Ciencia y Educación
(L-ISSN: 2790-8402 E-ISSN: 2707-3378)
Vol. 7 No. 11.2
Edición Especial UNL 2026

BRECHA DE GÉNERO EN LA ALTA GERENCIA: ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN FEMENINA EN CARGOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE LOJA, PERIODO 2022-2025

GENDER GAP IN SENIOR MANAGEMENT: AN ANALYSIS OF WOMEN'S REPRESENTATION IN EXECUTIVE POSITIONS AT COMPANIES IN THE CITY OF LOJA, 2022-2025

Autores: [1]Gilmar Osmani Pérez Toledo, [2]Daniel Alexander Burneo Villavicencio y [3]Talia Elizabeth Riascos Eras.
[1]ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-6376-1374
[2]ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-2299-5318
[3]ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7666-3212
[1]E-mail de contacto: gilmar.perez@unl.edu.ec
[2]E-mail de contacto: daniel.burneo@unl.edu.ec
[3]E-mail de contacto: talia.riascos@unl.edu.ec
Afiliación: [1*2*3]Universidad Nacional de Loja, (Ecuador).
Artículo recibido: 7 de Octubre del 2026.
Artículo revisado: 9 de Noviembre del 2026.
Artículo aprobado: 9 de Noviembre del 2026.
[1]Licenciada, graduada de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, (Ecuador).
[2]Ingeniero Electrónico, graduado de la Universidad San Francisco de Quito, (Ecuador), con 8 años de experiencia laboral. Magíster en Dirección de Empresas, MBA, graduado de la Universidad Europea Madrid, (España).
[3]Ingeniera en Administración de Empresas de la Universidad Técnica Particular de Loja, (Ecuador). Magíster en Dirección del Talento Humano de la Universidad Particular de Especialidades Espíritu Santo, (Ecuador). Docente de la Universidad Nacional de Loja, (Ecuador), con 10 años experiencia docente.

Resumen

La presente investigación tuvo como propósito analizar la brecha de género en la alta gerencia de las empresas de la ciudad de Loja durante el período 2022–2025, debido a la persistencia de desigualdades en la participación femenina en los cargos directivos y a la necesidad de conocer su representatividad en el contexto empresarial de la ciudad de Loja. El objetivo fue analizar la participación femenina en los cargos directivos para determinar su nivel de participación y establecer la existencia de una brecha de género en la alta gerencia. Metodológicamente, la investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, utilizando información numérica relacionada con la participación de hombres y mujeres en cargos directivos de las empresas registradas en la ciudad de Loja, El análisis se realizó mediante estadística descriptiva utilizando los registros oficiales de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Los resultados evidenciaron la existencia de una brecha de género en la alta gerencia, destacándose que la presencia masculina aún sigue siendo superior a la femenina en los cargos directivos. Asimismo, se identificó un mayor nivel de participación de mujeres en el sector de comercio al por mayor y menor, mientras que su visibilidad dentro de lo investigado fue inexistente en otros sectores económicos y cargos de mayor nivel directivo. Se concluyó que la brecha de género aún sigue existiendo en la alta gerencia de las empresas de la ciudad de Loja, tanto en el menor nivel femenino como en la distribución diferente de los cargos directivos, esto permitió aportar información que puede servir para el diseño de estrategias orientadas a fortalecer la igualdad de oportunidades en el ámbito empresarial.

Palabras clave: Liderazgo femenino, Igualdad de género, Toma de decisiones, Liderazgo empresarial, Desigualdad de género.

Abstract

The purpose of this study was to analyze the gender gap in senior management at companies in the city of Loja during the 2022–2025 period, given the persistent inequalities in women's participation in executive positions and the need to understand their representation

within the business context of the city of Loja. The objective was to analyze women's participation in executive positions to determine their level of participation and establish the existence of a gender gap in senior management. Methodologically, the research was conducted using a quantitative approach, drawing on numerical data regarding the participation of men and women in executive positions at companies registered in the city of Loja. The data was obtained from the database of the Superintendency of Companies, Securities, and Insurance and was analyzed using Excel techniques such as sorting, pivot tables, data filtering, and data classification, among others. The results revealed the existence of a gender gap in senior management, highlighting that the proportion of men in executive positions remains higher than that of women. Likewise, a higher level of women's participation was identified in the wholesale and retail trade sector, while their presence in the other economic sectors and senior management positions examined was nonexistent. It was concluded that the gender gap still persists in the senior management of companies in the city of Loja, both in terms of the lower proportion of women and the unequal distribution of leadership positions. This provided information that can be used to design strategies aimed at strengthening equal opportunities in the business sector.

Keywords: Women's leadership, gender equality, decision-making, business leadership, gender inequality.

Sumario

O objetivo deste estudo foi analisar a disparidade de gênero na alta gestão de empresas na cidade de Loja, durante o período de 2022 a 2025, considerando as desigualdades persistentes na participação feminina em cargos executivos e a necessidade de compreender a representação das mulheres no contexto empresarial daquela cidade. Buscou-se analisar a participação feminina em cargos executivos para determinar seu nível de envolvimento e verificar a existência de uma disparidade de gênero na alta gestão. Metodologicamente, a pesquisa adotou uma abordagem quantitativa, utilizando dados numéricos sobre a participação de homens e mulheres em cargos executivos em empresas registradas na cidade de Loja. Os dados foram obtidos a partir da base da Superintendência de Empresas, Valores e Seguros e analisados por meio de ferramentas do Excel, como classificação, tabelas dinâmicas, filtragem e categorização de dados, entre outras. Os resultados revelaram a existência de uma disparidade de gênero na alta gestão, evidenciando que a proporção de homens em cargos executivos permanece superior à de mulheres. Além disso, observou-se uma maior participação feminina no setor de comércio (atacado e varejo), enquanto, nos demais setores econômicos e cargos de alta gestão analisados, a presença de mulheres foi inexistente. Concluiu-se que a disparidade de gênero ainda persiste na alta gestão das empresas na cidade de Loja, manifestando-se tanto pela menor proporção de mulheres quanto pela distribuição desigual de cargos de liderança. Tais informações podem subsidiar a elaboração de estratégias voltadas ao fortalecimento da igualdade de oportunidades no setor empresarial.

