

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Análisis del desempeño de medianas y grandes empresas
dirigidas por mujeres en el Ecuador. Periodo 2019-2021

PROYECTO INTEGRADOR

Previo la obtención del Título de:

Economista

Presentado por:

Lizbeth Estefanía Cruz Cabrera

Ángel Manuel Zamora Valle

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2022

DEDICATORIA

El presente proyecto lo dedico a mis padres, Robert y Amada, por su amor y sacrificio durante estos años. Me han brindado el orgullo y privilegio de ser su hija. A mis hermanos, Robert y Jennifer, mis sobrinos, Jhostin, Sofía y Mayla, y mi abuelo, Floresmilo, porque sin ellos saberlo, fueron una fuente de motivación en los momentos difíciles. A mi pareja, Wilmer, por estar presente apoyándome y acompañándome a lo largo de esta etapa.

Por último, a mi compañero de tesis, Ángel, por ser un amigo durante toda la carrera, junto con Ambar, Zulay, Carlos y Gadiel, quienes me brindaron su ayuda y alegraron mi vida universitaria.

Lizbeth Cruz

DEDICATORIA

El presente proyecto se lo dedico a mis padres, Rocío y Manuel, a mis hermanas, quienes han sido parte fundamental en mi crecimiento tanto académico como personal. A Annlly que creyó en mí desde el principio. A mis compañeros de universidad se convirtieron en mis amigos a lo largo de esta jornada, sin su compañía y aprecio no hubiera disfrutado tanto mi etapa estudiantil como lo hice. Mención especial para Ambar, Lizbeth y Zulay, por estar incondicionalmente y sacarme siempre una sonrisa.

Ángel Zamora

AGRADECIMIENTO

Me gustaría agradecer a cada persona que fue parte de esta etapa, cada familiar, amigo, compañero o profesor que me ayudó a seguir adelante y concluir este ciclo de mi vida que tanto había anhelado.

Lizbeth Cruz

AGRADECIMIENTO

Agradezco a ESPOL, a mis tutoras en la realización de este proyecto, a cada docente que me formó durante esta carrera, a mis padres, a mis amigos y a todos aquellos que fueron parte del camino que hoy me trajo hasta aquí. Sin ustedes, nada de esto hubiera sido posible.

Ángel Zamora

DECLARACIÓN EXPRESA

"Los derechos de titularidad y explotación, nos corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; Lizbeth Cruz y Ángel Zamora damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual"



Lizbeth Cruz



Ángel Zamora

EVALUADORES

.....
Nombre del Profesor

MARIELA PÉREZ MONCAYO

.....
Nombre del Profesor

NEREYDA ESPINOZA VELASTEGUÍ

RESUMEN

Esta investigación, cuyo objetivo es evaluar el desempeño de las mujeres en cargos directivos de grandes y medianas empresas ecuatorianas, analiza la rentabilidad de las empresas tomando en consideración el sexo del gerente como variable de interés. Mediante este trabajo se muestra como la brecha de género que se observa en los cargos gerenciales es producto del estigma social sobre la mujer en el campo laboral. El desarrollo del proyecto se constató en dos partes, la primera en donde se planteó una encuesta electrónica dirigida a mujeres que ocupan cargos directivos en medianas y grandes empresas, a través de esto se conoció la percepción que tienen ante la realidad actual de la mujer en el ámbito empresarial. En la segunda parte se utilizaron modelos econométricos que permitieron establecer la relación entre las variables de la empresa y sus gerentes. La mayor parte de mujeres encuestados coincidieron en la existencia de una brecha laboral de género y la baja promoción para el crecimiento profesional en las empresas donde laboran, por otra parte, el estudio mostró que el sexo del gerente no es una variable significativa en el rendimiento de las empresas.

Palabras Clave: brecha de género, mujer, discriminación, variable significativa, empresas.

ABSTRACT

This research, whose objective is to evaluate the performance of women in managerial positions in large and medium-sized Ecuadorian companies, analyzes the profitability of the companies taking into consideration the sex of the manager as a variable of interest. This paper shows how the gender gap observed in management positions is a product of the social stigma attached to women in the labor field. The development of the project was carried out in two parts, the first part consisted of an electronic survey directed to women who occupy managerial positions in medium and large companies, through which the perception they have of the current reality of women in the business environment was known. In the second part, econometric models were used to establish the relationship between the variables of the company and its managers. Most of the women surveyed agreed on the existence of a gender labor gap and the low promotion for professional growth in the companies where they work; on the other hand, the study showed that the sex of the manager is not a significant variable in the performance of the companies.

Keywords: gender gap, women, discrimination, significant variable, companies.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	VIII
<i>ABSTRACT</i>	IX
ÍNDICE GENERAL.....	X
ABREVIATURAS	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIII
ÍNDICE DE TABLAS	XIV
CAPÍTULO 1	15
1. Introducción.....	15
1.1. Descripción del problema.....	16
1.2 Justificación del problema.....	17
1.3 Objetivos.....	18
1.3.1 Objetivo General	18
1.3.2 Objetivos Específicos	18
1.4 Marco teórico	18
CAPÍTULO 2.....	23
2. Metodología	23
2.1 Descripción de metodologías utilizadas en estudios similares	23
2.2 Metodología utilizada en este proyecto.....	26
2.2.1 Encuesta electrónica	26
2.2.2 Modelos econométricos	27
2.3 Descripción de los datos.....	27
2.4 Descripción de variables.....	28
2.4.1 Variables dependientes.....	28

2.4.2	Variables independientes	28
2.5	Descripción del modelo.....	30
CAPÍTULO 3.....		31
3.Resultados y análisis		31
3.1	Análisis de variables	31
3.2	Resultados de encuesta	33
3.3	Análisis de los modelos	39
3.3.1	Matriz de Correlación	39
3.3.2	Elección de Modelo	40
3.4	Modelo con ROE como variable dependiente.....	40
3.5	Modelo con Resiliencia como variable dependiente	43
CAPÍTULO 4.....		46
4. Conclusiones y recomendaciones.....		46
4.1	Conclusiones	46
4.2	Recomendaciones	47
Bibliografía.....		49
APÉNDICE.....		50

ABREVIATURAS

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
ROE	Return of Equity (Rentabilidad sobre el capital)
MCO	Mínimos Cuadrados Ordinarios
Supercias	Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
Senescyt	Secretaría Nacional de Educación Superior
Covid-19	Coronavirus 2019

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 Sexo del gerente	31
Gráfico 3.2 Percepción de la brecha de género.....	33
Gráfico 3.3 Premisas relevantes	34
Gráfico 3.4 Premisas sobre habilidades	35
Gráfico 3.5 Diferencias salariales entre mujeres y hombres.....	36
Gráfico 3.6 Habilidades de un directivo	37
Gráfico 3.7 Desafíos en pandemia.....	38
Gráfico 3.8 Medidas durante la pandemia	38

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Distribución de empresas por tamaño y región.....	32
Tabla 3.2 Gerentes con título de tercer nivel	32
Tabla 3.3 Evolución del ROE promedio	33
Tabla 3.4 Matriz de correlación.....	39
Tabla 3.5 Test de multiplicadores de Lagrange para efectos aleatorios	40
Tabla 3.6 Regresión de Roe como variable dependiente. Período 2019.....	41
Tabla 3.7 Prueba Multicolinealidad	42
Tabla 3.8 Resultados de MCO del ROE como variable dependiente	43
Tabla 3.9 Datos estadísticos de la variable Resiliencia	44
Tabla 3.10 Modelo de regresión Probit	44
Tabla 3.11 Efectos marginales del modelo Probit.....	45

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo analiza la rentabilidad de las medianas y grandes empresas del Ecuador considerando el sexo del gerente como variable de interés. De este modo, se busca evidenciar si la brecha de género que aún persiste en los cargos gerenciales en la industria ecuatoriana es resultado de la discriminación que existe contra las mujeres y que les impide acceder a importantes recursos necesarios para el desarrollo de la empresa como lo sugiere Fischer, et al. 1993. O simplemente, debido a las diferencias naturales de hombres y mujeres y a las diferentes actitudes y valores que poseen, las mujeres le dan un enfoque diferente al negocio. (Gottschalk & Niefert, 2010).

Dado el actual crecimiento del empoderamiento femenino en diferentes ámbitos de la sociedad y los diversos estudios empíricos que respaldan la inclusión de la mujer al mercado laboral como una oportunidad de reconocimiento social y una solución factible para la eliminación de barreras culturales (Tripathi & Singh, 2018). La marginación de las mujeres en diferentes ámbitos de la sociedad es una problemática de interés no solo social, sino que involucra en una medida cada vez más integral al sector económico.

La situación de desigualdad en altos cargos de liderazgo no es una problemática exclusiva del sector empresarial ecuatoriano, las cifras que muestran países más avanzados en materia de equidad de género no son para nada esperanzadoras, es así que en Estados Unidos la participación de las mujeres en las juntas de accionistas solo alcanza el 14.8%, porcentaje similar al de Canadá (13.7%). Si se analiza países europeos como Francia o España las cifras no mejoran, ya que la participación femenina no supera en ellos el 8% (Henrekson & Stenkula, 2009).

En América Latina, Colombia ostenta un mayor índice de participación femenina en cargos directivos comparado a otros países de la región, llegando incluso a duplicar las cifras de Venezuela y México (Maxfield, 2007). Esta diferencia puede explicarse a partir de varios factores como el modelo de negocio, el nivel de acceso a la educación por parte de las mujeres, las características culturales, entre otros. No obstante, la desigualdad en la región se mantiene y la participación tanto en juntas directivas como en cargos gerenciales es notoriamente menor (Guzmán & Rodríguez, 2008).

El presente trabajo también analiza la situación de las empresas ecuatorianas durante el periodo de pandemia, esto con el fin de establecer si este shock afectó de manera desigual a las empresas según el género de su gerente y al mismo tiempo determinar el grado de resiliencia de dichas empresas. Debido al importante cambio que supuso este hecho y a la repercusión económica que trajo consigo es interesante desde el punto de vista académico analizar las consecuencias que tuvo en la conformación gerencial de las compañías.

1.1. Descripción del problema

Aunque la presencia femenina en puestos de gerencia en las empresas del sector privado a nivel mundial ha tenido un crecimiento significativo en la última década, como lo confirman datos del índice Global de la Brecha de Género del Foro Económico Mundial (Weforum, 2019), estas cifras dan cuenta del enorme camino que queda por recorrer en materia de equidad de género. El rol que desempeñan las mujeres en los puestos administrativos aporta una nueva perspectiva en la toma de decisiones, por ende, es necesario acelerar este progreso hacia la igualdad de género con el fin de generar nuevas ideas a partir de equipos diversos con mayor potencial para ser creativos.

