

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**MUJERES EN LA GERENCIA GENERAL, RENDIMIENTO
FINANCIERO DE LA EMPRESA, Y ACCESO EQUITATIVO A
CARGOS DE ALTA DIRECCIÓN EN EL ECUADOR**

PROYECTO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

MAGÍSTER EN POLÍTICA Y GESTIÓN PÚBLICA

Presentado por:

JOSEPH ULISES FAJARDO MARTILLO

TATIANA ELIZABETH ERAS LAINEZ

Guayaquil – Ecuador

2019

AGRADECIMIENTO

*“A Dios, mis padres, mi esposa, mis hijos, mi
hermana, mi sobrino, a toda mi familia y
amigos”*

Joseph Fajardo

“A Dios y a mi mamá”

Tatiana Eras

DEDICATORIA


*“A Dios, mis padres, mi esposa, mis hijos, mi
hermana, mi sobrino, a toda mi familia y amigos”*

Joseph Fajardo

“A Dios y a mi mamá”

Tatiana Eras

COMITÉ DE EVALUACIÓN



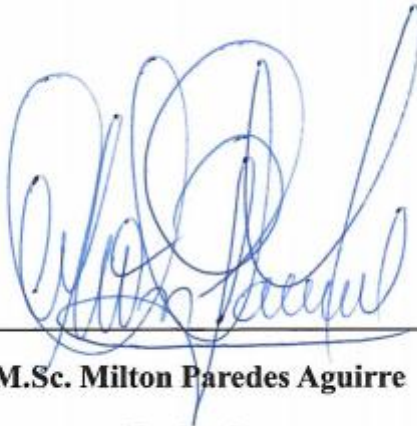
M.Sc. José Luis Castillo Burbano

Director del Proyecto



Ph.D. Andrea Molina Vera

Evaluador



M.Sc. Milton Paredes Aguirre

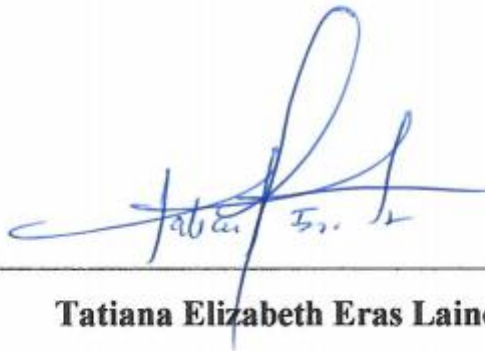
Evaluador

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**”



Joseph Ulises Fajardo Martillo



Tatiana Elizabeth Eras Lainez

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
COMITÉ DE EVALUACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	V
ÍNDICE GENERAL	VI
RESUMEN	VII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	VIII
ÍNDICE DE TABLAS	IX
ABREVIATURAS	X
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES.....	2
1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.4 HIPOTESIS.....	6
1.5 JUSTIFICACION Y/O IMPORTANCIA	6
1.6 ALCANCE DEL ESTUDIO	7
2. DATOS	8
2.1 ORIGEN DE DATOS.....	8
2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS Y ANALISIS DESCRIPTIVO	10
3. REVISIÓN DE LA LITERATURA	18
4. METODOLOGÍA Y RESULTADOS	21
5. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA PARTICIPACION DE LAS MUJERES EN LA GERENCIA GENERAL	29
5.1 ENTORNO SOCIAL Y JURÍDICO.....	29
5.2 BUENAS PRÁCTICAS SOBRE ACCESO EQUITATIVO A CARGOS DE ALTA DIRECCIÓN A NIVEL INTERNACIONAL.....	30
5.3 APLICACIÓN EN EL ECUADOR	38
5.4 LA DIVERSIDAD Y LA INCLUSIÓN FAVORECEN LOS RESULTADOS DE UNA ORGANIZACIÓN	40
SÍNTESIS Y PROPUESTA.....	45
CONCLUSIONES	46
REFERENCIAS	48
GLOSARIO	51
ANEXOS	52

RESUMEN

En el Ecuador históricamente se han desarrollado procesos para alcanzar la igualdad de género tanto en el ámbito público como privado. Para el año 2008 la Constitución de la República incorporó un conjunto de principios y derechos dirigidos a enfrentar la inequidad y violencia de género, así como la discriminación. Este artículo analiza en alrededor de 9000 empresas ecuatorianas, entre grandes y medianas, si existe una relación entre el género del Gerente General (CEO) y el rendimiento financiero de la firma, reportado como Retorno sobre Capital (ROE) y Retorno sobre Activos (ROA). El objetivo de este artículo es tener una primera aproximación a la identificación de brechas entre hombres y mujeres en cargos directivos, de tal manera que sirva como herramienta análisis de política e incremente el debate en torno a temas de género en Ecuador. Para esto se hace uso de los datos financieros de las empresas proporcionado por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS) en su Ranking Empresarial. La estimación de la relación entre género y rendimiento se la hace por Mínimos Cuadrados Ordinarios.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Posicionamiento de la mujer en la alta dirección de las empresas. Año 2016	3
Ilustración 2: Género de CEO	11
Ilustración 3: Ubicación de empresas por ciudades.....	14
Ilustración 4: Instrumentos Internacionales sobre equidad de género.....	29
Ilustración 5: Esquema de Impact Hiring	32
Ilustración 6: Declaración de Políticas de Equidad de Género de CODELCO.....	35
Ilustración 7: Aplicación de Buenas Prácticas en CODELCO.....	36
Ilustración 8: Estrategia de inclusión de género aplicada por CODELCO	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución de empresas por tamaño y sector.....	12
Tabla 2: Distribución de empresas dirigidas por hombres y mujeres.....	13
Tabla 3: Distribución del CEO según el género y su nivel de instrucción.....	15
Tabla 4: Nivel de instrucción y Compromiso familiar.....	16
Tabla 5: Género del CEO y Nacionalidad.....	17
Tabla 6: Género del CEO - Tamaño y Nacionalidad.....	17
Tabla 7: Descripción de variables dependientes.....	22
Tabla 8: Descripción de variables independientes.....	23
Tabla 9: Resultados OLS del ROE como variable dependiente.....	26
Tabla 10: Resultados OLS del ROA como variable dependiente.....	28

ABREVIATURAS

BID: Banco Interamericano de Desarrollo

CEO: Gerente General

CIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas

COPCI: Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones

IDH: Índice de Desarrollo Humano

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

OIT: Organización Internacional del Trabajo

OLS: Ordinary Least Squares (Mínimos cuadrados ordinarios)

ONU: Organización de Naciones Unidas

ROA: Retorno sobre Activos

ROE: Retorno sobre Capital

SCVS: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

SENESCYT: Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación

SRI: Servicio de Rentas Internas

WEF: World Economic Forum. Foro Económico Mundial

WEP: Women Empowerment Principles – Principios de empoderamiento de las mujeres

1. INTRODUCCIÓN

Los estereotipos presentes en el ambiente laboral entre hombres y mujeres constituyen una de las principales formas de discriminación que han afectado a las mujeres a través de los años. Si bien es cierto, aun cuando América Latina ha tenido una mejoría en ciertos indicadores de inserción laboral femenina (Abramo, 2002), se encuentra lejos aún de alcanzar porcentajes de reducción de brechas entre hombres y mujeres como en países europeos o inclusive en Estados Unidos.

Entender las brechas entre hombres y mujeres resulta fundamental para explicar el desarrollo y crecimiento de un país. Una economía que sea eficiente en identificar y reducir cualquier tipo de brecha entre hombres y mujeres en ámbitos como educación, salud o trabajo, se podría idear como una economía mucho más diversificada donde impera el talento de una persona y no estereotipos de género heredados de la edad antigua. Por tanto, una nación más equitativa, en términos de oportunidades para todos, va a derivar en un mayor bienestar para sus habitantes.

De acuerdo con el Informe Global sobre la Brecha de Género 2017 elaborado por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en Inglés), Ecuador aparece en el puesto 42 de 144, en el ranking de países que más reduce brechas de género, por detrás de países sudamericanos como Bolivia, Argentina y Colombia, y por encima de Perú, Uruguay, Venezuela, Chile y Brasil. Los tres países con la calificación más alta (Islandia, Noruega y Finlandia) han reducido sus brechas en un 84%, mientras que los países con calificación más baja (Siria, Pakistán y Yemen) han reducido su brecha en un 50%, aproximadamente. Ecuador tuvo un índice de 0.724 para el año 2017.

El índice de brecha de género proporcionado por el WEF clasifica los países según su reducción de brechas de género computada en 4 ámbitos: Participación Económica y Oportunidad; Logro Educativo; Salud y Supervivencia; y Empoderamiento Político. Aunque Ecuador está ubicado en el puesto 42 en el ranking global, en el rubro de Participación Económica y Oportunidad se encuentra ubicado en el puesto 93 de 144 para el año 2017. Esta posición casi no ha variado desde el 2006 donde obtuvo la posición 92 de 115 países. (World Economic Forum, 2017)

Dentro del rubro de Participación Económica y Oportunidad existen varias subcategorías en las que figuran la Participación de la Fuerza Laboral e Igualdad Salarial para Trabajos Similares. En estas subcategorías Ecuador se ubica en las posiciones 116 y 100 de 144, respectivamente. Esto da cuenta que Ecuador está muy lejos aún, en términos

de igualdad de género, de tener un mercado laboral que brinde a las mujeres las mismas oportunidades que los hombres.

Por tanto, resulta relevante estudiar las brechas existentes en el mercado laboral entre hombres y mujeres de tal manera que se permita implementar políticas encaminadas a la eliminación o reducción de dichas brechas, garantizando la igualdad de derechos y promoviendo una economía de oportunidades para todos.

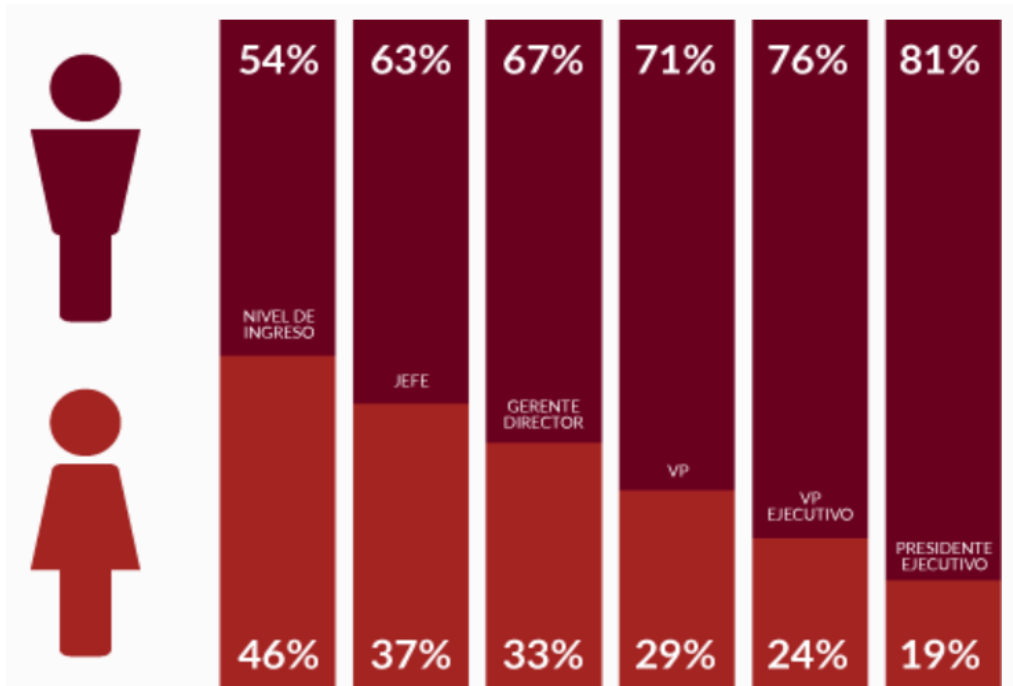
Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la investigación sobre los argumentos a favor de la igualdad de género se ha focalizado fundamentalmente en tres enfoques: 1) el impacto económico de la participación de la mujer en la fuerza de trabajo; 2) el impacto que tiene en el negocio la presencia de la mujer en cargos ejecutivos; y 3) el costo de oportunidad de tener una junta ejecutiva integrada exclusivamente por hombres. (OIT, 2017). Este estudio intentará abordar el segundo enfoque descrito, analizando la relación que tiene la mujer en un rol gerencial con el rendimiento financiero de la empresa ecuatoriana.

1.1 ANTECEDENTES

Cada vez son más los estudios que manifiestan la relación que existe entre la diversidad de género y crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de un país. Existen estudios que tratan de identificar brechas existentes entre hombres y mujeres, tanto en el ámbito académico como profesional. Un tópico importante dentro de la agenda de investigación, y que genera un amplio interés y debate, es analizar la presencia de la mujer en posiciones gerenciales y su impacto en la economía de la empresa.

A nivel mundial de acuerdo a la revista Fortune tan solo el 4.8% de cargos jerárquicos les han sido otorgados a mujeres. (Mckinsey Global Institute, 2018)

Ilustración 1: Posicionamiento de la mujer en la alta dirección de las empresas. Año 2016



Fuente: <http://www.eltalentonotienegenero.com/index.php?r=site/index>

Elaborado por: <http://www.eltalentonotienegenero.com/index.php?r=site/index>

Factores que inciden en esta realidad podrían ser los siguientes:

- ✓ A las mujeres se les evalúa con estándares más altos que a los hombres.
- ✓ Muchas organizaciones no están listas para tener mujeres en posiciones altas.
- ✓ Responsabilidades familiares no dan tiempo para manejar una empresa.
- ✓ Las mujeres no tienen acceso a las mismas conexiones que los hombres.
- ✓ Las mujeres suelen pedir menos ascensos e incrementos salariales.
- ✓ Las mujeres no son lo suficientemente fuertes para estar en el mundo de los negocios.
- ✓ Las mujeres no son tan buenas jefes como los hombres.

