







El papel de la mujer en el desarrollo empresarial de las ciudades

Martha Patricia Castro-Porto, Mg¹ , Oriana Susana Martínez Palomino Mg² , Rita Cecilia De La Hoz Del Villar PhD³ , Jorge Luis Del Río Cortina PhD⁴ , Javier Mauricio Prieto Florez Mg⁵ , Ludis Elena Chávez Barrios Mg⁶ 

¹martcastro@utb.edu.co, ²omartinez@utb.edu.co, ³rdelahoz@utb.edu.co, ⁴jdelrio@utb.edu.co, ⁵japrieto@utb.edu.co, ⁶luchavez@utb.edu.co

Resumen— *Se propone analizar el liderazgo femenino en el sector empresarial como un factor clave para promover la igualdad de género. Tomando en consideración que el liderazgo femenino en el sector empresarial de la ciudad contribuye al avance de la igualdad de género en la sociedad. Para abordar esta cuestión, se llevó a cabo un estudio analítico en el que se empleó un cuestionario validado con un coeficiente de Alpha de Cronbach de 0.811, garantizando la confiabilidad de los datos recopilados. Los resultados revelan avances significativos en la reducción de las brechas de género en los sectores empresarial y de salud, impulsados por los lineamientos del Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 (ODS 5), la Constitución Política del país, y diversas leyes y regulaciones orientadas hacia la equidad. Sin embargo, se observó que la desigualdad de género disminuye a medida que las mujeres ocupan posiciones jerárquicamente más altas, mientras que persisten mayores brechas en los niveles más bajos de las organizaciones. Asimismo, el nivel de formación académica se identifica como un determinante crucial para la reducción de estas disparidades. Los hallazgos confirman la hipótesis inicial y subrayan la necesidad de continuar fortaleciendo las políticas y prácticas en los sectores salud y empresarial para alcanzar una igualdad de género más integral en el futuro*

Palabras clave-- *Liderazgo, mujer, equidad de género, OIT, brecha.*

I. INTRODUCCIÓN

La inclusión social es el proceso que garantiza que todas las personas, sin importar su origen, religión, etnia, orientación sexual, capacidad intelectual, género o situación financiera, tengan las mismas oportunidades de participar y beneficiarse de la sociedad [1].

En el caso particular de la mujer, existen profundas brechas con respecto al hombre, como la brecha salarial y ocupacional, son una manifestación de la discriminación por razones de sexo, desconociendo los derechos humanos de las mujeres, al estar limitadas en el ejercicio de estos derechos por diversos factores.

Según el informe del Banco Mundial “La Mujer, la Empresa y el Derecho 2022” [2], aproximadamente 2400 millones de mujeres en edad de trabajar no tienen igualdad de oportunidades económicas.

Las mujeres enfrentan diversas barreras que limitan su plena participación en la economía global. Entre estas, las barreras legales representan un desafío significativo, ya que en 178 países existen restricciones que impiden su acceso equitativo al

mercado laboral, incluyendo limitaciones en ciertos tipos de empleo y la ausencia de garantías para la igualdad de remuneración por un trabajo de igual valor. Además, las barreras culturales perpetúan estereotipos y prejuicios que restringen las oportunidades laborales de las mujeres en muchas regiones del mundo. Finalmente, las barreras estructurales dentro de las organizaciones se manifiestan a través de políticas y prácticas empresariales que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo y toma de decisiones [2].

De acuerdo con el estudio de la universidad nacional en 2021, en Colombia, las mujeres enfrentan una serie de desigualdades en el mercado laboral. Según las cifras del DANE, del 100% de las mujeres solo el 46% trabaja, en contraste con el 67% de los hombres. Además, las mujeres ganan entre un 10 y 20% menos que los hombres por realizar el mismo trabajo.

Finalmente, casi el 90% de las mujeres que trabajan también tienen un rol de cuidadoras, frente a un 60% de los hombres [3].

En el caso del liderazgo de la mujer en el sector empresarial de la ciudad de Cartagena, es un tema relevante para la igualdad de género en la sociedad. Si bien en los últimos años se ha registrado un aumento en la participación de las mujeres en cargos directivos, aún existe una brecha de género significativa.

Sin embargo, en Cartagena, las mujeres enfrentan una brecha de género en el mercado laboral. A pesar de ser mayoría en la Población en Edad de Trabajar (PET), solo representan el 41% de la población ocupada. En el último trimestre móvil enero-marzo de 2022, la población ocupada en Cartagena fue de 418.077 personas, de las cuales 246.854 eran hombres (59%) y 171.223 eran mujeres (41%) [4].

Por lo anterior, el liderazgo femenino en el sector empresarial tiene el potencial de contribuir al avance de la igualdad de género en la sociedad. Las mujeres líderes pueden inspirar a otras mujeres a asumir roles de liderazgo, y pueden promover valores y prácticas que promuevan la igualdad [5].

¿Cómo el liderazgo femenino en el sector empresarial de la ciudad de Cartagena contribuye al avance de la igualdad de género en la sociedad? La investigación presenta una relevancia significativa, dado que, en los últimos años, el liderazgo femenino en el sector empresarial se ha convertido en un tema de creciente interés para las organizaciones.

