencias.

Otra de las principales bondades que ofrece el uso del estadístico

Chi-Cuadrado, es que es robusto con respecto a la distribución de cualquier conjunto de datos. Específicamente, no requiere supuestos como igualdad de varianzas entre los grupos de estudio u homocedasticidad (McHugh, 2013). Esto permite valorar la influencia de variables independientes de tipo dicotómicas o categóricas y grupos múltiples como es el caso del presente estudio.





ANEXO 3

MODELOS DE REGRESIÓN LOGÍSTICA ORDENADOS

El modelo logístico ordenado, iguales independientemente del conjunto de regresiones logísticas que se estimen. El modelo de regresión logística ordenado puede escribirse como (Williams, 2006):

$$P(Y_i > j) = g(X\beta) = \frac{\exp(\alpha_j + X_i\beta)}{1 + \{\exp(\alpha_j + X_i\beta)\}}, \quad j = 1, 2, \dots, M - 1$$

Donde:

M = Total categorías variable dependiente Y_i

$j = 1$ y 2

$i = 1, 2, \dots, 140$ (Total de observaciones en la muestra)

Y_i = Variable dependiente (Denominación del cargo: 1=Bajo, 2=Medio y 3=Alto)

α_j = Intercepto del modelo;

X_i = Vector de características independientes o explicativas (personales, de la empresa y de percepción);

β = Vector de coeficientes estimados para cada característica independiente o explicativa.

¹¹ Los supuestos del modelo logístico ordenado son frecuentemente violados. La prueba ideada por Brant (1990; también ver Long & Freese, 2014) se usa comúnmente para evaluar si las desviaciones observadas de lo que predice el modelo de probabilidades proporcionales son mayores de lo que podría atribuirse sólo al azar. Para este caso, dada la limitada muestra de 140 observaciones es computacionalmente inviable aplicar la prueba por lo que se asume que cumple con los supuestos de tendencias paralelas base.





ANEXO 4

VARIABLES CONTINUAS

Variable	Observaciones	Media	Desvío estándar	Mediana
Edad	140	41 años	8,5 años	40,5 años
Experiencia Laboral Trabajo Actual	140	7,7 años	6,8 años	5,5 años

Fuente: Encuesta Mujeres en Cargos Directivos Empresas Quito 2019

Elaboración: Maritza Figueroa & Cecilia Bustillos (2019)

ANEXO 5

VARIABLES CATEGÓRICAS

Variable	Muestra	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	Categoría 5
Denominación de Cargo	140	Bajo 15 %	Medio 59,3 %	Alto 25,7 %	-	-
Estado Civil	140	Casados o Unión Libre 57,9 %	Solteros 26,4 %	Divorciados 14,3 %	Viudos 1,4 %	-
Formación Académica	140	Bachillerato 1,4 %	Tecnología 4,3 %	Universidad 46,4 %	Maestría 45 %	Doctorado 2,9 %
Experiencia Laboral General	140	De 5 y 10 años 25,7 %	De 11 y 15 años 17,1 %	De 16 y 20 años 24,3 %	De 21 y 25 años 14,3 %	Mayor a 25 años 14,3 %
Pertenencia a un Gremio	140	Sí 17,1 %	No 82,9 %	-	-	-
Clase social	140	Baja 2,1 %	Media 93,6 %	Alta 4,3 %	-	-
Tamaño de la Empresa	140	Micro 5 %	Pequeña 11,4 %	Mediana 29,3 %	Grande 54,3 %	-
Actividad de la Empresa	140	Industrial 10 %	Comercial 11,4 %	Servicios 75,7 %	Otro 2,9 %	-
Cargo obtenido mediante	140	Ascenso / promoción 41,4 %	Concurso 22,1 %	Referencias 27,1 %	Dueño 8,6 %	-
Ámbito de acción de la Empresa	140	Local 19,3 %	Regional 8,6 %	Nacional 45 %	Multina- cional 26,4 %	-
Tipo de Empresa	140	Pública 20,7 %	Privada 77,9 %	Mixta 1,4 %	-	-
Influencia nivel de formación	140	Nada 2,9 %	Poco 3,6 %	Medio 14,3 %	Bastante 31,4 %	Mucho 47,9 %
Influencia étnica	140	Nada 73,6 %	Poco 13,6 %	Medio 7,1 %	Bastante 4,3 %	Mucho 1,4 %
Apoyo recibido de la empresa	140	Nada 7,1 %	Poco 7,9 %	Medio 27,1 %	Bastante 32,1 %	Mucho 25,7 %

