

Artículo de Investigación

# Hacia una gestión inclusiva: mujeres en puestos directivos de empresas de manufactura

## Towards Inclusive Management: Women in Executive Positions in Manufacturing Companies

Valeria Martínez Villalobos: Tecnológico Nacional de México, México.  
[m22061167@chihuahua.tecnm.mx](mailto:m22061167@chihuahua.tecnm.mx)

Alberto Escobedo Portillo<sup>1</sup>: Tecnológico Nacional de México, México.  
[alberto.ep@chihuahua.tecnm.mx](mailto:alberto.ep@chihuahua.tecnm.mx)

Julio César Villagrán Ruiz: Tecnológico Nacional de México, México.  
[julio.vr@chihuahua.tecnm.mx](mailto:julio.vr@chihuahua.tecnm.mx)

Fecha de Recepción: 09/05/2024

Fecha de Aceptación: 07/08/2024

Fecha de Publicación: 21/10/2024

### Cómo citar el artículo

Martínez, V., Escobedo, A. y Villagrán, J. C. (2024). Hacia una gestión inclusiva: mujeres en puestos directivos de empresas de manufactura [Towards Inclusive Management: Women in Executive Positions in Manufacturing Companies]. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 01-19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1019>

### Resumen

**Introducción:** El estudio tiene como objetivo analizar aquellos factores que inciden en el acceso de las mujeres a puestos gerenciales en empresas manufactureras de México. **Metodología:** Estudio de naturaleza cualitativa con apoyo cuantitativo, con base en la técnica de la entrevista. El enfoque de la investigación es aplicado, descriptivo, con sustento en el método de la fenomenología. La muestra se compone por nueve mujeres que ocupan un puesto directivo/gerencial en una empresa manufacturera. **Resultados:** Un número considerable de las mujeres entrevistadas ha alcanzado maestría y doctorado. Hubo diversidad en cuanto al estado civil y la edad, además de los contextos familiares en los que se desenvuelven estas profesionales. La mayoría ha ocupado distintos puestos antes de alcanzar su posición actual y las políticas laborales de cada empresa considerada varían sustancialmente. Algunas cuentan

<sup>1</sup>Autor Correspondiente: Alberto Escobedo Portillo. Tecnológico Nacional de México (México).

con apoyo para las tareas domésticas y otras gestionan su tiempo con apoyo de la pareja. Persisten desafíos relacionados con la discriminación y los estereotipos de género en el lugar de trabajo. **Discusión:** Las mujeres entrevistadas muestran dedicación, habilidades profesionales y adaptabilidad al entorno predominantemente masculino. **Conclusiones.** A pesar de los desafíos del ámbito laboral y personal, ellas contribuyen al crecimiento, competitividad y éxito de las organizaciones.

**Palabras clave:** mujeres profesionistas; puestos gerenciales; manufactura; techo de cristal; feminismo; progreso profesional; brecha salarial; equidad de género.

### Abstract

**Introduction:** This study aims to analyze the factors influencing women's access to managerial positions in manufacturing companies in Mexico. **Methodology:** This is a qualitative study with quantitative support, based on the interview technique. The research approach is applied, descriptive in nature, grounded in phenomenological method. The study sample consists of nine women holding managerial positions in manufacturing companies. **Results:** A significant number of interviewed women have attained master's and doctoral degrees. There was diversity in terms of marital status, age, and family contexts of these professionals. Most have held various positions before reaching their current roles, and labor policies vary substantially across considered companies. Some receive support for domestic tasks, while others manage their time with their partners' support. Challenges persist related to discrimination and gender stereotypes in the workplace. **Discussions:** The interviewed women demonstrate dedication, professional skills, and adaptability in predominantly male environments. **Conclusions:** Despite challenges both in the workplace and personally, they contribute to the growth, competitiveness, and success of organizations.

**Keywords:** professional women; managerial positions; manufacturing; glass ceiling; feminism; professional progress; gender pay gap; gender equity.

## 1. Introducción

El “techo de cristal” se manifiesta como un obstáculo generado por el sesgo y la discriminación, lo cual se traduce en una disparidad entre hombres y mujeres en puestos de liderazgo. Se observa la discriminación cuando las mujeres tienen menos oportunidades de ocupar cargos de liderazgo, incluso cuando poseen las mismas o superiores credenciales académicas y trayectorias profesionales que los hombres (González y Junquera, 2015). De acuerdo con Camarena y Saavedra (2017) con base en una investigación documental sobre empresas que están cotizando en la BMV, 500 de las mejores empresas para trabajar en México y las 50 mujeres más poderosas de México, solo 16 mujeres dirigen estas organizaciones. Por otro lado, las mujeres exceden el porcentaje de ocupación en las áreas de comerciantes, dependientes y empresarias que son trabajadores de servicios públicos (Zabludovsky y Avelar, 2001).

La brecha salarial de género cuantifica la diferencia en los ingresos entre hombres y mujeres en el mercado laboral, expresándose como un porcentaje respecto a los ingresos de los hombres. Esta cifra revela cuánto más ganan los hombres en comparación con las mujeres en términos de salario. En México, según datos del IMCO (Instituto Mexicano para la Competitividad), la diferencia salarial entre hombres y mujeres es del 16%. Esto significa que, en promedio, por cada \$100 pesos que un hombre gana, una mujer recibe \$84 pesos (Morales, 2024).

Existen factores interpersonales que influyen en cómo se trata de manera distinta a las mujeres en comparación con los hombres dentro de una empresa. Isabelle y Audrey (2021) estudiaron tres factores principales que afectan a las mujeres. El primero es que no cuentan con una mentoría en comparación a los hombres, el segundo es que ya existe una red informal de altos directivos y el tercero, las relaciones amistosas con los tomadores de decisiones en la empresa. Estos tres factores se ven altamente involucrados en un avance profesional.

A lo largo de la historia, las relaciones entre hombres y mujeres han sido desiguales en diversos ámbitos de la vida diaria. Una razón de esto es la subordinación de lo femenino, la cual está relacionada con la idea de que lo masculino es lo dominante. Esta visión se sustenta en la naturalización de una construcción social arbitraria basada en lo biológico, que promueve la división sexual del trabajo desde una perspectiva androcéntrica (Martínez, 2018).

No obstante, Anca y Aragón (2007) descubrieron que una de las principales barreras es la decisión de las mujeres de rechazar cargos directivos para mantener el equilibrio entre su carrera profesional y sus roles de esposa y madre.

El feminismo existe desde la antigüedad, comenzando por las sociedades griegas, donde existía un sector de mujeres denominadas “amazonas”, mujeres que vivían sin la autoridad y opresión de los hombres y con reglas invertidas a como era la sociedad. Pero el primer indicio de feminismo, como se conoce hasta el momento, fue en el siglo XVIII con Olympe de Gouges, escritora y filósofa política francesa, que reclamó la igualdad de género por medio de la “Declaración de los derechos de la mujer y de la ciudadana”, en 1791. Como tal, la palabra feminismo se empezó a usar en el siglo XIX, en Francia, a través de un movimiento donde ya se exigía el derecho al voto de la mujer, a la educación y derecho de poder ejercer profesiones igual que el hombre. En 1949, se publica el libro “El segundo sexo” por Simone de Beauvoir, el cual inspiró a más autoras y fue referente de un movimiento que impactó a distintas organizaciones para lograr el derecho al voto. Luego, en el siglo XX, llega la “segunda ola del feminismo”, donde se encuentra un feminismo denominado neofeminismo, o feminismo violento, que da lugar a feministas radicales en pro de movimientos izquierdistas y que totalmente rechazaban un sistema patriarcal (Barreto, 2015). Se encuentra una diferencia entre el feminismo igualitario y el feminismo de la diferencia, donde el primero considera al hombre y a la mujer como roles de género creados por la sociedad y que perjudican a los humanos y, por lo tanto, se debe acabar con ellos, mientras que el feminismo de la diferencia quiere conseguir igualdad, no planteando llegar a la política para seguir haciendo lo mismo que los hombres, sino hacer una nueva política (Sánchez, 2020).