En Ecuador, datos del Banco Interamericano de Desarrollo muestran que solo el 65.6% de las mujeres en edad productiva participan del mercado laboral y de ellas, tan solo el 29.8% tiene un empleo adecuado (BID, 2019). Estas cifras dan cuenta del enorme desafío que supone la igualdad de género en el ámbito laboral para la sociedad ecuatoriana, además de la evidente pérdida de eficiencia que supone esta pérdida de talento por parte de las empresas. Para comparar el rendimiento de las empresas lideradas por mujeres vs aquellas lideradas por hombres se debe determinar si existen diferencias significativas en su desempeño a partir de indicadores financieros. La capacidad que tiene la empresa para generar valor a sus accionistas es de vital importancia para los inversores ya que de ello depende muchas veces si deciden asumir el riesgo de invertir capital en la empresa.

Para el planteamiento del problema se requiere de datos concernientes tanto a características de la propia empresa como de los gerentes (sujetos de estudio). La base de datos analizada consta de información acerca de la localización geográfica de las

empresas, su situación legal (de suma importancia para determinar qué empresas tuvieron que cerrar luego de la pandemia de Covid-19), capital suscrito (importante para establecer el tamaño de cada empresa), el sector en el que desenvuelven sus actividades, el ROE de cada empresa en el periodo de análisis 2018-2021, así como también características de los gerentes (esta información será actualizada al obtener la base de datos de los gerentes)

1.2 Justificación del problema

El aumento de los estudios empíricos relacionados con el ingreso de la mujer al mercado laboral ha impactado en el desarrollo de las empresas, en especial de las grandes organizaciones, en donde el proceso de diversificación, sumado a salarios equitativos e igualdad de oportunidades es considerado actualmente como una práctica de buen gobierno (García & Madrid, 2012). Diversos estudios han analizado cómo el género influye en el desempeño económico de las empresas (Talmud & Izreli, 1999; Escandón, 2011), así como la actitud que se tiene hacia las mujeres que ocupan altos cargos directivos (Pérez, 2007; López & Betancourt, 2011). Sin embargo, a día de hoy existe poca evidencia que avale diferencias entre la gestión de una mujer al frente de empresa en relación a la misma gestión realizada por un hombre, una de ellas, el estudio de Fajardo & Eras sirve como base para el presente trabajo.

La ocupación de mano de obra femenina en puestos considerados “no estratégicos” persiste aún (Fernández et al, 2010) y contribuye a fortalecer la teoría del “techo de cristal”, este concepto que hace referencia a la aparente formación de barreras invisibles en las organizaciones que no les permiten a las mujeres alcanzar puestos de liderazgo. Por otro lado, ni el aumento de las políticas públicas, ni las medidas adoptadas en torno a la igualdad de género ha dado como resultado un incremento proporcional de participación femenina en puestos directivos de las empresas, esta situación de desventaja ocasiona que la injusticia social se profundice y sea necesario un análisis de las relaciones de género en la actividad laboral a través de un enfoque de perspectiva de género. Dicho análisis, generado a partir de la relación del sexo del gerente con el

rendimiento de las empresas, su tamaño o su capacidad de adaptación ante shocks como la pandemia por covid-19, son los que se busca evidenciar en el presente estudio.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Evaluar el desempeño de las gerentes mujeres de las grandes y medianas empresas ecuatorianas con énfasis post-pandemia.

1.3.2 Objetivos Específicos

1. Análisis descriptivo de la participación de las mujeres en cargos directivos
2. Evidenciar una posible brecha de género presente en los cargos ejecutivos de las grandes y medianas empresas ecuatorianas.
3. Analizar la pérdida de potencial humano en las empresas provocado por prejuicios sociales.
4. Analizar el impacto del desempeño del sexo del gerente en el manejo de la organización durante una pandemia.

1.4 Marco teórico

La empresa se define como la unión estructurada de personas y dinero que interactúan y trabajan en conjunto para lograr un fin determinado, en donde se obtiene un beneficio. Este beneficio corresponderá a las personas que aportan el dinero, es decir, los propietarios, y para los empleados, quienes se encargan de trabajar el dinero aportado a través de la producción de bienes o prestación de servicios a personas que estén interesados en adquirirlos, este grupo de personas se denomina clientes (López, 2009). Para que una empresa logre un desempeño satisfactorio se ven involucrados diferentes factores, en este estudio se pretende evaluar si el género es uno de los factores determinantes. Según la Real Academia Española, la definición de género está dada por el conjunto de seres que poseen una o varias características en común. Para Lamas (1994) el género se entiende como el conjunto de ideas de lo que deben ser los hombres y de las mujeres, atribuyendo características de lo que es “correcto” o “propio” de cada sexo. A diferencia del sexo, el género no marca simplemente un atributo físico el género marca una percepción de: lo social, lo político y lo religioso.

Como es de esperar esta división de género también se presenta en el ámbito laboral, donde es notorio la diferencia en las ocupaciones que desempeñan y el valor económico relacionado a los trabajos realizados. A pesar de que estas diferencias poco a poco se van diserniendo la igualdad salarial a día de hoy sigue siendo una aspiración para América Latina, a raíz de este problema se han construido argumentaciones que lo justifican, entre estas argumentaciones se tiene que las mujeres realizan actividades menos productivas o que trabajan menos horas, inclusive que no permanecen de manera continua en el mercado laboral, sin embargo si se analizan esto de una forma más amplia es notorio que estas argumentaciones ocultan las razones que realmente generan esta desigualdad, como lo es la organización social que se ha instaurado en mucho de los hogares, en donde la mujer es la responsable de las tareas domésticas y reproductivas, lo que impide que las mujeres tengan la posibilidad de trabajar jornadas completas o permanecer de manera ininterrumpida en el mercado de trabajo (OIT, 2019).

En la actualidad existe un gran número de literatura que estudia el desempeño de las empresas de acuerdo con el género del gerente. A continuación se mencionaran algunos de ellos:

Diferencias en la competitividad de las empresas según el género del director (Savaeedra y Camarena, 2015). En este estudio realizado en México se recalca la importancia de la competitividad en las empresas actualmente. Mediante este trabajo se pretende determinar si existen diferencias en la competitividad de las empresas que están dirigidas por hombres y mujeres. Para el análisis se utilizaron las 500 mejores empresas mexicanas del año 2013, solamente 17 de estas se encontraban dirigidas por mujeres por lo que se seleccionaron 17 dirigidas por hombres. La muestra de 34 empresas se dividía en dos grupos, las empresas dirigidas por hombres y las dirigidas por mujeres, para alcular la diferencia de medias se utilizó la prueba t. Entre los principales hallazgos se encontró que las empresas dirigidas por mujeres presentan una menor inversión en activos fijos y capital, por otro lado, no se detectaron diferencias en el rendimiento de las ventas.

Caracterización del comportamiento de las Pymes según el género del gerente: un estudio empírico (García, Pérez, y Madrid, 2012). Este trabajo estudia la forma en que el género incide en el comportamiento y desempeño de una empresa y la percepción

que se tiene frente a las mujeres directivas. Para su realización se tomó una muestra de 600 Pymes de la ciudad de Murcia, España, de las cuales un 9,3% eran empresas gestionadas por mujeres, mientras que el 90,6% pertenecían a empresas gestionadas por hombres. Para la recolección de información se realizó la encuesta personal. Se tomó como variable dependiente el género, mientras que las variables independientes correspondían al tamaño de la organización, la antigüedad de la empresa, el sector de actividad, el carácter familiar de la empresa, la formación del gerente y la posición tecnológica. Entre los resultados principales se observa que las empresas gestionadas por mujeres tienen un promedio de ventas menor con comparación por las gestionadas por hombres, otro resultado relevante es que las empresas gestionadas por mujeres están orientadas en mayor grado al sector de servicios, generalmente son empresas familiares y la posición tecnológica es débil. Por último se evidencia una diferencia significativa en el rendimiento racional, donde se muestra que las empresas gestionadas por mujeres tienen un menor nivel de rendimiento que las gestionadas por hombres.

Estudio comparativo de rendimientos empresariales de hombres y mujeres en México: una aproximación empírica (Palacios, Saavedra y Cortés, 2020). En este estudio los autores realizaron una investigación para comparar el rendimiento de los emprendedores, buscando determinar si existen diferencias entre los ingresos obtenidos por los emprendimientos de mujeres o de hombres. A su vez, también se pretende determinar que factores impulsan el emprendimiento de las mujeres. Los datos utilizados para el estudio fueron extraídos por INEGI (2017). Se extrajeron los datos de ingresos obtenidos por una actividad económica asalariada y los ingresos obtenidos por trabajo independiente, con estas dos variables se elaboró un ratio y se dividió en dos grupos, de hombres y mujeres. La muestra obtenida fue de 726 sujetos. Al final del estudio, se observa una desigualdad por el género existente. Los roles otorgados a las mujeres, restringen su desarrollo.

Evaluación del desempeño organizacional derivado del género del gerente en las PYMES del sur de Sonora (Núñez, Valdez y Ochoa, 2017). En este estudio se analiza la forma en que el género y el nivel académico inciden en el desempeño organizacional de las PYMES, la muestra utilizada es de 100 PYMES pertenecientes al

sur de Sonora y para los sujetos de estudio se tomó a las personas ocupantes de puestos del área de administración. Se aplicó un cuestionario estructurado, en donde se extrajo la información de actividad innovadora, liderazgo, rendimiento y gestión del conocimiento. Los resultados obtenidos arrojan que las mujeres presentan un mayor desempeño en comparación con los hombres.

Perspectiva de género en los cargos directivos de las empresas ecuatorianas 2012-2018 (Armijos et. al, 2020). En este trabajo los autores abordan la problemática sobre la participación de la mujer en la fuerza laboral ecuatoriana, se realiza un análisis de la participación de las mujeres en puestos gerenciales dentro de pequeñas, medianas y grandes empresas, para concluir con un análisis comparativo entre el desempeño de las organizaciones con un gerente hombre versus las organizaciones que tienen un gerente mujer. Los resultados principales muestran que no hay una diferencia significativa en el desempeño de las empresas.

Mujeres en la gerencia general, rendimiento financiero de la empresa, y acceso equitativo a cargos de alta dirección en el Ecuador (Fajardo Martillo y Eras Laínez, 2019). En este estudio se analizan aproximadamente 9000 empresas ecuatorianas, estas incluyen grandes y medianas, para determinar si el género del gerente están relacionado con el rendimiento financiero de la empresa. El resultado principal de este trabajo arroja que las mujeres realizan un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa para obtener beneficios, es decir, las empresas lideradas por mujeres logran un mejor rendimiento sobre el capital que las lideradas por hombres.