Fuente: Encuesta Mujeres en Cargos Directivos Empresas Quito 2019

Elaboración: Maritza Figueroa & Cecilia Bustillos (2019)



ANEXO 6

ESTIMACIÓN DE LA REGRESIÓN LOGÍSTICA ORDENADA (RAZÓN DE PROBABILIDAD U ODDS RATIO)

$Y_i =$ Denominación de Cargo: Bajo/Medio/Alto		Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Variables Personales	Edad (en años)	1,0076 [0,0293]	0,9920 [0,0350]	0,9634 [0,0421]
	Estado Civil (base=Soltera)			
	Categoría 1: Casada	1,2029 [0,5621]	0,9672 [0,4748]	0,9644 [0,4349]
	Categoría 2: Divorciada	1,5777 [0,9108]	2,3942 [1,7544]	2,9378 [2,3202]
	Formación Académica (base=Bachillerato)			
	Categoría 1: Tecnología	0,0834** [0,0937]	0,1062 [0,1499]	0,0280** [0,0390]
	Categoría 2: Universidad	0,9956 [0,3477]	1,4000 [1,3449]	0,5719 [0,6965]
	Categoría 3: Maestría	1,7747 [0,7885]	2,9278 [3,0635]	1,2039 [1,5765]
	Categoría 4: Doctorado	7,7859* [9,0684]	30,4227** [52,8466]	12,3286 [22,5312]
	Experiencia Laboral en Empresa Actual (en años)	1,0156 [0,0321]	1,0215 [0,0441]	1,0092 [0,0491]
	Pertenencia a un Gremio	2,8403** [1,4009]	1,5463 [0,8583]	2,5655 [1,7207]
Autodenominación de Clase Social (base=Media)				
Categoría 1: Baja	0,7735 [0,3451]	0,8698 [0,6880]	0,6872 [0,6061]	
Categoría 2: Alta	1,2737 [0,6103]	4,2897 [4,0449]	7,1949 [10,0552]	

Variables Empresariales	Tamaño de la Empresa (base=Pequeña)			
	Categoría 1: Microempresa		3,3373 [6,1712]	1,2005 [2,8446]
	Categoría 2: Mediana		1,2173 [0,9226]	1,3105 [1,6124]
	Categoría 3: Grande		0,5511 [0,4496]	0,6559 [0,7642]
	Actividad de la Empresa (base=Industria)			
	Categoría 1: Comercial		0,2898 [0,2468]	0,1348** [0,1163]
	Categoría 2: Servicios		1,7041 [1,1120]	1,8988 [1,4390]
	Cargo obtenido mediante (base=Ascenso/ Promoción)			
	Categoría 1: Concurso Merecimiento/oposición		0,8159 [0,6170]	0,6957 [0,6844]
	Categoría 2: Por referencias		3,2910** [1,7680]	4,5298** [2,8110]
	Categoría 3: Propietario/Accionista/Fundador		19,583** [26,9081]	65,3833** [121,8282]
	Ámbito Acción de la Empresa (base=Local)			
	Categoría 1: Regional		1,7440 [1,2877]	2,4359 [2,1764]
	Categoría 2: Nacional		2,0167 [1,3467]	2,0520 [1,4996]
	Categoría 3: Multinacional		2,0389 [1,4116]	2,1704 [1,6367]
	Tipo de Empresa (base=Pública)			
	Categoría 1: Privada		1,0122 [0,8304]	1,2098 [1,2886]



Percepción	Influencia Formación (base=Nada)			
	Categoría 1: Poco			0,1513 [0,2914]
	Categoría 2: Medianamente			0,7597 [1,2505]
	Categoría 3: Bastante			0,3159 [0,4694]
	Categoría 4: Mucho			0,4417 [0,6712]
	Influencia étnica (base=Nada)			
	Categoría 1: Poco			2,7863 [2,1374]
	Categoría 2: Medianamente			2,1519 [1,9200]
	Categoría 3: Bastante			16,9162*** [13,777]
	Categoría 4: Mucho			0,6910 [1,4898]
	Apoyo recibido de la empresa (base=Nada)			
	Categoría 1: Poco			0,4413 [0,4976]
Categoría 2: Medianamente			0,6216 [0,7014]	
Categoría 3: Bastante			0,4754 [0,5896]	
Categoría 4: Mucho			0,2805 [0,3255]	
Observaciones		140	138	138
Test de Especificación del Modelo (linktest)		0,9449*** [0,2499]	1,2637*** [0,2976]	0,9005*** [0,1581]
Test de Significancia Global (Wald chi-cuadrado)		40,56***	54,02***	61,33***

