

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
ÉNFASIS EN GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO**



TESIS

**ESCENARIOS LABORALES DE GÉNERO QUE PROPICIAN EL LIDERAZGO
FEMENINO EN UN CORPORATIVO DE CULIACÁN**

**COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA CON ÉNFASIS EN GESTIÓN
DE CAPITAL HUMANO**

PRESENTA

ANA CECILIA LÓPEZ RUBIO

DIRECTORA DE TESIS

DRA. TERESITA DEL NIÑO JESÚS CARRILLO MONTOYA

CO-DIRECTORA

DRA. MARÍA LUISA URREA ZAZUETA

CULIACÁN DE ROSALES, SINALOA, NOVIEMBRE 2024.



Dirección General de Bibliotecas
Ciudad Universitaria
Av. de las Américas y Blvd. Universitarios
C. P. 80010 Culiacán, Sinaloa, México.
Tel. (667) 713 78 32 y 712 50 57
dgbuas@uas.edu.mx

UAS-Dirección General de Bibliotecas

Repositorio Institucional Buelna

Restricciones de uso

Todo el material contenido en la presente tesis está protegido por la Ley Federal de Derechos de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

Queda prohibido la reproducción parcial o total de esta tesis. El uso de imágenes, tablas, gráficas, texto y demás material que sea objeto de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente correctamente mencionando al o los autores del presente estudio empírico. Cualquier uso distinto, como el lucro, reproducción, edición o modificación sin autorización expresa de quienes gozan de la propiedad intelectual, será perseguido y sancionado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial
Compartir Igual, 4.0 Internacional



DEDICATORIA

A mis padres, Rosa Rubio y Juan Manuel López, por siempre estar a mi lado y preocuparse por mi bienestar.

A mis hermanas, Nadia López; Neli López y Karely López, por apoyarme en todo momento e impulsarme a seguirme preparando.

A los docentes que tuve la fortuna de tener durante mi preparación en la Maestría, a la Dra. Teresita del Niño Jesús Carrillo Montoya y la Dra. María Luisa Urrea Zazueta quienes me impartieron todos sus conocimientos para poder concluir con mi tesis.

Y a todos mis amigos por sus buenos deseos y palabras de motivación en los momentos más difíciles.

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a mi familia, mis padres y mis hermanas por tanto apoyo, su tiempo y sus palabras de aliento, que me ayudaban a nunca darme por vencida. Nunca olvidaré los sacrificios que hicieron para que yo sacara a delante esta maestría, les estaré eternamente agradecida.

A mis amigos, que con sus ocurrencias y sus palabras de aliento siempre me ayudaron en los momentos de estrés.

A mi Directora de tesis la Dra. Teresita de Jesús Carrillo Montoya y Co-Directora la Dra. María Luisa Urrea Zazueta, a mis lectores críticos la Dra. Samantha Yadira Niebla Moreno y el Dr. Víctor Manuel Mizquiz Reyes, muchas gracias por sus enseñanzas, su compromiso, su paciencia y por impulsarme a siempre dar lo mejor de mí.

A cada uno de mis maestros, les agradezco sus enseñanzas. Cada una de las asignaturas fue esencial en mi formación.

A mis compañeras de clase, me encanto compartir generación con ustedes, existió un hermoso compañerismo y complicidad, fueron un gran apoyo estos dos años, cuenten conmigo siempre.

También agradezco al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT), por darme la oportunidad de cursar un posgrado de calidad y brindar los recursos necesarios para culminar mis estudios.

Agradezco a los administrativos del área de posgrado, principalmente al MC. Lorenzo Jacobo Godoy por siempre estar al pendiente de los procesos y ayudarnos en cada uno de ellos.

Finalmente, agradezco a mi alma mater la Universidad Autónoma de Sinaloa, quien siempre se ha preocupado por brindarnos posgrados de calidad y, así, lograr cumplir nuestras metas académicas y profesionales.

RESUMEN

En la presente investigación, se analiza la influencia de los escenarios laborales de discriminación por género en el liderazgo femenino en un corporativo de Culiacán. Para ello, las decisiones metodológicas fueron realizar una investigación mixta, con un método descriptivo-narrativo, tuvo un alcance transversal y su muestreo fue multietápico-no experimental a conveniencia. Para la recopilación de datos, durante la primera etapa se utilizó la técnica de la encuesta, cuyo instrumento fue un cuestionario sobre los estilos de liderazgo: democrático, autoritario, laissez-faire, transaccional y transformacional, así también, sobre los escenarios de discriminación por género: techo de cristal, suelo pegajoso, escaleras rotas, laberinto de cristal, acantilado de cristal, techo de cemento y techo de diamante. Para la segunda etapa, se realizó la técnica de la entrevista semiestructurada para profundizar en las respuestas del cuestionario. Se encontró que el estilo de liderazgo que más empleaban las mujeres es el transformacional. Mientras que los escenarios laborales de discriminación a los que se han enfrentado las mujeres con liderazgo son: suelo pegajoso, acantilado de cristal, escaleras rotas y laberinto de cristal. Las principales estrategias para superar estos escenarios son: dar mayor oportunidad a mujeres, preparación académica, mayor experiencia laboral y redes de apoyo.

Palabras clave: escenarios laborales, discriminación por género, liderazgo femenino

ABSTRACT

In this research, the influence of work scenarios of gender discrimination on female leadership in a corporate office in Culiacán is analyzed. For this, the methodological decisions were to carry out a mixed investigation, with a descriptive-narrative method, it had a transversal scope and its sampling was multistage-non-experimental at convenience. For data collection, during the first stage, the survey technique was used, the instrument of which was a questionnaire on leadership styles: democratic, authoritarian, laissez-faire, transactional and transformational, as well as gender discrimination scenarios: glass roof, sticky floor, broken stairs, glass maze, glass cliff, cement roof and diamond roof. For the second stage, the semi-structured interview technique was carried out to delve deeper into the answers to the questionnaire. It was found that the leadership style most used by women is transformational. While the work scenarios of discrimination that women in leadership have faced are: sticky floor, glass cliff, broken stairs and glass maze. The main strategies to overcome these scenarios are giving greater opportunities to women, academic preparation, greater work experience and support networks.

Keywords: work scenarios, gender discrimination, female leadership

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.- CONTEXTUALIZACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA....	13
1.1. Antecedentes del problema	13
1.2. El contexto del problema internacional, nacional y local	17
1.2.1. Internacional.....	17
1.2.2. Nacional	19
1.2.3. Local	21
1.3. Planteamiento del problema	22
1.4. Pregunta central y específicas.....	24
1.4.1. Pregunta central	24
1.4.2. Preguntas específicas	24
1.5. Objetivo central y específicos	24
1.5.1. Objetivo general.....	24
1.5.2. Objetivos específicos.....	24
1.6. Justificación de la investigación.....	24
1.7. Hipótesis de investigación	26
1.8. Alcance del estudio	26
1.9. Metodología.....	26
1.10. Alcance y limitaciones	27
CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL.....	28
2.1 Trabajos previos relacionados al liderazgo femenino en las organizaciones.....	28
2.2 Teoría que fundamentan los Escenarios laborales de género.....	32
2.2.1 Teoría de economía feminista.....	32
2.2.2 Escenarios laborales de discriminación por género	34
2.2.2.1 Techo de cristal	37
2.2.2.2 Suelos pegajosos.....	38
2.2.2.3 Escaleras rotas.....	38
2.2.2.4 Laberinto de cristal.....	39
2.2.2.5 Acantilados de cristal.....	40
2.2.2.6 Techo de cemento	41
2.2.2.7 Techos de diamante	42
2.3 Teorías que fundamentan el liderazgo femenino	42
2.3.1 Teoría de Liderazgo en las Organizaciones	42

2.3.1.1 Características del liderazgo	44
2.3.1.2 Funciones del liderazgo	47
2.3.1.3 Tipos de liderazgo	48
2.3.2 Liderazgo femenino	53
2.3.2.1 Teoría de congruencia de roles	55
2.3.2.2 Paradigma transformacional	57
CAPÍTULO III.- DECISIONES METODOLÓGICAS.....	60
3.1. Diseño de investigación	60
3.1.1 Enfoque Mixto	60
3.1.2 Método descriptivo-Narrativo.....	61
3.1.3 Alcance de la investigación.....	62
3.1.4 Población y Muestra.....	62
3.1.4.1 Población.....	63
3.1.4.2 Muestreo multietápido	64
3.1.4.2.1 Muestra descriptiva	65
3.1.4.2.2 Muestra cualitativa.....	65
3.2. Matriz de congruencia y constructo de investigación	65
3.2.1 Matriz de congruencia	65
3.2.2 Constructo de investigación.....	66
3.3. Hipótesis o supuestos de investigación.....	67
3.4. Métodos empleados.....	67
3.4.1 Deductivo-Inductivo.....	67
3.5. Diseño de instrumentos	67
3.6 Descripción de instrumentos.....	69
3.6.1 Encuesta.....	69
3.6.1.1 Cuestionario.....	70
3.6.2 Entrevista.....	70
3.6.2.1 Entrevista semiestructurada.....	71
3.7. Análisis de datos.....	71
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	72
4.1. Descripción del objeto de estudio	72
4.2. Análisis de resultados	73
4.2.1. Características del liderazgo femenino en un corporativo de Culiacán.....	77

4.2.2 Descripción de los escenarios de discriminación por género en un corporativo de Culiacán.....	91
4.3. Interpretación de resultados.....	110
4.3.1 Influencia de los escenarios laborales de discriminación por género en el liderazgo femenino en un corporativo de Culiacán.....	110
4.3.2 Estrategias de las mujeres con liderazgo para superar los escenarios de discriminación por género en un corporativo de Culiacán.....	116
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
5.1. Conclusiones	121
5.2. Contratación de la hipótesis o supuesto.....	122
5.3. Aportaciones y Discusiones	123
5.4. Recomendaciones y futuras líneas de investigación	123
5.4.1. Para la empresa	123
5.4.2. Facultad de Contaduría y administración.....	123
5.4.3. Futuras líneas de investigación.....	124
REFERENCIAS	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Ranking mujeres CEO Fortune Global 500</i>	18
Tabla 2. <i>Funcionarios y directivos de los sectores público, privado y social por género</i> 20	
Tabla 3 <i>Tipo de discriminación que sufren las mujeres y que les impide llegar a puestos de liderazgo</i>	35
Tabla 4. <i>Barreras laborales para acceder a puestos directivos</i>	36
Tabla 5. <i>Conceptos de liderazgo</i>	43
Tabla 6. <i>Características de un líder</i>	44
Tabla 7. <i>Funciones de un líder</i>	47
Tabla 8. <i>Estilos de liderazgo situacional</i>	50
Tabla 9. <i>Expectativas sobre lo real y lo ideal</i>	56
Tabla 10. <i>Dimensiones del liderazgo transformacional</i>	59
Tabla 11. <i>Estrategias relacionadas con las diferentes metodologías</i>	60
Tabla 12. <i>Población Universal de la empresa</i>	63
Tabla 13. <i>Colaboradores de Dirección de crédito por sexo</i>	64
Tabla 14. <i>Nivel jerárquico de las mujeres de la dirección de crédito y ciencias de datos</i>	73
Tabla 15 <i>Resultados liderazgo femenino democrático nivel 1</i>	78
Tabla 16 <i>Resultados liderazgo femenino democrático nivel 2</i>	79
Tabla 17 <i>Resultados liderazgo femenino democrático nivel 3</i>	80
Tabla 18 <i>Resultados liderazgo femenino autoritario nivel 1</i>	81
Tabla 19 <i>Resultados liderazgo femenino autoritario nivel 2</i>	82
Tabla 20 <i>Resultados liderazgo femenino autoritario nivel 3</i>	83
Tabla 21 <i>Resultados liderazgo femenino laissez-faire nivel 1</i>	84
Tabla 22 <i>Resultados liderazgo femenino laissez-faire nivel 2</i>	85
Tabla 23 <i>Resultados liderazgo femenino laissez-faire nivel 3</i>	86
Tabla 24 <i>Resultados liderazgo femenino transaccional nivel 1</i>	86
Tabla 25 <i>Resultados liderazgo femenino transaccional nivel 2</i>	87
Tabla 26 <i>Resultados liderazgo femenino transaccional nivel 3</i>	88
Tabla 27 <i>Resultados liderazgo femenino transformacional nivel 1</i>	88
Tabla 28 <i>Resultados liderazgo femenino transformacional nivel 2</i>	89
Tabla 29 <i>Resultados liderazgo femenino transformacional nivel 3</i>	91
Tabla 30 <i>Resultados escenario de género: techo de cristal nivel 1</i>	92
Tabla 31 <i>Resultados escenario de género: techo de cristal nivel 2</i>	93
Tabla 32 <i>Resultados escenario de género: techo de cristal nivel 3</i>	94
Tabla 33 <i>Resultados escenario de género: suelos pegajosos nivel 1</i>	96
Tabla 34 <i>Resultados escenario de género: suelos pegajosos nivel 2</i>	97
Tabla 35 <i>Resultados escenario de género: suelos pegajosos nivel 3</i>	98
Tabla 36 <i>Resultados escenario de género: escaleras rotas nivel 1</i>	99
Tabla 37 <i>Resultados escenario de género: escaleras rotas nivel 2</i>	99
Tabla 38 <i>Resultados escenario de género: escaleras rotas nivel 3</i>	100
Tabla 39 <i>Resultados escenario de género: laberinto de cristal nivel 1</i>	101
Tabla 40 <i>Resultados escenario de género: laberinto de cristal nivel 2</i>	102

Tabla 41 <i>Resultados escenario de género: laberinto de cristal nivel 3</i>	103
Tabla 42 <i>Resultados escenario de género: acantilados de cristal nivel 1</i>	104
Tabla 43 <i>Resultados escenario de género: acantilados de cristal nivel 2</i>	104
Tabla 44 <i>Resultados escenario de género: acantilados de cristal nivel 3</i>	105
Tabla 45 <i>Resultados escenario de género: techo de cemento nivel 1</i>	106
Tabla 46 <i>Resultados escenario de género: techo de cemento nivel 2</i>	107
Tabla 47 <i>Resultados escenario de género: techo de cemento nivel 3</i>	107
Tabla 48 <i>Resultados escenario de género: techo de diamante nivel 1</i>	108
Tabla 49 <i>Resultados escenario de género: techo de diamante nivel 2</i>	109
Tabla 50 <i>Resultados escenario de género: techo de diamante nivel 3</i>	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Población ocupada por nivel de ingreso en el segundo trimestre de 2022</i>	20
Figura 2. <i>Participación de la mujer en el mercado laboral en Sinaloa</i>	21
Figura 3 <i>Diseño metodológico</i>	62
Figura 4 <i>Sub áreas de la dirección de crédito y ciencias de datos</i>	73
Figura 5 <i>Puesto de las sujetas</i>	74
Figura 6 <i>Antigüedad de las sujetas</i>	75
Figura 7 <i>Edad de las sujetas</i>	76
Figura 8 <i>Escolaridad de las sujetas</i>	77
Figura 9 <i>Interrelación entre estilos de liderazgo y escenarios laborales de género</i>	119

INTRODUCCIÓN

La importancia de la igualdad de género y un trabajo digno quedó plasmada en los objetivos en la agenda 2030 para el desarrollo sostenible, por lo que es un tema que debe preocupar a todas las organizaciones. Esta investigación procura visibilizar los escenarios laborales de discriminación por género a los que se enfrentan las mujeres, sobre todo las madres trabajadoras dentro de las organizaciones.

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar los escenarios laborales de discriminación por género a los que se han enfrentado las mujeres en un corporativo de Culiacán y describir cómo los han superado hasta alcanzar un puesto de liderazgo. Así como, identificar los estilos de liderazgo que han ejercido las mujeres dentro del corporativo.

Durante el capítulo I se abordan los antecedentes de luchas feministas por la igualdad de oportunidades laborales, así como, la contextualización internacional, nacional y local sobre la diferencia que existen entre hombres y mujeres en el mundo laboral, y como estas aun no logran tener una representación del 50/50 en los puestos de liderazgo. También, se hace el planteamiento del problema, se describe la justificación, se plantea la hipótesis, preguntas y los objetivos de la investigación.

En el capítulo II se describen investigaciones previas sobre las variables de escenarios laborales de discriminación por género y el liderazgo femenino en el contexto internacional y nacional. Posteriormente, se desarrolla la teoría que fundamentan los escenarios laborales de discriminación por género, se describe qué son los escenarios de género y los tipos de escenarios que hay. Para concluir con las teorías que fundamentan el liderazgo femenino y la descripción de los estilos de liderazgo.

Por otra parte, para el capítulo III se describen las decisiones metodológicas usadas para realizar esta investigación. Se utilizó el enfoque mixto, durante la primera etapa de la investigación se aplicó un cuestionario y para la segunda etapa se realizó una entrevista. Y durante el capítulo IV se analizan e interpretan los

resultados obtenidos durante estas etapas. En primer lugar, se plasman los resultados del estilo de liderazgo que prevalece en las mujeres, para continuar con los escenarios laborales de discriminación por género a los que se han enfrentado las mujeres con puestos de liderazgo, así como, las estrategias empleadas para superarlos.

Por último, durante el capítulo V se presentan las conclusiones de los resultados obtenidos, la contratación de la hipótesis de investigación, aportaciones sociales, recomendaciones para las empresas, para la Facultad de contaduría y Administración, para la Universidad Autónoma de Sinaloa y recomendaciones para futuras líneas de investigación.

CAPÍTULO I.- CONTEXTUALIZACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes del problema

La primera etapa representativa registrada en la lucha por la igualdad entre hombres y mujeres, también conocida como la primera Ola de Feminismo, fue en el siglo XVIII conocido como el siglo de las luces, con este llegaron la Ilustración y la Revolución Francesa. Durante esta etapa y como consecuencia de la declaración de los derechos del hombre, dos años después en 1791 “surge la obra de la feminista francesa Olympe de Gouges, La Declaración de los Derechos de la Mujer y de la Ciudadana” (p. 127), siendo ella la precursora en la lucha y defensa de los derechos de la mujer (Aguilar, 2020).

A pesar de todo ello, la Constitución de 1791, cuyo preámbulo era la Declaración de los Derechos del Hombre y del Ciudadano de 1789, afirmaba la distinción entre dos categorías de ciudadanos: activos —varones mayores de 25 años independientes y con propiedades—, y pasivos —hombres sin propiedades y todas las mujeres, sin excepción. (Varela, 2019, p. 21)

Un año después de la publicación del artículo de Gouges, Mary Wollstonecraft escribió la Vindicación de los Derechos de la Mujer, en el que argumentaba que la distinción entre hombres y mujeres no era natural, sino cultural y educada. Entre otras razones, abogó por la igualdad de aprendizaje (Palomar, 2023).

Las autoridades reaccionaron muy negativamente a este primer debate feminista ilustrado. En respuesta, las mujeres fueron despojadas de sus derechos políticos, a más de cinco mujeres se les prohibió reunirse en la calle y muchas fueron encarceladas por su causa. Además, a principios del siglo XIX, el Código Napoleónico, que presentaba el matrimonio como un contrato por el cual la mujer se sujetaba a su marido, se extendió por toda Europa. Así que la Ilustración dio origen al feminismo, pero también fue su primer fracaso grave (Palomar, 2023).

Las mujeres en el mundo del trabajo han tenido una participación de mucho tiempo atrás, aunque es en el siglo XIX durante la Revolución Industrial en el que empieza a cobrar relevancia. Según Scott (1993) Durante esta época el reconocimiento de la mujer trabajadora estaba relacionado con que se le percibiera como un problema, un problema que se describe como nuevo y que necesita ser resuelto de inmediato. A las mujeres solo se les permite trabajar durante un corto período de tiempo en sus vidas, para después dedicarse al hogar y a los hijos y regresar al trabajo solo si el esposo ya no podía mantener a la familia.

Entonces, el problema con las mujeres trabajadoras es que eran una anomalía en un mundo donde el trabajo remunerado y las responsabilidades familiares se asociaba más con actividades hechas por hombres. También se creía que el hombre dedicaría su vida al trabajo, mientras que la mujer dedicaría su vida a su esposo e hijos. Por todo ello, se aceptaría al género como única razón de las diferencias entre hombres y mujeres en el mercado de trabajo.

Es necesario destacar las circunstancias que han llevado a las mujeres a una lucha por la igualdad en el ámbito laboral, son los hechos llevados a cabo en marzo de 1908, donde 15, 000 obreras de una fábrica textil marcharon en Nueva York exigiendo mejores salarios y la reducción de las jornadas laborales. En noviembre de 1909, estalló otra huelga, también del área textil, a este movimiento se le llamó *el levantamiento de las 20 000*. La disconformidad de estas mujeres trabajadoras era porque cobraban entre tres y cuatro dólares a la semana a diferencia de los entre 7 y 12 que cobraban los hombres (De Diego, 2018).

Otro hecho indignante al que eran sometidas las mujeres es la discriminación dentro de los centros de trabajo. Robinson (1965, citado por Baquero et al., 2000), en su trabajo *The Economics of imperfect competition* hace referencia a la discriminación que sufrían las mujeres debido a la poca oferta laboral que tenían, menciona que los empresarios pagarían menos a las mujeres, sin importar que fueran igual de productivas que los hombres, ya que para ellas era más difícil ser contratadas, por lo tanto, se tenían que conformar con un salario más bajo.

Estas ideas las fundamenta en dos razones: la primera es que era más fácil para los hombres desplazarse geográficamente si el trabajo lo requería, mientras

que había mayor complicación para una mujer el aceptar irse lejos de donde se encontraban su esposo e hijo. La segunda razón tiene que ver con que había mayor probabilidad de que un hombre perteneciera a un sindicato que los protegiera. Por lo tanto, las mujeres quedaban desprotegidas para negociar un salario justo (Robinson 1965, citado por Baquero et al., 2000),

También, “Las políticas institucionales para promover la participación igualitaria de las mujeres en todos los ámbitos proliferaron considerablemente” (Sarrió et al., 2002, p. 168). Eso provoca una mayor investigación sobre los escenarios laborales de discriminación por género que causan la segregación ocupacional. Podemos señalar el escenario del techo de cristal como una de las causas.

El techo de cristal se describió originalmente como una experiencia individual de las mujeres en el mundo de los negocios (Morgan, 2015). Durante los años 1991 al 1996, el gobierno norteamericano estableció la Glass Ceiling Commission (GCC) (Urdiales, 2021, p.100). Lo hace para realizar un estudio y preparar recomendaciones sobre: (1) eliminar las barreras artificiales para el avance de las mujeres y las minorías; y (2) aumentar las oportunidades y las experiencias de desarrollo de las mujeres y las minorías para fomentar el avance de las mujeres y las minorías a puestos de gestión y toma de decisiones en los negocios (102nd Congress, 1991). Otra razón, los suelos pegajosos, esta metáfora fue desarrollada en 1992 por Catherine White Berheide, como una contraparte del techo de cristal.