Es así como se plantean secciones para desarrollar un análisis sobre el liderazgo femenino y su relación con la igualdad de género en el sector empresarial. En primer lugar, el marco teórico proporciona los conceptos clave y la revisión de la literatura relevante que fundamenta la investigación. A continuación, la

metodología detalla el enfoque analítico adoptado, los instrumentos utilizados y el proceso de recolección de datos, asegurando la validez y confiabilidad de los resultados. La sección de resultados presenta los hallazgos más significativos derivados del análisis estadístico y su relación con la hipótesis planteada. Posteriormente, las conclusiones sintetizan las implicaciones de los resultados en el contexto del liderazgo femenino y la equidad de género, mientras que las recomendaciones ofrecen orientaciones prácticas y estratégicas para impulsar políticas y acciones que favorezcan una mayor igualdad en el ámbito. prácticas y estratégicas para impulsar políticas y acciones que favorezcan una mayor igualdad en el ámbito.

II. MARCO TEÓRICO

El camino hacia la igualdad de género y el liderazgo femenino puede ser desafiante, y se requiere del compromiso de los diferentes grupos de interés en la sociedad para construir un futuro más equitativo y justo para todos.

Esto se debe a una serie de factores, entre los que se encuentran, el aumento de la participación de las mujeres en la fuerza laboral, la evidencia de que las empresas con más mujeres en puestos directivos tienen mejores resultados y la presión de los consumidores y los empleados para que las empresas sean más inclusivas, entre otros [6].

La importancia a nivel metodológico radicará en la aplicación de un instrumento de medición a las mujeres de la ciudad de Cartagena que se encuentren en el sector empresarial.

Resulta de suma importancia poder aportar en la investigación con los conocimientos aprendidos en un tema importante como lo es el liderazgo femenino en el campo de la igualdad de género, teniendo en cuenta que las mujeres han demostrado que tienen todas las capacidades y habilidades y buen relacionamiento para desempeñarse y liderar en diversos campos, aportando una visión innovadora y valiosa a las organizaciones, así mismo, poder aportar al cumplimiento del Objetivo de desarrollo sostenible número 5 [7], al revisar que está sucediendo actualmente y que estrategias se pueden proponer para tal propósito.

Los autores [7] presentan la investigación titulada las satisfacciones, contribuciones y oportunidades de las mujeres académicas en el marco del liderazgo sostenible: un estudio de caso el cual muestra que el empoderamiento de las mujeres es una de las metas del objetivo de Desarrollo Sostenible 5, la igualdad de género, cuyo objetivo es identificar las satisfacciones, oportunidades y contribuciones de las mujeres académicas a la gobernanza universitaria y sus percepciones sobre el impacto potencial del género en este proceso. La metodología de investigación fue cualitativa, en el estudio participaron cuarenta y ocho mujeres líderes de la Universidad de Alicante España. Se utilizó una técnica de muestreo intencional porque la investigación involucró a líderes que habían ocupado un puesto directivo en la universidad, el instrumento utilizado para la recolección de información fue la entrevista semiestructurada.

El estudio reveló que el estilo de liderazgo de las académicas se enmarca en el enfoque de liderazgo sostenible. Más allá de las

satisfacciones personales, la principal recompensa derivada del desempeño del cargo radica en convertirse en agentes transformadores y catalizadores de la institución que se esfuerzan por encontrar un equilibrio entre los intereses económicos y sociales de la organización. Las funciones que desempeñan estas académicas, en el marco del desarrollo sostenible, tienen una visión técnica y al mismo tiempo, humanizada, ya que se centran en las personas y en los valores personales y sociales. Las cuestiones de género no han sido determinantes en las satisfacciones, oportunidades y aportes que los líderes realizan a la institución; sin embargo, los participantes enfatizaron que esto era una fortaleza para el liderazgo. La investigación muestra un modelo de liderazgo femenino centrado en el aprendizaje y los valores personales y sociales, así como un panorama general claro de las fortalezas, debilidades y oportunidades del liderazgo femenino.

El estudio de [8] sobre: Gama de liderazgo de las mujeres en el sector de educación superior de Arabia Saudita, tiene como objetivo explorar el liderazgo de las mujeres en tres entornos universitarios de Arabia Saudita: segregados por género (sólo para mujeres o para hombres), no segregados (mixtos) y la mayoría de las universidades parcialmente segregadas donde existen campus para mujeres dentro de universidades dominadas por hombres, se utilizó un enfoque de investigación cualitativa feminista.

Este enfoque ofrece la perspectiva de las mujeres como sujetos del acto sociológico de conocer y como participantes activas en el proceso de investigación, reconoce a las mujeres como agentes poderosos, pero en lugar de un único punto de vista/apreciación de la mujer, cada vez más da cuenta de múltiples puntos de vista, que emanan de la forma en que las mujeres en otros contextos dinámicos son representadas por el género, la cultura y las circunstancias materiales, recurrieron al muestreo por conveniencia entrevistando de manera individual a 14 mujeres líderes de los tres tipos de universidades, la muestra fue distribuida en las cinco provincias definidas por el Ministerio de Educación de Arabia Saudita: provincia central, provincia oriental, provincia del norte, provincia del sur y provincia occidental. En el momento de la recopilación de datos, todos los participantes ocupaban puestos de alta dirección; dos eran decanos, siete vicedecanos y cinco más eran administradores superiores.

Otra investigación es del Liderazgo femenino y calidad de la información financiera en Egipto de los autores [9] tiene como objetivo promover la igualdad de género en el lugar de trabajo, especialmente en los altos puestos de liderazgo y gestión. Esta investigación es empírica para justificar el impacto económico, utiliza análisis de regresión múltiple para una muestra de 1686 observaciones de años de empresa que cotizan en la Bolsa de Valores de Egipto durante el período 2011-2020. investigación empírica para justificar el impacto económico.