Errores Estándar Robustos en corchetes

*Significación al 10%, **Significancia al 5%, ***Significancia al 1%

Fuente: Encuesta Mujeres en Cargos Directivos Empresas Quito 2019

Elaboración: Maritza Figueroa & Cecilia Bustillos (2019)



ANEXO 7

ESTIMACIÓN DE LA REGRESIÓN LOGÍSTICA ORDENADA (RAZÓN DE PROBABILIDAD U ODDS RATIO)

$Y_i =$ Denominación de Cargo: Bajo/Medio/Alto (Modelo 3)		Bajo	Medio	Alto
Predicción de la Probabilidad dado que las variables del modelo están en sus valores promedios		15,29%*** [2,80%]	60,25%*** [3,67%]	24,45%*** [2,80%]
Personales	Edad (en años)	PNES	PNES	PNES
	Estado Civil (base=Soltera) Categoría 1: Casada Categoría 2: Divorciada	PNES PNES	PNES PNES	PNES PNES
	Formación Académica (base=Bachillerato) Categoría 1: Tecnología Categoría 2: Universidad Categoría 3: Maestría Categoría 4: Doctorado	0,3269** [0,1366]	PNES PNES PNES PNES	-0,4373** [0,1750]
	Experiencia Laboral en Empresa Actual (en años)	PNES	PNES	PNES
	Pertenencia a un Gremio	PNES	PNES	PNES
	Clase Social (base=Media) Categoría 1: Baja Categoría 2: Alta	PNES PNES	PNES PNES	PNES PNES
	Empresa	Tamaño de la Empresa (base=Pequeña) Categoría 1: Microempresa Categoría 2: Mediana Categoría 3: Grande	PNES PNES PNES	PNES PNES PNES
Actividad de la Empresa (base=Industria) Categoría 1: Comercial Categoría 2: Servicios		0,1832** [0,0789]	PNES PNES	-0,2451** [0,1112]
Cargo obtenido (base=Ascenso/Prom) Categoría 1: Concurso Categoría 2: Por referencias Categoría 3: Propietario/Accionista/Fundador		PNES -0,1381** [0,0595] -0,3822** [0,1859]	PNES PNES PNES	PNES 0,1848** [0,0770] 0,5113** [0,2040]
Ámbito de la Empresa (base=Local) Categoría 1: Regional Categoría 2: Nacional Categoría 3: Multinacional		PNES PNES PNES	PNES PNES PNES	PNES PNES PNES
Tipo de Empresa (base=Pública) Categoría 1: Privada		PNES	PNES	PNES



Percepción	Influencia Formación (base=Nada)			
	Categoría 1: Poco	PNES	PNES	PNES
	Categoría 2: Medianamente	PNES	PNES	PNES
	Categoría 3: Bastante	PNES	PNES	PNES
	Categoría 4: Mucho	PNES	PNES	PNES
	Influencia étnica (base=Nada)			
	Categoría 1: Poco	PNES	PNES	PNES
	Categoría 2: Medianamente	PNES	PNES	PNES
	Categoría 3: Bastante	-0,2586*** [0,0883]	PNES	0,3459*** [0,0968]
	Categoría 4: Mucho	PNES	PNES	PNES
	Apoyo recibido empresa (base=Nada)			
	Categoría 1: Poco	PNES	PNES	PNES
Categoría 2: Medianamente	PNES	PNES	PNES	
Categoría 3: Bastante	PNES	PNES	PNES	
Categoría 4: Mucho	PNES	PNES	PNES	

PNES= Probabilidades No Estadísticamente Significativas

Errores Estándar Método Delta en corchetes

*Significación al 10%, **Significancia al 5%, ***Significancia al 1%

Fuente: Encuesta Mujeres en Cargos Directivos Empresas Quito 2019

Elaboración: Maritza Figueroa & Cecilia Bustillos (2019)