### **1.1. Contexto histórico de la sociedad mexicana**

Para entender a la sociedad mexicana, es imprescindible estudiar las raíces de su cultura, que incluyen tanto las influencias indígenas como las españolas. La mezcla cultural resultante del mestizaje ha creado una identidad única que se refleja en diversos aspectos de la vida mexicana, incluyendo su arte, música, gastronomía, y tradiciones religiosas, así como en el trato hacia la mujer (HistoriaUniversal.org, 2023).

La primera mujer latinoamericana en obtener un título profesional fue Margarita Chorné y Salazar, quien se graduó como odontóloga en 1886. Al año siguiente, en 1887, Matilde Montoya, tras enfrentar la misoginia y los estereotipos de su tiempo, se convirtió en médica cirujana (Dromundi, 2022). La fundadora de la primera organización femenina y revolucionaria fue María Del Carmen Frías, obrera textil de la fábrica de hilados y bonetería “La abeja” S. A., quien también organizaba sindicatos textiles en 1916 (Cortés *et al.*, 2000). En la década de los 70s, se lograron importantes avances en los derechos de las mujeres,

destacando la “Conferencia Mundial sobre la Mujer”, de 1975 en la ciudad de México; esta conferencia, parte del “Año Internacional de la Mujer de las Naciones Unidas”, reunió a delegados de 133 países para discutir sobre la igualdad de género y los derechos de las mujeres. Un resultado clave fue la adopción del “Plan Mundial de Acción y la Declaración de México”, que estableció un marco para mejorar el acceso de las mujeres a recursos y aumentar su participación en la sociedad. Además, en México, se reformó la Constitución para declarar que hombres y mujeres son iguales ante la ley, reflejado en la enmienda del Artículo 4 (Chesler, 2018). En 1995, en la “Conferencia de la Mujer de la ONU”, en Beijing, se acordaron acciones para promover la igualdad de género, incluyendo la creación de mecanismos gubernamentales. Después, el Movimiento Amplio de Mujeres, por iniciativa de la ONU, formó un consenso sobre derechos fundamentales, tras superar diferencias como el tema del aborto. En la legislatura, se impulsó la Comisión de Igualdad de Género, mejoras laborales y seguridad social para mujeres. La campaña presidencial de Vicente Fox incluyó la promesa de crear el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), iniciando la discusión legislativa sobre su establecimiento, aplicándolo hasta el 2001 (Instituto nacional de las mujeres, 2021).

Se creó el Modelo de equidad de género -MEG- (2003), que describe el proceso de consciencia sobre la igualdad de género, incluso al interior de las empresas, para combatir paradigmas, costumbres y prácticas discriminatorias, por medio de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres (Instituto nacional de las mujeres, 2003).

## 1.2. Tipos de feminismo

El presente estudio, si bien no se sustenta plenamente en una corriente feminista, basa su perspectiva en los siguientes tipos:

- En el feminismo moderno, las mujeres que forman parte de este movimiento feminista comprenden la importancia de la educación en la búsqueda de la igualdad de derechos y oportunidades. Abogan por una educación igualitaria para todos los géneros, ya que creen que tanto mujeres como hombres deben tener la misma libertad para elegir sus roles en la política, la sociedad y la educación. Además, buscan eliminar todas las tradiciones, leyes y prácticas que obstaculicen la igualdad de derechos y oportunidades (Varela, 2005).
- El feminismo contemporáneo comenzó en la década de los años 60 en Estados Unidos con el *Women's Liberation Movement* (Movimiento de Liberación de las Mujeres, WLM), basándose en las teorías marxistas. Estas teorías analizan la sociedad como un sistema que involucra género y clases sociales, lo que lleva a un estudio del papel de las mujeres en las estructuras políticas y a impulsar su movimiento de liberación (Luengo y Gutiérrez, 2011).
- Feminismo postestructural analiza la influencia del patriarcado en todas sus formas, abarcando aspectos ideológicos, institucionales, organizativos y personales. Argumenta que las diferentes concepciones de la feminidad se transforman y evolucionan debido a los cambios en el discurso cultural e histórico. En consecuencia, aboga por proporcionar a las mujeres un espacio donde puedan expresar sus perspectivas a través del discurso propio (Luengo y Gutiérrez, 2011).

Estos tipos de feminismo proporcionan un marco de referencia para la interpretación de los hallazgos. El feminismo moderno, que aboga por la educación igualitaria y la eliminación de prácticas discriminatorias, se refleja en el alto nivel educativo de las entrevistadas (dado que ocupan un puesto directivo) y los desafíos que enfrentan en el trabajo. El feminismo

contemporáneo, basado en teorías marxistas, analiza las estructuras sociales y políticas, similar al enfoque de la investigación que considera la diversidad de políticas laborales y contextos familiares. Y por su parte, el feminismo postestructural, que examina la influencia del patriarcado y la evolución de los roles de género, se alinea con las experiencias de las mujeres en un entorno masculino, resaltando la importancia de espacios donde puedan expresar sus perspectivas.

### ***1.3. Habilidades reconocidas de las mujeres***

El liderazgo femenino implica que las mujeres ocupen roles de poder y tomen decisiones en las organizaciones. Este concepto, desarrollado por Marilyn Loden, Sally Helgesen y Helen Fisher durante varias décadas, ha renovado la discusión sobre la desigualdad de género en tiempos recientes (Loden, 1985; Helgesen, 1990; Fisher, 1999).

En 1978, Marilyn Loden destacó que las barreras para las aspiraciones profesionales de las mujeres eran principalmente culturales, no personales ni psicológicas, introduciendo así el concepto del "techo de cristal". Criticó el hecho de que muchas mujeres adopten un estilo de liderazgo masculinizado para adaptarse al sistema predominante, abogando en su lugar por un liderazgo auténtico que refleje características positivas tradicionalmente asociadas con las mujeres. El liderazgo femenino, según estas autoras, se caracteriza por su capacidad para escuchar activamente, mostrar empatía, comunicarse de manera efectiva y fomentar el trabajo en equipo (Esade Business & Law School, 2020). Lo que, en Escobedo *et al.* (2024), se complementa con palabras como determinación, virtud, emprendimiento, empoderamiento, empatía, fuerza, progreso y persistencia.

Por su parte, Gonzáles (2022) de acuerdo con sus estudios afirma que las mujeres tienen más probabilidades que los hombres de obtener un título universitario. En la mayoría de las competencias de liderazgo, las mujeres superan a sus compañeros masculinos. Además, las empresas con una mayor proporción de mujeres en posiciones directivas tienden a reportar niveles más altos de creatividad y productividad.

Las mujeres han tenido un rol importante que trabajar en los emprendimientos, sobre todo a al momento de solicitar inversiones o financiamientos para sus pequeños negocios. Por ejemplo, en su libro, Ryland y Jaspers (2021), dos mujeres emprendedoras, cuentan que en su larga búsqueda por inversiones "decían lo que los inversores querían oír" pero no lograban nada, y empezaron a analizar los que hacían los hombres: generaban confianza. Intentaron imitar las prácticas masculinas, incluso haciendo uso de su mismo tipo de halagos, pero aun así no obtenían buenos resultados. Al incluir un hombre en su equipo, los inversores trataban los temas y dirigían la conversación directamente hacia él. A ellas las definían como arrogantes.