Sin embargo es importante especificar que a nivel mundial existen Principios de empoderamiento que respaldan a las mujeres, los Principios enfatizan el caso comercial de la acción corporativa para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y están informados por las prácticas comerciales de la vida real y los aportes recopilados de todo el mundo. Los Principios de Empoderamiento de las Mujeres buscan señalar el camino hacia las mejores prácticas al elaborar la dimensión de género de la

responsabilidad corporativa, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y el papel de las empresas en el desarrollo sostenible. Además de ser una guía útil para las empresas, los Principios buscan informar a otras partes interesadas, incluidos los gobiernos, en su compromiso con las empresas.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Un país que no aprovecha todo su talento humano es un país que está perdiendo oportunidades. En este ámbito, uno de los casos más recurrentes y perniciosos es el de las mujeres. Varios son los estudios que han documentado las consecuencias económicas negativas de la desigualdad de género, entre ellos: (Bertay, Dordevic, & Sever, 2018) y (Teignier & Cuberes, 2014). Siendo las mujeres la mitad de la población, estas barreras implicarían no sólo un serio problema de equidad, sino también una pérdida de potencial enorme para la economía. Este parece ser el caso ecuatoriano. Según el Informe Global sobre Brecha de Género 2017 (WEF), en el rubro de Participación Económica y Oportunidad, Ecuador se ubica en el puesto 93 de 144; posición que casi no ha variado desde el 2006.

Un caso crítico de esta brecha lo encontramos en el acceso de las mujeres a cargos de alta dirección. En base a datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS), en el Ecuador apenas 1 de cada 5 gerentes generales son mujeres. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018). Hay varias hipótesis para este fenómeno; todas relacionadas con percepciones de los dueños y accionistas (mayoritariamente hombres). Por ejemplo, puede ser que estos últimos, en la evaluación del candidato a CEO, consideren el "don de mando" una característica más preponderante en los hombres que en las mujeres. También, puede ser que, aunque los dueños no tengan ese tipo de visión, toman en consideración en su decisión, la "convención social" de que la mujer es la que tiene que hacerse cargo del cuidado de los niños (por ejemplo cuando se enferman) y que eso, junto con las fricciones maritales que podría implicar dedicar poco tiempo a la familia o viajar frecuentemente, hagan que una mujer no pueda cumplir a cabalidad sus responsabilidades al frente de la empresa.

Sean cuales fueren las razones, esto tiene repercusiones extremadamente negativas en el desarrollo profesional de las mujeres, incluso, como se mencionó anteriormente, en la eficiencia global de la economía. Las soluciones no son sencillas, pues cambiar percepciones y convenciones sociales puede tomar una generación entera e ingentes recursos y voluntad política. Sin embargo, un primer paso, es generar evidencia rigurosa sobre si se justifica o no el riesgo percibido por los dueños y accionistas, respecto del desempeño de las mujeres en puestos de alta dirección.

Así, el presente estudio propone, en primer lugar, revisar con técnicas de regresión múltiple la relación entre el género del Gerente General (CEO) y el rendimiento financiero de la firma, en base a datos de la SCVS, donde se analizarán más de 9000 empresas ecuatorianas. En segundo lugar, esto se complementará con entrevistas a mujeres en cargos de alta dirección, respecto de las dificultades más importantes que han percibido en su camino hacia la gerencia general. Para, finalmente, en conjunto con una revisión de buenas prácticas a nivel internacional, plantear algunas medidas que puedan mitigar este problema.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Generar evidencia rigurosa sobre el desempeño de las mujeres en puestos de alta dirección y las barreras que enfrentan para alcanzar esta posición.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Hallar correlación existente entre género del Gerente General (CEO) y el rendimiento financiero de la firma.
- Examinar las dificultades más importantes que mujeres en cargos de alta dirección han percibido, en su camino hacia la gerencia general.
- Analizar buenas prácticas que puedan ayudar a mejorar el acceso de mujeres a cargos de alta dirección en el sector privado.

1.4 HIPOTESIS

Las hipótesis que se buscan comprobar en el presente trabajo se detallan a continuación:

- H_{10} : Las empresas donde su CEO es mujer en promedio alcanzan mejores medidas de rentabilidad financiera con respecto aquellas donde su CEO es hombre.
- H_{11} : El género del CEO no influye en el rendimiento financiero de la empresa.
- H_{20} : Las grandes empresas tienden a contratar a hombres como CEO en lugar de mujeres.
- H_{21} : No hay diferencias en cuanto a las preferencias de las empresas grandes a contratar un CEO por su género.

1.5 JUSTIFICACION Y/O IMPORTANCIA

Las razones por las cuales se decidió realizar el presente estudio es para generar evidencia rigurosa sobre el desempeño de las mujeres en puestos de alta dirección en Ecuador, identificar brechas de desigualdad, barreras que enfrentan para alcanzar esta posición y así ampliar la literatura disponible en nuestro país, para la formulación de políticas públicas dirigidas a la disminución de estas brechas de desigualdad, todo esto en concordancia a la visión de largo plazo del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 en donde se plantean importantes desafíos como es la igualdad de género, una de sus metas es erradicar la discriminación por género, etnia y situación de movilidad: erradicar el porcentaje de mujeres que han vivido algún tipo de discriminación de género (Consejo Nacional de Planificación - CNP, 2017). Sin olvidar que este plan se enmarca en los compromisos internacionales de desarrollo global, particularmente en la Agenda 2030 y en sus Objetivos de Desarrollo Sostenible (En adelante ODS).

Los ODS, son el corazón de la Agenda 2030 y muestran una mirada integral, indivisible y una colaboración internacional renovada. En conjunto, construyen una visión del futuro que queremos y uno de sus objetivos es la equidad de género. (ONU, 2018)

1.6 ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente trabajo de investigación ofrece al lector el análisis de las mujeres en la Gerencia General de las empresas más representativas del Ecuador, el posible impacto del liderazgo de ellas en el rendimiento financiero de la empresa, y acceso equitativo a cargos de alta dirección, haciendo uso de los datos proporcionados por la Superintendencia de Compañía, Valores y Seguros (SCVS), y mediante regresiones lineales múltiples, se analizan más de 9.000 empresas ecuatorianas (grandes y medianas), con el objetivo central de evaluar si existe una relación entre género del gerente general y el rendimiento financiero de la firma

No se consideró a fondo el análisis las políticas públicas que inciden en la igualdad de género ya que existe poca evidencia sobre el tamaño de brechas y, la información necesaria para el presente análisis fue construida de diferentes fuentes, predominando la información que ofrece la SCVS, es decir, los estados financieros tales como los estados de resultados y situación financiera que presenta cada empresa, así como el número de identificación y el nombre (género) del Gerente General, entre otras fuentes públicas y para la consolidación de toda esta información fue necesaria una ingente inversión de tiempo.

En este sentido, se estima que en futuras investigaciones se analicen políticas públicas de género y en base a las conclusiones obtenidas en el presente trabajo y las buenas prácticas que serán mencionadas, se diseñen y propongan políticas públicas que ayuden a impulsar la transformación de mayores niveles de justicia y de equidad que afectan a las mujeres, sin embargo confiamos que el presente trabajo traerá a consideración la participación de la mujer e incitará la curiosidad de accionistas y propietarios de empresas en el Ecuador. Se pretende promover el hecho de que las empresas sean lideradas por una mujer.

2. DATOS

En esta sección se procede a describir con mayor detalle los datos que han servido como insumo para el análisis del presente trabajo.

2.1 ORIGEN DE DATOS

Los datos con los que se trabajó fueron proporcionados por las siguientes instituciones:

- 1) Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, entidad que proporcionó la información de los Estados de Resultados y Situación Financiera, presentada por cada empresa en su declaración de Impuesto a la Renta anualmente entre los años 2013 y 2016;
- 2) Servicio de Rentas Internas (SRI);
- 3) Secretaría Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT);
- 4) Ministerio de Educación;
- 5) Instituto de Fomento al Talento Humano.

Además de la información contable imprescindible para la construcción de medidas de rentabilidad financiera, también se encuentra disponible la información correspondiente al nombre del Gerente General, Director, Presidente Ejecutivo o Representante Legal de la compañía.

Para estudiar las variables de interés y evaluar la relación del género en el rendimiento de las empresas es necesario, por el tipo de información no experimental que se va a utilizar, incluir las siguientes precisiones:

- I. La base de datos principal que se decidió utilizar es el ranking empresarial 2017 del sector societario.
- II. El segmento de la población escogida para el estudio son medianas y grandes empresas con información contable completa, ya que de acuerdo con lo estipulado en el COPCI¹, se considera que son las más representativas para el análisis.

¹ Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

- III. El ranking de las Compañías conserva la posición del ranking general, pero las ordena en base al tamaño de la Compañía, como lo define el COPCI, predominando siempre los ingresos sobre el número de trabajadores.
- IV. Microempresas: Entre 1 a 9 trabajadores o Ingresos menores a USD 100.000.
- V. Pequeña empresa: Entre 10 a 49 trabajadores o Ingresos entre USD 100.001 y USD 1'000.000.
- VI. Mediana empresa: Entre 50 a 199 trabajadores o Ingresos entre USD 1'000.001 y USD 5'000.000.
- VII. Empresa grande: Más de 200 trabajadores o Ingresos superiores a los USD 5'000.001
- VIII. La línea base para el análisis se basa en la información del Ranking empresarial 2017 que considera la información presentada por las empresas del ejercicio económico del año 2016.
- IX. En el ranking empresarial del 2017 registra 66.553 de las cuales solo 44.614 cuentan con información sobre activos, patrimonio, ingresos y utilidades; de esas 44.614 empresas, 2.871 son grandes, 6.726 son medianas, 17.040 son microempresas, 17.977 son pequeñas.

La base de la información del Ranking de las Compañías seleccionadas fue proporcionada por el portal de la superintendencia de compañías, valores y seguros:

<http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=S&tipo=1>

(Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)

- Número de expediente, nombre de compañía, región, provincia, ciudad, tamaño, sector, cantidad de empleados, activos, patrimonio, ingreso por venta y utilidad

http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_param.zul

(Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018)

- Identificar nombres, apellidos y número de cédula de los gerentes generales por compañía y en base a un análisis de los nombres determinar el género.

<http://www.senescyt.gob.ec/registro-titulos/consulta-de-titulos-registrados/>

(SENESCYT, 2018)

- Con el número de cédula de los Gerentes consultar los que tienen estudios superiores.

<https://elyex.com/consultar-titulo-de-bachiller-ministerio-de-educacion-ecuador/>

(Ministerio de Educación, 2018)

- Con el número de cedula de los Gerentes que no tienen título superior consultar los que tienen títulos de bachiller.

<http://pusak.fomentoacademico.gob.ec/cas/jsp/registro.jsp>

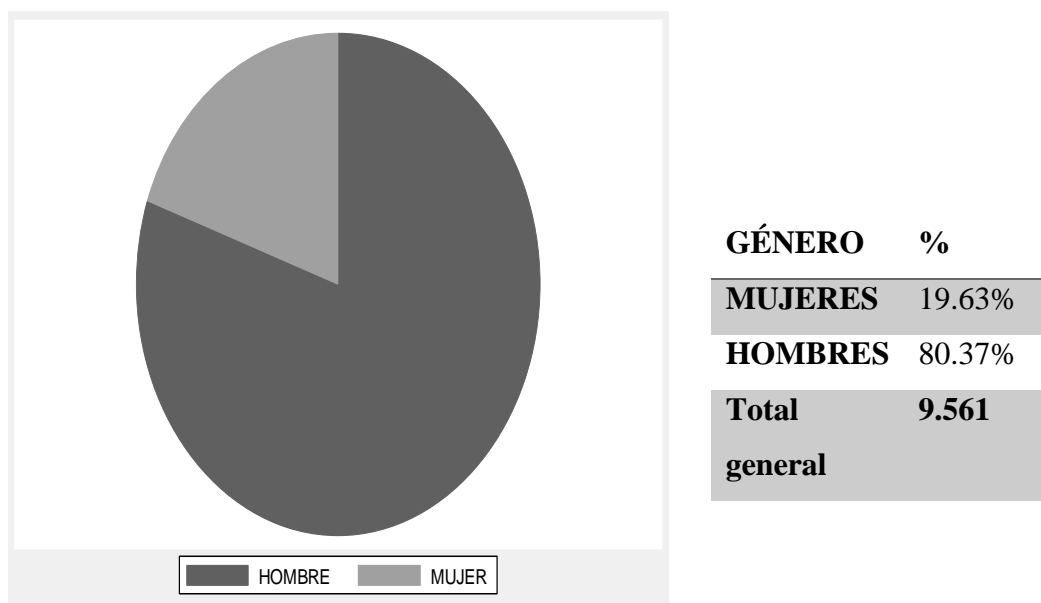
(Instituto de Fomento al Talento Humano, 2018)

- Con el número de cedula de los Gerentes se determinó la fecha de nacimiento y el estado civil.

2.2 DESCRIPCIÓN DE LOS DATOS Y ANALISIS DESCRIPTIVO

- Para realización del análisis se tenía previsto la utilización de 9597 compañías, sin embargo, fue necesario excluir 36 empresas, las cuales su CEO estaba vinculado a otra compañía, por lo que complicaba identificar quien lideraba verdaderamente dicha empresa. Finalmente, la muestra a utilizar quedó definida en 9.561 empresas.
- Con esta información, se procedió a clasificar el género del CEO en función del nombre. Como se puede observar en la Ilustración 2, el 80.37% de los CEO son hombres, aportando evidencia a la hipótesis de que aún existe dificultad para las mujeres para ocupar dicho cargo en Ecuador.

Ilustración 2: Género de CEO



Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado por: Los autores

Además, la edad media de los Gerentes es de 51 años si se considera toda la muestra. Si se realiza una subclasificación con respecto al género, la edad media de los hombres es de 52 años aproximadamente y para las mujeres es de 48 años.

Por otro lado, la muestra está compuesta por 9.561 empresas correspondientes a todos los sectores económicos, pero solo se tomó en consideración a las Medianas y Grandes empresas². A continuación, en la Tabla 1 se presenta cómo está compuesta la distribución de las empresas según su tamaño y sector:

² Estas empresas cuentan con información contable completa.

