

ECUADOR: LAS MUJERES EN LA GERENCIA, DIAGNÓSTICO AL 2013 Y PROPUESTA PARA EL 2014.

Ing. Guillermo Granja Cañizares, MBA¹

Coordinador Académico Universidad Ecotec

ggranja@universidadecotec.edu.ec

Resumen

Las mujeres en el campo empresarial juegan un rol importante como ejecutivas en puestos de dirección y la gestión de éstas debe ser orientada a los resultados. Sin embargo, existen dentro de las sociedades modernas aún tabúes que plantean que el género afecta a los resultados.

Esta discusión no puede hacerse bajo una óptica de percepciones sino a través de estudios basados en hipótesis que determinen si en verdad los resultados dependen de si un hombre o una mujer están al frente de la organización. Otra arista es la posición dentro de la empresa, debido a que en algunas empresas las mujeres no logran ascender más allá de los mandos medios.

La consideración más importante de la mujer en el mundo laboral está en sus otros roles, como el de madre, esposa, hija y hermana, por tanto la combinación de todo esto conlleva a que no se descuide ningún aspecto para que pueda conjugar y que la mujer sea un elemento que suma y no resta a la organización.

Lo anteriormente expuesto implica que se haga una revisión acerca de la situación actual para establecer si existe una relación entre los resultados de las empresas ecuatorianas donde las mujeres ocupan cargos de gerencia durante el año 2013, caso Ecuador.

En el presente artículo se presenta una revisión bibliográfica, para ver que estudios se han realizado en el mundo y también las teorías que expliquen la realidad de las mujeres ejecutivas, para luego aterrizar el tema en Ecuador, donde se tomó datos de una encuesta efectuada por la consultora Deloitte para tener una valoración cuantitativa del tema y a partir de esto generar una propuesta orientada al diseño de un estudio científico, académico y empresarial sobre el tema.

Se espera que el lector, a través de esta publicación tenga un punto de partida para en una posterior redacción ya presentar los resultados de lo que se propone contribuyendo así al campo empresarial y al papel que desempeña la mujer.

Palabras Claves:

Economía del Género, No Discriminación Laboral, Capital Humano, Opciones laborales, Manejo de personal, Administración de negocios.

¹ Ingeniero en Ciencias Económicas y Empresariales, UEES 1999. Máster en Administración de Empresas, ITESM 2009.

Abstract

Women in the business play an important role as an executive in management and management of these should be results-oriented. However, exist within modern societies taboos still argue that gender affects the results.

This discussion cannot be done under an optical perceptions but through hypothesis-driven studies to determine if in fact the results depend on whether a man or a woman are at the head of the organization. Another edge is the position within the company, because in some companies fail women ascend beyond middle management.

The most important consideration of women in the workforce is in his other roles, such as mother, wife, daughter and sister, so the combination of all of this leads to not neglect any aspect so you can combine and the woman is an element to add and subtract the organization.

The above implies that an overhaul on the current situation to establish whether there is a relationship between the results of Ecuadorian companies where women hold management positions in 2013, Ecuador case.

This article presents a literature review to see what studies have been done in the world and also the theories that explain the reality of women executives, before landing the Ecuador, which took data from a survey conducted by Deloitte for a quantitative assessment of the subject and from this generate a proposal aimed at designing a scientific study, academic and business on the subject.

It is hoped that the reader, through this publication have a starting point in a later writing and present the results of what is proposed contributing to the field of business and the role played by women.

Key Words:

Economics of Gender-Non-labor Discrimination-Human-Capital-Skills-Occupational Choice-Personnel Management-Business Management.

1. La mujer directiva: Latinoamérica, Europa y Ecuador

Antes de comenzar a tratar este aspecto es importante definir qué es género y que son habilidades directivas. De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (Salud, 2013) el género se refiere a:

“...los conceptos sociales de las funciones, comportamientos, actividades y atributos que cada sociedad considera apropiados para los hombres y las mujeres. Las diferentes funciones y comportamientos pueden generar desigualdades de género, es decir, diferencias entre los hombres y las mujeres que favorecen sistemáticamente a uno de los dos grupos...”

