

## **Posicionamiento del género femenino en cargos gerenciales en instituciones financieras en la ciudad de Ibarra**

Positioning of the Female Gender in Management Positions in Financial Institutions in the City of Ibarra

---

---

✉ Katherine T. ACOSTA YEROVI\*

---

---

## Resumen

La igualdad de género es reconocida como un objetivo clave dentro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, por esta razón, que en este ensayo buscamos abordar y reflexionar sobre el posicionamiento del género femenino en cargos gerenciales.

En este análisis examinaremos diferentes perspectivas entorno a las principales brechas de discriminación, que son las causantes de la violencia de género. También enfatizaremos en los factores que inciden en la participación laboral de las mujeres en instituciones financieras y, a su vez, analizaremos la situación del género femenino en cargos gerenciales dentro de la banca pública y privada en la ciudad de Ibarra.

Estos datos se obtendrán mediante estadísticas de la Red de Instituciones Financieras de Desarrollo, métricas evaluadas a través de encuestas y a su vez con ejemplos de éxito de mujeres lideresas en nuestro país.

## Palabras clave

Género femenino, mujeres, discriminación, brechas, igualdad.

## Abstract

The issue of gender equality is recognized as a key objective within the 2030 Agenda for Sustainable Development, which is why in this essay we seek to address and reflect on the positioning of the female gender in management positions.

This analysis will be carried out by examining different perspectives regarding the main discrimination gaps, the same ones that cause gender violence. We will also emphasize the factors that affect the labor participation of women in financial institutions, and in turn the situation of the female gender in management positions within public and private banking in the city of Ibarra.

These data will be obtained through statistics from the Network of Development Financial Institutions, metrics evaluated through surveys and in turn with examples of success of women leaders in our country.

## Keywords

Female gender, women, discrimination, gaps, equality.

---

## Introducción

La información obtenida acerca de género a nivel global tiene una visión muy amplia acerca de las inequidades presentes en el desenvolvimiento humano. Tales inequidades, de alguna manera, se han revertido mediante la incorporación de género a favor de relaciones inclusivas en todos los ámbitos (UN Extea, 2019).

El paradigma del androcentrismo a través de la historia ecuatoriana ha situado a la mujer en desventaja en los diferentes ámbitos de la vida familiar, educativa, ocupacional y social.

El Estado, a través de sus instituciones, tiene una gran responsabilidad en cuanto a promover los cambios que la sociedad necesita, para el logro del bien común, de una verdadera justicia social, del desarrollo integral, de la libertad e independencia plena y autodeterminación de los pueblos. De esta manera, su compromiso debe estar enfocado a propiciar la igualdad entre hombres y mujeres, es decir, crear las instancias que consoliden una sociedad inclusiva (Ávila & Pérez, 2016).

La mujer marginada al trabajo en el hogar, a la crianza de los hijos y a la atención de los integrantes de la familia ha sido una característica de la sociedad tradicional, tanto urbana como en la rural, aunque en la ruralidad está más acentuada. Frente a los cambios operados por la lucha de los derechos de la mujer, paulatinamente la participación femenina ha ingresado en la empresa privada, en las instituciones públicas y, últimamente, en la palestra política; escenario que ha sido aprovechado para marcar huellas en el camino del mundo laboral. De manera especial, se ha hecho mención a la transparencia y sigilo en el manejo económico y financiero, lo que lleva a considerar que la mujer ha empezado a posicionarse en el ámbito administrativo y financiero (Badilla, 2021).

Desde hace mucho tiempo, la mujer ha sido la generadora de protección y cuidado del hogar, encargada principalmente de la recolección de alimentos, para luego prepararlos con amor para sus seres queridos, y de la gran responsabilidad que supone la crianza de sus hijos. Estas actividades, pese a que deberían ser compartida con el hombre, desde hace muchos años atrás han sido generalizadas específicamente para el género femenino.

En 2023, la mujer además de seguir siendo la encargada del cuidado de la casa y de los hijos, combina estas actividades con el trabajo. Sin embargo, históricamente se demuestra que la mujer ha sido víctima de la discriminación y exclusión dentro de una sociedad jerarquizada. Pese a los vertiginosos avances de los derechos, tanto a nivel internacional como a nivel nacional, orientados a romper la violencia estructural, esta última aún está arraigada en la sociedad (Muñoz Subía & Pangol Lascano, 2021).

## Revisión de la literatura

De acuerdo con Katherine Muñoz Subía y Alberto Pangol Lascano (2021), “dentro del campo laboral se percibe casos de acoso sexual, salarios o remuneraciones diferenciadas, conductas sexistas y hostilidad, lo que demuestra el mantenimiento de una estructura social que aún minimiza al género femenino”. En este contexto, es evidente la importancia de un análisis teórico del rol que cumple la mujer respecto a su desempeño en los puestos de trabajo en el sector financiero.

Con base en este análisis, podemos hacer las siguientes interrogantes: ¿Cómo se establecen las barreras que impiden a las mujeres acceder a posicionarse en cargos gerenciales dentro de la banca ecuatoriana? ¿cuáles son los factores que inciden en la participación del género femenino en el ámbito laboral bancario?, ¿cómo se encuentra la situación de las mujeres en cargos gerenciales dentro de la banca a nivel de la ciudad de Ibarra?

El objetivo de esta investigación se basa en describir la situación actual de la mujer como líder en el sistema bancario, mediante la identificación de barreras que impiden ascender a cargos gerenciales, para, finalmente, caracterizar la situación del género femenino en la actualidad.

## **Materiales y métodos**

El método mixto es una estrategia que presentaremos para abordar este estudio, porque combina tanto los enfoques cualitativos como los cuantitativos. Su aplicación sirve para tratar nuestra pregunta de investigación de manera más completa. Es muy importante resaltar que para expandir la interpretación de nuestro artículo es necesario contar con estos tipos de investigación, para que afiance técnica y estadísticamente los datos más relevantes frente al estado del género femenino en el ámbito laboral.

