

## **Desarrollo de habilidades gerenciales en mujeres líderes de la Universidad Católica de Cuenca–Ecuador**

*Development of management skills in women leaders at the Universidad Católica de Cuenca*

**Ruth Noemí Fajardo Pauta, Diego Marcelo Cordero González, Juan Bautista Solís Muñoz**

### **Resumen**

El estudio se enfocó en identificar las habilidades gerenciales predominantes en las mujeres que ocupan cargos directivos en la Universidad Católica de Cuenca y cómo fortalecerlas para impulsar el liderazgo femenino y la equidad de género en el ámbito laboral. Adoptando un enfoque positivista y metodología cuantitativa, se realizó una investigación exploratoria y descriptiva con un corte transversal y muestreo probabilístico aleatorio simple, el estudio abarca a 135 mujeres en cargos directivos, de las cuales se encuestó a una muestra de 105 mujeres. Los resultados destacaron la correlación entre mayor capacitación y la corrección de desigualdades de género, resaltando la influencia del liderazgo femenino en el desarrollo de habilidades gerenciales. Se evidenció que los programas de mentoría y el apoyo institucional fortalecen estas habilidades y contribuyen a la equidad de género en la universidad. Fortalecer habilidades gerenciales como trabajo en equipo, comunicación efectiva, decisiones estratégicas, toma de decisiones y resolución de conflictos es fundamental para que las mujeres superen barreras y demuestren su valía como líderes competentes. El empoderamiento de mujeres líderes beneficia tanto a las organizaciones, enriqueciendo la toma de decisiones y la diversidad de perspectivas y enfoques, como a la sociedad en general, fomentando un mayor rendimiento y competitividad en el entorno empresarial. Esta investigación destaca la necesidad de promover el desarrollo de habilidades gerenciales en mujeres líderes en la Universidad Católica de Cuenca y en otros ámbitos laborales a través de programas de desarrollo de liderazgo específico para mujeres.

**Palabras clave:** Habilidades; mujer; liderazgo; organización; productividad laboral.

---

### **Ruth Noemí Fajardo Pauta**

Universidad Católica de Cuenca | Cuenca | Ecuador  
rfajardop@ucacue.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0001-6102-7555>

### **Diego Marcelo Cordero González**

Universidad Católica de Cuenca | Cuenca | Ecuador  
dcordero@ucacue.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-2138-2522>

### **Juan Bautista Solís Muñoz**

Universidad Católica de Cuenca | Cuenca | Ecuador  
jbsolizm@ucacue.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0002-5148-6923>

<https://doi.org/10.46652/runas.v4i8.138>  
ISSN 2737-6230  
Vol. 4 No. 8 julio-diciembre 2023, e230138  
Quito, Ecuador

Enviado: agosto 29, 2023  
Aceptado: octubre 07, 2023  
Publicado: octubre 24, 2023  
Publicación Continua

## Abstract

The study focuses on identifying the predominant managerial skills of women in managerial positions at the Catholic University of Cuenca and how to strengthen them to promote female leadership and gender equity in the workplace. Adopting a positivist approach and quantitative methodology, exploratory and descriptive research was conducted with a cross-sectional and simple random probability sampling, the study covers 135 women in management positions, of which a sample of 105 women was surveyed. The results highlight the correlation between more training and the correction of gender inequalities, highlighting the influence of female leadership in the development of managerial skills. It is evident that mentoring programs and institutional support strengthen these skills and contribute to gender equity in the university. Strengthening management skills such as teamwork, effective communication, strategic decisions, decision-making, and conflict resolution is fundamental for women to overcome barriers and demonstrate their worth as competent leaders. Empowering women leaders benefits both organizations, enriching decision-making and diversity of perspectives and approaches, and society in general, fostering greater performance and competitiveness in the business environment. This research highlights the need to promote the development of management skills in women leaders at the Catholic University of Cuenca and in other work environments through specific leadership development programs for women.

**Keywords:** Skills; women; leadership; organization; labor productivity.

## Introducción

Para las organizaciones, a nivel mundial, es importante utilizar nuevos instrumentos de gestión, entre ellos las habilidades gerenciales para generar procesos de toma de decisiones y lograr el éxito deseado; por lo tanto, las empresas han ido evolucionando y adaptándose a diferentes tipos de cambios: económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos para alcanzar sus objetivos propuestos (Drucker, 2014).

En las empresas, cada persona tiene sus propias habilidades y motivaciones; siendo el trabajo en equipo, la colaboración y el liderazgo alcanzados por personas que interactúan con otras para alcanzar un fin común, por lo tanto, los recursos humanos son pieza clave para la competitividad de las organizaciones (Navarro & Carmona, 2010).

La poca representatividad de la mujer en puestos de liderazgo empresarial es un hecho que ocurre en todo el mundo; las habilidades, capacidades y competencias de las mujeres, en muchas ocasiones, suelen estar en un nivel más alto que los hombres. Sin embargo, en América Latina, las mujeres no han podido potenciarlas debido a la realidad de la sociedad y la cultura empresarial de la región, razón por la cual la presencia de mujeres en puestos directivos aún está lejos de ser igual a la de los hombres, a pesar de los avances registrados en los últimos años (Contreras, Pedraza, & Mejía, 2012).

La segregación entre hombres y mujeres se mantiene a través de la división de funciones organizacionales y políticas jerárquicas, que muchas veces utilizan como un indicador el nivel de compromiso con la empresa y que para las mujeres está determinado por las responsabilidades familiares. Este suceso condiciona su posición y en ocasiones entra en conflicto con otros aspectos de sus planes personales de vida y sus deseos de superación profesional; ya que la maternidad, en muchos casos, es vista como una desventaja para las empresas y se convierte en una barrera significativa que limita el avance de las mujeres a roles de liderazgo (Hewlett, 2013).

Fielden & Davidson (1997), señalan que algunos procesos de reclutamiento y selección pueden promover la desigualdad como parte del proceso de gestión de la fuerza laboral, como, la falta de procedimientos formales y estandarizados para cubrir las vacantes puede incentivar la desigualdad; puesto que, muchas empresas, en especial las pequeñas y medianas empresas, utilizan las recomendaciones como fuente de selección sin el apoyo de un proceso formal y debido a que estos puestos están dominados por hombres, tienden a recomendar hombres para cubrir las vacantes y mantenerse, por lo tanto, la baja participación de mujeres en puestos directivos se debe a la falta de experiencia en dichos puestos por su falta de exposición a los mismos, lo que genera un círculo vicioso que limita su avance.

Los prejuicios que asocian los rasgos y comportamientos masculinos con el desempeño del liderazgo se encuentran también entre las mayores barreras que tienen las mujeres para ascender a niveles jerárquicos y de liderazgo, enfrentándose así a exigencias altas, dado que tienen que demostrar a la sociedad su capacidad, potencial y habilidades gerenciales para ocupar cargos directivos (Camarena & Saavedra, 2018).

