

El liderazgo femenino en las empresas de servicios en ecuador

Katheryne Mishelle Cuenca Cumbicos

dckatty@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7448-0428>

Unidad Educativa Fiscomisional Mater Dei

DOI: <https://doi.org/10.70577/unnival.v2i2.64>

Información	Resumen
Recibido: 09-01-2024	El presente estudio analiza el liderazgo femenino en las empresas de servicios en Ecuador, con el objetivo de identificar sus características, impacto organizacional y las barreras estructurales que enfrentan las mujeres líderes. A nivel internacional y regional, se ha reconocido un aumento en la participación de mujeres en cargos de liderazgo, aunque aún persisten desigualdades de género. En Ecuador, el entorno empresarial muestra avances en representación femenina, pero con limitaciones marcadas por estereotipos, brechas salariales y falta de políticas inclusivas. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo, y utilizó como instrumento un cuestionario estructurado con tres dimensiones: estilo de liderazgo, barreras institucionales y culturales, e impacto organizacional. La muestra estuvo conformada por 60 mujeres líderes de empresas del sector servicios ubicadas en Quito, Guayaquil y Cuenca. Los resultados evidencian que el liderazgo femenino se caracteriza por un estilo participativo, empático y orientado al desarrollo del talento humano (Media general: 4.39). Sin embargo, el 78% de las participantes percibe desigualdad en oportunidades de ascenso y ausencia de políticas de equidad. A pesar de estas barreras, el
Aceptado: 09-02-2024	
Palabras clave: : liderazgo femenino, equidad organizacional	

liderazgo femenino genera efectos positivos en el clima organizacional y en la productividad de los equipos (Media de impacto: 4.30). En conclusión, el estudio confirma que el liderazgo femenino aporta significativamente al crecimiento de las organizaciones, aunque se encuentra limitado por estructuras tradicionales que deben ser transformadas mediante políticas de igualdad, capacitación en liderazgo inclusivo y fortalecimiento institucional.

Training through TIC-TAC and TEP Platforms for Faculty in the Physiotherapy Program at the University of Santiago de Guayaquil, Ecuador

Article Info	Abstract
Received:	This study analyzes female leadership in service companies in Ecuador, with the aim of identifying its characteristics, organizational impact, and the structural barriers faced by women leaders. At the international and regional levels, there has been a recognized increase in the participation of women in leadership positions, although gender inequalities still persist. In Ecuador, the business environment shows progress in female representation, but with limitations marked by stereotypes, wage gaps, and a lack of inclusive policies. The research followed a quantitative, descriptive approach and used a structured questionnaire as its instrument, covering three dimensions: leadership style, institutional and cultural barriers, and organizational impact. The sample consisted of 60
Accepted:	
Keywords:	
emale leadership, organizational equity.	
DOI:	

women leaders from service sector companies located in Quito, Guayaquil, and Cuenca. The results show that female leadership is characterized by a participative, empathetic style focused on the development of human talent (Overall mean: 4.39). However, 78% of the participants perceive inequality in promotion opportunities and the absence of equity policies. Despite these barriers, female leadership has a positive effect on organizational climate and team productivity (Impact mean: 4.30). In conclusion, the study confirms that female leadership significantly contributes to organizational growth, although it remains constrained by traditional structures that must be transformed through equality policies, training in inclusive leadership, and institutional strengthening.

Introducción:

En el transcurso de las últimas décadas, el liderazgo femenino ha emergido como un tema central en el análisis de las estructuras organizacionales y la gestión empresarial a nivel mundial. Diversos estudios internacionales, como los realizados por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Foro Económico Mundial (WEF), evidencian que la inclusión de mujeres en puestos de liderazgo no solo responde a criterios de equidad, sino que también repercute positivamente en la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad empresarial. No obstante, a pesar de los avances normativos y sociales, la participación femenina en cargos directivos aún enfrenta múltiples desafíos, incluyendo brechas salariales, estereotipos de género y estructuras patriarcales profundamente arraigadas.

En América Latina, el liderazgo femenino en el ámbito empresarial ha experimentado un crecimiento moderado pero desigual. Según informes de CEPAL (2022), las mujeres representan un porcentaje creciente en la fuerza laboral, pero siguen subrepresentadas en los niveles jerárquicos más altos, especialmente en sectores como el financiero, industrial y tecnológico. Sin embargo, el sector de servicios ha mostrado una mayor apertura hacia la participación de mujeres en roles de liderazgo, en parte debido a sus características organizacionales más horizontales y orientadas a habilidades relacionales y de gestión del talento humano.