REFERENCIAS

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social Capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1), 17-40. <http://doi.org/10.2307/4134367>
- Aronson, P. (2007). El retorno de la teoría del capital humano. *Fundamentos en Humanidades. Universidad Nacional de San Luis - Argentina. Año VIII - 2* (16), 9-26. Recuperado de <http://fundamentos.unsl.edu.ar/pdf/articulo-16-9.pdf>
- Asociación de Gestión Humana del Ecuador, ADGHE. (2020). Recuperado de <https://www.adghe.com/>
- Becker, Gary (1964), Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education, National Bureau of Economic Research, Londres.
- Blevins, C., & Mullen, L. (2015). Jane, John ... Leslie? A Historical Method for Algorithmic Gender Prediction. *Digital Humanities Quarterly*.
- Blundell, Richard, Lorraine Dearden, Costas Meghir y Barbara Sianesi (1999). Human Capital investment: The returns from education and training to the individual, the firm and the economy. *Fiscal Studies* 20 (1), 1-23. <http://doi.org/10.1111/j.1475-5890.1999.tb00001.x>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). Westport, CT: Greenwood. Recuperado de <http://www.socialcapitalgateway.org/sites/socialcapitalgateway.org/files/data/paper/2016/10/18/rbasicsbourdieu1986-theformsofcapital.pdf>
- Brant, R. (1990). Assessing proportionality in the proportional odds model for ordinal logistic regression. *Biometrics*, 46, 1171-1178.
- Burt, R. S. (1998). The gender of social capital. *Rationality and Society*. 10 (1), 5-46. <https://doi.org/10.1177/104346398010001001>
- Burt, R. S. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organizational Behavior*, 22, 345-423.
- Burt, R. S., Jannotta, J. E., & Mahoney, J.T. (1998). Personality correlates of structural holes. *Social Networks*, 20 (1), 63-87. [https://doi.org/10.1016/S0378-8733\(97\)00005-1](https://doi.org/10.1016/S0378-8733(97)00005-1)
- Cabrera, M. (2018). Modelo para analizar la incidencia del capital social en el desarrollo humano en Bogotá, D.C. *Criterio Libre*, 16 (29). Recuperado de <https://doi.org/10.18041/1900-0642/crite>





- riolibre.2018v16n29.5015
- Castellar, C., Uribe, J. (2003). La tasa de retorno de la educación: Teoría y evidencia micro y macro económicas en el área metropolitana de Cali 1888 – 2000. CIDSE, Centro de Investigaciones y Documentación Socioeconómica. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Colombia/cidse-univalle/20121123034412/Doc66>
- Catalyst (2018). Pyramid: Women in S&P 500 Companies. Recuperado de <https://www.catalyst.org/research/women-in-sp-500-companies/> (Visitado el 23 de Enero 2020).
- Chávez, S. (Noviembre 2018). "Nos visitó Isabel Noboa Presidenta Consorcio Nobis." *Ekos Negocios Sostenibles*, El mundo necesita más mujeres, ed. 295, pp. 48-51.
- Chinchilla, N., et al. (2006). Frenos e impulsores en la trayectoria profesional de las mujeres directivas. *IESE Business School, Centro Internacional Trabajo y Familia*, Documento de investigación N° 632, 2-14. Recuperado de <https://directivasdearagon.es/wp-content/uploads/2011/07/Frenos-e-impulsores-en-la-trayectoria-profesional-de-las-mujeres-directivas.pdf>
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94 (Supplement), S95-S120.
- Criado Perez, C. (2019). *Invisible Women. Data bias in a world designed for men*. New York: Abrams Press.
- Deloitte Global Services Limited (2019). *Estudio de Mujeres Ejecutivas*. Deloitte Ecuador. Séptima Edición. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Estudio%20Mujeres%202019.pdf>
- Department of Statistics and Data Science Yale University. (1998). *Two-Way Tables and the Chi-Square Test*. Recuperado de <http://www.stat.yale.edu/Courses/1997-98/101/chisq.htm>
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth. The truth about how women become leaders*. Boston, Mass. Harvard Business School Press.
- Eagly, A. H. & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Bulletin*, 109(3), 573–598
- Garrido, C. (2007). La educación desde la teoría del capital humano y el otro. *Educere*, la Revista Venezolana de Educación. *Educere: Revista Venezolana de Educa-*