Palavras-chave: Liderança feminina, igualdade de gênero, tomada de decisão, liderança empresarial, desigualdade de gênero.

Introducción

La participación de las mujeres en la alta gerencia permite examinar una dimensión específica de la igualdad de género en las empresas: quiénes ocupan los puestos desde los que se asignan recursos, se definen prioridades y se toman decisiones estratégicas. Una organización puede contar con una amplia presencia femenina en su personal y, al mismo tiempo, registrar una participación reducida de mujeres en la gerencia general o en la presidencia. La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019, 2024) ha señalado que las políticas de promoción, la cultura

organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional influyen en el acceso a estos espacios. Por ello, el análisis de la brecha de género requiere conocer tanto la proporción de mujeres en puestos de dirección como los cargos concretos que llegan a ocupar.

A escala internacional, las cifras muestran por qué es importante distinguir los niveles de responsabilidad. Deloitte (2024), en un estudio de más de 18.000 compañías de 50 países y territorios, encontró que las mujeres ocupaban el 23,3 % de los puestos en los consejos de administración. Este indicador mide la participación en órganos colegiados de gobierno empresarial. La Encuesta de Empresas del Banco Mundial para Ecuador, por su parte, identifica si una mujer ocupa el máximo puesto gerencial de cada establecimiento encuestado (Banco Mundial, 2024–2025). Ambas medidas responden a preguntas diferentes. Una empresa puede incorporar mujeres en su consejo de administración y mantener a un hombre al frente de la gerencia general. De ahí que la definición del cargo y del grupo de empresas observado sea decisiva para interpretar las cifras.

En América Latina y el Caribe, la desigualdad en el acceso a la dirección empresarial también se manifiesta en las oportunidades de ascenso. Basco et al. (2021) documentaron una baja representación de las mujeres en los puestos de mayor responsabilidad de las empresas analizadas en la región. Al estudiar esta trayectoria, interesa observar quiénes acceden a las funciones que preparan para asumir una gerencia, quiénes participan en redes profesionales y cómo se selecciona a las personas que ocuparán los puestos vacantes. En una guía publicada por el Banco Interamericano de Desarrollo, Avella et al. (2024) resaltan la importancia de revisar los procesos de desarrollo profesional y de dar seguimiento a la representación femenina en los distintos niveles jerárquicos. Este enfoque permite identificar en qué etapa de la trayectoria empresarial se amplía la distancia entre mujeres y hombres.

Las trayectorias profesionales también se desarrollan en condiciones familiares y sociales desiguales. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022) identifica la distribución del trabajo doméstico y de cuidados como una barrera para la autonomía económica de las mujeres. En Ecuador, las cuentas satélites del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2025) estimaron que, en 2023, las mujeres generaron el 75 % del valor del trabajo doméstico no remunerado realizado para el propio hogar y el 73,6 % del valor del cuidado no remunerado de sus integrantes. Estas cifras ayudan a comprender las condiciones en las que se construyen las carreras profesionales, especialmente cuando un ascenso exige ampliar la jornada, viajar o participar en actividades de formación fuera del horario laboral. El peso de estas responsabilidades en los nombramientos de una empresa determinada requeriría examinar las experiencias de quienes participan en esos procesos.

En el ámbito empresarial ecuatoriano, los estudios disponibles permiten reconocer tanto los recursos que favorecen el acceso a la dirección como las barreras que persisten. Figueroa y Bustillos (2020), en un estudio con 140 mujeres que ocupaban cargos directivos en empresas de Quito, identificaron la importancia de la educación superior, la participación en gremios y las redes de contactos en sus trayectorias profesionales. En el sector empresarial de La Carolina, también en Quito, Robles (2024) encontró que los estereotipos sobre la capacidad de las mujeres para ejercer

autoridad persistían junto con iniciativas de selección inclusiva y conciliación laboral. Por su parte, ONU Mujeres Ecuador (2024) documentó la adhesión de más de 130 empresas del país a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres. La coexistencia de estos compromisos con las barreras descritas plantea una pregunta que puede examinarse mediante registros empresariales: ¿cómo se distribuyen efectivamente los cargos de mayor responsabilidad?

Los datos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (SCVS, 2026) ofrecen un referente nacional para el período de esta investigación. Según la entidad, entre 2022 y 2025 aumentó la participación femenina en la representación legal de las compañías. En 2025 se constituyeron más de 20.000 compañías en Ecuador y, en cerca del 35 % de ellas, una mujer asumió la representación legal. La cifra corresponde a compañías de nueva constitución y a una función jurídica específica. Para conocer la situación de Loja, interesa establecer qué proporción de los cargos de alta gerencia registrados en la ciudad estuvo ocupada por mujeres en cada año y cómo varió esa proporción según la actividad económica y el tipo de cargo.

En Loja, Valarezo et al. (2021) estudiaron los estilos de liderazgo y su relación con el desempeño financiero de las cooperativas de ahorro y crédito. Su trabajo aporta un antecedente sobre la dirección de organizaciones locales y abre una línea de análisis complementaria sobre la composición de la alta gerencia en las compañías de la ciudad. La comparación por sector es especialmente relevante porque el número de directivas puede aumentar cuando crece el número de compañías registradas, aun si la proporción de puestos ocupados por mujeres varía poco. De igual manera, una mayor participación en un cargo puede coexistir con una presencia reducida en otro. Examinar conjuntamente el año, el sector y el cargo permite reconocer diferencias que un promedio general para toda la ciudad podría ocultar.