También es necesario hablar de la gestión del tiempo entre hombres y mujeres. Pérez (2011) menciona que la mayoría de las mujeres tienen que trabajar en jornadas completas, además de la jornada en el hogar; incluso aquellas que tienen dos trabajos extras incluyen el del hogar, por lo tanto, la gestión del tiempo entre hombres y mujeres es muy distinta. La Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE, 2021) por medio del INEGI, indica que, en promedio a la semana, las mujeres trabajan 34 horas, mientras que los hombres 44 horas, lo que quiere decir que los hombres trabajan 10 horas más que las mujeres. Cabe aclarar que esto únicamente contemplando horas remuneradas, ya que las mujeres ahí dedican 30.8 horas a la semana a distintas actividades domésticas y de cuidado de la familia, a diferencia de los hombres, con 12.6 horas a la semana dedicadas únicamente al hogar (ENDIREH, 2016).

A las mujeres se les asocian características relacionadas con lo afectivo, emocional y con la promoción de las relaciones interpersonales. En cambio, a los hombres se les asignan cualidades vinculadas a la productividad, la eficiencia, la autonomía, la independencia y la capacidad para alcanzar objetivos específicos (Cuadrado y Morales, 2007).

Un aspecto significativo es que las mujeres ejecutivas poseen una mayor capacidad para mantener relaciones personales más cercanas con los demás. Tienen en cuenta tanto los sentimientos como los datos básicos al tomar decisiones y buscan soluciones en las que todos salgan beneficiados, evitando situaciones donde alguien tenga que perder. Además, priorizan las mejoras organizacionales a largo plazo por encima de los avances personales a corto plazo (Ramos *et al.*, 2003).

#### **1.4. Objetivo**

El propósito de este artículo es analizar los factores que afectan el acceso de las mujeres a posiciones gerenciales o directivas en empresas de manufactura en México. Se pretende identificar las barreras que dificultan el avance o crecimiento profesional de las mujeres hacia puestos directivos en la industria de la manufactura, dar a conocer y comprender a profundidad el fenómeno conocido como “techo de cristal” y, finalmente, a través de mujeres que lograron romper estas barreras invisibles, compartir a otras mujeres los consejos para promover la igualdad y equidad de género para el logro de oportunidades de las mujeres en roles directivos en la industria. Se pretende examinar las experiencias de estas mujeres que lograron alcanzar posiciones gerenciales y directivas en empresas de manufactura, saber qué desafíos enfrentaron, las estrategias que utilizaron para sortear obstáculos y conocer la percepción que tiene cada mujer sobre temas de igualdad y equidad de género en sus lugares de trabajo. Esto, con el fin de proporcionar conocimientos que puedan incentivar a una equidad en los roles gerenciales y directivos en la industria.

## **2. Metodología**

Se trata de un estudio de naturaleza cualitativa con apoyo cuantitativo, descriptivo y explicativo, con apoyo de la técnica de bola de nieve y aplicación de una entrevista a profundidad (entrevista en línea).

El universo de estudio lo conforman nueve mujeres gerentes o directivas de distintas empresas de manufactura en la ciudad de Chihuahua.

La entrevista en línea se integró de la siguiente manera:

1. Elaboración de directorio de mujeres gerentes y directoras de empresas de manufactura en la ciudad de Chihuahua.
2. Preparación del guion de entrevista con apoyo de especialistas.
3. Contacto con las mujeres a través de *WhatsApp*, mandando un mensaje con introducción, objetivo, solicitud de entrevista y garantía de confidencialidad.
4. Programación de entrevistas y recordatorios con una infografía con especificaciones de la entrevista y su desarrollo.
5. Desarrollo de la entrevista con solicitud de permiso de grabación.

## 6. Transcripción de entrevistas y limpieza de sonidos para legibilidad de texto.

Cabe mencionar que el guion de entrevista considero los temas generales de datos personales; educación y formación; trayectoria profesional, condiciones laborales, balance de vida, igualdad y equidad de género, liderazgo y consejos. El estudio se basa en la teoría fundamentada como método adaptable que permite analizar datos y desarrollar teorías a partir de ellos, facilitando la gestión y mejora del proceso de investigación (Palacios, 2021).

## 3. Resultados

En la Tabla 1 se presenta el perfil de las entrevistadas. Este perfil incluye variables como la edad, años de experiencia y su puesto actual. La diversidad en los antecedentes de las entrevistadas permite una exploración más amplia y profunda de los temas tratados.

**Tabla 1.**

*Perfil de las entrevistadas*

Entrevistada	Edad	Años de experiencia	Puesto
Entrevistada 1	35 años	12 años	Gerente de mejora continua
Entrevistada 2	36 años	5 años	Coordinación comercial
Entrevistada 3	40 años	20 años	Directora operativa
Entrevistada 4	40 años	9 años	Dirección
Entrevistada 5	40 años	13 años	Directora general
Entrevistada 6	36 años	16 años	Coordinadora de área logística
Entrevistada 7	34 años	15 años	Gerente de control de calidad
Entrevistada 8	49 años	26 años	Gerente de proyectos de sistemas
Entrevistada 9	50 años	30 años	Gerente senior regional de IEPS

**Fuente:** Elaboración propia (2024).

Las respuestas de la Tabla 1 se obtuvieron por medio de preguntas generales a cada entrevistada, sobre su educación, estado civil, edad, si tienen hijos, e incluso si cuentan con apoyo de limpieza.

La primera pregunta sobre el ámbito laboral que se les hizo a las mujeres fue: ¿Qué méritos lograron para entrar a la empresa?, que en términos generales las entrevistadas alcanzaron puestos directivos y gerenciales gracias a su dedicación, mejora continua, dominio del inglés, responsabilidad sobre múltiples plantas y capacidad para resolver problemas financieros. Aunque también se mencionaron la formación académica, experiencia laboral y liderazgo, estos factores fueron menos destacados. Se evidencia disposición a aprender y adaptarse, así como compromiso que se extiende a la esfera familiar, como lo demuestran casos de entrevistadas que, además de sus responsabilidades profesionales y familiares, completaron estudios avanzados (Maestría y Doctorado) y adquirieron habilidades bilingües.

Luego, se les preguntó sobre su horario de trabajo, si contaban con un horario establecido, así como saber o indagar sobre las horas extra que trabajan a la semana. Mientras que algunas de las mujeres cuentan con horarios establecidos, de 7:00 de la mañana a 4:30 de la tarde, otras tienen la flexibilidad de adaptar su jornada según necesidades personales o de trabajo como en el caso de la entrevistada 9 “Debido a la naturaleza de mi trabajo en un entorno corporativo y con equipos internacionales, a menudo se tienen reuniones fuera de este horario.”. Algunas de ellas comentaron que, para llegar a su puesto se debía otorgar más tiempo o dar ese “plus”. Las mujeres señalaron que no es común trabajar horas adicionales, otros han experimentado

períodos intensivos con jornadas extensas, como en el caso de la Entrevistada 2 “Durante tres años, tuve jornadas laborales extensas, comenzando desde las 3:00 de la mañana hasta las 9:00 o 10:00 de la noche, debido a la necesidad de tomar muchos vuelos.”. En algunas de las mujeres que sí realizan horas extras de manera regular, se observa una media aproximada de 5 horas extra por semana, aunque este número puede variar significativamente según la carga de trabajo y la demanda del proyecto.