Por otra parte, en México, un acontecimiento que incentivó en las mujeres la lucha por la igualdad en el ámbito laboral, fue la huelga realizada por trabajadoras en 1857, en este hecho las mujeres luchaban para reducir sus jornadas laborales y un mejor salario. Sin embargo, al momento de alzar la voz los agentes policiales las detenían. Pero es hasta el siglo XX que comienza un cambio para las mujeres y se inicia una lucha por una igualdad de salarios y por la oportunidad de ocupar puestos laborales que antes sólo eran ocupados por hombres (Cortés et al., 1997).

Unas mujeres por destacar en esta lucha fueron las hermanas María del Carmen y Catalina Frías quienes, en 1907, encabezaron una organización de mujeres revolucionarias ligadas al Partido Liberal Mexicano (PLM). Las mujeres

obreras, que eran explotadas en las fábricas con dieciséis horas de trabajo y un mísero salario, vieron en esta organización la ayuda que necesitaban para terminar con la tiranía. La organización revolucionaria de mujeres trabajadoras, fueron las primeras en plantear lo siguiente (Cortés et al., 1997):

- Establecer un máximo de ocho horas de trabajo y un salario mínimo, en relación con el costo de la vida.
- Reglamentar el servicio doméstico y el trabajo a domicilio.
- Obligar a los patrones a pagar indemnizaciones por accidentes de trabajo.
- Prohibir a los patrones, bajo severas penas, que paguen al trabajador de cualquier otro modo que no sea con dinero en efectivo.
- Hacer obligatorio el descanso dominical. Entre otros.

A esto se añade, lo establecido en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, promulgada el 5 de febrero de 1917, donde se plasmó en el artículo 123 los derechos de las mujeres, principalmente orientados a la salud durante el embarazo. Es en la Fracción VII donde se contempló la igualdad en el salario entre hombre y mujeres. “Los cambios con las reformas a los artículos 4o. (1974) y 35 (1947 y 1953)” (Cortés et al., 1997, p.2), estos establecieron de forma más clara la igualdad entre hombres y mujeres, ya que la forma en la que estaban redactados los artículos proculgados de 1917 no propiciaban la verdadera inclusión de las mujeres (Torres, 2022).

Sin embargo, es hasta 1970 cuando se presenta un gran cambio en el ámbito laboral mexicano, las mujeres empezaron a tener más presencia en los trabajos remunerados, ya que anteriormente solo era en el trabajo doméstico donde tenían mayor presencia. Durante la época de los noventa se pudo observar un crecimiento en la participación laboral femenina. De acuerdo con Pedrero Mercedes (2003), la crisis de 1994 ocasionó una gran pérdida de empleos durante los años posteriores, principalmente en hombres, pero produjo un crecimiento en la fuerza laboral femenina. Las mujeres tuvieron la necesidad de salir a buscar trabajo para contribuir con los gastos del hogar, mientras años atrás las mujeres solteras eran las que más

participaban en el mercado laboral, para finales de la década de los noventa las mujeres con hijos fueron las que más aumentaron su participación.

Paulatinamente se han modificado las leyes y normas para proteger los derechos de las mujeres y lograr una igualdad de condiciones entre hombres y mujeres en el ámbito social y, por supuesto, laboral. En ese sentido, la secretaría de Trabajo y Previsión Social crea *La Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación* como un mecanismo de adopción voluntaria para reconocer a los centros de trabajo que cuentan con prácticas en materia de igualdad laboral y no discriminación, para favorecer el desarrollo integral de las y los trabajadores. Sus principales ejes son: incorporar la perspectiva de género y no discriminación en los procesos de reclutamiento, selección, movilidad y capacitación; garantizar la igualdad salarial; implementar acciones para prevenir y atender la violencia laboral; y realizar acciones de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal de sus trabajadoras y trabajadores, con igualdad de trato y de oportunidades (Gobierno de México, 2022).

1.2. El contexto del problema internacional, nacional y local

1.2.1. Internacional

De acuerdo con el informe *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Avance global sobre las tendencias del empleo femenino*, elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2018), la tasa mundial de participación femenina en el mercado laboral es del 48,5%, 26.5 puntos porcentuales más baja que la de los hombres. Sí bien se ha notado un gran avance en comparación con décadas pasadas y se pueden encontrar mayor número de mujeres ocupando puestos gerenciales, la mayoría de las encuestas de empresas globales muestran que en América Latina y el Caribe la mitad de los directorios ejecutivos de la región están compuestos en su totalidad por hombres. Además, 7 de cada 10 hombres participan en actividades laborales, mientras que sólo 5 de cada 10 mujeres lo hacen.

A nivel global, la importancia de la igualdad de género y el empoderamiento

de las mujeres quedó plasmada en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En América Latina y el Caribe se había llegado y superado la barrera del 50% en la participación laboral femenina, pero debido a la pandemia (COVID-19) la participación laboral de las mujeres se redujo, una de cada dos mujeres está excluida del mercado laboral, mientras que 1 de cada 4 hombres lo está. “Quedó al descubierto cómo, ante las crisis, el trabajo de las mujeres funciona como una variable de ajuste” (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2022).

Como se muestra en la Tabla 1, de acuerdo con los datos tomados de Fortune Global 500 (2022), solo 24 empresas son dirigidas por mujeres, encontrándose 23 de ellas entre las empresas más admiradas en el mundo. Dentro del *top ten* solo una liderada por una mujer, se trata de CVS Health, Karen Lynch se integró como CEO de la compañía en febrero de 2022, quien presenta, como se menciona en el perfil de la compañía, “un plan para transformar cientos de tiendas CVS en súper clínicas que brindan atención primaria, creando lo que se convertirá en la red más grande del país de centros de atención primaria y de atención de urgencia” (párr.1).

Tabla 1

Ranking mujeres CEO Fortune Global 500

RANK	EMPRESAS	CEO
10	CVS Health	Karen Lynch
25	Ping An Insurance	Tan Sin Yin/Yao Jason Bo
45	Walgreens Boots Alliance	Roz Brewer
50	Elevance Health	Gail K. Boudreaux
64	General Motors	Mary T. Barra
66	Centene	Sarah M. London
97	United Parcel Service	Carol B. Tomé
130	Engie	Catherine MacGregor
141	Citigroup	Jane Fraser
190	Oil y Natural Gas	Alka Mittal
198	Aviva	Amanda Blanc

223	Pertamina	Nicke Widyawati
258	Best Buy	Corie S. Barry
268	Accenture	Julie Sweet
271	Orange	Christel Heydemann
286	Progressive	Susan Patricia Griffith
294	GSK (GlaxoSmithKline)	Emma N. Walmsley
344	ThyssenKrupp	Martina Merz
347	TIAA	Thasunda Brown Duckett
348	Oracle	Safra A. Catz
361	General Dynamics	Phebe N. Novakovic
399	Northrop Grumman	Kathy J. Warden
427	Veolia Environnement	Estelle Brachlianoff
487	Gree Electric Appliances	Dong Mingzhu

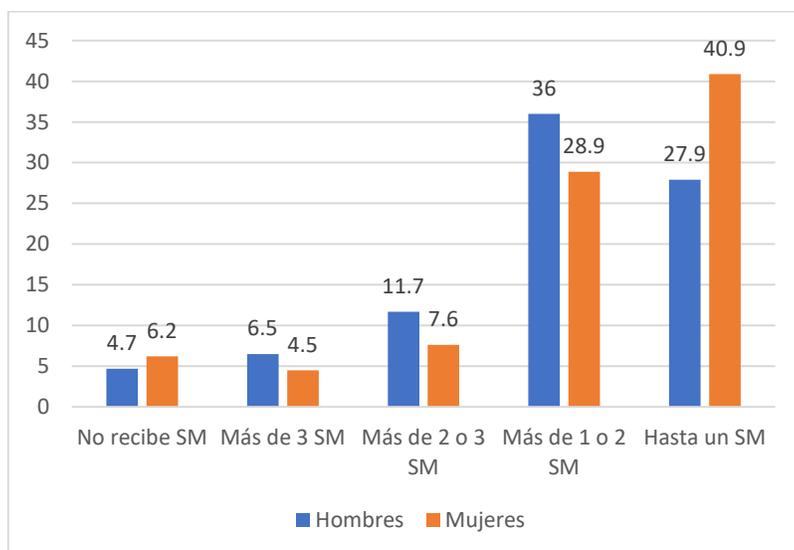
1.2.2. Nacional

Según el Censo de Población y Vivienda del 2020 (INEGI, 2021) la tasa de participación económica de las mujeres creció 15.7 puntos porcentuales en los últimos 10 años, de 33.3 en 2010 a 49.0 en 2020.

La Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE-INEGI, 2022), muestra que para el segundo trimestre del año 2022 el porcentaje de las mujeres en la fuerza laboral continúa siendo menor al de los hombres. Tal como se puede observar en la Figura 1, los hombres reciben salarios mucho más altos, mientras que las mujeres llevan la delantera en no recibir ingresos y en recibir solo lo equivalente a un salario mínimo. Esto se puede atribuir a la cultura social, donde se le atribuyen las tareas de hogar y el cuidado de los hijos a la mujer.

Figura 1

Población ocupada por nivel de ingreso en el segundo trimestre de 2022.



Por otra parte, 416,554 mujeres ocupan puestos como *funcionarios y directivos de los sectores público, privado y social*, representando el 40,57% a nivel nacional, siendo el 18.86% menos que los hombres (ver Tabla 2).

Tabla 2

Funcionarios y directivos de los sectores público, privado y social por género.

Población empleada según ocupación						
Ocupación	2022/1			2022/2		
	Total Sexo	Mujeres	Hombres	Total Sexo	Mujeres	Hombres
Total Ocupación.	56,079,123	22,081,189	33,997,934	57,420,677	22,891,895	34,528,782
Profesionistas, técnicos y trabajadores del arte.	6,291,480	2,737,993	3,553,487	6,418,805	2,770,089	3,648,716
Trabajadores de la educación.	2,014,817	1,284,691	730,126	2,043,466	1,299,511	743,955
Funcionarios y directivos de los sectores público, privado y social.	1,011,645	396,445	615,200	1,026,874	416,554	610,320
Oficinistas.	4,444,020	2,497,622	1,946,398	4,574,801	2,583,961	1,990,840

Trabajadores industriales, artesanos y ayudantes	14,587,764	3,887,789	10,699,975	14,870,521	4,069,506	10,801,015
Comerciantes.	9,922,533	5,380,859	4,541,674	10,252,723	5,645,789	4,606,934
Conductores y ayudantes de conductores de maquinaria móvil y medios de transporte.	2,851,424	54,672	2,796,752	2,866,991	56,422	2,810,569
Trabajadores en servicios personales.	8,007,248	4,899,484	3,107,764	8,240,760	5,057,558	3,183,202
Trabajadores en servicios de protección y vigilancia y fuerzas armadas.	483,779	74,775	409,004	485,372	86,831	398,541
Trabajadores en actividades agrícolas, ganaderas, silvícolas y de caza y pesca.	6,441,487	858,255	5,583,232	6,600,429	887,777	5,712,652
Otros trabajadores con ocupaciones insuficientemente especificadas.	22,926	8,604	14,322	39,935	17,897	22,038

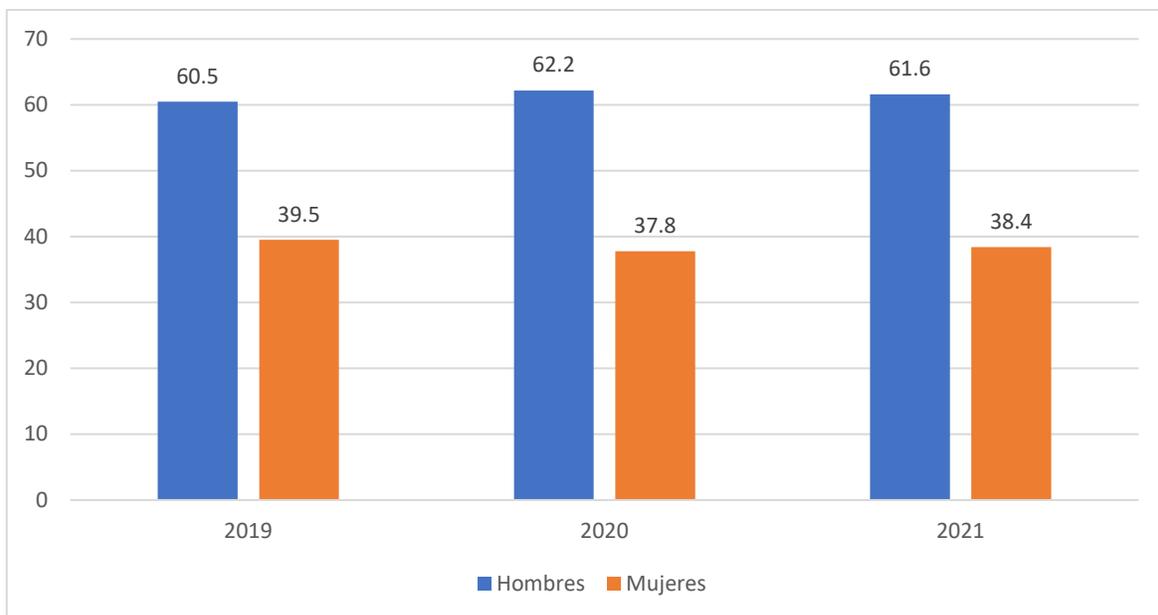
Nota: Recuperado de INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 2005-2022. 28 de noviembre de 2022.

1.2.3. Local

Durante la pandemia SARS_COV-2 del 2020 las mujeres fueron las más afectadas en cuanto a la pérdida de empleo, como se puede observar en la Figura 2. En un año, “de 2019 a 2020 66 mil 321 mujeres trabajadoras perdieron sus empleos o dejaron de laborar” (Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa [CODESIN], 2022, p. 1). Para el 2021 solo el 12% de esas mujeres lograron recuperar sus empleos. Se podría pensar que el cuidado de los hijos, ya que las escuelas estuvieron cerradas durante ese tiempo, fue un gran detonante para que las mujeres decidieran perder sus empleos.

Figura 2

Participación de la mujer en el mercado laboral en Sinaloa.



Nota: Elaborado con información del Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN), *Participación de la mujer en la vida económica de Sinaloa*. Consultado el 28 de diciembre de 2022.

1.3. Planteamiento del problema

La participación de las mujeres en el ámbito laboral ha crecido exponencialmente en las últimas décadas, podemos encontrar a más mujeres en puestos directivos, pero lamentablemente muchas de ellas se siguen enfrentando a estereotipos de género que las limitan en su crecimiento profesional. En ese sentido, los investigadores destacan que las mujeres:

Son tres veces más propensas que los hombres, a pensar que su género ha jugado un papel en la desaparición de un aumento, promoción u otra oportunidad de salir adelante. También son más propensas a pensar que su género hará más difícil para ellas seguir adelante. (Urdiales, 2021, p.104)

Ciertamente, se podría remontar años atrás y saber que para las mujeres no ha sido fácil entrar al mundo laboral, un mundo que se consideraba exclusivo de hombres. En las organizaciones se presentan situaciones de desigualdad que dificultan que las mujeres lleguen al liderazgo. Por ejemplo:

En un extremo, están las mujeres en los llamados “pisos pegajosos”, las más pobres y con menores niveles de instrucción, fuera del mercado laboral o estancadas en trabajos de alta precariedad. En el otro, están las mujeres con educación terciaria o superior e ingresos familiares altos, pero que chocan con “techos de cristal” que limitan su crecimiento. Entre ambos extremos, están las mujeres en el escenario de “escaleras rotas”, con educación secundaria e ingresos intermedios, pero sin redes de protección que les permitan dar saltos de empoderamiento o les ayuden a prevenir deslizamientos hacia “pisos pegajosos”. (Carvalho, 2017, p. 3)

Con relación a los escenarios laborales las convenciones internacionales de derechos humanos obligan a los Estados a avanzar hacia la obtención de la igualdad de género y a no dar marcha atrás en los logros obtenidos, pero, aunque ante la Ley queda prohibida la discriminación por género en las organizaciones, en la práctica es muy diferente los resultados. Según la Organización Internacional del Trabajo:

Discriminar en el empleo y la ocupación es tratar a las personas de forma diferente y menos favorable debido a determinadas características como el sexo, el color de la piel, su religión, ideas políticas u origen social, con independencia de los requerimientos del trabajo. (Puerta, 2022, p.4)

Es importante destacar que, según entrevistas realizadas a agentes claves dentro de la empresa, consideran que será cada vez más difícil para las mujeres visualizarse en puestos gerenciales si no existe una representación femenina en puestos de liderazgo. Coinciden en que las empresas con mayor número de mujeres en puestos gerenciales generan un mayor beneficio económico a diferencia de las empresas donde las mujeres tienen una menor participación, esto debido a que la diversidad ayuda y complementa la forma en la se dirige la organización. Tapia et al. (2019) plantean que la interrogante se crea al “reconocer un vacío de conocimiento en un área de interés” (p.2).

1.4. Pregunta central y específicas

1.4.1. Pregunta central

¿Cómo influyen los escenarios laborales de discriminación por género en el liderazgo femenino en un corporativo de Culiacán?

1.4.2. Preguntas específicas

- a) ¿Cuáles son los estilos de liderazgo femenino en un corporativo de Culiacán?
- b) ¿Cuáles son los escenarios laborales de discriminación por género que han vivido las mujeres en un corporativo de Culiacán?
- c) ¿De qué manera han superado los escenarios laborales de discriminación por género las mujeres con liderazgo en un corporativo de Culiacán?

1.5. Objetivo central y específicos

1.5.1. Objetivo general

Analizar la influencia de los escenarios laborales de discriminación por género en el liderazgo femenino en un corporativo de Culiacán.

1.5.2. Objetivos específicos

- a) Caracterizar el liderazgo femenino en un corporativo de Culiacán.
- b) Describir los escenarios laborales de discriminación por género que han vivido las mujeres en un corporativo de Culiacán.
- c) Determinar de qué manera han superado los escenarios laborales de discriminación por género las mujeres con liderazgo en un corporativo de Culiacán.

1.6. Justificación de la investigación

A pesar de tener un avance en las organizaciones de integrar cada vez a más mujeres, es de vital importancia establecer condiciones de igualdad mediante políticas que protejan el acceso a iguales oportunidades, eliminando los paradigmas que limitan a las mujeres por los roles de género preestablecidos. De acuerdo con

el Informe *The CS Gender 3000in 2019: The changing face of companies*, “se presenta una prima de rendimiento mayor entre las empresas más diversas de género en relación con las que son menos diversas” (Méndez, 2021, p. 110). Por lo tanto, colocar a mujeres en puestos de toma de decisiones logrará que las empresas entren en mercados, que son cada día más, gestionados por mujeres.

También es importante destacar que este corporativo firmó un compromiso para adherirse a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), por lo que, si desea cumplir con los objetivos pactados, debe atender los escenarios laborales de discriminación por género que enfrentan las mujeres para alcanzar posiciones de liderazgo. Cabe considerar que la responsabilidad social empresarial (RSE) tiene un impacto en la reputación de las empresas, brinda a las organizaciones competitividad en el mercado, ya que a los clientes les gusta ser parte de una empresa que es empática con las causas sociales. En un análisis realizado sobre las campañas más premiadas del 2018, de los 17 objetivos de desarrollo sostenible, el más premiado fue el que busca cumplir la Igualdad de género y el empoderamiento de la mujer (Estanyol, 2020).

De acuerdo con Estanyol (2020) algunas de las campañas que se enmarcan en este ODS son:

- *The flip* impulsada por McDonald’s.
- *Equal dictionary* de Arçelik implantada en Turquía.
- *#SheDrives*, que Nissan diseñó para Arabia Saudí para incentivar la conducción entre las mujeres.

Por lo tanto, se considera de gran relevancia el estudio del liderazgo femenino en las organizaciones, este tema resulta fundamental hoy en día para el correcto desarrollo de las empresas. Además de considerarse un tema muy importante en la actualidad y no tiene tanto desarrollo en la maestría de Administración Estratégica. Es por lo que, esta investigación busca conocer el sentir de las mujeres en cargos gerenciales con relación a esas limitaciones a las que se han enfrentado y superado para llegar a donde están, así como, el sentir de aquellas mujeres que se encuentran en el área operativa y que no han logrado superar esas barreras. En este sentido, se pretende concientizar a los gerentes y directivos de

las organizaciones y a la sociedad en general, de cuán importante es el tema de la igualdad entre hombres y mujeres en el trabajo.

1.7. Hipótesis de investigación

Los escenarios laborales de discriminación por género que más se presentan en el corporativo son suelo pegajoso, escaleras rotas, acantilados de cristal y laberinto de cristal, estos escenarios propician un liderazgo autoritario y, a su vez, limitan una mayor presencia de mujeres en puestos de liderazgo, mientras que, las situaciones como la capacitación, la profesionalización y la red de apoyo familiar permiten que las mujeres superen estos escenarios y logren el estilo de liderazgo Transformacional.

1.8. Alcance del estudio

Esta investigación tiene un alcance descriptivo-narrativo, ya que se analizará la perspectiva de las mujeres dentro de un corporativo de Culiacán con relación a si se les presentó un obstáculo, llamados en esta investigación escenarios laborales de discriminación por género, que les dificulta su camino para la obtención de un puesto de liderazgo o para adquirir actividades con mayor responsabilidad.

1.9. Metodología

Para realizar esta investigación se utilizará el método mixto-transversal. Se plantea una metodología mixta, porque se iniciará aplicando un instrumento que identifique los estilos de liderazgo que tienen las mujeres dentro del corporativo, posteriormente, realizar entrevistas semiestructurada a las mujeres de nivel gerencial dentro de un corporativo de Culiacán e identificar los escenarios laborales a los que se han enfrentado hasta alcanzar un puesto de liderazgo. En las entrevistas semiestructuradas se decide de antemano qué tipo de información se requiere y en base a ello se establece un guion de preguntas. No obstante, las preguntas se elaboran de forma abierta lo que permite recoger información más enriquecedora y con más matices que en la entrevista estructurada (Folgueiras Pilar, 2016).

1.10. Alcance y limitaciones

Las limitaciones que se presentaron durante la investigación son la disponibilidad de las colaboradoras para responder la encuesta, se lograron 36 respuestas de 50 cuestionarios que se enviaron a través de *Google Form* y para las entrevistas semiestructuradas se lograron contactar a seis mujeres en puestos de liderazgo. Otra limitante que se pudo presentar es la honestidad con que respondan a las mismas, ya que el corporativo donde se llevarán a cabo las entrevistas solicita el anonimato, porque se considera que la información a tratar es de carácter delicado. Por ello, se considera que el “miedo” es un factor para que sus respuestas no sean del todo sinceras. Por otra parte, el alcance de la investigación integra a todos los niveles jerárquicos del corporativo para caracterizar su estilo de liderazgo y a las mujeres del nivel gerencial para identificar los escenarios laborales de descremación por género a los que se han enfrentado.