Recurriremos a un análisis mixto para comprobar nuestra hipótesis de investigación, a través del método cualitativo, examinaremos al detalle elementos históricos, en donde se visualiza su magnitud, efecto, temporalidad y causas, para obtener variables factibles y evidentes de análisis. A su vez, mediante el método cuantitativo, analizaremos datos sólidos que muestren la realidad frente a este caso de estudio.

### ***Determinación de la muestra***

La población objeto de la investigación está constituida por mujeres en cargos directivos en organizaciones del sector financiero, es decir, bancos y cooperativas localizados en la ciudad de Ibarra, específicamente en las siguientes instituciones ([Tabla 1](#)).

**Tabla 1***Instituciones financieras y número de mujeres encuestadas*

Detalle de instituciones	N.º de mujeres líderes encuestadas
Cooperativa de Ahorro y Crédito Pablo Muñoz Vega	2
Cooperativa Atuntaqui	2
Cooperativa Artesanos	2
Banco Visionfund Ecuador	2
Cooperativa Pilahuin Tio	2
Total	10

## Análisis y resultados

En los últimos años han surgido nuevos procesos de reivindicación de los derechos fundamentales, en particular el empoderamiento, la participación y la igualdad de las mujeres; son demandas actuales en la incursión por escenarios de liderazgo público y privado, donde el rol de la mujer toma valor e importancia en la gestión de las organizaciones. A nivel internacional, este es un tema que ha ido avanzando rápidamente, que se puede corroborar en la diversidad de figuras femeninas que aportan y trabajan en múltiples áreas con un estilo particular de liderazgo (Hernández León, 2021, p. 1).

La inserción laboral en puestos gerenciales o de dependencia es un asunto muy cuestionado en Latinoamérica. Las inequidades en la selección de mujeres para ocupar un puesto de trabajo radica en varios factores, según Espinoza (2019, p. 1), “el índice se enfoca en cuatro categorías: infraestructura, desigualdad, legislación y trabajo, y dentro de las mismas se examinan temas como tasas de violencia doméstica, brecha salarial de género, necesidades básicas como la salud, la seguridad y la educación”.

Coba et al. (2022) en el estudio sobre la diversidad y el rendimiento en el sector financiero consideran que:

De acuerdo con el Foro Económico Mundial (2021) las mujeres representan solo el 27 % de todos los puestos de alta dirección, dato similar al del informe sobre las metas de desarrollo sostenible de las Naciones Unidas (2022), donde se registra que la proporción de mujeres en puestos directivos en todo el mundo aumentó apenas del 27,2 % en el 2015 al 28,3 % en el 2019 (p. 563).

En Europa, el posicionamiento de la mujer en puestos gerenciales ha dejado de ser un mito. En 2018, el 75 % de las organizaciones ya contaban, al menos, con una mujer en niveles de alta dirección, lo cual indica una tendencia al incremento de la presencia de las mujeres en el campo ejecutivo. Ha quedado demostrado que en los países desarrollados las empresas exitosas cuentan con mujeres en puestos estratégicos a nivel gerencial; mientras que en el Ecuador, al analizar los factores de incidencia en el posicionamiento de la mujer en cargos gerenciales, se encuentra que “la categoría infraestructura en la subcategoría de salud alcanzó un puntaje de 7,67/10, mientras que la de educación un puntaje de 7,06 %; en la subcategoría seguridad, (delitos, violencia física/sexual, etc.), apenas alcanza el 5,85 %” (Espinoza, 2019).

Al abordar la educación como un factor determinante en el cumplimiento del posicionamiento de la mujer en el campo laboral, se ha declarado en distintos medios que en los procesos de enseñanza-aprendizaje no se está propiciando el desarrollo de conocimientos y habilidades de aprendizaje significativo, se da prioridad a los contenidos y no a las habilidades del pensamiento reflexivo, sentido social y relaciones proactivas; consecuentemente, los estudiantes no cuentan con habilidades que les permitan adaptarse y desenvolverse con eficiencia en un ambiente cambiante y, por tanto, no son ciudadanos activos. La educación, tanto la familiar como la formal, no cumplen con su objetivo esencial, por ello, dentro de las aulas escolares se vive una crisis de desigualdad y discriminación que afecta a niñas, adolescentes y mujeres en general, las cuales atraviesan barreras para completar carreras de su preferencia y para participar en todos los ámbitos sociales (Mendiolaza et al., 2021).

En este contexto, la educación ecuatoriana ha puesto en marcha la innovación y reforma curricular; sin embargo, en el nivel de educación superior, se mantiene la segmentación de las carreras universitarias, lo que favorece a la mayor inserción de hombres a un tipo de carreras. Tradicionalmente las carreras para las mujeres están menos vinculadas a las áreas de las ciencias exactas y tecnológicas; inclusive, dentro del entorno familiar se genera resistencia, lo que disminuyen las motivaciones y el apoyo económico para que hijas opten por estas carreras profesionales (Ramón, 2022).

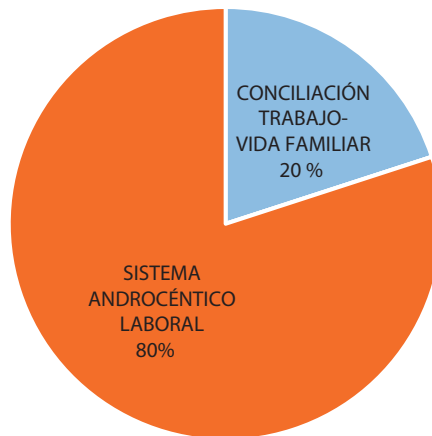
Es preciso señalar que, actualmente, los estudios de género están mostrando aspectos que, en su momento, se convirtieron verdades escondidas o invisibles. Estudios y grupos de apoyo social han propiciado que se logren prácticas transformadoras en la vida cotidiana, tales como la irrupción de la mujer en la vida laboral, el acceso a la educación secundaria y universitaria, la incursión femenina en el ámbito político, las transformaciones en las relaciones familiares y conyugales. Sin embargo, la participación de la mujer, según Coba et al. (2022), “ha estado presente en los diferentes rubros de la sociedad, incluso muchas de ellas han sido las creadoras y portadoras de grandes emprendimientos y *startups*, pero la igualdad de género y la integración femenina sigue pendiente” (Calero, 2021).