El concepto del “techo de cristal” se considera como una metáfora para describir las barreras invisibles que impiden que las mujeres alcancen posiciones de liderazgo en el ámbito laboral, estas barreras están arraigadas en normas sociales y estereotipos de género que limitan las oportunidades y el avance de las mujeres en sus carreras profesional; el “techo de cristal” se manifiesta tanto en barreras externas como internas. Las barreras externas incluyen los roles tradicionales de género, la falta de políticas de igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo y los prejuicios inconscientes que afectan la toma de decisiones y promociones. Por otro lado, las barreras internas son los obstáculos psicológicos y emocionales que enfrentan las mujeres, como la falta de confianza en sí mismas, la auto duda y la tendencia a subestimar sus habilidades y capacidades (Sandberg, 2013).

En Ecuador, de manera particular en la ciudad de Cuenca, existen muchas mujeres que ocupan cargos de dirección y responsabilidad en instituciones educativas de tercer nivel, la gran mayoría se encuentran con factores negativos en su camino que les limita su desarrollo profesional (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2014). Por lo indicado, en la presente investigación se plantea el siguiente problema de estudio: ¿cuáles son los limitantes para que las mujeres puedan desarrollar sus habilidades gerenciales y acceder a cargos directivos en la Universidad Católica de Cuenca?

Sandberg (2013), señala que existen limitantes que impiden a las mujeres trabajadoras acceder a cargos directivos y otras funciones que demandan gran responsabilidad y gestión dentro de una empresa u organización.

Con el objetivo de potenciar el desarrollo de habilidades gerenciales en el personal femenino de la Universidad Católica de Cuenca, esta investigación analizará las barreras que enfrentan las mujeres en la actualidad. Para ello, se llevará a cabo un análisis preliminar de las destrezas gerenciales predominantes en el personal femenino, con el fin de identificar áreas de oportunidad y diseñar estrategias efectivas para fomentar el liderazgo femenino en la institución.

El objetivo general de la presente investigación consiste en: identificar las habilidades gerenciales predominantes en el personal de género femenino, con el fin de diseñar estrategias efectivas que fomenten el liderazgo femenino en la Universidad Católica de Cuenca y contribuir a la equidad de género en el ámbito laboral; en este contexto daremos respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las destrezas gerenciales predominantes en el personal femenino de la Universidad Católica de Cuenca y cómo pueden ser fortalecidas para fomentar el liderazgo femenino y contribuir a la equidad de género en el ámbito laboral?

### **Estado del arte de habilidades gerenciales**

Silva (2021), señala que las habilidades gerenciales han sido un tema de interés desde hace mucho tiempo atrás y su surgimiento se remonta a la época de la Revolución Industrial (1760 – 1840), cuando el tamaño creciente y la complejidad de las organizaciones empresariales crearon la necesidad de gestionarlas de manera más efectiva para mejorar así la producción.

En la década de 1910, Henri Fayol, un ingeniero francés y teórico de la administración, desarrolló un marco de gestión que incluía cinco funciones principales de la administración: planificación, organización, dirección, coordinación y control; siendo este marco el inicio de la gestión moderna y sentando las bases para el desarrollo de habilidades gerenciales (Silva, 2021).

En la década de 1950, el psicólogo estadounidense Robert Katz expresó una teoría que clasificaba las habilidades gerenciales en tres categorías: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales, argumentando que los gerentes necesitaban una combinación de estas tres habilidades para ser efectivos.

En el caso preciso de las mujeres, a lo largo de la historia, se han enfrentado a barreras y prejuicios en el acceso a puestos de liderazgo y en el desarrollo de habilidades gerenciales; por lo que, a mediados del siglo XX, el movimiento feminista y la lucha por la igualdad de derechos comenzaron a abrir oportunidades para las mujeres en la educación y en el mercado laboral. En la década de 1960, la Ley de Igualdad Salarial en los Estados Unidos prohibió la discriminación salarial por motivos de género y en la década de 1970, se crearon programas de acción afirmativa para promover la igualdad de oportunidades en el empleo para las mujeres y otras minorías (Silva, 2021).

Según Martín (2022), los cambios sociales y legales permitieron a las mujeres acceder a trabajos que en un principio se recomendaron masculinos, incluyendo puestos de liderazgo y gerenciales; a medida que las mujeres ganaron experiencia y habilidades en estos roles, también comenzaron a abogar por un enfoque de liderazgo más inclusivo y colaborativo, que valorara las habilidades de comunicación, la inteligencia emocional y la empatía.

Desde entonces, la comprensión de las habilidades gerenciales ha evolucionado y se ha expandido para incluir habilidades como la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la comunicación efectiva, la gestión del tiempo y la delegación (Martín, 2022).

En la actualidad, las mujeres están cada vez más presentes en puestos de liderazgo en una amplia variedad de sectores, incluyendo negocios, política, educación, salud y organizaciones con y sin fines de lucro. Muchas empresas y organizaciones presentan los beneficios de la diversidad en la gestión y están tomando medidas para fomentar el desarrollo de habilidades gerenciales en mujeres (Instituto de la Mujer para la Igualdad de Oportunidades, 2020).

Por lo antes expuesto, las habilidades gerenciales son cruciales para la gestión efectiva de cualquier organización y han surgido en respuesta a la necesidad de administrar de mejor manera a las organizaciones que cada vez son más grandes y complejas (Fayol, 1987).

El surgimiento de las habilidades gerenciales en mujeres ha sido un proceso gradual y continuo, impulsado por cambios sociales y legales y por la lucha por la igualdad de oportunidades. A medida que las mujeres avanzan en puestos de liderazgo, es importante seguir fomentando el desarrollo de habilidades gerenciales y la promoción de un enfoque de liderazgo más inclusivo y colaborativo (Gillard & Okonjo-Iweala, 2020).

## Marco teórico referencial

### Liderazgo femenino en la cima: superando barreras y accediendo a cargos directivos

A lo largo de la historia, las mujeres han enfrentado barreras y prejuicios en el mundo empresarial. Sin embargo, en las últimas décadas, las mujeres han hecho progresos significativos en la búsqueda de igualdad de género en los distintos ámbitos donde se desempeñan. Aunque la participación de las mujeres en altos cargos directivos y gerenciales se ha incrementado en las últimas décadas, su participación en la cima de la escala organizacional sigue siendo muy reducida; un ejemplo de ello es que, de las 500 empresas más grandes del mundo, solo el 1% son presididas por mujeres (Northouse, 2018).

La relevancia de los temas de igualdad de género a nivel mundial y el creciente compromiso de gobiernos, empresas y ciudadanos cuenta con una mayor paridad, ofreciendo una oportunidad histórica para consolidar los avances y acelerar el progreso de las mujeres en la región. En los últimos 20 años, América Latina y el Caribe ha sido pionera en el mundo en el área de liderazgo de

la mujer en el sector público, pues se aprobaron leyes nacionales en cada país para incrementar el número de mujeres en el poder legislativo. Siendo la única región del mundo que ha contado con seis jefas de Estado ejerciendo el poder simultáneamente y, actualmente, la segunda región con mayor porcentaje de parlamentarias (Wallgren & Wallgren, 2021).

Es esencial que las mujeres participen activamente y asuman roles de liderazgo en la política y la esfera pública de manera equitativa para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible antes de 2030. No obstante, las estadísticas indican que la presencia femenina es insuficiente en todas las instancias donde se toman decisiones a nivel global. Por lo tanto, la igualdad de género en la esfera política aún está distante de lograrse. Datos recopilados al 1 de enero de 2023, referente a las mujeres en cargos directivos gubernamentales, señalan que las cinco carteras más ocupadas por ministras son Mujer e igualdad de género, Familia e infancia, Inclusión social y desarrollo, Protección social y seguridad social, y Asuntos indígenas y minorías (ONU Mujeres, 2023).