Los resultados muestran que se examina en primer lugar si el número de consejeras ejecutivas en el consejo está asociado con la calidad de la información financiera, en segundo lugar, una parte de la literatura sugiere que las directoras ejecutivas adoptan prácticas más conservadoras con respecto a la presentación de informes financieros mediante su participación en una gestión de ganancias que disminuye los ingresos. Los

hallazgos muestran que las directoras en la mayoría de los puestos ejecutivos y de supervisión pueden mejorar la calidad de los informes financieros.

Esta conclusión refuerza fuertemente la noción de que las directoras, como parte vital del gobierno corporativo, son una herramienta eficaz para mitigar los problemas de agencia. La proporción de directoras en el consejo de administración y en el comité de auditoría se asocia positivamente con la calidad de la información financiera. Los resultados también indican que las directoras ejecutivas están menos involucradas en las prácticas de gestión de ganancias, mejorando así la calidad de los informes financieros.

Los autores [10] presentan su estudio de caracterización de estilos de liderazgo, con enfoque de género: un estudio con estudiantes de último año de una Facultad de Ingeniería de Chile, la investigación tuvo como objetivo estudiar las características de liderazgo de estudiantes de último año de la carrera de Ingeniería Industrial de la facultad de ingeniería de una destacada universidad chilena, así mismo, identificar varios estilos de liderazgo en los estudiantes y comparar diferencias y similitudes según el género. El estudio comienza con una revisión de la literatura sobre estilos de liderazgo, centrándose en las características asociadas con un estilo de liderazgo femenino, que se cree son aplicables tanto a hombres como a mujeres.

Teórica y conceptualmente se halló que, las mujeres líderes enfrentan desafíos en contextos patriarcales [11], caracterizado por la hegemonía masculina [12]. Estos desafíos, incluidas las barreras de género para los puestos de liderazgo influyente, el techo de cristal y/o las desigualdades sociales que favorecen a los hombres sobre las mujeres.

[13] plantean que el liderazgo se define como un fenómeno subjetivo que determina el poder de un grupo a través de las relaciones entre el líder y los demás miembros de este, Según [14] el liderazgo implica la capacidad de influir en un grupo para alcanzar objetivos específicos. Se considera como la influencia interpersonal ejercida a través de un proceso de comunicación humana, y se analiza en función de las relaciones existentes entre las personas dentro de una estructura social determinada.

III. METODOLOGÍA

El tipo de investigación es analítico, debido a que se busca examinar el efecto que tiene el liderazgo femenino considerada como variable independiente en la igualdad de género como variable dependiente. La relevancia de estos estudios radica en comprender el comportamiento de una variable al entender el funcionamiento de otras variables con las que está interrelacionada [15].

La investigación se basó en un enfoque mixto permitiendo combinar datos cualitativos y cuantitativos. Al cruzar estas dos fuentes de información, se logrará una comprensión más completa de la problemática objeto de estudio, lo que permitirá explorar las complejidades asociadas con el liderazgo femenino y como este impacta a la igualdad de género, siendo abordadas desde un punto de vista objetivo y subjetivo [16].

En el contexto de la presente investigación, se ha optado por emplear un enfoque de diseño mixto específico conocido como diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), este enfoque se distingue por su estructura en dos fases, donde, la primera etapa de recolección y análisis de información, se hace a partir de datos cualitativos lo que involucra la descripción del problema, los objetivos, justificación, marco teórico y elaboración del instrumento de medición, y una segunda etapa recaba y analiza información con datos cuantitativos obtenidos por medio de la aplicación procesamiento y análisis del instrumento de medición a aplicar (fuente primaria).

La modalidad que se adoptará es derivativa, debido a que la recolección y análisis de la información cuantitativa se realiza con base en los resultados cualitativos [15].

La población está conformada por las mujeres trabajadoras de la ciudad de Cartagena, la cual asciende a 190.000 [17].

Teniendo en cuenta la población a estudiar, se calcula el tamaño muestral. En este caso se empleará un muestreo probabilístico aleatorio simple [15], [18].

La muestra para el grupo de interés se calculó por medio de la siguiente fórmula estadística, tomándose en consideración un enfoque conservador de $p = 50\%$ y $q = 50\%$, lo que garantiza el mayor tamaño de la muestra, manteniendo los demás valores de la fórmula constantes.

La fórmula para el cálculo de la muestra fue la siguiente:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q} \quad (1)$$

N = Total de la población

Z = 1,96 (si la seguridad es del 95%).

p = Proporción esperada (en este caso, 50%)

q = $1 - p$ (en este caso, $1 - 0.5 = 0.5$).

d = Precisión (se usó para esta investigación un valor de 5%)

Remplazando en cada grupo de interés, se obtuvieron los siguientes tamaños de muestra:

$$n = \frac{190.000 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (190.000 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$n = 383$ mujeres a encuestar

La fuente de información primaria que se utilizó es una encuesta aplicada a la muestra seleccionada, en este caso se revisa la literatura para la construcción del instrumento de medición, fundamentado principalmente en el liderazgo femenino y la equidad de género.

El instrumento constó de 20 preguntas, las cuales arrojaron un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,811 y el Alfa de Cronbach estandarizado de 0,837, lo que significa que existe una alta fiabilidad, por lo tanto, la variable independiente *liderazgo femenino* tiene una alta correlación con la variable dependiente *equidad de género*. Ver Tabla 1.