Las experiencias a nivel mundial y, específicamente, en el Ecuador sirven para constatar que la gestión de la mujer ha estado caracterizada por la transparencia y la adecuada administración de los recursos financieros, hecho que, en las últimas décadas, han contribuido a que se asigne a más mujeres a cargos directivos y jefaturas de nivel ejecutivo, lo que también ocurre en el mundo de la política, en el sector público y en el privado. En los bancos y cooperativas del sector I, según Vaca-Trigo, la gestión de la mujer “incide en la rentabilidad sobre los activos (ROA). Se encuentra una influencia positiva y significativa cuando existe diversidad de género, representada por los índices de estudios en países europeos”.

### Figura 1

*Barreras que impiden acceder a las mujeres a posicionarse en cargos gerenciales dentro de la banca ecuatoriana*

**¿Cuáles son las barreras que impiden acceder a las mujeres a posicionarse en cargos gerenciales?**



Conforme a la pregunta establecida en la encuesta, se deduce que el sistema androcéntrico es la principal barrera laboral.

En el ámbito laboral, en Latinoamérica, y por tanto el Ecuador, como país en vías de desarrollo, no cuenta con políticas que promuevan en las empresas el reclutamiento de personal con base en un criterio inclusivo. Las organizaciones para el trabajo de la mujer asignan salarios inferiores a los que perciben los hombres, a pesar de que el nombramiento sea para el mismo puesto y con las mismas funciones; se ha menoscabado el cumplimiento de la normativa y los derechos de la mujer. Calero (2021), respecto a la norma técnica para transversalizar el enfoque de técnico en el sector público afirma que

el Estado debe asegurar que tanto la legislación, como las políticas, presupuestos y los servicios cumplan con lo que dispone la CEDAW<sup>1</sup>, debiendo, además, adoptar medidas especiales, con el propósito de asegurar la igualdad entre hombres y mujeres (p. 2).

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos ([INEC], 2020a) publicó que, en cuanto a “la participación y remuneración, el sector público (relación cercana de 1 a 1) es más igualitario que el sector privado (relación 2 a 1) en términos de género, con una remuneración del 13,4 % superior para los hombres”. Tales indicadores que ponen en evidencia que en el sector privado existe mayor inequidad respecto a los beneficios salariales que reciben hombres y mujeres. Vaca-Trigo (2019) en su estudio encontró que, a nivel de Estado, “no se cuenta con políticas que interpelen las brechas existentes entre las habilidades requeridas para los empleos del futuro y las competencias que poseen en la actualidad las mujeres, es necesario la promoción de las mujeres en áreas CTIM<sup>2</sup>” (p. 55).

En base a los paradigmas de gestión empresarial y gerencial, quienes realizan la selección de personal promueven la contratación de hombres para puestos a nivel ejecutivo, desmereciendo las aptitudes y formación profesional de la mujer.

Las prácticas empresariales para seleccionar y contratar personal que se aplican en el Ecuador mantienen al país bajo la media entre 100 países que forman parte del *ranking*, en términos de calidad y condiciones de vida para la mujer. Espinoza (2019) considera que el Ecuador “se ubica en el puesto 58 de 100 dentro del *ranking* del índice de visibilidad de la mujer 2019, con un bajo promedio de capacidad de habitabilidad de las mujeres en cada lugar” (p. 2). A nivel general, en el Ecuador apenas el 35 % de la fuerza de trabajo ocupa un puesto gerencial o medio; asimismo, a nivel general, en 2021, la participación de la mujer en el mundo laboral fue del 55,3 % (INEC, 2020a).

Los índices muestran una brecha entre el trabajo del hombre y el de la mujer, así como las diferencias encontradas en grandes y las microempresas. Según los datos publicados por el INEC (2020b), “en las dimensiones de inclusión de género y tipo de empresas, su remuneración [la de la mujer] es inferior. Esta estimación usualmente se asocia a un concepto de discriminación en el mercado laboral” (p. 21).

Sevillano (2023) enfatiza que “la tasa de mujeres dentro de las organizaciones públicas o privadas aumentó de un 40,7 % a un 72,4 % en este 2022”, índices que, a nivel mundial, demuestran que la inserción de la mujer en el campo de la tecnología y las ciencias está creciendo. En el Ecuador, enfatiza del rol de la mujer los puestos directivos en el sector bancario está ocupado por el 26,31 %; con una gran brecha entre la representatividad

1 Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer.

2 Sigla de las disciplinas académicas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (CTIM).



del género femenino respecto al masculino; en los cargos gerenciales están ubicadas el 32,50 % con un decrecimiento respecto al año 2021 que estuvo bajo la responsabilidad del 47,50 % de mujeres; a diciembre 2022 el 80 % de mujeres ocupa puestos gerenciales en empresas de servicios auxiliares al servicio financiero y 0 % de mujeres directivas.

Adentrándonos en el análisis del sector financiero, se denota que las políticas empresariales se están enfocando en los modelos que se aplican en los países desarrollados, en los cuales la mujer es protagonista en cargos gerenciales. Las instituciones financieras, para citar un ejemplo en la ciudad de Ibarra, el Banco VisionFund Ecuador, Cooperativa Artesanos, Cooperativa Pilahuin Tio, Cooperativa Atuntaqui, Cooperativa Pablo Muñoz Vega cuentan con mujeres en cargos gerenciales y jefaturas administrativas, ejemplos, que demuestran que existe un cambio de paradigmas en cuanto al diseño de perfil de aspirantes para ocupar puestos de trabajo de alta gerencia en este sector.