A pesar de la situación descrita, salta a la vista la importante posición laboral que han alcanzado las mujeres en la actualidad y la perspectiva que tienen sobre su ascenso en la pirámide empresarial en un futuro próximo. La construcción de nuevas formas de pensar se hizo evidente a mediados del siglo pasado, cuando la presión de las diferentes clases sociales por lograr un trato más equitativo permitió avanzar hacia la construcción de nuevas formas de pensar (Rodríguez de Lecea, 2008).

Aunque las mujeres todavía no se sienten representadas en los puestos de liderazgo y gerencia, están demostrando cada vez más sus habilidades y capacidad para ocupar cargos directivos. Es relevante analizar las oportunidades que surgen cuando las mujeres acceden a cargos directivos, como la posibilidad de fomentar un liderazgo inclusivo y colaborativo, y cómo la diversidad de género puede contribuir a una mayor innovación y rendimiento en las empresas (Martín, 2022).

Según Rosener (1990), las características asociadas a las mujeres, como el carisma y las habilidades sociales, son las que marcan la diferencia y conforman un nuevo modelo de liderazgo interactivo, tomando en consideración algunas características propias de su condición como la conciliación y el empoderamiento de sus equipos con base en interacciones positivas entre los involucrados. Las mujeres en cargos directivos tienen habilidades que a menudo son distintivas de las habilidades gerenciales de los hombres; por ejemplo, las mujeres son más propicias a ser colaborativas y empáticas, lo que puede ayudar a fomentar una cultura de trabajo más inclusiva y diversa.

Además, son más propensas a comunicarse de manera efectiva y son más sensibles a las necesidades de su equipo, son empáticas y escuchan las necesidades de los demás, lo que puede ayudar a construir relaciones laborales fuertes y duraderas (Rosener, 1990).

Las mujeres gerentes también han demostrado ser líderes fuertes en términos de la gestión y adaptación a entornos empresariales cambiantes, lo que es esencial en un mundo laboral cada vez más volátil y complejo. A pesar de estas habilidades distintivas, las mujeres todavía enfrentan

desafíos en ámbito empresarial porque existen prejuicios de género y estereotipos en torno al liderazgo femenino, y las mujeres a menudo tienen que trabajar más duro para demostrar su valía y capacidad como gerentes (Contreras, Pedraza, & Mejía, 2012).

Para abordar estos desafíos, es importante que las organizaciones trabajen para crear un ambiente laboral inclusivo y equitativo para todos, logrando que las mujeres líderes puedan prosperar y demostrar sus capacidades para el desarrollo de ellas mismas y de la sociedad (Gerzema & D'Antonio, 2013).

Los techos de cristal son barreras invisibles en la carrera profesional que impiden que las mujeres alcancen los puestos más altos de la jerarquía empresarial. Estas barreras son el resultado de estereotipos de género y prejuicios, y pueden incluir la falta de oportunidades de desarrollo, la discriminación en la selección y promoción de personal, y la falta de redes de apoyo y mentores (Morrison, White, & Van Velsor, 1992). Los techos de cristal son una forma de discriminación de género que afecta a las mujeres en todas las industrias y niveles organizacionales puesto que pueden enfrentar barreras invisibles que les impiden avanzar en su carrera profesional, incluso si tienen las habilidades y la experiencia necesarias para hacerlo. La teoría del techo de cristal ha sido estudiada y ha llevado a iniciativas para abordar la discriminación de género en el lugar de trabajo y promover la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.

Helgesen (1990), habla sobre la teoría del techo de cristal en el contexto del liderazgo femenino, argumentando que las mujeres a menudo enfrentan barreras invisibles en su camino hacia el liderazgo, y que estas barreras pueden ser superadas a través del desarrollo de habilidades de liderazgo y la construcción de redes de apoyo.

En Ecuador existen factores culturales y sociales que afectan el acceso de las mujeres a cargos directivos como por ejemplo una cultura machista que promueve la idea de que las mujeres son inferiores a los hombres y que su lugar está en el hogar y no en el mundo laboral, la falta de políticas públicas y empresariales que promuevan la igualdad de género, abordando la discriminación de género como un factor clave que limita el acceso de las mujeres a cargos directivos. Es importante la creación de redes de apoyo y mentoría para las mujeres en su carrera y desarrollo profesional y enfrentar así la existencia de barreras invisibles que puedan presentarse en su camino hacia el liderazgo (Viteri, 2011).

### **El impacto de las habilidades gerenciales femeninas en el éxito empresarial**

Las habilidades gerenciales son las capacidades y conocimientos que un gerente debe poseer para llevar a cabo de manera efectiva las actividades de planificación, organización, dirección y control en una organización. Estas habilidades incluyen tanto habilidades técnicas como habilidades humanas y conceptuales. Las habilidades técnicas se refieren a la capacidad de utilizar herramientas, técnicas y procedimientos específicos para llevar a cabo tareas específicas; las habilidades humanas se refieren a la capacidad de trabajar con otras personas y motivarlas para alcanzar ob-

jetivos comunes y por último las habilidades conceptuales se refieren a la capacidad de pensar de manera abstracta y comprender cómo diferentes partes de la organización se relacionan entre sí y con el entorno externo (Sanchez, 2006).

Las habilidades gerenciales son importantes para las mujeres porque les permiten superar las barreras de género y avanzar en sus carreras, ayudar a las mujeres a liderar equipos de manera efectiva, tomar decisiones estratégicas, comunicarse de manera clara y persuasiva, y resolver conflictos (Marilyn, 2011). Al desarrollar estas habilidades, las mujeres pueden aumentar su confianza y competencia en el lugar de trabajo, lo que puede ayudarles a avanzar en sus carreras y alcanzar sus metas profesionales.

El desarrollo de habilidades gerenciales en mujeres puede tener un efecto positivo en la cultura organizacional en general puesto que, al fomentar la diversidad de género en la gestión, se pueden generar nuevas perspectivas y enfoques que pueden mejorar la toma de decisiones y la innovación en la empresa (Eagly & Carli, 2007).

Este argumento se respalda con investigaciones que demuestran los beneficios de contar con mujeres en puestos de liderazgo y cómo esto puede contribuir a mejorar el rendimiento y la eficacia organizacional.

Las habilidades gerenciales se pueden aprender y desarrollar a través de la educación, la experiencia y la práctica, y que las mujeres tienen tanto potencial como los hombres para desarrollar estas habilidades, ya que no están determinadas por el género (Marilyn, 2011).

El estudio de las habilidades gerenciales en las mujeres es importante porque puede ayudar a superar los estereotipos de género que a menudo se asocian con los roles tradicionales de género y demostrar que las mujeres pueden ser líderes efectivas y exitosas en posiciones gerenciales, como en cualquier otro cargo directivo, pudiendo así ampliar la diversidad en el liderazgo y fomentar una cultura organizacional más inclusiva y equitativa (García Beaudoux, 2018).