- ción, ISSN 1316-4910, Nº. 36, 2007, pags. 73-80. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/356/35617701010.pdf>
- Glidden, L. & Shaffer-Cuttillo, M. (2017) At the Margin's Edge: *Women's Activism in Ecuador*, *Women's Studies*, 46(1), 22-40. <http://dx.doi.org/10.1080/00497878.2017.1252565>
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2776392> International Coaching Federation, ICF Ecuador. (2020). Recuperado de <http://icfecuador.org/>
- Karimi, F., Lemmerich, F., Jadidi, M., Wagner, C., & Strohmaier, M. (2016). Inferring Gender from Names on the Web: A Comparative Evaluation of Gender Detection Methods. *Proceedings of the 25th International Conference Companion on World Wide Web*.
- Kim, S. M. (2014). The impacts of gender differences in social capital in microenterprises business startup. *Journal of Women and Social Work*. 29 (4), 404-417. <https://doi.org/10.1177/0886109913519789>
- Lin, N. (2001b). *Social Capital: theory and research*. New York: Adline de Gruyter. 3-29.
- Lin, N., & Erickson, B. H. (2008). Theory, measurement, and the research enterprise on social capital. In Nan Lin & Bonnie H. Erickson (Eds), *Social capital: An international research program*. Oxford University Press, USA.
- Long, J.S. & Freese, J. (2014). *Regression models for categorical dependent variables using Stata*. 3rd. Ed. College Station, TX: Stata Press.
- McHugh, M. L. (2013). The Chi-square test of independence. *Biochem Med (Zagreb)*. 23(2):143-149. 10.11613/BM.2013.018
- Medina-Vicent, M. (julio-diciembre 2015). "Role models, mentoring y redes de mujeres profesionales: educar en valores feministas para fomentar liderazgos éticos". *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, n. 3, 1-19. Recuperado de http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/137886/PAG_2015_Medina-Vicent.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mertens, D., & Wilson, A. (2019). *Program Evaluation Theory and Practice*. Second Edition. New York: The Guilford Press.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. <http://doi>





- org/10.5465/AMR.1998.533225
- Oduro, A., Deere, C. & Catanzarite, Z. (2015). Women's wealth and intimate partner violence: insights from Ecuador and Ghana. *Feminist Economics*, 21(2), 1-29. <http://dx.doi.org/10.1080/13545701.2014.997774>
- ONU (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Recuperado de https://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/70/L.1&Lang=S
- Ortega-Liston, R., Morales, M. E., & Cadena, C. (2013). Los mentores en el desarrollo profesional de las mujeres. Estados Unidos y México. *Raudem. Revista de Estudios de las Mujeres*, 1, 131-152. Recuperado de <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/RAUDEM/article/view/570/543>
- Payne, G.T., Moore, C.B., Griffis, S.E., & Autry, C. W. (2011). Multilevel challenges and opportunities in social capital research. *Journal of Management*, 37 (2), 491-520. <http://doi.org/10.1177/0149206310372413>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The collapse and revival of American community*. New York, NY: Simon & Schuster Paperbacks.
- Revista América Economía.com (2019). Reporte Gender Monitor Latam 2019. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/gender-monitor-latam-2019-estudio-devela-alarmando-desequilibrio-de-genero>
- Sandoval, J., Hernández, G. (2018). Crítica a la teoría del capital humano, educación y desarrollo socioeconómico. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 13 (2), 137-160. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.15359/rep.13-2.7>
- Santamaria, L. & Mihaljević, L. (2018). Comparison and benchmark of name-to-gender inference services. *PeerJ Computer Science*, 4 (e156). Recuperado de <https://doi.org/10.7717/peerj-cs.156>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Review*, 44 (2), 219-237.
- Shultz, E. & Easter, L. (1997). A Study of Professional Aspirations and Perceived Obstacles: A Case for Administrative Change. *ERIC (143)*, 2-18. Recuperado de <http://eric.ed.gov/?id=ED417174>
- Tovar, B. (2017). La teoría del Capital Humano llevada a la práctica en las ciudades de aprendizaje. *Revista Nóesis*, 51, (Enero - Junio). DOI: <http://dx.doi.org/10.20983/noesis.2017.1.3>





- UNESCO (2013). Características fundamentales de las ciudades de aprendizaje. Beijing: UIL Work Foundation. 2002. Manchester: Creating the ideopolis. http://www.theworkfoundation.com/DownloadPublication/Report/60_60_Ideopolis_Complete.pdf.
- Wais, K. (2016). Gender Prediction Methods Based on First Names with genderizeR. *The R Journal*.
- Williams, R. (2006). Generalized ordered logit/partial proportional odds models for ordinal dependent variables. *The Stata Journal* 6, Number 1, 58–82. Women for Women Ecuador. (2020). Recuperado de <https://www.womenforwomenecuador.org/>
- Zambrano, R. (2019, Marzo 3). Brecha entre hombre y mujer aún es evidente en los círculos de poder en Ecuador. *Diario El Universo*, Recuperado de <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/03/03/nota/7214000/brecha-hombre-mujer-aun-es-evidente-circulos-poder-ecuador>