TABLA I
CALCULO ALFA DE CRONBACH

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	Número de elementos
0,811	0,837	20

Nota: Elaboración propia

La fuente de información secundaria se conseguirá por medio de la revisión de la base de datos de Scopus, con la revisión de los diferentes artículos científicos y trabajos empíricos relacionados con el tema objeto de estudio, así mismo, la revisión del ODS cinco, equidad de género.

Los datos recolectados en el instrumento de medición en una única ocasión, siendo la investigación de tipo transversal se procesarán en el software SPSS para posteriormente realizar los respectivos análisis.

IV. RESULTADOS

En Colombia la mujer goza de tratamiento igualitario como el hombre, sin embargo, por diversas razones de tipo social, cultural y económico esto no ha sido posible. Esto motivo una serie de normas como el Decreto Nacional 2200 de 1999, el art. 9 y Ley 581 de 2000 y por último y más reciente la Ley 823 de 2003, por la cual se dictan normas sobre igualdad de oportunidades para las mujeres, teniendo por objeto establecer el marco institucional y orientar las políticas del Gobierno para garantizar la equidad y la igualdad de oportunidades de las mujeres, en los ámbitos público y privado. Se fundamenta en el reconocimiento constitucional de la igualdad jurídica, real y efectiva de derechos y oportunidades de mujeres y hombres, en el respeto de la dignidad humana y en los principios consagrados en los acuerdos internacionales sobre esta materia, lo cual, hace parte inalienable, imprescriptible e indivisible de los derechos humanos y libertades fundamentales.

Para el caso particular se tiene una empresa social del estado hospital local de un municipio de Bolívar; dotada de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, regida por el capítulo III, de la Ley 100 de 1993 y el artículo 26 y 27 de la Ley 1122 de 2007; Ley 1438 de 2011 y adscrita a la Dirección del Sistema Local de Seguridad Social.

La visión al 2030, es ser el principal Prestador de Servicios de Salud de su área de influencia, destacándose por la innovación en todos los aspectos de práctica clínica y administrativa. Dentro de sus valores está el de la equidad, concebido como el trato a todos por igual, independiente de su clase social, raza, sexo o religión.

Coherente con lo anterior, la política estratégica de gestión concibe el talento humano como el activo más importante de nuestra organización y un factor de éxito que facilita la gestión y el logro de los objetivos y resultados, buscando siempre como propósitos y objetivos fundamentales la satisfacción y el bienestar de sus servidores.

Así mismo, la Política Instituciones Amigas de la Mujer y la Infancia (IAMI), tiene el compromiso del mejoramiento continuo de los indicadores en cada una de las acciones para mejorar el estado de salud y nutrición de madres gestantes lactantes y niñas para avanzar en el cumplimiento de sus derechos y en el logro de los objetivos del desarrollo del milenio.

La ESE ha venido incrementando la participación de la mujer y pasó de 48% al 66% y la del hombre disminuyó de 52% al 34%, respectivamente, se ha mejorado la distribución de los grupos etarios de mujeres estando hoy en 39,6% entre 18 y 30 años; 38,0% entre 31 y 45 años, 20,5% entre 46 y 60 años y un 1,9% de 61 o más.

La participación jerárquica también ha tenido un avance significativo con 9,4% nivel directivo, 18,9% ejecutivo y 71,7% nivel operativo, respectivamente. Un cambio importante está en los niveles de formación en donde se cuenta con 73,6% universitario, 15,1% posgrado, 9,4% técnico y tan solo un 1,9% bachiller. Ahora bien, comparando el nivel jerárquico con el nivel educativo, se encontró que a nivel directivo no hay bachilleres y el 60% es posgrado y un 40% universitario y va descendiendo, encontrándose que en el nivel operativo es 91% universitario, solo 2,6% posgrado y algunos bachilleres con el 2,6%. En ese sentido el nivel académico es un aspecto determinante para el nivel jerárquico en las mujeres. La mayoría tanto de directivos, ejecutivos y operativos están totalmente de acuerdo en que el liderazgo de las mujeres es efectivo y una minoría está de acuerdo, respectivamente.

En cuanto a la consideración que las mujeres están fuertemente representadas en puestos de liderazgo en el sector salud en el nivel directivo solo el 20% está totalmente de acuerdo y un 40% de acuerdo y otro 40% en desacuerdo, por lo que en este nivel no se relaciona completamente la jerarquía con el liderazgo; en el nivel ejecutivo el 60% está totalmente de acuerdo y un 40% de acuerdo y en el nivel operativo un 59% está totalmente de acuerdo y un 22% de acuerdo, sin embargo un 18% esta neutro y en desacuerdo.

El estilo de liderazgo que predomina es el participativo con un 59%, seguido de un 24% que los considera asesor y un 16% autoritario, lo que muestra que cada vez las mujeres ejercen un liderazgo participativo y de asesoría. En cuanto a las características asociadas a una líder exitosa en el sector salud, en orden están: empatía, capacidad para la toma de decisiones, habilidades comunicativas, visión estratégica y orientación a resultados.

En cuanto a la relación del cargo con la formación profesional casi la mitad, 48% está totalmente de acuerdo, un 38% neutro, un 8% y 6% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Esto muestra que es una oportunidad para que las mujeres puedan ejercer laboralmente acorde a su formación profesional. Entre más alto sea el nivel jerárquico más se corresponde con el cargo que desempeña, en el nivel directivo es del 100%, en el ejecutivo el 78,8%, mientras que en operativo es una amalgama, lo que significa que en el nivel operativo se aceptan cargos que no correspondan a su nivel jerárquico, ni estudios.