CAPÍTULO II. MARCO REFERENCIAL

2.1 Trabajos previos relacionados al liderazgo femenino en las organizaciones

Primeramente, se abordan las investigaciones realizadas sobre los escenarios laborales de discriminación por género en el contexto internacional. En el artículo de Ana Rey (2018), titulado *El techo de cristal y su influencia en la evolución profesional de las mujeres en España*, dicha investigación tuvo como objetivos ver en qué actividad y puestos se desarrollan más las mujeres. Dentro de los resultados se puede encontrar que hay puestos feminizados y otros masculinizados, confirmando la segregación laboral horizontal. Por otra parte, se encontró que las mujeres tienen un 12,5% más de jornadas parciales que los hombres, esto significa que el hombre al estar más presente en el trabajo tiene mejor proyección laboral y sería más fácil para ellos llegar a un liderazgo dentro de la organización.

Otro artículo realizado en España por Laritza Machín y Eva Cifre (2020) titulado *Empoderar mediante el bienestar: una fórmula para potenciar la salud emocional de las mujeres en las organizaciones*, diseñaron un programa de empoderamiento psicológico y tenía como objetivo aumentar la conciencia en las mujeres sobre los elementos que estructuran su identidad como mujer y cómo influye esto en rol de cuidadora y trabajadora. En los resultados se encontró que las participantes tienden a realizar con mayor frecuencia actividades laborales relacionadas con el cuidado que con la toma de decisiones. Aunque si bien, las participantes muestran una tendencia favorable hacia la equidad de género, siguen con la creencia de que a la mujer le toca el rol de cuidadora.

Por otra parte, en el trabajo de Poaquiza et al. (2020) titulado *Suelos pegajosos: equidad de las relaciones y potencialización del talento humano*, se concluyó que el 74% de las mujeres que ocupan cargos de responsabilidad han logrado vivir sin ningún conflicto su vida familiar y laboral. Por el contrario, aquellas mujeres que no tienen un cargo de responsabilidad no han logrado superar los

obstáculos, que incluso han sufrido discriminación y han visto limitado su desarrollo por la maternidad, por lo que algunas han preferido no tener hijos.

Yaneth Sandoval (2022), en su artículo *En el mundo del trabajo: no es lo mismo una mujer trabajando que un hombre trabajando*, aborda cuál fue la experiencia laboral de las mujeres durante la pandemia, cómo estas no han logrado incorporarse al mercado laboral después de perder o decidir dejar sus empleos, logrando retroceder 10 años en la lucha de las mujeres por pertenecer al ámbito laboral. También, se revisa la brecha salarial que aún existe entre hombre y mujeres, ya que ellas no se incorporan al mercado laboral en las mismas condiciones, les toca luchar contra la segregación vertical y horizontal, estas son barreras que no todas logran superar y les impiden llegar a puestos directivos. Y plantea que se deben desarrollar normas que visibilicen la equidad de género, ya que considera que una mujer casada y con hijos vive diferentes condiciones a una mujer soltera o a un hombre.

Por otra parte, se toman investigaciones sobre el liderazgo femenino. Sobre dicha variable se retoma la investigación titulada: *Empoderamiento femenino e igualdad de género en las organizaciones*, realizada por Andrades et al. (2019), donde se entrevistaron a mujeres responsables del departamento de talento humano, gerentes y administradoras de 10 empresas de la ciudad de Barranquilla, Colombia. Los resultados de las entrevistas arrojan que existe poca participación femenina en las áreas de tomas de decisiones. Remarcándose una mayor desigualdad en los sectores de producción y construcción, lugares donde en su mayoría el personal es hombre.

También se encuentra Hernández (2020) con su investigación titulada: *Liderazgo femenino en pequeñas y medianas empresas*, la realiza con el objetivo de conocer los estilos de liderazgo en las mujeres líderes de las pequeñas y medianas empresas en Argentina. Se encuentra que el estilo de liderazgo que comparten las mujeres entrevistadas es el afiliativo, término empleado por Goleman (2000). En este estilo de liderazgo se “busca priorizar las relaciones interpersonales dentro del equipo, fomentando la lealtad y el sentido de pertenencia por la

organización, haciendo hincapié en una gran comunicación interna con el fin de mantener la moral alta” (Hernández, 2020, p.49).

Así mismo, Valencia (2021) en su artículo titulado: *Equidad de género y transformación: participación y liderazgo laboral de la mujer en Colombia*, realizó una investigación para describir el enfoque de género en las políticas públicas de empleo en Colombia. La participación laboral de las mujeres colombianas, como muchas otras alrededor del mundo, se vio afectada por la pandemia sars-cov-2. El país ha procurado implementar políticas públicas con perspectiva de género en el ámbito laboral, que faciliten la paridad desde la selección y contratación, esto con el objetivo de tomar la diversidad como ventaja competitiva.

En el mismo sentido, Tamara Pando et al. (2022), elaboraron un estudio en Lima Norte, titulado: *Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú*. El objetivo de este estudio era conocer de qué manera las mujeres lograron puestos que antes no estaban a su alcance. La investigación fue realizada con enfoque cuantitativo; de diseño no experimental, corte transversal, y un muestreo probabilístico, en la que se trabajó con 70 mujeres empresarias. Los resultados demuestran que el empoderar a las mujeres ha logrado que estas desarrollen capacidades de liderazgo.

Para dar inicio con las investigaciones en el contexto nacional, se encontraron las siguientes investigaciones sobre escenarios laborales de discriminación por género, María Elena Camarena y María Luisa Saavedra (2018) realizaron un estudio titulado: *El techo de cristal en México*. Investigaron la información sobre las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). El objetivo de la investigación era conocer la situación actual de las mujeres en puestos de alta dirección. Se encontró que, de las 500 mejores empresas para trabajar en México, solo 3% eran lideradas por una mujer y de las 50 mujeres más poderosas de México, sólo el 14% trabajan como ejecutivas en una empresa.

Alcaraz y Vázquez (2020) en tu investigación titulada: *Las barreras del desarrollo laboral de las mujeres. Una aproximación latinoamericana*, dicha investigación se enfoca en una revisión literaria sobre las creencias patriarcales a las que se enfrentan las mujeres latinoamericanas para alcanzar puestos de

liderazgo, encontrándose términos como: techo de cristal y suelos pegajosos. Aunque la presencia de mujeres en las empresas ha aumentado, aún se encuentra muy por debajo del hombre en puestos directivos, si bien, las mujeres antes se enfrentaban al poco acceso al trabajo, en la actualidad se enfrentan a barreras que les impiden tener las mismas condiciones laborales que un hombre.

A continuación, se abordarán investigaciones el contexto nacional sobre liderazgo femenino. García y Vargas (2019), en su investigación titulada: *La Diversidad de Género en las Empresas del Índice de Precios y Cotizaciones en la Bolsa Mexicana de Valores*, la investigación fue realizada con corte cuantitativo se contemplan 25 empresas “integradas en el IPC de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), para el mes de julio de 2018, que reportaron tener dentro del Consejo Administrativo o la Alta Dirección, al menos, a una mujer” (p. 22). Existen diversas reglas no escritas en las organizaciones dominadas por hombres y limitaciones autoimpuestas que han logrado limitar el empoderamiento de las mujeres en el ámbito laboral. Pero la inclusión de mujeres en el consejo administrativo logra que exista diversos puntos de vista que enriquecen la variedad de alternativas para la toma de decisiones.

Hernández (2021) realizó un estudio titulado: *El empoderamiento y la sororidad en los liderazgos femeninos: un estudio exploratorio en mujeres ejecutivas*, en él se entrevistaron a 10 mujeres, aquí se encontraron argumentos como el de Blanca, a quién se le negaría un ascenso por el hecho de ser mujer y tener familiar:

A mí me llevó 5 años más que a Manuel llegar a este puesto, aun cuando los dos entramos en el mismo año, recibimos los ascensos al mismo tiempo y cuando me dieron el *feedback* después de que los dos nos postulamos para el puesto... de manera diplomática me dijeron es que para ti es más difícil ausentarte de tu casa por semanas completas... la política de la empresa es salvaguardar también la estabilidad mental de nuestras colaboradoras... (Blanca). (p.13)

Como este, muchos otros comentarios en los que la organización obstaculizaba su crecimiento o ellas mismas lo limitaban. El liderazgo femenino se encuentra en formación, las mujeres se siguen enfrentando a roles de género que frenan su empoderamiento dentro de las organizaciones.

2.2 Teoría que fundamentan los Escenarios laborales de género

2.2.1 Teoría de economía feminista

El análisis feminista de las décadas de 1970 y 1980 no cambió la economía de la misma manera que lo hizo con otras ciencias. Es hasta la década de 1990 que la economía comienza un cambio y surge con mayor fuerza la “economía feminista”, “quedando reflejada por ejemplo en la creación de la International Association of Feminist Economics (IAFFE) en 1992, y la publicación de la revista *Feminist Economic*” (Benería, 1999, p. 60).

La actividad profesional se convirtió en el foco único de la teoría económica, el símbolo del progreso, la estructura básica de la organización social y la responsabilidad exclusiva de los hombres (ya que las mujeres, al menos idealmente, tenían que quedarse en casa). Los mercados se sitúan así en el centro del discurso estructural y económico (Orozco, 2004). La principal diferencia entre la economía neoclásica y la economía feminista es que, la primera tiene como objetivo maximizar los recursos en el mercado y la segunda, prioriza las necesidades de las personas, poniendo la vida como objetivo principal (Carrasco, 2006).

Al respecto, se explica que la economía tiene un sesgo androcéntrico que no permite dar la importancia debida a las actividades realizadas, en su mayoría, por mujeres, como lo es el cuidado doméstico. Las actividades en el hogar no se valoran como actividades productivas (Carrasco, 2006). Tal como lo menciona Charlotte Perkins (1898, citada en Hurst, 2018) la división de actividades por género ha provocado que a la mujer se le inhabilite para otro trabajo que no sea el hogar y la maternidad. El que realicen estas actividades no se contempla como un aporte a la economía, es más bien, parte de su rol como mujer.

Las mujeres, comenta Espino (2010), forman parte de la investigación económica para dar explicación a su comportamiento laboral y su dinámica en el hogar. A partir de diversos estudios, se explica a través de la división sexual del trabajo, como las mujeres, preferentemente, eligen el trabajo doméstico, mientras que al hombre se le enseña a elegir actividades que aporten a la producción para el mercado económico. Sin embargo, ambos tipos de trabajo son productivos, aunque en un caso es para el mercado y en el otro para las familias. Mientras que los hogares producen bienes y servicios para satisfacer las necesidades de las personas, a menudo se los considera unidades de consumo, pero esto requiere de trabajo.

Esquivel (2011) argumenta que durante los años setenta se estuvo debatiendo la importancia del trabajo doméstico para el capitalismo y cómo dicha actividad realizada en su mayoría por mujeres, debía ser abolida, pero no se tomaba en cuenta la importancia de la crianza de las futuras generaciones de trabajadores. Tiempo después se entendió que no era necesario abolirlo, pero sí entender que su distribución desigual en términos de género es la raíz del sometimiento de las mujeres y su posición de desventaja en la esfera de la producción. De igual forma, investigaciones muestran que las mujeres están sobrerrepresentadas en sectores de cuidado como la educación, la salud y los servicios domésticos, y que se mantiene la idea de que las mujeres son "naturalmente" capaces de realizar dichos trabajos y a menudo con salarios más bajos.

El concepto de economía feminista se ha utilizado para explicar las diferencias entre hombres y mujeres, en el sentido de cuál es el rol que se le ha asignado a cada uno, que se espera de ellos, visibilizando una situación favorecedora para el hombre blanco. "Y en particular se concentra en reconocer, identificar, analizar y proponer cómo modificar la desigualdad de género como elemento necesario para lograr la equidad socioeconómica" (Rodríguez, 2015, p. 32). En ese sentido, la economía feminista enfatiza la importancia del cuidado doméstico en la economía capitalista, ya que la fuerza laboral puede ser más productiva si no tiene responsabilidades domésticas y de cuidado, responsabilidades que por lo general se les otorgan a las mujeres.

Con lo anterior, la economía feminista deja claro que existe una doble desigualdad: por un lado, la desigualdad de género resultante de la división sexual del trabajo que normaliza la mayor parte del trabajo de cuidado en el hogar; criar y cuidar a las mujeres. Por otro lado, la desigualdad también es económica, ya que el ingreso de la mujer al mercado laboral significa, además de salarios más bajos, dos o tres jornadas laborales. Lo anterior sin tener en cuenta que el tiempo libre de las mujeres no es igual al de los hombres debido a la sobrecarga de trabajo (Muro et al., 2022).

2.2.2 Escenarios laborales de discriminación por género

Los escenarios de laborales se refieren a diferentes configuraciones típicas del trabajo que pueden ocurrir en un espacio de producción, donde se combinan tipos específicos de relaciones laborales proporcionadas por los empleadores y tipos específicos de contribuciones de los empleados dentro del proceso de empleo. (Solórzano y Padilla, 2023). Esta investigación se refiere a escenarios laborales a todos aquellos actos de discriminación que han impedido o hecho más difícil para las mujeres alcanzar puestos de liderazgo. Estos escenarios también son conocidos como metáforas de género: “término que designa a aquella metáfora cuya proyección conceptual (mapping) pone de relieve una relación de discriminación (en sus múltiples manifestaciones: desigualdad, subordinación, dependencia, etc.) motivada por razón de sexo y dirigida mayoritariamente hacia el sexo femenino” (Velasco Sacristan, 2003, pp. 171-172).

Para describir las diversas formas de discriminación que generan un menor número de mujeres en los altos cargos, diversos autores han utilizado metáforas relacionadas con el “cristal” para explicar algunos de los conceptos creados que hacen visibles las condiciones en las que surgen las limitaciones. En la ver Tabla 3 se describen los tipos de discriminación, que pueden ser directa, indirecta o múltiple.

Tabla 3

Tipo de discriminación que sufren las mujeres y que les impide llegar a puestos de liderazgo.

Directa	Indirecta	Múltiple
Se refiere a que una persona puede ser tratada de forma diferente con relación a otra en una misma situación.	ocurre cuando una persona sufre una situación de desventaja por la aplicación de una práctica, criterio o tratamiento que aparentemente es neutro.	Al hecho de ser mujer se le suman otras variables como la edad, etnia, religión, etcétera.

Nota: Solórzano y Padilla, 2023, p. 107.

Así también, Sánchez (1986) propone dos categorías que definen a la mujer como: mujer-cuerpo y mujer-trabajo; la primera categoría habla sobre como las mujeres adquieren autoconciencia, sobre los mecanismos de poder que las limitan a un contexto familiar y de maternidad. En la segunda categoría habla sobre el poder que tiene el hombre y las instituciones, mientras que la mujer lucha por demostrar que también es sujeto de conocimiento.

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2018), La desigualdad de género permite identificar diferentes grupos de mujeres determinados por aspectos de la vida familiar, como los cambios en la estructura del hogar y la división de roles dentro de esta. Dimensiones sociales como el nivel de educación de las mujeres, el nivel de mercado, el estatus ocupacional, el nivel de educación y el estado de pobreza que afectan el tamaño de las diferencias que separan a las mujeres de los hombres.

En definitiva, es un hecho innegable que las mujeres se enfrentan a muchos obstáculos para alcanzar y mantener puestos de mediana o alta responsabilidad, puestos de poder. Pocas mujeres ascienden a posiciones de poder a pesar de muchos obstáculos, y las mujeres a menudo se encuentran bajo presión para adoptar modelos masculinos de liderazgo (Agut Sonia y Martín Pilar, 2007).

Gaete (2018a; citada por Gaete y Oro, 2021) muestra la existencia de numerosas barreras laborales para las mujeres (ver Tabla 4) que no les permiten

traspasar cierto nivel jerárquico en la organización para acceder a puestos directivos:

Tabla 4

Barreras laborales para acceder a puestos directivos

Tipos de Barreras	Definición
Barreras personales	Aspectos vinculados con la vida personal o familiar de las mujeres, que afectan o condicionan a sus propias opciones de acceder a los cargos directivos. El eje principal de las barreras personales, es poder conciliar el trabajo con la familia, especialmente por la cultura arraigada a estereotipos que imponen ciertos patrones de conducta y responsabilidad asociadas al género, por ejemplo, la asignación tradicional de la crianza de los hijos y las labores domésticas son responsabilidad de las mujeres.
Barreras organizacionales	Son los elementos o situaciones que están presentes en la organización en la que las mujeres desarrollan su carrera laboral, que obstaculizan su acceso a los cargos directivos. Estos elementos están influidos por la cultura organizacional, por estereotipos y roles de género, arraigados en los miembros de la organización.
Barreras sociales	Aspectos distintivos de la cultura propia de la sociedad o el territorio donde funciona la organización laboral. En las diferentes épocas y sociedades ha existido una división del trabajo en función del sexo, que responde a fenómenos sociales y culturales. (p.55)

Nota: Gaete (2018a; citada por Gaete y Oro, 2021)

Vaca (2021), define las barreras de género en el ámbito laboral como “aquellas limitaciones, obstáculos o impedimentos que las mujeres perciben y/o poseen ante su proceso de toma de decisiones vocacionales, el acceso al empleo, el mantenimiento del puesto o cambio y/o promoción en el mismo” (p. 16). A continuación de definen algunos de escenarios laborales (metáforas) que viven las mujeres en las organizaciones, que han limitado su ascenso en la jerarquía.

2.2.2.1 Techo de cristal

El techo de cristal es un término acuñado en 1978 por Marilyn Loden, como invitada a una mesa redonda sobre las aspiraciones de las mujeres en Manhattan cuyo título era: “Espejo, espejo en la pared”. Encontró que la mayoría de las conclusiones de la presentación se centraban en la suposición de que la falta de éxito y la incapacidad de liderar de las mujeres se debían a características personales. Se dice que, debido a la socialización, las mujeres se caracterizan por una baja motivación y baja autoestima lo que genera desinterés y exclusión de los puestos de poder. “Se puede afirmar que el techo de cristal se caracteriza por ser una barrera invisible, acotada y sólida” (Gallego, 2021, p. 69).

Loden (2008) menciona que decidió hablar sobre la resistencia dentro de las organizaciones a las mujeres líderes que les ha impedido tener éxito. En particular, examino las actitudes distorsionadas de muchos gerentes hacia sus colegas mujeres, el hecho de que a muchas mujeres ejecutivas se les paga menos por el mismo trabajo, de hecho, las mujeres en trabajos dominados por hombres son criticadas por cualquier desventaja, pero rara vez por sus éxitos y carecen de los modelos a seguir. Menciona también que, si bien la baja autoestima puede ser un problema para algunos, el "techo de cristal invisible" (la barrera para el progreso es más organizacional que personal) tiene un impacto mucho mayor en las aspiraciones.

En ese sentido, la ONU (2018), menciona que en el techo de cristal destacan aquellas mujeres que poseen ingresos relativamente altos y educación superior, es decir, mujeres que, a pesar de encontrarse en un contexto más favorable, siguen teniendo brechas de desigualdad. “Como regla general, las mujeres se enfrentan al techo de cristal en instancias como la imagen del gerente masculino como regla y no como excepción” (Abdulrahman y Amoush, 2020, p.43).

El techo de cristal es cuando personas calificadas quieren ascender en la jerarquía de una organización, pero la discriminación (la mayoría de las veces basada en el sexismo o el racismo) les impide ascender de niveles más bajos. Por lo tanto, el techo de cristal representa la discriminación vertical más frecuente contra las mujeres en las organizaciones (Babic y Hansez, 2021). Abdulrahman y Amoush

(2020) también mencionan que se manifiesta no solo en la discriminación en términos de oportunidades laborales, sino también en el salario pagado. Diferentes niveles salariales en puestos directivos dominados por hombres. Romper el techo de cristal significa derribar las barreras que impiden el acceso a una promoción. Derribar el techo de cristal también requiere derribar barreras para otras personas con el mismo problema (Kagan, 2022).

2.2.2.2 Suelos pegajosos

Las mujeres en escenarios de suelos pegajosos se caracterizarán por una maternidad más temprana, menores oportunidades educativas y laborales, aunadas al trabajo doméstico y de cuidado no remunerado como centro de las actividades diarias (ONU, 2018). Los suelos pegajosos describen la situación de las mujeres de menores ingresos y bajo nivel de escolaridad que tienen mayores dificultades para ingresar en el mercado laboral, asociadas a sus obligaciones familiares y a una temprana formación familiar (Tabbush, 2021, pp. 98-99). Para Bucio (2014), los suelos pegajosos se centran en los estereotipos de género que limitan a las mujeres a cumplir roles sociales y como estos no tienen compatibilidad con su vida laboral.

Reyes (2022) concluye que la principal diferencia con los techos de cristal es que los techos de cristal impiden que las mujeres alcancen la cima de la jerarquía, mientras que los suelos pegajosos mantienen a las mujeres en posiciones a menudo inseguras, como arenas movedizas que las inmovilizan, en las que la responsabilidad y la remuneración son generalmente bajas.

2.2.2.3 Escaleras rotas

La metáfora de escaleras rotas es uno de los tantos efectos negativos que tuvo la pandemia por COVID-19, fue el gran número de mujeres que dejaron sus trabajos, debido a la cancelación de clases presenciales como medida de prevención para evitar un mayor número de contagios, aumento el trabajo doméstico y el cuidado de los hijos, estas actividades recaen mayormente sobre la mujer. Aunque, existe una mayor carga de trabajo doméstico en mujeres con trabajos remunerados, no podemos generalizar el mismo escenario para todas

ellas. Las mujeres con empleos formales pudieron acceder a prestaciones sociales mayores que les permitieron continuar trabajando y aligerar, en cierta medida, la carga trabajo-familia, pero las que se encuentran en trabajos precarios o en situación de pobreza les será más difícil combinar ambos escenarios (Tabbush, 2021).

En ese sentido, la ONU (2018), menciona que las escaleras rotas “incluyen a mujeres con educación secundaria e ingresos familiares intermedios. Aunque están insertas en el mercado laboral, las mujeres de este grupo siguen encontrando brechas” (párr. 14). También, Tabbush (2021) se refiere a las escaleras rotas como: “situación de las mujeres de hogares de ingresos medios-bajos que cuentan con cierto nivel educativo e ingresan en el mercado, pero a empleos precarios o de poca calidad y con poca movilidad social” (p. 98).

Fátima Masse, directora de Sociedad Incluyente en el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), durante una entrevista para la revista expansión, afirma que el gran problema con las mujeres que caen por las “escaleras rotas” es que son las más vulnerables a los cambios en el mercado. Esto significa que, para no perder sus ingresos, terminan en el mercado laboral informal. Masse, también señaló que este escenario afecta principalmente a las mujeres que deciden ser madres (Grimaldo, 2022a).

Tener hijos es una barrera para mujeres de ese segmento social que no cuenta con recursos económicos para garantizar cuidados privados a sus hijos, pero tampoco para invertir en su preparación para volver al mercado formal teniendo un curriculum más competitivo. (Masse; citada por Grimaldo, 2022a, párr. 6)

2.2.2.4 Laberinto de cristal

Los laberintos de cristal son la primera metáfora usada en el mundo académico para referirse al desarrollo profesional de la mujer dentro de una organización. Es importante resaltar que el laberinto traza un camino o trayectoria

que permite evidenciar que el techo de cristal queda superado, y sirve de referente a mujeres que están tras aquellas que lo superaron (Cuadra y Restrepo, 2020).