Según Contreras et al. (2012), en una empresa, las habilidades gerenciales clave para las mujeres incluyen:

- Habilidades de liderazgo: la capacidad de inspirar, motivar y guiar a otros hacia un objetivo común.
- Habilidades de comunicación: la capacidad de comunicarse de manera efectiva y persuasiva con colegas, subordinados y superiores.
- Habilidades de gestión del tiempo: la capacidad de administrar de manera eficaz el tiempo y los recursos para cumplir con los plazos y objetivos establecidos.
- Habilidades de resolución de problemas: la capacidad de identificar, analizar y resolver problemas complejos de manera efectiva.



- Habilidades de pensamiento crítico: la capacidad de analizar información y tomar decisiones informadas y estratégicas.
- Habilidades de trabajo en equipo: la capacidad de trabajar de manera eficaz con otros para alcanzar objetivos comunes.
- Habilidades de adaptabilidad: la capacidad de adaptarse a situaciones cambiantes y ser flexible en la forma de abordar los desafíos.
- Habilidades de networking: la capacidad de construir relaciones efectivas con colegas, clientes y proveedores para fomentar oportunidades de negocio y colaboración.

El desarrollo de estas habilidades gerenciales puede ayudar a las mujeres a superar las barreras de género en el lugar de trabajo y avanzar en sus carreras hacia cargos directivos y para ello se debe buscar el desarrollo de las habilidades gerenciales.

Covey (1989), presenta varios métodos para desarrollar habilidades gerenciales efectivas, siendo algunos de ellos los siguientes:

- Enfoque en la proactividad: los gerentes efectivos son proactivos y toman la iniciativa en lugar de reaccionar a las situaciones. Para desarrollar la proactividad se sugiere enfocarse en el círculo de influencia, es decir, en las cosas que se pueden controlar.
- Priorizar y planificar: los gerentes efectivos deben ser buenos en la planificación y la priorización y para desarrollar estas habilidades se sugiere establecer metas claras y priorizar las actividades diarias para asegurarse de que se estén enfocando en lo más importante.
- Comunicación efectiva: los gerentes efectivos deben ser buenos comunicadores y para desarrollarla se sugiere escuchar de forma activa, buscar entender antes de ser entendido y comunicarse con claridad.
- Trabajo en equipo: los gerentes efectivos deben ser capaces de trabajar en equipo y colaborar con otros, para ello se sugiere enfocarse en la sinergia, es decir, en la creación de soluciones que sean mejores que las soluciones individuales.

La medición del desarrollo de habilidades gerenciales es importante porque permite evaluar el progreso de los líderes y directivos en su capacidad para dirigir y motivar a su equipo, tomar decisiones estratégicas y lograr objetivos organizacionales. Además, la medición del desarrollo de habilidades gerenciales también puede ayudar a identificar áreas de mejora y proporcionar retroalimentación valiosa para el crecimiento profesional y personal de los líderes y directivos. A continuación, se presenta un análisis de los enfoques de diversos autores:

En este contexto, Robert L. Katz desarrolló una teoría que divide las habilidades gerenciales en tres categorías: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales; argumentando que estas habilidades pueden ser medidas a través de la observación directa y la retroalimentación de los supervisores y colegas.

El enfoque de este autor se centra en la observación directa de las habilidades gerenciales y la retroalimentación de los demás (Marilyn, 2011).

Daniel Goleman habla sobre la importancia de medir la inteligencia emocional y las habilidades sociales para evaluar el desarrollo de habilidades gerenciales. Goleman sugiere que se pueden utilizar evaluaciones psicométricas para medir estas habilidades. El enfoque de Goleman se centra en la evaluación de las habilidades emocionales y sociales del gerente (Sánchez, 2018).

Es importante medir los resultados de las habilidades gerenciales, como el rendimiento financiero y la satisfacción del cliente, para evaluar el éxito del desarrollo de habilidades gerenciales. Este enfoque se centra en la evaluación del impacto de las habilidades gerenciales en los resultados de la organización, modelo que todavía se utiliza hoy en día (Akhtar, 2019).

Estos autores tienen diferentes enfoques para medir el desarrollo de habilidades gerenciales y cada uno de ellos presenta sus fortalezas y debilidades, y puede ser útil para diferentes contextos y objetivos organizacionales.

### **Importancia del rol de la mujer en la gestión universitaria**

América Latina ha consolidado la responsabilidad social universitaria (RSU) como un tema importante para las instituciones de educación superior. El ámbito interno de la responsabilidad social de las universidades es un aspecto menos explorado en la investigación y análisis sobre la instalación de esta en este tipo de organizaciones, en especial en lo que se refiere a la relación laboral que las instituciones universitarias mantienen entre las personas que laboran en ellas, destacando entre otros aspectos relevantes de la responsabilidad social interna: gestión de la diversidad, igualdad de oportunidades en la carrera laboral, prevención de accidentes y enfermedades laborales, acoso moral y libertad de afiliación sindical (Gaete & Henríquez, 2016).

Según la publicación de la Ley Orgánica de Educación Superior LOES (2018), en el Registro Oficial Suplemento No 298, se dotó a las mujeres de una base jurídica en la que pueden apoyarse para acceder a las plantas docentes y directivas, casi en igualdad de condiciones con sus compañeros varones. Su permanencia se debe a su esfuerzo académico e investigativo y a su vinculación con la sociedad, lo que las visibiliza como entes productores de conocimiento, ciencia y políticas públicas e institucionales que permitirán a las futuras generaciones de mujeres recorrer un camino menos angustioso. Es fundamental que todos los miembros de la comunidad universitaria y la sociedad civil trabajen juntos para eliminar las brechas de género, porque aún queda un largo camino por recorrer.

Los diferentes instrumentos internacionales han permitido que se genere una reivindicación en los distintos espacios de poder; garantizando respeto por los derechos de las mujeres a nivel mundial. Esta temática ha generado interés en la sociedad civil y, mediante las agendas nacionales, regionales e internacionales, es considerada como urgente e importante. Cabe aclarar que la

legislación internacional no solo ha permitido la inserción de las mujeres en la docencia y cargos directivos en instituciones de educación superior: los grupos históricamente excluidos por su etnia y/o preferencia sexual también han tenido un mayor posicionamiento en espacios de poder en la academia (Gaete & Henriquez, 2016).

En el marco legislativo nacional, mediante la suscripción de varios convenios, tratados y pactos internacionales, se ha logrado un paso histórico, ya que estas normativas surgen a partir del reconocimiento de que en Ecuador existen condiciones desiguales entre hombres y mujeres en el ámbito político, social, educativo y económico y que es necesario identificar aquellas acciones o instancias que podrían favorecer el acceso de las mujeres a cargos directivos en el ámbito universitario.

## **Metodología**

El presente estudio se basó en una investigación de tipo no experimental con un enfoque mixto por cuanto combinó elementos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión más completa del desarrollo de habilidades gerenciales en mujeres líderes (Creswell, 2012).

El alcance de la investigación abarcó aspectos exploratorios, descriptivos y relacionales, lo que permitió explorar las características y desafíos de las mujeres líderes en una institución de educación superior, describir el estado actual de sus habilidades gerenciales y establecer posibles relaciones entre variables relevantes.