Por otro lado (Ruiz, 2013) hace referencia a Robert Katz² quien en 1955 hizo una importante contribución a la gerencia y al liderazgo a través de las denominadas habilidades:

“...todo gerente para ser eficiente en su cargo, debe desarrollar tres tipos de habilidades gerenciales a saber: las técnicas, las sociales o humanas, y las conceptuales, conocidas también como estratégicas o intelectuales...”

Es de vital importancia antes de comenzar el realizar estas dos puntualizaciones puesto que se suele maximizar o minimizar el género en algunas sociedades, teniendo como ejemplo el denominado machismo³ o el feminismo⁴, y que podrían considerarse como extremas; tanto el hombre como la mujer tienen las mismas oportunidades de instrucción y de desarrollo laboral y por tanto acceso a todos los puestos dentro de la organización, claro siempre y cuando cumplan con todas las competencias.

Ya dentro de las habilidades gerenciales existe una que si no viene intrínseca es importante desarrollarla y que se llama liderazgo, para lo cual se cita a uno de los más grandes pensadores que ha tenido la administración en los últimos 50 años, (Drucker, 1993) quien indica:

“...La base del liderazgo eficaz está en analizar cuidadosamente la misión de la organización, definirla y fijarla de manera clara y visible. El líder fija metas y prioridades, establece las normas y las mantiene. Transige por supuesto; los líderes eficientes saben que ellos no controlan el universo...”

A continuación es importante revisar la situación de las mujeres alrededor del mundo:

En un informe (Líderes, 2012) se presentan tres datos importantes, cuya fuente es la Organización Internacional del Trabajo:

- Las empresas en cuyos consejos directivos hay mujeres obtienen más rendimiento que aquellas dirigidas exclusivamente por hombres
- “Las mujeres constituyen cerca del 50% de la población mundial pero “muy pocas” llegan a ser directoras o miembros de los consejos directivos de las empresas”

² El estudio de Katz fue publicado en Harvard Business Review, bajo el título original de “Skills of and Effective Administrator”

³ El machismo se puede definir como un conjunto de creencias, actitudes y conductas que manifiestan la superioridad del hombre sobre la mujer en áreas consideradas importantes para los hombres (Díaz, Rosa, & González, 2007)

⁴ Con el feminismo surgió un modelo de mujer que luchaba por ser igual al hombre en todos los aspectos posibles y por vencer al yugo del patriarcado”, explica la experta Sonia Nargüelles, autora de varios artículos sobre esta cuarta ola del feminismo. (García, 2013)

- En USA el 15% de los consejos directivos son integrados por mujeres, mientras que en Europa, sólo uno de cada 7 miembros directivos es mujer (en Noruega las empresas deben tener el 40% de representación femenina)

Siguiendo lo anterior de acuerdo a la consultora Chilena Mercer (Universia, 2012) en Chile:

- Sólo el 2% de los gerentes generales son mujeres.
- Una de las causas de las diferencias es el machismo
- Se atribuye también la maternidad (30%) y ser demasiado emocionales y poco prácticas (9%), sin embargo las habilidades resaltan el orden (35%), responsabilidad (30%) y productividad (18%).

En un estudio denominado La mujer directiva en España, realizado por el Grupo Isotes y la consultora PriceWaterhouse Consulting (PWC) al 2011, indica que si bien existen más mujeres en el mercado laboral, pero estas no en funciones de alta dirección, sino que más bien casi el 20% están en puestos de mando medio y se encuentran en el área de Marketing, Talento Humano y Legal (Días, 2012)

Para el caso de Ecuador, se presentan los siguientes indicadores de acuerdo a la información presentada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (Ecuador, 2013), cortada a Junio del 2013, indica que existe una tasa de desempleo a nivel urbano del 4.9%; de la misma manera señala que la Población Económicamente Activa de 4.607.495 personas de las cuales 42.54% son mujeres y 57.46% hombres.

Adicional a lo anterior en cuanto a la remuneración en un artículo publicado en WordPress y donde cita al Ministerio Coordinador de la Política Económica del Ecuador (Yépez, 2013) se expresa textualmente lo siguiente:

“...Se estima que dentro del rango de personas sin ningún nivel de instrucción por cada \$100 que un hombre ganará, una mujer recibirá solo \$87,4 por hacer el mismo trabajo, la brecha en el salario por el tema de genero sigue existiendo en el país. Sin embargo la inserción de la mujer en la economía de Latino América en los últimos 25 años creció en 11%, en el mismo período en Ecuador el crecimiento fue de 16%...”