Vaca (2021) concluye que el laberinto de cristal es una barrera que se le presenta a las mujeres para tener acceso a puestos de dirección en cualquier tipo de organización. Los laberintos de cristal, pertenece a barreras relacionadas con el estado civil, la maternidad, los logros personales y laborales, porque en el pasado la sociedad solo privilegiaba a los hombres, se le determinaba el sexo fuerte. A pesar del hecho de que los hombres y las mujeres tienen la misma capacidad. Las mujeres se ven obligadas a trabajar y se esfuerzan más que los hombres porque las mujeres tienen una doble responsabilidad la vida familiar y laboral.

De acuerdo con lo anterior, Reyes (2022) menciona que esta metáfora hace referencia a las barreras que suelen enfrentar las mujeres a la hora de acceder a determinados sectores económicos que suelen estar ocupados por hombres, ya que se supone que hay algunos ámbitos en los que el papel de la mujer se adapta mejor.

2.2.2.5 Acantilados de cristal

El término de acantilados de cristal se usa por primera vez en 2004 por Michelle K. Ryan y Alexander Haslam, estos autores mencionan que es más probable que una mujer sea contratada en un puesto de liderazgo si la organización se encuentra en tiempos de crisis. Las mujeres pueden pasar por alto el hecho de que son vulnerables porque no reciben la información adecuada o en tiempos de crisis evitan poner en peligro las carreras de los hombres y así piensan en las mujeres (Solórzano y Padilla, 2023). Las mujeres pueden romper cada vez más el techo de cristal solo para encontrarse con un acantilado de cristal (Oelbaum, 2016).

Como se explica anteriormente, el problema para las mujeres en este escenario es el nivel de riesgo, ya que la probabilidad de fracaso ante situaciones emergentes, sin precedentes y negativas son altas. Cuando las mujeres fallan, se alimenta un paradigma sexista que limita estos puestos a los hombres solo porque las mujeres no pueden liderar (Grimaldo, 2022b).

Mientras que el techo de cristal representa una barrera para la promoción a los niveles más altos de liderazgo dentro de las organizaciones, el acantilado de

cristal se refiere a cuando colocan a las mujeres que han superado ese límite en una posición precaria, llevándolas a caer como si se encontraran en un precipicio (Kagan, 2022).

2.2.2.6 Techo de cemento

De acuerdo con Valenzuela (2005, citada por Saavedra García, 2020) las mujeres prefieren dirigir empresas pequeñas para que estas no interfieren con su rol en el hogar. Chinchilla et al. (2005) coincide que existe una barrera, techos de cemento, autoimpuesta por elecciones personales, tales como rechazar la promoción a puestos directivos más rígidos y exigentes. Estos autores concluyen que para la mayoría de las mujeres es muy importante el equilibrio entre lo personal/familiar y profesional, para tomar una decisión.

Sonia Agut y Pilar Martín (2007) “asume que las mujeres tienen una menor disposición a aceptar puestos de responsabilidad, especialmente si eso implica horarios largos de trabajo, viajes y traslados” (p. 203). Con esto, es la misma mujer quien pone limitaciones en su crecimiento laboral. Al respecto, Irala (2023) menciona que las mujeres se autoimponen barreras que provocan su renuncia al mercado laboral o se niegan la posibilidad de escalar a un puesto de mayor responsabilidad, esto para que no impliquen más horas de trabajo y pueda cumplir con el rol impuesto socialmente, el cuidado familiar.

En ese sentido, Netchaeva et al. (2022) explican que no todas las mujeres aspiran a llegar a puestos de liderazgo. Se cree que la explicación para la brecha de esfuerzo puede estar relacionada con el proceso de *autoestereotipo*. Esto ocurre cuando las personas interiorizan los estereotipos de género al ajustarse voluntariamente a las normas de género. En el caso de las mujeres se interiorizaría la idea de la esposa y madre. En el caso de los hombres interiorizan el estereotipo de creer que tienen más control sobre sí mismos y sobre los demás, lo que también se ajusta al estereotipo de liderazgo. Dejan claro que no pretenden decir que las mujeres no tengan en su biología ser líderes, sino que son los estereotipos de género interiorizados los que las desalientan a buscar el rol de líder.

También, hay otras posibles explicaciones. Por ejemplo, las mujeres tienen más experiencias negativas en el lugar de trabajo, como prejuicios y discriminación, que dificultan sus ambiciones de puestos de liderazgo. A las mujeres también les puede preocupar que asumir un puesto de liderazgo y las responsabilidades que conlleva afecten negativamente su vida familiar (Netchaeva et al., 2022).

2.2.2.7 Techos de diamante

Para describir el techo de diamante, Vidal (2021) con base en la definición planteada por Amelia Valcárcel (1997), quién usa este término por primera vez, “se refiere al hecho de que, en la sociedad patriarcal, el hombre sea un “objeto de aprecio” y la mujer un “objeto de deseo”, subordinándola así a una situación en la que el hombre perpetúa su poder” (párr. 2). Este prejuicio es el que impide que las mujeres sean valoradas por criterios estrictamente profesionales, afectando su autoestima.

Ante este hecho, Fernández (1998) manifiesta lo dicho por Naomi Wolf (1991) sobre el “mito de la belleza”, según Wolf al no tener cómo dominar a las mujeres, puesto que en la década de los setentas y ochentas se terminan estas barreras legales que las relegaba a un segundo plano en la estructura del poder, la belleza femenina toma mayor auge con el objetivo de seguir ejerciendo control sobre ellas. En su obra, Nicolson (1997) también hace referencia a Wolf, describiendo como la mujer es valorada por su belleza, mientras que el hombre tiene todo el poder económico y como ella deberá competir con otras mujeres por la atención de él.

2.3 Teorías que fundamentan el liderazgo femenino

2.3.1 Teoría de Liderazgo en las Organizaciones

Es importante conocer la definición misma del liderazgo, se abordarán diversos autores, pero primero, según Jesuíno (1996, citado por Alves, 2000) “existen tantas definiciones como autores tratan de dar una definición” (p. 125). En la presente investigación no se pretende abordar a cada una de las definiciones, pero sí aquellas que ayuden a conocer sobre el liderazgo en las organizaciones.

A continuación, se presentan algunas definiciones de liderazgo. Para Maxwell (1996) el liderazgo es influencia, es la obtención de seguidores, no solo buscar una posición de poder dentro de una empresa. González et al. (2021) propone que el liderazgo es una relación dinámica que se construye en el tiempo, involucrando un intercambio entre el líder y los subordinados, donde el liderazgo es el recurso integrado en la situación para brindar orientación para alcanzar las metas; el liderazgo es una transacción continua entre la persona en el poder y el entorno social.

Tabla 5

Conceptos de liderazgo

Autor	Perspectiva
Hemphill y Coons (1957)	“El liderazgo es el comportamiento de un individuo (...) que dirige las actividades de un grupo hacia la meta común”
Richards y Engle (1986)	“El liderazgo se refiere a la articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen las cosas”
Chiavenato (2007)	“El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”
Hughes, Ginnett, y Curphy (2007)	“El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado”
Londoño (2018)	“El liderazgo es un proceso de influencia en un grupo de personas (seguidores), por parte de

una persona (líder) para conseguir los objetivos de la organización”

Nota: De Rozo et al. (2019), p. 63.

Un líder es una persona que conoce el camino, puede convertir una visión en realidad, reconoce cuando se puede presentar un problema, es el arte de la persuasión en sí mismo e inspira la fuerza y la energía de las personas para lograr sus objetivos (Barrón, 2021).

2.3.1.1 Características del liderazgo

Si se piensa en el liderazgo como un conjunto de habilidades y actitudes que posee una persona para liderar a otros, entonces es muy importante saber cuáles son esas habilidades/actitudes.

Los líderes tienen dos características, primero, van a alguna parte; y segundo, pueden persuadir a otras personas de ir con ellos (Maxwell, 1996, p.74). Por otra parte, Figueroa (2012) plantea que, para los expertos en desarrollo organizacional existen varios tipos de liderazgo; pero esto no es cierto, el liderazgo es uno, y porque los líderes son personas (personas con ciertas cualidades personales); las clasificaciones corresponden a cómo ejercieron u obtuvieron el derecho a gobernar, lo que no significa necesariamente que fueran líderes. Para el autor las características generales de un líder son las siguientes (ver Tabla 6).

Tabla 6

Características de un líder

Característica	Concepto
Carismático:	Es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de darse a sus seguidores.
Tradicional:	Aquel que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante.
Legítimo:	El que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales.

Nota: Elaborado a partir de Figueroa (2012).

López (2021) Propone también un listado de características que son indispensables a la hora de evaluar un buen liderazgo:

Observador: el líder debe prestar atención a las acciones de sus seguidores para llegar a ellos más fácilmente, además de tratar de sacar a relucir los factores más importantes a su alrededor, especialmente en el trabajo, y más aún si hay competidores.

Saber comunicar: Esta acción es muy importante, ya que su función es coordinar a un grupo de empleados para lograr las metas de la organización, tanto a corto como a largo plazo, y es importante que sepan comunicar estas metas a sus subordinados.

Trabajo en equipo: un líder es alguien que es seguido por un grupo grande o pequeño. Por lo tanto, deben saber trabajar en equipo para lograr las metas organizacionales.

Acepta las críticas: como una oportunidad de mejora.

Negociación: especialmente en situaciones donde existe un conflicto de intereses entre la dirección y los colaboradores, es decir, un buen líder debe actuar como enlace entre las dos partes.

Creativo/innovador: Un líder debe ser capaz de hacer frente rápidamente a nuevas situaciones o situaciones en las que no había pensado antes.

Realista: Es propio de todo líder y directivo, porque tienen que trazarse metas a nivel organizacional e individual que puedan ser alcanzadas utilizando los recursos y oportunidades que tiene la empresa.

Planificación: Los líderes deben planificar sus habilidades y recursos de la manera más eficaz y eficiente para lograr sus objetivos de la mejor manera.

Comportamiento ético: comportamiento que debe tener la gente en general, pero al centrarnos en la imagen de un líder, lo que queremos decir es que cuando lidera a un grupo de personas y lo siguen, es claro que su comportamiento como líder es un acto de admiración para sus seguidores, un ejemplo a seguir, para que la moral recaiga en el líder con mayor peso.

Empatía: La capacidad de identificarse con alguien o ponerse en su lugar y compartir sus sentimientos.

Motivar: Para lograr las metas establecidas, los empleados deben estar motivados y el líder es responsable de la motivación, porque a diferencia de la dirección, donde ejerce la autoridad formal, el liderazgo implica el concepto de voluntariedad en sus subordinados. Por ello, los directivos deben motivar a los empleados para que se sientan satisfechos y se fomente su desempeño.

Compromiso: En primer lugar, debe ser leal a la empresa, a su trabajo y a sí mismo. El papel de un líder no es fácil y en muchos casos lleva al abandono, por lo que el líder debe comprometerse a soportar las malas condiciones y seguir adelante.

En otros aspectos, algunos autores encuentran diferentes características entre el liderazgo masculino y femenino, autores como Loden (1985, citada por Eagly y Johnson, 1990), menciona que existe una forma masculina de gestionar, se describe con características como: competitividad, autoridad, alto control de liderazgo y falta de emociones. También argumenta que las mujeres prefieren y tienden a comportarse de formas que representan un modelo alternativo de liderazgo femenino. Caracterizado por la cooperación entre líderes y subordinados, resolución de problemas basada en la intuición, la empatía y la racionalidad.

En ese sentido, los puestos de liderazgo a menudo tienen características típicamente atribuidas a los hombres, ejemplos: Competencia, control, autoridad u orientación a la tarea. Estas consideraciones significan que las características femeninas, como ser orientadora y cuidar de los demás no se consideran deseables en los puestos de liderazgo, lo que contribuye a los sesgos contra las mujeres en los roles de selección, promoción y liderazgo (Perugini, y Solano, 2019).

En un estudio de Rosener (1990), los hombres al describir su liderazgo ven el desempeño laboral como una serie de transacciones con los subordinados: un intercambio de recompensas por los servicios prestados o un castigo por un desempeño deficiente. Los hombres también son más propensos a ejercer el poder derivado de sus posiciones organizacionales y autoridad formal. Por el contrario, el estilo de liderazgo de las mujeres se centra en un objetivo más amplio para lograr

que los subordinados pueden transformar sus intereses en los del equipo. Además, atribuyen su fuerza a cualidades personales como el carisma, las habilidades sociales, el trabajo duro o las relaciones personales más que en su estatus dentro de la organización.

2.3.1.2 Funciones del liderazgo

De acuerdo con Adair (2007) el líder debe cumplir ciertas funciones claves, éstas se pueden encontrar en la Tabla 7. El autor define una función como lo que una persona hace a diferencia de la cualidad, que sería lo qué es una persona. También, menciona que un buen líder sabrá en qué momento deberá hacer uso de esas funciones, no es necesario aplicarlas todas al mismo tiempo.

Tabla 7

Funciones de un líder

Función	Descripción
Establecer Objetivos	Definir o identificar la finalidad, las metas y objetivos de un grupo u organización. Los objetivos deben aceptarse en vez de imponerse por un individuo.
Planificar	Asegurarse de que existe un plan -en el que diversas personas se hayan puesto de acuerdo, si es posible- para poder alcanzar los objetivos. Así podrá saber dónde se encuentra y qué dirección quiere tomar, y cómo saber si su progreso es satisfactorio y oportuno.
Comunicar	Explicar los objetivos y el plan claramente. Si usted es líder va a tener que ser capaz de responder a estas preguntas. ¿Por qué tomar esta dirección y no otra?
Organizar	Dar instrucciones, delegar, preparar, apoyar, formar y supervisar todo lo relativo al trabajo que se está llevando a cabo. La energía del grupo consiste en hacer que todo esto suceda, en vez de quedarse mirando esperando a que ocurra algo.

Supervisar y evaluar Si no revisa o evalúa el rendimiento no va a disponer del material necesario para darle al grupo o al individuo la retroalimentación precisa y práctica necesaria. El objetivo de la evaluación consiste en no cometer los mismos errores la próxima vez. Esto implica la utilización de medidas, indicadores de rendimiento y objetivos.

Nota: De Adair, J. (2007).

2.3.1.3 Tipos de liderazgo

Modelo de liderazgo de Kurt Lewin

El modelo de Lewin surgió por primera vez en un estudio en el que probaron en un grupo de niños cada uno de los estilos de liderazgo. Inicialmente, se distinguieron dos estilos: "democrático" y "autoritario". Según Crosby (2021) el líder autoritario les dice a los niños qué hacer, con quién trabajar, qué materiales usar y no hace preguntas. El líder demócrata también les mostró a los niños cuál era el desafío y luego pidió diálogo e influencia. En uno de los momentos del estudio, Lewin se percató que un líder que buscaba un estilo democrático apenas lidera. Este estilo Lewin lo identificó e incorporó el liderazgo pasivo como un tercer estilo al que llamó *laissez-faire*. Estableció reglas de conducta más claras. Incluso los líderes más experimentados deben aprender el modelo de liderazgo democrático activo de Lewin.

La autoridad en la teoría de Lewin no establece un estilo como bueno o malo, habla de los diversos matices que llega a tener un líder.

La autocracia, la democracia y el *laissez-faire* deben percibirse como un triángulo. En muchos aspectos, la autocracia y la democracia son similares: ambas significan liderazgo frente a la falta de liderazgo del *laissez-faire*; ambos significan disciplina y organización frente al caos. En otras líneas de comparación, la democracia y el *laissez-faire* son similares. Ambos dan libertad a los miembros del grupo en la medida en que crean una situación en la que los miembros actúan por su propia motivación en lugar de ser movidos por fuerzas inducidas por una autoridad en la que no tienen parte. (Lewin, 1999, p. 286, citado en Crosby, 2021, p. 1)

Así también, Fierro y Villalva (2017), mencionan que, Lewin describe el estilo de liderazgo democrático también llamado liderazgo participativo como a un líder que involucra a los subordinados en la toma de decisiones, delega autoridad, fomenta la decisión de métodos de trabajo y sus metas y emplea la retroalimentación como una oportunidad para dirigir.

En el estilo democrático, las reglas no las establece solo el líder, sino que las discute y determina el grupo; sin embargo, debe tenerse en cuenta que el líder dirige y apoya personalmente al grupo. En primer lugar, se define el alcance general de la actividad, que muestra los pasos a seguir para alcanzar el objetivo. En la primera fase, el líder sugiere métodos o procedimientos, si es necesario, y luego el grupo puede decidir. Luego, el grupo se dividió en subgrupos, cada uno con sus propias tareas para completar. En este estilo, a diferencia del estilo autoritario, la relación es amistosa. Fuerte conciencia de grupo y relaciones satisfactorias con el líder del grupo (López, 2021).

Siguiendo con el liderazgo autoritario, este estilo implica que no hay participación directa del grupo de trabajo. La orientación de misión y visión se refiere únicamente a la gestión sin que surjan iniciativas o representación de los empleados, ya que el líder centraliza todo el poder y la toma de decisiones (Jiménez, et al., 2018). En este estilo, el líder no tiene en cuenta las opiniones de los miembros del equipo, por lo que da órdenes directas y espera obediencia inmediata de sus subordinados, pues su enfoque motivacional se basa en tener presentes las consecuencias negativas de la desobediencia (López, 2021).

Por otra parte, “el *laissez faire*, cuyo nombre deviene de la expresión francesa que significa “dejen hacer o dejen pasar” (p.16). Se caracteriza por una total libertad en la toma de decisiones del grupo y una participación mínima del líder. El líder no cumple con su función, no se responsabiliza del grupo y lo deja a su suerte (Jiménez et al.,2018). En este estilo los miembros del grupo se esfuerzan mínimamente, o más bien, lo suficiente para mantener su posición. Si el líder no ejerce el control necesario, en muchos casos se manifiesta en un estilo ineficaz en el que los seguidores se involucran en conductas como la desvinculación, la irresponsabilidad y la frustración (López, 2021).

Liderazgo situacional

De acuerdo con Sánchez (2000), Blanchard reconoce que ningún estilo de liderazgo es óptimo en todas las situaciones, pero si los subordinados son diferentes, entonces deben ser tratados de manera diferente. La eficacia del liderazgo depende de la interacción entre el líder, los subordinados y otras variables situacionales. “Inicialmente se denominó Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo. A partir de 1982, el modelo se denomina Liderazgo Situacional” (p.435). Además, el modelo identifica la existencia de cuatro estilos de liderazgo que pueden indicar el grado de control que ejerce el líder sobre los subordinados (ver Tabla 8).

Tabla 8

Estilos de liderazgo situacional

Estilo	Característica
Ordenar(E1)	Se caracteriza por dar instrucciones específicas y supervisar de cerca el desarrollo del trabajo.
Persuadir(E2)	Se caracteriza por explicar a los subordinados las decisiones ya tomadas por el superior, a la vez que explica las ventajas y/o la facilidad de cumplir con lo que se les pide.
Participar(E3)	Caracterizado por que el mando comparte sus ideas con sus subordinados y por facilitar el diálogo para llegar a una decisión acordada en conjunto y a una planificación también conjunta.
Delegar(E4)	Se caracteriza por dejar al subordinado —visto como colaborador— las decisiones sobre cómo actuar para lograrlos objetivos de la institución en general y de su puesto de trabajo en particular.

Nota: De Sánchez (2000).

Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional ocurre cuando los líderes recompensan o disciplinan a los seguidores en función de lo apropiado de su desempeño (Avolio y Bass, 2001). Este estilo de liderazgo “asume que la gente se motiva por la

recompensa y el castigo, ya que, según esta, los sistemas sociales trabajan mejor cuando existe una clara cadena de mando” (Figuerola, 2012, p.521).

Avolio y Bass (2001) proponen tres componentes del liderazgo transaccional, que se describen a continuación:

- **Recompensa de contingencia**

Se ha demostrado que este tipo de intercambio constructivo es bastante efectivo, pero no tan efectivo como cualquier componente transformador para motivar a otros a alcanzar niveles más altos de desarrollo y desempeño. En este enfoque, el gerente asigna o acepta hacer el trabajo y promete o recompensa a otros a cambio de completar con éxito la tarea.

- **Gestión por excepción**

Estas transacciones correctivas suelen ser menos eficaces, pero pueden ser necesarias en determinadas circunstancias. El manejo de excepciones puede ser proactivo o reactivo. Cuando está activo, el gerente se asegura de que los subordinados sean monitoreados de manera activa en busca de desviaciones de los estándares, fallas y errores en las tareas asignadas, y toma las medidas correctivas necesarias. Cuando es pasiva, los gerentes esperan hasta que aparecen desviaciones, fallas y errores que puedan ocurrir y luego toman medidas correctivas.

- **Liderazgo Laissez-Faire**

Es la evitación o ausencia de liderazgo. Por definición, es la forma de liderazgo menos activa. Además, según casi todas las investigaciones sobre este estilo, es el menos efectivo. De acuerdo con (Lewin et al., 1939, como se cita en Ayoub, 2010) el líder no es muy activo dentro del grupo, da a sus miembros total libertad de decisión y acción, solo proporciona los materiales necesarios y deja claro que intervendrá si se le solicita.

Aunque, algunos autores creen que se trata de una forma de liderazgo muy madura, autodisciplinada y autocontrolada, pero creen que es peligrosa si el líder no posee ninguna de las cualidades anteriores (Mamani, 2019).

Liderazgo transformacional

James MacGregor Burns fue uno de los exponentes de la teoría de liderazgo transformacional a finales de la década de 1970. Para Burns, el liderazgo efectivo involucra al líder y sus seguidores, y explica que los grandes cambios los provocan las masas, no los individuos que actúan solos (Díaz, 2020).

Por otra parte, Eagly y Johannessen-Schmidt (2001) argumentan que las mujeres son más propensas que los hombres a involucrarse en comportamientos de liderazgo transformador, y esta situación sugiere que una de las razones de los altos niveles de rechazo de las mujeres en las organizaciones se debe a su estilo de liderazgo. Sin embargo, los autores advierten que las diferencias de género en el liderazgo transformacional son mínimas; estudios posteriores han demostrado que no existe una diferencia significativa entre hombres y mujeres en función de los patrones de variación, lo que a su vez sugiere que el género no debería ser una limitación para promover el desarrollo del liderazgo.

Por otra parte, de acuerdo con Acosta (1992) y Cohen (1997), el liderazgo transformador se fundamenta en los siguientes supuestos:

- El líder toma la iniciativa en lograr la conexión o relación con el seguidor.
- Es el líder el que crea las conexiones que facilitan la ocurrencia de la comunicación y el intercambio con los seguidores.
- El líder es más diestro que los seguidores en evaluar los motivos de éstos, anticipar su respuesta a una iniciativa y estimar las bases de poder de éstos.
- El líder tiene la mayor responsabilidad de mantener y poner en función la relación con los seguidores y en asumir el papel que a la larga logrará el propósito del líder y los seguidores.
- El líder responde a las expectativas, necesidades y otras motivaciones de los seguidores, al igual que a las suyas.
- El líder sirve como una fuerza independiente que cambia la formación de la base de motivos de los seguidores mediante la gratificación de éstos.
- El liderazgo se torna sensible a los motivos de los seguidores potenciales, lo que hace que los papeles del líder y los seguidores se tornen

virtualmente interdependientes, se cree una reciprocidad entre el líder y sus seguidores. (p.12)

Una característica clave del liderazgo transformacional es que el éxito de dichos líderes se mide no solo por los resultados como el desempeño y la productividad de la industria, a comparación del liderazgo transaccional, sino también por la medida en que el líder convierte a los seguidores en líderes transformacionales efectivos (Bistué, 2022).