La influencia del género del CEO en la orientación al mercado y el desempeño en las pequeñas y medias empresas de servicios (Davis et. al, 2010). Para este estudio se empleó una muestra de pequeñas y medianas empresas de Estados Unidos para analizar los efectos del género del gerente en el desempeño de la organización y al mismo tiempo la orientación del mercado. Entre los resultados principales obtenidos de una muestra de 212 gerentes, se tiene que la orientación del mercado juega un rol importante, debido a que el género del gerente tiene un efecto significativo provocado por esta orientación. El estudio recopiló información a través de encuestas dirigidas a los gerentes.

Características de las PYMES según la gerencia sea hombre o mujer: Caso empírico de Cali (García, González y Murillo, 2017). En esta investigación busca lograr la caracterización de las pequeñas y medianas empresas en relación al género del gerente, se realizó mediante un enfoque cuantitativo, con una muestra de 142 gerentes de la ciudad de Cali. Entre las principales características encontradas para las empresas con una gerente mujer, es que son de mayor tamaño, la participación en femenina en la directiva es mayor que en la de empleados, por lo general no son de carácter familiar, los dueños son en su mayoría hombres y el nivel de formación es básico.

CAPÍTULO 2

2. METODOLOGÍA

Este capítulo presenta la metodología utilizada para el estudio del rendimiento financiero de las empresas dirigidas por mujeres y observar si existe una posible diferencia entre el rendimiento de las empresas dirigidas por hombres. El estudio cuenta con dos segmentos de análisis, como se menciona anteriormente, el primer segmento está destinado al análisis del rendimiento financiero de las empresas a través de un modelo de regresión lineal y la resiliencia de las empresas al atravesar una pandemia. En el segundo segmento se desarrolla una encuesta con la que se recoge información sobre la participación de las mujeres en cargos directivos de empresas en Ecuador, esto con el objetivo de determinar el grado de dificultad que supone para las mujeres ecuatorianas alcanzar puestos de liderazgo y además obtener más información sobre el impacto de la pandemia en el método de gerencia.

2.1 Descripción de metodologías utilizadas en estudios similares

Una vez realizada la revisión de literatura, se observa que los autores proponen diferentes formas para evaluar este rendimiento. De estas opciones se analizará cuál de ellas se ajusta a la finalidad del presente proyecto.

Autores como García, González y Murillo ([2017](#)) realizan en su estudio un análisis de tipo cuantitativo. Para el desarrollo del análisis se seleccionó una muestra estadística, esta muestra fue tomada de la base de datos de la Cámara de Comercio de Santiago de Cali, lugar donde se llevó a cabo el estudio. Se tomaron las PyMEs que se encontraban en la base de datos, lo que resultó en una población de 7.376 empresas, los autores decidieron trabajar con el sector manufacturero y el sector de alta tecnología, estas actividades económicas corresponden a 242 del total de empresas. El diseño de esta muestra estaba basado en el principio de poblaciones finitas, en base a este criterio los autores obtuvieron que el tamaño adecuado para la muestra es de 142 empresas. El siguiente paso fue procesar los datos que ofrecían resultados fiables, las variables que se consideraron para el estudio fueron: el *género* como variable independiente, que fue cruzada con variables de caracterización de *sector, tamaño, edad de la organización, carácter familiar, junta directiva, socios y nivel de formación*. Para finalizar se realiza un

análisis descriptivo de las variables caracterizadoras anteriormente mencionadas y un análisis de estas mismas variables a través de una comparación entre la gerencia de un hombre o una mujer.

Otros autores como Saavedra y Camarena ([2015](#)), también realizan una investigación cuantitativa, pero para este caso de tipo transversal, en donde a través de la prueba t se calcula la diferencia entre el grupo de gerentes mujeres y el grupo de gerentes hombres. Las variables métricas que se utilizaron para medir la competitividad de las empresas fueron: ventas netas, capital y activos calculado en millones de pesos, además el rendimiento de las ventas, los activos y el capital medido como porcentaje de la utilidad neta. Los datos se obtuvieron de la Revista *expansión* con las 500 mejores empresas de México del año 2013, de estas 500 empresas 17 se encontraban dirigidas por mujeres; por lo tanto, se tomó un número igual de organizaciones que tienen como gerente un hombre, de esta forma se obtiene una muestra de 34 empresas. Es importante destacar que los autores toman a las ventas como parámetro de apareamiento para la expansión de la muestra. Como siguiente paso se presenta las seis hipótesis para comprobar cada una de las variables, esta comprobación se realiza a través de la prueba t , calculando la diferencia de medias.

También existen otros autores como Núñez, Valdez y Ochoa ([2017](#)) que realizan un estudio con un enfoque más cualitativo, realizado a través de escalas de Likert, a pesar de esto el estudio es presentado en formato cualitativo, a que a través de la estadística los resultados se presentan de forma numérica. Para el desarrollo de la muestra se tomaron los individuos ocupantes de cargos administrativos de las pequeñas y medianas empresas que trabajaban en el sur de Sonora. El instrumento con el que se desarrolló este estudio fue un cuestionario en el que se recopiló información sobre actividad innovadora, rendimiento, gestión del conocimiento y liderazgo.

Otro método que utilizan los autores Palacios, Saavedra y Cortés (2020) es desarrollar un modelo econométrico Probit. Para la muestra se utilizaron los datos obtenidos por la *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares* (ENIGH) en el año 2016, se utilizaron los valores de ingresos obtenidos por realizar una actividad económica como

subordinado, también se utilizó los ingresos obtenidos por trabajo independiente. Una vez recopilados los datos se elaboró un ratio entre las variables mencionadas. Para la extracción de datos, se requería que los ingresos por trabajo independiente sea un 20% mayor a los ingresos del trabajo subordinado. A continuación, se agruparon en subgrupos de hombres y mujeres aquellas personas que habían iniciado actividades hace menos de un año, obteniendo así una muestra de 726 sujetos para el estudio. Como siguiente punto, los autores elaboran una ecuación que representa el emprendimiento realizado por mujeres y el emprendimiento realizado por hombres. Para este estudio se considera los rendimientos esperados de las variables de la clase de *hogar*, la *edad*, el *número de integrantes* que tiene el hogar, la *experiencia* y el *tamaño de la empresa* tanto para los emprendimientos de hombres y mujeres, como esta información no es posible medirla directamente, se utilizaron técnicas econométricas que ayuden a inferir la forma de actuar que tendría la población.

Por otra parte, muchos autores desarrollan modelos lineales utilizando como medida de desempeño el *Retorno sobre Activos* y *Retorno sobre el Capital*. Los autores Fajardo y Eras ([2019](#)), debido a la disponibilidad de datos utilizaron estas últimas variables como variables dependientes; y en el modelo se incluyeron variables independientes como: el *sexo*, *edad*, *estado civil*, *educación*, *nacionalidad*, *tamaño*, *región* y *sector*. Los autores tomaron su muestra a partir de los los datos recopilados de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Servicio de Rentas Internas (SRI), Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), Ministerio de Educación y el Instituto de Fomento al Talento Humano. La muestra fue definida por 9.561 empresas, para fines de estudio se realizó un análisis descriptivo de los datos obtenidos. Una vez obtenida la muestra y las variables para considerar, se plantea el modelo lineal que relaciona la rentabilidad financiera de la empresa como respuesta a las características del CEO de la empresa y las características propias de la empresa. Además de este análisis este estudio también plantea un enfoque cualitativo que aborda la brecha entre hombres y mujeres y una incertidumbre sobre si esta debiera estar o no justificada. Además, abarca el entorno social y jurídico acerca del tema de igualdad de género.

En base a la información disponible y los objetivos planteados al inicio de este estudio, se llega a la conclusión de desarrollar un modelo de regresión lineal múltiple, donde se podrá observar la relación entre la variable dependiente con respecto a las otras variables. Este método es escogido debido a que su implementación puede ser simple y se caracteriza por tener una sencilla interpretación de resultados, además, juega un papel de gran utilidad para analizar la causalidad o el impacto de las variables utilizadas. Este modelo permitirá comparar y comprobar las diferencias entre los rendimientos financieros que las organizaciones obtienen al tener un gerente hombre o una gerente mujer.

2.2 Metodología utilizada en este proyecto

El presente proyecto consta de dos partes para cumplir con los objetivos propuestos. En primer lugar, se plantea una encuesta electrónica dirigida a mujeres que se desempeñan en cargos directivos de medianas y grandes empresas con el fin de conocer su percepción acerca de diferentes tópicos concernientes a la realidad actual de la mujer en el ámbito empresarial. En segundo lugar, se utilizan dos modelos econométricos para establecer la relación entre las variables que caracterizan tanto a las empresas y sus gerentes con la rentabilidad de las empresas y su grado de resiliencia durante la pandemia de Covid-19

2.2.1 Encuesta electrónica

Dicha encuesta consta de una breve descripción acerca de los objetivos del estudio y 10 diferentes secciones:

- Sobre la evolución de la igualdad de género en Ecuador
- El lugar de la mujer en la empresa
- El presente de la igualdad de género
- Pensando en el futuro
- Aportes a la compañía
- Remuneración de las mujeres
- Sobre las diferencias en el desempeño de hombres y mujeres
- Sobre el desempeño de los equipos con diversidad de géneros

- La participación de la mujer en la organización
- Dirección de empresas en pandemia.

El tiempo estimado para la realización de la encuesta fue de 15 minutos aproximadamente y se aplicó vía correo electrónico a al menos 100 ejecutivas ecuatorianas. Las respuestas de esta encuesta se presentan en tablas descriptivas para su fácil interpretación. El fin de la encuesta fue conocer, a criterio de las encuestadas, los diversos factores que inciden en la formación del “techo de cristal” en el mercado laboral ecuatoriano y, de esta manera, aportar puntos de vista que puedan favorecer la creación de políticas públicas encaminadas a mitigar los efectos de esta brecha de género en el país.

2.2.2 Modelos econométricos

Para el segundo apartado se utilizaron dos modelos econométricos. Con el primer modelo estadístico se evaluaron las relaciones entre las características tanto de la empresa como de los gerentes para establecer su efecto en la rentabilidad de la empresa. Para el segundo modelo se utilizó las mismas variables independientes referentes a la empresa (*Tamaño, región, sector*) y solo una correspondiente al gerente (*sexo*). La variable dependiente en este caso fue la resiliencia de las empresas, es decir, su capacidad de adaptación del mercado, provocado por la pandemia de covid-19, todo esto con el fin de analizar si el sexo del gerente influyó en la continuidad de las empresas durante este shock económico. Para el planteamiento de ambas ecuaciones se utilizó datos concernientes tanto a características de la propia empresa como de los gerentes (sujetos de estudio), suministrados por organismos autorizados como la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Registro Civil Ecuatoriano y Secretaría Nacional de Educación Superior.