En el caso de los salarios entre mujer y hombre, estos, se acercan en el nivel directivo, menos en el ejecutivo y muy distante en el nivel operativo. Más de la mitad está totalmente de acuerdo en que el rol de las mujeres en el sector salud es fundamental para un óptimo desempeño, una minoría está de acuerdo y unos pocos en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

En cuanto a la representación de las mujeres en puestos de liderazgo en el sector salud, entre más sea el nivel, se está totalmente de acuerdo y de acuerdo y entre más sea el nivel, no lo es así. En lo que se refiere a igualdad de género en el desarrollo

laboral y liderazgo femenino, en el nivel directivo la gran mayoría considera que sí y unos pocos que no, en el nivel ejecutivo más de la mitad que sí y una minoría que no y en el operativo algo similar al ejecutivo. En general un 58,5% que sí y un 41,5% que no.

Las razones para la no igualdad de género en el sector salud en orden están: inequidad de roles de liderazgo, existencia de prejuicios, percepción de capacidades inferiores de las mujeres, no se valora las capacidades de las mujeres, la disparidad salarial, existe mucho egoísmo, las empresas no prefieren a las mujeres porque tienen incapacidades por embarazos / rol de madre. Ver tabla 2.

TABLA II
RAZONES PARA LA NO IGUALDAD DE GÉNERO EN EL SECTOR SALUD

Razones de no igualdad	%
Inequidad en roles de liderazgo	25,9
Siguen existiendo prejuicios	25,9
Percepción de capacidades inferiores de las mujeres	18,5
No se valora las capacidades de las mujeres	14,8
La disparidad salarial	7,4
Todavía existe mucho egoísmo	3,7
Empresas no prefieren las mujeres porque tienen incapacidades por embarazos / rol de madre	3,7

Nota: Elaboración propia

Las razones para la no igualdad vs el nivel jerárquico en orden están: Inequidad en roles de liderazgo, existencia de prejuicios, percepción de capacidades inferiores, no se valora las capacidades de las mujeres, disparidad salarial, existe mucho egoísmo y las empresas no prefieren las mujeres porque tienen incapacidades por embarazos / rol de madre. Ver tabla 3.

TABLA III
RAZONES DE NO IGUALDAD VS NIVEL JERÁRQUICO

Razones de no igualdad Vs Nivel jerárquico	Directivo	Ejecutivo	Operativo	Total
Inequidad en roles de liderazgo	0,0%	28,6%	27,8%	25,9%
Siguen existiendo prejuicios	50,0%	42,9%	16,7%	25,9%
Percepción de capacidades inferiores de las mujeres	0,0%	0,0%	27,8%	18,5%
No se valora las capacidades de las mujeres	50,0%	14,3%	11,1%	14,8%
La disparidad salarial	0,0%	0,0%	11,1%	7,4%
Todavía existe mucho egoísmo	0,0%	0,0%	5,6%	3,7%
Empresas no prefieren las mujeres porque tienen incapacidades por embarazos / rol de madre	0,0%	14,3%	0,0%	3,7%

Nota: Elaboración propia

Dentro de las fortalezas de las mujeres en el sector salud en orden, están: empatía, estrategias para cumplir metas / toma de decisiones, liderazgo, responsables, organizadas, compasión, dedicación, inteligentes, habilidad para la comunicación, cuidan al equipo de trabajo a nivel personal y laboral, empoderamiento, paciencia, resiliencia, humildad, motivación al equipo, preparación, puntualidad y seguridad. Ver tabla 4.

TABLA IV
FORTALEZAS DE LAS MUJERES EN EL ÁMBITO DE LA SALUD

Principales fortalezas	%
Empatía	20,0
Estrategias para cumplir metas / toma de decisiones	14,0
Liderazgo	10,0
Responsables	8,0
Organizadas	7,0
Compasión	7,0
Dedicación	6,0
Inteligentes	5,0
Habilidad para la comunicación	5,0
Cuidan al equipo de trabajo a nivel personal y laboral	4,0
Empoderamiento	3,0
Paciencia	3,0
Resiliencia	2,0
Humildad	2,0
Motivación al equipo	1,0
Preparación	1,0
Puntualidad	1,0
Seguridad	1,0

Nota: Elaboración propia

Dentro de las principales fortalezas versus el nivel jerárquico, en orden están: empatía, estrategias para cumplir metas / toma de decisiones, liderazgo, responsables, organizadas, compasión, dedicación, inteligentes, habilidad para la comunicación, cuidan al equipo de trabajo a nivel personal y laboral, empoderamiento, paciencia, resiliencia, humildad, motivación al equipo, preparación, puntualidad y seguridad. Ver tabla 5.

TABLA V
PRINCIPALES FORTALEZAS VS NIVEL JERÁRQUICO

Principales fortalezas Vs Nivel jerárquico	Directivo	Ejecutivo	Operativo	Total
Empatía	7,1%	14,3%	24,6%	20%
Estrategias para cumplir metas / toma de decisiones	14,3%	14,3%	13,8%	14%
Liderazgo	7,1%	9,5%	10,8%	10%
Responsables	21,4%	4,8%	6,2%	8%
Organizadas	0,0%	14,3%	6,2%	7%
Compasión	0,0%	9,5%	7,7%	7%

Dedicación	7,1%	4,8%	6,2%	6%
Inteligentes	21,4%	4,8%	1,5%	5%
Habilidad para la comunicación	0,0%	4,8%	6,2%	5%
Cuidan al equipo de trabajo a nivel personal y laboral	0,0%	4,8%	4,6%	4%
Empoderamiento	0,0%	4,8%	3,1%	3%
Paciencia	7,1%	0,0%	3,1%	3%
Resiliencia	7,1%	0,0%	1,5%	2%
Humildad	7,1%	0,0%	1,5%	2%
Motivación al equipo	0,0%	4,8%	0,0%	1%
Preparación	0,0%	0,0%	1,5%	1%
Puntualidad	0,0%	0,0%	1,5%	1%
Seguridad	0,0%	4,8%	0,0%	1%

Nota: Elaboración propia

En el nivel directivo y ejecutivo se considera que las mujeres enfrentan mayores desafíos y en menor escala en el operativo, en general al sumar totalmente de acuerdo y de acuerdo se tiene un 72% cifra elevada para confirmar que la mujer se encuentra con mayores desafíos que los hombres.