Vaca-Trigo (2019, p. 18) señala que en el sector financiero “las grandes instituciones bancarias, al igual que las empresas líderes de los demás sectores económicos, han sido receptivas a todos los grandes movimientos mundiales en materia de teorías gerenciales”. Estos modelos han permitido una transformación del enfoque de la organización, formas de gestión y establecimiento de relaciones laborales y han ayudado a crear una estructura de recursos humanos diversificada e inclusiva, en cual se capta individuos, hombres y mujeres, con conocimientos, atributos de desempeño y trabajo en equipo.

En el análisis de la estructura organizacional de recursos humanos dentro las cooperativas de ahorro y crédito del segmento I, Coba et al. (2022) citan a la Superintendencia de Bancos Ecuador (2022), entidad que publica que

presentan mayor representatividad del género femenino, con el 51 % se encuentra conformado por hombres y el 49 % por mujeres, el consejo de administración está conformado por el 58 % de hombre y 42 % de participación del género femenino (p. 574).

En la estructura gerencial para la administración de las entidades del sistema financiero del sector público a nivel nacional, la brecha de género no es altamente significativa, si se contrasta con los índices de representatividad en los años anteriores 2017.

En el sistema bancario y de cooperativas del sector privado, el 73 % del personal directivo son hombres y apenas el 27 %, mujeres. La complejidad de la conformación del equipo de trabajo en el nivel gerencial de entidades bancarias del sector privado ecuatoriano se ve evidenciado en que el 66 % son hombres y apenas el 34 % de mujeres; a nivel global, las gerencias de las cooperativas agrícolas en el Ecuador es de 39,25 %, resultados que son superiores a décadas pasadas, cuyos puestos estuvieron destinados a

los hombres y restringidos a las mujeres, quienes ocuparon puestos en atención al cliente como cajeras (Badilla, 2021).

Es necesario identificar la satisfacción laboral, con base en lo analizado anteriormente, en donde determinamos las condiciones desfavorables que atraviesa la mujer y la asignación de sueldo a la que accede al ocupar un puesto de trabajo. Así las cosas, la medición de satisfacción laboral se evalúa en función del sexo del trabajador considerando la disposición del tiempo personal, las relaciones interpersonales, el apoyo y supervisión de la empresa, entre otros subfactores. El INEC (2020a) publica que “en el sector financiero la insatisfacción del hombre en el año 2007 es del 3 %, mientras que la mujer es del 2,5 %” (p. 31). Tales resultados se derivan de la percepción en cuanto a que la mujer es débil y carente de facultades para responder en el puesto de trabajo, en comparación con los hombres, a quienes se los percibe como más eficientes y efectivos.

En el Ecuador no se cuenta con resultados posteriores a 2015, año en el que el INEC (2020a) registraba que la “satisfacción laboral de hombres es del 71,6 % y las mujeres su percepción es del 76,3 %” (p. 31). Estos datos reflejan las inadecuadas prácticas empresariales y la ausencia de políticas que amparen al trabajador.

Es fundamental considerar que la igualdad de género es crucial para el crecimiento económico y el desarrollo sostenible, pues está reconocida como un objetivo transversal dentro del Programa de Trabajo Decente de la OIT y como un objetivo clave en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. De hecho, el Objetivo 5 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) está dedicado específicamente a lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas (International Labour Organization, s. f.).

Con este antecedente, se considera que en el territorio ecuatoriano el rol de la mujer en la sociedad ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, y una de las áreas en las que se ve más reflejada dicha evolución es en el ámbito laboral. Sin embargo, aún existen barreras que limitan el avance de las mujeres hacia los cargos directivos dentro las instituciones financieras.

Una de las principales razones detrás de esta barrera son los prejuicios inconscientes o sesgos de género en la selección de candidatos para un puesto. En el Ecuador se han ido implementando varias normativas y políticas para reducir la discriminación de género. Dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 se sostiene que

El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado, eliminando las brechas remunerativas entre mujeres y hombres”. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo 2017, p. 36)

En este camino hacia la disminución de la brecha laboral entre hombres y mujeres, se ejemplifican políticas públicas para posicionar una verdadera equidad. Dentro de este contexto, el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad, basándose en la Política para la Igualdad de Género (2018), objetivo 1, manifiesta que es de gran importancia reducir la violencia de género que se produce mayoritariamente en el lugar de trabajo o como consecuencia de las relaciones laborales, para poder eliminar los estereotipos que impiden que las mujeres alcancen la igualdad.

El Objetivo 2 de la Política para la Igualdad de Género (2018) está orientado a fortalecer las habilidades y competencias indispensables para ejercer los derechos laborales y profesionales. El fin es reducir la desigualdad profesional implementando una verdadera corresponsabilidad de la vida familiar, personal y laboral entre hombres y mujeres.

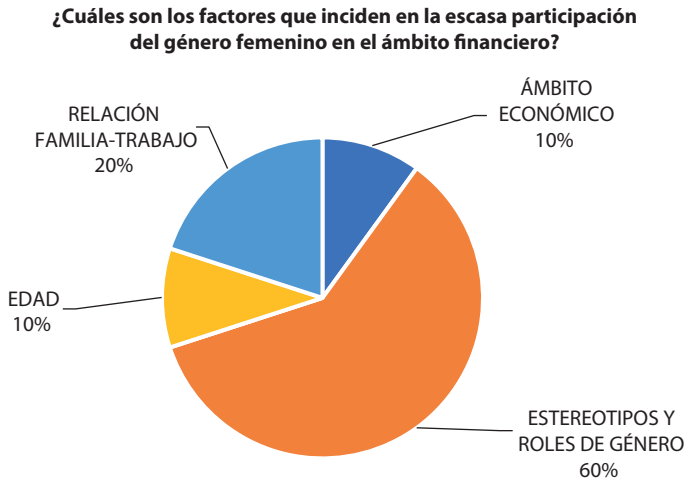
Las normativas que respaldan la disminución y erradicación de la violencia de género en todo ámbito son muy amplias. Para complementar este contexto, la Asamblea Nacional promulgó la Ley Orgánica Integral para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres (2018), cuyo objetivo es

prevenir y erradicar todo tipo de violencia contra las mujeres: niñas, adolescentes, jóvenes, adultas y adultas mayores, en toda su diversidad, en los ámbitos público y privado; en especial, cuando se encuentran en múltiples situaciones de vulnerabilidad o de riesgo, mediante políticas y acciones integrales de prevención, atención, protección y reparación de las víctimas; así como a través de la reeducación de la persona agresora y el trabajo en masculinidades. (art. 1)