Tabla 1: Distribución de empresas por tamaño y sector

SECTOR³	TOTAL	Total (%)	Medianas	Grandes
ACTIVIDADES DE SERVICIOS	606	6,34%	72,11%	27,89%
ACTIVIDADES PROFESIONALES	463	4,84%	82,51%	17,49%
AGRICULTURA y GANADERÍA	1188	12,43%	71,46%	28,54%
ALOJAMIENTO y COMIDA	209	2,19%	79,90%	20,10%
ARTES	16	0,17%	93,75%	6,25%
COMERCIO	3338	34,91%	67,97%	32,03%
INFORMACION y COMUNICACIÓN	230	2,41%	77,39%	22,61%
CONSTRUCCION	599	6,27%	72,45%	27,55%
ENERGIA	38	0,40%	57,89%	42,11%
ENSEÑANZA	99	1,04%	83,84%	16,16%
FINANZAS	108	1,13%	71,30%	28,70%
GESTION DEL AGUA	42	0,44%	61,90%	38,10%
INMOBILIARIA	238	2,49%	78,15%	21,85%
MANUFACTURA	1404	14,68%	61,04%	38,96%
MINAS	145	1,52%	50,34%	49,66%
OTROS SERVICIOS	51	0,53%	78,43%	21,57%
SALUD	184	1,92%	78,80%	21,20%
TRANSPORTE	603	6,31%	78,28%	21,72%
Total	9.561		70,20%	29,80%

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado por: Los autores

Es posible identificar que el 70,20% de las firmas analizadas son Medianas. Nótese además que los sectores con más participación en la muestra son el Comercial, Manufacturero y, el Agrícola y Ganadero con participaciones de 34.91%, 14.68% y 12.43% respectivamente.

Por otro lado, en la Tabla 2 se muestra la composición de las empresas dirigidas por hombres y mujeres según el sector y el tamaño de la empresa. Se observa que, tanto en empresas medianas como en grandes, la cantidad de hombres es la que se impone en todos los sectores. Sin embargo, para las grandes, el porcentaje de empresas administradas por

³ No se incluye a la Banca debido a que los datos obtenidos corresponden a la base de datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. El sector financiero de la presente tabla corresponde a valores y seguros.

hombres tiende a incrementarse con respecto a las medianas. Es decir, resulta más difícil para una mujer llegar a administrar una empresa grande, sobre todo en sectores como la construcción, manufactura, minas y comunicación, donde el porcentaje de empresas grandes administradas por mujeres es menor al 10%.

Por el lado de las empresas medianas, el más equitativo en términos de género es en el sector de la enseñanza. En tanto que, en las empresas grandes, los sectores más equitativos en términos de género son la enseñanza y la salud. Una de las razones que podría explicar esta situación es que las mujeres en Ecuador tienden a especializarse en carreras humanísticas y por lo tanto tienen mayor probabilidad de ocupar cargos gerenciales relacionados con su rama de especialización.

Tabla 2: Distribución de empresas dirigidas por hombres y mujeres

<i>SECTOR</i>	Medianas		Grandes	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
ACTIVIDADES DE SERVICIOS	76,43%	23,57%	82,84%	17,16%
ACTIVIDADES PROFESIONALES	78,80%	21,20%	86,42%	13,58%
AGRICULTURA y GANADERÍA	82,92%	17,08%	87,32%	12,68%
ALOJAMIENTO Y COMIDA	69,46%	30,54%	90,48%	9,52%
ARTES	80,00%	20,00%	0,00%	100,00% ⁴
COMERCIO	75,50%	24,50%	81,10%	18,90%
INFORMACIONyCOMUNICACIÓN	77,53%	22,47%	94,23%	5,77%
CONSTRUCCION	82,95%	17,05%	92,12%	7,88%
ENERGIA	90,91%	9,09%	93,75%	6,25%
ENSEÑANZA	55,42%	44,58%	62,50%	37,50%
FINANZAS	77,92%	22,08%	83,87%	16,13%
GESTION DEL AGUA	65,38%	34,62%	87,50%	12,50%
INMOBILIARIA	76,88%	23,12%	80,77%	19,23%
MANUFACTURA	81,33%	18,67%	90,13%	9,87%
MINAS	87,67%	12,33%	93,06%	6,94%
OTROS SERVICIOS	82,50%	17,50%	90,91%	9,09%
SALUD	72,41%	27,59%	61,54%	38,46%
TRANSPORTE	83,05%	16,95%	87,02%	12,98%
Total	6.712		2.849	

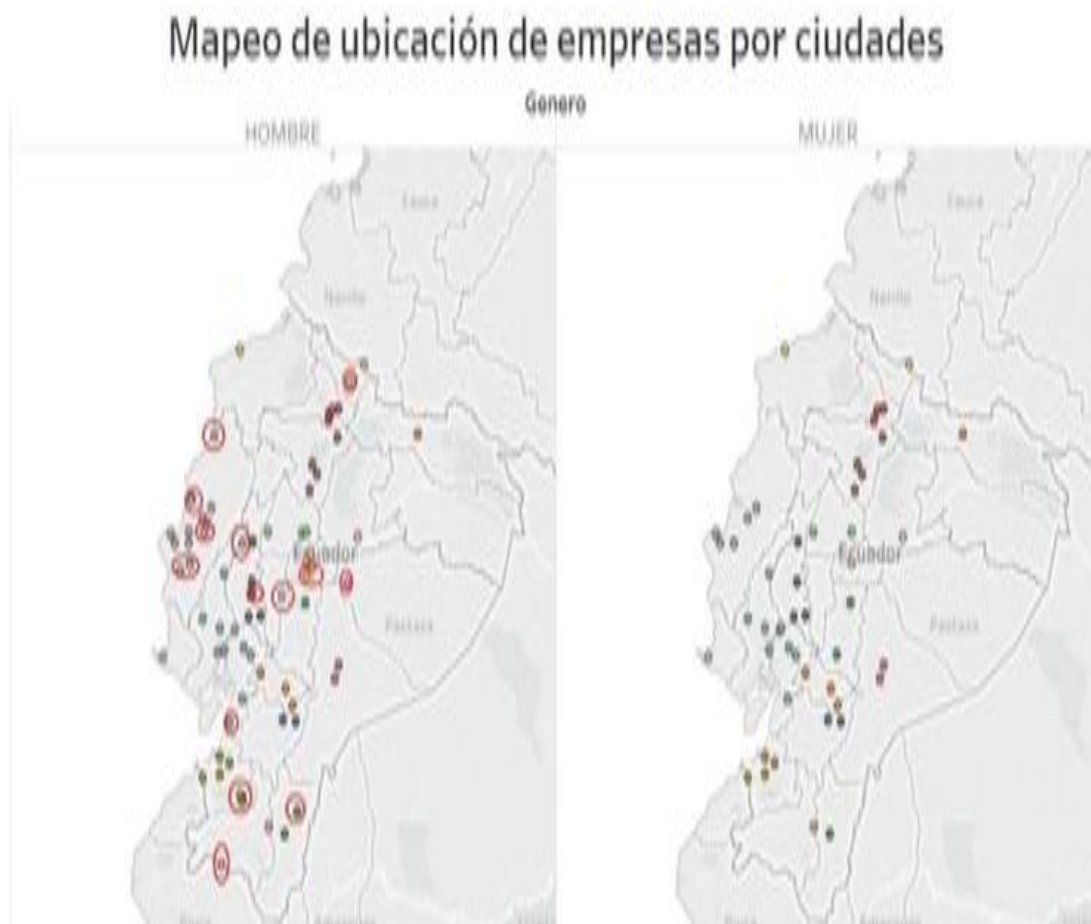
Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado por: Los autores

⁴ Este resulta un caso especial porque solo existe una empresa que pertenece a la categoría de Arte y es administrada por una mujer.

En la siguiente ilustración se presenta gráficamente la ubicación de las empresas por ciudades. Esta representación resulta interesante porque se observa que en las principales ciudades existen empresas que son administradas tanto por hombres como por mujeres, no obstante, se puede observar en el mapa que existen ciudades (encerradas en círculo rojo) en las cuales concurre al menos una empresa y está administrada por un hombre. Algunos ejemplos de estas ciudades son Bahía de Caráquez, Balao, Calceta, Guaranda, Jipijapa, Macará, Pedernales, Zaruma, entre otros poblados más pequeños. Cabe mencionar que estas ciudades cuentan con una cantidad muy reducida de empresas, sin embargo, el 100% de las empresas establecidas en estas ciudades son administradas por hombres. Es decir, a pesar de que existen pocas empresas (identificadas en la muestra), ninguna de ellas tiene a una mujer al mando.

Ilustración 3: Ubicación de empresas por ciudades



Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado por: Los autores

Por otro lado, la tabla que se presenta a continuación muestra la distribución del género del gerente según su nivel de educación. Es importante señalar que el 65.69% de los hombres CEO cuentan con una preparación de tercer nivel o superior, mientras solo el 55.83% de las mujeres CEO cuenta con una preparación de tercer nivel o superior. Esto se traduce en que hay más mujeres con título de bachiller o menos siendo CEO que los hombres.

Tabla 3: Distribución del CEO según el género y su nivel de instrucción

<i>Tipo de educación</i>	Género		<i>Total</i>
	Hombre	Mujer	
Superior	65,69%	55,83%	63,76%
Bachillerato	24,83%	34,04%	26,64%
Secundaria	3,93%	5,86%	4,31%
Primaria	0,33%	0,37%	0,33%
Inicial	0,60%	0,32%	0,54%
Básica	2,77%	2,61%	2,74%
Sin información	1,85%	0,96%	1,67%
Total	7.684	1.877	9.561

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado por: Los autores

Una característica que puede explicar este comportamiento de la muestra puede ser el estado civil del CEO. Es natural pensar que, dada la ideología de género que impera en la sociedad ecuatoriana, es más difícil para las mujeres con un compromiso familiar llegar a una posición de alta gerencia que para los hombres en condiciones similares. Esto es debido a que, en la mayoría de los casos, es la mujer la que tiende a dejar de trabajar o trabaja menos horas para dedicarle mayor tiempo al hogar.

Es posible apreciar en la Tabla denominada “Nivel de instrucción y Compromiso familiar”, que las mujeres CEO que tienen algún tipo de compromiso familiar (casadas o en unión libre) representan una menor proporción que los hombres CEO que tienen algún tipo de compromiso familiar (63.71% y 82.16% respectivamente). Además, nótese que la diferencia porcentual entre hombres casados y solteros que tienen título de tercer nivel o superior tiende a ser más prominente que la diferencia entre las mujeres casadas y solteras que tienen título de tercer nivel o superior.

Tabla 4: Nivel de instrucción y Compromiso familiar

<i>Tipo de educación</i>	Estado Civil Hombres		Estado Civil Mujer	
	Casado/ Unión Libre	Soltero/Divorciado/ Viudo	Casado/ Unión Libre	Soltero/Divorciado/ Viudo
Superior	68,40%	60,03%	56,88%	55,41%
Bachillerato	24,46%	29,12%	34,43%	34,22%
Secundaria	3,95%	4,23%	5,65%	6,37%
Primaria	0,26%	0,67%	0,34%	0,44%
Inicial	0,56%	0,82%	0,25%	0,44%
Básica	2,37%	4,90%	2,45%	2,96%
Sin información	0,00%	0,22%	0,00%	0,15%
Total	6.199	1346	1.185	675
	82,16%	17,84%	63,71%	36,29%

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado por: Los autores

De hecho, se observa que de los hombres que tienen título de tercer nivel o superior, el 84% tiene un compromiso familiar y el 16% está soltero, divorciado o viudo. En cambio, de las mujeres que tiene título de tercer nivel o superior, el 64% tiene algún tipo de compromiso familiar y el 36% está soltera, divorciada o viuda. Esto probablemente aporta evidencia a la hipótesis de que para las mujeres es más complicado obtener un título de tercer nivel, mantener un compromiso familiar y alcanzar un puesto de alta gerencia.

En la tabla que sigue a continuación, podemos observar que el 90% de los CEO son de nacionalidad Ecuatoriana y el 10% de nacionalidad extranjera⁵, en el caso de los CEO mujeres ecuatorianas la proporción se mantiene en un 20%, la participación de CEO mujeres extranjeras es del 13%.

⁵ Los CEO con doble nacionalidad fueron considerados como Ecuatorianos

Tabla 5: Género del CEO y Nacionalidad

GENERO	NACIONALIDAD CEO's				
	ECUATORIANA	%	EXTRANJERA	%	
HOMBRE	6.865	80%	819	87%	80%
MUJER	1.759	20%	118	13%	20%
Total	8.624	90%	937	10%	

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado por: Los autores

Como observaciones adicionales en la tabla 6, evidenciamos que en empresas medianas existe un porcentaje adicional de CEO femenino alcanzando el 22% de participación.

Tabla 6: Género del CEO - Tamaño y Nacionalidad

TAMAÑO – GENERO	NACIONALIDAD CEO's				Total
	ECUATORIANA	%	EXTRANJERA	%	
GRANDE	2.476		374		2.850
HOMBRE	2.087	84%	341	91%	2.428
MUJER	389	16%	33	9%	422
MEDIANA	6.148		563		6.711
HOMBRE	4.778	78%	478	85%	5.256
MUJER	1.370	22%	85	15%	1.455
Total general	8.624	90%	937	10%	9.561

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado por: Los autores

3. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Estudios realizados a nivel mundial han encontrado una correlación positiva entre la cantidad de mujeres que ocupan cargos directivos y en juntas directivas, y los beneficios económicos de las empresas (rentabilidad del capital, rentabilidad de los activos, reputación, utilidades, etc). Es decir, cada vez más mujeres están tomando las riendas de grandes, medianas y pequeñas empresas, y las están guiando por una senda de crecimiento y auge financiero. Hay cada vez más evidencia empírica que las firmas que promulgan la diversidad de género aprovechan la diversidad de pensamiento para una mejor gestión y correcta toma de decisiones, pero, también hay estudios que rechazan esta hipótesis.

Investigaciones anteriores (Davis, 2010), afirman que el género tiene efectos indirectos significativos (a través de la orientación del mercado) tanto en el desempeño del mercado (crecimiento) como en el desempeño financiero (rentabilidad). Es decir, las pymes de servicios dirigidas por mujeres tienen un desempeño significativamente mejor debido a su mayor orientación hacia el mercado en comparación con las lideradas por hombres. Los hallazgos sugieren además que las empresas lideradas por mujeres fueron ligeramente mejores que sus contrapartes lideradas por hombres en la transmisión del desempeño del mercado al desempeño financiero, aunque las diferencias no fueron estadísticamente significativas. Estudios similares indican que las mujeres no tienen un desempeño inferior en términos de rentabilidad (Du Rietz & Henrekson, 2000), otras investigaciones que no son tan determinantes en sus hallazgos muestran que el género del CEO se relaciona con una serie de factores que incluyen la propiedad interna y el rendimiento de los activos. (Jalbert & Furumo, 2013)

Alrededor de la literatura existen varias metodologías, las cuales varían desde la manera de medir el rendimiento empresarial hasta la técnica propuesta para calcular una posible brecha. Relacionar las mediciones del rendimiento, a decir de las ventas o utilidad total, a cuentas de entrada, tales como activos o capital (Watson & Robinson, 2003), fue una propuesta en la que Watson exploró los siguientes resultados: aunque las ganancias son significativamente más altas para las pymes controladas por hombres, también lo es la variación en las ganancias (riesgo). Después de ajustar el riesgo, no se encontró una diferencia significativa entre los rendimientos de las pymes controladas por hombres y mujeres.