A partir de estos antecedentes, la investigación se orienta por la siguiente pregunta: ¿cómo evolucionó la brecha de género en la alta gerencia de las empresas de la ciudad de Loja entre 2022 y 2025, y qué diferencias se observaron según el sector económico y el cargo directivo? El objetivo general es analizar la evolución de dicha brecha a partir de los registros de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Los objetivos específicos son cuantificar la participación anual de mujeres y hombres en la alta gerencia, comparar la representación femenina entre sectores económicos y determinar en qué cargos directivos se registraron las mayores y menores diferencias de participación.

Materiales y Métodos

La presente investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental, debido a que las variables objeto de estudio no fueron manipuladas intencionalmente, sino que se analizó tal como se mostró dentro del contexto empresarial real. Este diseño permite observar y analizar la participación de los hombres y mujeres en la alta gerencia, considerando las cualidades y condiciones existentes dentro de las empresas de la ciudad de Loja, sin manipular ni alterar el comportamiento de las variables estudiadas. La investigación también presenta un alcance documental y descriptivo, ya que está encaminada a detallar y determinar la participación femenina en los niveles de la alta gerencia, permitiendo hallar la clasificación de

cargos directivos según el género, de igual forma, el estudio tuvo es de carácter transversal, ya que la información fue recopilada y procesada en el mismo momento de investigación, utilizando como fuente de referencia los registros empresariales correspondientes al período 2022–2025.

La investigación es de tipo documental, debido a que se sustentó en la recopilación, revisión y análisis de información que viene de fuentes secundarias oficiales, en este caso, se utilizaron registros emitidos por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, entidad la cual ayudo con la información relacionada con las empresas de la ciudad de Loja que están activas y la conformación de sus cargos directivos. Por lo tanto, el uso de fuentes documentales permitió acceder a información confiable, objetiva y verificable, conformándose en la base principal para el desarrollo del estudio propuesto y para el análisis de la participación femenina en la alta gerencia empresarial.

El estudio también se aplicó a una investigación de tipo descriptiva, ya que permitió describir, detallar e identificar la realidad existente en relación con la participación de las mujeres en cargos directivos dentro de las empresas de la ciudad de Loja. A través de este tipo de investigación se logró establecer cómo se reparten los cargos de alta gerencia según el género, demostrando las diferencias existentes entre hombres y mujeres en el ingreso a puestos de dirección empresarial. La población objeto de estudio estuvo conformada por 859 empresas activas documentadas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros de la ciudad de Loja durante el período 2022–2025. La población se consideró en empresas pertenecientes a diversos sectores económicos, lo cual permitió obtener una visión completa de la misma y representativa del entorno empresarial de la ciudad en relación con la participación femenina en cargos directivos. Del mismo modo, la consideración de la totalidad de empresas registradas permitió analizar la estructura de la alta gerencia desde una perspectiva amplia, favoreciendo la obtención de resultados más precisos y consistentes respecto a la realidad empresarial de la ciudad de Loja.

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque censal, razón por la cual se trabajó con la totalidad de la población objeto de estudio, respecto a las 859 empresas que están registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros durante el período 2022–2025. Por consiguiente, no fue necesario aplicar técnicas de muestreo ni determinar una muestra precisa, debido a que se contó con información entera y completa de todas las unidades de análisis tomadas en cuenta dentro de la investigación.

La utilización del censo permitió alcanzar un mayor nivel de precisión en los resultados obtenidos, reduciendo posibles desviaciones causadas de procesos de selección muestral y asegurando una representación total de la realidad empresarial estudiada. Para la recopilación de la información se empleó la técnica de análisis documental, a través de la revisión de los registros oficiales proporcionados por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Esta técnica permitió obtener información sobre las empresas de la ciudad de Loja y conocer la participación de hombres y mujeres en los diferentes cargos directivos durante el periodo 2022–2025.

De esta manera, fue posible organizar la información necesaria para analizar la participación femenina y masculina y

determinar la existencia de una brecha de género en los cargos directivos. Como instrumento de investigación se utilizó una matriz de registro documental, en la cual se recopiló y organizó la información obtenida de los registros oficiales revisados. Para el desarrollo del estudio se consideraron variables como género, sector económico, cargo directivo y año. La matriz permitió mantener la información ordenada y facilitar su revisión, lo que posteriormente contribuyó al procesamiento y análisis de los datos y a la interpretación de los resultados obtenidos en la investigación.

Resultados y Discusión

En la presente investigación se planteó un objetivo general y tres objetivos específicos, el primer objetivo específico permitió diagnosticar la representatividad femenina en los cargos directivos de las empresas de la ciudad de Loja, identificando la evolución de su participación a lo largo del periodo propuesto, siguiendo con el segundo objetivo específico permitió identificar la participación femenina en los cargos directivos según los diferentes sectores económicos, este demostró aquellos sectores con mayor y menor presencia de mujeres en posiciones de liderazgo, el tercer objetivo específico permitió analizar los niveles de ocupación de cargos directivos por parte de mujeres y determinar la existencia de una brecha de género en la alta gerencia, por lo tanto los resultados obtenidos en cada uno de los objetivos específicos dan cumplimiento al objetivo general.

Para que el objetivo específico se cumpla se utilizó varios métodos los cuales se mencionaron en la metodología de la investigación, de igual manera, se lo realizó mediante el apoyo de una técnica de análisis documental, mediante la revisión sistemática de registros oficiales emitidos por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Tabla 1. *Representatividad femenina en los cargos directivos*

Año	Genero	Porcentaje (%)
	Femenino	
2022	55	21
2023	57	21
2024	78	29
2025	76	29
Total	266	100

Fuente: Elaboración propia.



Figura 1. *Representatividad femenina*

Fuente: Elaboración propia.