La finalidad de esta investigación fue transversal, ya que se levantó la información en un solo momento de tiempo buscando obtener un panorama general del desarrollo de habilidades gerenciales en mujeres líderes (Hernández & Mendoza, 2018). La unidad de análisis fue la Universidad Católica de Cuenca y se consideró el universo de estudio de 135 mujeres que ocupan cargos directivos; para seleccionar la muestra se utilizó un muestreo probabilístico aleatorio simple con un margen de error del 5% lo que permitió establecer una muestra de 105 mujeres con un nivel de confianza del 97%.

Las técnicas principales que se usaron en este estudio fueron las encuestas y la observación; para ello se aplicó un cuestionario a través de Google Forms como instrumento digital de recolección de datos, el cual se distribuyó entre las participantes seleccionadas. El cuestionario incluyó preguntas relacionadas con las habilidades gerenciales específicas y los factores que podrían influir en su desarrollo. Además, se realizó la observación de situaciones reales en el entorno laboral de las mujeres líderes para obtener información adicional y contextual sobre el ejercicio de sus habilidades gerenciales. El método analítico-sintético se empleó para el análisis de los datos recopilados, lo que permitió identificar patrones, establecer relaciones y generar conclusiones significativas.

## Resultados

El presente estudio investigó el desarrollo de habilidades gerenciales en mujeres líderes de la Universidad Católica de Cuenca a través de una encuesta aplicada a 105 mujeres directivas. Los resultados proporcionan una visión integral de la situación actual y permiten identificar áreas clave para mejorar la equidad de género y promover el liderazgo femenino en la institución.

Se presentan los resultados de la investigación realizada con base en pruebas de dependencia estadística a variables de investigación cruzadas. Se aplicó la prueba estadística del chi-cuadrado para medir la significación asintótica bilateral y comparar con el p-valor de 0.05, con ello, se rechaza o no se rechaza la hipótesis de investigación en el sentido de encontrar evidencia estadística suficiente para afirmar que existe dependencia significativa entre dos variables.

Variable Cargo vs. Cualidades líder efectiva: La prueba estadística del chi-cuadrado es de  $0,018 < p$ -valor de 0,05. Significa que si existe evidencia científica para afirmar la dependencia entre el cargo y las cualidades del liderazgo efectivo. A mayor jerarquía del cargo, mayores cualidades de líder efectivo se requiere.

Cargo vs. Desafíos mujeres líderes: La evidencia estadística  $0,036 < 0,05$  lleva a la afirmación que, los cargos directivos de las mujeres en la Universidad Católica de Cuenca se posicionan como un desafío de género y a mayor jerarquía mayor es el desafío planteado.

Edad vs. Estado Civil: La prueba estadística de  $0,005 < p$ -valor de 0,05 permite afirmar que existe evidencia científica para afirmar que, el estado civil está en función de la edad de las mujeres líderes que ejercen funciones directivas en la Universidad Católica de Cuenca.

Edad vs. Tiempo en el cargo: Se encontró que el tiempo en el cargo de las mujeres directivas de la Universidad Católica de Cuenca depende de la edad lo que corrobora la prueba estadística de  $0,007 < p$ -valor de 0,05 lo que le hace estadísticamente significativa.

Capacitación vs. Causa de desigualdad de género: Existe evidencia estadística para afirmar que a mayor capacitación mayores oportunidades de corregir las causas de desigualdad de género. La prueba del chi-cuadrado da un valor de 0,011 menor al p-valor de 0,05 lo que le hace estadísticamente significativo.

Habilidades Gerenciales vs. Importancia Liderazgo Femenino: Las habilidades gerenciales dependen de la importancia que se brinde al liderazgo femenino en la Universidad Católica de Cuenca a nivel de ejercicio de cargos directivos. La significación asintótica es de 0,000 mejor al p-valor de 0,05. Por lo tanto, existe evidencia estadística que corrobora el enunciado, de acuerdo a lo que se observa en la tabla 1.

Tabla 1. Habilidades Gerenciales vs. Importancia Liderazgo Femenino.

		Importancia Liderazgo Femenino					
		No	3	4	5	Total	
Habilidades Gerenciales	Comunicación efectiva	Recuento	1	5	18	36	60
		% dentro de Habilidades Gerenciales	1,7%	8,3%	30,0%	60,0%	100,0%
	Toma de decisiones	Recuento	1	3	4	4	12
		% dentro de Habilidades Gerenciales	8,3%	25,0%	33,3%	33,3%	100,0%
	Gestión del tiempo	Recuento	0	2	2	12	16
		% dentro de Habilidades Gerenciales	0,0%	12,5%	12,5%	75,0%	100,0%
	Trabajo en equipo	Recuento	0	2	5	7	14
		% dentro de Habilidades Gerenciales	0,0%	14,3%	35,7%	50,0%	100,0%
	Resolución de conflictos	Recuento	0	0	1	0	1
		% dentro de Habilidades Gerenciales	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	Capacidades de negociación	Recuento	0	0	1	0	1
		% dentro de Habilidades Gerenciales	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	100,0%
	Pensamiento estratégico y visión de largo plazo	Recuento	1	0	0	0	1
		% dentro de Habilidades Gerenciales	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	TOTAL	Recuento	3	12	31	59	105
		% dentro de Habilidades Gerenciales	2,9%	11,4%	29,5%	56,2%	100,0%

Nota: Tabla cruzada con el detalle de porcentaje de las habilidades gerenciales frente a la importancia del liderazgo femenino.

Habilidades Gerenciales vs. Reconocimiento mujeres líderes: Las habilidades gerenciales también dependen del reconocimiento que se haga a las mujeres líderes en cargos directivos en la Universidad Católica de Cuenca. Esta dependencia se encuentra con la prueba del chi-cuadrado de  $0,003 < p$ -valor de  $0,05$ .

Programa de mentoría vs. Causa desigualdad género: A mayores programas de mentoría mayor oportunidades de mejorar las causas de desigualdad de género en el grupo focal de estudio. Esta afirmación se respalda con la evidencia estadística de  $0,000 < a$   $0,05$  del  $p$ -valor.

Programa de mentoría vs. Medidas fomento habilidades gerenciales: Los programas de mentoría dependen de las políticas en cuanto a las medidas de fomento de las habilidades gerenciales en la Universidad Católica de Cuenca en el grupo de estudio que son las mujeres líderes que ejercen cargos directivos. La afirmación se respalda en la evidencia estadísticamente significativa  $0,001 < a$   $0,05$  del  $p$ -valor.

Programa de mentoría vs. Liderazgo Femenino Exitoso: Los programas de mentoría están en función de la importancia que se brinde al liderazgo femenino exitoso con base en la prueba estadística del chi-cuadrado  $0,001 < \text{al p-valor de } 0,05$ .

Programa de mentoría vs. Apoyo Institucional Fomento Habilidades Gerenciales: El apoyo institucional fomenta las habilidades gerenciales e incide en los programas de mentoría. De esta afirmación se tiene evidencia estadística mediante la prueba del chi-cuadrado de  $0,000 < \text{al p-valor de } 0,05$ .

Programas de mentoría vs. Beneficios Mujeres Líderes: A mayores programas de mentoría mayores beneficio para las mujeres líderes con cargos directivos en la Universidad Católica de Cuenca.