Lo que indica un estudio español que vincula la diversidad de género y el desempeño corporativo es que, los resultados son similares a los anteriores. Se encontró

que las empresas que cotizan en la Bolsa de Madrid y presentan mayor diversidad de género no superan a otras con menor diversidad, en término financieros y contables. En definitiva, concluyen que la diversidad de género no parece influir en el rendimiento de la empresa. A pesar de que es social y éticamente correcto procurar una presencia acorde de representación femenina en los directorios de las empresas y la alta gerencia, se alega que esto no necesariamente afecta a tener mejores rentabilidades. Sin embargo, los resultados obtenidos muestran que cuando las condiciones de trabajo y los antecedentes académicos son similares, las mujeres logran un mejor desempeño en sectores tradicionalmente dominados por hombres. Además, para aprovechar al máximo la diversidad de género, se recomienda que las juntas directivas estén equilibradas o tengan una presencia femenina ligeramente mayor. (Rodríguez, García, & Gallego, 2010).

Otro enfoque examina la relación entre el capital humano y financiero y el desempeño de las empresas para las pequeñas empresas propiedad de hombres y mujeres en los sectores de servicios y minoristas. Los resultados indican que las variables de capital humano, incluida la educación y la experiencia, tuvieron un impacto positivo en la rentabilidad de las empresas propiedad de mujeres, mientras que las medidas del capital financiero tuvieron un mayor impacto en la rentabilidad de las empresas propiedad de hombres. La capacidad de obtener capital financiero también tuvo un impacto positivo en la tasa de crecimiento de las empresas propiedad de hombres, pero no pareció afectar la tasa de crecimiento de las empresas propiedad de mujeres. Estos hallazgos sugieren que las aspiraciones de crecimiento para las empresas propiedad de mujeres pueden ser impulsadas por factores distintos al capital humano o la capacidad de obtener capital externo. (Coleman, 2007)

Por otro lado, García, García y Madrid (2011), citan a Erhardt, Werbel & Shrader (2003) que encontraron que las empresas dirigidas por mujeres presentan en promedio mejor rentabilidad con respecto a la rentabilidad del sector; en el mismo sentido citan a Lam, McGuinness & Vieito (2003) porque ellos demostraron que cuando las empresas son lideradas por mujeres hay un crecimiento general en las ventas, no obstante, las empresas lideradas por hombres generan mayor rentabilidad de los activos (ROA). Sin embargo, Lam et al, revelan que estos resultados en ocasiones son inconsistentes.

Estudios previos como los de Narver, Jacobson & Slater (1993) encontraron que al utilizar técnicas econométricas diseñadas para controlar factores específicos de unidades de negocio no observados, la orientación del mercado y la retención de clientes están

significativamente relacionadas con el crecimiento de las ventas pero no con el ROE. No obstante, Welbourne (1999) sugirió que las mujeres, al parecer, tienen un efecto positivo en el desempeño a corto plazo de las empresas (Q de Tobin, que es el precio de mercado al valor de libros por acción), el crecimiento de los precios de las acciones a tres años y el crecimiento de las ganancias por acción, mayor ROE.

Así como existen estudios que revelan la mayor participación de la mujer en la alta gerencia y destaca sus resultados, existen otros que revelan que las empresas lideradas por hombres en promedio presentan un mejor rendimiento.

Zuluaga (2015) resalta que en los grupos compuestos solo de hombres se presenta mayor camaradería (por ejemplo en las empresas constructoras), por lo que algunos directorios prefieren que sus CEOs o líderes también sean hombres para que puedan lidiar con aquello. Sin embargo, Ruiz (2018) encontró que, en ciertas empresas de Bogotá, las mujeres en cargos de gerentes no se sienten discriminadas en su equipo de trabajo por ser mujeres, al contrario, se encuentran a gusto con su labor. De hecho, encuentra evidencia cualitativa que las mujeres se sienten mejor trabajando con hombres.

Dentro de la literatura desarrollada en torno al análisis de género en Ecuador, Arraiz (2017), analizó 2408 micro y pequeñas empresas donde concluyó que tanto hombres como mujeres tienen rendimientos similares como Gerentes, siempre y cuando cuenten con los mismos recursos, incluyendo el tiempo. Los aspectos no financieros son el eje central del estudio y se refiere al tiempo dedicado a actividades no remuneradas, como: tiempo dedicado a labores domésticas, cuidado de los niños o ancianos, entre otros; encontrando que las restricciones derivadas de estas actividades, por sí solas, explican un 33% de las diferencias en utilidades de emprendimientos liderados por hombres frente a aquellas lideradas por mujeres.

Cabe mencionar que la literatura de brechas de género no ha sido muy explotada para el caso ecuatoriano, por tanto, uno de los objetivos de este estudio es contribuir a la construcción de esa literatura en Ecuador y ampliar el debate en torno a temas de género.

4. METODOLOGÍA Y RESULTADOS

En esta sección se presenta la metodología para capturar una posible relación entre el género del CEO y el rendimiento financiero de la firma. Además, se reportan los resultados numéricos del modelo propuesto.

Dentro de la literatura para evaluar cuál es la relación existente entre el género del CEO y la rentabilidad de la empresa se han propuesto varias métricas de rendimiento. Algunos autores como Carter, D.Souza, Simkins y Simpson (2010) utilizan como medida de rendimiento de la firma la Q de Tobin⁶. Otros investigadores más cualitativos recurren a los 4 modelos⁷ de rendimiento de Quinn y Rohrbaugh (1983). No obstante, una vasta lista de autores dentro de la literatura recurre a medidas de rendimiento financiero como el Retorno sobre Activos (ROA)⁸ y Retorno sobre el Capital (ROE)⁹.

Dada la disponibilidad de información financiera acerca de las firmas en la base de la Superintendencia de Compañías, en esta investigación se va a recurrir a utilizar como medidas de rentabilidad al Retorno sobre Activos y Retorno sobre el Capital. En la Tabla siguiente se presenta con mayor nivel de detalle las métricas a utilizar como variable dependiente en este análisis.

⁶ James Tobin fue la primera persona en explicar la relación entre el mercado de valores y la inversión que supone que cuando los mercados de valores son altos, las empresas están dispuestas a vender capital para financiar inversiones en contraste a cuando el mercado de valores es bajo. A esa teoría se denomina "Q de Tobin".

⁷ Los modelos utilizados por Quinn y Rohrbaugh se basan en lo siguiente: El enfoque derivado empíricamente no surge de la observación de organizaciones reales, sino del ordenamiento, a través de técnicas multivariadas, de criterios que los teóricos e investigadores de organizaciones utilizan para evaluar el desempeño de las organizaciones. En un estudio de dos etapas, los teóricos de la organización y los investigadores se vieron obligados a hacer juicios sobre la similitud de los criterios de eficacia comúnmente utilizados. El modelo derivado del segundo grupo replicó estrechamente el primero, y en convergencia sugirió que tres dimensiones de valor (control-flexibilidad, interno-externo y medios-fines) subyacen a las conceptualizaciones de la efectividad organizacional. Cuando estas dimensiones de valor se yuxtaponen, surge un modelo espacial. El modelo sirve una serie de funciones importantes. Organiza la literatura sobre la efectividad de la organización, indica qué conceptos son los más centrales para la construcción de la efectividad de la organización, aclara los valores en los que están incorporados los conceptos, demuestra que la literatura sobre la efectividad y la literatura general sobre el análisis de la organización son análogas entre sí, y proporciona un marco general para guiar los esfuerzos posteriores en la evaluación organizacional.

⁸ Relación entre el beneficio logrado en un determinado período y los activos totales de una empresa.

⁹ Capacidad que tiene la empresa para remunerar a sus accionistas.

Tabla 7: Descripción de variables dependientes

VARIABLES		
Dependientes	Descripción	Fórmula
ROE	Return on Equity. Es la cantidad del ingreso neto devuelto como un porcentaje del patrimonio de los accionistas. Mide la rentabilidad de una empresa al revelar cuánto beneficio genera con el dinero que los accionistas han invertido	$ROE = ROA \times \frac{Activo\ Total}{Patrimonio}$
ROA	Return on Assets. Es un indicador de cuán rentable es una empresa en relación con sus activos totales. Brinda una idea de cuán eficiente es la administración de una empresa en el uso de sus activos para generar ganancias	$ROA = \frac{Beneficio\ Neto}{Ventas} \times \frac{Ventas}{Activo\ Total}$

Nota: Se cuenta con información de estos indicadores desde el 2013 hasta el 2016. Para la elaboración de la presente tesis se utilizaron variantes de estos indicadores como la media, la mediana, desviación estándar, valor máximo y valor mínimo.

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado por: Los autores

Respecto a las variables independientes que se van a utilizar en la propuesta de un modelo que ayude a evaluar la relación entre el género y el rendimiento de la firma, por lo general, se incluyen características demográficas de los CEO y de la empresa. A continuación se presenta con mayor detalle una descripción de las variables a incluir como control en el modelo.

Tabla 8: Descripción de variables independientes

VARIABLES INDEPENDIENTES	DESCRIPCIÓN
Sexo	Variable categórica. Toma el valor de 1 si es mujer, 0 en caso contrario.
<i>Características del CEO</i>	
Edad	Variable categórica. Toma el valor de 1 si la edad en años del CEO es menor a 45 y 0 en caso contrario. Discretizando esta variable continua se corrigen posibles problemas de valores atípicos y además permite una mejor interpretación.
Estado Civil	Variable categórica. Toma el valor de 1 si el estado civil del CEO es Casado o en Unión Libre y 0 en caso contrario.
Educación	Variable categórica. Toma el valor de 1 si el CEO posee título de tercer nivel o superior y 0 en caso contrario.
Nacionalidad	Variable categórica. Toma el valor de 1 si el CEO es ecuatoriano y 0 en caso contrario
<i>Características de la Firma</i>	
Tamaño	Variable categórica. Toma el valor de 1 si el tamaño de la firma es Grande y 0 si es mediana. No se consideran otro tipo de empresas para el análisis.
Región	Variable categórica. Toma el valor de 1 si la empresa esta domiciliada en la Costa y 0 en caso contrario.
Sector	Variable categórica. Todas las ramas del CIU ¹⁰ fueron reagrupadas en: Sector Agrícola, Sector Comercio, Sector Manufactura y Otros Sectores.
Número de empleados	Promedio de empleados de la empresa entre 2013 y 2016.

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado por: Los autores

¹⁰ Clasificación Industrial Internacional Uniforme de Actividades Económicas, preparada por Naciones Unidas. Permite clasificar las actividades económicas de las empresas y establecimientos. La investigación utiliza la Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIU Revisión 6.0, provista por el INEC.

Finalmente, para la estrategia de identificación que busca analizar la relación entre el género del CEO y el rendimiento de la empresa se propone el siguiente modelo lineal:

$$Rend_i = \alpha + \Pi\beta + \Gamma\gamma + \varepsilon$$

Donde:

$Rend_i$: Medida de rentabilidad financiera.

Π : Vector con características del CEO de la empresa

Γ : Vector con características propias de la empresa

ε : Vector de error.

¿La Brecha entre hombres y mujeres debería estar justificada?

Se utilizó como primera medida de rentabilidad al Retorno sobre el Capital (ROE). Esta medida de rentabilidad indica qué tan eficiente es la empresa en manejar los recursos de los accionistas. A mayor ROE, el dinero de los accionistas es mejor aprovechado. Por tanto, los inversionistas buscan invertir en un negocio donde su dinero genere una mayor rentabilidad.

La tabla siguiente expone los resultados del modelo propuesto. Se evidencia que la variable de interés (sexo) muestra un efecto positivo y estadísticamente significativo al 99% de nivel de confianza sobre el Rendimiento del Capital. Esto indica que las mujeres CEO obtienen en promedio entre 3% y 4% más Rendimiento sobre Capital que los hombres CEO. Estos resultados son robustos ante distintas especificaciones dado que no varían en mayor cuantía si se agrega más variables de control. En la columna (1) se controló por tamaño de la empresa y el sector, obteniendo un coeficiente positivo y significativo. En las columnas (2), (3) y (4) se controla además las características propias del CEO como edad, estado civil y tipo de educación que recibió.

Dichos resultados dan cuenta que una supuesta brecha que favorezca a los hombres sobre las mujeres no debería ser justificada, al menos para la muestra analizada que comprende las grandes y medianas empresas en Ecuador. De hecho, no solo que la brecha de hombres sobre mujeres no debería ser plausible, sino que las empresas lideradas por una mujer se correlacionan positivamente con un mejor rendimiento sobre capital. Es decir, las mujeres lograron, en promedio, administrar de mejor manera los recursos proporcionados por sus accionistas a pesar de que sigue habiendo un número muy reducido de empresas que son lideradas por mujeres dentro del mercado ecuatoriano.

Bajo estos resultados, se aportaría evidencia al creciente empoderamiento de las mujeres en la empresa. Llevar a cabo el empoderamiento de la mujer requiere un cambio de cultura y organización de las empresas. El objetivo sería buscar un entorno de equidad dentro de la organización donde la persona mejor capacitada y con mayor talento ocupe los puestos de alta dirección. Entonces, ¿por qué el número de empresas ecuatorianas lideradas por mujeres está por debajo de aquellas que son lideradas por hombres?

(Ver página siguiente)

Tabla 9: Resultados OLS¹¹ del ROE como variable dependiente

Variables	Media ROE				Mediana ROE			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Sexo	0.0489*** (0.00996)	0.0419*** (0.00996)	0.0380*** (0.0104)	0.0379*** (0.0104)	0.0450*** (0.00775)	0.0392*** (0.00773)	0.0345*** (0.00787)	0.0344*** (0.00787)
Edad 1(<45)		√	√	√		√	√	√
Estado Civil			√	√			√	√
Educación			√	√			√	√
Tamaño	√	√	√	√	√	√	√	√
Región		√	√	√		√	√	√
Agricultura	√	√	√	√	√	√	√	√
Comercio	√	√	√	√	√	√	√	√
Manufactura	√	√	√	√	√	√	√	√
# Empleados				√				√
Constante	0.208*** (0.00739)	0.173*** (0.00887)	0.195*** (0.0144)	0.195*** (0.0144)	0.229*** (0.00575)	0.202*** (0.00685)	0.227*** (0.0105)	0.227*** (0.0105)
Observaciones	8,329	8,329	8,328	8,328	8,329	8,329	8,328	8,328
R-squared	0.008	0.017	0.018	0.018	0.014	0.024	0.026	0.026

Se probó con otras variantes de la métrica del ROE como valor mínimo, máximo y desviación estándar sin obtener resultados consistentes.