2.3.2 Liderazgo femenino

El liderazgo femenino es básicamente el ejercido por mujeres dentro de una empresa, en donde tendrán la oportunidad de tomar decisiones, liderar grupos e implementando estrategias de liderazgo (Anahúac Mayab Blog de Posgrado, 2022).

En el mismo sentido, de acuerdo con Abdulrahman y Amoush (2020) el liderazgo femenino es un estilo de liderazgo con un alto porcentaje de características y preferencias femeninas que se diferencia del liderazgo masculino en muchos aspectos. Al igual que es importante señalar que: “El estilo de liderazgo de las mujeres es diferente al de los hombres, pero los hombres pueden aprender y adoptar el estilo de las mujeres y usarlo de manera efectiva también” (Appelbaum et al., 2003, p. 49).

Este concepto de liderazgo femenino toma mayor auge cuando las mujeres adquirieron derechos como la participación en la política, estudios de nivel superior e ingreso a trabajos remunerados. La participación femenina en las empresas conlleva a beneficios tales como: la presencia de mujeres en la toma de decisiones fortalece la estructura e imagen de la empresa con un enfoque de mayor responsabilidad social, el trabajo en equipo y la búsqueda de alternativas de cambio o cambios positivos. También se ha demostrado que las empresas cuyas dueñas son mujeres son más rentables a largo plazo. Por tanto, la presencia de mujeres líderes en el lugar de trabajo ayuda a superar la desigualdad de género existente en el mundo y con ello ayuda a fortalecer la economía y crear una sociedad más estable (World Vision Ecuador, 2022).

Las mujeres han logrado resultados extraordinarios en el desempeño de las habilidades blandas, que son cada vez más importantes. Las mujeres parecen exhibir una mayor empatía y habilidades de colaboración, que son esenciales en las nuevas organizaciones dinámicas del siglo XXI (Tellaeché, 2019).

En cuanto a Abdulrahman y Amoush (2020), en su investigación, se hacen la pregunta si el estilo de liderazgo de las mujeres será ahora el que se busca en las organizaciones. Así como las empresas necesitan un continuo desarrollo y cambio en términos de tecnología, estructura organizativa y métodos de trabajo, también necesita un cambio de paradigmas, como lo es el liderazgo feminista, este habla de que no es solamente que las mujeres ocupen puestos influyentes en las organizaciones, sino también desarrollar una nueva visión, valores compartidos y nuevos roles en la práctica del liderazgo. Ante esto, Abdulrahman y Amoush (2020) mencionan lo siguiente:

Es probable que el liderazgo feminista tome muchas de las características de las mujeres, no para convertirlas en versiones duplicadas de los patrones masculinos que conocemos sobre el liderazgo y sin indicar necesariamente que las mujeres tienen que superar toda experiencia previa de liderazgo. En cambio, debe considerarse como una adición y un desarrollo en lugar de comenzar desde cero. (p.42)

Además, Abdulrahman y Amoush (2020), describen seis características de las mujeres en el trabajo:

1. Las mujeres cuentan con la base legal y la aceptación social y la autopreparación para ser socias en el liderazgo y trabajo en todos los sectores y áreas, especialmente aquellas áreas de la modernidad basadas en el servicio y el conocimiento especializado.
2. Las mujeres han tomado conciencia de que el trabajo es una misión y que la participación genera beneficios para la sociedad y el progreso. El trabajo no es para competir con los hombres por

oportunidades de empleo y desafiarlos en calificaciones y habilidades.

3. Las mujeres tienen un grado de energía intelectual. La energía de algunas mujeres se centra en la visión, no en la existencia, algunas se centran en el largo plazo, otras en metas a corto plazo. Lo mismo se podría decir de los hombres, ya que varían en enfoque.
4. Las mujeres, al igual que los hombres, tienen un sentido de misión y compromiso dentro de los límites de capacidad y calificaciones. Están listas para asumir responsabilidades y riesgos, incluso para enfrentar obstáculos y superarlos mediante métodos constructivos y de autoayuda que resulten en nuevas soluciones a los diversos problemas enfrentados, y desde una perspectiva feminista especial. Esto es necesario bajo los nuevos cambios en los negocios. Es por lo que se esfuerzan por marcar la diferencia en la visión y las relaciones en sus métodos de trabajo utilizados para resolver problemas complejos, novedosos y únicos.
5. Las mujeres saben cómo sobresalir en la gestión y trabajar bien y apoyar el esfuerzo de los demás dando pleno reconocimiento e infundiendo confianza en todos los empleados, independientemente de su género.
6. Las mujeres como líderes pueden ser eficaces en algunas áreas, pero ineficaces en otras. Lo que se necesita es la visión que ofrecen las mujeres para resolver problemas en el mundo moderno. (p.42)

2.3.2.1 Teoría de congruencia de roles

Propuesta por Eagly y Karau (2002), como una extensión a la teoría de rol social, la teoría de congruencia de roles defiende que el prejuicio hacia las mujeres líderes es una de las causas de las dificultades que presentan las mujeres para acceder a puestos de liderazgo. El prejuicio procedería de la incongruencia entre

las características femeninas y los requisitos del rol de líder (Perugini y Solano, 2019, p. 89).

Existe la posibilidad de prejuicio cuando las personas que perciben los factores sociales tienen estereotipos sobre un grupo social, que no coinciden con los atributos que se cree que son necesarios para el éxito. Cuando un miembro del grupo estereotipado y un rol social inconsistente emergen en la mente del receptor, esta disparidad reduce la evaluación del miembro del grupo como ejecutante del rol real o potencial. En general, los estereotipos contra el liderazgo femenino surgen de la disparidad ampliamente percibida entre las características de las mujeres y los requisitos para los roles de liderazgo (Eagly y Karau, 2002). La teoría de rol social plantea que los roles de género tienen dos expectativas o normas que deben cumplir (ver Tabla 9).

Tabla 9

Expectativas sobre lo real y lo ideal

Expectativas	Descripción
Descriptivas	Que son expectativas consensuadas sobre lo que los miembros de un grupo realmente hacen.
Prescriptivas	Que son expectativas consensuadas sobre lo que un grupo de personas debería hacer o haría idealmente.

Nota: De Eagly y Karau (2002, p. 574).

Por lo tanto, los estereotipos de género surgen de la observación de roles sociales de género típicos, específicamente que las ocupaciones masculinas son el sostén de la familia y roles de estatus más alto, mientras que las ocupaciones femeninas son amas de casa y roles de estatus más bajo. Los rasgos que comúnmente son atribuidos a las mujeres describen principalmente la preocupación por el bienestar de los demás, por ejemplo, gentil, servicial, amable, compasivo, sensible a las relaciones interpersonales, afectuoso y amable. Por el contrario, las características más atribuidas a los hombres describen principalmente la tendencia hacia el asertividad, el control y la confianza; por ejemplo, agresivo, ambicioso,

dominante, independiente, autosuficiente, obstinado y propenso a actuar como un líder (Eagly y Karau, 2002).

Estas autoras también concluyen que el sesgo del rol de género contra las mujeres líderes se debe a que difiere de lo que normalmente se espera de un líder. El sesgo puede ocurrir cuando las personas califican a las mujeres como individuos potencialmente líderes, debido a las diferencias entre las características sociales percibidas y las características asociadas con las mujeres. Principalmente las habilidades que creen que son necesarias para los líderes exitosos. Como resultado, las personas no asocian el concepto de líder con una mujer, pero sí con un hombre.

Como se mencionó anteriormente, esta teoría presenta dos expectativas sobre los roles de género, de acuerdo con Heredia et al. (2011) las autoras mencionan dos tipos de prejuicios hacia las mujeres líderes:

1) prejuicios descriptivos referidos a que por el hecho de ser mujer se va a desempeñar mal el rol de líder, y

2) prejuicios prescriptivos en alusión a la evaluación desfavorable de las mujeres que ejercen como líderes al considerar este rol incompatible con la feminidad. (p.175)

Algunos estudios enfatizan que el género a veces se expresa a través del comportamiento de hombres y mujeres, pero también está presente en la interpretación de dicho comportamiento y, lo más importante, en el proceso de las relaciones humanas (Heredia et al., 2011).

2.3.2.2 Paradigma transformacional

Appelbaum et al. (2003), encontraron que la literatura puede ser muy variada, algunas se basan en que el liderazgo es biológicamente determinante e innato para el hombre; otros reconocen los roles sociales como determinantes para el liderazgo y otras literaturas exponen que había muchas más razones para determinar el liderazgo, además del género, pero se responde tres preguntas: ¿El estilo de liderazgo de las mujeres es distinto al hombre? ¿Su estilo es probablemente menos efectivo? ¿La evaluación del liderazgo femenino se basa en hechos o en una

percepción que se ha convertido en una realidad? Encontrando que el estilo de las mujeres sí es diferente al de los hombres, pero no por ello menos efectivo, que en realidad es más efectivo cuando se trata de liderar equipos de trabajo, y con relación a la tercera pregunta, no hay evidencia que demuestre que el hombre es mejor líder, pero sí existe una percepción social que en la actualidad persiste.

En ese sentido, Eagly et al. (2003, citado por Álvarez, 2022), encontraron que el liderazgo implementado por las mujeres está relacionado con el Liderazgo Transformacional. Coincidiendo con estos resultados, Stempel et al. (2015) llegaron a la conclusión que la mayoría de las características del liderazgo transformacional se perciben en líderes femeninas, así como, que las características de este liderazgo se asocian más al estereotipo femenino. Gómez y Cuijly (2020), señalan que el liderazgo transformacional se asocia con cualidades como; las habilidades interpersonales, resiliencia y enfoque a resultados, habilidades que son frecuentes en las mujeres, lo que puede ser una gran oportunidad para que estas avancen hacia puestos de liderazgo, también puntualizan que este estilo de liderazgo no es exclusivo de las mujeres.

Por su parte, Álvarez (2022) concluye que las mismas características que antes excluían a las mujeres de los puestos de liderazgo en las organizaciones ahora favorecerán su posición dentro de la organización. El liderazgo transformador será cada vez más requerido, sobre todo por posibles momentos de crisis, ya que estos líderes se caracterizan por ser más tranquilos y flexibles, entre otras características que fomentan el *engagement* laboral.

Ente esto, Bistué (2022) menciona que la comunicación oportuna con otros es esencial para garantizar un seguimiento y una retroalimentación continuos. Lo que es más importante, conecta las necesidades actuales del individuo con la misión de la organización, al mismo tiempo que aumenta las necesidades cuando las condiciones son adecuadas. Centrarse y alinear las necesidades individuales y organizacionales es fundamental para el éxito como líder transformacional.

Bistué (2022), como se muestra en la Tabla 10, logra sintetizar las dimensiones que Avolio y Bass (2001) que han establecido sobre el liderazgo transformacional:

Tabla 10*Dimensiones del liderazgo transformacional*

DIMENSIÓN	CONCEPTO
La influencia idealizada.	<p>Los líderes transformacionales tienen colaboradores que los ven de una manera idealizada, y como tal, estos líderes ejercen mucho poder e influencia sobre sus seguidores. Ellos quieren identificarse con los líderes y su misión. Se desarrollan fuertes sentimientos acerca de estos líderes, en los que depositan confianza. Los líderes transformacionales despiertan e inspiran a otros con quienes trabajan con una visión de lo que puede lograrse mediante el esfuerzo personal adicional.</p>
La motivación inspirada.	<p>A menudo, la inspiración puede ocurrir sin la necesidad de la identificación de los colaboradores con el líder. Los líderes inspiradores articulan, de manera simple, metas compartidas y la comprensión mutua de lo que es correcto e importante. Ellos proporcionan visiones de lo que es posible y la forma de alcanzarlos. Realzan el sentido y promueven expectativas positivas acerca de lo que hay que hacer (Bass, 1988).</p>
La estimulación Intelectual.	<p>A través de la estimulación intelectual, los líderes transformacionales ayudan a otros a pensar sobre los viejos problemas de nuevas maneras. Se les anima a cuestionar sus propias creencias, supuestos y valores y, cuando es apropiado, las del líder, que pueden ser desactualizadas o inadecuadas para resolver los problemas actuales. Es a través de la estimulación intelectual de los colaboradores que el <i>status quo</i> es cuestionado y que se exploran nuevos métodos creativos para lograr la misión de la organización (Bass, 1985a).</p>
La consideración individualizada.	<p>Significa entender y compartir las preocupaciones de los demás y las necesidades de desarrollo y tratar a cada individuo como único. Los líderes transformacionales se centran en las relaciones de persona a persona a través de la consideración individual, que incluye asesoramiento y coaching. (pp. 29-30)</p>

Nota: De Bistué (2022).

Esto sugiere que las mujeres y los hombres perciben su liderazgo transformacional de la misma manera, lo que a su vez sugiere que el género no debería ser una limitación para promover el desarrollo del liderazgo.

CAPÍTULO III.- DECISIONES METODOLÓGICAS

3.1. Diseño de investigación

3.1.1 Enfoque Mixto

Para Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) el método mixto implica procesos de investigación sistemático, empírico y crítico que incluye la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta con el fin de extraer conclusiones de toda la información recolectada y lograr una mejor comprensión del fenómeno. Un factor que lleva a la necesidad de utilizar métodos mixtos es la complejidad de la mayoría de los fenómenos ya que representan o constan de dos realidades, una objetiva y otra subjetiva.

La combinación de metodologías persigue la obtención de un mejor resultado en comparación con el uso de una única metodología (García y Lena, 2019, p. 378). La Tabla 11 demuestra los fundamentos filosóficos y las estrategias asociadas con diversos enfoques que pueden usarse en el desarrollo de la investigación.

Tabla 11

Estrategias relacionadas con las diferentes metodologías

	Base filosófica	Estrategias/ técnicas	Elementos
Cuantitativo	Post positivista	Experimentos Encuestas...	Preguntas cerradas Enfoques predeterminados
Cualitativo	Constructivismo Participativo	Estudios de casos, Triangulación Grounded Theory	Preguntas abiertas Enfoques emergentes
Método mixto	Pragmático	Concurrente Secuencial Transformadora	Preguntas cerradas y abiertas Enfoques predeterminados y emergentes

Nota: De García y Lena (2019)

De acuerdo con (Greene et al., 1989, como se cita en Pardo, 2011) se identifican cinco propósitos para utilizar este método:

- Triangulación (para corroborar resultados o ver cómo concluyen dos abordajes distintos en un mismo tema, minimizando sus respectivos sesgos).
- Complementariedad (para elaborar mejor o clarificar un tema a través de perspectivas diversas, que aprehendan mejor su complejidad).
- Desarrollo (para favorecer la puesta a punto de técnicas, mediciones o muestras de un abordaje, usando los resultados del otro; como los grupos de discusión que preceden al refinamiento de las escalas *Likert*).
- Iniciación (para descubrir paradojas o aspectos conflictivos y poder abrir paso a nuevas preguntas). (p. 902)

3.1.2 Método descriptivo-Narrativo

Al ser esta una investigación mixta con énfasis cualitativo, se utilizó la combinación de dos métodos, el primero siendo el método descriptivo, el objetivo de este es, sin ningún tipo de intervención, describir un fenómeno (Conejero, 2020). Para Alban et al. (2020) “el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas” (p. 171). Este método se utilizó para identificar los estilos de liderazgo que tienen las mujeres dentro de un área de un corporativo y cuáles los escenarios laborales de discriminación por género a los que se han enfrentado.

El segundo método utilizado es el narrativo, el cual consiste en la recolección de testimonios. “El enfoque narrativo abarca la historia de la vida de un individuo y el profundo significado que encierran sus experiencias vividas” (ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH, 2023, párr.13). En este caso, son los testimonios de mujeres con puestos de liderazgo dentro de un corporativo, dicha información se recolecta para identificar cómo han logrado ellas superar los escenarios laborales de discriminación por género y así poder alcanzar dichos puestos.

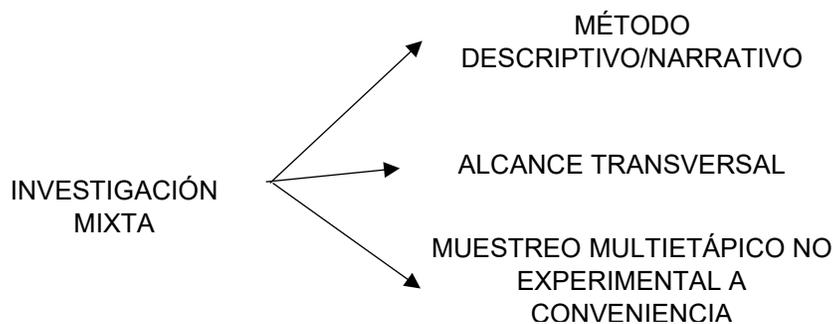
3.1.3 Alcance de la investigación

Esta investigación tiene un alcance transversal implica observar a los sujetos en su ambiente real. También, “es aquel en los que se recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito se centra en describir variables y analizar su comportamiento en un momento dado” (Rodríguez y Cabrera, 2007, p.37). De acuerdo con Cvetkovic-Vega et al. (2021) El elemento más importante del alcance transversales es la evaluación de un momento determinado y específico en el tiempo, a diferencia de los estudios longitudinales, que implican un seguimiento a lo largo del tiempo.

En las investigaciones de cohorte transversal se debe definir la población universal de la cual se extraerá la muestra de estudio. Además, se deben definir de forma clara y precisa las variables y los criterios de inclusión y exclusión. En la Figura 3 se muestra el diseño metodológico para la intervención de la investigación.

Figura 3

Diseño metodológico para la intervención



3.1.4 Población y Muestra

El muestreo es el acto de seleccionar un subgrupo de una población mayor para recopila los datos necesarios y poder responder al planteamiento del problema de investigación. De manera similar, al determinar una muestra en un estudio, se toman dos decisiones básicas: tamaño de la muestra y cómo seleccionar esa muestra. Obviamente, el muestreo se vuelve más complicado en un estudio mixto porque hay que seleccionar al menos una muestra para cada enfoque y dichas

decisiones afectan el grado en que los resultados se generalizan (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

3.1.4.1 Población

El corporativo donde se realizó esta investigación cuenta con 139,341 colaboradores. En la Tabla 12 se puede categorizar por sexo de acuerdo con el área en la que se divide la empresa. Se observa que conforme el nivel es mayor, el porcentaje de mujeres disminuye.

Tabla 12

Población Universal de la empresa

Área	Hombres	Mujeres	Total
Directores y Gerentes	6,125 (63%)	3,602 (37%)	9,727
Colaboradores staff	8,554 (55%)	7,049 (45%)	15,603
Colaboradores operativos	50,899 (45%)	63,112 (55%)	114,011
		TOTAL	139,341

Para analizar hacia el interior del fenómeno se acudió al corporativo de la empresa, este cuenta con diez direcciones, más específicamente, se logró tener acceso a la dirección de Crédito y ciencia de datos. Esta área se divide en cuatro subáreas: Dirección de crédito, Analítica de servicios financieros, Centro de investigación y Gestión de datos.

El área de Dirección de crédito está dirigida por una mujer y en segundo nivel jerárquico se encuentra en su mayoría mujeres con puesto de Coordinador de gerentes y en el tercer nivel se cuentan con 8 mujeres con el puesto de gerente, como se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13*Colaboradores de Dirección de crédito por sexo*

Puesto	Hombre	Mujer	Total
Gerente general de la Dirección de crédito	0	1	0
Coordinador de gerentes	2	5	7
Gerentes	11	8	19
Científico de datos	34	23	57
Líder de proyectos	4	4	8
Especialistas de datos	2	4	6
Dueño de producto	3	3	6
Funcional	0	2	2
Analista de sistemas	1	0	1
Totales	57	50	107

3.1.4.2 Muestreo multietápido

Este método consiste en ir seleccionando la muestra por etapas, durante la primera etapa se utiliza la muestra más grande y va disminuyendo con el objetivo de encontrar información específica (Mandeville, 2010).

Esta investigación se realizó mediante un muestreo a conveniencia no probabilístico “en este tipo de muestreos la *representatividad* la determina el investigador de modo subjetivo” (Casal y Mateu, 2003, p. 5). El investigador determina los elementos que componen la muestra en función de los objetivos y tiene en cuenta las características de la población sobre la que quiere conocer (López, 2004).

En este caso, una vez seleccionada la dirección de crédito, se procedió a identificar a los sujetos de estudio y dada la naturaleza de la investigación, se seleccionaron todas las mujeres del área, excluyendo a los hombres. A continuación, se describe la muestra de cada etapa.

3.1.4.2.1 Muestra descriptiva

Para la primera fase de la investigación se tomó una muestra a conveniencia-estadística, conveniencia porque el criterio de inclusión es ser mujer y estadística porque representa a todas las mujeres de la dirección de crédito. De la población general (106 empleados) se seleccionan a las 50 mujeres que conforman el área.

Se formaron tres niveles de acuerdo a la jerarquía de las mujeres: Nivel 1: Directora general del área y Coordinadoras de gerentes, Nivel 2: Gerentes, Nivel 3: Operativos.

3.1.4.2.2 Muestra cualitativa

Para la segunda fase de la investigación, se toma una muestra representativa, cuyos criterios para determinar las sujetas de estudio son: ser mujer y tener un puesto de liderazgo. Después se tomó en cuenta el nivel al que pertenecía, número de hijos, estado civil y escolaridad. Durante esta etapa se entrevistaron a seis mujeres, excluyendo a 44 mujeres de la dirección de crédito.