Estrategias Efectivas Liderazgo vs. Causa Desigualdad Género: A mayores estrategias efectivas de liderazgo mayores posibilidades de mejorar las causas de desigualdad de género en la población de mujeres líderes con cargo directivo de la Universidad Católica de Cuenca. Lo corrobora la prueba estadística del chi- cuadrado de  $0,047 < \text{al p-valor de } 0,05$ .

Estrategias efectivas de liderazgo vs. Barrera mujeres líderes: Las estrategias efectivas de liderazgo están condicionadas por las barreras a las mujeres líderes con cargos directivos con una prueba estadística de chi-cuadrado  $0,030 < \text{al p-valor del } 0,05$ .

Estrategias Efectivas de Liderazgo vs. Apoyo Institucional de Fomento a las Habilidades Gerenciales: Las estrategias efectivas de liderazgo pueden ser potenciadas desde el apoyo institucional de fomento a las habilidades gerenciales y es estadísticamente significativas. La prueba del chi-cuadrado corrobora el enunciado  $0,009 < \text{al p-valor de } 0,05$ .

Estrategias Efectivas de Liderazgo vs. Beneficios Mujeres Líderes: Los beneficios de tener mujeres líderes en cargos directivos en la Universidad Católica de Cuenca impactan positivamente en las estrategias efectivas de liderazgo de acuerdo a lo que se observa en la tabla 2; y son estadísticamente significativas mediante la prueba del chi-cuadrado  $0,001 < \text{al p-valor de } 0,05$ .

Tabla 2. Estrategias Efectivas de Liderazgo vs. Beneficios Mujeres Líderes.

		Beneficio Mujeres Líderes						
		Mayor diversidad de perspectivas y enfoques	Mayor representatividad de la comunidad estudiantil y docente	Fomento de modelo de liderazgo femenino para las estudiantes	Promoción de la equidad de género en la institución	Otro	Total	
Estrategias Efectivas Liderazgo	Sensibilización y capacitación en igualdad de género	Recuento	23	0	6	0	0	29
		% dentro de Estrategias Efectivas Liderazgo	79,3%	0,0%	20,7%	0,0%	0,0%	100,0%
	Fomento de la diversidad en la selección de líderes	Recuento	13	1	2	1	0	17
		% dentro de Estrategias Efectivas Liderazgo	76,5%	5,9%	11,9%	5,9%	0,0%	100,0%
	Establecimiento de metas y políticas de equidad de género	Recuento	14	2	2	0	0	18
		% dentro de Estrategias Efectivas Liderazgo	77,8%	11,1%	11,1%	0,0%	0,0%	100,0%
	Apoyo y promoción de las mujeres líderes existentes	Recuento	27	4	2	4	0	37
		% dentro de Estrategias Efectivas Liderazgo	73,0%	10,8%	5,4%	10,8%	0,0%	100,0%
	Otro	Recuento	3	0	0	0	1	4
		% dentro de Estrategias Efectivas Liderazgo	75,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	100,0%
TOTAL	Recuento	80	7	12	5	1	105	
	% dentro de Estrategias Efectivas Liderazgo	76,2%	6,7%	11,4%	4,8%	1,0%	100,0%	

Nota: Tabla cruzada de Estrategias Efectivas de Liderazgo.

Por lo antes expuesto se determinan los siguientes resultados relevantes:

1. Perfil demográfico: La encuesta se realizó a 105 mujeres directivas de la Universidad Católica de Cuenca, donde los grupos de edad predominantes son de 35-44 años y 45-54 años. El 55% de las encuestadas están casadas. Los cargos predominantes son Coordinadora, Directora y Jefa departamental. El 45% lleva de 1 a 3 años en su cargo actual.

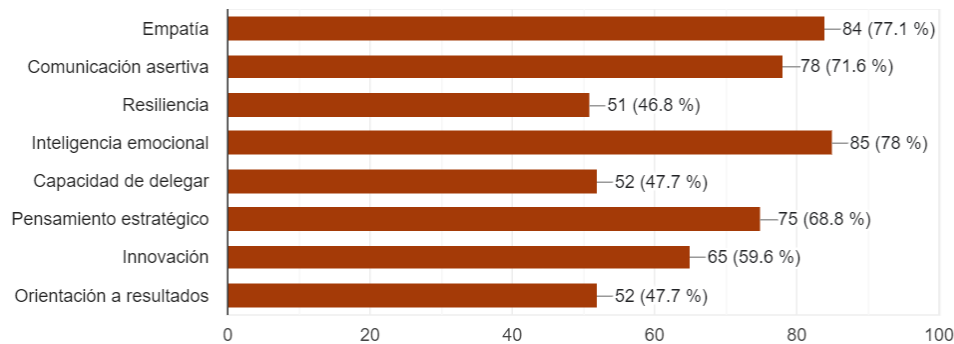
2. Capacitación en habilidades gerenciales: El 72% de las mujeres líderes no han recibido capacitación formal en habilidades gerenciales, lo que sugiere una oportunidad de mejora en términos de desarrollo profesional y habilidades específicas para sus roles de liderazgo.

3. Percepción de desigualdad de género: Aproximadamente el 56% de las encuestadas no perciben desigualdad de género en el desarrollo de habilidades gerenciales en la universidad. Sin

embargo, el 44% restante identifica estereotipos de género, limitado acceso a oportunidades y desafíos en la conciliación laboral-personal como posibles causas de desigualdad.

4. Características de una líder efectiva: Las características consideradas más relevantes para ser una líder efectiva son la inteligencia emocional, empatía, comunicación asertiva y pensamiento estratégico, como se puede apreciar en la figura 1.

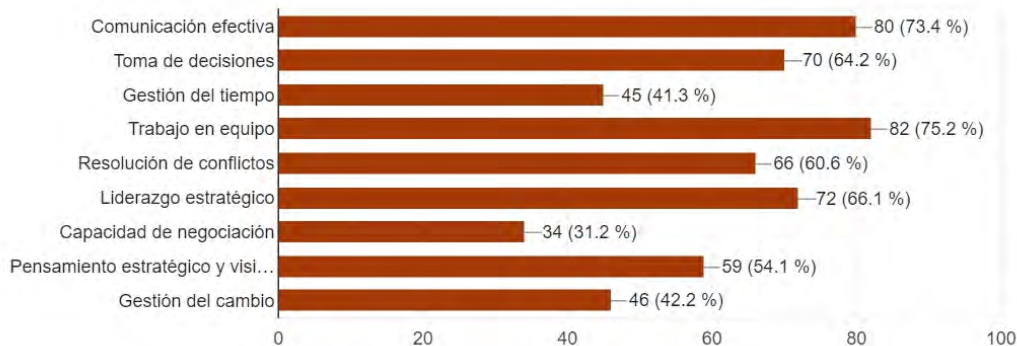
Figura 1. Cualidades necesarias para una líder efectiva.



Nota: Encuesta realizada a mujeres directivas UCACUE.

5. Habilidades gerenciales consideradas importantes: Las habilidades gerenciales consideradas más importantes para su rol de líder son el trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo estratégico, toma de decisiones, resolución de conflictos y pensamiento estratégico de acuerdo con lo representado en la figura 2.