Solo se considera CEO con nacionalidad ecuatoriana para el análisis.

Errores estándar robustos en paréntesis.

**** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$*

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado por: Los autores

¹¹ OLS, sigla de Ordinary Least Squares (Mínimos cuadrados ordinarios)

Por otro lado, a continuación, se presentan los resultados ahora con el Retorno sobre Activos (ROA) como variable dependiente. Por una parte, se puede constatar en las columnas de la (1) a la (4) que, aunque existe un efecto positivo del género sobre el ROA, este no resulta ser estadísticamente significativo, probablemente por la estrategia empírica utilizada en este análisis. No obstante, en las columnas desde la (5) hasta las (8) aparecen resultados interesantes. Si se utiliza la desviación estándar del indicador durante los 4 años de análisis en lugar de su media, sí es posible encontrar un efecto positivo de la variable sexo. Es decir, hay una diferencia estadísticamente significativa en la desviación estándar del indicador entre CEO mujeres y CEO hombres.

La desviación estándar del ROA puede ser vista como una medida de riesgo. El ROA indica qué tan rentable es la compañía en relación con sus propios activos. Por tanto, una mayor desviación estándar implica mayor volatilidad del ROA, la cual puede venir explicada por una mayor volatilidad del beneficio neto, de los activos o de ambos. Esto se interpretaría como que las empresas lideradas por mujeres tienden a ser más riesgosas, en términos del ROA, que las empresas lideradas por hombres, no obstante, concluir en términos generales que las empresas lideradas por mujeres son más riesgosas que las empresas lideradas por hombres, bajo el enfoque de esta investigación, sería muy apresurado.

(Ver página siguiente)

Tabla 10: Resultados OLS¹² del ROA como variable dependiente

Variables	Media ROA				Desv. Est. ROA			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Sexo	0.0810 (0.0656)	0.0854 (0.0668)	0.118 (0.0862)	0.117 (0.0862)	8.992** (4.055)	8.431** (4.066)	8.511** (4.133)	8.544** (4.133)
Edad 1(<45)		√	√	√		√	√	√
Estado Civil			√	√			√	√
Educación			√	√			√	√
Tamaño	√	√	√	√	√	√	√	√
Región		√	√	√		√	√	√
Agricultura	√	√	√	√	√	√	√	√
Comercio	√	√	√	√	√	√	√	√
Manufactura	√	√	√	√	√	√	√	√
# Empleados				√				√
Constante	-0.0880 (0.135)	-0.0346 (0.120)	-0.242 (0.200)	-0.242 (0.200)	120.9*** (3.171)	114.2*** (3.700)	113.9*** (5.553)	113.7*** (5.553)
Observaciones	8,329	8,329	8,328	8,328	7,708	7,708	7,707	7,707
R-squared	0.000	0.001	0.001	0.001	0.003	0.006	0.006	0.006

Solo se consideran CEO con nacionalidad ecuatoriana para el análisis.

Errores estándar robustos en paréntesis.

*** $p < 0.01$, ** $p < 0.05$, * $p < 0.1$

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

Elaborado por: Los autores

¹² OLS, sigla de Ordinary Least Squares (Mínimos cuadrados ordinarios)

5. ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA PARTICIPACION DE LAS MUJERES EN LA GERENCIA GENERAL

5.1 Entorno social y jurídico

Dentro del contexto laboral ecuatoriano aún falta mucho por recorrer en cuanto a la sensibilización sobre el tema de igualdad de género, es difícil creer que aún prevalezcan formas de pensar machistas y retrógradas que impiden la superación y el empoderamiento de las mujeres, peor aún pensar en preferirlas antes que a los hombres para que logren ocupar la gerencia general de las empresas. Sin embargo esta lucha pragmática ha ganado espacio en el ámbito privado y en el público. Desde el año 2008 el Ecuador ha invertido en la implementación de mecanismos relacionados a políticas transversales de género en sus instituciones, de la misma forma se ha vinculado con organismos internacionales y ha firmado convenios para motivar a que todos los sectores se inclinen hacia la equidad de género.

Es importante indicar que no solo existe normativa internacional y local que respalda la inclusión femenina en cargos importantes dentro de las compañías, sino también buenas prácticas internacionales que en algunos casos el país ha acogido favorablemente, los programas instaurados se presentan en la siguiente sección

A continuación se describe la normativa internacional y local que soporta las acciones realizadas por el país en cuanto a equidad de género.

Ilustración 4: Instrumentos Internacionales sobre equidad de género

- Declaración Universal de Derechos Humanos (artículos 1, 2, 7, 12, 16, 21, 23 y 25).
- Convención para la eliminación de la discriminación contra la mujer (artículos 2, literales a, b, c, d y e; 7, literal b; 8; 11, numeral 1, literales a, b, c, d, e y f).
- Observaciones finales sobre los informes periódicos octavo y noveno combinados del Ecuador de 11 de marzo de 2015 (párrafos 9, 31 d, f, g y 41).
- Pacto de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (artículo 3).

• INSTRUMENTOS INTERNACIONALES

- Convención Internacional de los Derechos de las Personas con Discapacidad (artículos 3 y 5 numeral 1; y artículo 6).
- Convención interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer (Convención Belem do Pará).
- Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995).
- Consenso de Quito - Décima Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe (2007).

Dentro de la normativa local, destaca el numeral 14 del artículo 9 del título I de la Ley Orgánica Integral para prevenir y erradicar la violencia contra las Mujeres, que textualmente indica:

“Artículo 9.- Derechos de las mujeres. Las mujeres: niñas, adolescentes, jóvenes, adultas y adultas mayores, en toda en su diversidad, tienen derecho al reconocimiento, goce, ejercicio y protección de todos los derechos humanos y libertades contemplados en la Constitución de la República, los instrumentos internacionales ratificados por el Estado y en la normativa vigente, que comprende, entre otros, los siguientes: (...)

14. A que se les reconozcan sus derechos laborales, garantice la igualdad salarial entre hombres y mujeres, sin ninguna discriminación y a evitar que por causas de violencia, tengan que abandonar su espacio laboral.” (Asamblea Nacional, 2018)

Con estos antecedentes se reitera que la base legal existe, la estructura de aplicación está conformada, sólo de debe tomar la decisión de aplicarla.

5.2 Buenas prácticas sobre acceso equitativo a cargos de alta dirección a nivel internacional

De acuerdo a los índices de Desigualdad de Género¹³ y de Desarrollo de Género (indicadores creados por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en los años 2010 y 2014 respectivamente), dentro de las conclusiones principales publicadas en el Informe de Desarrollo Humano del año 2018, se estableció lo siguiente: “Las mujeres presentan un valor del IDH inferior a los hombres en todas las regiones y se enfrentan, durante toda la vida, a barreras particulares que obstaculizan su empoderamiento.” (ONU - Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, 2018, pág. 1)

Dentro de estas barreras sobresale indiscutiblemente el bajo nivel de ingresos producto de innumerables impedimentos para obtener trabajos de alta remuneración, situación que es inaceptable debido a que la fuerza y aporte laboral de las mujeres en el mundo es desde el 2015 mayor al 52%, sin embargo las mujeres solo podían tener una participación menor de 20% en cargos directivos. (ONU, 2015, pág. 45)

¹³ El indicador sobre Desigualdad de Género, se enfoca en la calidad de vida y busca evidenciar las brechas que impiden el empoderamiento de la mitad de la población mundial: las mujeres.

Entre los factores limitantes se distinguen la situación familiar, la reinserción laboral de las mujeres después de la maternidad, las tareas domésticas, baja remuneración, sobrecualificación y menor desarrollo profesional.

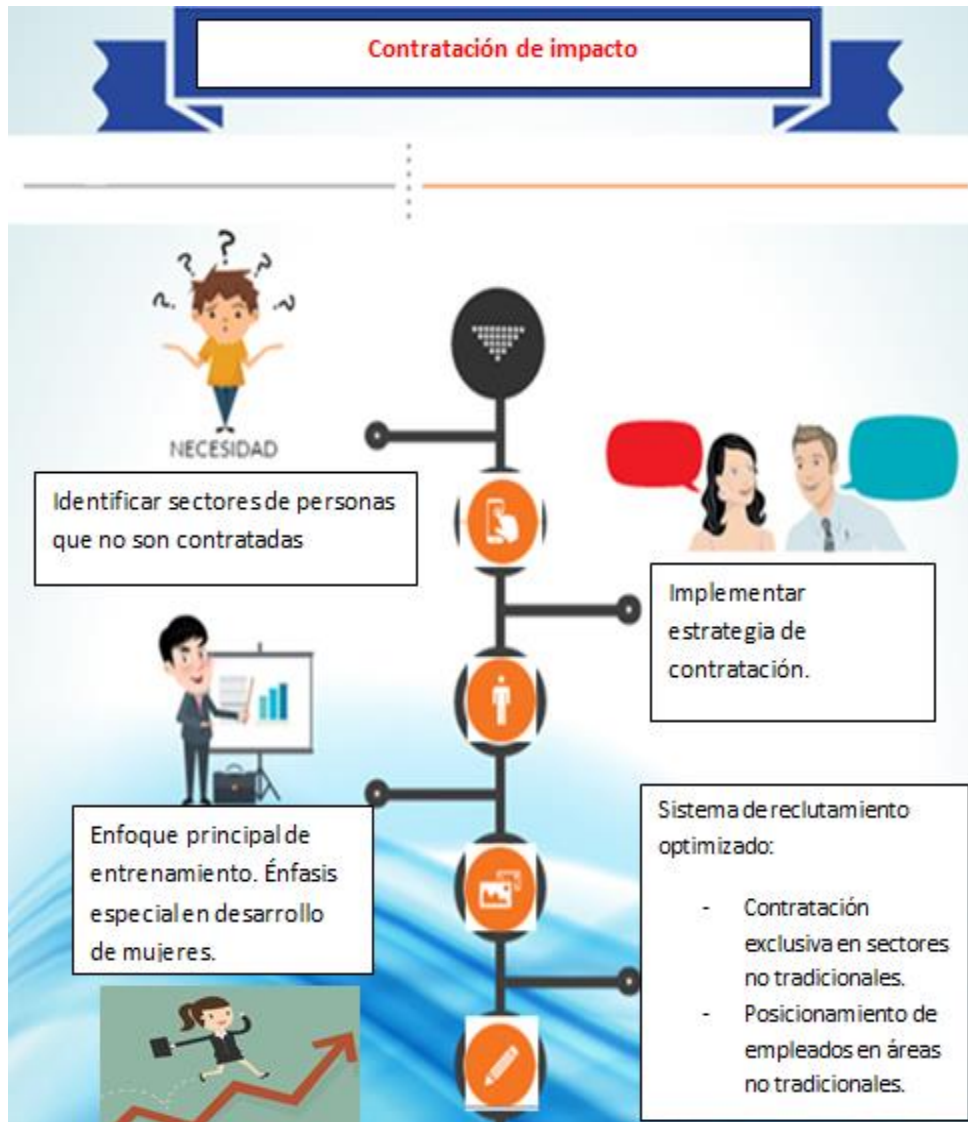
Frente a esta realidad, la tendencia a nivel mundial ha sido, crear mecanismos de empoderamiento laboral donde se pueda crear plataformas para que cada vez más mujeres accedan a cargos de alta jerarquía. Las empresas pueden evolucionar sus prácticas de talento para mejorar significativamente los resultados comerciales al tiempo que crean oportunidades económicas para las trabajadoras desfavorecidas.

Dentro de los programas internacionales de mayor reconocimiento destacan los siguientes:

Contratación de impacto o Impact hiring

Empieza en el 2017 promovida por la fundación Rockefeller, al respecto la fundación indica lo siguiente “La contratación de impacto proporciona a los empleadores nuevos enfoques para las prácticas de talento, específicamente relacionadas con el reclutamiento, la evaluación y el apoyo, que abordan sus desafíos de talento de nivel de entrada, al mismo tiempo que mejoran los resultados de empleo para aquellos que enfrentan barreras de oportunidades”, fundamentalmente consiste en la inserción laboral de grupos vulnerables (entre ellos mujeres víctimas de violencia de género) y toda la implementación estratégica para que después de su reinserción puedan acceder a programas de capacitación profesional con el fin de llegar a cargos de liderazgo en varios ámbitos. La Fundación CODESPA de España, una de las principales promotoras del programa, lo define como “una práctica de gestión de personas que combina objetivos de atracción y gestión de talento, con objetivos de impacto social.” (Rockefeller Foundation, 2018). Fue aplicado por Manpower Group de España para ofrecerlo dentro de su portafolio a sus clientes.