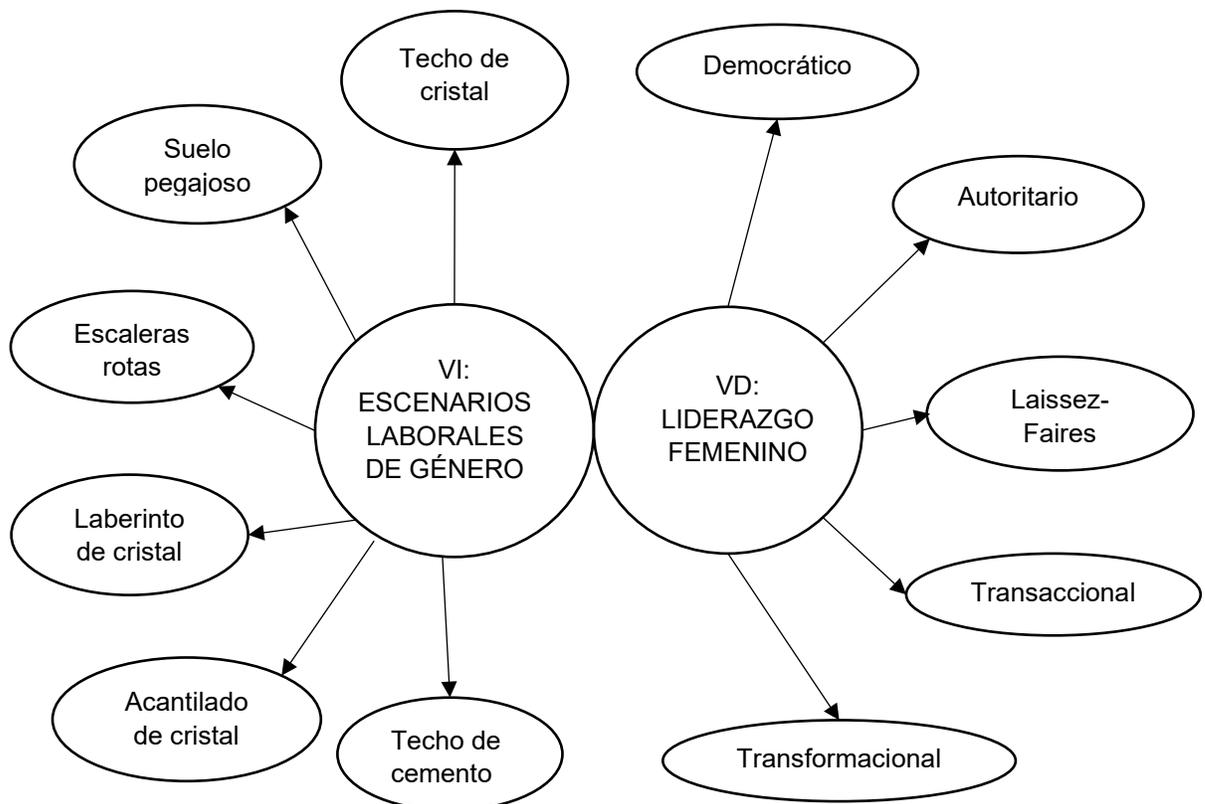
3.2. Matriz de congruencia y constructo de investigación

3.2.1 Matriz de congruencia

ESCENARIOS LABORALES DE GÉNERO QUE PROPICIAN EL LIDERAZGO FEMENINO EN UN CORPORATIVO DE CULIACÁN			
VARIABLE	PREGUNTAS PRINCIPAL Y SECUNDARIAS	OBJETIVOS GENERAL Y ESPECÍFICOS	SUPUESTO DE TRABAJO
VI: Escenarios de discriminación por género	¿Cómo influyen los Escenarios Laborales de discriminación por género en el liderazgo femenino en un corporativo de Culiacán?	Analizar la influencia de los Escenarios Laborales de discriminación por género en el liderazgo femenino en un corporativo de Culiacán	Los escenarios laborales de discriminación por género que más se presentan en el corporativo son suelo pegajoso, escaleras rotas, acantilados de cristal y laberinto de cristal, estos escenarios propician un liderazgo autoritario y, a su vez, limitan una mayor presencia de mujeres en puestos de liderazgo, mientras que, las situaciones como la capacitación, la
VD: Liderazgo femenino	¿Cuáles son los estilos de liderazgo femenino en un corporativo de Culiacán?	Caracterizar el liderazgo femenino en un corporativo de Culiacán	

	<p>¿Cuáles son los Escenarios Laborales de discriminación por género que han vivido las mujeres en un corporativo de Culiacán?</p>	<p>Describir los Escenarios Laborales de discriminación por género que han vivido las mujeres en un corporativo de Culiacán.</p>	<p>profesionalización y la red de apoyo familiar permiten que las mujeres superen estos escenarios y logren el estilo de liderazgo Transformacional.</p>
	<p>¿De qué manera han superado los Escenarios Laborales de discriminación por género las mujeres con liderazgo en un corporativo de Culiacán?</p>	<p>Determinar de qué manera han superado los Escenarios Laborales de discriminación por género las mujeres con liderazgo en un corporativo de Culiacán</p>	

3.2.2 Constructo de investigación



3.3. Hipótesis o supuestos de investigación

Los escenarios laborales de discriminación por género que más se presentan en el corporativo son suelo pegajoso, escaleras rotas, acantilados de cristal y laberinto de cristal, estos escenarios propician un liderazgo autoritario y, a su vez, limitan una mayor presencia de mujeres en puestos de liderazgo, mientras que, las situaciones como la capacitación, la profesionalización y la red de apoyo familiar permiten que las mujeres superen estos escenarios y logren el estilo de liderazgo Transformacional.

3.4. Métodos empleados

3.4.1 Deductivo-Inductivo

La combinación de ambos métodos permite aprovechar las ventajas de cada uno. La investigación científica no puede realizarse solo con el razonamiento deductivo, porque es difícil obtener la realidad dentro del fenómeno (Dávila, 2006). La función del razonamiento deductivo es describir, analizar y explicar el estudio de un fenómeno general e identificar características que se relacionen a lo particular (Cabrera, 2010).

El método inductivo es un razonamiento que formula hipótesis a partir del estudio de un fenómeno concreto, mediante la observación y la experiencia, para dar respuesta a un procedimiento más general (Cabrera, 2010).

Para obtener conocimiento es imprescindible observar la naturaleza, reunir datos particulares y hacer generalizaciones a partir de ellos. Una nueva manera de encontrar la verdad es ir a buscar los hechos en vez de basarse en la autoridad (experto) o en la mera especulación; con el tiempo esa actitud habría de convertirse en el principio fundamental de todas las ciencias. (Dávila, 2006, p. 186)

3.5. Diseño de instrumentos

En la primera etapa se utilizó la técnica de encuesta y su instrumento es el cuestionario, el cual tenía como propósito analizar la influencia de los escenarios

laborales de discriminación por género en el liderazgo femenino y el tipo de liderazgo que tienen las mujeres en un corporativo de Culiacán. El cuestionario se aplicó a todas las mujeres del área (49) y se midió con una escala de frecuencia Likert.

La encuesta contiene 24 ítems para identificar si se tiene un liderazgo Democrático; Autoritario; Laissez-Faires; Transaccional o Transformacional. Y 24 ítems para identificar si se han enfrentado a los siguientes escenarios de discriminación por género: Techo de cristal; Suelos pegajosos; Escaleras rotas; Laberintos de cristal; Acantilados de cristal; Techo de cemento o Techo de diamante. Se tomaron 8 de 45 ítems del cuestionario Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), modificado por Ochoa (2016) para la dimensión de liderazgo Transformacional.

El instrumento se llevó a validación de expertas y pilotaje a 15 mujeres, y respondieron eliminando los siguientes items de la variable de Liderazgo femenino: un ítem del liderazgo Laissez-Faire; tres de liderazgo Transaccional y uno de liderazgo Transformacional. Posteriormente, se analizó la variable de escenarios laborales de discriminación por género y se eliminaron los siguientes items: dos de Techo de cristal; dos de suelo pegajoso; cinco de escaleras rotas; dos de acantilados de cristal; cuatro de techo de cemento y dos de techo de diamante. Así también, se integró un ítem en la dimensión de techo de cristal.

Una vez se recabaron los datos se analizó en el *Software* estadístico SPSS para determinar la fiabilidad y validez del instrumento. Con esto, se determina si las puntuaciones de la muestra analizada en la investigación presentan fiabilidad en cuanto a la coherencia interna de sus respuestas y la validez determina si el instrumento mide lo que se supone debe de medir (Frías-Navarro, 2022). Una vez analizado se obtuvo alfa de cronbach de .813 para la variable de liderazgo femenino y un alfa de cronbach de .827 para la variable de escenarios laborales de género por género. El instrumento quedó con un total de 48 ítems y la vía de acceso a las encuestadas fue a través de *Google forms*.

En la segunda etapa, se profundizó la información recabada con las encuestas a través de un guion de entrevista semiestructurada a las mujeres con

puesto de liderazgo, es decir, gerente general de la dirección de crédito, coordinadoras de gerentes y gerentes (6 mujeres en puestos de liderazgo).

El guion de la entrevista semiestructurada se centró en tres dimensiones. En primer lugar, se abordaron los escenarios de discriminación laboral y cómo estas situaciones afectan a las mujeres en su entorno de trabajo. En segundo lugar, se exploraron las posibilidades de ejercer un liderazgo, considerando las barreras y oportunidades que enfrentan. Por último, se examinó la relación entre los escenarios de discriminación por género y el liderazgo femenino, y cómo estas experiencias pueden influir en el desarrollo profesional de las mujeres.

3.6 Descripción de instrumentos

La presente investigación se desarrolló en dos etapas, la primera tratándose de un método descriptivo. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la encuesta, cuyo instrumento fue un cuestionario. En la segunda etapa se utiliza el método narrativo, para la recolección de datos se utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada. A continuación, se presenta la descripción conceptual de las técnicas empleadas.

3.6.1 Encuesta

Como se explicó anteriormente, el primer paso de esta investigación es la aplicación de una encuesta. Esta técnica es utilizada por su eficacia para la obtención de datos. De acuerdo con García (1993, citado por Casas et al., 2003) la encuesta se define como:

Una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características. (p. 527)

Esta técnica de investigación tiene como ventaja su facilidad para ser aplicada de manera masiva y así obtener datos de una gran cantidad de sujetos,

pero llegan a tener como desventaja que limitan las opciones de respuestas o no permiten que el investigador indague a profundidad el porqué de esta.

3.6.1.1 Cuestionario

Si bien la encuesta es la técnica para obtener datos, el cuestionario será el instrumento donde se registrarán las respuestas. Este Instrumento consiste en una serie de preguntas que abarcan las variables a medir, en este caso los estilos de liderazgo y los escenarios de discriminación por género en un corporativo de Culiacán y debe ayudar a dar respuesta a la hipótesis planteada. “El contenido de las preguntas de un cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 251).

En el caso de las preguntas cerradas, estas tienen opciones de respuesta previamente establecidas y delimita el campo de respuesta del sujeto. Pueden ser dicotómicas (dos posibilidades de respuesta) o incluir varias opciones de respuesta. En el segundo estilo de preguntas, las abiertas dejan un espacio de respuesta más amplio y variara a consideración del sujeto (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Se deberá procurar que el instrumento aplicado mida lo que en verdad se quiere medir (variables) y que sea entendible para todos los sujetos que conforman la muestra, para ello se realizará previo a su aplicación una validez del contenido, esta “se obtiene mediante las opiniones de expertos y al asegurarse de que las dimensiones medidas por el instrumento sean representativas del universo o dominio de dimensiones de las variables de interés (a veces mediante un muestreo aleatorio simple)” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 326).

3.6.2 Entrevista

Una entrevista es una forma de indagación que implica hacer preguntas oralmente al entrevistado para obtener respuestas o información y probar o confirmar una hipótesis de trabajo; es una conversación formal entre entrevistador y entrevistado o informante (Ñaupás et al., 2018).

Si la técnica de la entrevista se utiliza en una investigación cuantitativa utilizada para recopilar información confiable y válida para probar hipótesis de trabajo, esta deberá estructurarse, planificarse y estar de acuerdo con pautas para la preparación, uso, análisis e interpretación de los datos, debe distinguirse de las entrevistas de noticias utilizadas por periodistas y comunicadores sociales, que tienen diferentes características y requisitos, o de las típicas entrevistas no estructuradas en la investigación cualitativa (Ñaupas et al., 2018).

3.6.2.1 Entrevista semiestructurada

Normalmente para una investigación cualitativa es de mayor utilidad una entrevista semiestructurada. Para Ñaupas et al. (2018) la entrevista semiestructura “es la que basándose en una guía no es tan formal y rígida porque permite que el entrevistador pueda introducir algunas preguntas para esclarecer vacíos en la información; esto quiere decir que no todas las preguntas están predeterminadas”. (p. 295).

3.7. Análisis de datos

Una vez que se obtuvieron los datos se procedió a su análisis, por lo que se utilizó el software estadístico SPSS por sus siglas en inglés (*Statistical Package for Social Sciences*) para analizar los cuestionarios aplicados a las 50 mujeres dentro del área.

Para la segunda etapa de la investigación, las entrevistas se procesaron a partir de una matriz de análisis, donde cruzan preguntas y respuestas de cada una de las variables: escenarios de discriminación por género y liderazgo femenino.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos. Principalmente, se hace una descripción breve de la empresa y el organigrama del área de ciencia de datos. Posteriormente se inicia la explicación de los resultados descriptivos a través de Tablas de análisis, datos que se obtuvieron durante la primera etapa en la cual se aplicó una encuesta a las mujeres del área sobre los escenarios de discriminación por género a los que se han enfrentado y estilos de liderazgo que optado para superar las limitaciones; después, se narran las respuestas proporcionadas por seis mujeres con puesto de liderazgo a través de una entrevista semiestructurada, estas con el objetivo de enriquecer la información proporcionada durante las encuestas.

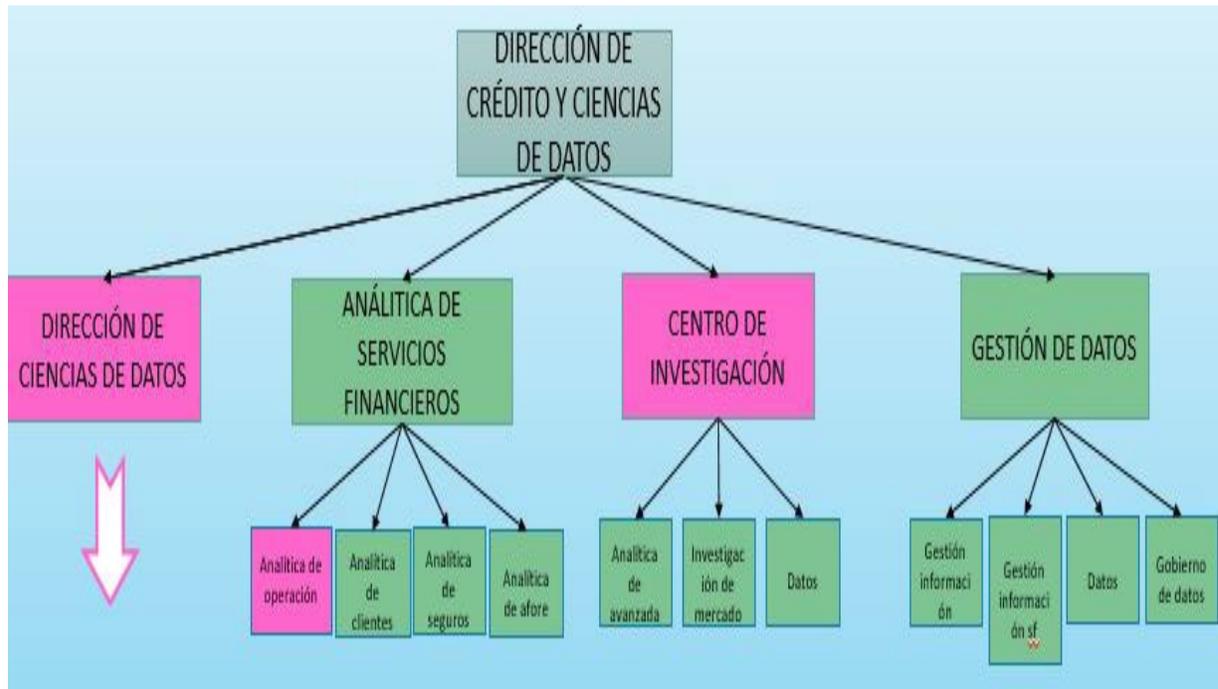
4.1. Descripción del objeto de estudio

La empresa a analizar tiene una antigüedad de más de 80 años, su sede central se encuentra en Culiacán, Sinaloa, México. Actualmente tiene presencia en toda la república y a nivel internacional, su giro es el comercio y cuenta con más de 16,000 sucursales. La empresa ha logrado adaptarse a las demandas del mercado siendo una de las empresas minoristas más grande de Latinoamérica.

Al ser una empresa de tamaño grande, con casi 140,000 empleados, cuenta con un corporativo que tiene diversas áreas encargadas del funcionamiento de la misma. En la Figura 4, el color rosa representa a las mujeres y el azul a los hombres, por lo que se tomó de muestra el área de Dirección de crédito al ser el área con mayor representación femenina en puestos de liderazgo.

Figura 4

Sub áreas de la dirección de crédito y ciencias de datos



La encuesta se aplicó a 36 mujeres con puesto de liderazgo, se separaron conforme a su jerarquía en el área, agrupándose de la siguiente manera (ver Tabla 14).

Tabla 14.

Nivel jerárquico de las mujeres de la dirección de crédito y ciencias de datos

Puesto	Mujer
Gerente general y Coordinadoras de gerentes	6
Gerentes	8
Operativos	22
Total	36

4.2. Análisis de resultados

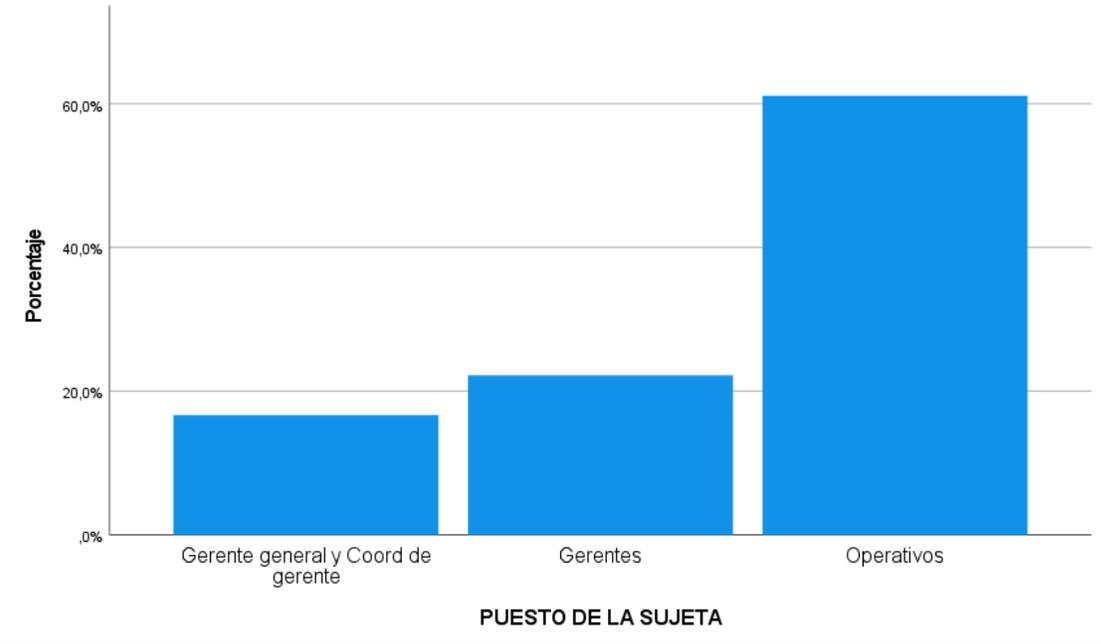
Durante la primera etapa de la investigación se realizó una encuesta a las mujeres del área de crédito y ciencia de datos, se lograron recopilar 36 respuestas

de 50 mujeres que conforman el área. Con los datos obtenidos se analizó el estilo de liderazgo de emplean las mujeres y los escenarios de discriminación por género que han vivido en el corporativo.

En la Figura 5 se aprecia el nivel jerárquico al que pertenecen las sujetas, en el nivel 1 se encuentran la Gerente general y coordinadoras de gerentes con una representación del 16.67 % (6 respuestas), en el nivel 2 se encuentran las Gerentes con una representación del 22.22% (8 respuestas) y en el nivel 3 se encuentran las mujeres en las áreas operativas con una representación del 61.11% (22 respuestas).

Figura 5

Puesto de las participantes en el estudio de liderazgo.

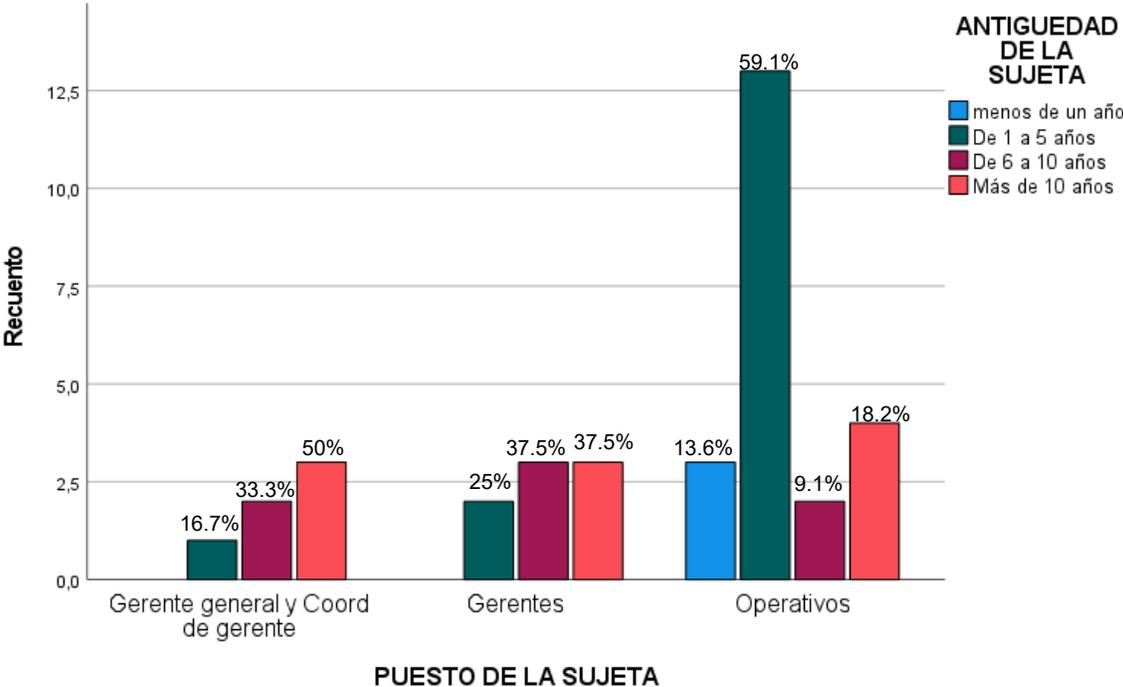


En cuanto a la antigüedad de las sujetas encuestadas, como se muestra en la Figura 6, la mitad de las mujeres del nivel 1, incluida la directora general, cuentan con una antigüedad de más de 10 años dentro de la empresa. Por otro lado, el nivel 2 se puede observar que el 75% de las sujetas tiene una antigüedad de más de 6 años. Mientras que en el nivel 3, el 59.1% tiene menos de 5 años de antigüedad, el

13.6% aun no cumple el año de antigüedad y solo el 18.2% tiene más de 10 años trabajando dentro de la empresa.