También se preguntó sobre: ¿Cuánto tiempo dedican a las actividades domésticas y del cuidado de familia?, aquí las entrevistadas gestionan su tiempo de manera flexible y adaptativa para equilibrar sus responsabilidades familiares con sus actividades profesionales y sociales. La Entrevistada 1 y la Entrevistada 3 dedican considerable tiempo diario a tareas domésticas y familiares, mientras que la Entrevistada 4 prioriza mantener una vida social activa, a veces a costa de la perfección en el orden del hogar. Por otro lado, la Entrevistada 5 estructura sus días para dedicar momentos exclusivos a su familia.

Al tener su nivel de gerencia o directivo, se preguntó a las mujeres sobre: ¿Cuántas mujeres hay en puestos gerenciales en la empresa?, aquí según los datos proporcionados por las entrevistadas, se estima que el porcentaje de mujeres en roles de dirección oscila entre el 12% y el 50%. Por ejemplo, la entrevistada 1 platicó que: “...en las dos plantas de la empresa, aproximadamente el 20% de los puestos gerenciales están ocupados por mujeres, lo que representa una proporción de 4 mujeres en estos roles de un total de 25 gerentes.”. Se evidencia el esfuerzo de algunas empresas por promover la equidad de género, como el caso de una compañía de la entrevistada 3, “Hace aproximadamente 4 años, la empresa inició un programa de equidad de género, y hace 2 años comenzamos a buscar activamente aumentar la presencia de mujeres en posiciones gerenciales. Se logró alcanzar un equilibrio 50-50 en los puestos gerenciales, aunque posteriormente se vio afectado por la salida de una de las mujeres”.

Durante la infancia de las entrevistadas, se observa una diversidad de modelos a seguir laboralmente en sus familias. Algunas participantes mencionan la figura materna como un modelo influyente en su desarrollo profesional, resaltando su capacidad para conciliar la vida laboral con el rol de madre. Por ejemplo, la Entrevistada 1 señaló a su madre como un modelo a seguir, enfatizando “... Desde la infancia, se me inculcó la idea de que la educación y la finalización de la carrera eran prioridades.”. Asimismo, la Entrevistada 3 destacó el equilibrio que su madre mostraba entre su carrera y su rol de madre: “... vi a mi mamá trabajar toda mi vida, lo que me proporcionó un modelo claro de cómo una mujer podía ser una excelente profesional y, al mismo tiempo, una madre presente y amorosa.”. Sin embargo, también hay casos donde el modelo a seguir proviene del ámbito paterno, como en el caso de la Entrevistada 2, cuyo padre empresario en el sector ganadero y aunque tradicionalmente en ese ámbito las mujeres se dedican al hogar, ella fue la primera mujer en su familia en completar una carrera universitaria. Por otro lado, algunas entrevistadas mencionaron la falta de un modelo específico en su familia durante su infancia, como la Entrevistada 4, quien destacó la igualdad de roles entre géneros promovida por su familia.

Ascender a los puestos actuales fue un desafío diverso para las entrevistadas. Tres de las mujeres expresaron que no fue fácil, destacando la necesidad de habilidades de liderazgo, paciencia y adaptación constante a un entorno cambiante, especialmente en industrias dinámicas como la automotriz. Un ejemplo fue la entrevistada 9: “Ascender a mi puesto no fue ni completamente fácil ni completamente difícil, vi una oportunidad y me esforcé por alcanzarla, pero también tuve que demostrar resultados y trabajar arduamente.”. Dos mujeres enfrentaron desafíos adicionales debido a su género, luchando contra estereotipos, comentarios sexistas y la discriminación durante la maternidad, como lo que comentó la entrevistada 3: “Había varios posibles candidatos para el puesto, pero enfrenté desafíos

adicionales debido a mi edad y género.”. Una mujer más mencionó la necesidad de desarrollar inteligencia emocional para superar obstáculos, mientras que otra mujer atribuyó parte de su éxito al apoyo de quienes creían en ellas. Por otro lado, dos mujeres percibieron el ascenso como algo natural o facilitado por circunstancias favorables.

Se les preguntó también: ¿Considera que la política de la empresa es de igualdad? y cuatro mujeres indicaron que la igualdad y la diversidad son valores esenciales dentro de su organización, resaltando los esfuerzos activos para incrementar la presencia de mujeres en todos los niveles y el cambio gradual hacia una cultura más inclusiva. Por ejemplo, la entrevistada 1 comentó que: “Aunque la industria solía considerarse principalmente para hombres, esta percepción ha ido cambiando con el tiempo.”. Una mujer mencionó la ausencia de una política específica sobre igualdad de género, aunque reconocieron el respeto de todos los colaboradores, como lo comenta la entrevistada 7: “... la empresa promueve el respeto a todos los colaboradores como parte de sus valores fundamentales.”. Por otro lado, dos de las entrevistadas no identificaron una política explícita de igualdad en la empresa, centrada más en aspectos como seguridad, calidad y mejora continua, como la entrevistada 8: “No existe un valor específico relacionado con la igualdad o la equidad.”. Sin embargo, el restante de las mujeres consideró que, aunque no hay una política explícita, la empresa fomenta la igualdad a través de otras políticas relacionadas con seguridad y calidad, así como mediante valores como la honestidad y la ética.

Se documentó una tendencia de las mujeres que han sentido la necesidad de modificar su estilo comunicativo y su apariencia para reflejar autoridad y liderazgo en roles ejecutivos, como lo comentó la entrevistada 1: “A medida que ascendí a un puesto gerencial, tuve que adaptar mi vestimenta y mejorar mi estilo de comunicación para reflejar autoridad y liderazgo.”. Otro ejemplo es la entrevistada 7: “... en cuanto al comportamiento, he tenido que adoptar una actitud más seria y distante en mis relaciones laborales, especialmente con hombres, para ser respetada.”. También la entrevistada 2, que comentó que el departamento de RH solicitaba que cambiará su manera de hablar con los hombres a algo más “dulce y formal”, mientras que otras han mantenido su autenticidad sin ceder ante presiones externas. Por ejemplo, la entrevistada 8 dijo que no ha tenido que hacer estos cambios, pero que: “... siempre he sido consciente de la necesidad de vestirme de acuerdo con las normativas de la compañía y adaptarme a las condiciones del entorno laboral.”. La entrevistada 9 comentó que es importante cuidar su imagen: “... cada actividad o espacio tiene su momento y requiere un tipo de vestimenta adecuado.”

En cuanto a la igualdad de trato, en comparación con sus colegas masculinos en puestos similares, se mostró una tendencia de las mujeres que perciben un avance significativo hacia la equidad, reconociendo la presencia de mujeres en puestos de liderazgo como un factor clave para promover un trato igualitario, pero otras aún identifican disparidades persistentes. La entrevistada 2 consideró que se recibe el mismo trato: “No creo tener privilegios por ser mujer en mi empresa, y reconozco que cualquier apoyo que recibo, como flexibilidad de horario por ser madre soltera, se debe más a la conveniencia de la empresa debido a mis resultados laborales.”. Entre quienes señalan desigualdades, se destacan situaciones como la asignación preferencial de ciertas oportunidades hacia los hombres o diferencias salariales significativas, un ejemplo es el caso de la entrevistada 8 que mencionó que en su anterior trabajo detectó que varios de sus compañeros hombres con mismo puesto y responsabilidades, así como antigüedad, recibían mayor salario que ella, haciendo lo mismo.