Figura 2. Habilidades gerenciales importantes para el rol de líder.



Nota: Encuesta realizada a mujeres directivas UCACUE.



6. Medidas para fomentar el desarrollo de habilidades gerenciales: Las medidas propuestas incluyen programas de capacitación específicos para mujeres líderes, promoción de igualdad en ascensos, redes de apoyo, y espacios de networking para mujeres líderes.

7. Desafíos para las mujeres líderes: Los principales desafíos identificados son los estereotipos de liderazgo, falta de reconocimiento, y dificultades para conciliar la vida laboral y personal.

8. Apoyo y reconocimiento institucional: El 38.5% opina que el apoyo y reconocimiento brindado por la universidad a las mujeres líderes es satisfactorio en general.

9. Barreras para mujeres líderes: El 72.5% de las encuestadas creen que las mujeres líderes enfrentan barreras adicionales en comparación con los hombres para desarrollar habilidades gerenciales.

10. Compromiso de la Universidad con la equidad de género: El 42% considera que la Universidad Católica de Cuenca está comprometida en su mayoría con la equidad de género y la promoción del liderazgo en mujeres.

11. Estrategias para promover el liderazgo femenino: Las estrategias consideradas efectivas para promover el liderazgo femenino son el apoyo y promoción de las mujeres líderes existentes, sensibilización y capacitación en igualdad de género, fomento de la diversidad en la selección de líderes, y establecimiento de metas y políticas de equidad de género.

12. Apoyo institucional para el desarrollo de habilidades gerenciales: Se considera crucial el apoyo financiero para capacitación y desarrollo profesional, la creación de programas de liderazgo específicos para mujeres, el establecimiento de políticas de igualdad de oportunidades y la asignación de mentores o coaching personalizado.

13. Programas de mentoría para mujeres líderes: El 93% está a favor de implementar programas de mentoría para apoyar el desarrollo de habilidades gerenciales en las mujeres líderes.

14. Beneficios de tener más mujeres en puestos de liderazgo: El 70% destaca como beneficio principal la mayor diversidad de perspectivas y enfoques, seguido por el fomento de modelos de liderazgo femenino y la promoción de la equidad de género en la institución.

15. Recomendaciones para fomentar el liderazgo y la equidad de género: Las recomendaciones más importantes, según las encuestadas, son establecer metas y objetivos específicos para aumentar la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo, promover su participación en comités y proyectos estratégicos, establecer políticas claras de igualdad salarial y promoción, implementar programas de desarrollo de liderazgo específicos para mujeres y fomentar la sensibilización y capacitación en temas de género.

Estos resultados brindan información esencial para la formulación de políticas y programas que fomenten el desarrollo de habilidades gerenciales en mujeres líderes en la Universidad Católica de Cuenca. Es necesario abordar la falta de capacitación, desafíos percibidos y promover la diversidad y equidad de género para lograr un entorno laboral más inclusivo y efectivo.

## Discusión

La investigación sobre el desarrollo de habilidades gerenciales en mujeres que ocupan cargos directivos en la Universidad Católica de Cuenca ofrece una perspectiva valiosa sobre la realidad actual y las necesidades de estas mujeres en términos de liderazgo y equidad de género. Para contextualizar y enriquecer esta investigación, podemos comparar estos resultados con otros hallazgos y enfoques de autores relevantes en el campo del liderazgo y la equidad de género.

En un estudio realizado se encontró que las mujeres líderes enfrentan barreras adicionales para desarrollar habilidades gerenciales debido a los estereotipos de género y la falta de oportunidades de desarrollo profesional (Eagly & Carli, 2007). Estos resultados son consistentes con lo encontrado en la investigación de la Universidad Católica de Cuenca, donde el 72.5% de las encuestadas piensan que las mujeres líderes enfrentan barreras adicionales en comparación con los hombres para desarrollar habilidades gerenciales.

Sandberg (2013), destaca la importancia del apoyo y la mentoría para el avance de las mujeres en posiciones de liderazgo y desarrollar habilidades gerenciales efectivas. Este resultado coincide con lo encontrado en la investigación de la Universidad Católica de Cuenca, donde el 93% de las encuestadas opinan que se deben implementar programas de mentoría para apoyar el desarrollo de habilidades gerenciales en las mujeres líderes.

Dweck (2006), conocida por su investigación sobre la mentalidad de crecimiento, enfatiza la inteligencia emocional y la mentalidad positiva como herramientas clave para el liderazgo efectivo. Este enfoque se correlaciona con la importancia que las encuestadas asignan a la inteligencia emocional en la lista de características necesarias para ser una líder efectiva.

Otro estudio aboga por un enfoque de liderazgo que involucre el desarrollo de habilidades a través de la acción y la interacción con otros (Ibarra, 2015). La encuesta también destaca la relevancia de habilidades como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo y el pensamiento estratégico, lo que corrobora la importancia de estos aspectos según la perspectiva de Ibarra.

Una investigación anual sobre mujeres en el lugar de trabajo destaca la importancia de crear redes de apoyo y fomentar la diversidad en la selección de líderes (Mckinsey & Company, 2022). Esto se alinea con las sugerencias de las encuestadas sobre programas de capacitación, redes de apoyo y fomento de la diversidad en la selección de líderes.

Autores sostienen que los líderes efectivos se centran en las fortalezas de los individuos y les brindan apoyo y reconocimiento (Buckingham & Coffman, 1999). Los resultados de la encuesta

que indican la necesidad de apoyo y reconocimiento para las mujeres líderes se alinean con esta perspectiva, subrayando la importancia de destacar las fortalezas individuales para un liderazgo efectivo.

La encuesta revela una brecha en la capacitación formal en habilidades gerenciales y la percepción de desigualdad de género, coincidiendo con la perspectiva de varios autores que resaltan la necesidad de programas de capacitación y políticas de igualdad de oportunidades para abordar estas brechas.

En cuanto a las recomendaciones para la Universidad Católica de Cuenca, se sugiere establecer metas y objetivos específicos para aumentar la presencia de mujeres en posiciones de liderazgo, promover la participación de mujeres en comités y proyectos estratégicos, establecer políticas claras de igualdad salarial y promoción, implementar programas de desarrollo de liderazgo específicos para mujeres y fomentar la sensibilización y capacitación en temas de género. Estas recomendaciones están respaldadas por estudios previos que han demostrado su efectividad en fomentar el liderazgo femenino y promover la equidad de género en el contexto universitario.

## Conclusiones

Las habilidades gerenciales son fundamentales para dirigir y gestionar equipos, establecer metas y objetivos, tomar decisiones estratégicas, resolver problemas y promover un ambiente de trabajo colaborativo. Estas habilidades incluyen la capacidad de motivar y empoderar a todos los miembros del equipo, la capacidad de comunicación efectiva, la habilidad para crear estrategias y tomar decisiones basadas en datos, y la capacidad de adaptarse y liderar en situaciones de cambio.

Es importante superar barreras detectadas como: estereotipos de liderazgo, falta de reconocimiento de habilidades y logros femeninos, la falta de oportunidades de desarrollo profesional y la dificultad que tienen las mujeres para conciliar la vida personal y familiar.