La tabla y la figura 1 presentan el comportamiento de la participación femenina en los cargos directivos de las empresas de la ciudad de Loja registradas en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros durante el periodo 2022–2025. Al observar los resultados en conjunto, se evidencia que la presencia de mujeres en estos cargos presenta un crecimiento durante los primeros años, alcanzando su mayor nivel en 2024. No obstante, para 2025 se observa una ligera disminución, lo que muestra que este avance todavía no se mantiene de manera continua.

Este comportamiento permite señalar que, aunque existe una evolución favorable en la incorporación de mujeres a cargos de alta gerencia, su participación continúa presentando variaciones entre un año y otro. Por ello, los resultados reflejan que el acceso de las mujeres

a estos espacios de dirección aún representa un reto dentro del ámbito empresarial de la ciudad de Loja, especialmente si se considera la necesidad de lograr una participación más equilibrada entre hombres y mujeres en la toma de decisiones. En este sentido, el incremento alcanzado durante el periodo analizado constituye un avance, pero también evidencia la importancia de continuar generando condiciones que permitan fortalecer y mantener la participación femenina en los niveles directivos. De lo que se observó en las tendencias detectadas se puede deducir que el liderazgo femenino viene evolucionando favorablemente en la dirección empresarial de la ciudad de Loja. Con respecto al Objetivo Específico 2 sobre Identificar la participación femenina en puestos directivos según el sector económico en las empresas de Loja. Es necesario identificar la participación femenina según el sector económico en los puestos directivos de las empresas de la ciudad de Loja al que pertenecen, ya que esto permite conocer las mujeres repartidas en cargos de liderazgo dentro de los diferentes sectores económicos.

Tabla 2. *Participación en puestos directivos femenina según el sector económica.*

Sector económico		Género
		Femenino
A	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	3
B	Explotación de minas y canteras	3
C	Industrias manufactureras	14
D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	0
E	Distribución de agua y gestión de desechos	0
F	Construcción	10
G	Comercio al por mayor y menor	84
H	Transporte y almacenamiento	3
I	Actividades de alojamiento y comida	9
J	Información y comunicación	12
K	Actividades financieras y de seguros	2
L	Actividades inmobiliarias	8
M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	36
N	Actividades administrativas y de apoyo	23
P	Enseñanza	18
Q	Actividades de salud y asistencia social	29
R	Artes, entretenimiento y recreación	8
S	Otras actividades de servicios	4
Total		266

Fuente: Elaboración propia.



Figura 2. *Participación femenina por sectores económicos.*

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 2 se presenta la participación femenina en cargos directivos según el sector económico, los resultados mostraron que la mayor presencia de mujeres en la alta gerencia se centró en el sector de comercio al por mayor y menor designada por la letra (G), con 84 registros, esto mostró que es la actividad económica que ha tenido más participación femenina, por lo tanto, se observa una importante presencia en las actividades profesionales, científicas y técnicas (M), con 36 registros de mujeres, y en las actividades de salud y asistencia social (Q), con 29 registros de mujeres. También se identificó una participación significativa en las actividades administrativas y de apoyo (N), con 23 mujeres en cargo directivo del mismo, siguiendo del

sector de enseñanza (P), con 18 registros, y de las industrias manufactureras (C), con 14 registros, en los sectores como información y comunicación (J) con 12, construcción (F) con 10, actividades de alojamiento y comida (I) con 9, actividades inmobiliarias (L) con 8, también artes, entretenimiento y recreación (R) con 8 y otras actividades de servicios (S) con 4 lo que demostró una participación femenina moderada.

Además existe poca presencia de mujeres en cargos directivos, se registró en las actividades financieras y de seguros (K), con poca presencia de 2 registros femeninos, así como en los sectores de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca (A), explotación de minas y canteras (B) y transporte y almacenamiento (H), con apenas 3 registros cada uno de los mencionados, así mismo, no se reveló participación femenina en los sectores de suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado (D), ni en distribución de agua, alcantarillado y gestión de desechos (E).

En términos generales, los resultados de este objetivo facilitaron identificar la participación femenina en los cargos directivos ya que este se enfocó principalmente en actividades vinculadas al comercio y los servicios, mientras que su presencia es poca o nulo en sectores relacionados con actividades extractivas, de infraestructura y servicios básicos, esto refleja una distribución desigual de las mujeres en los distintos sectores económicos de las empresas de la ciudad de Loja.

En relación sobre el objetivo 3, analizar los niveles de ocupación de cargos directivos por parte de mujeres, con el fin de determinar si existe una brecha de género. Al analizar los niveles de ocupación de cargos directivos por parte de mujeres en las empresas de la ciudad de Loja, se encontraron los principales puestos de dirección ocupados por el género femenino, la información obtenida permitió conocer la distribución de las mujeres en los distintos cargos directivos y representa un elemento fundamental para determinar la existencia de una brecha de género en los niveles de dirección empresarial.

Tabla 3. *Participación femenina según cargo directivo.*

Cargo	Genero
	Femenino
Administrador y Representante Legal	0
Director Ejecutivo	1
Gerente	4
Gerente de Producción	0
Gerente Ejecutivo	0
Gerente General	225
Presidente	34
Presidente - Gerente General	0
Primer director ejecutivo	2
Total	266

Fuente: Elaboración propia.

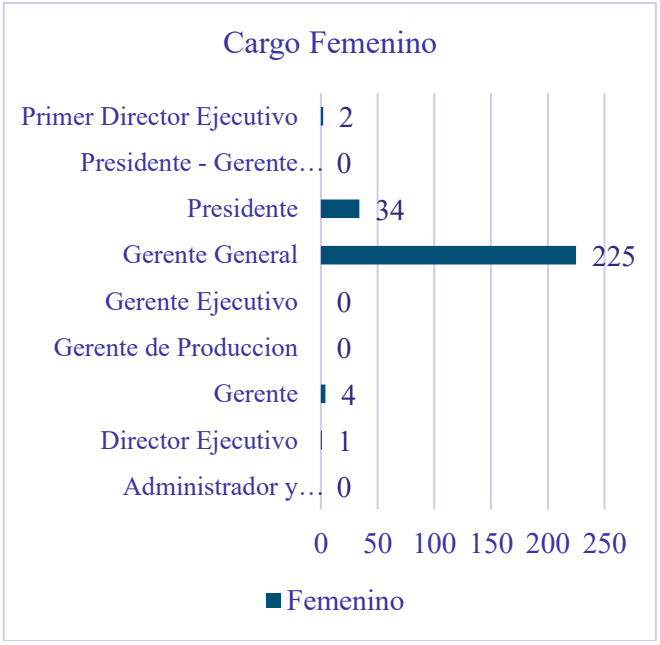


Figura 3. *Participación femenina según cargo directivo.*

Fuente: Elaboración propia.