2.3 Descripción de los datos

La muestra utilizada para el siguiente proyecto fue calculada a partir de un total de 9.231 empresas grandes y medianas inscritas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros en el año 2022, a partir de dicha población se utilizó el programa Raosoft (programa de libre licencia para cálculo de tamaños de muestra) especificando un nivel de confianza del 95%, finalmente se obtuvieron las 630 empresas que constan en este

análisis. Para el muestreo aleatorio de las compañías se utilizó la función de Excel “Aleatorio”, con el fin de eliminar al máximo un posible sesgo en la elección de las empresas que formarían el estudio. La base de datos analizada consta de información acerca de la localización geográfica de las empresas, su situación legal (de suma importancia para determinar qué empresas tuvieron que cerrar luego de la pandemia de Covid-19), capital suscrito (importante para establecer el tamaño de cada empresa), el sector en el que desenvuelven sus actividades, el ROE de cada empresa en el periodo de análisis 2018-2021, así como también características de los gerentes.

2.4 Descripción de variables

2.4.1 Variables dependientes

ROE: Al ser el objetivo principal de este estudio el análisis financiero, la variable dependiente escogida es el ROE (Return on Equity), entendido como el rendimiento sobre el capital. Para el cálculo de este indicador se utilizó la siguiente ecuación:

$$ROE = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Fondos propios}} \quad (2.1)$$

Tanto el beneficio neto como el patrimonio neto fueron obtenidos de los estados de resultados que se encuentran cargados en la página de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Resiliencia de Empresas: Variable cualitativa dicotómica, se le asigna el valor de 1 si la empresa se mantuvo activa durante la pandemia y luego de ella y 0 en caso contrario. Para la obtención de estos datos se comparó las empresas medianas y grandes que registraron actividad durante el año 2019 y aquellas que lo hicieron en el año 2022.

2.4.2 Variables independientes

2.4.2.1 Variables independientes correspondientes a la empresa

Tamaño: Variable cualitativa dicotómica, se le asigna el valor de 1 si la empresa es grande y 0 en caso contrario. Dado que para el presente análisis solo fueron utilizadas empresas medianas y grandes (priorizando el capital suscrito sobre el número de

trabajadores para la determinación del tamaño) el listado de estas fue obtenido del Ranking General de Compañías, presentado por la misma Supercías en su página web.

Región: Variable cualitativa dicotómica, se le asigna el valor de 1 si la empresa pertenece a la región costa y 0 en caso contrario. Esta asignación se debe a que, de acuerdo a la base datos obtenida de la Supercias, 4.761 empresas del total de 9.231 registradas como activas hasta 2022 pertenecen a la región Costa, por lo que en porcentaje representan alrededor de 51,57%.

Sector: Variable cualitativa politómica, los 20 sectores que componen el CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas) en su revisión 4.0 fueron reagrupadas en 4 categorías para este estudio. Esta agrupación se la hizo de acuerdo a cifras publicadas por el Ministerio de Economía y Finanzas en su “Programación Macroeconómica 2022 - 2025” que recoge el grado de representatividad en el PIB ecuatoriano de cada sector, quedando de la siguiente manera:

- Sector agrícola
- Industria manufacturera
- Sector comercio
- Sector Servicios
- Otros (Aquí se agruparon el resto de sectores que conforman el CIIU)

2.4.2.2 Variables independientes correspondientes al gerente

Experiencia: Variable cualitativa dicotómica, se le asigna el valor de 1 si la edad del gerente es menor a 47 años y 0 en caso contrario. La edad de 47 años fue tomada de un estudio de Deloitte elaborado en 2011, en donde se detalla que esa es la edad promedio de un gerente en Ecuador.

Sexo: Variable cualitativa dicotómica, se le asigna el valor de 1 si el gerente es mujer y 0 si es hombre. Al no existir en la base de datos de las Supercias un apartado especificando el sexo del gerente, sino solo sus nombres y apellidos, se procedió manualmente a comprobar a través de estos (los nombres de cada gerente) su sexo.

Nivel de educación: Variable cualitativa dicotómica, se le asigna el valor de 1 si el gerente terminó al menos sus estudios universitarios y 0 en caso contrario. Con el

número de identidad de cada gerente y utilizando la plataforma de la Secretaría Nacional de Educación Superior (Senescyt) se verificó si cada gerente poseía un título universitario homologado en Ecuador.

2.5 Descripción del modelo

Finalmente, el modelo 1 propuesto adquiere la siguiente forma:

$$ROE = \alpha + \beta_0 + \beta_1 \text{Región} + \beta_2 \text{Sector} + \beta_3 \text{Tamaño} + \beta_4 \text{CantEmpleados} + \beta_5 \text{Sexo} + \beta_6 \text{Experiencia} + \beta_7 \text{Educación} + \varepsilon \quad (2.2)$$

Donde:

α : Magnitud común a todos los sujetos

β_i : Peso de cada una de las k variables independientes dentro de la regresión.

ϵ : Efectos debido a factores no controlados

Para el segundo modelo la ecuación de regresión es la siguiente:

$$\text{Resiliencia} = \gamma + \delta_0 \text{Tamaño} + \delta_1 \text{Región} + \delta_2 \text{CaantEmpleados} + \delta_3 \text{Experiencia} + \delta_4 \text{Sexo} + \delta_5 \text{Título} + \varepsilon \quad (2.3)$$

Donde:

Resiliencia_empresas: Empresas que se mantuvieron activas durante y luego de la pandemia

γ : Magnitud común a todos los sujetos. δ_i : Peso de cada una de las k variables independientes dentro de la regresión.

ϵ : Efectos debido a factores no controlados

CAPÍTULO 3

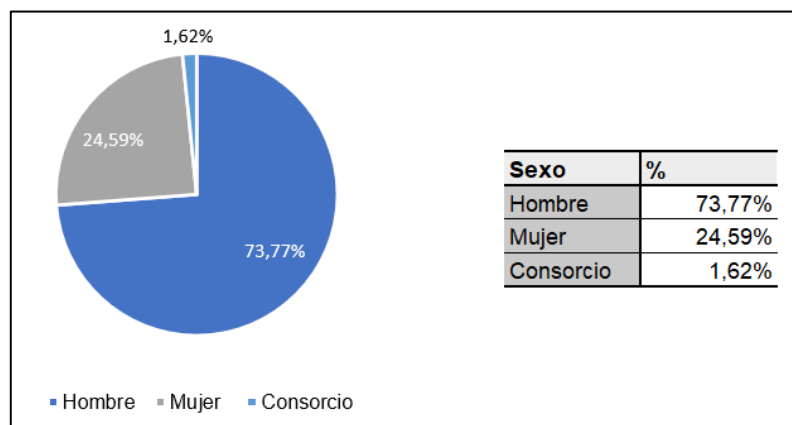
3. RESULTADOS Y ANÁLISIS

3.1 Análisis de variables

Para la realización de este estudio se tenían 9597 empresas, de estas 9597 se utilizó una muestra de 614 empresas que fueron extraídas de forma aleatoria para poder trabajar de forma más detallada con una muestra más pequeña.

Una vez culminada la obtención de la muestra, el siguiente paso fue clasificar el género del gerente de la compañía, tomando como en consideración el nombre de este. En la Figura 3.1 es posible observar que el 74,58% de los gerentes son hombres, lo que puede ser considerado un dato relevante para evidenciar la hipótesis de que las mujeres presentan mayor dificultad para acceder a cargos gerenciales en empresas en Ecuador.

Gráfico 3.1: Sexo del gerente



Fuente: Superintendencia de Compañía, Seguros y Valores
Elaborado por: Los autores

La edad media de los gerentes es de 51 años si se analiza la muestra total, si se analizan hombres y mujeres individualmente, la edad media para mujeres es de 50 años mientras que para los hombres es de 51 años.

Por otro parte, de la muestra compuesta por 614 empresas un 66,93% son empresas medianas, mientras que el 33,06% son empresas grandes. En la siguiente tabla, Tabla 1, se presenta la distribución de las grandes y medianas empresas según la región donde se ubican:

Tabla 3.1 Distribución de empresas por tamaño y región

Región	Total	Total(%)	Grandes(%)	Medianas(%)
Costa	309	50,24%	33,84%	66,16%
Galápagos	1	0,16%	0%	100%
Oriente	5	0,82%	28,57%	71,43%
Sierra	300	48,78%	30,77%	69,23%
Total	615	100%	33,06%	66,93%

Fuente: Superintendencia de Compañía, Seguros y Valores

Elaborado por: Los autores

Según los datos presentados en la Tabla 3.1 la mayor parte de las empresas están ubicadas en la Costa y Sierra del país en donde la cantidad de empresas medianas es el doble que la cantidad de empresas grandes. Las empresas tienen un promedio de 88 empleados.

Otra variable que considerar es si los gerentes tienen título de tercer nivel o no, de las 616 empresas consideradas en el estudio un 52,86% sí tienen título, mientras que el 47,14% no tienen título registrado en la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. En la Tabla 3.2 se presentan el porcentaje de gerentes que tienen título de tercer nivel especificado por sexo

Tabla 3.2 Gerentes con título de tercer nivel

Título	Mujeres	Hombres
Sí	53,80%	46,03%
No	46,20%	53,97%

Fuente: Superintendencia de Compañía, Seguros y Valores

Elaborado por: Los autores

Según los datos observados más de la mitad de las mujeres sí tienen título, mientras que los hombres, el porcentaje de gerentes hombres que cuentan con título está por debajo del 50%.

La Tabla 3.3 presente como el ROE cambió de forma drástica en el año 2020 durante el transcurso de la pandemia, el ROE para las empresas dirigidas tanto por hombres como para mujeres bajó a niveles negativos, volviendo a valores normales, pero menores que en el 2019 en el año 2021.