Parte de las mujeres han experimentado cambios significativos en su vida personal debido a las demandas de sus puestos actuales. Estos cambios consisten en ajustes en la distribución de responsabilidades familiares, modificaciones en las actividades personales o decisiones

importantes, como la elección de no tener hijos para priorizar la carrera profesional, como es el caso de la entrevistada 1: “Se ha tomado la decisión personal de no tener hijos para poder priorizar mi carrera profesional y mi bienestar personal.” y la entrevistada 6 también comentó abiertamente su decisión de no tener hijos ya que “... no tendrían tiempo y deseamos seguir creciendo profesionalmente”. Otras han experimentado ajustes necesarios para encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, como trabajar largas horas o adaptarse a nuevos entornos laborales, como el trabajo desde casa durante la pandemia (Covid-19), así como lo dijo la entrevistada 9: “Me he adaptado al modelo de trabajo desde casa (home office), el cual considero altamente productivo.”

Para ocupar puestos directivos, se consideran diversas habilidades para el éxito profesional. Entre estas habilidades destacan la comunicación efectiva, el liderazgo, el trabajo en equipo y la capacidad para resolver problemas de manera eficiente. La entrevistada 2 destacó la importancia de la inteligencia emocional y dijo: “...tener confianza en mí misma y en la capacidad para superar desafíos, así como la importancia de eliminar prejuicios sobre la maternidad y buscar un equilibrio entre la vida laboral y personal.” y la entrevistada 5: “Utilizar la percepción desarrollada de las mujeres para un liderazgo distinto al tradicionalmente masculino.”. Además, se valora la inteligencia emocional, que permite gestionar conflictos, mantener el equilibrio y liderar equipos de manera efectiva. La autoconciencia y la capacidad para tomar decisiones objetivas son también aspectos fundamentales, así como la adaptabilidad y la disposición para el aprendizaje continuo. Se destaca la importancia de la seguridad en ellas mismas, la autenticidad y la humildad, así como la capacidad para establecer relaciones y colaborar de manera efectiva con otros. En cuanto a habilidades técnicas, se valoran conocimientos en herramientas informáticas como *Microsoft Office*, así como el dominio del idioma inglés y la capacidad para utilizar sistemas computacionales relevantes para el puesto. La entrevistada 8 comentó sobre el idioma inglés: “... importante para oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, especialmente en empresas con operaciones internacionales.”.

Con base en el discurso de las entrevistadas, se generó una nube de palabras (Figura 1), que contiene las habilidades más mencionadas por ellas. Las palabras con mayor tamaño fueron mencionadas con más frecuencia.

### Figura 1.

*Nube de palabras de habilidades blandas de las entrevistadas.*



**Fuente:** Elaboración propia (2024)

Otra pregunta hecha, fue: ¿Siente que el paradigma de contratar a una mujer por su aspecto físico se ha superado en puestos gerenciales en las maquilas?, aunque parte de las entrevistadas perciben avances en este sentido, otras señalan que persiste la presión y la discriminación basada en la apariencia física en el ámbito laboral, la entrevistada 3 consideró que: “...muchas mujeres en la industria aún sienten la presión de demostrar algo y se ven

obligadas a adoptar una actitud más ruda o dura en su carácter y personalidad para encajar en el ambiente laboral.” (sic) y la entrevistada 7 dijo: “La imagen sigue siendo crucial en la contratación, tanto para hombres como para mujeres, aunque quizás sea un poco más relevante para las mujeres.”. La entrevistada 4 expresó que este paradigma no se ha superado, sobre todo en las maquiladoras: “La cultura machista en México contribuye a la discriminación basada en el aspecto físico y otros prejuicios.”. En cambio, la entrevistada 8 estimó que no existe tal paradigma “... la contratación se basa en el cumplimiento del perfil requerido y en la política de tener un equipo equilibrado en términos de género.”, al igual que la entrevistada 9: “La contratación se basa en el mérito y la capacidad de la persona para desempeñar el puesto, en lugar de factores externos.”

A la pregunta, ¿Considera que existe un liderazgo femenino? la entrevistada 1 comentó que el concepto de liderazgo femenino es amplio y diverso, no se limita a un único estilo: “No existe un único estilo de liderazgo femenino, sino que varía según la formación, experiencias y personalidad de cada mujer.”. La Entrevistada 2 reconoció que existe un liderazgo femenino y se considera ejemplo de ello, otras destacan la importancia de un enfoque colaborativo y de considerar las necesidades de las personas, como la Entrevistada 3: “...la tendencia de las mujeres a brindarse apoyo mutuo y a abrir camino para otras mujeres, extendiendo la mano e impulsándose unas a otras.” (sic). Por otro lado, la entrevistada 4 dijo: “Existe un liderazgo femenino con características únicas y valiosas, como la inteligencia, agilidad y atención a los detalles.”. Pero también puede integrar el sentido maternal y cuidado hacia sus compañeros, según la Entrevistada 5. Sin embargo, algunas entrevistadas no perciben un liderazgo específico asociado al género femenino, mientras que otras consideran su existencia, especialmente en la cultura mexicana, donde se resalta la preparación, fortaleza emocional y enfoque en lo intelectual para competir con el liderazgo masculino, como la entrevistada 7: “Las mujeres líderes tienden a adoptar características cercanas a una imagen masculina, como la dureza, el enfoque en lo intelectual y la preparación constante.”. Además, se reconoce que el liderazgo femenino se caracteriza por su enfoque en el bienestar personal de los colaboradores, generando un ambiente laboral colaborativo y resultados positivos. Al respecto, la Entrevistada 9 comentó: “Las mujeres líderes están sensibilizadas ante situaciones personales de los colaboradores, como la maternidad o la paternidad.”

Para finalizar la entrevista, se les pidió a las mujeres entrevistadas que dieran algún consejo a mujeres en puestos similares. Ellas ofrecieron una variedad de consejos, destacando la importancia del desarrollo personal y profesional. Recomendaron desarrollar habilidades de comunicación y liderazgo para enfrentar desafíos con confianza y firmeza, así como establecer límites claros en situaciones injustas, como la entrevistada 1, que comentó que al estar tres mujeres en reuniones con 20 hombres gerentes, las tres se unen para comentarles cuando hay comentarios fuera de lugar o no se les toma en cuenta: “Levantar la voz y establecer límites no solo en el ámbito laboral, sino también en otros entornos sociales, contribuye a romper con los paradigmas y fomentar un ambiente más inclusivo y equitativo.”

Se enfatiza la necesidad de autoevaluar la satisfacción laboral y el equilibrio entre vida profesional y personal, así como rodearse de personas que brinden apoyo y motivación. La entrevistada 3 dijo: “Actuar en función de lo que se desea y se valora, con el fin de lograr la felicidad y la realización personal.”. La sororidad y el compañerismo entre mujeres son promovidos como herramientas para fortalecerse mutuamente y superar obstáculos, como lo comentó la entrevistada 9: “Evitar compararte con los demás, enfocarte en superarte a ti misma cada día y establecer metas basadas en tu propio progreso, ofrecer ayuda a otras mujeres en roles similares. Compartir tu experiencia y brindar orientación puede ser valioso para las que están comenzando.” (sic). Además, se aconseja buscar mentoría, mantenerse actualizada en el ámbito profesional y cultivar una mentalidad proactiva y positiva para alcanzar el éxito,

también lo comentó la entrevistada 9: “Pedir ayuda cuando las cosas se pongan complicadas, buscar un mentor que te pueda guiar y ayudar a visualizar dónde quieres llegar en tu carrera, tener modelos a seguir que te inspiren y te ayuden a identificar las habilidades que necesitas desarrollar.” (sic).