La figura 3 muestra que la participación de las mujeres en los cargos directivos se concentra principalmente en la Gerencia General, donde se encuentra el 84,6 % del total de mujeres

directivas. En cambio, su presencia en cargos como Presidencia y Dirección Ejecutiva es reducida. Esta situación está relacionada con la estructura de las empresas de la ciudad de Loja, especialmente aquellas de menor tamaño, en las que la Gerencia General puede reunir varias funciones administrativas, operativas y ejecutivas en un mismo cargo.

Sin embargo, la poca participación femenina en cargos de Presidencia y representación también lleva a considerar que pueden existir dificultades para que las mujeres accedan a otras posiciones de mayor responsabilidad dentro de las empresas. Si bien los resultados de esta investigación no permiten afirmar directamente la existencia de un techo de cristal, la diferencia entre los cargos ocupados sí evidencia una distribución desigual de las oportunidades de liderazgo.

Por esta razón, la brecha de género no se encuentra únicamente en la cantidad de mujeres que llegan a cargos directivos, sino también en el tipo de cargo que ocupan. La alta concentración en la Gerencia General y la limitada presencia en cargos de representación muestran la importancia de generar mayores oportunidades para que las mujeres puedan acceder a diferentes niveles de dirección y participar en igualdad de condiciones en la toma de decisiones empresariales.

Tabla 4. *Brecha de género en la alta gerencia*

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	266	31%
Masculino	593	69%
Total	859	100%

Fuente: Elaboración propia.

El grafico 4 permite observar los resultados sobre la brecha de género en la alta gerencia demostrando el 69 % de los cargos directivos fueron ocupados por hombres, correspondiente a 593 registros, mientras que el 31 % fueron ocupados por mujeres, con un total de 266 registros, de un total de 859 empresas registradas, estos datos muestran una diferencia significativa en la participación de ambos géneros dentro de la alta gerencia empresarial.
La diferencia entre hombres y mujeres muestra una mayor presencia masculina en los cargos directivos de las empresas, si bien las mujeres han logrado incorporarse a espacios de liderazgo y toma de decisiones, su presencia sigue siendo menor en comparación con la de los hombres, en este sentido, los resultados permiten evidenciar que la ocupación de cargos directivos no se reparte de manera equitativa entre ambos géneros como se ha venido mencionando en los anteriores análisis.

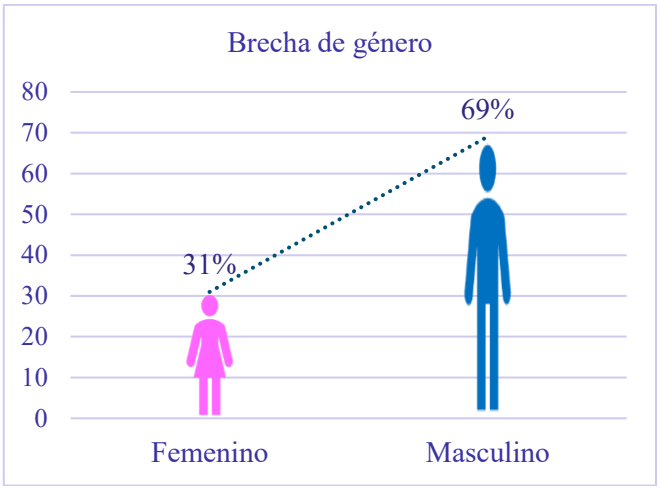


Figura 4. *Brecha de género en la alta gerencia*

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos confirman la existencia de una brecha de género en la alta gerencia esto explica la importancia de que más mujeres puedan adquirir experiencia en la gestión y toma de decisiones dentro de áreas estratégicas de las organizaciones, ya que estas responsabilidades puedan permitirles ir ascendiendo y ser el principal camino hacia los cargos directivos, en el mismo sentido, el propio desarrollo de emprendimientos liderados por las mismas representa una alternativa que les permite asumir funciones de alta dirección

desde etapas tempranas, en común, ambas vías ayudará a incrementar la presencia femenina en los niveles de alta gerencia y a reducir la brecha identificada.

De una forma general, los resultados de la investigación evidencian que la participación femenina en los cargos directivos de las empresas de la ciudad de Loja sigue siendo menor a la de la masculina durante el período 2022-2025, esto indica una distribución desigual con respecto al género femenino entre los diferentes sectores económicos y una diferencia en cuanto a la participación masculina en los cargos directivos, esta información obtenida que proviene de los resultados hacen posible demostrar que la brecha de género aún sigue permaneciendo en la alta gerencia empresarial, aunque los progresos son notorios en la integración de mujeres a toma de decisiones y puestos de liderazgo.

Con respecto al primer objetivo específico, el cual está centrado en diagnosticar la representatividad femenina en los cargos directivos de las empresas de la ciudad de Loja en un periodo determinado, los resultados dan a conocer que las mujeres aún mantienen presencia poca pero aún se nota dentro de la alta dirección; aun así, su existencia continúa siendo poca en comparación con la de los hombres, esto demuestra que el acceso femenino a la alta gerencia ha experimentado importantes avances, aunque todavía no alcanza niveles de participación similares a los observados en el grupo masculino. La menor representatividad femenina en los niveles directivos permite conocer que siguen existiendo aspectos que acortan una participación más equilibrada dentro de las organizaciones, si bien en la actualidad del género femenino cuentan con mayores oportunidades de desarrollo profesional y formación académica, a pesar de ello, su presencia sigue siendo poca en los cargos de dirección en relación con la masculina, esta situación demuestra que la igualdad de oportunidades en el acceso a cargos directivos es complicado para el entorno empresarial.