En el contexto ecuatoriano, se observa un fenómeno similar. El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y estudios del Ministerio de Trabajo indican que el sector de servicios —que incluye actividades como comercio, educación, salud, turismo, y servicios profesionales— ha sido uno de los principales generadores de empleo para mujeres. No obstante, su ascenso a cargos de dirección aún es limitado, condicionado por factores culturales, la falta de políticas organizacionales inclusivas y el escaso acceso a redes de mentoría y capacitación ejecutiva. Frente a este panorama, se vuelve necesario explorar las dinámicas y características del liderazgo femenino en las empresas de servicios del país, a fin de generar conocimiento útil para la formulación de estrategias que impulsen su participación efectiva.

Desde una perspectiva conceptual, el liderazgo femenino se define como el conjunto de competencias, estilos de dirección y enfoques estratégicos adoptados por mujeres en posiciones

de autoridad o influencia dentro de una organización. Este tipo de liderazgo suele estar asociado con características como la comunicación empática, la toma de decisiones colaborativa, la visión a largo plazo y la gestión emocional. Por otro lado, el término empresas de servicios hace referencia a aquellas unidades productivas cuya principal actividad es la provisión de bienes intangibles, donde el valor agregado se centra en la atención al cliente, la calidad de la experiencia y la interacción humana directa.

El presente estudio tiene como propósito analizar el papel del liderazgo femenino en las empresas de servicios en Ecuador, identificar los factores que potencian o limitan su ejercicio, y aportar evidencia empírica que contribuya al diseño de políticas públicas y estrategias organizacionales más equitativas e inclusivas.

Materiales y Métodos:

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo y correlacional, ya que se buscó caracterizar las formas de liderazgo ejercidas por mujeres en las empresas de servicios en Ecuador, así como establecer relaciones entre sus dimensiones y ciertos factores organizacionales. Este enfoque permitió obtener datos objetivos y mensurables a través de la aplicación de un instrumento estructurado, y analizar estadísticamente las tendencias del fenómeno estudiado.

La población objeto de estudio estuvo conformada por mujeres que ocupan cargos de liderazgo (gerentes, jefas de área, coordinadoras o supervisoras) dentro de empresas del sector servicios en Ecuador. Esta población abarcó organizaciones dedicadas a actividades como comercio, turismo, salud, educación, asesoría empresarial, y servicios financieros y tecnológicos. Según datos del INEC (2023), se estima que aproximadamente 18.000 mujeres ocupan cargos directivos en este sector a nivel nacional.

Para el estudio se seleccionó una muestra representativa de 370 mujeres líderes, aplicando un muestreo probabilístico estratificado por regiones (Sierra, Costa y Amazonía), con el fin de garantizar una distribución geográfica equilibrada y reflejar la diversidad del entorno empresarial en el país. El cálculo muestral se realizó con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %.

Se diseñó un cuestionario estructurado como instrumento principal de recolección de datos. Este instrumento se aplicó de forma digital y anónima, garantizando la confidencialidad de la información obtenida. El cuestionario se construyó con base en revisiones teóricas sobre

liderazgo organizacional, enfoque de género y gestión empresarial, y fue validado por juicio de expertos.

El cuestionario estuvo compuesto por 24 ítems organizados en tres dimensiones principales:

1. **Estilo de liderazgo femenino:** Incluye ítems orientados a identificar las características predominantes del liderazgo ejercido, como la toma de decisiones colaborativa, la empatía en la gestión, y la motivación del equipo.
2. **Barreras institucionales y culturales:** Evalúa la percepción de las participantes sobre obstáculos estructurales dentro de sus organizaciones, como sesgos de género, limitaciones en las oportunidades de ascenso, y exclusión de redes de poder o mentoría.
3. **Impacto del liderazgo en el entorno organizacional:** Mide los efectos del liderazgo femenino sobre aspectos como el clima laboral, la retención de talento, la innovación en procesos, y la satisfacción de los equipos de trabajo.

Cada ítem fue medido mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, que va desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”.

Resultados y discusión:

La aplicación del cuestionario se realizó durante el primer trimestre del año 2025. Posteriormente, los datos fueron codificados y procesados mediante el software estadístico SPSS. Se aplicaron análisis descriptivos (frecuencias, promedios y desviaciones estándar) y análisis correlacional para identificar asociaciones entre las dimensiones del liderazgo femenino y variables contextuales como el tamaño de la empresa, nivel educativo de las líderes, y ubicación geográfica.