De acuerdo a esta revisión se puede apreciar que cada vez más la inserción de la mujer en el mundo laboral y la población económicamente activa se incrementa y que la tendencia es a que éstas participen más en los consejos de administración, por tanto el género es importante pero no una condición asociada a las habilidades directivas, pues un gerente de éxito siempre tendrá una relación directa con los resultados empresariales.

2. Teorías sobre las mujeres en la organización y su participación en cargos directivos.

Existen diferentes teorías tanto de la mujer y su rol en la empresa, así como los cargos que desempeña:

2.1. Teoría del techo de Cristal, este término se acuña por un artículo publicado en 1986 en el Wall Street Journal (Hymowitz & Schellhard, 1986) y se refiere a la existencia de barreras en las empresas que impiden que la mujer ejecutiva ascienda a altos cargos de poder. De esta teoría parten las llamadas esferas que tratan de explicar la trayectoria femenina dentro de la empresa:

a) **Esfera Individual:** Se centra en la formación del concepto de la mujer desde su niñez y el significado del trabajo.

b) **Esfera Privada:** Explica la influencia del conflicto trabajo-familia en sus decisiones laborales.

c) **Esfera organizacional:** explica la influencia de las políticas y prácticas al interior de la empresa en la trayectoria laboral de las mujeres.

2.2. Teoría del Laberinto, según la cual existe una determinada ruta para que las mujeres asciendan a altos cargos, la cual se encuentra llena de sobresaltos y recodos difíciles de enfrentar, pero que las ejecutivas superan a fin de alcanzar mayores niveles jerárquicos al interior de las instituciones (Eagly & Carli, 2007)

2.3. Auto discriminación, por la falta de interés o motivación de las mujeres por una concepción altruista-afectiva del trabajo ((Hola & Todaro, 1992))

2.4. Teoría del Déficit, la cual plantea que la mujer carece de la experiencia laboral necesaria para ascender a cargos altos ((Heilman, 2001))

2.5. Demandas de la vida familiar, Según (Eagly A. , 1987) la participación es baja debido a todo lo que implica la familia y el rol de la mujer en ella.

2.6. Rasgos asociados al tipo de trabajo, Según un estudio acerca de la participación de las mujeres en cargos gerenciales en las mujeres se llaman comunales en los hombres agénticos. De acuerdo a ((Rudman & Glick, 1999)) los rasgos no son exclusivos de uno o de otro pero en los hombres el no tenerlos es ausencia, mientras que en las mujeres es carencia. (Gallegos, Guzmán, Saavedara, & Silva, 2012)

2.7. Teoría de la congruencia de Rol, si bien las mujeres son evaluadas como eficientes y competentes, son percibidas como no ajustadas a los roles y estereotipos femeninos y esta falta de ajuste incide en las expectativas de desempeño sobre esa persona creando una predisposición negativa. (Eagly A. , 1987)

3. Estudio realizado en Ecuador a Marzo del 2013 Se presenta los resultados del estudio hecho en Marzo del 2013 por la consultora Deloitte acerca de las mujeres ejecutivas para realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de la situación de las mujeres ejecutivas al 2013 en Ecuador (Deloitte, 2013). La metodología que usa esta empresa recopila información de una muestra de 97 empresas del mercado ecuatoriano, la cual se distribuye entre empresas nacionales y multinacionales, clasificadas por sector económico y el

cuestionario abarca 9 preguntas.⁵ Se presentan a continuación los resultados, para un posterior análisis.

Cuadro Número 1

Resultados Condensados del Estudio de Deloitte: Situación de las Mujeres Ejecutivas al 2013 (Marzo)