Los resultados coinciden con lo que menciona Ríos (2023), quien indica que el género masculino muestra una mayor participación principalmente en los cargos gerenciales de las compañías de la ciudad de Loja, la similitud entre las dos investigaciones permite corroborar que la diferencia en la representación del género femenino y masculino en posiciones de liderazgo continúa siendo desigual en el escenario empresarial de la provincia, de todas maneras, la investigación es de un análisis más amplio, esto hace posible demostrar que la diferencia detectada no solo se refleja en una mayor presencia masculina en los cargos directivos, sino también en una brecha de género del 38 % entre hombres y mujeres, lo que permite constatar con mayor precisión la magnitud de desigualdad durante el período 2022-2025

En resumen, los hallazgos encontrados dan cumplimiento al primer objetivo específico, esto es, el identificar el nivel de representatividad femenina dentro de los cargos directivos de las empresas que se analizaron. En cuanto al segundo objetivo específico, el cual está centrado en la participación femenina en puestos directivos según el sector económico, los resultados de este objetivo indica que la presencia de mujeres no se reparte de una manera equilibrada entre las diferentes actividades económicas, los datos obtenidos demuestran que la mayor participación femenina está en el sector de comercio al por mayor y menor, luego viene el de las

actividades profesionales, científicas y técnicas, así como el de las actividades de salud y asistencia social, en cambio, sectores tales como agricultura, minería, transporte y actividades financieras muestra una participación notablemente menor, mientras que en los sectores de suministro de electricidad, gas, agua y gestión de desechos no existe presencia femenina en cargos directivos.

Las diferencias observadas permiten dar una mejor comprensión sobre la brecha de género el cual utiliza distintas manifestaciones en relación del sector económico estudiado, la acumulación de mujeres en algunos sectores está relacionada a una mayor participación femenina en actividades que tiene que ver con los servicios, la atención a las personas y la gestión administrativa, a su vez, la poca y nada de participación observada en otros sectores demuestra la evidencia de espacios generalmente masculinizados, en donde el ingreso de las mujeres a puestos de liderazgo aún sigue siendo reducido.

Con respecto al anterior párrafo los resultados que se muestran tienen relación con la investigación de Robles (2024), explica que las mujeres enfrentan obstáculos asociadas a factores organizacionales, responsabilidades familiares y estereotipos de género los cuales dificultan su camino hacia la alta gerencia, desde esta modo, las diferencias observadas entre sectores económicos pueden estar influenciadas por condiciones estructurales que continúan afectando las oportunidades de avance profesional de las mujeres, por lo tanto, en el actual estudio se brinda evidencia del contexto empresarial de la ciudad de Loja al identificar estas diferencias, estas no se solo se presentan de manera uniforme entre los sectores económicos, más bien la brecha de género cambia según la actividad empresarial, siendo más notoria en aquellos sectores donde la representación femenina es poca. En conclusión, los resultados que se obtuvieron permiten dar el cumplimiento al segundo objetivo específico, el cual facilito la identificación de la participación femenina en los sectores económicos donde se presentan mayores y menores niveles de representación para una mejor comprensión en donde se encuentra ubicado el género femenino en la alta gerencia según el sector económico.

El tercer objetivo específico, el cual está orientado a analizar los niveles de ocupación de cargos directivos por parte de mujeres y determinar la existencia de una brecha de género, los resultados es una prueba clara de desigualdad en la ocupación de posiciones de liderazgo, de un total de 859 cargos directivos examinados, del total 266 son ocupados por mujeres representando el 31 % en cambio, 593 corresponden a hombres, equivalentes al 69 % representados en la figura 5, esta diferencia refleja una participación significativamente menor de las mujeres dentro de la alta gerencia empresarial.

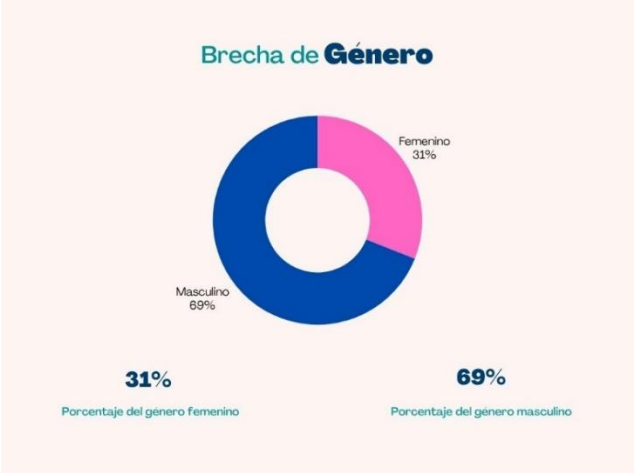


Figura 5. *Brecha de género en la alta gerencia.*

Fuente: Elaboración propia.

Esta diferencia muestra que la brecha de género continua siendo una realidad dentro de las empresas de la ciudad de Loja, en pocas palabras, la participación masculina es dos veces mayor que la participación femenina en los cargos directivos, lo que representa que las oportunidades de acceso a los espacios de toma de decisiones no se distribuyen de una manera igual entre ambos géneros, por lo que este resultado permite determinar que la presencia femenina en la alta dirección aún se encuentra por debajo de los niveles necesarios para llegar conseguir una representación que sea igual dentro de las organizaciones.