Ilustración 5: Esquema de Impact Hiring

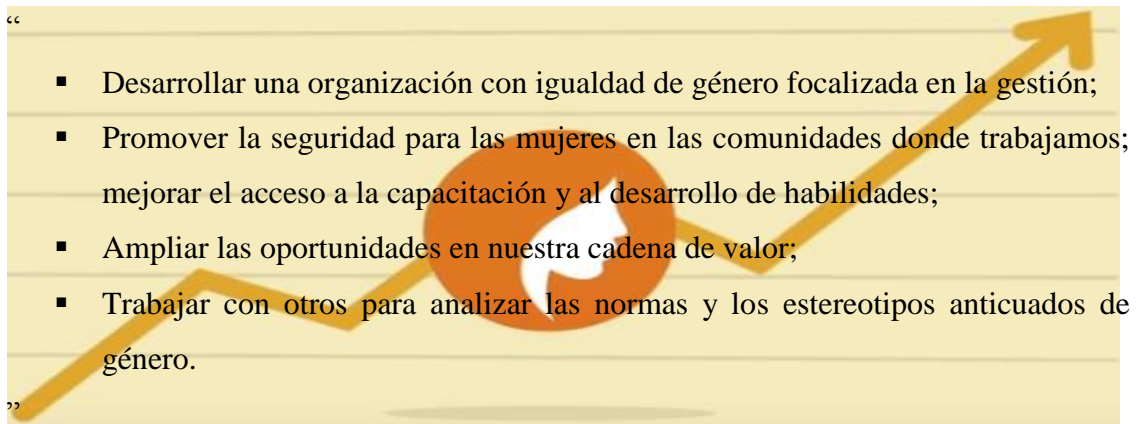


Fuente: <https://www.rockefellerfoundation.org/our-work/initiatives/impact-hiring/>

Elaborado por: Los autores

El valor de empoderar a las mujeres

Cumpliendo con el eje principal del objetivo 5 que trata sobre la Igualdad de género, de la Agenda 2030 del Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y sus Objetivos, y luego de identificar que el 70% de sus consumidores son mujeres y el 50% de su talento humano también son mujeres, Unilever España decidió implementar las siguientes estrategias (UNILEVER, 2017):



El programa implementado por Unilever España tiene los siguientes puntos:

- I. Trabajo ágil. La política de trabajo ágil permite a las trabajadoras realizar sus actividades en cualquier momento, en cualquier lugar, siempre que las necesidades comerciales se cumplen plenamente.
- II. Pizarras equilibradas. Los gerentes de contratación deben atraer igual número de aspirantes masculinos y femeninos para al menos el 80% de las ofertas de trabajo.
- III. Mentoring y networking. Las relaciones de mentoría proporcionan una respuesta continua y asesoramiento en el progreso profesional y personal. Pueden desempeñar un papel clave en ayudar a las personas a alcanzar su máximo potencial. Unilever también fomenta fuertes redes locales y globales que proporcionan oportunidades valiosas para el crecimiento personal y profesional.
- IV. Desarrollo de liderazgo. Unilever ofrece a las mujeres de alto rendimiento la oportunidad de participar en programas de liderazgo que ayuden a construir las habilidades necesarias para acceder de status junior a senior.

- V. Apoyo a la maternidad y la paternidad. Unilever proporciona apoyo integral a los expectantes y nuevos padres a medida que se mueven en su doble responsabilidad. Se ha creado un Portal de Apoyo a la Maternidad y Paternidad (MAPS, por sus siglas en Inglés), donde se proporciona orientación para ayudar a las nuevas madres y padres para la transición de volver al trabajo. También proporciona orientación para ayudar los gerentes de línea a manejar la transición para sus equipos. Una línea especial de este programa es el apoyo a las madres que amamantan, además de tener acceso a la guardería.
- VI. Igualdad salarial. Piedra angular de la política de remuneración. El sueldo es para el cargo independientemente si lo realiza un hombre o una mujer.

Como resultados obtenidos en el año 2017 la proporción de gerentes de género femenino en Unilever España llegó al 47%, el 22% de los 93 ejecutivos principales son mujeres y 5 de los 13 miembros del Comité de Dirección son mujeres, es decir el 38%.

Diversidad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal

La empresa chilena CODELCO, principal productora de cobre de mina del mundo, desde el año 2016 decidió implementar normas y políticas por medio de las cuales se incorpore más talento femenino al área de la minería. Sin duda alguna esta área tiene el estigma de ser una actividad realizada exclusivamente por hombres, creando grandes brechas de género en este sector.

“En Chile, CODELCO es la única empresa minera certificada en la norma chilena NCh3262 de Igualdad de Género y Conciliación de la Vida Laboral, Familiar y Personal¹⁴.” (GIZ - Cooperación alemana del Desarrollo Sustentable, 2016, pág. 36)

Siendo la minería un sector *masculinizado*, en el año 2016 solo había presencia femenina de 9,7% ubicada en áreas de apoyo. Su programa de gestión de personas

¹⁴ NCh 3262:2012 Sistemas de gestión-Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y persona. Norma chilena que establece las bases de igualdad de género donde se determina y se crea un compromiso de la organización para integrar a la mujer en cargos de responsabilidad jerárquica y toma de decisiones, promovida por el Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género del Gobierno de Chile (SERNAM).

comenzó a poner énfasis en temas de “seguridad y salud, infraestructura adecuada para el pleno ejercicio de una fuerza laboral mixta, como son baños, camarines, salas especiales de extracción y almacenamiento de leche materna y elementos de protección personal acorde a necesidades de hombres y mujeres, entre los que se encuentra ropa de seguridad específica para mujeres (trajes ignífugos y antiácido) y vestimenta de seguridad especialmente elaborada para mujeres embarazadas. En lo que respecta a conciliación con corresponsabilidad, se han implementado normas de protección a la maternidad y permiso paternal.” (GIZ - Cooperación alemana del Desarrollo Sustentable, 2016, pág. 37)

La política establecida para todas las áreas es la siguiente:

Ilustración 6: Declaración de Políticas de Equidad de Género de CODELCO

- 1 CUMPLIR LAS LEYES Y NORMATIVAS DE DIVERSIDAD DE GÉNERO Y CONCILIACIÓN** así como los lineamientos, principios y directrices internas en esta materia, velando por el respeto de los derechos de las personas que trabajan en Codelco.

- 2 LOGRAR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y LA EQUIDAD** generando las condiciones que permitan disminuir las brechas de género entre hombres y mujeres en todos los procesos y niveles de la organización.

- 3 PROMOVER LA DIVERSIDAD DE GÉNERO** en todos los procesos de gestión de personas para potenciar equipos diversos de alto desempeño, a través de la atracción, reclutamiento, selección, evaluación, desarrollo, movilidad, retención y compensaciones.

- 4 IMPULSAR UNA CULTURA INCLUSIVA Y DE COLABORACIÓN** reconociendo el valor que la diversidad aporta en los equipos de trabajo y su impacto en los resultados de la Corporación, con ambientes laborales basados en el buen trato, respeto e integración.

- 5 FACILITAR LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL, FAMILIAR Y PERSONAL** implementando medidas que permitan fomentar la corresponsabilidad y compatibilizar las responsabilidades laborales con las familiares y personales, de hombres y mujeres de Codelco.

- 6 VELAR POR LOS DERECHOS DE LA MATERNIDAD Y PATERNIDAD** en materia de incorporación y desarrollo para madres y padres, erradicando cualquier prejuicio y estereotipo de género.

- 7 PREVENIR EL ACOSO LABORAL Y SEXUAL, VIOLENCIA DE GÉNERO E INTRAFAMILIAR** aplicando acciones de prevención, detección y derivación frente a cualquier conducta que atente contra la dignidad, el desarrollo laboral, calidad de vida y seguridad de las personas que trabajan en Codelco.

- 8 INSTITUCIONALIZAR LA GESTIÓN DE GÉNERO** sensibilizando a la organización, a través de mecanismos y herramientas que propendan a lograr el compromiso e involucramiento de cada una de las personas de Codelco, evidenciando una gestión permanente con enfoque de género.

- 9 MEJORAMIENTO CONTINUO** del sistema de gestión que soporta la estrategia de Diversidad de Género en la Corporación, midiendo permanentemente su eficiencia, eficacia y el perfeccionamiento de los ambientes laborales.

Fuente: <https://www.codelco.com/>

Las acciones emprendidas por la empresa chilena incluyeron:

Ilustración 7: Aplicación de Buenas Prácticas en CODELCO



Sala Cuna o Asignación especial

- Dentro del trabajo
- Servicio de cuidado en casa para menores de 2 años



Jardin Infantil

- Hasta niños de 5 años
- Bajos costos con relación al mercado



Línea de denuncia corporativa

- Acoso sexual
- Acoso laboral
- Discriminación

Fuente: https://www.codelco.com/gestion-de-personas/prontus_codelco/2016-02-23/153629.html#vtxt_cuerpo_T7

Elaborado por: Los autores

De manera específica implementaron un programa que promueva la participación de las mujeres como parte de una transformación cultural de la compañía Codelco con miras al 2025. “Está demostrado que un mayor porcentaje de mujeres en este tipo de empleos contribuye al mejoramiento del clima laboral, diversidad y respeto mutuo entre el personal, lo que ha significado un aumento en la productividad.” (CODELCO, 2017)

Ilustración 8: Estrategia de inclusión de género aplicada por CODELCO



Fuente: https://www.codelco.com/gestion-de-personas/prontus_codelco/2016-02-23/153629.html#vtxt_cuerpo_T7

Elaborado por: Los autores

“Incorporar el talento femenino a la industria minera, darle cargos de alta jerarquía, hacerlo con mayor decisión y con sentido estratégico, no es sólo una alternativa para Codelco, es una obligación.” (CODELCO, 2016)

Traer a tus hijos a trabajar funciona



En Adidas Alemania y Adidas Group Iberia desde el año 2016 se promueven con más entusiasmo la inserción de dos políticas de igualdad de género, la primera se refiere a la conciliación entre la vida laboral y familiar y la segunda es la que establece parámetros específicos para que la mujer incurriere en cargos directivos de la empresa. (GIZ - Cooperación alemana, 2016, pág. 39)

La nueva tendencia conlleva que muchas empresas se inclinen por implementar la flexibilidad horaria, Adidas no es ajeno a este modelo, y por medio de esta herramienta promueve la corresponsabilidad con las funciones del hogar, las madres pueden destinar tiempos para recoger a sus hijos del colegio y almorzar con ellos por ejemplo.

Adidas le apuesta a la experiencia de las trabajadoras, dando estabilidad a quienes tengan hijos para evitar perder la fuga de ese talento, adoptando políticas destinadas a retener el talento femenino.

Otro programa importante es el denominado *Parent Child Office*, por medio del cual se brinda a las empleadas con hijos la posibilidad de llevar a sus hijos a trabajar en los días en que la guardería habitual o el trabajo de la oficina en el hogar no son una opción. Es decir, siempre está disponible la posibilidad de llevar a los hijos a la oficina porque la empresa cuenta con un espacio adecuado para el efecto, de esta forma la madre de familia no deberá preocuparse por un contratiempo de última hora y podrá asistir de manera regular a su trabajo. Al manejar dos grandes roles de la vida de una mujer de forma conjunta permitiría que ella realice de forma más eficiente su trabajo. “Las mujeres beneficiadas con estas medidas muestran mayor propensión a generar identidad organizacional, lo cual se traduce en un mayor rendimiento de trabajo y estabilidad laboral.” (GENDERDAX, 2017)

5.3 Aplicación en el Ecuador

Con esta percepción el sector privado del Ecuador, desde hace tres años ha comenzado a implementar de manera progresiva y con mucho éxito programas de fortalecimiento en el tema de equidad de género.

En base a los Principios para el empoderamiento de las mujeres¹⁵ (WEPs, por sus siglas en inglés), la colaboración del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y ONU Mujeres, en el año 2016 se lanzó la primera edición del premio *El Talento No Tiene Género – Premio a la Igualdad de Género*¹⁶, por medio del cual se pretende impulsar la productividad de las empresas incluyendo a las mujeres, en cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. (BID ECUADOR, 2016)

¹⁵ Los Principios de Empoderamiento de las Mujeres (Women’s Empowerment Principles, WEPs), son un conjunto de Principios para empresas que ofrecen orientación sobre cómo empoderar a las mujeres en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad. Son el resultado de una colaboración entre la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres) y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas y están adaptados de Calvert Women's Principles®

¹⁶ Organizadores del evento: Women for Women Ecuador, la Cámara de Industrias y Producción y PricewaterhouseCoopers (PwC) como socio técnico.

En los párrafos siguientes se exponen las experiencias de algunas de las empresas ganadoras y participantes, además se describen los aspectos más importantes de los programas de inclusión y equidad que han aplicado en el Ecuador.



Estableciendo políticas y procesos que ayudan a las mujeres a desarrollarse

La compañía farmacéutica Pfizer Ecuador, forma parte de la multinacional americana Pfizer y desde el año 2006 cuenta con más de 300 empleados, fue la primera empresa en ganar el premio a la igualdad de género, Ana Dolores Román quien desempeña las funciones de Gerente General indica lo siguiente: “Nuestra cultura corporativa tiene como objetivo empoderar a los colegas de Pfizer para que sientan que son parte de una compañía que cambia al mundo y en donde encontrarán la libertad, la equidad y la calidad para apoyar ese propósito”. (Pfizer, 2018)

Su forma de organización con respecto al tema de género se encuentra plasmado en el denominado Plan de Igualdad Pfizer, las políticas desarrolladas en el tema del manejo del talento humano enfocad en la mujer, se resumen a continuación (Pfizer GEP, 2016):

- Política de permisos y ausencias retribuidas
- Política de trabajo en domicilio
- Política de ayudas económicas para la conciliación familiar, personal y laboral
- Apoyo en situaciones particulares que afecten a empleadas embarazadas

Las lecciones aprendidas sobre las buenas prácticas adoptadas por la farmacéutica son:

Identificación de trabajo masculinizado y feminizado. Se procedió a la contabilización de empleados dedicados a tareas consideradas para hombres, posteriormente se analizó el motivo de esta identificación, se cambiaron roles incluyendo mujeres y se dispuso incluir en el cargo líder a una mujer. La consecución del objetivo duró tres años.

Reclutamiento interno para altos cargos no incluye nominación de género. No se especifica que se necesita un hombre para determinado cargo, se solicitan las habilidades y experiencia.

Job Posting. Cuando se identificó que la mayoría de cargos gerenciales los tenía un hombre, se procedió a incluir como segunda al mando a una mujer, la finalidad era el aprendizaje y la experiencia sobre el manejo del cargo, para que, en la siguiente vacante esa persona sea la más opcionada.

Otras empresas con programas de inclusión para que la mujer pueda acceder a cargos de alta gerencia son los siguientes:

NOKIA SOLUTIONS AND NETWORKS ECUADOR S.A. - Home Office

HOLCIM ECUADOR S.A. - La inclusión como estrategia de negocios.

OTECCEL S.A. - Home Office 80/20

BANCO PICHINCHA CA - Teletrabajo durante el periodo de maternidad.

BANCO GUAYAQUIL S.A. - Flex time.

5.4 La diversidad y la inclusión favorecen los resultados de una organización

Desde hace más de diez años Ecuador trabaja en la implementación de políticas de género inclusivas, sin embargo el camino hacia la consecución de dicho objetivo en el campo laboral, se estima, no ha sido fácil ni en el sector público¹⁷ (donde hay más espacio para la intervención pública) mucho menos el sector privado¹⁸. El Banco Mundial estima que la tasa de participación de las mujeres en el mercado laboral durante el año 2018 fue de 58% con tendencia a incrementarse; razón por la cual el país no está ajeno a esta corriente cada vez más preponderante a nivel mundial.