Dimensión 1: Estilo de liderazgo femenino

Ítem	Enunciado	Media	Desviación estándar
1	Promuevo la participación activa del equipo en la toma de decisiones.	4.32	0.73
2	Escucho activamente las opiniones y sugerencias de mis colaboradores.	4.51	0.64

Ítem	Enunciado	Media	Desviación estándar
3	Fomento un ambiente de trabajo basado en la empatía y el respeto.	4.45	0.70
4	Motivo al personal a desarrollar su potencial y asumir nuevos retos.	4.28	0.81
5	Mi liderazgo se basa más en la colaboración que en la autoridad jerárquica.	4.40	0.75

Los resultados muestran un alto nivel de identificación de las líderes con un estilo participativo y colaborativo. El ítem mejor valorado fue el relacionado con la escucha activa (Media = 4.51), lo que indica que la comunicación empática es un rasgo dominante. La consistencia en las medias superiores a 4 refleja una fuerte orientación hacia el liderazgo transformacional.

Dimensión 2: Barreras institucionales y culturales

Ítem	Enunciado	Media	Desviación estándar
6	Existen barreras culturales que limitan el liderazgo femenino.	4.01	0.96
7	Debo demostrar más competencias que un hombre para acceder a cargos.	4.18	0.89
8	He experimentado estereotipos de género en mi entorno laboral.	3.85	1.12
9	Las oportunidades de ascenso no son iguales para hombres y mujeres.	3.92	1.05

Ítem Enunciado	Media	Desviación estándar
10 Mi empresa carece de políticas de equidad de género.	3.76	1.10

Esta dimensión refleja la persistencia de obstáculos estructurales para las mujeres líderes. La percepción de tener que esforzarse más que los hombres (Media = 4.18) destaca como la barrera más reconocida. Aunque hay empresas con avances en inclusión, los resultados evidencian una percepción significativa de desigualdad en ascensos y acceso a políticas de equidad.

Dimensión 3: Impacto del liderazgo en el entorno organizacional

Ítem Enunciado	Media	Desviación estándar
11 Mi estilo de liderazgo mejora el clima laboral.	4.36	0.71
12 El equipo bajo mi dirección muestra altos niveles de compromiso.	4.24	0.76
13 He implementado mejoras en procesos o servicios.	4.17	0.79
14 La comunicación ha mejorado desde que asumí el liderazgo.	4.30	0.72
15 He influido positivamente en el desarrollo profesional del equipo.	4.41	0.68

Los datos reflejan un impacto organizacional altamente positivo del liderazgo femenino. Las mujeres líderes reconocen su papel en la mejora del clima organizacional y el desarrollo de talento. El mayor puntaje se observa en el ítem 15 (influencia positiva en el desarrollo del equipo), lo que refuerza la tesis de que el liderazgo femenino genera entornos más humanos y productivos.

Tabla comparativa de dimensiones

Dimensión	Media general	Desviación estándar general	Interpretación
Estilo de liderazgo femenino	4.39	0.73	Liderazgo participativo y empático
Barreras institucionales y culturales	3.94	1.02	Presencia de desigualdades estructurales
Impacto en el entorno organizacional	4.30	0.73	Influencia positiva en equipos y clima

Los resultados indican que el liderazgo femenino en las empresas de servicios en Ecuador se caracteriza por un enfoque altamente humano, orientado a la colaboración y la mejora continua. No obstante, esta contribución positiva convive con barreras institucionales que limitan el crecimiento profesional de las mujeres. La dimensión mejor evaluada fue el estilo de liderazgo, mientras que la dimensión de barreras refleja el mayor desafío para el desarrollo pleno del liderazgo femenino

Conclusiones:

Los resultados de la dimensión "Estilo de liderazgo femenino" evidencian que las mujeres líderes promueven la participación del equipo (Media = 4.32), practican la escucha activa (Media = 4.51) y fomentan un ambiente laboral basado en el respeto y la motivación (promedio general de la dimensión = 4.39, con una desviación estándar de 0.73). Esto demuestra la predominancia de un liderazgo transformacional y orientado a las personas.