Un punto importante encontrado en la investigación es que, de las 266 mujeres que ocupan cargos directivos, 225 desempeñan funciones como Gerente General, lo que representa que aproximadamente el 84,6 % del total de mujeres directivas registradas, en ese caso esta identificación demuestra que las mujeres tienen las competencias y capacidades que se necesitan para hacerse cargo de sus responsabilidades estratégicas dentro de las organizaciones, pese a ello, la poca presencia por parte de las mujeres en otros cargos de dirección recomienda que las oportunidades de acceso continúan enfocándose en espacios específicos, estableciéndose impedimentos en otros niveles de liderazgo empresarial.

Con respecto a la acumulación del género femenino en el cargo de Gerente General demuestra que la brecha de género en la presente investigación no solo está relacionada con el proceso de acceder a cargos directivos, sino también con las posibilidades de llegar alcanzar una mayor variedad de posiciones dentro de la alta gerencia, aunque estas demuestran la capacidad para desempeñar funciones claves, la escasa representación en otros cargos como Presidencia o Dirección Ejecutiva explica el por qué las oportunidades de ascenso continúan siendo desiguales, sabiendo esto la situación tiene relación con las barreras estructurales, las cuales acortan el acceso de las mujeres a los niveles de mayor poder y toma de decisiones, generando una concentración en determinados cargos directivos y obstaculizando una representación más equilibrada dentro de la estructura organizacional.

Los resultados muestran coincidencia con las aportaciones de Saca (2023), quien determina una poca participación de las mujeres ecuatorianas en empleos de alta cualificación y menciona la constancia de diferencias de género en el acceso a posiciones de mayor jerarquía, de la misma manera, tiene relación con Muñoz et al. (2023), quienes demuestran que la participación femenina en cargos directivos continúa siendo menor a la masculina en varios contextos organizacionales, la relación entre estas investigaciones y los resultados alcanzados demuestran que la brecha de género reconocida en las empresas de Loja es parte de una problemática que también se muestra en otros contextos empresariales

En síntesis, se cumple el tercer objetivo específico, mediante el cual se confirma la existencia de una brecha de género en la alta gerencia durante el período de estudio determinado. En general, el análisis de los resultados determinan el cumplimiento del objetivo general al analizar la participación femenina en los cargos directivos de las empresas de la ciudad de Loja, la información obtenida demuestra que, pese a que las mujeres han mejorado su presencia en cargos de liderazgo empresarial, su presencia aún continúa siendo poca con respecto a la de los hombres, además, la mayor presencia femenina en algunos sectores económicos específicos, la

poca participación en otros sectores y la diferencia identificada en la ocupación de cargos directivos se consideran aspectos los cuales permiten comprender que si existe una brecha de género en la alta gerencia. En síntesis, la investigación presenta los resultados basados en datos lo que permite demostrar de manera más específica para una mejor comprensión sobre la situación actual de las mujeres en los cargos de dirección y participación en al análisis de las desigualdades de género presentes en el contexto empresarial de la ciudad de Loja.

Conclusiones

Al culminar la presente investigación sobre la brecha de género en la alta gerencia de las empresas de la ciudad de Loja en el periodo determinado, se presentan las siguientes conclusiones: La existencia de una brecha de género en la alta gerencia de las empresas de la ciudad de Loja durante el período 2022–2025, demuestra que la participación femenina en los cargos directivos continúa siendo mínima en relación con el masculino. No obstante, si bien el género femenino ha logrado fortalecerse en puestos de liderazgo, el presente estudio identificó que aún no es una igual los niveles de dirección, lo que demuestra la continuidad de esta desigualdad.

Los hallazgos permitieron concluir que las oportunidades de acceso a la alta gerencia continúan siendo limitadas dentro del contexto empresarial de la ciudad de Loja; por lo tanto, las empresas deberían extender la posibilidad igualitaria y de confianza en la gestión estratégica de la administración al personal femenino que posee la formación académica para liderar a las organizaciones. Los resultados permitieron determinar que la participación femenina en cargos directivos es heterogénea y varía según el sector económico, evidenciándose una mayor presencia de mujeres en empresas que son enfocadas en el sector comercial y de servicios, mientras que en otros sectores su representación es reducida. Para concluir, la brecha de género está influenciada por las dinámicas particulares que cada sector presenta y por las oportunidades de acceso ya que no todos los sectores ofrecen las mismas alternativas para que asciendan a puestos de alta gerencia.

Se deduce que la investigación realizada se hizo posible concluir que la brecha de género en la alta gerencia de las empresas de la ciudad de Loja se refleja en la menor participación femenina y en su escasa presencia en distintos cargos directivos. Por lo tanto, es importante reforzar las condiciones de las empresas que permitan una participación que sea igual de acuerdo con las mujeres que se han destacado con cualidades profesionales para ocupar cargos de dirección dentro de las organizaciones. Para reducir la brecha de género en la alta gerencia de las empresas de la ciudad de Loja, se recomienda fortalecer las oportunidades de acceso y promoción de las mujeres hacia los diferentes cargos directivos. Para ello, las empresas pueden implementar procesos de selección y promoción basados en las capacidades y experiencia, junto con programas de formación y liderazgo femenino. Asimismo, las instituciones públicas y organizaciones empresariales de Loja pueden impulsar capacitaciones y acciones que promuevan la igualdad de oportunidades, contribuyendo así a una participación femenina más equilibrada en los espacios de decisión empresarial.