Los principales obstáculos que soportan las mujeres son: discriminación por edad / genero/ laboral, falta de oportunidades, machismo, falta de confianza / miedo al fracaso, ninguno, desigualdad de géneros, competencia desleal, acoso sexual y falta de experiencia. Ver tabla 6.

TABLA VI
PRINCIPALES OBSTÁCULOS PARA QUE LAS MUJERES ALCANCEN
POSICIONES DE LIDERAZGO EN EL SECTOR SALUD

Principales obstáculos	%
Discriminación por edad / genero / laboral	24,1
Falta de oportunidades	15,5
Machismo	15,5
Falta de confianza / miedo al fracaso	15,5
Ninguno	10,3
Desigualdad de géneros	10,3
Competencia desleal	3,4
Acoso sexual	3,4
Falta de experiencia	1,7

Nota: Elaboración propia

El nivel directivo un 80% está totalmente en desacuerdo que la orientación religiosa es una limitante para el desarrollo laboral y un 20% de acuerdo, de igual manera en el ejecutivo y en el operativo un 78,9% totalmente en desacuerdo y un 20,1% en desacuerdo, neutro y totalmente de acuerdo, respectivamente. El nivel directivo un 80% está totalmente en desacuerdo que la etnia es una limitante para el desarrollo laboral y un 20% de acuerdo, en el ejecutivo un 70% y 30% y en el operativo un 76,3% totalmente en desacuerdo y un 33,7% en desacuerdo, neutro y

totalmente de acuerdo, respectivamente.

El nivel directivo un 80% está totalmente en desacuerdo que la orientación sexual es una limitante para el desarrollo laboral y un 20% de acuerdo, en el ejecutivo un 70% y 30% y en el operativo un 75,7% totalmente en desacuerdo y un 24,3% en desacuerdo, neutro y totalmente de acuerdo, respectivamente. El nivel directivo un 60% está totalmente en desacuerdo que la situación económica es una limitante para el desarrollo laboral y un 40% de acuerdo, en el ejecutivo un 60% y 20% y en el operativo un 65,8% totalmente en desacuerdo y un 44,2% en desacuerdo, neutro y totalmente de acuerdo, respectivamente.

La igualdad de género es un proceso gradual que requiere el compromiso de todos. Al implementar estas estrategias, se puede crear un entorno laboral más justo y equitativo para todas las personas. Es así que basado en los resultados se proponen estrategias para la igualdad de género y el éxito de las mujeres en el sector empresarial.

Las estrategias para promover la igualdad de género se pueden abordar desde diferentes niveles, comenzando por el organizacional. En este ámbito, es fundamental implementar políticas que incluyan equidad salarial, oportunidades de desarrollo profesional para todas las personas, y medidas para prevenir el acoso sexual. Asimismo, la adopción de cuotas de género en puestos de liderazgo puede contribuir a aumentar la representación femenina en los niveles directivos. Los programas de conciliación laboral resultan esenciales para facilitar la compatibilidad entre la vida profesional y familiar, especialmente para las madres trabajadoras. Además, impartir talleres de sensibilización sobre género y diversidad ayuda a crear entornos laborales más inclusivos y respetuosos, mientras que el reconocimiento de los logros femeninos visibiliza su trabajo y motiva a otras mujeres a avanzar en sus carreras.

A nivel social, promover la educación en igualdad de género desde edades tempranas es clave para transformar mentalidades y eliminar estereotipos. Las alianzas estratégicas con organizaciones dedicadas a la igualdad de género refuerzan los esfuerzos colectivos en esta materia. Además, fomentar la visibilidad mediática de mujeres exitosas inspira a nuevas generaciones y modifica la percepción social sobre su papel. Otorgar becas para estudios de posgrado permite a las mujeres adquirir competencias que las habiliten para ocupar posiciones de mayor responsabilidad, mientras que los programas de mentoring reverso, donde mujeres experimentadas orientan a hombres, fortalecen una cultura de igualdad.

Finalmente, las estrategias individuales se centran en el desarrollo personal y profesional. Es esencial animar a las mujeres a perfeccionar habilidades de liderazgo, negociación, comunicación efectiva y resolución de conflictos, ya que son fundamentales para el progreso profesional. Facilitar el acceso a redes de mentoría y networking conecta a las mujeres con líderes exitosas que pueden ofrecer orientación y oportunidades. Fomentar la educación continua y la especialización en áreas de alta demanda mejora su competitividad en el mercado laboral. La construcción de una marca personal sólida mediante el uso estratégico de redes sociales y plataformas digitales aumenta su visibilidad y proyección profesional. Por último, cultivar la autoconfianza y el empoderamiento es fundamental, ya que creer en sus propias capacidades es la base para alcanzar el éxito.