Cuando las mujeres desarrollan y demuestran estas habilidades gerenciales, se fortalece su liderazgo femenino dentro de la organización; este se refiere a la presencia y participación activa de las mujeres en roles de liderazgo, y a la influencia positiva que ejercen en la toma de decisiones, la cultura organizacional y el éxito general de la organización.

La presencia de mujeres en roles de liderazgo aporta diversidad de perspectivas y enfoques, lo cual puede generar un impacto positivo en la toma de decisiones, la innovación y el rendimiento organizacional. Además, el liderazgo femenino puede servir como un modelo a seguir para otras mujeres dentro de la organización, fomentando la igualdad de oportunidades y la promoción del talento femenino.

Por lo tanto, el desarrollo de habilidades gerenciales en las mujeres es esencial para impulsar el liderazgo femenino en las organizaciones, esto implica ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional específicamente diseñados para mujeres, así como promover una cultura organizacional inclusiva y equitativa que valore y reconozca el liderazgo femenino. Fortalecer estas habilidades en las mujeres incluye el desarrollo de las cualidades de una líder efectiva como: inteligencia emocional, empatía, comunicación asertiva, pensamiento estratégico entre otras cualidades.

Esta investigación pone de manifiesto la importancia del desarrollo de habilidades gerenciales en las mujeres que ocupan cargos directivos en la Universidad Católica de Cuenca. Los resultados obtenidos evidencian la existencia de una relación significativa entre las habilidades gerenciales y el liderazgo femenino, así como la influencia de variables como el cargo, la edad, el estado civil, la capacitación, el reconocimiento, los programas de mentoría y el apoyo institucional.

Estos hallazgos pueden servir como base para implementar estrategias que promuevan el liderazgo femenino y el desarrollo de habilidades gerenciales en la Universidad, contribuyendo a promover la igualdad de género, la diversidad y la efectividad del liderazgo en las organizaciones como por ejemplo: apoyo y promoción de las mujeres líderes existentes, sensibilización y capacitación en igualdad de género, fomento de la diversidad en la selección de líderes, establecimiento de metas y políticas de equidad de género dentro de la comunidad universitaria.

## Referencias

- Akhtar, S. (2019). Antecedentes del desempeño de tareas: un examen del liderazgo transformacional, la comunicación en equipo, la creatividad en equipo y la confianza en equipo. *Asuntos Públicos*, 19-27.
- Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. Gallup Press.
- Camarena, M., & Saavedra, M. (2018). El Techo de cristal en México. *Revista de Estudios de género La Ventana*, 312-319. <https://doi.org/10.32870/lv.v5i47.6680>
- CEPAL. (2014). Análisis de los resultados de la encuesta nacional sobre relaciones familiares y violencia de género contra las mujeres. *El Telégrafo*.
- Contreras, F., Pedraza, J., & Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Revista Diversitas-Perspectiva en Psicología*, 8(1), 183-194. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67923973012>
- Covey, S. (1989). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Free Press.
- Creswell, J. (2012). *Educational research : planning, conducting, and evaluating quantitative and*. University of Nebraska-Lincoln.
- Drucker, P.F. (2014). *La gerencia efectiva*. Penguin Random House Grupo Editorial.
- Dweck, C.S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Penguin Random House Grupo Editorial.

- Eagly, A., & Carli, L. (2007). Las mujeres y el laberinto del liderazgo. *Harvard Business Review*, 85(9), 76-85.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. El Ateneo.
- Fielden, S.L. & Davidson, M.J. (1997). Equal Opportunities in Recruitment: The Job Search Experiences of Unemployed Female and Male Managers. *Equal Opportunities International*, 16(6/7), 50-59. <https://doi.org/10.1108/eb010699>
- Gaete, R., & Henríquez, F. (2016). Análisis de la labor docente desde la perspectiva de la responsabilidad social interna. *Cuadernos de Investigación Educativa*, 7(2), 13-29. <https://doi.org/https://10.18861/cied.2016.7.2.2608>
- García Beaudoux, V., D'Adamo, O., y Gavensky, M. (2018). Una tipología de los sesgos y estereotipos de género en la cobertura periodística de las mujeres candidatas. *Revista Mexicana de Opinión Pública*, 24, 113-129. <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484911e.2018.24.61614>
- Gerzema, J., & D'Antonio, M. (2013). *La doctrina Atenea. Cómo las mujeres (y los hombres que piensan como ellas) regirán el futuro*. Jossey-Bass.
- Gillard, J., & Okonjo-Iweala, N. (2020). *Mujeres y liderazgo: vidas reales, lecciones reales*. Editorial Taurus.
- Helgesen, S. (1990). *El liderazgo y el desafío femenino: claves para una nueva forma de dirigir*. Deusto.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education.
- Hewlett, S. A. (2013). *Forget a Mentor, Find a Sponsor The New Way to Fast-Track Your Career*. Harvard Business Review Press.
- Ibarra, H. (2015). *Act Like a Leader, Think Like a Leader*. Harvard Business Review Press.
- Instituto de la Mujer para la Igualdad de Oportunidades. (2020). *Casos de dirección y administración*. Catálogo de publicaciones de la Administración General del Estado.
- Ley Orgánica de Educación Superior [LOES]. (2018). Reforma a Ley Orgánica de Educación Superior (LOES). *Sistemas de información de tendencias educativas en América Latina*.
- Marilyn, J. (2011). *Women in Management Worldwide: Progress and Prospects*. Wouer.
- Martín, A. (2022). *El liderazgo de la mujeres en la política: una perspectiva contemporánea*. Departamento de Estudios de Comunicación (URV).
- Mckinsey & Company. (2022, 18 de Octubre). *Mujeres en el lugar de trabajo*. <https://acortar.link/UA1o9I>
- Morrison, A., White, R., & Van Velsor, E. (1992). *Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America largest corporation*. Center for creative leadership.
- Navarro, M.D., y Carmona, A. (2010). Cómo afecta la relación del empleado con el líder a su compromiso con la organización. *Universia Business Review*.
- Northouse, P. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, Inc.

- ONU Mujeres. (2023, 18 de septiembre). *Hechos y cifras: Liderazgo y participación política de las mujeres*. <https://acortar.link/SJhILt>
- Rodriguez de Lecea, T. (2008). Equidad de género. *Tiempo de Paz*.
- Rosener, J. (1990). Ways women lead. *Harvard business review*.
- Sanchez, A. (2006). Peter Drucker, Innovador maestro de la administración de empresas. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 2(2), 69-89.
- Sandberg, S. (2013). *Vayamos adelante / Lean In: Las mujeres, el trabajo y la voluntad de liderar*. Vintage Español.
- Silva, E. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático. *593 Digital Publisher*, 6(2), 148-163. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.472>
- Viteri, M. E. (2011). *Género, poder y política en Ecuador: Mujeres indígenas, mestizas y afrodescendientes*. FLACSO.
- Wallgren, A., & Wallgren, B. (2021). *Hacia un sistema estadístico integrado y basado en registros*. Banco Interamericano de Desarrollo.

## Declaración

Conflicto de interés

No tenemos ningún conflicto de interés que declarar.

Financiamiento

Sin ayuda financiera de partes ajenas a este artículo.

Notas

El artículo es original y no ha sido publicado previamente.