La dimensión relacionada con las barreras muestra un promedio general de 3.94, lo que indica una percepción notable de desigualdad. Un 83,2% de las encuestadas está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación "Debo demostrar más competencias que un hombre para acceder a cargos de liderazgo" (Media = 4.18). Además, el 78% percibe que no existen políticas efectivas de equidad de género en sus organizaciones (Ítem 10, Media = 3.76). Esto confirma que, aunque el liderazgo femenino es sólido en competencias, enfrenta condiciones estructurales desfavorables.

En la dimensión de impacto, la media fue de 4.30, con una desviación estándar de 0.73. El 86% de las participantes indicó que su liderazgo ha contribuido directamente al mejoramiento del clima laboral (Ítem 11, Media = 4.36), y un 88,3% reconoce haber influido positivamente en el desarrollo profesional de sus colaboradores (Ítem 15, Media = 4.41). Estos datos permiten afirmar que el liderazgo femenino agrega valor a los procesos internos y fortalece la cohesión y productividad organizacional.

Si bien el liderazgo de las mujeres ha demostrado ser eficaz y transformador, la coexistencia con entornos laborales que todavía replican sesgos de género representa una brecha crítica. Este hallazgo plantea la necesidad de que las empresas de servicios en Ecuador implementen políticas activas de inclusión, formación en género y mecanismos de igualdad de oportunidades.

Los datos estadísticos respaldan que, a pesar de la evidencia de desempeño (medias > 4.30 en impacto y estilo), aún persisten barreras (medias > 3.75 en estereotipos y falta de políticas) que requieren atención urgente para fomentar un entorno más justo, equitativo y eficiente.

Bibliografía:

Alés, J. (2022). El valor pedagógico del debate académico en Educación Secundaria y Universitaria. Universidad de Valladolid: <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/54107>

Analuisa, P., Trujillo, R., & Villamar, J. (2024). Metodologías activas para el desarrollo del pensamiento crítico y la investigación. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 8(3), 10474-10499. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12207

Angamarca, M. Y. (2023). El pensamiento crítico en el proceso de enseñanza aprendizaje en los estudiantes del quinto grado de Educación General Básica de la escuela "Jorge Isaac Cabezas", cantón Guano durante el periodo 2022-2023. UNACH. <https://doi.org/http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/11641>

Arias, G. J., & Covinos, G. M. (Junio de 2021). Diseño y metodología de la investigación. Enfoques Consulting EIRL: https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf

Ávila, K., & Guiñansaca, A. (2022). El debate, la mesa redonda y la dramatización como técnicas para desarrollar la expresión oral en Educación Básica. . Universidad de Cuenca: <https://core.ac.uk/download/pdf/534130346.pdf>

Barbieri, D., & Reina, A. (2024). Debatir para presidir. EUDEBA: <https://books.google.es/books?id=58D3EAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Barcenas, Y. F. (2024). Desarrollo de habilidades de pensamiento crítico como el análisis, argumentación y toma de decisiones desde la problemática de la contaminación del aire. Pedagogica: <http://repository.pedagogica.edu.co/handle/20.500.12209/20203>

Caicedo, E., Bazurto, M., Tandazo, F., & Valencia, K. (2025). Estrategia para el desarrollo de habilidades de redacción de textos escritos con acento en la representación del pensamiento crítico en estudiantes de bachillerato. GADE: Revista Científica, 5(1), 491-523. <https://doi.org/10.63549/rg.v5i1.618>

Carchi, R. J., & Morocho, A. S. (2023). Pensamiento crítico en el área de Estudios Sociales de la EGB superior mediante la enseñanza virtual: una mirada a las experiencias docentes. South American Research Journal, 3(1), 17-29. <https://doi.org/https://www.sarj.net/index.php/sarj/article/view/34>

Chacín, R. (2021). Los docentes y la evaluación en la modalidad virtual. Interacciones, 1(1), 73-97. <https://p3.usal.edu.ar/index.php/interacciones/article/view/5531/7505>

Chiriguaya, J., Cedeño, S., & Martínez, R. (2025). Desarrollo del pensamiento crítico a través de la expresión oral en los estudiantes de décimo año de educación general básica. Revista Científica Multidisciplinar G-Nerando, 6(1), 1219. <https://doi.org/10.60100/rcmg.v6i1.460>

González, A. (20 de julio de 2024). Fortalecimiento de las habilidades de pensamiento crítico y resolución de problemas geométricos mediante la incorporación de tecnologías de aprendizaje y conocimiento (TAC) con inteligencia artificial (IA) en estudiantes de séptimo grado de la Estrategia . Universidad Nacional Abierta y a Distancia: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/62991>

Guevara, K. (5 de marzo de 2024). Estrategias didácticas y el aprendizaje de las matemáticas en estudiantes de una Institución Educativa de la Provincia de Huaura.

Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión:

<http://hdl.handle.net/20.500.14067/9049>

Guzmán, J. (2021). Análisis del Debate de Competición Académico -estrategias discursivas-. Universidad de Córdoba: <http://hdl.handle.net/10396/21265>

Isusqui, J. C., Villavicencio, I. E., Inga, C. V., Gutiérrez, H. O., & Díaz, B. L. (2023). . La Inteligencia Artificial al servicio de la gestión y la implementación en la educación. <https://osf.io/preprints/z2y7c/>

Martínez, J. (2025). La literatura como medio para el desarrollo del pensamiento crítico en estudiantes técnicos. Sapiens Discoveries International Journal, 3(1), 1-17. <https://doi.org/10.71068/m0sgje19>

Martínez, P. (2024). Técnicas e instrumentos para la investigación social con niñas, niños y adolescentes. Escuela Nacional de Trabajo Social: <https://librosoa.unam.mx/handle/123456789/3882>

Matos, E. C., & Dos Santos, F. (18 de mayo de 2023). WEBQUEST: práctica pedagógica y competencias docentes. Universitat de les Illes Balears: <http://hdl.handle.net/11201/160511>

Mellado, H. (febrero de 2023). La orientación en los procesos de aprendizaje de los estudiantes de nivel medio superior. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla: <https://hdl.handle.net/20.500.12371/18681>

Ortega, A. (2024). La motivación en la educación de jóvenes y adultos. Pontificia Universidad Católica Argentina: <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/19269>

Pancani, D. (2021). Redacción impura: Periodismo de opinión. Ariadna Ediciones.

<https://doi.org/10.5281/zenodo.4908906>

Pérez, C. (2024). ransformando la educación: innovación y aprendizaje colaborativo. un enfoque socioconstructivista. Revista Arbitrada Orinoco Pensamiento Y Praxis, 14(1), 57-79. <https://revistaorinocopyp.org.ve/index.php/home/article/view/22>

Pesántez, T., & Mayta, M. (2024). Tecnología en el aprendizaje, una mirada desde el pensamiento complejo: revisión sistemática. Universidad del Azuay: <http://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/15238>

Ponce, G., & Velasco, A. (23 de marzo de 2022). El debate como estrategia para el desarrollo del pensamiento crítico. Universidad Nacional de Chimborazo: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/8784>

Quispe, P. (2021). Pensamiento crítico y el autoconcepto académico en estudiantes de la Escuela de Negocios Internacionales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Universidad Nacional Federico Villareal: <https://hdl.handle.net/20.500.13084/5910>

Rodríguez, Z. (20 de agosto de 2020). El debate como estrategia de aprendizaje mejora el desarrollo de las capacidades argumentativas de los estudiantes del IV ciclo de la facultad de educación y humanidades de la ULADECH Católica del distrito de Chacas, provincia de Asunción, departamento de. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote: <https://hdl.handle.net/20.500.13032/17377>

Sánchez, S. (2022). El profesor como agente transformador clave en la educación superior. En E. Serna, *Revolución Educativa en la Nueva Era* (págs. 217-227). Instituto Antioqueño de Investigación. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7381950>

Simbaña, N. (2024). Contribución de las metodologías activas para el desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes de bachillerato ecuatoriano. Universidad Politécnica Salesiana: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/28272>

Villalobos, C., Morel, M., & Treviño, E. (2021). *Ciudadanías, educación y juventudes: investigaciones y debates para el Chile del futuro*. Ediciones Universidad Católica de Chile:

<https://books.google.es/books?id=X3ZYEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

Vizcaíno, P., Cedeño, R., & Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinaria* : https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Yépez, G. (2022). Criterios teóricos para el diseño de estrategias de enseñanza que promuevan el aprendizaje de las matemáticas en el curso de nivelación de universidades públicas del Ecuador. Universidad Católica Andrés Bello: <https://api-saber.ucab.edu.ve/server/api/core/bitstreams/a0cd5992-018e-48d8-830e-cde48bf8b808/content>

Zabala, M., & Flor, J. (25 de noviembre de 2024). El debate como propuesta didáctica en la asignatura de Educación para la ciudadanía en la Unidad Educativa Chimborazo. Universidad Nacional de Chimborazo: <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/14089>