V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los hallazgos de esta investigación confirman la hipótesis planteada: el liderazgo femenino contribuye significativamente a la promoción de la equidad de género, tanto en el sector empresarial como en el área de la salud. Sin embargo, el análisis detallado revela que esta relación es más fuerte en los niveles directivos, mientras que disminuye en los niveles ejecutivos y es aún más débil en el ámbito operativo. Estas diferencias reflejan una persistente desigualdad en la distribución del poder y la toma de decisiones dentro de las organizaciones, lo que limita el impacto transformador del liderazgo femenino en los escalones jerárquicos inferiores. Este fenómeno sugiere la necesidad de focalizar esfuerzos en políticas que fomenten el acceso equitativo a oportunidades de liderazgo para las mujeres en todos los niveles organizativos.

La persistencia de brechas salariales y de representación jerárquica, a pesar de los avances legislativos en Colombia, evidencia la necesidad de fortalecer la implementación y el seguimiento de las normativas existentes. La Constitución Política de 1991, el Decreto Nacional 2200 de 1999, la Ley 581 de 2000 y la Ley 823 de 2003 proporcionan un marco legal robusto, pero su eficacia depende de un compromiso institucional y social que garantice su aplicación efectiva. Los resultados sugieren que las mujeres continúan enfrentando barreras estructurales y culturales significativas, lo que subraya la importancia de adoptar medidas específicas como la implementación de políticas de igualdad salarial, cuotas de género en cargos de liderazgo y programas de conciliación laboral que permitan un equilibrio entre la vida profesional y personal.

En este contexto, es imprescindible diseñar estrategias integrales que aborden las causas subyacentes de la desigualdad de género. Se recomienda fortalecer los programas de formación en liderazgo, habilidades de negociación y comunicación para las mujeres, así como fomentar redes de mentoría y networking que faciliten su acceso a nuevas oportunidades. La promoción de talleres de sensibilización sobre diversidad y género puede contribuir a un cambio cultural dentro de las organizaciones, mientras que el reconocimiento del talento femenino visibiliza sus contribuciones y motiva la aspiración de futuras generaciones. Además, la adopción de programas de mentoring reverso puede generar un impacto positivo al involucrar a hombres en el proceso de promoción de la equidad.

Las políticas públicas deben alinearse con estos esfuerzos, promoviendo la educación en igualdad de género desde la niñez para eliminar estereotipos y prejuicios que perpetúan las desigualdades. Es fundamental también impulsar la visibilidad mediática de las mujeres líderes para redefinir las narrativas sobre su papel en la sociedad y la economía. Adicionalmente, ofrecer incentivos y becas para estudios de posgrado permite a las mujeres adquirir competencias avanzadas que aumentan su competitividad y capacidad de influir en las decisiones estratégicas de las organizaciones. Estas acciones deben complementarse con mecanismos de supervisión y evaluación para medir su efectividad y realizar ajustes según las necesidades emergentes.

En cuanto a futuras líneas de investigación, es importante explorar el impacto de la digitalización y las nuevas tecnologías en la promoción del liderazgo femenino, así como la influencia de políticas específicas en sectores tradicionalmente masculinizados. Asimismo, investigar las dinámicas intergeneracionales y cómo las distintas

generaciones de mujeres afrontan las barreras laborales puede proporcionar una visión más integral. Finalmente, el papel de la inteligencia artificial en la mitigación de sesgos de género y su potencial para mejorar la equidad laboral merece una investigación profunda que contribuya al desarrollo de enfoques innovadores y efectivos para alcanzar una verdadera igualdad de género.