Este estudio refleja una notable diversidad en antecedentes y experiencias de mujeres en puestos directivos. A través de las entrevistas, se identificaron factores clave como la dedicación, la mejora continua, la capacidad de adaptación y el equilibrio entre la vida laboral y personal, como fundamentales para su ascenso profesional. Sin embargo, persisten desafíos, como la necesidad de equilibrar las responsabilidades laborales y familiares, la percepción de desigualdad en el trato y la presión para modificar el estilo comunicativo y apariencia para reflejar autoridad. Aunque se perciben avances en la equidad de género dentro de las organizaciones, todavía existen disparidades y obstáculos que deben superarse. Las entrevistadas destacaron la necesidad de desarrollar habilidades blandas, inteligencia emocional y una mentalidad proactiva para lograr crecimiento profesional. Además, sus consejos para mujeres en roles similares fueron la autoevaluación, el establecimiento de límites -claros- y la búsqueda de mentoría y apoyo mutuo (sororidad). Se destacó la importancia del desarrollo personal y profesional, la autoevaluación continua, y el equilibrio entre la vida laboral y personal para mujeres en puestos directivos.

#### 4. Discusión

Una de las principales limitaciones de este estudio radica en el tamaño y la ubicación geográfica de la muestra. Solo se entrevistaron a nueve mujeres, todas residentes de la ciudad de Chihuahua. Esta restricción puede limitar la generalización de los hallazgos a otras regiones y contextos.

De las preguntas generales a las entrevistadas se obtuvo un promedio de edad de entre 34 y 50 años, según Meza (2024), en los consejos directivos en México el promedio de edad de las mujeres ejecutivas es de 41 a 60 años, teniendo un mayor porcentaje entre 51 y 60 años, que sugiere que son mujeres que cuentan con mayor experiencia.

Con respecto a los méritos que hicieron las mujeres para ocupar su puesto en la empresa, comentaron que, principalmente, iban con su dedicación, mejora continua, dominio del idioma inglés, responsabilidades, formación academia, experiencia laboral, habilidades de liderazgo y compromiso constante. Las mujeres enfrentan una cantidad superior de obstáculos en el mercado laboral en comparación con los hombres, especialmente en lo que respecta al acceso a roles de mayor responsabilidad (Cuadrado y Morales, 2007).

Al platicar con ellas sobre sus horarios de trabajo y horas extra, todas cuentan con un horario establecido debido a su puesto y también gracias a él pueden tener flexibilidad en horarios, aunque también se comentó que tuvieron que dar horas extra antes de llegar a su puesto para dar un esfuerzo extra y también es importante recordar las horas dedicadas a limpieza o al hogar que también es trabajo, pero no remunerado, y las mujeres destinan aproximadamente 32.7 horas adicionales por semana (El Financiero, 2023), que fue como dos entrevistadas comentan que sí dedican considerablemente de su tiempo al hogar; otra entrevistada prefiere priorizar su vida social como manera de relajación después el trabajo.

Entre el 12% y el 50% son las mujeres que se encuentran en roles directivos en las empresas consideradas, de acuerdo con las entrevistas, mientras que una de ellas comentó que es un porcentaje muy bajo en su empresa, siendo solamente 3 mujeres y 20 hombres; otra mujer comentó que por su posición en la empresa tuvo la oportunidad de implementar el 50% de

igualdad en estos puestos. Según Meza (2023), en México, el 38% de los puestos de alta dirección están ocupados por mujeres en el 2023.

Cuatro mujeres mencionaron a sus madres como modelo a seguir, destacando el equilibrio de sus mamás con el rol de madre y su rol profesionalista. También se mencionaron a los papás por el lado profesional y de la parte empresarial, así como figuras importantes de amigos, maestros y jefes de trabajo. Hay datos que afirman que, del total de las madres ocupadas en el mercado laboral, 64% son trabajadoras subordinadas y remuneradas, 26.6% trabajan por cuenta propia, 6.6% no tiene remuneración y sólo 2.8% se desempeña como empleadora (Instituto Nacional de las Mujeres, 2018).

Para las mujeres, el ascenso laboral puede ser complicado. De las entrevistadas, tres de ellas comentaron que no fue fácil, dos de ellas opinan que es algo natural y depende de las circunstancias y dos más comentaron que no fue fácil, principalmente por cuestiones debido a su género por estereotipos: comentarios sexistas y discriminación en la maternidad, coincidiendo todas en que se debe trabajar con la inteligencia emocional para superar cualquier obstáculo. Lo anterior alude al término “techo de cristal”, que describe una serie de barreras discriminatorias que, aunque no siempre son evidentes, establecen un límite difícil de superar en la carrera profesional de las mujeres (González y Junquera, 2015).

Se podría pensar que en las empresas actuales se cuenta, obligatoriamente, con políticas de igualdad de género, pero solamente cuatro mujeres de las entrevistadas mencionaron que es uno de los valores centrales de la empresa y las otras cinco mujeres mencionan que no existe como tal una política, pero se fomenta la igualdad de distintas maneras (sin la formalización por escrito). Gerzema y D’Antonio (2013) aplicaron encuestas para determinar las actitudes o valores importantes para una empresa, comprobando en los resultados que los valores que se consideran femeninos son los que la gente dice que benefician más a los negocios y deberían de aplicarse.

Las mujeres que se visten de manera más masculina son vistas con una mayor posición de liderazgo (Soto, 2021), así como se ha visto a mujeres en puestos políticos con estereotipos fijos de vestimenta y manera de hablar. Esto es un ejemplo del cambio de vestimenta que hacen las mujeres para ocupar puestos directivos. Las entrevistadas experimentaron presión al cambiar su estilo de comunicación, la manera de expresarse ante los demás y su manera de vestir, como su comportamiento según sean las circunstancias laborales o sociales.

En cuanto a la igualdad de las mujeres en puestos similares con hombres, se obtuvieron distintas respuestas, desde las que perciben un avance significativo hacia la igualdad, las que sienten un trato igual con los hombres, y las que se percatan de diferencias salariales hombres y mujeres con las mismas responsabilidades. El tomar la decisión de priorizar la carrera profesional ante la vida personal, como no tener hijos o el divorcio, fueron temas mencionados para ocupar un puesto directivo, porque preferían impulsar su área profesional. Se comentó que deben: “... jugar con sus cartas” para equilibrar su vida personal y laboral. Existe una encuesta mundial aplicada por *Mars Company*, donde se detecta que 26% de las mujeres desea un equilibrio entre vida y trabajo, puesto que detectan falta de este balance principalmente en las tareas del hogar (Juárez, 2021).

Respecto a habilidades blandas y duras se enfatizó en la mujer la inteligencia emocional, así como comunicación, liderazgo, confianza, compromiso, relacionamiento, equilibrio, humildad, negociación, dominio de inglés y dominio de herramientas computacionales. Según García-Solarte, citado por Laura-Castillo (2021), se sostiene que hay evidencia científica que respalda la idea de que los hemisferios cerebrales de las mujeres, el derecho asociado con las

emociones y el izquierdo con los conocimientos, están interconectados de manera que les permite ser más efectivas en la gestión de recursos y la formulación de estrategias.

Así como se les preguntó a las mujeres sobre si tuvieron que hacer cambios en su vestimenta o manera de hablar, también es importante saber si se ha roto el paradigma de contratar a una mujer por su aspecto físico. Dos de las entrevistadas comentan que la contratación se basa en el mérito y capacidad de desempeñar el puesto, mientras que el restante considera que la imagen sigue siendo esencial en el proceso de contratación hoy en día. La brecha de género en México se sitúa en un 76.4%, lo que refleja la desigualdad en la participación económica y laboral calificada, en la esfera política, el acceso a la educación y la esperanza de vida, en comparación con esos países (Instituto Nacional de las Mujeres, 2022).