Pregunta / Detalle	Respuesta
Empresas Escogidas	33% comercial, 32% servicios, 27% industrial, 8% financiero
¿Qué porcentajes de sus empleados son mujeres?	<ul style="list-style-type: none"> Un 61% son hombres, mientras que un 39% son mujeres. En el sector industrial la mayoría son hombres con un 73%, mientras que en el sector financiero el 52% son mujeres.
Del total de mujeres que laboran en su organización, ¿Qué porcentaje ocupa puestos estratégicos y/o ejecutivos (nivel medio alto-alto)?	<ul style="list-style-type: none"> Un 14% registra que casi la tercera parte de su personal de mujeres (30%) ocupa cargos ejecutivos. Un 59% de mujeres tiene una participación de menos 5% a 10% en cargos ejecutivos.
¿En qué rango de edad aproximadamente se encuentran las ejecutivas que laboran en la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> La edad promedio oscila entre 30 y 45 años, mientras que un 11% es menor a 30 años y un porcentaje similar está entre 45 y 50 años. Estos resultados son similares a los hombres en cargos ejecutivos.
¿Cuáles son las áreas en su empresa que concentran la mayoría de ejecutivas?	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos 26%, Otras 24%, Finanzas 23%, Marketing 15%, Tecnología 5% Gerencia General 4%, Vicepresidencia 3%
De las mujeres que ocupan cargos ejecutivos (nivel medio alto-alto) ¿cuántas son madres de familia?	<ul style="list-style-type: none"> 18% son madres Sector Financiero 35%, Comercial 20%, Industrial 15%, Servicios 13%
¿Dentro de su organización existen políticas de flexibilidad laboral para madres ejecutivas?	<ul style="list-style-type: none"> El 35% cuenta con algunas políticas y el 65% no las tiene El sector financieros y servicios están en 50% El comercial en un 69% no la tiene mientras que en el industrial un 78% no la posee. Se destaca que quienes sí la tienen permiten salidas en horarios de oficina (41%), seguido de trabajo desde casa u horario de salida más flexible (29%) y bonos de maternidad (4%). Se resalta el hecho de que algunas empresas asumen los permisos otorgados por ley (21%) como política interna.
¿Considera usted que las madres ejecutivas limitan sus carreras profesionales para buscar equilibrio entre el trabajo y la familia?	<ul style="list-style-type: none"> Si 52%, No 48%
En su opinión ¿a nivel ejecutivo existen en el mercado ecuatoriano diferencias entre la remuneración de hombres versus mujeres?	<ul style="list-style-type: none"> Si 42% No 58% Quienes respondieron afirmativamente consideran que se debe a: <ul style="list-style-type: none"> Factores culturales (50%) Creencia de que son menos productivas o no se valora toma de decisiones (22%) Menor disponibilidad de tiempo (20%) Ganan mayor espacio (9%)

Fuente: Informativo Gerencial Deloitte a Marzo del 2013

Elaboración: Ing. Guillermo Granja Cañizares, MBA.

Los resultados del este estudio son bastante reveladores, dado que se aplica prácticamente en cuatro sectores claves para todo país como son el comercial, financiero, industrial y de servicios, se observa que el género masculino sigue prevaleciendo dentro de los empleados de las empresas, asimismo respecto a la participación de las mujeres aún es baja en los cargos gerenciales, y se buscan mujeres con algo de trayectoria profesional y en una edad que puede considerarse madura. Otra realidad importante es que son requeridas en áreas claves de la empresa como Finanzas y Talento Humano, pero aún no se consolida en la gerencia general.

⁵ El informe es completo pero cabe recalcar que no especifican el listado de empresas, ni porque la muestra corresponde a un número de 97. Asimismo no se indica si las personas que contestan la encuesta son los gerentes generales o los de recursos humanos. No se explica cómo se validó el instrumento metodológico.

En el aspecto humano un gran porcentaje se encuentran en el sector financiero y la posición en cuanto a políticas de la organización frente a esto son flexibles, sin embargo algunas empresas no realizan una distinción de estas con lo que dictamina la ley.

Este estudio también destaca que el desarrollo de carrera de la mujer dentro de la empresa se ve cortada al no existir un equilibrio con la familia. Ya en lo que respecta la remuneración, se ve que mayoritariamente se respondió que no existen diferencias, sin embargo los que respondieron de manera positiva, estiman que esto se debe a factores culturales y paradigmas como los factores culturales, menor productividad y que sus decisiones no son valoradas.