REFERENCIAS

- [1] A. Ivette. "Inclusión social". Economipedia. [En línea]. Disponible: <https://economipedia.com/definiciones/inclusion-social.html>
- [2] Banco Mundial. "Aproximadamente 2400 millones de mujeres en el mundo no tienen los mismos derechos económicos que los hombres". World Bank. [En línea]. Disponible: <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2022/03/01/nearly-2-4-billion-women-globally-don-t-have-same-economic-rights-as-men>.
- [3] "Mujer y sociedad en Colombia: avances, retos y paradigmas". Universidad Nacional de Colombia: Sede Medellín. [En línea]. Disponible: <https://medellin.unal.edu.co/noticias/3961-mujer-y-sociedad-en-colombia-avances-retos-y-paradigmas.html>.
- [4] Presidencia de la República. "Cartagena de Indias, Bolívar: 488 años de historia". Observatorio Colombiano de las Mujeres. [En línea]. Disponible: https://observatoriomujeres.gov.co/archivos/Publicaciones/Publicacion_130.pdf.
- [5] M. J. Escandón. "Fórmulas para impulsar el liderazgo de las mujeres en las empresas en Colombia". Semana. [En línea]. Disponible: <https://www.semana.com/mujeres/circulo-de-mujeres/articulo/formulas-para-impulsar-el-liderazgo-de-las-mujeres-en-las-empresas-en-colombia/202300/>.
- [6] "Liderazgo femenino: qué es y cuál es su importancia en las empresas". Universidad Anáhuac Mérida. [En línea]. Disponible: <https://merida.anahuac.mx/posgrado/blog/liderazgo-femenino-que-es>.
- [7] G. Merma-Molina, M. Urrea-Solano, S. Baena-Morales y D. Gavilán-Martín, "The Satisfactions, Contributions, and Opportunities of Women Academics in the Framework of Sustainable Leadership: A Case Study", Sustainability, vol. 14, n.º 14, p. 8937, julio de 2022. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.3390/su14148937>.
- [8] H. Akbar, H. Al-Dajani, N. Ayub y I. Adeinat, "Women's leadership gamut in Saudi Arabia's higher education sector", Gender, Work & Org., abril de 2023. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.1111/gwao.13003>.
- [9] M. M. El-Dyasty y A. A. Elamer, "Female leadership and financial reporting quality in Egypt", J. Appl. Accounting Res., noviembre de 2022. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.1108/jaar-11-2021-0315>
- [10] C. Zapata, Y. V. Recaman y M. E. Truyol, "Characterization of leadership styles, with a gender approach: a study with final-year students from an Engineering School in Chile", presentado en 2023 ASEE Annu. Conf. & Expo., Baltimore, Maryland, Jun 25-28, 2023.
- [11] D. Bridges, L. Bambrery, E. Wulff y B. Krivokapic-Skoko, "A trade of one's own": The role of social and cultural capital in the success of women in male-dominated occupations", Gender, Work & Org., vol. 29, n.º 2, pp. 371-387, noviembre de 2021. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.1111/gwao.12764>
- [12] K. Alenazy, "The delegitimisation discursive strategies of women's right to drive in Saudi Arabia", PhD thesis, Department of Language and Linguistics, University of Essex., 2017.
- [13] A. Kinicki y R. Kreitner, Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y prácticas. Ciudad de México: McGraw-Hill Interam. Espana, 2003.
- [14] S. P. Robbins y T. A. Judge, Comportamiento organizacional, 13a ed. México: PEARSON EDUC., 2009.
- [15] R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado y M. d. P. Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 6a ed. España: McGraw Hill Espana, 2014.
- [16] J. W. Creswell y T. C. Guetterman, Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research, 6a ed. Pearson, 2018.
- [17] Pérez, D., "LAS MUJERES EN EL MERCADO DE TRABAJO DE LA CIUDAD DE CARTAGENA ¿CUÁLES SON LAS BARRERAS Y QUÉ PODEMOS HACER?", 2018. [En línea]. Disponible:

https://www.fenalcobolivar.com/sites/default/files/las_mujeres_en_el_mercado_de_trabajo_de_la_ciudad_de_cartagena_cuales_son_las_barreras_y_que_podemos_hacer.pdf

- [18] T. C. Kinnear y J. R. Taylor, Investigación de mercados: un enfoque aplicado, 5a ed. McGraw-Hill, 1998.
- [19] A. F. Jimenez Lopez, D. Gómez Aguirre, J. Rendón Otálvaro y S. P. Peláez Arcila, “Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década”, *RHS*, vol. 8, n.º 1, pp. 81–98, 2020.
- [20] Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), “Panorama Social de América Latina 2019”, Santiago, 2019.
- [21] F. Contreras Torres y D. Barbosa Ramírez, “Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional”, *Rev. Virtual Univ. Catol. Del Norte*, vol. 2, n.º 39, pp. 152–164, 2013. [En línea].
Disponible: <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/433>
- [22] I. Cuadrado y F. Molero, “Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles”, *Rev. Psicol. Del Trab. Organ.*, vol. 18, n.º 1, pp. 39–55, 2002.
- [23] C. V. Harquail, “Review of Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders, by A. H. Eagly & L. L. Carli”, *Administ. Sci. Quart.*, vol. 53, n.º 2, pp. 363–366, 2008. [En línea]. Disponible: <https://www.jstor.org/stable/20109970>
- [24] J. L. Gibson, J. M. Ivancevich y J. H. Donnelly (Jr), Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos, 8a ed. MCGRAW HILL, 1996.
- [25] J. P. Gracia Rojas, Desarrollo sostenible: origen, evolución y enfoques. Bogotá: Ediciones Univ. Cooperativa Colomb., 2015. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.16925/greylit.1074>
- [26] J. Greenberg, *Behavior in Organizations*, 10a ed. Pearson, 2011.
- [27] H. Koontz, H. Weihrich y M. Cannice, *Administración una perspectiva global y empresarial*, 14a ed. México: MCGRAW-HILL/INTERAM. ED. S.A., 2012.
- [28] C. L. Hoyt, “Women, Men, and Leadership: Exploring the Gender Gap at the Top”, *Social Personality Psychol. Compass*, vol. 4, n.º 7, pp. 484–498, julio de 2010. Accedido el 4 de febrero de 2025. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2010.00274.x>
- [29] P. Lewis, Y. Benschop y R. Simpson, “Postfeminism, Gender and Organization”, *Gender, Work & Org.*, vol. 24, n.º 3, pp. 213–225, abril de 2017. Accedido el 4 de febrero de 2025. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.1111/gwao.12175>
- [30] “ODS 5 Igualdad de Género | Pacto Mundial ONU”. Pacto Mundial. [En línea]. Disponible: <https://www.pactomundial.org/ods/5-igualdad-de-genero/#:~:text=El%20ODS%205%20pretende%20facilitar,de%20decisiones%20políticas%20y%20económicas.>
- [31] M. P. Caceres Reche, A. Sachicola y M. A. Hinojo Lucena, “ANÁLISIS DEL LIDERAZGO FEMENINO Y PODER ACADÉMICO EN EL CONTEXTO UNIVERSITARIO ESPAÑOL”, *Eur. Scientific J., ESJ*, vol. 11, n.º 2, 2015. [En línea].
Disponible: <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/4975>
- [32] J. B. Rosener. “Ways Women Lead”. *Harvard Business Review*. [En línea]. Disponible: <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>
- [33] “Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future”, Oxford University Press, New York, 1987.