El liderazgo femenino puede no limitarse a un único estilo como comentó una de las entrevistadas, pero se encuentra una tendencia en definir que el liderazgo femenino se basa en la colaboración y apoyo entre mujeres, empatía, agilidad y de la inteligencia. Así como Marilyn Loden, Sally Helgesen y Helen Fisher definieron, el liderazgo femenino se basa en la capacidad para escuchar activamente, mostrar empatía, comunicarse de manera efectiva y fomentar el trabajo en equipo. Esto se vio reflejado en los consejos ofrecidos por las entrevistadas, en referencia con el desarrollo de habilidades de comunicación y liderazgo, establecer límites cuando se vean situaciones injustas “no callarse”, buscar la satisfacción en la vida intentando tener un equilibrio personal y laboral, así como tener mentores como personas clave que ayuden en el proceso de crecimiento profesional, y sobre todo decidir lo que cada mujer quiera hacer, sin tener que dudas por tomar una decisión propia.

## 5. Conclusiones

Las mujeres entrevistadas demostraron que, aunque el camino hacia la alta dirección no es sencillo y está lleno de desafíos como los estereotipos de género y la necesidad de equilibrar la vida profesional y personal, su perseverancia y desarrollo continuo las llevaron a romper el techo de cristal. Para facilitar este camino a más mujeres, se sugiere implementar políticas de igualdad y equidad de género más formales y efectivas en las empresas, así como fomentar redes de apoyo tanto dentro como fuera del ámbito laboral. Además, es fundamental que las mujeres busquen siempre su desarrollo personal y profesional, sin dejar de lado el equilibrio en su vida, aprendiendo a manejar la inteligencia emocional y aprovechando el apoyo de su entorno familiar y social para crecer en todos los aspectos.

Las mujeres entrevistadas rompieron el techo de cristal por sus méritos, como la dedicación, formación continua, habilidades blandas y duras, sin embargo, no fue un camino fácil debido a que se enfrentaron todas a estereotipos de género. El equilibrio en la vida de cada una de ellas es algo que se mencionó con frecuencia, comenzando sobre la cuestión de horario que, a pesar de que su puesto actual les permite tener flexibilidad de horario, para llegar a eso se mencionaron horas extra para demostrar ese “plus” ante los jefes. También en este equilibrio hubo temas sobre las decisiones personales que tomar para seguir con su carrera profesional, dejando de lado algunas responsabilidades domésticas para tener tiempo en la vida social, decisiones de maternidad debido al poco de tiempo libre y también decisiones sobre sus parejas, como divorcios o, en contraste, contar con su apoyo para llevar las distintas tareas de la vida cotidiana.

También se mostró la tendencia de hablar de un liderazgo femenino, con un estilo empático, de colaboración y habilidades comunicativas, así como la importancia de aprender a trabajar con la inteligencia emocional. Se ve la importancia de las empresas en la implementación de políticas y valores de igualdad y equidad de género que, aunque se perciben avances, se

necesitan políticas formales al respecto para seguir promoviendo un cambio en las empresas, en cualquier puesto. El aspecto familiar es muy importante en las mujeres, ya que por medio de la familia, amigos, profesores y jefes pueden incentivar a otras mujeres a seguir creciendo o siendo ese soporte tan necesario, por que entre mujeres se debe crear una red de crecimiento.

Se considera que la investigación aporta visibilización de los desafíos que enfrentan las mujeres en la alta dirección, como los estereotipos de género y el equilibrio entre vida profesional y personal tan buscado por ellas. De acuerdo con los testimonios, es imprescindible el desarrollo continuo de habilidades blandas y propiciar redes de apoyo dentro y fuera del ámbito laboral, lo que alude al concepto de sororidad. Se exploraron las nociones relacionadas al estilo de liderazgo femenino, el cual fue definido por las entrevistadas como empático, colaborativo y basado en habilidades comunicativas, reiterando la importancia de la inteligencia emocional. Se advierte el valor del apoyo familiar y social para el crecimiento profesional de las mujeres, por lo que se recomienda continuar haciendo visible la problemática y educar a hombres y mujeres para inhibir el estancamiento del progreso social.

## 6. Referencias

- (2023, 21 de febrero). ¿Cuántas horas dedican las mujeres en México al trabajo sin paga?. *El Financiero*. <https://bit.ly/45WApif>
- Anca, C. y Aragón, S. (2007). La mujer directiva en España: catalizadores e inhibidores en las decisiones de trayectoria profesional. *Revista Latinoamericana de Administración*, 45-63. <https://www.redalyc.org/pdf/716/71603805.pdf>
- Barreto, J. (2015). Feminismo y feminismos: consensos y disensos. *Tabula Rasa*, 22, 11-28. <https://doi.org/10.25058/20112742.20>
- Castillo, Z. (2021). Empoderamiento de la mujer y habilidades gerenciales en el logro de la responsabilidad social empresarial de las empresas de artesanías de la región de Puno-Perú. *Revista Nacional de Administración*, 12(2), 135-144. <http://dx.doi.org/10.22458/rna.v12i2.3900>
- Chesler, E. (13 de octubre de 2018). *Mexico City, 1975: When the Year of the Woman Was Born*. Passblue. <https://bit.ly/45V6o28>
- Cuadrado, I. y Morales, J. F. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(2), 183-202. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231317597002.pdf>
- Dromundi, R. (enero de 2022). Margarita Chorné y Salazar: la primera mujer titulada en Latinoamérica. *Flores de nieve*, 47. [https://floresdenieve.cepe.unam.mx/articulo.php?id\\_art=1059&id\\_numero=47](https://floresdenieve.cepe.unam.mx/articulo.php?id_art=1059&id_numero=47)
- Elizabeth, M. (2023, 10 de marzo). Mujeres ocupan 38% de los puestos de alta dirección en México. *El Economista*. <https://bit.ly/4cLsu9m>
- Esade Business & Law School. (15 de junio de 2023). *El liderazgo femenino, una gran ventaja competitiva*. <http://bit.ly/46k28jX>

- Escobedo, A., Martínez, V. y Villagrán, J. C. (2024). Representaciones sociales sobre el liderazgo femenino y la participación laboral de las mujeres en México. En *Perspectivas para la visibilización del género* (pp. 123-132). Peter Lang GmbH.
- Esquivel, G., Ibarra, F. y Salazar, P. (2017). *Cien ensayos para el centenario*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Fisher, H. (1999). *The First Sex: The Natural Talents of Women and How They Are Changing the World*. Ballantine Books.
- Gerzema, J. y D'Antonio, M. (2013). *The Athena Doctrine: How Women (and the Men Who Think Like Them) Will Rule the Future*. Jossey-Bass.
- Gonzales, M. (1 de marzo de 2022). *The Glass Ceiling: Women and Barriers to Leadership*. SHRM. <http://bit.ly/4f4OG0r>
- González, A. y Junquera, B. (2015). *El techo de cristal* [Tesis de maestría]. Universidad de Oviedo.
- Helgesen, S. (1990). *The female advantage: women's ways of leadership*. Doubleday Currency.
- HistoriaUniversal.org. (2023). *Historia de México: Mestizaje cultural en México*. <https://bit.ly/45RELHf>
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (12 de julio de 2022). *México avanza tres posiciones en el índice global de brecha de género del WEF*. <https://bit.ly/3zxSSFx>
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (8 de noviembre de 2022). *Centro de investigación en política pública*. <https://bit.ly/3xALwA>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016). *Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH) 2016*. <https://www.inegi.org.mx/programas/endireh/2016>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo*. <https://bit.ly/3zsmBj4>
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2003). *\_Modelo de Equidad de Género MEG:2003\_*. INMUJERES.
- Instituto Nacional de las Mujeres. (2018, 10 de mayo). *Las Madres en Cifras*. <https://www.gob.mx/inmujeres/articulos/las-madres-en-cifras>
- Instituto Nacional de las Mujeres. (30 de diciembre de 2021). *Los primeros pasos del Inmujeres*. <https://bit.ly/4cRtZDe>
- Isabelle, H. y Audrey, B. (2021). The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being at Work. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618250>