En esta ley contempla los diferentes tipos y ámbitos de discriminación contra la mujer, con énfasis en la segregación en el espacio laboral. Este sesgo se considera un acto u omisión que afecta a la víctima en su autoestima, salud, integridad, libertad o seguridad; impide su desarrollo, y atenta contra la igualdad. Incluye también la negativa, ilegal, a contratar a la víctima o a respetar su permanencia o condiciones generales de trabajo; el descrédito público por el trabajo realizado, las amenazas, la intimidación, las humillaciones, la vulneración al derecho de igual remuneración por cumplir con las mismas tarea o funciones, la explotación, el impedimento a las mujeres para que tomen el período de lactancia previsto en la ley y todo tipo de discriminación que se genere por una condición sexo-genérica diversa ([Ley Orgánica Integral para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres, 2018](#)).

**Figura 2**

*Factores que inciden en la participación del género femenino en el ámbito laboral bancario*



Se puede identificar que existen varias causas que generan barreras para que las mujeres no puedan posicionarse en cargos gerenciales.

Se ha tratado de conocer las causas de su origen con el fin de encontrar soluciones óptimas. Una de las metáforas más utilizadas es la del *techo de cristal*, término que hace referencia a los elementos que obstaculizan el desarrollo profesional de las mujeres, es decir, que llegan hasta un techo que limita sus expectativas laborales y que es muy difícil sobrepasar. Las barreras que se han creado, que son aparentemente invisibles, repercuten en el desempeño laboral de las mujeres, quienes no encuentran una respuesta contundente a su estancamiento profesional (González & Córdova, 2021).

En la actualidad se ha investigado diversos entornos para entender por qué se genera esta brecha de género o por qué prolifera el techo del cristal dentro del territorio ecuatoriano en donde se considera, como uno de los más predominantes, que las mujeres tengan poca representatividad en los puestos de liderazgo, a pesar de la paridad que existe a nivel educativo. Estos estereotipos están estrechamente asociados a rasgos femeninos o masculinos que debe poseer cada persona, en donde a las mujeres se las relaciona con aspectos emocionales y afectivos, mientras que a los hombres se los vincula con la dominancia y la independencia (González & Córdova, 2021).

En nuestro país se puede constatar el patriarcado aún es predominante. En los diferentes roles de género se puede visualizar este sesgo social o, a su vez, ese sesgo inconsciente que se genera al pensar que una mujer no tiene la misma capacidad que el

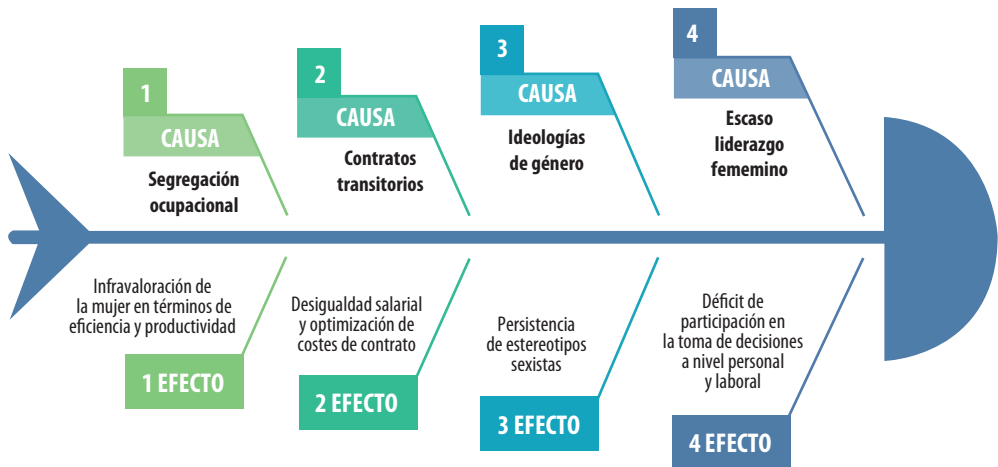
hombre, o que está destinada a cumplir ciertas funciones y actividades solo para satisfacer a su pareja o familia. Yadira Cruces (2014), en su investigación, resalta que “el primer factor es la sobrecarga de responsabilidad doméstica y de cuidados que recaen sobre las mujeres, a día de hoy existe una ausencia de corresponsabilidad por parte de los hombres en las tareas del hogar” (2014, p. 20).

Otro factor importante es una cultura empresarial sexista. Este esquema crea barreras de acceso, dificulta la permanencia y la promoción de mujeres en cargos gerenciales; en consecuencia, afecta a tres ámbitos: ingreso, permanencia y a la posibilidad de crecer en la empresa o de crear un emprendimiento propio (Cruces, 2014).

Los ciclos de vida diferenciales constituyen otro condicionante, pues el varón se educa trabaja y se jubila, mientras que la mujer, en muchas ocasiones, al quedarse embarazada no vuelve a mercado laboral hasta años más tardes, incluso muchas ni siquiera regresan. De igual forma, muchas empresas a la hora de contratar personal suelen discriminar a las mujeres en edad de tener hijos, pues se cree que pronto quedarán embarazadas y su contratación supondrá una pérdida para la empresa (Cruces, 2014).

Ahora, después de interpretar diferentes factores que inciden en la participación de mujeres en cargos gerenciales, se puede definir las siguientes causas y efectos que generan la desigualdad laboral.