Tabla 3.3 Evolución del ROE promedio

Gerente	ROE 2019	ROE 2020	ROE 2021
Mujer	1,82	-20,59	1,20
Hombre	1,61	-20,42	1,19

Fuente: Superintendencia de Compañía, Seguros y Valores
Elaborado por: Los autores

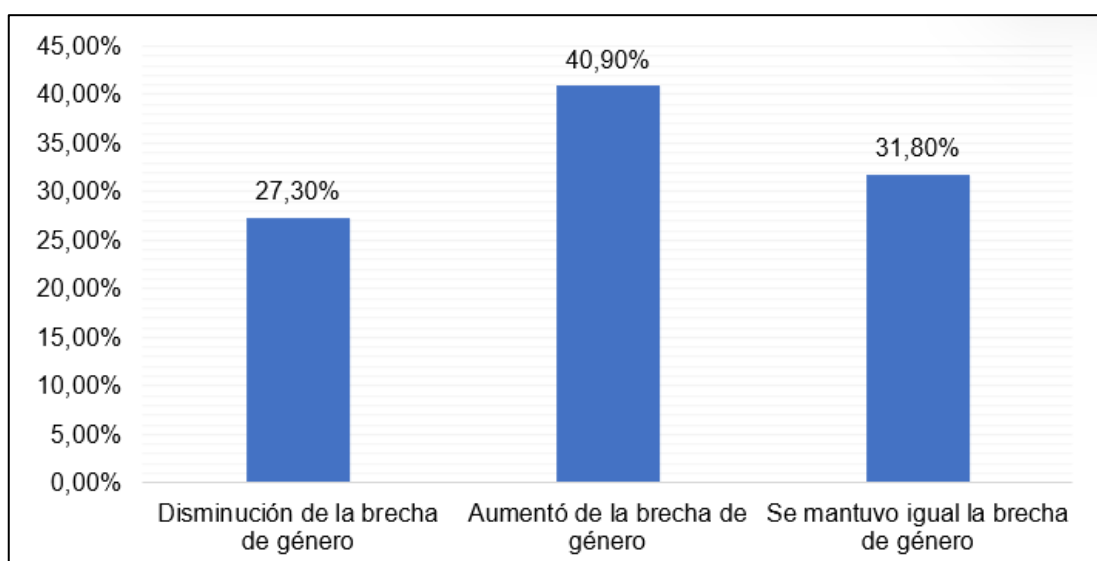
Los valores presentados en la Tabla 3.3 muestran que para el año 2020 la rentabilidad de las empresas dirigidas por mujeres era ligeramente mayor que la rentabilidad de las empresas dirigidas por hombres, para los años siguientes los valores se tornaron muy similares.

3.2 Resultados de encuesta

Se obtuvo una respuesta de un total de 22 gerentes mujeres de empresas en Ecuador. A continuación, se analizarán las preguntas y los resultados obtenidos:

Uno de los puntos clave a tratar en la encuesta desarrollada es la perspectiva que tienen las mujeres frente a la actual brecha de género en el ámbito laboral y su crecimiento o disminución en los últimos años. Un 40,9% de las encuestadas estuvo de acuerdo en que la brecha de género aumentó, lo que significa que la división de recursos u oportunidades entre hombres y mujeres es más significativa, por otro lado, un 27,3% de las encuestadas respondió que esta diferencia entre hombres y mujeres disminuyó.

Gráfico 3.2 Percepción de la brecha de género



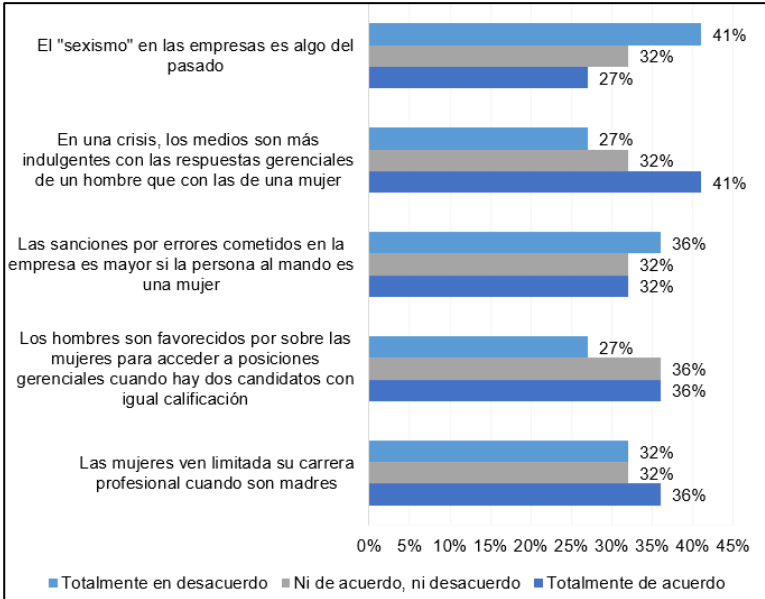
Fuente: Encuesta elaborada por Ángel Zamora y Lizbeth Cruz y realizada mediante Google Forms, agosto del 2022
Elaborado por: Los autores

Los datos presentados en el Gráfico 3.2 estarían respaldados con la gran diferencia que existe entre el porcentaje de gerentes hombres y mujeres. Un 54,5% de las gerentes encuestadas respondieron que las mujeres ocupan entre un 21 y 40% de las posiciones de dirección en las empresas ecuatorianas, es decir están lejos de lograr un 50%, lo que muestra la disparidad presente en los puestos de gerencia. A pesar de esto, 12 de las 22 encuestas espera que crezca el número de mujeres en altos cargos administrativos. Otro dato que resaltar es que la mitad de las encuestadas opinan que los equipos de trabajo con diversidad de género logran mejores resultados.

Otra observación relevante hace referencia a la valoración que dan las empresas a las habilidades y visiones de sus empleados, donde un 50% respondió que las habilidades y visiones de los hombres son más valoradas, esto como consecuencia a la percepción que tienen las empresas que las ideas de los hombres logran mejores rendimientos.

Por otro lado, en el Gráfico 3.3 se reflejan la respuesta de las encuestadas ante diferentes premisas. Una de las respuestas con mayor nivel de coincidencia por parte de las encuestadas es que los medios pueden ser menos tolerantes ante una crisis cuando las gerentes son mujeres y que el sexismo no es algo del pasado.

Gráfico 3.3 Premisas relevantes

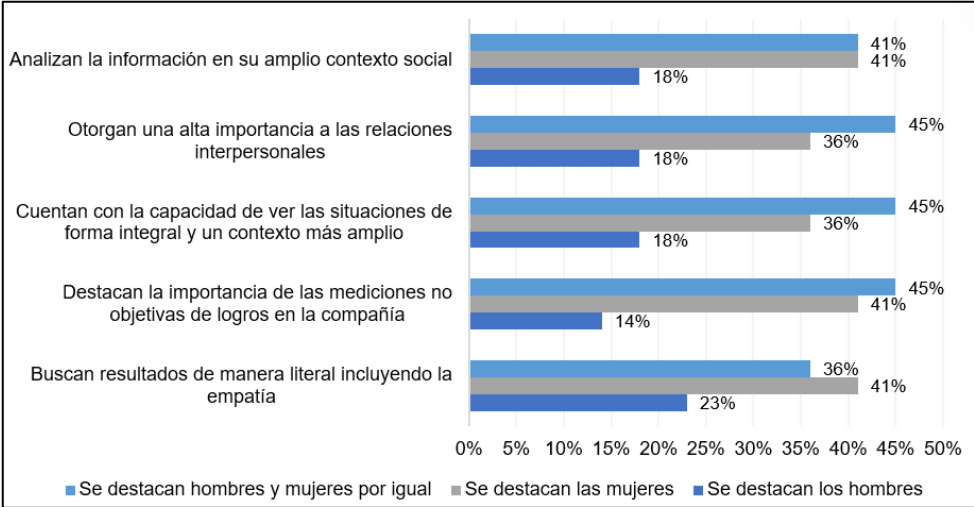


Fuente: Encuesta elaborada por Ángel Zamora y Lizbeth Cruz y realizada mediante Google Forms, agosto del 2022
Elaborado por: Los autores

Como se observa en el gráfico una de las premisas en la que menos concuerdan las encuestadas es que exista un favoritismo sobre los hombres para alcanzar posiciones gerenciales. Una

aseveración importante menciona que las mujeres ven limitada su carrera profesional cuando se convierten en madres, las encuestas concuerdan con esto debido al grado de responsabilidad que asumen la mayor parte mujeres con la maternidad a diferencia de los hombres, quienes no se ven sometidos a grandes cambios cuando son padres, pudiendo así continuar con su vida profesional sin grandes cambios. Existen otras premisas que se discuten durante la encuesta, se presentan en el Gráfico 3.4

Gráfico 3.4 Premisas sobre habilidades

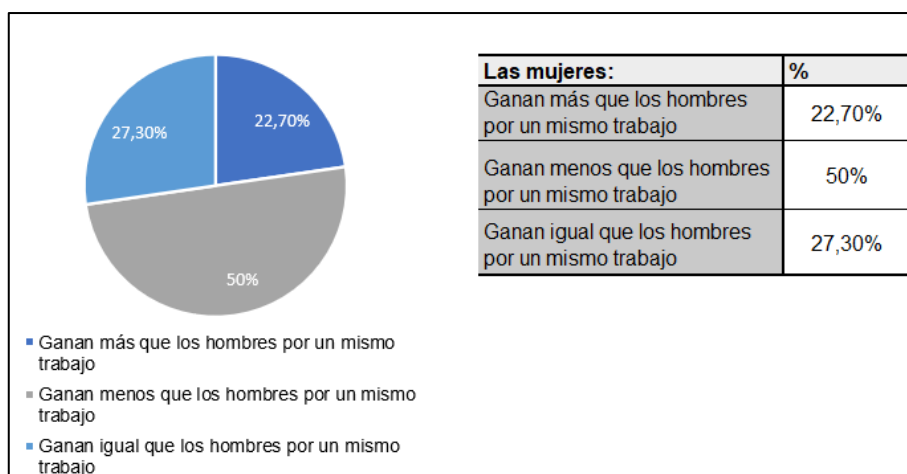


Fuente: Encuesta elaborada por Ángel Zamora y Lizbeth Cruz y realizada mediante Google Forms, agosto del 2022
Elaborado por: Los autores

Como se observa en el gráfico la mayoría de las respuestas coinciden en que mujeres y hombres se destacan por igual en la mayoría de las destrezas, excepto en que la opinión de las encuestadas es que las mujeres incluyen la empatía en la forma de buscar resultados. Estas respuestas se relacionan íntimamente con que la mayoría de encuestadas no tengan ninguna preferencia frente al sexo del gerente.

Otro punto analizado en la encuesta son los salarios, en el Gráfico 3.5 se muestra la respuesta de las mujeres ante este tema.