4. Conclusiones

A partir de toda la información presentada se puede concluir:

- I. La participación de mujeres en cargos gerenciales aún no es considerable en Ecuador, sin embargo van evolucionando positivamente y debe destacarse en Ecuador el papel de las mujeres no como empleadas de una organización sino como empresarias y generadoras de empleo siendo el referente Isabel Noboa, hija del fallecido empresario Luis Noboa Naranjo y hermana del cinco veces candidato presidencial Álvaro Noboa Pontón⁶. A nivel de Latinoamérica existe la misma tendencia que Ecuador.
- II. De las teorías presentadas en este artículo, todas son válidas y aplicables en El Ecuador, pero las que más resaltan son la teoría del Techo de Cristal, pues amalgamar trabajo y familia no es imposible pero si demanda un sacrificio, la otra es la congruencia del rol, pues aunque cada vez más se valora a la mujer y su trabajo en la sociedad latinoamericana y ecuatoriana, aún quedan ciertos prejuicios de la capacidad de la misma, que es lo que manifiesta la teoría de la congruencia del rol.
- III. Los resultados de las mujeres en las empresas deben valorarse desde el rol de Gerencia General o desde el emprendimiento, para lo cual vistos los criterios de rentabilidad, ventas, crecimiento de la organización, posicionamiento, entre otros hacer una valoración de los mismos en comparación con hombres, bajo el mismo concepto para poder determinar si existe una diferencia entre ambos géneros.
- IV. El estudio presentado por Deloitte debe ser validado, en cuanto a la forma para determinar si las preguntas hechas fueron las correctas y si existió depuración, asimismo si el tamaño de la muestra fue el indicado, de acuerdo a la población de estudio. Asimismo Falta un estudio cualitativo que incluya técnicas como grupos focales o entrevistas a profundidad para poder comprender o abstraer los datos cuantitativos que se presentaron por la empresa Deloitte.

⁶ Luis Noboa Naranjo fue el empresario más destacado de Ecuador del Siglo XX, dueño de Exportadora Bananera Noboa. Álvaro Noboa ha sido candidato a Presidente en 1998, 2002, 2006, 2009 y 2013.

5. Propuesta

A partir de la revisión de la literatura y del diagnóstico efectuado se realiza la siguiente propuesta, a ser desarrollada en un próximo artículo, por lo que lo realizado aquí se puede considerar como un avance a la investigación.

Cuadro Número 2

Propuesta Académica para la Elaboración de un Estudio acerca de las Mujeres en la Empresa y su relación con los resultados empresariales, Caso Ecuador al año 2014.

Objetivo	¿Qué hacer	¿Cómo Hacerlo?
General: Determinar si existe una relación entre los resultados empresariales de las empresas ecuatoriana donde las mujeres ocupan cargos de gerencia durante el año 2013, caso Ecuador.	Método explicativo	Se realizará una correlación entre la rentabilidad de las principales empresas del sector comercial, industrial y de servicios gerenciadas tanto por hombres como por mujeres, para efectos de comparación y saber si existe una diferencia significativa entre ambos.
Específico 1: Realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de la situación de las mujeres ejecutivas al 2013 en Ecuador.	Validar Cuestionario	Determinar el tamaño de la muestra y los estadígrafos a usarse: Al compararse dos muestras se utilizará la prueba T.
Específico 2: Descubrir que factores organizacionales y culturales influyen en el ascenso de mujeres a cargos ejecutivos en El Ecuador.	Entrevistas a Profundidad Grupo Focal	Gerentes Generales, Gerentes de Selección Hombres y Mujeres en diferentes cargos, ya sea como directores o como subordinados.
Específico 3: Realizar un análisis y plantear una propuesta orientada a la equidad de género y oportunidades para cargos gerenciales en Ecuador para el 2014.	Elaboración un artículo científico a partir de la sistematización de experiencias a través de la metodología del caso	Revisión de Par Académico.

Fuente y Elaboración: Ing. Guillermo Granja Cañizares, MBA.

Se espera que a partir de lo escrito otros investigadores puedan realizar aportes desde sus respectivos países con el objetivo de tener una información disponible y validada orientada a la contribución de estos temas gerenciales de boga al final de este quinquenio.