**Figura 3**  
*Causas y efectos de la desigualdad laboral*



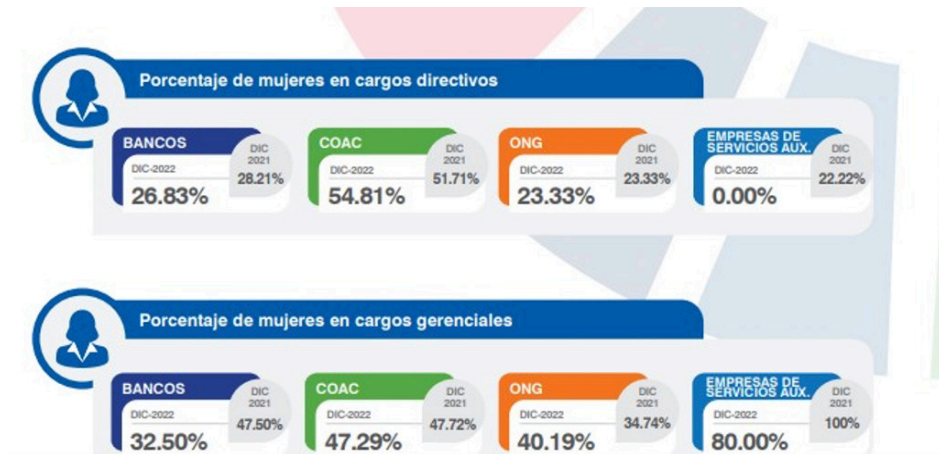
Conforme se ejemplifica, en nuestro territorio todavía existen barreras que impiden a las mujeres acceder a posicionarse en cargos gerenciales. Con gran predominancia, esta segregación laboral se debe a los roles y estereotipos de género que la sociedad infunde en las personas desde muy pequeñas, y que cuando ya son adultas, dichos roles y estereotipos limitan el adecuado desarrollo de la persona.

A pesar de que las mujeres han ganado terreno en la participación política y en roles de liderazgo, hay una brecha significativa en la representación de las mujeres en estos campos. Las mujeres están subrepresentadas en los gobiernos, en los consejos de administración de las empresas y en los puestos de alta dirección. El feminismo debe trabajar para romper los estereotipos de género y fomentar la participación activa de las mujeres en la toma de decisiones políticas, económicas y sociales.

### **Situación de mujeres en cargos gerenciales dentro de la banca a nivel de la ciudad de Ibarra y nacional**

Ahora, con este análisis examinaremos el posicionamiento del género femenino en las instituciones financieras mediante el siguiente gráfico.

**Figura 4**  
*Porcentaje de mujeres en cargos directivos*



Nota: Tomada del Boletín Microfinanciero (Red de Instituciones Financieras de Desarrollo, 2022).

Comparando los datos de la gráfica presentada referente al posicionamiento de mujeres en cargos directivos en bancos, entre 2021 y 2022 hay una disminución del 1,38 %,

lo que quiere decir, por un lado, que más del 50 % de estos cargos están ocupados por el género masculino y, por otro, que se ha consolidado una gran brecha de equidad en el liderazgo femenino. En el caso de cooperativas, podemos visualizar un porcentaje más equilibrado entre el 2021 y 2022, estos datos ilustran que dentro de este segmento no existe una brecha superior, ya que el género femenino cuenta con el 54,81 %.

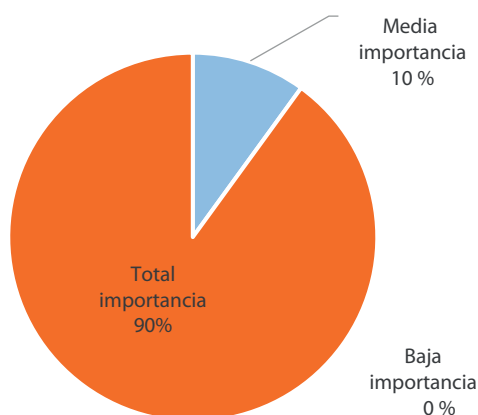
Referente al contexto de mujeres posicionadas en cargo gerenciales en el sistema de banca, seguimos con un déficit de representatividad, pues conforman el 32,50 % de liderazgo femenino, mientras que el 67,50 % corresponde al liderazgo masculino. A su vez, existe una disminución entre 2021 y 2022 en la selección y permanencia de las mujeres en estos cargos.

En las cooperativas de ahorro y crédito se presenta un mayor equilibrio de la representatividad del género femenino, donde se consolida el 47,29 % de estabilidad laboral. Con base en este estudio, se identifica que el género femenino se encuentra mucho más posicionado en el segmento de cooperativas de ahorro y crédito.

Conforme con las Normas de Control para las Entidades de los Sectores Financieros Público y Privado, “las entidades controladas deberán contar con políticas inclusivas que permitan disminuir las brechas de género en todos los niveles jerárquicos institucionales” ([Superintendencia de Bancos, 2022](#), art. 7, p. 3).

**Figura 5**  
*Nivel de importancia del liderazgo con enfoque de género*

**¿Qué nivel de importancia le brinda al tema del liderazgo con enfoque de género?**



Dentro del análisis se determina que se debe considerar prioritario brindar orientación y esquematización dentro de las políticas institucionales enfocadas en el liderazgo con enfoque de género. En este sentido, la Superintendencia de Bancos (2022, art.8, p. 4) manifiesta que “la capacitación deberá efectuarse a los colaboradores de la entidad que mantienen contacto con el consumidor financiero, demás funcionarios y nivel jerárquico superior; a fin de propiciar información adecuada, clara, útil, oportuna, equitativa con enfoque de inclusión de género”.

Con este propósito y visión, el Banco de Desarrollo de América Latina y El Caribe (CAF), desde 2020, ha venido acompañando a la Superintendencia de la Economía Popular y Solidaria (SEPS) del Ecuador, para fortalecer sus capacidades institucionales y el marco de acción en materia de igualdad de género e inclusión, con el fin de cumplir la Agenda 2030, en específico, las metas 5.a y 8.10 de los ODS, su normativa nacional y sus principios corporativos.