Gráfico 3.5 Diferencias salariales entre mujeres y hombres



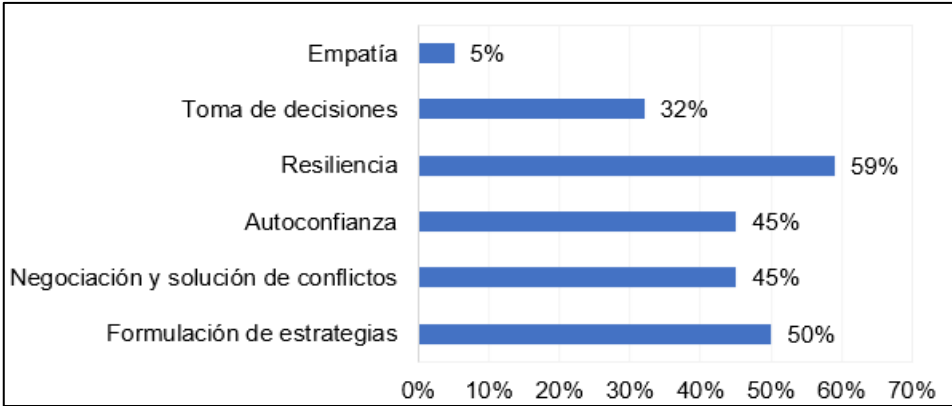
Fuente: Encuesta elaborada por Ángel Zamora y Lizbeth Cruz y realizada mediante Google Forms, agosto del 2022
Elaborado por: Los autores

Además, un 45,5% de las encuestadas considera que existe una diferencia de 1 y 20% entre los salarios de hombres y mujeres por cumplir una misma función, lo que indica una injusticia presente respecto a los sueldos para las mujeres. Esta diferencia se presenta a pesar de que 10 de las 22 respuestas indicaron que las mujeres generan un mayor beneficio económico para los accionistas la respuesta de las encuestadas no respalda que deba existir una diferencia salarial entre hombres y mujeres puesto que están cumpliendo la misma función y obteniendo iguales o mejores resultados.

Durante la encuesta se pretende conocer las políticas que se desarrollan en la actualidad en las empresas ecuatorianas con relación a la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, entre ellas que las posiciones gerenciales solo pueden ser ocupadas por un sexo en específico, a la cual las respuestas estuvieran repartidas uniformemente, un 50% indicó que sí, mientras el otro 50% respondió que no. Otra política es si la empresa cuenta con políticas de promoción de empleo, frente a esto casi un 60% respondió que no existen. Y si la empresa donde se encuentra laborando apoya su desarrollo profesional, a lo cual un 54,5% respondió que sí. Se puede inferir que alrededor de un 50% de las empresas buscan promover el desarrollo de sus empleados de forma equitativa.

Un apartado relevante que se analizó a través de la encuesta fue las habilidades de los gerentes durante la pandemia, en la Gráfico 3.6 se visualiza las características que se consideran esenciales para poder afrontar un reto como lo fue la pandemia

Gráfico 3.6 Habilidades de un directivo

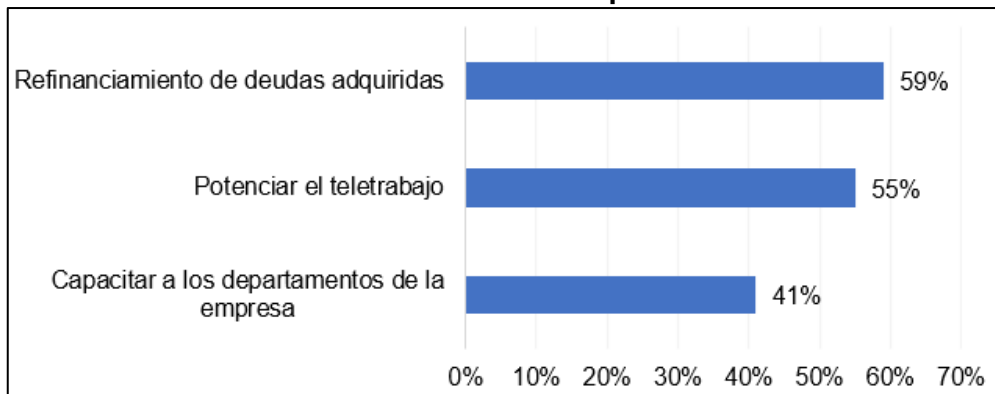


Fuente: Encuesta elaborada por Ángel Zamora y Lizbeth Cruz y realizada mediante Google Forms, agosto del 2022
Elaborado por: Los autores

Como se observa en la Gráfico 3.6 la resiliencia es una de las habilidades más importantes para las encuestadas, se considera esta por ser la capacidad de superar situaciones difíciles como lo fue la pandemia, por otro lado, en situaciones de dificultad las encuestadas consideraron que la empatía se encontraría entre las habilidades menos esenciales, según se observa, se considera las habilidades que se relacionan con la resolución del conflicto más importantes que las que se relacionan con las relaciones interpersonales.

En la Gráfico 3.7 se presentan los mayores desafíos considerados por las encuestadas ante la pandemia.

Gráfico 3.7 Desafíos en pandemia

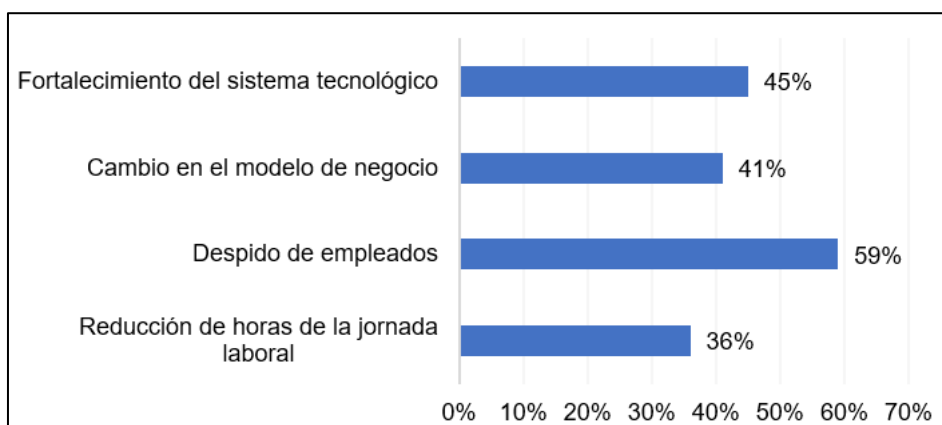


Fuente: Encuesta elaborada por Ángel Zamora y Lizbeth Cruz y realizada mediante Google Forms, agosto del 2022
Elaborado por: Los autores

En el gráfico se observa que el mayor desafío es el refinanciamiento de deudas adquiridas, esto debido al estancamiento económico que sufrió el mundo durante la pandemia. Mientras que capacitar a los empleados fue uno de los desafíos menos significativos.

En la Gráfico 3.8 se indican algunas de las medidas que se utilizaron durante la pandemia.

Gráfico 3.8 Medidas durante la pandemia



Fuente: Encuesta elaborada por Ángel Zamora y Lizbeth Cruz y realizada mediante Google Forms, agosto del 2022
Elaborado por: Los autores

La medida más utilizada fue el despido de empleados, la pandemia provocó una baja en todos los sectores económicos, la demanda bajó considerablemente causando que

muchos empleados no sean requeridos o no se pudieran mantener debido a las dificultades económicas que atravesaron la mayor parte de empresas.

Una vez analizadas estas características el 77,3% de las encuestadas considera que su forma de dirigir la empresa cambió luego de la pandemia, la pandemia significó un gran cambio en la mayoría de las empresas a nivel mundial.

3.3 Análisis de los modelos

3.3.1 Matriz de Correlación

Para entender la relación lineal que existe entre cada par de variables se estima una matriz de correlación de Pearson, en esta, los valores pueden estar entre -1 y 1. Un valor cercano a 1 indica que ambas variables están fuertemente correlacionadas de manera positiva, o lo que es lo mismo, si una de las dos aumenta, la otra lo hace en el mismo sentido. Al contrario, un coeficiente cercano a -1 indica una relación inversa entre las variables. Un coeficiente cercano a 0 expresa ausencia de relación (Morales, 2011).

A continuación, estimamos las correlaciones de las principales variables que componen este estudio con su respectiva significancia y que ya fueron descritas en el Capítulo 2.

Tabla 3.4 Matriz de correlación

	ROE	Sexo	Título	Experiencia	Región	Tamaño	CantEmpleados	Actividad
ROE	1							
Sexo	0.0301	1						
	0.4568							
Título	0.2345	0.0640	1					
	0.0000	0.1133						
Experiencia	0.1135	-0.0793	-0.2753	1				
	0.0049	0.0495	0.0000					
Región	0.0111	0.0397	0.0001	-0.1277	1			
	0.7840	0.3255	0.9975	0.0015				
Tamaño	-0.0529	-0.0315	-0.0245	0.0498	0.0289	1		
	0.1906	0.4353	0.5449	0.2176	0.4752			
CantEmpleados	0.0368	-0.0563	0.0303	0.0769	0.0144	0.2230	1	
	0.3623	0.1635	0.4536	0.0570	0.7212	0.0000		
Actividad	0.0087	-0.0978	0.0056	0.0291	0.0372	0.0602	0.0629	1
	0.8292	0.0154	0.8901	0.4719	0.3579	0.1362	0.1198	

Mientras que la variable Título, es decir, la acreditación de un título de educación de 3er nivel certificado por la Senescyt hacia el gerente de una empresa sí es significativa y muestra un efecto positivo y significativo al 95% de confianza en el año 2019, esto es, antes de pandemia. Otra variable significativa en este periodo es la Experiencia, que para este estudio califica a partir de los 48 años a un gerente como “experimentado” tomando como referencia la edad promedio de los CEOs en Ecuador. Cabe destacar que estos resultados son robustos ya que no variaron ante el aumento de variables de control. El resto de las variables utilizadas en este periodo no fueron significantes a la hora de explicar el ROE, confirmando así los resultados de diversos estudios que afirman que el sexo no es relevante al momento de evaluar los resultados de un gerente.