- Juárez, B. (2021, 19 de noviembre). Lo que las mujeres quieren en el trabajo: 8 respuestas a problemas laborales globales. *El Economista*. <http://bit.ly/3S6Z6CV>
- Loden, M. (1985). *Feminine Leadership or How to Succeed in Business without Being One of the Boys*. Times Books.
- Luengo González, M. R. y Gutiérrez Esteban, P. (2011). Los feminismos en el siglo XXI: Pluralidad de pensamientos. *Brocar. Cuadernos de Investigación Histórica*, 35, 335-351. <https://doi.org/10.18172/brocar.1610>
- Martínez, L. y Escapa, R. (2007). *Guía de formación para la participación social y política de las mujeres*. Mujeres en Red. <https://www.mujiresenred.net/spip.php?article1417>
- Martínez, M. (2018). Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal. *Equidad y Desarrollo*, 1(32), 11-31. <https://doi.org/10.19052/ed.5243>
- Meza, E. (2024, 27 de marzo). Sólo 19% de los integrantes de las juntas directivas en México son mujeres. *El Economista*. <https://bit.ly/45XDQ8o>
- Morales, F. (2024, 7 de marzo). Brecha salarial entre hombres y mujeres: ¿Qué estados tienen las mejores condiciones? *El Economista*. <https://bit.ly/4cOgt3d>
- Palacios, O. (2021). La teoría fundamentada: origen, supuestos y perspectivas. *Intersticios Sociales*, 47-70. <https://bit.ly/3xZhWVx>
- Pérez, D. (2011). El uso del tiempo desde una perspectiva de género. *Revista FACES*, 17(48), 1-18. [https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1597/1/FACES\\_n36-37\\_33-48.pdf](https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1597/1/FACES_n36-37_33-48.pdf)
- Ramos, A., Barberá, E. y Sarrió, M. (2003). Mujeres directivas, espacio de poder y relaciones de género. *Anuario de Psicología*, 34(2), 267-278. <https://bit.ly/3YgBBLk>
- Ryland, N. y Jaspers, L. (2021). *Emprendedoras, una revolución en marcha*. Ediciones Urano.
- Sánchez, P. (2020, mayo). *Definición de feminismo: Inicios de este movimiento*. Secretaría de las Mujeres Coahuila. <https://bit.ly/3WldHgo>
- Soto, M. (2021, 12 de diciembre). *María Soto*. <https://bit.ly/4cBumIK>
- Varela, N. (2005). *Feminismo para principiantes*. Lectura fácil.
- Zabludovsky, G. y Avelar, S. (2001). *Empresarias y ejecutivas en México y Brasil*. Librero-editor.
- Zanella, S. (2020). *El futuro del trabajo es femenino: una nueva cultura laboral para todos*. Paidós Empresa.

## CONTRIBUCIONES DE AUTORES/AS, FINANCIACIÓN Y AGRADECIMIENTOS

### Contribuciones de los/as autores/as:

**Conceptualización:** Martínez Villalobos, Valeria y Escobedo Portillo, Alberto **Validación:** Escobedo Portillo, Alberto **Análisis formal:** Martínez Villalobos, Valeria; Escobedo Portillo, Alberto y Villagrán Ruiz, Julio **Curación de datos:** Martínez Villalobos, Valeria **Redacción-Preparación del borrador original:** Martínez Villalobos, Valeria y Escobedo Portillo, Alberto **Redacción-Re- visión y Edición:** Martínez Villalobos, Valeria; Escobedo Portillo, Alberto y Villagrán Ruiz, Julio **Supervisión:** y Escobedo Portillo, Alberto **Administración de proyectos:** Villagrán Ruiz, Julio **Todos los/as autores/as han leído y aceptado la versión publicada del manuscrito:** Martínez Villalobos, Valeria; Escobedo Portillo, Alberto y Villagrán Ruiz, Julio.

**Financiación:** Esta publicación recibió financiamiento del Tecnológico Nacional de México Campus Chihuahua

**Agradecimientos:** A la División de Estudios de Posgrado e Investigación del Tecnológico Nacional de México Campus Chihuahua.

### AUTORES/AS:

#### Valeria Martínez Villalobos

Tecnológico Nacional de México Campus Chihuahua, México.

Es Licenciada en Administración con especialidad en Comercio Internacional por el Instituto Tecnológico de Chihuahua. Cuenta con más de 3 años de experiencia como *Project Manager* y 2 años gestionando redes sociales profesionales. Actualmente está cursando una Maestría en Gestión Administrativa, desarrollando una tesis enfocada en los factores que inciden en que las mujeres alcancen puestos gerenciales en empresas de manufactura en Chihuahua. Ha impartido conferencias sobre cómo hacer un currículum, herramientas y metodologías ágiles, *project management* y liderazgo. Participa en podcasts, así como en actividades artísticas.

[m22061167@chihuahua.tecnm.mx](mailto:m22061167@chihuahua.tecnm.mx)

#### Alberto Escobedo Portillo

Tecnológico Nacional de México Campus Chihuahua, México.

Es Doctor en Administración por la Universidad Autónoma de Chihuahua, Doctor en Ciencias de la Educación por el Centro de Investigación y Docencia, Maestro en Sistemas de Manufactura e Ingeniero en Electrónica por el Instituto Tecnológico de Chihuahua. Profesor investigador del Tecnológico Nacional de México desde el 2020, adscrito a la División de Estudios de Posgrado e Investigación. Autor de libros y conferencista. Sus líneas de

investigación se orientan hacia gestión del talento humano, habilidades blandas y representaciones sociales. Forma parte del Sistema Nacional de Investigadores (SNI-C), es líder del Cuerpo Académico “Estudios organizacionales, desarrollo de talento humano e inclusión de personas en situación vulnerable” y cuenta con Perfil deseable PRODEP.

[alberto.ep@chihuahua.tecnm.mx](mailto:alberto.ep@chihuahua.tecnm.mx)

**Orcid ID:** <http://orcid.org/0000-0003-3309-4720>

**Scopus ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=58126881100>

**Google Scholar:** <https://scholar.google.com.mx/citations?user=9Guod4cAAAAJ&hl=es>

**ResearchGate:** <https://www.researchgate.net/profile/Alberto-Escobedo-Portillo>

### **Julio Villagrán Ruiz**

Tecnológico Nacional de México Campus Chihuahua.

Es Doctor en Educación por la Universidad de España y México. Maestro en Administración por el Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc. Ingeniero Industrial egresado del Instituto Tecnológico de Cd. Cuauhtémoc. Actualmente es profesor investigador de tiempo completo adscrito a la División de Estudios de Posgrado e Investigación del Tecnológico Nacional de México campus Chihuahua. Miembro activo del Colegio Nacional de Ingenieros industriales Sección Chihuahua CONAII. Sus áreas de interés son análisis organizacionales, desarrollo del talento humano y grupos en situación vulnerable. Cuenta con Perfil deseable PRODEP.

[julio.vr@chihuahua.tecnm.mx](mailto:julio.vr@chihuahua.tecnm.mx)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0002-5021-5646>