En concreto, la SEPS contempla dentro de sus objetivos estratégicos el fortalecimiento de la gestión de las entidades del Sector Financiero Popular y Solidario y de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria (EPS), un eje específico de inclusión financiera con perspectiva de género (Auricchio, 2022).

Con estos antecedentes, a continuación veremos grandes casos de éxito de liderazgo femenino en instituciones financieras como el de Alexandra Rodríguez Viera, vicepresidenta de la Contraloría Financiera del Banco Guayaquil, quien presenta en la Revista Líderes su punto de vista para el posicionamiento de mujeres.

El mundo ha evolucionado, para todos, para hombres y mujeres. Quizás entre las mujeres sentían alguna limitación para desarrollar sus carreras, pero ahora con las oportunidades para capacitarse y aprender, las personas podemos tener un excelente nivel de crecimiento profesional. (Rodríguez, 2020).

A su vez, en el Banco VisionFund Ecuador, contamos con tres grandes ejemplos de mujeres en cargos gerenciales, Francia Navarrete, gerente de Negocios; Rocío Aguirre, gerente de Operaciones, y Germania Rocha, gerente de Gente & Cultura. En estos casos se ha podido ver que para desempeñar su papel en la toma de decisiones gerenciales es imprescindible mantener un equilibrio entre la familia y el trabajo, y que, conforme conversaciones mantenidas, para alcanzar los objetivos en todo ámbito es necesario tener perseverancia, amor y fe.

Violeta Domínguez, coordinadora de la Unidad de Inclusión y Equidad de Género del CAF, considera que las mujeres deberían ocupar cargos directivos, tanto en el sector público como en el privado, y asumir roles de liderazgo; correspondería que sea una



de las prioridades de las políticas públicas enfocadas en generar condiciones paritarias en los contextos económicos, sociales y culturales. Para avanzar hacia una gobernanza más efectiva en la región, la participación de la mujer en puestos de liderazgo político y financiero es fundamental, puesto que su exclusión frena la implementación de políticas públicas equitativas y limita el potencial de talento disponible (Domínguez, 2016, p. 1).

Para el Ecuador cada vez es más importante el empoderamiento del género femenino. El pasado 18 de mayo se celebró el Foro Mujeres Directivas, en donde se ejemplificó la trayectoria laboral y personal de grandes lideresas. En dicho foro se remarcó que

la presencia de mujeres en cargos directivos promueve la igualdad de oportunidades, prácticas laborales equitativas y fomenta una cultura organizacional más sensible a las necesidades de todos los colaboradores. Actúa como un modelo por seguir para otras mujeres, alentándolas a buscar roles de liderazgo y a romper barreras de género. (Escuela Superior Politécnica del Litoral, 2023, p. 1)

## Discusión y conclusiones

En el Ecuador, las políticas de los gobiernos de turno no se han establecido como políticas de Estado, como lo establecen la Constitución de la República del Ecuador (2008) a nivel nacional, o los convenios internacionales como la plataforma de Acción de Beijing a nivel mundial. En la gestión de recursos humanos prevalecen desventajas para el ejercicio pleno de los derechos de las mujeres, a pesar de que levemente y de forma paulatina mejora la posición de la mujer frente al ámbito laboral, de manera especial en el sector financiero.

En el sector financiero, a nivel gerencial, la mujer ha mejorado su representación en la empresa financiera, de igual manera los cargos de administración en jefaturas a nivel medio, pero en el consejo de administración de estas entidades, la mujer no representa los intereses de los inversionistas de las entidades financieras.

El Estado, a través de los convenios y acuerdos internacionales, se compromete a establecer políticas, normas e instancias que garanticen el desarrollo social sin inequidades y propiciar el cumplimiento de derechos con enfoque igualitario; sin embargo, no se ha combatido los obstáculos que atraviesa la mujer en el campo laboral y específicamente en el sector financiero, donde tiene un bajo posicionamiento, es decir no se ha potenciado su papel o no se ha garantizado la plena aplicación de sus derechos humanos y su plena participación, en condiciones de igualdad, en todas las esferas de la sociedad (Calero, 2021).

En el sector financiero se ha logrado un nivel de satisfacción laboral en el 76,3 %, resultado que se deriva de las mejoras alcanzadas en las últimas décadas y por el incremento de la contratación de mujeres en puestos de alta gerencia, con mejor representatividad en la administración de empresas de servicios y comerciales, lo que no sucede en la ruralidad y empresas pequeñas, donde tienen roles en puestos operativos y mal remunerados, especialmente en la agricultura.

Ana Elena Badilla, representante de ONU Mujeres Ecuador, considera que

se debe garantizar el acceso y permanencia de las niñas en la educación, prevenir el embarazo de niñas y adolescentes, hacer políticas económicas inclusivas que garanticen el acceso de mujeres a un empleo digno, y generar estrategias de inclusión financiera (ESPOL, 2023).

El Ecuador ha hecho grandes avances por cerrar las brechas de género; sin embargo, todavía existe mucho camino por recorrer, para que cada paso que forjemos cuente con un verdadero enfoque integral y sostenible. Las mujeres tenemos un gran potencial para dinamizar la economía en cualquiera de los diferentes ejes de desarrollo y, para conseguir este objetivo, es vital apostar por el empoderamiento del liderazgo femenino, lo cual se logra impulsando iniciativas que promuevan verdaderos cambios en la vida de las mujeres y fortaleciendo nuevas habilidades y competencias que generen agentes de cambio social, económico y político.

## Agradecimientos

Este artículo es de autoría propia.

## Financiamiento

Esta investigación no recibió una subvención específica de ninguna agencia de financiación en los sectores público, comercial o sin fines de lucro.

## Declaración de conflicto de intereses

La autora declara no tener potenciales conflictos de interés con respecto a la investigación, autoría y/o publicación de este artículo.

## Declaración de aprobación ética o consentimiento informado

Toda la información extraída del estudio se codificará para proteger el nombre de cada sujeto. No se utilizarán nombres u otra información de identificación al discutir o informar datos. Todos los sujetos dieron su consentimiento informado para su inclusión antes de participar en el estudio. Los investigadores mantendrán de forma segura todos los archivos y datos recopilados en un gabinete cerrado con llave en la oficina de los investigadores principales.