Tabla 3.6 Regresión de Roe como variable dependiente. Período 2019

ROE 2019	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
Sexo	.3721099	.3272797	1.14	0.256	-.2706303	1.01485
Título	3.490973	.6554529	5.33	0.000	2.203738	4.778208
Experiencia	2.503287	.4838113	5.17	0.000	1.553136	3.453437
Región	.4491077	.410913	1.09	0.275	-.3578787	1.256094
Tamaño	-.8116559	.7817384	-1.04	0.300	-2.346901	.7235895
CantEmpleados	.0004548	.0004651	0.98	0.329	-.0004586	.0013682
Actividad	.0248089	.1936389	0.13	0.898	-.355476	.4050937
_cons	-1.702011	.2584096	-6.59	0.000	-2.209498	-1.194524

Elaborado por: Los autores

Así mismo, se aplicó la prueba de multicolinealidad en el software para revisar que las variables predictoras no estén correlacionadas entre ellas. Si bien la multicolinealidad no afecta las propiedades de los estimadores, la presencia de grandes varianzas y covarianzas hace difícil una estimación precisa. A pesar de haber presentado ya la matriz de correlación entre las variables, se realizó otra prueba llamada Factores de tolerancia y de inflación de varianza (VIF) en STATA que arrojó los siguientes resultados:

Tabla 3.7 Prueba Multicolinealidad

Variable	VIF	1/VIF
Experiencia	1,12	0,896372
Título	1,09	0,917376
CantEmpleados	1,07	0,938443
Tamaño	1,06	0,945663
Región	1,02	0,977938
Sexo	1,02	0,978829
Actividad	1,02	0,982795
Mean VIF	1,06	

Elaborado por: Los autores

Como se puede observar, el promedio no es alto por lo que se concluye que no existe multicolinealidad entre las variables que conforman el modelo. El principio de multicolinealidad establece que existe relación lineal entre los regresores y es una hipótesis importante para calcular el vector de estimadores cuadráticos. De existir esta relación entre las variables predictoras, sería difícil cuantificar el efecto que cada regresor ejerce sobre la variable dependiente.

Como se puede observar en la Tabla 3.8, se presentan los resultados de los coeficientes obtenidos a través del método de Mínimos Cuadrados Ordinarios para cada año de este estudio. Los coeficientes de regresión representan el cambio en la variable dependiente ROE cuando se varía en una unidad las diferentes variables predictoras (*Sexo, Experiencia, Título, Tamaño, Región, Cantidad de Empleados y Actividad Económica*) en los 3 años que conforman el modelo. Si bien en el año 2019 se aprecia la significancia de dos variables (*Título y Experiencia*), para los dos años siguientes estos valores cambian, debido en parte al shock que representó la pandemia y a la nueva normalidad que enfrentaron los diferentes sectores que conforman este estudio. Al analizar los resultados del año 2020 se puede observar que tanto los coeficientes como sus errores estándar cambian drásticamente en comparación al año 2019. En línea con la hipótesis de este estudio, la variable sexo no es significativa a la hora de explicar el ROE en los 3 años de los que se tomó la muestra. Justo por debajo de los coeficientes de cada variable se ubican los errores estándar robustos que se calculan a partir de la raíz cuadrada del estimador consistente de la varianza. La utilización de los errores estándar es importante para conocer si existe una correlación entre la regresión planteada y los valores medidos.

Tabla 3.8 Resultados de MCO del ROE como variable dependiente

Variables	Media ROE		
	2019	2020	2021
Sexo	0,3721099	-70,2109500	13,1452200
	(0,3272797)	(85,5796300)	(11,7923900)
Experiencia	2,5032870***	59,1997800*	-7,3744970*
	(0,4838113)	(66,8154400)	(9,4496910)
Título	3,4909730***	64,5955000*	-0,7449111*
	(0,6554529)	(59,8880300)	(9,5223830)
Tamaño	-0,8116559	32,7608700	2,2458710
	(0,7817384)	(29,1881700)	(6,4698100)
Región	0,4491077	43,4974900	-3,6643890
	(0,4109130)	(51,5647600)	(8,6099990)
Cant Empleados	0,0004548	-0,0618250*	-0,0031225*
	(0,0004651)	(0,0071718)	(0,0043193)
Actividad Económica	0,0248089	-36,2026000	2,1429870
	(0,1936389)	(39,2672900)	(2,5363050)
Constante	-1,7020110***	-77,0326900*	2,6941110*
	(0,2584096)	(73,4085900)	(7,6335440)
Errores estándar robustos en paréntesis ***p<0.01, **p<0.05, *p<0.1			

Elaborado por: Los autores

3.5 Modelo con Resiliencia como variable dependiente

Luego de la pandemia de Covid-19 muchas empresas no pudieron sobrevivir debido a las condiciones desfavorables de muchos de los mercados en los que se venían desarrollando. Al plantear este modelo se busca reconocer si la variable sexo del gerente junto con otras características del gerente y la propia empresa influyeron en su supervivencia económica. En la tabla siguiente se presentan los porcentajes de empresas que se mantuvieron activas luego de la pandemia.

Tabla 3.9 Datos estadísticos de la variable Resiliencia

Resiliencia	Freq.	Percent.	Cum
0	29	4,72	4,72
1	585	95,28	100,00
Total	614	100,00	

Elaborador por: Los autores

En primer lugar, se observa un porcentaje bajo de quiebre de empresas debido a la pandemia, cabe recordar que los resultados mostrados corresponden únicamente a grandes y medianas empresas, por lo que se puede afirmar que este shock no tuvo gran impacto en el cierre total de las actividades de dichas compañías. Estas cifras podrían cambiar si se amplía el estudio a las pequeñas empresas y aunque la metodología a utilizar puede variar, se recomienda estudiar la relación entre la resiliencia de medianas y grandes empresas (presentadas en este estudio) y la resiliencia de las pequeñas empresas frente al Covid-19.

El modelo utilizado para analizar la variable dicotómica es el Probit, este a diferencia del modelo anterior no utiliza Mínimos Cuadrados Ordinarios para sus estimadores, sino el método de Máxima Verosimilitud.

Tabla 3.10 Modelo de regresión Probit

Resiliencia	Coef.	Robust Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
Tamaño	0,0636467	0,2062773	0,31	0,758	-0,3406494	0,4679428
Región	-0,1178216	0,177452	-0,66	0,507	-0,4656211	0,2299779
Experiencia	0,041577	0,1752979	0,24	0,813	-0,302006	0,3851546
Sexo	-0,1163449	0,195379	-0,6	0,552	-0,4992806	0,2665908
Título	0,00666	0,171092	0,04	0,969	-0,3286742	0,3419941
CantEmpleados	0,0055169	0,0040084	1,38	0,169	-0,0023394	0,0133732
_cons	1,52111	0,2530813	6,01	0	1,02508	2,01714

Elaborado por: Los autores

La interpretación de los valores difiere de la utilizada en los modelos lineales porque los coeficientes indican cambios de probabilidad, por lo que a través de los signos mostrados

en la Tabla de Regresión Probit se puede conocer si se afecta positiva o negativamente a la probabilidad de que la empresa haya sobrevivido a la pandemia de Covid-19.

Para poder explicar los valores en sí y no solo los signos se proceden a obtener su derivada, esto es, el efecto marginal de cada variable. Los resultados de este método se presentan a continuación:

Tabla 3.11 Efectos marginales del modelo Probit

	dy/dx	Delta-method Std. Err	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
Tamaño	0,0060322	0,0195597	0,31	0,758	-0,0323041	0,0443685
Región	-0,0111667	0,016936	-0,66	0,510	-0,0443607	0,0220272
Experiencia	0,0039405	0,0166007	0,24	0,812	-0,0285962	0,0364773
Sexo	-0,0110268	0,0185189	-0,60	0,552	-0,0473232	0,0324043
Título	0,0006312	0,0162111	0,04	0,969	-0,0311419	0,0324043
CantEmpleados	0,0005229	0,0003769	1,39	0,165	-0,0002158	0,0012616

Elaborado por: Los autores

Al igual que en el modelo anterior se puede observar que la variable de interés “Sexo” del gerente no es significativa para explicar la supervivencia de la empresa luego de la pandemia. Debido a la poca información que se encuentra disponible al momento de realizar este proyecto no fue posible encontrar más variables que sean significativas a la hora de explicar la supervivencia de una empresa frente a una pandemia o un shock económico de este tipo, por ello se recomienda en un futuro utilizar más indicadores financieros (Liquidez, Prueba ácida, índice de solvencia, etc.) para intentar captar el verdadero efecto de estas variables sobre la resiliencia de las empresas.

CAPÍTULO 4

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Este estudio aporta datos descriptivos que reflejan la diferencia entre la alta participación en el mercado laboral del Ecuador de los hombres en cargos gerenciales en comparación con la participación de las mujeres en los mismos cargos. La participación de los hombres es tres veces mayor que la participación de las mujeres en el campo analizado (cargos gerenciales). Esta información está constatada con los resultados de la encuesta realizada en donde las encuestadas coinciden en que la brecha de género aumentó en los últimos 5 años y mencionan la baja participación de mujeres como dirigentes de las empresas en la actualidad. En Ecuador, se mantiene entre las mujeres directivas de empresas, la percepción de desigualdad en las condiciones para acceder a cargos gerenciales.

Los resultados obtenidos luego del análisis del ROE indican que del 2019 al 2020 la rentabilidad de las empresas estudiadas sufrió un cambio debido a un efecto externo, como lo fue la pandemia causada por COVID-19. Los datos arrojados por la encuesta sugieren que el principal desafío al que se enfrentaron las gerentes durante la pandemia fue el refinanciamiento de deudas, y unas de las principales medidas a las que tuvieron que recurrir para enfrentar los retos que supuso la pandemia (2020) fue el despido de empleados, esto con el fin de reducir gastos y optimizar recursos, logrando así que la empresa sobrelleva un desafío de tal magnitud. Frente a esta situación las encuestadas dispusieron cambiar la forma en la que dirigían la empresa previa a la pandemia logrando mejorar su estrategia de formulación y resolución de conflictos.

El análisis desarrollado en este estudio muestra que el sexo del gerente no es una variable relevante en los resultados de rendimiento de las empresas, ni en la capacidad de resolver y enfrentar grandes desafíos, teniendo como ejemplo la pandemia (2020). Es decir, que la decisión de contratar a un candidato para dirigir una empresa suponiendo que por su sexo (hombre o mujer) tendrá un mejor desempeño en el cargo, no tiene ningún sustento sólido. El rendimiento, eficiencia y productividad de una empresa no

están relacionados con el sexo del gerente. Será indiferente para el desarrollo y la organización si los cargos directivos son ocupados por un sexo en específico.

Entonces, sí el sexo del líder de la organización no es significativo y no tiene que ser considerado al momento de asignar un puesto de trabajo, ¿qué aspectos sí deberían ser considerados? Variables como el nivel de preparación académica, valores e integridad profesional y la experiencia laboral del candidato que espera obtener el cargo en la gerencia, son las que se deben evaluar para una selección óptima que garantice resultados significativos en el rendimiento económico y optimización de recursos de la empresa. Éstas mismas variables son importantes para aumentar y mejorar las destrezas y habilidades que poseen los individuos y que en conjunto potencien la empresa que decide contratarlos.