Figura 6

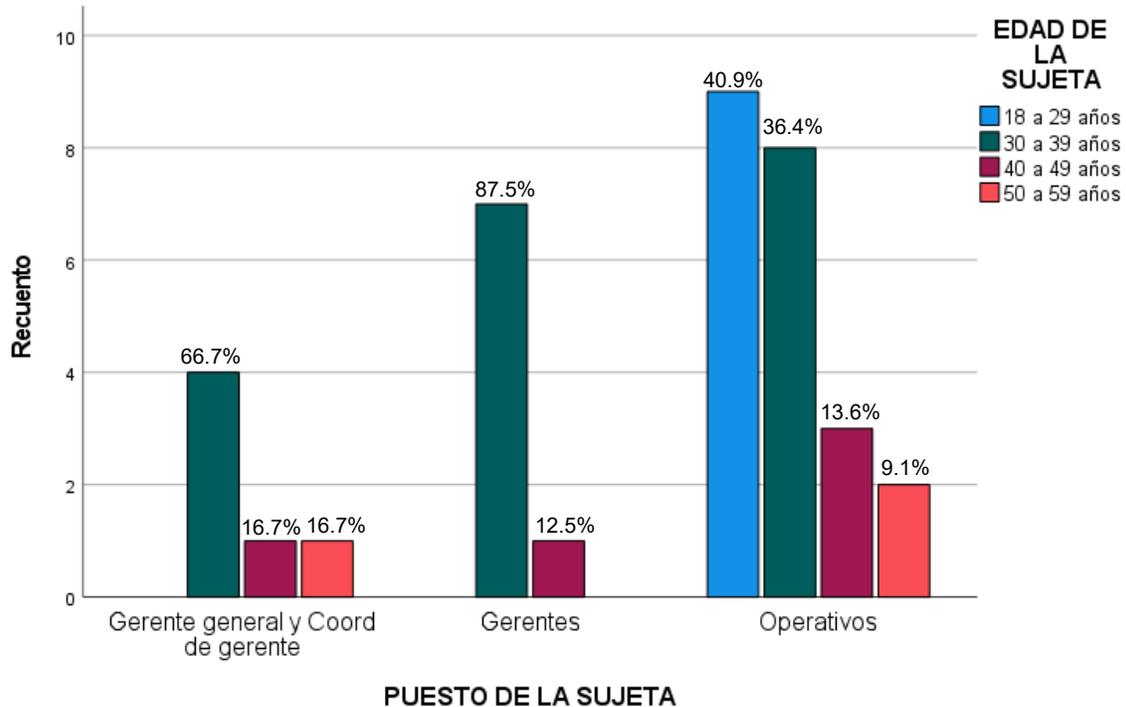
Antigüedad de las participantes en el estudio de liderazgo.



Así mismo, se puede observar en la Figura 7, los rangos de edad se encuentran agrupadas por nivel jerárquico, encontrándose que prevalece el rango de edad de 30 a 39 años en el nivel 1 y 2 con el 66.7% y 87.5% respectivamente, mientras que en el nivel 3 se encuentran, en su mayoría, mujeres del rango de edad entre 18 y 29 años con el 40.9%. En el caso de mujeres en un rango de edad entre 50 y 59, solo se encuentran una como coordinadora de gerentes y otra en el nivel operativo.

Figura 7

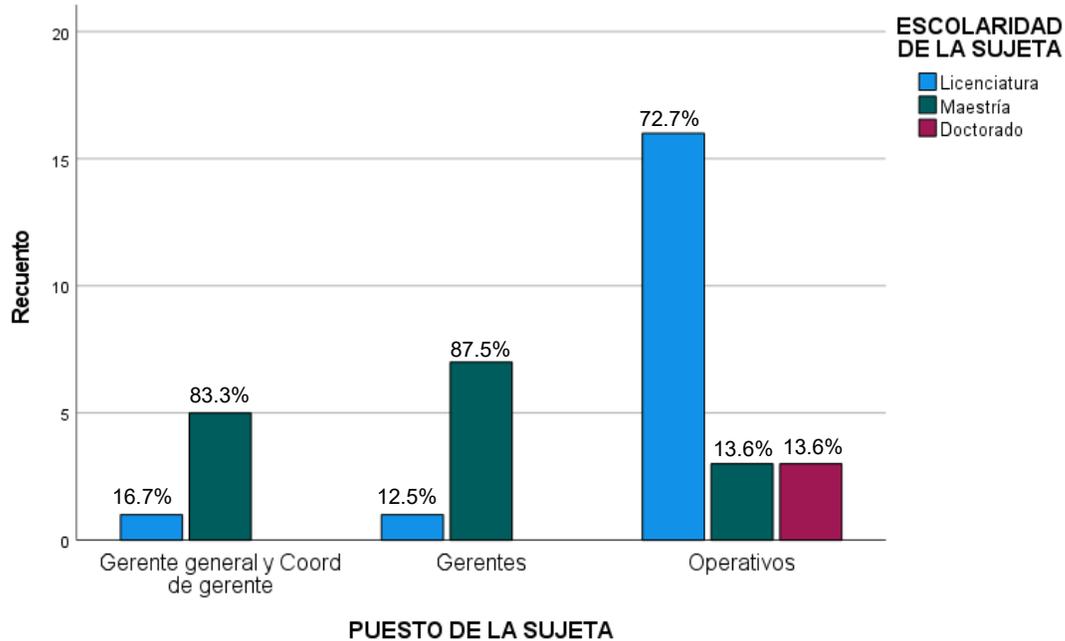
Edad de las participantes en el estudio de liderazgo.



Como se pudo analizar la escolaridad de las mujeres en la Figura 8, se encontró que en los niveles 1 y 2 sobresale los estudios a nivel Maestría con el 83.3% y 87.5% respectivamente. De igual forma, en el nivel 1 se encuentra el 16.7% con estudios a nivel Licenciatura y el nivel 2 con el 12.5% en ese mismo nivel. Mientras que en el nivel 3 sobresale la Licenciatura con el 72.7%, el nivel maestría con 13.6%, podemos destacar que tres mujeres (13.6%) cuentan con un Doctorado. Estos fueron realizados en Física, Ciencias Administrativas y Ciencias Sociales.

Figura 8

Escolaridad de las participantes en el estudio de liderazgo.



4.2.1. Características del liderazgo femenino en un corporativo de Culiacán

Con relación al análisis del liderazgo femenino, se analizaron las siguientes dimensiones: Liderazgo Democrático, Liderazgo Autoritario, Liderazgo Laissez-faire, Liderazgo Transaccional y Liderazgo Transformacional. Cada dimensión fue analizada con las categorías de número de hijos y estado civil. Así también, se analizó la respuesta por nivel de jerarquía, encontrándose en el nivel 1: Directora y coordinadoras de gerentes; nivel 2: Gerentes y nivel 3: Operativas

A continuación, se presentarán los resultados de Liderazgo Democrático en el nivel 1 (Tabla 15). Aquí se encuentran tres grupos: mujeres solteras sin hijos, mamás solteras con 1 o 2 hijos y mamás casadas con 1 o 2 hijos. Las mujeres solteras sin hijos contestaron Regularmente y Siempre los ítems, afirmando que realizan dichas acciones con su equipo de trabajo, solo en los ítems de *Involucro a mi equipo de trabajo en la toma de decisiones* y *Delego autoridad al personal de mi equipo de trabajo* contestaron regularmente, esto se puede deber a que ellas

mismas comentan que hay ciertas decisiones que no son negociables y deber ser atendidas por el personal. Mientras que el 20% de las mujeres casadas y con hijos menciona que pocas veces involucra a su equipo en la toma de decisiones, por las mismas razones mencionadas anteriormente. Esto significa que las características del liderazgo democrático están muy presentes en las mujeres del nivel 1.

Tabla 15

Resultados liderazgo femenino democrático nivel 1

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N1	Involucro a mi equipo de trabajo en la toma de decisiones	Ninguno	-	-	-	-	100.0	-	-	-	100%
		1 o 2	-	-	-	20.0	40.0	20.0	-	20.0	100%
	Doy retroalimentación a mi equipo de trabajo	Ninguno	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	20.0	20.0	20.0	40.0	100%
	Analizo las reglas junto con mi equipo de trabajo	Ninguno	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	20.0	40.0	20.0	20.0	100%
	Delego autoridad al personal de mi equipo de trabajo	Ninguno	-	-	-	-	100.0	-	-	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	20.0	60.0	20.0	-	100%
	Me gano el respeto de mi equipo de trabajo	Ninguno	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	20.0	40.0	20.0	20.0	100%
Soy empática con mi equipo de trabajo	Ninguno	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100%	
	1 o 2	-	-	-	-	20.0	40.0	20.0	20.0	100%	

En cuanto al análisis del liderazgo democrático en el nivel 2, se encontraron los siguientes resultados (Tabla 16), a este nivel se agrega el grupo de mujeres casadas con 3 o 4 hijos. Mientras que las respuestas de este grupo oscilan entre regularmente y siempre, las respuestas de las mujeres solteras sin hijos y las madres solteras y casadas coinciden que regularmente delegan autoridad a su equipo de trabajo, por otro lado, el 50% de las mujeres casadas con 3 o 4 hijos mencionan que siempre delegan autoridad. También, en estos resultados se puede

observar que solo las mujeres casadas con 3 o 4 hijos cumplen rigurosamente la actividad de dar retroalimentación a su personal. En lo general, este nivel también cumple con las características del liderazgo democrático.

Tabla 16

Resultados liderazgo femenino democrático nivel 2

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N2	Involucro a mi equipo de trabajo en la toma de decisiones	Ninguno	-	-	-	-	50.0	-	50.0	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	-	-	50.0	50.0	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	50.0	-	50.0	100%
	Doy retroalimentación a mi equipo de trabajo	Ninguno	-	-	-	-	50.0	-	50.0	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	25.0	-	25.0	50.0	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	-	-	100.0	100%
	Analizo las reglas junto con mi equipo de trabajo	Ninguno	-	-	-	-	50.0	-	50.0	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	-	50.0	50.0	-	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	50.0	-	50.0	100%
	Delego autoridad al personal de mi equipo de trabajo	Ninguno	-	-	-	-	100.0	-	-	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	50.0	50.0	-	-	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	50.0	-	50.0	100%
	Me gano el respeto de mi equipo de trabajo	Ninguno	-	-	-	-	50.0	-	50.0	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	-	-	50.0	50.0	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	50.0	-	50.0	100%
	Soy empática con mi equipo de trabajo	Ninguno	-	-	-	-	50.0	-	50.0	-	100%
	1 o 2	-	-	-	-	-	-	50.0	50.0	100%	
	3 o 4	-	-	-	-	-	50.0	-	50.0	100%	

Para finalizar con el liderazgo democrático, se analizó el nivel 3 (Tabla 17), aquí se pueden observar respuestas más variadas, se podría deber a que las mujeres encuestadas en este nivel no tienen personal a su cargo, pero se les pidió respondieran con honestidad a cómo actuarían en estos casos. En este nivel también se agrega otro grupo: mujeres casadas sin hijos, todas las mujeres de este grupo, que equivale al 14.29%, respondieron que *regularmente* involucran a su equipo en la toma de decisiones, mientras que el 42.86% de mujeres solteras sin hijos mencionan que *siempre* lo tomarían en cuenta y el 7.14% de este grupo respondió que *pocas veces* lo hacía.

Ahora bien, del nivel 3 el 28.57% de las mujeres solteras sin hijos menciona que *nunca* delega autoridad a su equipo de trabajo, en contraste con esta respuesta, las mujeres casadas sin hijos responden *regularmente* y *siempre* con el 7.14% respectivamente. Mientras que en el ítem *Me gano el respeto de mi equipo de trabajo*, las mujeres solteras sin hijos realizan mayormente esta actividad que las casadas sin hijos, por el contrario, las mujeres solteras con hijos tienen un menor porcentaje, respondiendo un 14.29% *pocas veces* y 14.29% *regularmente*, a comparación del 42.86% de las mujeres casadas con hijos quienes respondieron *siempre* estar trabajando en dicha actividad.

Tabla 17

Resultados liderazgo femenino democrático nivel 3

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N3	Involucro a mi equipo de trabajo en la toma de decisiones	Ninguno	-	-	7.14	-	35.71	14.29	42.86	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	28.57	57.14	-	14.29	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	Doy retroalimentación a mi equipo de trabajo	Ninguno	-	-	21.43	-	50.0	14.29	-	14.29	100%
		1 o 2	-	-	14.29	-	14.29	71.43	-	-	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	Analizo las reglas junto con mi equipo de trabajo	Ninguno	-	-	21.43	-	35.71	14.29	28.57	-	100%
		1 o 2	-	-	14.29	14.29	14.29	57.14	-	-	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	Delego autoridad al personal de mi equipo de trabajo	Ninguno	28.57	-	7.14	-	28.57	7.14	21.43	7.14	100%
		1 o 2	-	-	14.29	-	14.29	71.43	-	-	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	Me gano el respeto de mi equipo de trabajo	Ninguno	-	-	-	-	42.86	7.14	42.86	7.14	100%
		1 o 2	-	-	14.29	-	14.29	28.57	-	42.86	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	Soy empática con mi equipo de trabajo	Ninguno	-	-	-	-	21.42	7.14	57.14	7.14	100%
	1 o 2	-	-	-	-	14.29	14.29	14.29	57.14	100%	
	3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%	

Como se puede observar en la Tabla 18, se analizó las respuestas del nivel 1 sobre el liderazgo autoritario. Nuevamente, en este nivel se analizan tres grupos: mujeres solteras sin hijos, mamás solteras con 1 o 2 hijos y mamás casadas con 1

o 2 hijos. El 100% de las mujeres solteras y sin hijos menciona que regularmente fija los objetivos del equipo de trabajo, mientras que el 20% de las madres solteras y el 60% de las madres casadas, respondieron que pocas veces realizaran dicha actividad, esto se puede deber a que algunas de ellas mencionan que sus equipos de trabajo ya conocen las dinámicas y cuáles serán sus actividades del día, no es necesario que ellas les estén recordando, al menos que el objetivo sea fijado por alguien de un nivel jerárquico mayor.

Lo antes mencionado tiene coherencia con la respuesta al ítem de *Indico qué y cómo hacer las actividades a mi equipo*, ya que el 100% de las mujeres solteras; 20% de las madres solteras y 60% de las madres casadas mencionan que *pocas veces* dan esas indicaciones, lo destacable es el 20% de las madres solteras que *siempre* indica qué hacer a su equipo.

Mientras que, a todos los grupos de mujeres, sus equipos regularmente acatan las indicaciones sin manifestar inconformidad y, de ser así, ellas mencionan que sí, la actividad es negociable, están abiertas al dialogo. Otro dato por destacar es que las mujeres casadas con 1 o 2 hijos son mayormente abiertas a dar explicaciones de sus decisiones a comparación de las mujeres solteras con 1 o 2 hijos. De acuerdo con los resultados, el nivel 1 no se destaca por un liderazgo autoritario.

Tabla 18

Resultados liderazgo femenino autoritario nivel 1

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N1	Fijo los objetivos de mi equipo de trabajo	Ninguno	-	-	-	-	100.0	-	-	-	100%
	Indico qué y cómo hacer las actividades a mi equipo	1 o 2	-	-	20.0	60.0	20.0	-	-	-	100%
	Mi equipo de trabajo acata mis órdenes sin manifestar inconformidad	Ninguno	-	-	-	-	100.0	-	-	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	40.0	60.0	-	-	100%
		Ninguno	-	-	-	-	-	-	20.0	-	100%
		1 o 2	-	-	20.0	60.0	-	-	-	-	100%

Doy explicaciones de mis decisiones a mi equipo de trabajo	Ninguno	-	-	-	-	100.0	-	-	-	100%
	1 o 2	-	-	40.0	20.0	-	20.0	-	20.0	100%

Para el análisis del liderazgo autoritario en el nivel 2 (ver Tabla 19), se encontró que, este nivel, a comparación del nivel 1, cumple un poco más con las características asociadas al liderazgo autoritario. A pesar de que el 50% de las mujeres solteras sin hijos respondieron que *pocas veces* fijan los objetivos y el otro 50% que *regularmente*, los mismos porcentajes mencionan *regularmente* y *siempre* indicar qué y cómo hacer las actividades. Hay que destacar que el 25% de las mujeres casadas con 1 o 2 hijos y las mujeres solteras con 1 o 2 hijos, dice que su equipo de trabajo nunca manifestar inconformidad al acata sus órdenes, de las mujeres entrevistadas en este nivel, ninguna menciona tener problemas con su personal. A este nivel se le agrega otro grupo: mujeres casadas con 3 a 4 hijos, el grupo de las mujeres casadas es quienes más abiertas se encuentran a dar explicaciones de sus decisiones.

Tabla 19

Resultados liderazgo femenino autoritario nivel 2

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N2	Fijo los objetivos de mi equipo de trabajo	Ninguno	-	-	50.0	-	50.0	-	-	-	100%
		1 o 2	50.0	25.0	-	25.0	-	-	-	-	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	Indico qué y cómo hacer las actividades a mi equipo	Ninguno	-	-	-	-	50.0	-	50.0	-	100%
		1 o 2	-	-	25.0	25.0	25.0	-	-	25.0	100%
		3 o 4	-	-	-	50.0	-	50.0	-	-	100%
	Mi equipo de trabajo acata mis órdenes sin manifestar inconformidad	Ninguno	-	-	-	-	100.0	-	-	-	100%
		1 o 2	25.0	25.0	-	-	25.0	-	-	25.0	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	Doy explicaciones de mis decisiones	Ninguno	-	-	-	-	50.0	-	50.0	-	100%
	1 o 2	-	-	-	-	50.0	25.0	-	25.0	100%	

a mi equipo de trabajo	3 o 4	-	-	-	-	-	50.0	-	50.0	100%
------------------------	-------	---	---	---	---	---	------	---	------	------

Por otro lado, los datos obtenidos del nivel 3 para el análisis del liderazgo autoritario, tal como se observa en la Tabla 20, muestra una mayor variabilidad de respuestas, siendo las mujeres solteras sin hijos quienes menos cumplen con las características del liderazgo autoritario.

Tabla 20

Resultados liderazgo femenino autoritario nivel 3

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N3	Fijo los objetivos de mi equipo de trabajo	Ninguno	21.43	-	35.71	7.14	7.14	-	21.43	7.14	100%
		1 o 2	-	-	14.29	42.86	14.29	14.29	-	14.29	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	Indico qué y cómo hacer las actividades a mi equipo	Ninguno	35.71	-	7.14	7.14	35.71	-	7.14	7.14	100%
		1 o 2	-	-	-	28.57	28.57	42.86	-	-	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	Mi equipo de trabajo acata mis órdenes sin manifestar inconformidad	Ninguno	28.57	-	7.14	-	21.43	14.29	-	28.57	100%
		1 o 2	-	-	14.29	42.86	14.29	14.29	-	14.29	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	Doy explicaciones de mis decisiones a mi equipo de trabajo	Ninguno	-	-	7.14	7.14	42.86	-	35.71	7.14	100%
		1 o 2	-	-	-	14.29	28.57	57.14	-	-	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%

De acuerdo a los datos obtenidos sobre liderazgo laissez-faire, como se puede observar en la Tabla 21, el nivel 1, el cual corresponde a directora y coordinadoras de gerentes, las mujeres solteras cumplen en menor medida con este estilo de liderazgo, un 100% de las mujeres solteras sin hijos menciona que pocas veces da total libertad a su equipo de trabajo y el 40% de las mujeres casadas con 1 o 2 hijos menciona que regularmente da esa libertad. Durante las entrevistas realizadas, las mujeres mencionan no que tener la necesidad de ejercer presión a su equipo de trabajo para la realización de sus funciones y la retroalimentación la

dan al acompañar a su equipo en la realización o finalización de un proyecto. Algo a destacar es que los grupos de mujeres sí fomentan la creatividad en su equipo de trabajo.

Tabla 21

Resultados liderazgo femenino laissez-faire nivel 1

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N1	Doy total libertad a mi equipo en la toma de decisiones	Ninguno	-	-	100.0	-	-	-	-	-	100%
		1 o 2	-	-	20.0	20.0	20.0	40.0	-	-	100%
	Mi equipo me indica cuando darles retroalimentación	Ninguno	-	-	100.0	-	-	-	-	-	100%
		1 o 2	20.0	20.0	-	20.0	20.0	20.0	-	-	100%
	Fomento la creatividad de mi equipo	Ninguno	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	20.0	60.0	20.0	-	100%
	Ejercer presión a mi equipo para que terminen sus tareas	Ninguno	-	-	100.0	-	-	-	-	-	100%
		1 o 2	-	-	40.0	40.0	-	20.0	-	-	100%

En el análisis de la Tabla 22 se observa que las mujeres con 1 o 2 hijos son más propensas a dar total libertad a su equipo, ante esto, una gerente entrevistada menciona que ella deja que su equipo resuelva cualquier problema por sí mismos sin involucrarse en la toma de decisiones y así, si algo falla, el colaborador aprenderá cómo hacerlo correctamente. El 25% de las mujeres casadas y con 1 o 2 hijos contestó que su equipo *regularmente* o *siempre* le indica cuando dar retroalimentación. Al igual que los datos de la Tabla 21, el nivel 2 también fomenta la creatividad de su equipo.

Tabla 22*Resultados liderazgo femenino laissez-faire nivel 2*

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N2	Doy total libertad a mi equipo en la toma de decisiones	Ninguno	-	-	50.0	-	50.0	-	-	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	25.0	25.0	25.0	25.0	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	Mi equipo me indica cuando darles retroalimentación	Ninguno	-	-	100.0	-	-	-	-	-	100%
		1 o 2	-	-	50.0	25.0	-	-	-	25.0	100%
		3 o 4	-	-	-	100.0	-	-	-	-	100%
	Fomento la creatividad de mi equipo	Ninguno	-	-	-	-	50.0	-	50.0	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	50.0	-	-	50.0	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	50	-	50	100%
	Ejercer presión a mi equipo para que terminen sus tareas	Ninguno	-	-	50.0	-	50.0	-	-	-	100%
		1 o 2	-	-	25.0	50.0	25.0	-	-	-	100%
		3 o 4	-	-	-	100.0	-	-	-	-	100%

Los resultados obtenidos en el nivel 3, tal como los muestra la Tabla 23, el 71.43% de las mujeres casadas y con 1 a 2 hijos respondió que *regularmente* dan total libertad de toma de decisiones a su equipo de trabajo, el 35.71% de las mujeres solteras sin hijos también menciona que regularmente se les da esa libertad, mientras que 42.86% de ese grupo, dice *siempre* dar total libertad y el 100% de las mujeres casadas y con 3 a 4 hijos también respondió que *regularmente*.

Por otra parte, el 42.86% de las mujeres solteras sin hijos mencionó *nunca* verse en la necesidad de ejercer presión para que su equipo concluya una actividad, al contrario del 7.14% de ese mismo grupo, que *siempre* ejerce presión en su equipo de trabajo. En este nivel también se fomenta la creatividad en los equipos de trabajo.

A pesar de que en los niveles 1, 2 se fomenta la creatividad, no es tan regular que se les dé total libertad a los equipos de trabajo. Mientras que en el nivel 3 se fomenta la creatividad y es más regular se les da total libertad en la toma de decisiones, esto se puede deber a que en el nivel 3 se encuentran mujeres del área operativa y para ellas es importante la libertad en la toma de decisiones.