## Referencias

- Auricchio, B. (2022, marzo 30). Inclusión financiera con perspectiva de género: ¿Por dónde empieza el cambio. *Blog del Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe*. <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2022/03/inclusionfinanciera-con-perspectiva-de-genero-por-donde-empieza-el-cambio/>
- Ávila, T., & Pérez, M. (2016). *Factores determinantes en el posicionamiento de la mujer en cargos directivos en el sector financiero de la ciudad de Cartagena* [Tesis de grado, Universidad de Cartagena]. Repositorio institucional. <https://bit.ly/3GuQ3oX>
- Badilla, A. (2021). *Inclusión financiera de personas jóvenes: En condiciones de informalidad en Ecuador con enfoque de género*. ONU Mujeres. <https://bit.ly/4a8ExgM>
- Calero, P. (2021). *Consultoría para la construcción de una norma técnica y su metodología de aplicación, para transversalizar el enfoque de género en el Estado: Norma Técnica para Transversalizar el enfoque de género en el sector público*. Consejo Nacional para la Igualdad de Género, ONU Mujeres Ecuador.
- Coba, E., Díaz, J., Carrión, G., & Chango, D. (2022). La diversidad de género y el rendimiento en el sector financiero ecuatoriano. *Revista Finanzas y Política Económica*, 14(2), 561–586. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.v14.n2.2022.10>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Ofical 449, 20 de octubre.
- Cruces, Y. (2014). *La desigualdad de género en el mercado laboral: Caso catalán* [Tesis de grado, Universidad de Barcelona]. Dipòsit Digital. <http://hdl.handle.net/2445/57958>
- Domínguez, V. (2016, abril 29). *Mujeres líderes, la mejor herramienta para el desarrollo social*. Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe. <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2016/04/mujereslideres-la-mejor-herramienta-para-el-desarrollo-social/>
- Escuela Superior Politécnica del Litoral. (2023, mayo 19). *La importancia del liderazgo femenino se abordó en Foro de Mujeres Directivas*. <https://bit.ly/47GaBa3>
- Espinoza, K. (2019, marzo 8). Solo 35 % de mujeres en Ecuador ocupa cargos directivos. *Gestión Digital*. <https://revistagestion.ec/sociedad-analisis/solo-35-de-mujeres-en-ecuador-ocupa-cargos-directivos/>
- González, K., & Córdova, P. (2021). *Diferencias de género, enfoque de techo de cristal en empresas de Ecuador*. Observatorio Empresaria, Universidad del Azuay. <https://bit.ly/482Tb7j>
- Hernández León, L. M. (2021). *Liderazgo femenino colombiano, figuras invisibles en procesos desiguales* [Seminario de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <http://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/39092>
- International Labour Organization. *Estadísticas sobre la mujer*. (s. f.). Recuperado 19 de agosto de 2023, de <https://ilostat.ilo.org/es/topics/women/>

- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2020a). *Panorama laboral y empresarial del Ecuador 2017*. INEC y CEPAL. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202017.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2020b). *Panorama laboral y empresarial del Ecuador 2020*. INEC y CEPAL.
- Ley Orgánica Integral para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres. (2019). Registro Oficial 175, 5 de febrero. <https://siteal.iiep.unesco.org/bdnp/1008/ley-1752018-ley-organicaintegral-prevenir-erradicar-violencia-contra-mujeres>
- Mendiolaza Castillo, G. G., Dusek Paz, M. J., & Flores Bazán, M. I. (2021). El liderazgo y posicionamiento de las mujeres en el siglo XXI. *Revista Educación Médica*, 22(Suplemento 5), 446 <https://doi.org/10.1016/j.edumed.2020.07.006>
- Muñoz Subía, K. B., Pangol Lascano, A. M. (2021). Igualdad y no discriminación de la mujer en el ámbito laboral ecuatoriano. *Universidad y Sociedad*, 13(3), 222–232. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2092>
- Centro de Estudios de Justicia de las Américas (2018). Política para la Igualdad de Género. (2018). *Política para la igualdad de género*.
- Ramón, L. P. (2022). La inclusión financiera desde una perspectiva del género femenino. *Revista Universidad Espíritu Santo*, 5–24.
- Red de Instituciones Financieras de Desarrollo. (2022). Boletín Microfinanciero Ecuador. *RFD*, Edición 77(diciembre) <http://rfd.org.ec/docs/2023/Boletin%20Anual/Boletin-Anual-Financiero%202022.pdf>
- Rodríguez, A. (2020, mayo 20). Alexandra Rodríguez Viera: Cada uno es responsable de crear su oportunidad profesional. *LÍDERES*. <http://www.revistalideres.ec/lideres/banco-guayaquil-perfilprofesional-mujeres.html>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021: Toda una vida*.
- Sevillano, P. (2023). El posicionamiento de las mujeres en el mundo del ecommerce. *Emprendedores*. <https://www.t13.cl/noticia/emprendedores/el-posicionamiento-las-mujeres-mundo-ecommerce>
- Superintendencia de Bancos. (2022). Normas De Control Para Las Entidades De Los Sectores Financieros Público Y Privado. En *Normas De Control Para Las Entidades De Los Sectores Financieros Público Y Privado*. [https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wpcontent/uploads/downloads/2022/07/L1\\_XIII\\_cap\\_X.pdf](https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wpcontent/uploads/downloads/2022/07/L1_XIII_cap_X.pdf)
- UN Extea. (2019). *Posicionamiento de género de UN Extea-Asociación del País Vasco para la UNESCO*. [https://unetxea.org/dokumentuak/posicionamiento\\_genero2019.pdf](https://unetxea.org/dokumentuak/posicionamiento_genero2019.pdf)
- Vaca-Trigo, I. (2019). *Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo*. Asuntos de género, LC/TS.2019/3. CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44408-oportunidades-desafios-la-autonomia-mujeres-futuro-escenario-trabajo>