En un futuro, se espera que la línea de investigación pueda incluir los efectos de las políticas públicas que se han implementado en materia de igualdad, para así poder encausarlas hacia los sectores económicos que más las necesitan. El efecto positivo de estas políticas permitirá disminuir la brecha de género, que como se ha podido observar no está causada por las variables estudiadas, llegando a la conclusión de que es provocada principalmente por la cultura laboral instaurada en el país, esta cultura se destaca por prevalecer al hombre como líder de la organización.

4.2 Recomendaciones

Una medida que se considera urgente luego de la realización de este estudio y analizar sus resultados, es impulsar la promoción de políticas dentro de las empresas con el fin de garantizar que los cargos gerenciales sean obtenidos a través de la evaluación de las capacidades y experiencia de los diferentes candidatos, sin que el sexo de cada aspirante sea relevante para la toma de esta decisión. Ya que como fue evidente en las encuestas realizadas a las directivas de empresas, esta falta de políticas ocasiona que los prejuicios y la cultura machista en muchas ocasiones impere a la hora de determinar quién debe obtener un puesto de liderazgo.

Así mismo, es importante que se adopten mejores mecanismos para la recolección de información de manera organizada, generando bases de datos sólidas y confiables para quienes deseen realizar nuevos estudios y constatar información, ésta sea precisa y nos permita comparar resultados que muestren si existen variaciones en la brecha laboral y

con esto tener una mejor comprensión de las causantes de esta desigualdad, brindando de esta forma mejores propuestas para corregir dicha problemática.

Otra medida que podría disminuir la brecha de ocupación en puestos de liderazgo es la implementación de políticas tributarias que eximan del pago de ciertos impuestos a empresas que mantengan un porcentaje equitativo de sexos (en la manera que sea posible) dirigiendo sus actividades e implementes políticas internas que promuevan igualdad de género. Si bien el efecto de las políticas públicas no ha podido ser medido en Ecuador debido a la dificultad para acceder a datos relevantes en este apartado, la experiencia de diversos países de la región podría ser vital para encausar recursos a determinados sectores económicos que adolecen una mayor desigualdad de género.

Dado que el refinanciamiento de deuda supuso el mayor desafío entre las gerentes luego de la pandemia, incluso luego del plan de “alivio financiero” implementado por el gobierno, una línea de acción pendiente en este campo es el otorgamiento de créditos y la subvención de intereses generados por morosidad, ya que, si bien la medida benefició sobre todo a las MiPymes, las medianas y grandes empresas de ciertos sectores aún sienten los efectos de aquellos préstamos diferidos.

Para continuar la línea de investigación en materia de igualdad de género en el ámbito laboral es necesario mejorar la calidad de datos que arrojan entidades públicas y privadas, que sean presentados de manera clara y en espacios de libre acceso, ya que luego de la realización de este estudio se constató la dificultad de obtener información relativa a sueldos o incluso el sexo del gerente. Solo a través de una investigación exhaustiva se logró validar los datos entre diferentes organismos del Estado para la creación de los modelos presentados en este análisis.

Promover a través de diferentes espacios, campañas que evidencien la brecha laboral existente en el país, buscando con esto dar visibilidad a una problemática que refleja una cultura machista y con prejuicios sobre las capacidades de la mujer que en la actualidad no tienen ningún soporte justificable. Resaltar la labor de mujeres que han logrado sobresalir y posicionarse exitosamente en el ámbito laboral, logrando así dar ejemplo de que están igualmente capacitadas para cumplir con las necesidades que una empresa pudiese requerir sobre ellas.

BIBLIOGRAFÍA

- Armijos, B., Camino, S., Pesantes, A., & Zambrano, M. (2020). *Perspectiva de género en los cargos directivos de las empresas ecuatorianas 2012-2018*. Quito.
- Davis, P., Babakus, E., Englis-Danskin, P., & Pett, T. (2010). The influence of CEO gender on market orientation and performance in service small and medium-sized service businesses. *Journal of small business management*, 475-496.
- Fajardo Martillo, J., & Eras Laínez, T. E. (2019). Mujeres en la gerencia general, rendimiento financiero de la empresa, y acceso equitativo a cargos de alta dirección en el Ecuador. Mujeres en la gerencia general, rendimiento financiero de la empresa, y acceso equitativo a cargos de alta dirección en el E. (*Trabajo final para la obtención del título: Magíster en Política y Gestión Pública*). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil.
- García, M., García, D., & Madrid, A. (2012). *Caracterización del comportamiento de las Pymes según el género del gerente: un estudio empírico*. Cartagena.
- García, M., González, C., & Murillo, G. (2017). Características de las PYMES según la gerencia sea hombre o mujer: Caso empírico de Cali. *Revista EAN*, 147-164.
- García, M., Pérez, D., & Madrid, A. (2012). Caracterización del comportamiento de las Pymes según el género del gerente: un estudio empírico. *Cuadernos de administración*, 37-53.
- Lamas, M. (1994). Cuerpo: diferencia sexual y género. *Debate feminista*, 3-31.
- López, F. (2009). *La empresa, explicada de forma sencilla*. Barcelona: Libros de cabecera.
- Núñez, G., Valdez, D., & Ochoa, B. (2017). Evaluación del desempeño organizacional del desempeño del género del gerente en las PYMES del sur de Sonora. *Gestión y estrategia*, 11-22.
- OIT. (2019). *La brecha salarial entre hombres y mujeres en América Latina: En el camino hacia la igualdad*. Lima: OIT/ Oficina Regional para América Latina y el Caribe.
- Palacios, P., Saavedra, M., & Cortés, M. (2020). Estudio comparativo de rendimientos empresariales de hombres y mujeres en México: una aproximación empírica. *Revista finanzas y política económica*, 431-459.
- Savaeedra, M., & Camarena, M. (2015). Diferencias en la competitividad de las empresas según el género del director. *Neumann Business Review*.

APÉNDICE

Encuesta: Participación de las mujeres en cargos directivos de empresas en Ecuador

Sección 1: Evolución de la igualdad de género en Ecuador y el lugar de la mujer en la empresa

Conversando sobre la igualdad de género en el mercado laboral ecuatoriano.

1. Complete la siguiente oración: En su opinión, en los últimos 5 años:
 - Disminuyó la brecha de género
 - Aumentó la brecha de género
 - Se mantuvo igual la brecha de género
2. Actualmente en el mercado ecuatoriano ud. diría que las empresas:
 - Valoran más las habilidades y visiones de las mujeres
 - Valoran más las habilidades y visiones de los hombres
 - Valoran por igual las habilidades y visiones de los hombres y las mujeres
 - No sé
3. ¿Qué porcentaje de las posiciones de dirección de las principales compañías diría ud. que ocupan hoy las mujeres en Ecuador?
 - 1% - 20%
 - 21% - 40%
 - 41% - 60%
 - 61% - 80%
 - 81% - 100%

Sección 2: Actualidad de la igualdad de género

4. En el contexto ecuatoriano, le pedimos nos comente su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes frases:

	Totalmente de acuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Las mujeres ven limitada su carrera			

profesional cuando son madres			
Los hombres son favorecidos por sobre las mujeres para acceder a posiciones gerenciales cuando hay dos candidatos con igual calificación			
Las sanciones por errores cometidos en la empresa son mayor si la persona al mando es una mujer			
En una crisis, los medios son más indulgentes con las respuestas gerenciales de un hombre que con las de una mujer			
El "sexismo" en las empresas es algo del pasado			

5. Desde su percepción, si las mujeres obtienen un salario inferior que los hombres por el mismo cargo: ¿Qué porcentaje representaría esa diferencia?
- No hay diferencia
 - 1% - 20%
 - 21% - 40%
 - 41% - 60%
 - 61% - 80%
 - 81% - 100%
6. En los próximos 5 años en el mercado local, ud. Imagina
- Que crecerá el número de mujeres en posiciones de dirección
 - Que decrecerá el número de mujeres en posiciones de dirección
 - Que no se modificará el número

- o o de mujeres en posiciones de dirección

Sección 3: El papel de la mujer en la organización

- En su opinión, las compañías con mayor porcentaje de mujeres en posiciones gerenciales:
 - o Generan un mayor beneficio económico a los accionistas
 - o Generan el mismo beneficio económico en comparación con las compañías donde las mujeres tienen una menor representación
 - o Generan un menor beneficio económico a los accionistas
- En líneas generales, ¿en qué sobresalen laboralmente los hombres y las mujeres?

	Se destacan los hombres	Se destacan mujeres	Se destacan hombres y mujeres por igual
Buscan resultados de manera literal incluyendo la empatía			
Destacan la importancia de las mediciones no objetivas de logros en la compañía			
Cuentan con la capacidad de ver las situaciones de forma integral y un contexto más amplio			
Otorgan una alta importancia a las relaciones interpersonales			
Analizan la información en su amplio contexto social			

- En su opinión, los equipos de trabajo con diversidad de género, en general:

- Logran mejores resultados
 - No impacta el género de los participantes en los resultados
 - Logran peores resultados
10. En su empresa, ¿Qué porcentaje de los cargos gerenciales / de dirección son actualmente ocupados por mujeres?
- No hay
 - 1% - 20%
 - 21% - 40%
 - 41% - 60%
 - 61% - 80%
 - 81% - 100%
11. En su compañía, ¿existen posiciones gerenciales/ de dirección que solo pueden ocupar hombres o mujeres por política de la organización?
- Sí
 - No
12. Su compañía, ¿cuenta con una política de promoción de la igualdad de género en las posiciones gerenciales / de dirección?
- Sí
 - No
13. En su caso, prefiere contar con un jefe:
- Hombre
 - Mujer
 - Indistinto del género
14. En su caso, ¿la empresa donde trabaja la apoya en su desarrollo profesional?
- Sí
 - No

Sección 4: Dirección de empresas en pandemia

15. Durante el periodo de pandemia ¿Qué medida utilizó la empresa en la que trabaja para mitigar los efectos negativos? Puede seleccionar más de una
- Reducción de horas de la jornada laboral
 - Despido de empleados
 - Cambio en el modelo de negocio

- Fortalecimiento del sistema tecnológico
16. De acuerdo a su experiencia, ¿Qué habilidad es esencial en un directivo para afrontar retos como los que supuso la pandemia por covid-19? Puede seleccionar máximo 3 opciones.
- Formulación de estrategias
 - Negociación y solución de conflictos
 - Autoconfianza
 - Resiliencia
 - Toma de decisiones
17. ¿Cuál fue el mayor desafío que supuso para ud. como directiva la pandemia por Covid-19? Puede seleccionar más de una.
- Capacitar a los departamentos de la empresa
 - Potenciar el teletrabajo
 - Refinanciamiento de deudas adquiridas
18. Luego de la pandemia por covid-19 ¿cambió su forma de dirigir la empresa?
- Sí
 - No