Varias empresas locales y transnacionales ya han apostado por incluir a las mujeres en cargos de alta incidencia y que les han permitido sobresalir. Varias de ellas incluso desempeñando la gerencia general o presidencia del directorio.

Para complementar el presente proceso de investigación, se buscó interactuar con las artífices y protagonistas de este cambio, mujeres con años de experiencia en el campo laboral que actualmente ocupan puestos jerárquicos dentro de sus empresas. El perfil de

¹⁷ La senda es compleja, sin embargo uno de los Convenios de Cooperación más importantes sobre la equidad en el sector público, fue firmado el 11 de marzo de 2019, se trata del Programa Sello de Igualdad de Género.

¹⁸ Debido a que no existen muchos estudios al respecto en el Ecuador, el presente proceso de investigación presenta como hipótesis las dificultades que han tenido las mujeres para acceder a cargos directivos.

las seis personas entrevistadas es el siguiente: la edad de ellas oscila entre los 30 y 45 años, todas son de nacionalidad ecuatoriana y su lugar de residencia es Guayaquil y Quito, los cargos en los que se encuentran son de nivel jerárquico, como vicepresidencias, CEO y gerentes de área. Los sectores a los que pertenecen son: salud, construcción y comunicaciones.

Sobresalen tres aspectos importantes, comunes y concluyentes dentro del grupo de entrevistadas: todas poseen título de tercer nivel en adelante, todas tienen más de dos hijos y la mayoría cambió de trabajo para poder obtener la posición actual.

El tipo de entrevista implementada fue semi-estructurada, las preguntas generales fueron abiertas y no se mantuvieron rígidas durante el diálogo mantenido con las personas intervinientes, se trató de una conversación que buscaba obtener experiencias personales sobre frustración frente a las restricciones y limitaciones en el acceso a oportunidades de trabajo, frente a las emociones positivas que provoca el empoderamiento femenino.

Dentro de los hallazgos encontrados en las entrevistas, se presentan las respuestas más sobresalientes con respecto a los obstáculos que debieron atravesar durante su camino al éxito y lo que consiguieron dentro de las compañías en las que prestan su contingente. Es importante destacar que las respuestas presentadas a continuación no constituyen la generalidad, se presenta el resumen de vivencias de seis mujeres entrevistadas que compartieron su experiencia para enriquecer el presente estudio.

1. Con respecto a la discriminación de género que existe en el Ecuador, ¿cuáles fueron los principales impedimentos que tuvieron para acceder a un cargo directivo?

- ✓ Desplazamiento hacia sectores laborales menos productivos (en el aspecto económico).
- ✓ Ubicación diferenciada. Las mujeres están destinadas a cargos de “asistencias” y colaboración, pero no a asumir un cargo de líder.
- ✓ Menores escenarios para el aprendizaje y la capacitación, por ejemplo los programas de capacitación se daban en horarios fuera de oficina, en los que la mujer debe escoger si participar o ir donde sus hijos.
- ✓ Restricciones legales: impedimento para ejercer actividades “exclusivas para hombres” como el caso de la construcción, la fabricación, la minería, la conducción, la mecánica, etc.
- ✓ Restricciones sociales: edad específica, status social, estado civil, número de hijos, etc.

- ✓ Las mujeres deben demostrar de forma más evidente su capacidad para asumir una dirección, situación que no le sucede a los hombres.
- ✓ Falta de visión de la directiva a cargo, machismo en la toma de decisiones. Realizar una actividad teniendo a cargo un gran número de compañeros de sexo masculino produce resistencia y confrontación.
- ✓ Resistencia frente al incremento de mujeres en cargos de alta dirección por parte de los colaboradores de género masculino.
- ✓ Permanecer muchos años dentro de una empresa para poder ser considerada y ser promovida, la acumulación de experiencia debe ser el doble que el caso de los varones.
- ✓ Poca motivación para el retorno laboral después de la licencia de maternidad, en primer lugar hace años atrás la mujer debía enfrentarse al miedo de perder su trabajo por tener hijos, y en segundo lugar, cuando no se realizaba un despido por este tema existía poca flexibilidad en los horarios que obligaban a elegir entre el trabajo o el hogar.
- ✓ Excesiva demanda de tiempo en el trabajo frente a la maternidad.
- ✓ Exposición a violencia física o sexual.

También se pudo establecer que existen barreras impuestas por las propias mujeres:

- ✗ Falta de trabajo en equipo y poca delegación. Menospreciar el trabajo de los demás y recibir toda la carga operativa de las actividades, demanda tiempo excesivo e inhibe a la mujer de realizar actividades personales o tomar vacaciones.
- ✗ Actitud sumisa y de no querer sobresalir. Es preciso retirar de la mente estos estereotipos de creer que la mujer siempre debe estar a expensas de las decisiones de un hombre o que su participación no recibirá el apoyo necesario para llegar a su la consecución de algún objetivo.
- ✗ Estructura patriarcal. Provenir de una familia donde la concepción predominante es que el mando lo dirija el hombre de la casa.

2. ¿Cuáles fueron los factores que les permitieron alcanzar sus objetivos profesionales dentro de la empresa?

- ✓ La flexibilidad en la forma de culminar el trabajo, el mismo puede realizarse desde la oficina o desde el hogar.
- ✓ Que sean las propias ejecutivas las que diseñen su plan de maternidad y lactancia que las motive a volver al trabajo y no las obligue a elegir entre los niños y su carrera.
- ✓ La falta de flexibilidad limita la obtención del talento y no integra generaciones futuras.
- ✓ Inclusión de las mujeres en campos tradicionalmente desarrollados por hombres.
- ✓ Que la empresa implemente la inclusión como estrategia de negocios.
- ✓ Empoderamiento de las mujeres con el fortalecimiento de competencias de liderazgo.
- ✓ Implementación de salas de lactancia.
- ✓ Vacaciones adicionales y horarios flexibles.
- ✓ Empatía de los hombres con las tareas del hogar (promovida por la empresa).
- ✓ Inteligencia emocional y Multitasking, que es desarrollado con mayor agilidad por las mujeres.
- ✓ Mentorías efectivas.
- ✓ Implementación de Políticas de equidad de género: la igualdad en la selección, retribución y desarrollo profesional, ambiente de trabajo respetuoso, conciliación de la vida personal y laboral, eliminación de barreras físicas, comunicación no discriminatoria, diversidad en el Consejo de Administración y productos y servicios para todos. Que sean los directivos son los encargados de velar por el cumplimiento de las políticas de diversidad.
- ✓ Programa de liderazgo femenino que acorte el tiempo que les toma las gerentes saltar a una posición directiva.
- ✓ Programa laboral Home Office 80/20, trabajar desde casa un 20%.
- ✓ Implementación de teletrabajo durante el periodo de maternidad.

- ✓ Preferir competencias y capacidades sin discriminación de género.
- ✓ Implementación de Flex Time, beneficio que permite al colaborador establecer su horario de trabajo.

De lo enunciado en las líneas anteriores es procedente concluir lo siguiente:

- I. Las mujeres empoderadas en los cargos jerárquicos tuvieron acceso a la educación, la misma que en la mayoría de los casos fue solventada por ellas mismas.
- II. Su mentalidad tuvo siempre apertura al cambio, en este sentido siempre buscaron mejorar su condición laboral.
- III. La empresa donde se posicionaron les permitió conjugar el desarrollo profesional con el hogar, no las puso a elegir.

Según un estudio de la consultora estratégica McKinsey, si el mundo alcanzara la paridad de género hasta el 2025, el PIB global crecería en 26% y el de Latinoamérica en un 14%, debido a que cuando el número de mujeres ocupadas aumenta, las economías crecen y los ingresos aumentan.

SÍNTESIS Y PROPUESTA

En base al estudio realizado podemos identificar que las diferencias de género se originan cuando las mujeres empiezan a laborar desde los puestos más bajos, seguido de barreras que en si son patrones muy arraigados en la cultura y un posibles sesgos inconscientes que tienen los jefes y directivos de una empresa cuando hay una posibilidad de un ascenso, ya que generalmente asumen que un hombre está listo y suelen pensar que a la mujer le falta entrenamiento, o la visión de que las mujeres no tienes liderazgo necesario por temas familiares.

Justamente por lo antes mencionado, identificando que las brechas de género se generan desde que la mujer empieza su carrera en la organización, debido a que en esas instancias no tiene tiempo para capacitarse dentro del país o en el extranjero, no puede hacer sobretiempo y no puede prestar su contingente para actividades adicionales pero importantes de la empresa, estas razones confluyen a indicar que es necesaria la implementación de Políticas Públicas alineadas a procurar equidad durante este ascenso, podrían, por ejemplo, tomar las buenas prácticas de otros países donde el factor familia está presente dentro de todas las etapas laborales de las mujeres.

Otra propuesta de Política Pública se inclina hacia la promoción de carreras en ciencias “duras” para las mujeres, en áreas como la construcción, minería, metalúrgica, etc., campos considerados hasta ahora solo para hombres.

No podemos dejar de resaltar, las oportunidades destacables que tienen tanto las empresas como las mujeres, ya que en base a las conclusiones mencionadas en el presente trabajo y a varios estudios a nivel mundial, las empresas al mando de mujeres pueden llegar alcanzar un retorno económico adicional importante, conquistar nuevos territorios y metas que antes habían sido inalcanzables, es por esto que a nivel internacional varias empresas han emprendido la aplicación de las buenas prácticas que fueron identificadas en el presente trabajo, para generar el entorno ideal para que mujeres talentosas desarrollen todo su potencial y rompan ese molde, con el fin de impulsar la inclusión de más mujeres en cargos directivos y así disminuir las brechas existentes.

CONCLUSIONES

Los resultados reportados en este artículo son una primera aproximación de cómo se relaciona el género del CEO y el rendimiento financiero de las firmas (medianas y grandes) en el mercado ecuatoriano. En primera instancia se encontró que las firmas lideradas por mujeres, en promedio, presentan un mayor Retorno sobre Capital que aquellas empresas lideradas por hombres.

Por otro lado, no se encontró una relación estadísticamente significativa entre el género del CEO y el Retorno sobre los Activos. Sin embargo, sí se encontró una relación positiva entre el género del CEO y la desviación estándar del ROA. Esto se traduce en que las empresas lideradas por mujeres, en promedio, son más volátiles en términos del ROA que las empresas lideradas por hombres.

El análisis presentado en este artículo da cuenta que aún persiste cierto “techo de cristal” en la cultura empresarial en Ecuador, puesto que, la proporción de empresas que tienen como líder a una mujer es bastante reducida en comparación a la proporción de empresas que tienen como líder a un hombre. De hecho, la proporción de mujeres que lideran empresas se ve disminuida aún más cuando se trata de una empresa de tamaño grande.

Sin embargo, en este artículo se presenta evidencia de que las pocas mujeres ecuatorianas que son CEO de alguna empresa mediana o grande, en promedio, alcanzaron un mejor Rendimiento sobre el Capital que los hombres. Es decir, las empresas lideradas por mujeres tuvieron un mejor aprovechamiento de los recursos propios de la empresa para generar beneficios. Por tanto, el dinero de los inversionistas, en promedio, rindió más cuando estaba una mujer al mando.

Dicho esto, ¿por qué entonces a las mujeres ecuatorianas les resulta más difícil alcanzar a ocupar puestos de alta gerencia? La respuesta más razonable tiene que ver con la cultura laboral y empresarial del país.

Se presentó, al menos de manera descriptiva, cuáles podrían ser las variables que influyen en que más mujeres no estén liderando una empresa. Por ejemplo, existe una proporción muy pequeña de mujeres ecuatorianas que son CEO y aparte han adquirido un compromiso familiar. Esto probablemente se deba a que, en la cultura de los países andinos, las mujeres que deciden formar una familia tienden a dedicarse a labores del hogar y los hombres a trabajar, disminuyendo las probabilidades de que una mujer alcance una posición gerencial.

Este tipo de desigualdades naturalmente desencadena en una desventaja para el crecimiento y desarrollo económico de un país. Sin embargo, es menester mencionar que el poder económico de un país no implica, en su totalidad, igualdad de oportunidades y derechos. No obstante, un estado que garantiza, sin importar género o raza, la igualdad de oportunidades y derechos en ámbitos como salud, educación y trabajo maximiza el bienestar de la sociedad.

El presente trabajo de investigación abre camino para que la literatura correspondiente al análisis de género sea mayormente explorada en Ecuador. Con esto se busca incrementar el debate de temas concernientes al género, de tal manera que se propongan políticas de igualdad de derechos y oportunidades en el mercado laboral para las mujeres ecuatorianas.

Se recomienda para próximas ediciones explorar otros métodos de estimación de tal manera que se pueda capturar de forma más sofisticada el efecto que causa la presencia de una mujer en cargos gerenciales.

REFERENCIAS

- Abramo, L. (2002). Notas sobre la incorporación de la dimensión de género a las políticas de empleo y erradicación de la pobreza en América Latina. Lima: Alicante.
- Arias, A., & Quiroga, R. (2018). Cese de actividades de las pymes en el área metropolitana de Cali (2000-2004): un análisis de supervivencia empresarial. Bogotá: XXI: 249-277, 2008.
- Arraiz, I. (2017). Time to share the load: gender differences in household responsibilities and business profitability. *51*, 57-84. Springer: Small Business Economics.
- Asamblea Nacional. (2018). *Ley Orgánica Integral para prevenir y erradicar la violencia contra las Mujeres*. Quito: TÍTULO I GENERALIDADES CAPÍTULO I DEL OBJETO, FINALIDAD Y ÁMBITO DE APLICACIÓN DE LA LEY.
- Bertay, A., Dordevic, L., & Sever, C. (2018). Gender Inequality and Economic Growth: Evidence from Industry-Level Data. Maryland: O40, J16, O1.
- BID ECUADOR. (4 de Abril de 2016). *El Talento No Tiene Género*. Obtenido de <http://www.eltalentonotienegenero.com/>
- Carter, D., D.Souza, F., Simkins, B. J., & Simpson, G. (2010). The Gender and Ethnic Diversity of US Boards and Board Committees and Firm Financial Performance. 396-414. Oklahoma: 10.1111/j.1467-8683.2010.00809.x.
- CODELCO. (2016). *Minería diversa*. Obtenido de https://www.codelco.com/incorporar-mas-talento-femenino-una-necesidad-de-la-industria/prontus_codelco/2016-04-01/093924.html#vtxt_cuerpo_T3
- CODELCO. (2017). *Codelco lanza política de diversidad de género*. Obtenido de https://www.codelco.com/codelco-lanza-politica-de-diversidad-de-genero/prontus_codelco/2017-03-06/171552.html
- Coleman, S. (2007). The role of human and financial capital in the profitability and growth of women-owned small firms. 303. Iowa: USB.
- Collett, D. (2003). Modeling Survival Data in Medical Research. 2nd Edition. 48-49. London: Chapman.
- Consejo Nacional de Planificación - CNP. (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 - Toda una vida. Quito: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades.
- Davis, P. (2010). The influence of CEO gender on market orientation and performance in service small and medium-sized service businesses. 48.
- Du Rietz, A., & Henrekson, M. (2000). Testing the Female Underperformance Hypothesis.
- Erhardt, N., Werbel, J., & Shrader, C. (2003). Board of Director Diversity and Firm Financial. Management Publications.
- Flores, L., Zamora, S., Salazar, E., & Lazcano, E. (2000). Análisis de supervivencia. Cuernavaca: SciELO.