Bibliografía

- Deloitte. (31 de Marzo de 2013). *Informativo Gerencial*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2013, de Sitio Web de Deloitte: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents/Informativo%20Gerencial/DELOITTE%20marzo.pdf>
- Días, C. (6 de Marzo de 2012). *Espagnol*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2013, de Espagnol: http://www.espagnol.ac-versailles.fr/IMG/pdf/BTS_CGO_2012.pdf
- Díaz, C., Rosa, M., & González, M. (2007). Escala de Machismo Sexual (EMS-Sexismo-12). *Summa Psicológica UST*, 35-44.
- Drucker, P. (1993). Liderazgo, más acción que alarde. En P. Drucker, *Gerencia para el Futuro, el Decenio de los 90 y más allá* (págs. 118-119). Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Eagly, A. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role Interpretation*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associate.
- Eagly, A., & Carli, L. (30 de Septiembre de 2007). *Women and the Labyrinth of Leadership*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2013, de Harvard Business Review: <http://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership/ar/1>
- Ecuador, I. N. (30 de Junio de 2013). *INEC*. Recuperado el 5 de Septiembre de 2013, de INEC: http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=stardown&id=1890&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800
- Gallegos, F., Guzmán, J., Saavedara, C., & Silva, A. (2012). *PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN CARGOS GERENCIALES: UNA INVESTIGACION CUALITATIVA DE EMPRESAS FINANCIERAS*. Santiago: Universidad de Chile.
- García, K. (11 de Julio de 2013). *El Mundo Today*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2013, de El Mundo Today: <http://www.elmundotoday.com/2013/07/el-nuevo-nuevo-feminismo-totalmente-desorientado-sobre-si-esta-bien-o-mal-hacer-felaciones/>
- Heilman, M. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social* , Issue 57: 657-673.
- Hola, E., & Todaro, R. (1992). *Los mecanismos del poder: Hombres y Mujeres en la Empresa Moderna*. Buenos Aires: Grupo Editorial Latinoamericano.
- Hymowitz, C., & Schellhard, T. (24 de Marzo de 1986). The Glass Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier That Blocks Them from the Top Jobs. *The Wall Street Journal*, pág. 1.
- Líderes, R. (31 de Octubre de 2012). Las empresas con mujeres en puestos directivos mejoran sus rendimientos. *Diario El Comercio*, pág. 7.
- Rudman, L., & Glick, P. (1999). Feminized management and backlash toward agentic women: The hidden costs to women of a kinder, gentler image of middle managers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77: 1004-1010.
- Ruiz, P. (2013). Las habilidades Gerenciales y su importancia en la Dirección Empresarial. *El Mueble y la madera*, 108-116.

Salud, O. M. (1 de Enero de 2013). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2013, de Organización Mundial de la Salud:
<http://www.who.int/topics/gender/es/>

Universia. (27 de Febrero de 2012). *Universia*. Recuperado el 15 de Agosto de 2013, de Universia: noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2012/02/27/913974/mujeres-siendo-minoria-altos-puestos-gerenciales.html

Yépez, F. (9 de Marzo de 2013). *WordPress*. Recuperado el 9 de Septiembre de 2013, de WordPress: <http://economiarandom.wordpress.com/page/3/>

Notas al Pie

1. Ingeniero en Ciencias Económicas y Empresariales, UEES 1999. Máster en Administración de Empresas, ITESM 2009.
2. El estudio de Katz fue publicado en Harvard Business Review, bajo el título original de "Skills of and Effective Administrator"
3. El machismo se puede definir como un conjunto de creencias, actitudes y conductas que manifiestan la superioridad del hombre sobre la mujer en áreas consideradas importantes para los hombres.
4. Con el feminismo surgió un modelo de mujer que luchaba por ser igual al hombre en todos los aspectos posibles y por vencer al yugo del patriarcado", explica la experta Sonia Nargüelles, autora de varios artículos sobre esta cuarta ola del feminismo
5. El estudio de Katz fue publicado en Harvard Business Review, bajo el título original de "Skills of and Effective Administrator"
6. El informe es completo pero cabe recalcar que no especifican el listado de empresas, ni porque la muestra corresponde a un número de 97. Asimismo no se indica si las personas que contestan la encuesta son los gerentes generales o los de recursos humanos. No se explica cómo se validó el instrumento metodológico.
7. Luis Noboa Naranjo fue el empresario más destacado de Ecuador del Siglo XX, dueño de Exportadora Bananera Noboa. Álvaro Noboa ha sido candidato a Presidente en 1998, 2002, 2006, 2009 y 2013.