Referencias Bibliográficas

Avella, A. M., Hakspiel, J., & Villanueva, M. T. (2024). *Desarrollo y liderazgo de las mujeres. Guía para promover la igualdad de género en las empresas de América Latina y el Caribe: Dimensión 3*. Banco

Interamericano de Desarrollo. https://doi.org/10.18235/0013292

Basco, A. I., Barral Verna, Á., Monje Silva, A., Barafani, M., Sant Anna Torres, N., & Oueda Cruz, S. (2021). *Una olimpíada desigual: La equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. https://doi.org/10.18235/0003427

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2022). *La sociedad del cuidado: Horizonte para una recuperación sostenible con igualdad de género*. https://repositorio.cepal.org/handle/11362/48363

Deloitte. (2024). *Women in the boardroom: A global perspective* (8.ª ed.). Informe de Deloitte

Figueroa Pico, M., & Bustillos Calvopiña, C. (2020). Mujeres y liderazgo: Estudio de caso sobre las variables que influyen en el acceso a posiciones directivas en las empresas. *Revista PUCE*, (109), 71–114. Texto completo del artículo

García Muñoz Aparicio, C., Navarrete Torres, M. del C., & Sánchez Rosado, O. B. (2023). Brecha de género en la alta dirección: Participación y obstáculos de las mujeres en organizaciones a nivel global. *Innovaciones de Negocios, 1*(1), 32–44. https://doi.org/10.29105/revin1.1-443 revistainnovaciones.uanl.mx

Grupo Banco Mundial. (2025). *Ecuador: World Bank Enterprise Survey 2024* [Conjunto de datos]. Catálogo de microdatos del Banco Mundial World Bank Enterprise Survey 2024

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2025). *Cuentas satélite del trabajo no remunerado de los hogares, 2019 y 2023* [Boletín técnico]. Boletín del INEC

ONU Mujeres Ecuador. (2024). *Informe de actividades en torno al Día Internacional de la Mujer en Ecuador: Financiar los derechos de las mujeres, acelerar la igualdad*. Informe de ONU Mujeres Ecuador

Organización Internacional del Trabajo. (2019). *Women in business and management: The business case for change*. Informe de la OIT

Organización Internacional del Trabajo. (2024, 2 de octubre). *Women in business and management*. Publicación de la OIT

Ríos, M. (2023). *La participación del género en los cargos de dirección de las compañías de la ciudad de Loja*. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Loja. Enlace aportado al repositorio de la UNL

Robles Carvajal, J. A. (2024). *Desafíos y oportunidades de las mujeres en altos cargos directivos: Un análisis de liderazgo en el contexto empresarial del sector La Carolina* [Trabajo de titulación, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana. https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/28691

Saca, M. (2023). *La participación del género en los cargos de dirección de las compañías de la ciudad de Loja*. [Referencia provisional. Autoría y enlace pendientes de verificación].

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2026). *Mujeres consolidan su liderazgo en el sector empresarial ecuatoriano*. Comunicado de la SCVS

Valarezo Torres, C. A., Ochoa Herrera, J. M., Vallejo Ramírez, J. B., & Peláez Moreno, L. E. (2021). Cooperativas de ahorro y crédito, liderazgo y desempeño: Caso Loja. *Un Espacio para la Ciencia, 4*(1), 23–37. https://doi.org/10.5281/zenodo.5866609

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Gilmar Osmani Pérez Toledo, Daniel Alexander Burneo Villavicencio y Talia Elizabeth Riascos Eras.

Declaraciones éticas y editoriales del artículo

Contribución de los autores (Taxonomía CRediT).

Gilmar Osmani Pérez Toledo: conceptualización de la investigación, diseño metodológico, desarrollo del proceso investigativo, análisis formal de los datos, redacción del borrador original del manuscrito, revisión crítica del contenido científico y supervisión general del estudio.

Daniel Alexander Burneo Villavicencio: curación y organización de los datos, participación en la recolección de información, validación de los resultados obtenidos y elaboración de representaciones gráficas y visualización de los datos.

Talia Elizabeth Riascos Eras: provisión de recursos académicos y materiales para el desarrollo del estudio, apoyo en la administración del proyecto investigativo y revisión editorial del manuscrito antes de su publicación.

Declaración de conflicto de intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses en relación con la investigación presentada, la autoría del manuscrito ni la publicación del presente artículo.

Declaración de financiamiento

La presente investigación no recibió financiamiento específico de agencias públicas, comerciales o de organizaciones sin fines de lucro. En caso de existir financiamiento institucional o externo, este deberá ser declarado explícitamente por los autores en esta sección.

Declaración del editor

El editor responsable certifica que el proceso editorial del presente artículo se desarrolló conforme a los principios de integridad científica, transparencia y buenas prácticas editoriales. El manuscrito fue sometido a un proceso de evaluación mediante revisión por pares doble ciego, garantizando la confidencialidad de la identidad de los autores y revisores durante todo el proceso de dictamen académico. Asimismo, el editor declara que el artículo cumple con los criterios científicos, metodológicos y éticos establecidos por la revista.

Declaración de los revisores

Los revisores externos que participaron en la evaluación del presente manuscrito declaran haber realizado el proceso de revisión de manera objetiva, independiente y confidencial. Asimismo, manifiestan que no mantienen conflictos de interés con los autores ni con la investigación evaluada, y que sus observaciones y recomendaciones se fundamentan exclusivamente en criterios científicos, metodológicos y académicos.

Declaración ética de la investigación

Los autores declaran que la investigación se desarrolló respetando los principios éticos de la investigación científica, garantizando la confidencialidad de los datos y el respeto a los participantes del estudio. En los casos en que la investigación involucre seres humanos, los procedimientos deben ajustarse a los principios éticos establecidos en la Declaración de Helsinki y a las normativas institucionales correspondientes.

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

Los autores declaran que el uso de herramientas de inteligencia artificial, en caso de haberse utilizado durante el proceso de investigación o redacción del manuscrito, se realizó únicamente como apoyo técnico para mejorar la claridad del lenguaje o el análisis de información, manteniendo siempre la responsabilidad intelectual sobre el contenido del artículo. Las herramientas de inteligencia artificial no fueron utilizadas como autoras del manuscrito ni sustituyen la responsabilidad académica de los investigadores.

Disponibilidad de datos

Los datos que respaldan los resultados de esta investigación estarán disponibles previa solicitud razonable al autor de correspondencia, respetando las normas éticas y de confidencialidad establecidas por la investigación.