- García, M., García, D., & Madrid, A. (2011). El efecto del género del gerente y la cultura intraempresarial en el rendimiento organizacional: PYMES de Murcia. 4. Project ECO2011-29080.
- GENDERDAX. (2017). <http://genderdax.de/vorteile-fur-unternehmen/>. Obtenido de <http://genderdax.de/vorteile-fur-unternehmen/>
- GIZ - Cooperación alemana. (2016). *Catálogo de Buenas Prácticas sobre acciones que promueven la igualdad de género en el sector privado y en áreas industriales.*
- GIZ - Cooperación alemana del Desarrollo Sustentable. (2016). *Catálogo de Buenas Prácticas sobre acciones que promueven la igualdad de género en el sector privado y en áreas industriales.*
- GIZ - Cooperación alemana del Desarrollo Sustentable. (2016). *Catálogo de Buenas Prácticas sobre acciones que promueven la igualdad de género en el sector privado y en áreas industriales.* 37.
- INEC. (2014). *Ecuador en cifras*. Quito.
- Instituto de Fomento al Talento Humano. (4 de Enero de 2018). Obtenido de <http://pusak.fomentoacademico.gob.ec/cas/jsp/registro.jsp>
- Instituto de Fomento al Talento Humano. (4 de Enero de 2018). Obtenido de <http://pusak.fomentoacademico.gob.ec/cas/jsp/registro.jsp>
- Jalbert, T., & Furumo, K. (2013). The relationship between CEO gender, financial performance and financial management. 11.
- Kalbfleisch, J. D., & Prentice, R. L. (2002). *The Statistical Analysis of Failure Time Data*, Second Edition. 20-22. New York: John Wiley & Sons.
- Kaplan, E., & Meier, P. (1958). Nonparametric Estimation from Incomplete Observations. 457-481. Chicago: Journal of the American Statistical Association.
- Klein, J. P., & Moeschberger, M. (2003). *Survival Analysis Techniques for Censored and Truncated Data*. 205-216. New York: Springer.
- Lam, K., McGuinness, P., & Vieito, J. (2003). CEO gender, executive compensation and firm performance in Chinese-listed enterprises. 1136. Brasil: Pacific-Basin Finance Journal.
- Mckinsey Global Institute. (28 de Diciembre de 2018). *Mckinsey Global Institute*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/mgi/overview>
- Ministerio de Educación. (4 de Enero de 2018). Obtenido de <https://elyex.com/consultar-titulo-de-bachiller-ministerio-de-educacion-ecuador/>
- Moncayo, B., & Zuluaga, D. (2015). *Liderazgo y género: barreras de mujeres directivas en la academia*. Madrid: Creative Commons Attribution 3.0 License.
- Narver, J., Jacobson, R., & Slater, S. (1993). Market Orientation and Business Performance: An Analysis of Panel Data. 93-121. Colorado: Marketing Science Institute, Inc.
- OIT. (2017). *La OIT y la igualdad de género*. Obtenido de <https://www.ilo.org/gender/Aboutus/ILOandgenderequality/lang--es/index.htm>

- ONU - Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (2018). *Índices e indicadores de desarrollo humano: actualización estadística de 2018*.
- ONU. (2015). *Informe de Desarrollo Humano*.
- ONU. (2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/gender-equality/>
- Pfizer. (5 de Mayo de 2018). *Pfizer*. Obtenido de <https://www.pfizer.com.ec/about-us>
- Pfizer GEP. (2016). *Plan de Igualdad Pfizer*. Quito: Pfizer GEP.
- Quinn, R., & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. 363-377. Oklahoma: Management Science.
- Rockefeller Foundation. (2018). *Impact Hiring*. Obtenido de www.rockefellerfoundation.org
- Rodriguez, L., García, I., & Gallego, I. (2010). Factores explicativos de la relación entre diversidad de género y desempeño corporativo.
- Ruiz, L. (5 de 9 de 2018). *Mujeres líderes, el propósito de las empresas*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/mujeres-lideres-el-proposito-de-las-empresas-2766960>
- SENECYT. (2 de Mayo de 2018). Obtenido de <http://www.senescyt.gob.ec/registro-titulos/consulta-de-titulos-registrados/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2 de Septiembre de 2018). Obtenido de <http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=S&tipo=1>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2 de Septiembre de 2018). Obtenido de http://appscvmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/consulta_cia_param.zul
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (14 de Diciembre de 2018). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvs/>
- Teignier, M., & Cuberes, D. (2014). Aggregate Costs of Gender Gaps in the Labor Market: A Quantitative Estimate. Barcelona: ISSN 1136-8365.
- UNILEVER. (2017). *El plan Unilever para una vida sostenible*. Obtenido de <https://www.unilever.es/sustainable-living/the-unilever-sustainable-living-plan/opportunities-for-women/>
- Watson, J., & Robinson, S. (2003). Adjusting for risk in comparing the performances of male-and female-controlled SMEs. 773.
- Welbourne, T. (1999). Wall Street likes its women an examination of women in the op management teams of initial public offerings. Ithaca: Center for Advanced.
- World Economic Forum. (2017). *The Global Gender Gap Report*.

GLOSARIO

Acoso sexual: Cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona, en particular cuando se crea un entorno intimidatorio, degradante u ofensivo.

Buenas prácticas: Indagar sobre las experiencias de otros países a fin de aprovecharlas e incluirlas para perfeccionar la política de igualdad de género del país.

Discriminación: Tratar directa o indirectamente a las mujeres de forma diferente que a los hombres, de modo que les impida disfrutar sus derechos. La discriminación puede ser directa o indirecta.

Discriminación contra las mujeres: Denota toda distinción, exclusión o restricción basada en su condición de tal, que tenga por objeto o resultado menoscabar o anular el reconocimiento de las mujeres, atentar contra los derechos humanos y las libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural, o en cualquier otra.

Empoderamiento: Se reconoce el empoderamiento como el conjunto de acciones y herramientas que se otorgan a las mujeres para garantizar el ejercicio pleno de sus derechos. Se refiere también al proceso mediante el cual las mujeres recuperan el control sobre sus vidas, que implica entre otros aspectos, el aumento de confianza en sí mismas, la ampliación de oportunidades, mayor acceso a los recursos, control de los mismos y toma de decisiones.

Estereotipos de género: Generalizaciones simplistas de los atributos de género, las diferencias y los roles de las mujeres y los hombres. Con frecuencia los estereotipos se usan para justificar la discriminación de género más ampliamente y pueden reflejarse y reforzarse con las teorías tradicionales y las modernas, las leyes y las prácticas institucionales.

Igualdad de género: Se refiere a la igualdad de derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres y los hombres. La igualdad no significa que las mujeres y los hombres serán iguales, sino que los derechos, responsabilidades y oportunidades de las mujeres y los hombres no dependerán de haber nacido con determinado sexo. La igualdad de género implica que los intereses, necesidades y prioridades de mujeres y hombres se toman en cuenta, reconociendo la diversidad de diferentes grupos de mujeres y hombres.

La igualdad de género no es un asunto de mujeres, sino que concierne e involucra a los hombres al igual que a las mujeres. La igualdad entre mujeres y hombres se considera una cuestión de derechos humanos y tanto un requisito como un indicador del desarrollo centrado en las personas

Transversalidad.- Se respetan los diversos enfoques establecidos en la presente Ley, a todo nivel y en todo el ciclo de la gestión pública, y privada y de la sociedad, en general y garantiza un tratamiento integral de la temática de violencia.

ANEXOS

Anexo 1. Metas del ODS 5

5.1 Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo

5.2 Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación

5.3 Eliminar todas las prácticas nocivas, como el matrimonio infantil, precoz y forzado y la mutilación genital femenina

5.4 Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país

5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública

5.6 Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos según lo acordado de conformidad con el Programa de Acción de la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo, la Plataforma de Acción de Beijing y los documentos finales de sus conferencias de examen

5.a Emprender reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales

5.b Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres

5.c Aprobar y fortalecer políticas acertadas y leyes aplicables para promover la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas a todos los niveles

Anexo 2.

Tabla A1: Resultados del Modelo con ROA (completa)

Variables	Media ROA				Desv. Est. ROA			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Sexo	0.0810 (0.0656)	0.0854 (0.0668)	0.118 (0.0862)	0.117 (0.0862)	8.992** (4.055)	8.431** (4.066)	8.511** (4.133)	8.544** (4.133)
Edad 1(<45)		-0.00933 (0.104)	-0.00333 (0.0962)	-0.00320 (0.0962)		1.519 (3.492)	1.493 (3.500)	1.612 (3.504)
Estado Civil			0.0798 (0.134)	0.0799 (0.134)			-0.145 (4.051)	-0.183 (4.053)
Educación			0.199 (0.138)	0.199 (0.138)			0.557 (3.394)	0.578 (3.394)
Tamaño	0.0977 (0.0644)	0.0983 (0.0673)	0.0908 (0.0625)	0.0916 (0.0624)	3.807 (3.538)	3.798 (3.551)	3.771 (3.556)	2.931 (3.716)
Región		-0.119 (0.105)	-0.108 (0.101)	-0.108 (0.101)		14.61*** (3.290)	14.60*** (3.300)	14.66*** (3.300)
Agricultura	-0.121 (0.242)	-0.0823 (0.252)	-0.0680 (0.252)	-0.0680 (0.252)	-22.27*** (5.642)	-26.85*** (5.677)	-26.84*** (5.687)	-26.91*** (5.693)
Comercio	0.0800 (0.105)	0.0849 (0.108)	0.0956 (0.116)	0.0954 (0.117)	-10.25*** (3.873)	-10.86*** (3.869)	-10.85*** (3.877)	-10.66*** (3.881)
Manufactura	0.0868 (0.107)	0.0875 (0.112)	0.0901 (0.118)	0.0905 (0.118)	-13.60*** (4.900)	-13.72*** (4.906)	-13.73*** (4.912)	-13.76*** (4.915)
# Empleados				-3.30e-06*** (1.09e-06)				0.00438 (0.00542)
Constante	-0.0880 (0.135)	-0.0346 (0.120)	-0.242 (0.200)	-0.242 (0.200)	120.9*** (3.171)	114.2*** (3.700)	113.9*** (5.553)	113.7*** (5.553)
Observaciones	8,329	8,329	8,328	8,328	7,708	7,708	7,707	7,707
R-squared	0.000	0.001	0.001	0.001	0.003	0.006	0.006	0.006

En las regresiones OLS solo se consideró a los CEOs con nacionalidad ecuatoriana. Errores estándar robustos en paréntesis.

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Anexo 3.

Tabla A2: Resultados del Modelo con ROE (completa)

Variables	Media ROE				Mediana ROE			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Sexo 1(mujer)	0.0489*** (0.00996)	0.0419*** (0.00996)	0.0380*** (0.0104)	0.0379*** (0.0104)	0.0450*** (0.00775)	0.0392*** (0.00773)	0.0345*** (0.00787)	0.0344*** (0.00787)
Edad 1(<45)		0.0690*** (0.00853)	0.0677*** (0.00850)	0.0677*** (0.00851)		0.0581*** (0.00669)	0.0563*** (0.00669)	0.0564*** (0.00669)
Estado Civil			-0.0200* (0.0108)	-0.0199* (0.0108)			-0.0257*** (0.00814)	-0.0257*** (0.00814)
Educación			-0.00628 (0.00829)	-0.00638 (0.00829)			-0.00494 (0.00634)	-0.00504 (0.00634)
Tamaño	-0.0177** (0.00795)	-0.0109 (0.00791)	-0.0106 (0.00790)	-0.0102 (0.00791)	-0.0235*** (0.00630)	-0.0178*** (0.00627)	-0.0175*** (0.00626)	-0.0170*** (0.00627)
Región		0.0220*** (0.00801)	0.0210*** (0.00805)	0.0209*** (0.00805)		0.0141** (0.00615)	0.0128** (0.00615)	0.0127** (0.00616)
Agricultura	-0.0196 (0.0125)	-0.0270** (0.0125)	-0.0276** (0.0125)	-0.0276** (0.0125)	-0.0291*** (0.0102)	-0.0339*** (0.0102)	-0.0344*** (0.0102)	-0.0344*** (0.0102)
Comercio	-0.0295*** (0.00975)	-0.0312*** (0.00972)	-0.0314*** (0.00970)	-0.0315*** (0.00970)	-0.0237*** (0.00734)	-0.0250*** (0.00730)	-0.0250*** (0.00728)	-0.0251*** (0.00728)
Manufactura	-0.0696*** (0.0108)	-0.0660*** (0.0107)	-0.0655*** (0.0108)	-0.0653*** (0.0108)	-0.0707*** (0.00845)	-0.0676*** (0.00845)	-0.0669*** (0.00846)	-0.0667*** (0.00846)
# Empleados				-1.63e-06*** (5.88e-07)				-1.71e-06*** (6.08e-07)
Constante	0.208*** (0.00739)	0.173*** (0.00887)	0.195*** (0.0144)	0.195*** (0.0144)	0.229*** (0.00575)	0.202*** (0.00685)	0.227*** (0.0105)	0.227*** (0.0105)
Observaciones	8,329	8,329	8,328	8,328	8,329	8,329	8,328	8,328
R-squared	0.008	0.017	0.018	0.018	0.014	0.024	0.026	0.026

En las regresiones solo se consideró CEOs con nacionalidad ecuatoriana.

Errores estándar robustos en paréntesis. *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Log-rank test for equality of survivor functions

mujer	Events observed	Events expected
0	52	56.57
1	20	15.43
Total	72	72.00

chi2(1) = 1.84
Pr>chi2 = 0.1754