Tabla 23*Resultados liderazgo femenino laissez-faire nivel 3*

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N3	Doy total libertad a mi equipo en la toma de decisiones	Ninguno	-	-	7.14	-	35.71	7.14	42.86	7.14	100%
		1 o 2	-	-	28.57	-	-	71.43	-	-	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	Mi equipo me indica cuando darles retroalimentación	Ninguno	-	14.29	14.29	-	42.86	-	28.57	-	100%
		1 o 2	-	28.57	28.57	7.14	-	28.57	-	-	100%
		3 o 4	-	-	-	100.0	-	-	-	-	100%
	Fomento la creatividad de mi equipo	Ninguno	-	-	14.29	-	42.86	7.14	28.57	7.14	100%
		1 o 2	-	-	-	28.57	28.57	42.86	-	-	100%
		3 o 4	-	-	-	100.0	-	-	-	-	100%
	Ejercer presión a mi equipo para que terminen sus tareas	Ninguno	42.86	-	35.71	14.29	-	-	7.14	-	100%
	1 o 2	-	-	28.57	71.43	-	-	-	-	100%	
	3 o 4	-	-	-	100.0	-	-	-	-	100%	

A continuación, se presentan los datos obtenidos en el nivel 1 para analizar en liderazgo transaccional, Como se aprecia en la Tabla 24, en este nivel el 100% de las mujeres solteras cumplen siempre con las características de este estilo de liderazgo, incluido el sancionar si no se cumple la meta. Ante esto, las mujeres en este nivel de liderazgo mencionan que algunas de esas sanciones son, llamados de atención, no conceder permisos especiales, y si es progresivo, la baja. Por el contrario de las mujeres con hijos que nunca o pocas veces ejercen algún tipo de castigo.

Tabla 24*Resultados liderazgo femenino transaccional nivel 1*

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N1	Reconozco a mi equipo cada vez que concluyen	Ninguno	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	40.0	60.0	-	-	100%

con éxito una tarea											
En mi trabajo, me enfoco en el ahora	Ninguno	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100%
	1 o 2	-	-	-	-	40.0	60.0	-	-	-	100%
Sanciono a mi equipo si no cumplen con las metas	Ninguno	-	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100%
	1 o 2	-	20.0	40.0	40.0	-	-	-	-	-	100%

Como se observa en la Tabla 25, el nivel 2, el cual está conformado por Gerentes, regularmente o siempre cumplen con el estilo de liderazgo transaccional. La diferencia entre estos datos y los arrojados en la Tabla 24 son que, aquí ni las mujeres solteras ni casadas ejercen alguna sanción a su equipo de trabajo.

Tabla 25

Resultados liderazgo femenino transaccional nivel 2

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N2	Reconozco a mi equipo cada vez que concluyen con éxito una tarea	Ninguno	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	25.0	25.0	25.0	25.0	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	50.0	-	50.0	100%
	En mi trabajo, me enfoco en el ahora	Ninguno	-	-	50.0	-	50.0	-	-	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	25.0	25.0	25.0	25.0	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	50.0	-	50.0	100%
	Sanciono a mi equipo si no cumplen con las metas	Ninguno	50.0	-	50.0	-	-	-	-	-	100%
		1 o 2	50.0	50.0	-	-	-	-	-	-	100%
		3 o 4	50.0	-	50.0	-	-	-	-	-	100%

Posteriormente se analizó el nivel 3 (ver Tabla 26), cuyo grupo de mujeres son: mujeres solteras sin hijos; mujeres solteras con 1 o 2 hijos; mujeres casadas con 1 o 2 hijos y mujeres casadas con 3 o 4 hijos. En este nivel también se puede observar una respuesta de *nunca* y *pocas veces* cuando se habla de sancionar al equipo de trabajo. Es importante resaltar que el 14.29% de las mujeres solteras sin hijos *pocas veces* reconoce a su equipo.

Tabla 26*Resultados liderazgo femenino transaccional nivel 3*

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N3	Reconozco a mi equipo cada vez que concluyen con éxito una tarea	Ninguno	-	-	14.29	-	28.57	-	42.86	14.29	100%
		1 o 2	-	-	-	-	28.57	42.86	-	28.57	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	En mi trabajo, me enfoco en el ahora	Ninguno	7.14	-	-	-	57.14	7.14	21.43	7.14	100%
		1 o 2	-	-	-	14.29	14.29	42.86	14.29	14.29	100%
		3 o 4						100.0			100%
	Sanciono a mi equipo si no cumplen con las metas	Ninguno	57.14	7.14	28.57	7.14	-	-	-	-	100%
		1 o 2	14.29	57.14	14.29	14.29	-	-	-	-	100%
		3 o 4	-	-	-	100.0	-	-	-	-	100%

Dando inicio al análisis del último estilo de liderazgo, se encuestó a las mujeres del nivel 1 sobre el liderazgo transformacional (ver Tabla 27). Aquí se puede observar que las mujeres regularmente o siempre cumplen con este estilo de liderazgo. Las mujeres solteras y sin hijos cumplen siempre con el 100%, mientras que el 40% de las mujeres casadas y con hijos pocas veces abandonan sus intereses personales por la empresa y el 20% pocas veces dedican tiempo a enseñar y entrenar.

Tabla 27*Resultados liderazgo femenino transformacional nivel 1*

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N1	Genero orgullo en otros por estar asociados conmigo	Ninguno	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	20.0	40.0	20.0	20.0	100%
	Abandono mis intereses personales por el bien del equipo	Ninguno	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100%
		1 o 2	-	-	-	40.0	20.0	-	20.0	20.0	100%
		Ninguno	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100%

Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí	1 o 2	-	-	-	-	-	40.0	40.0	20.0	100%
En mi trabajo considero las consecuencias de mis decisiones morales y éticas	Ninguno	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100%
Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas	1 o 2	-	-	-	-	20.0	60.0	20.0	-	100%
Busco puntos de vista diferentes al solucionar problemas	1 o 2	-	-	-	-	-	-	100.0	-	-
Dedico tiempo a enseñar y entrenar	Ninguno	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100%
	1 o 2				20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	100%

Por otra parte, los datos presentados en la Tabla 28 sobre el análisis del liderazgo transformacional en el nivel 2, muestran que el 50% de las mujeres solteras sin hijos regularmente y siempre generan orgullo en otros, el 25% de las mujeres solteras y con 1 o 2 hijos menciona nunca generar orgullo en otros por estar asociados con ellas. Las mujeres casadas y con hijos también mencionan que regularmente y siempre generan orgullo. El mismo grupo, mujeres con hijos, nunca o pocas veces están dispuestas a abandonar sus intereses personales por el trabajo.

Tabla 28

Resultados liderazgo femenino transformacional nivel 2

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N2	Genero orgullo en otros por estar asociados conmigo	Ninguno	-	-	-	-	50.0	-	50.0	-	100%
		1 o 2	25.0	-	25.0	-	-	25.0	-	25.0	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%

Abandono mis intereses personales por el bien del equipo	Ninguno	-	-	-	-	50.0	-	50.0	-	100%
	1 o 2	25.0	25.0	25.0	-	-	25.0	-	-	100%
	3 o 4	-	-	-	100	-	-	-	-	100%
Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí	Ninguno	-	-	-	-	50.0	-	50.0	-	100%
	1 o 2	-	-	-	-	25.0	-	25.0	50.0	100%
	3 o 4	-	-	-	-	-	-	-	100.0	100%
En mi trabajo considero las consecuencias de mis decisiones morales y éticas	Ninguno	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100%
	1 o 2	-	-	-	-	-	-	50.0	50.0	100%
	3 o 4	-	-	-	-	-	-	-	100.0	100%
Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas	Ninguno	-	-	-	-	100.0	-	-	-	100%
	1 o 2	-	-	-	-	50.0	50.0	-	-	100%
	3 o 4	-	-	-	-	-	-	-	100.0	100%
Busco puntos de vista diferentes al solucionar problemas	Ninguno	-	-	-	-	50.0	-	50.0	-	100%
	1 o 2	-	-	-	-	25.0	-	25.0	50.0	100%
	3 o 4	-	-	-	-	-	-	-	100.0	100%
Dedico tiempo a enseñar y entrenar	Ninguno	-	-	-	-	100.0	-	-	-	100%
	1 o 2	-	-	-	-	25.0	25.0	25.0	25.0	100%
	3 o 4	-	-	-	-	-	-	-	100.0	100%

De acuerdo con la Tabla 29, los datos del nivel 3 arrojan que el 35.71% de las mujeres solteras y sin hijos tienen la percepción de que pocas veces generan orgullo en su equipo de trabajo, al igual que el 100% de las mujeres casadas y con 3 o 4 hijos. También, el 42.86% de las mujeres casadas y con 1 o 2 hijos sienten que nunca generan orgullo por estar asociados con ellas. Pero, aunque se sienten de esa manera, ellas opinan que sí actúan de tal manera que serán respetadas por los demás. Excepto el 14.29% de las mujeres casadas con 1 o 2 hijos, quienes consideran que pocas veces actual de esta manera.

Por otra parte, el 50% de las mujeres solteras está dispuesta a abandonar sus intereses personales por el bien de la empresa. Mientras que las mujeres con hijos que contestaron a este ítem no están dispuestas a renunciar a sus intereses personales.

Tabla 29

Resultados liderazgo femenino transformacional nivel 3

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N3	Genero orgullo en otros por estar asociados conmigo	Ninguno	14.29	-	35.71	7.14	28.57	7.14	7.14	-	100%
		1 o 2	-	42.86	14.29	-	14.29	28.57	-	-	100%
		3 o 4	-	-	-	100.0	-	-	-	-	100%
	Abandono mis intereses personales por el bien del equipo	Ninguno	21.43	-	14.29	7.14	50.0	7.14	-	-	100%
		1 o 2	-	28.57	28.57	28.57	-	14.29	-	-	100%
		3 o 4	-	-	-	100.0	-	-	-	-	100%
	Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí	Ninguno	-	-	-	-	71.43	7.14	14.29	7.14	100%
		1 o 2	-	-	-	14.29	28.57	42.86	-	14.29	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	En mi trabajo considero las consecuencias de mis decisiones morales y éticas	Ninguno	-	-	-	-	28.57	7.14	57.14	7.14	100%
		1 o 2	-	-	-	-	7.14	7.14	7.14	57.14	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas	Ninguno	-	-	7.14	-	71.43	14.29	7.14	-	100%
		1 o 2	-	-	-	14.29	28.57	28.57	-	28.57	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	Busco puntos de vista diferentes al solucionar problemas	Ninguno	-	-	-	-	42.86	7.14	42.86	7.14	100%
		1 o 2	-	-	-	14.29	14.29	42.86	14.29	14.29	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	Dedico tiempo a enseñar y entrenar	Ninguno	-	-	21.43	-	50.0	14.29	-	14.29	100%
		1 o 2	-	-	-	14.29	28.57	42.86	-	14.29	100%
	3 o 4	-	-	-	100.0	-	-	-	-	100%	

4.2.2 Descripción de los escenarios de discriminación por género en un corporativo de Culiacán.

A continuación, se presentan los datos de la encuesta realizada a mujeres sobre los escenarios de discriminación por género que han vivido en un corporativo de Culiacán. Las dimensiones analizadas son: techo de cristal, suelos pegajosos, escaleras rotas, laberinto de cristal, acantilados de cristal, techo de cemento y techo de diamante.

Como antes fue mencionado, las encuestas se realizaron por nivel jerárquico, en contraendose en el nivel 1: directora y coordinadoras de gerentes; nivel 2: Gerentes y nivel 3: Operativas. Se presentarán los resultados encontrados sobre el techo de cristal en el nivel 1(ver Tabla 30). Se agrupan en: mujeres solteras sin hijos, mamás solteras con 1 o 2 hijos y mamás casadas con 1 o 2 hijos.

Los resultados obtenidos indican que el 100% de las mujeres solteras y sin hijos considera que los puestos de jefe son regularmente ocupados por hombres, en contraste con el 20% de las mujeres casadas y con hijos, quienes dicen que nunca hay más jefes hombres, pero la mayoría del nivel 1 considera que regularmente y siempre hay más jefes hombres.

El mayor porcentaje de mujeres, con y sin hijos, consideran que nunca se les ha negado un ascenso por el hecho de ser mujeres, pero algunas de las entrevistas mencionan que para ellas como líderes es mejor contratar a mujeres solteras y sin hijos, porque hay menor probabilidad de faltas y, por otro lado, consideran que tanto hombres como mujeres tienen las mismas posibilidades de crecimiento.

Tabla 30

Resultados escenario de género: techo de cristal nivel 1

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N1	En mi trabajo hay más jefes	Ninguno	-	-	-	-	100.0	-	-	-	100%
	hombres que mujeres	1 o 2	-	20.0	-	-	40.0	20.0	-	20.0	100%
	Se me niegan ascensos por el hecho de ser mujer	Ninguno	100.0	-	-	-	-	-	-	-	100%
		1 o 2	20.0	20.0	20.0	40.0	-	-	-	-	100%
	En mi trabajo, las mujeres tenemos las mismas oportunidades que los hombres	Ninguno	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100%
		1 o 2	-	-	-	20.0	20.0	40.0	20.0	-	100%
	En mi trabajo existe un	Ninguno	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	20.0	40.0	20.0	20.0	100%

ambiente de respeto hacia las mujeres											
En mi empresa se le confían actividades de mayor responsabilidad a los hombres	Ninguno	-	-	100.0	-	-	-	-	-	-	100%
Las políticas de la empresa ayudan a reducir la brecha salarial	Ninguno	-	-	-	-	100.0	-	-	-	-	100%
	1 o 2	20.0	-	20.0	20.0	-	40.0	-	-	-	100%
	1 o 2	-	-	-	40.0	20.0	20.0	20.0	-	-	100%

En el análisis del techo de cristal en el nivel 2 (ver Tabla 31), son las mujeres casadas y con hijos, quienes consideran que sí hay más jefes hombres que mujeres. Así mismo, el 25% de este grupo de mujeres respondió que regularmente se les niegan ascensos por el hecho de ser mujeres, en contraste, el 50% respondió que regularmente mujeres y hombres tienen las mismas oportunidades.

Un dato a resaltar es que, el 100% de las mujeres solteras y sin hijos considera que se les confían actividades con mayor responsabilidad a los hombres; el 50% de las mujeres casadas y con hijos, también opina que los hombres tienen actividades con mayor responsabilidad, esto tiene sentido, ya que ellas también consideran que hay más hombres jefes. Este nivel opina que las políticas de la empresa pocas veces o regularmente ayudan a reducir la brecha salarial.

Tabla 31

Resultados escenario de género: techo de cristal nivel 2

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N2	En mi trabajo hay más jefes hombres que mujeres	Ninguno	-	-	50.0	-	50.0	-	-	-	100%
		1 o 2	-	-	25.0	-	25.0	25.0	-	25.0	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	Se me niegan ascensos por el hecho de ser mujer	Ninguno	50.0	-	50.0	-	-	-	-	-	100%
		1 o 2	50.0	-	-	25.0	-	25.0	-	-	100%
		3 o 4	-	50.0	-	50.0	-	-	-	-	100%

En mi trabajo, las mujeres tenemos las mismas oportunidades que los hombres	Ninguno 1 o 2 3 o 4	- - -	- - -	- - -	- - -	100.0 - -	- 50.0 100.0	- 50.0 -	- - -	100% 100% 100%
En mi trabajo existe un ambiente de respeto hacia las mujeres	Ninguno 1 o 2 3 o 4	- - -	- - -	- - -	- - -	50.0 - -	- - 50.0	50.0 50.0 -	- 50.0 50.0	100% 100% 100%
En mi empresa se le confían actividades de mayor responsabilidad a los hombres	Ninguno 1 o 2 3 o 4	- 50.0 -	- - -	- - -	- - -	100.0 - -	- 50.0 -	- - 50.0	- - 50.0	100% 100% 100%
Las políticas de la empresa ayudan a reducir la brecha salarial	Ninguno 1 o 2 3 o 4	- - -	- - -	50.0 25.0 -	- 25.0 50.0	50.0 25.0 -	- 25.0 50.0	- - -	- - -	100% 100% 100%

De acuerdo con la Tabla 32, los datos obtenidos en el nivel 3 arrojan que las experimentan el techo de cristal de la siguiente manera: 42.86% de las mujeres solteras y sin hijos menciona que pocas veces hay más hombres jefes que mujeres, pero el 57.14% de las mujeres casadas con 1 o 2 hijos y el 100% de mujeres casadas con 3 o 4 hijos opinan que regularmente se da esa situación. Y, por otra parte, el 14.29% de las mujeres solteras con 1 o 2 hijos coinciden que pocas veces se vive un ambiente de respeto para las mujeres, pero el 57.14% de las mujeres casadas con 1 o 2 hijos y 100% de las mujeres casadas con 3 o 4 hijos comentan que regularmente las políticas de la empresa ayudan a disminuir la brecha salarial.

Tabla 32

Resultados escenario de género: techo de cristal nivel 3

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N3	En mi trabajo hay más jefes hombres que mujeres	Ninguno 1 o 2 3 o 4	7.14 - -	- - -	42.86 - -	- - -	21.43 - -	7.14 57.14 100.0	14.29 28.57 -	7.14 14.29 -	100% 100% 100%

Se me niegan ascensos por el hecho de ser mujer	Ninguno 1 o 2 3 o 4	64.29 - -	7.14 28.57 -	21.29 - -	- 42.86 100.0	- 28.57 -	7.14 - -	- - -	- - -	100% 100% 100%
En mi trabajo, las mujeres tenemos las mismas oportunidades que los hombres	Ninguno 1 o 2 3 o 4	- - -	- - -	7.14 14.29 -	14.29 14.29 -	42.86 14.29 -	- 42.86 100.0	35.71 -	- 14.29 -	100% 100% 100%
En mi trabajo existe un ambiente de respeto hacia las mujeres	Ninguno 1 o 2 3 o 4	- - -	- - -	- 14.29 -	- 14.29 100.0	28.57 14.29 -	7.14 28.57 -	57.14 -	7.14 42.86 -	100% 100% 100%
En mi empresa se le confían actividades de mayor responsabilidad a los hombres	Ninguno 1 o 2 3 o 4	28.57 - -	- - -	14.29 14.29 -	- 42.86 -	42.86 14.29 -	7.14 28.57 100.0	- -	7.14 -	100% 100% 100%
Las políticas de la empresa ayudan a reducir la brecha salarial	Ninguno 1 o 2 3 o 4	7.14 14.29 -	- 14.29 -	14.29 14.29 -	7.14 -	50.0 -	7.14 57.14 100.0	14.29 -	- -	100% 100% 100%

El siguiente escenario de género a analizar son los sueldos pegajosos (ver Tabla 33), en el nivel 1, que lo conforman la directora y coordinadoras de gerentes, el 100% de las mujeres solteras y sin hijos dicen *siempre* contar con crecimiento dentro de la organización, por su parte, el 20% de las mujeres casadas con 1 o 2 hijos menciona que *pocas veces* cuenta con crecimiento dentro de la organización.

En el caso de la directora del área, es a ella a quien regularmente se le pide asistir a eventos sociales fuera del horario laboral, durante la entrevista ella menciona que le ayudaría que esas comidas o cenas se realizaran dentro de la jornada, para así ella, poder llegar y convivir más con su familia.

Para responder el ítem *Prefiero trabajar en la modalidad virtual para cubrir las necesidades de mi hogar*, las mujeres de este nivel comentan que la modalidad de *Home office* no es de ayuda si tienes hijos, ya que tendrías otras actividades dentro del hogar y el cuidado de los hijos que no les permitirían enfocarse en las

funciones de su puesto. Aunque el 100% de las mujeres solteras y sin hijos también coinciden en que nunca preferirían trabajar bajo esa modalidad.

Tabla 33

Resultados escenario de género: suelos pegajosos nivel 1

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N1	Cuento con crecimiento profesional dentro de la empresa	Ninguno	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100%
	Se me pide asistir a eventos sociales de la empresa fuera del horario laboral que me impiden estar al pendiente de ocupaciones personales	1 o 2	-	-	-	20.0	20.0	40.0	20.0	-	100%
	En mi empresa la mayoría de las mujeres ocupamos puestos de nivel medio y bajo	Ninguno	-	-	100.0	-	-	-	-	-	100%
	Prefiero trabajar en la modalidad virtual para cubrir las necesidades de mi hogar	1 o 2	20.0	-	20.0	40.0	-	20.0	-	-	100%
		Ninguno	-	-	-	-	100.0	-	-	-	100%
		1 o 2	20.0	-	20.0	20.0	-	40.0	-	-	100%
		Ninguno	100.0	-	-	-	-	-	-	-	100%
		1 o 2	20.0	20.0	20.0	20.0	-	20.0	-	-	100%

Como se observa en la Tabla 34, se analizan los suelos pegajosos del nivel 2, que lo conforman las gerentes del área, se puede observar que las mujeres consideran tener un buen crecimiento dentro de la empresa, pero ante esto, el 100% de las mujeres solteras sin hijos considera que regularmente la mayoría de las mujeres ocupan puestos de nivel medio y bajo, opinan lo mismo las mujeres con hijos y casadas.

En cuanto al trabajo en modalidad virtual, a comparación del nivel 1 (ver Tabla 33) el 50% de las mujeres solteras sin hijos respondieron que pocas veces les gustaría trabajar así, mientras que el otro 50% le gustaría siempre trabajar así, pero la respuesta varía en las mujeres con hijos, ya que las que se encuentran casadas y con hijos su respuesta oscila entre nunca, pocas veces y regularme.

Tabla 34

Resultados escenario de género: suelos pegajosos nivel 2

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N2	Cuento con crecimiento profesional dentro de la empresa	Ninguno	-	-	-	-	100.0	-	-	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	-	50.0	50.0	-	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	-	-	100.0	100%
	Se me pide asistir a eventos sociales de la empresa fuera del horario laboral que me impiden estar al pendiente de ocupaciones personales	Ninguno	-	-	100.0	-	-	-	-	-	100%
		1 o 2	25.0	25.0	25.0	25.0	-	-	-	-	100%
		3 o 4	-	50.0	-	50.0	-	-	-	-	100%
	En mi empresa la mayoría de las mujeres ocupamos puestos de nivel medio y bajo	Ninguno	-	-	-	-	100.0	-	-	-	100%
		1 o 2	25.0	-	-	25.0	25.0	25.0	-	-	100%
		3 o 4	-	-	-	50.0	-	50.0	-	-	100%
	Prefiero trabajar en la modalidad virtual para cubrir las necesidades de mi hogar	Ninguno	-	-	50.0	-	-	-	50.0	-	100%
		1 o 2	25.0	-	-	25.0	25.0	25.0	-	-	100%
		3 o 4	-	50.0	-	50.0	-	-	-	-	100%

Se puede observar en la siguiente Tabla (ver Tabla 35) que a las mujeres casadas y con 1 o 2 hijos del nivel 3 se les pide asistir con mayor frecuencia a eventos sociales fuera de su horario laboral, que a las del nivel 1 y 2 (ver Tablas 33 y 34), por su parte, el 57.14% de las mujeres solteras nunca asisten a eventos

sociales. También, el 42.86% de las mujeres solteras sin hijos nunca preferiría trabajar bajo la modalidad virtual, mientras que el 100% de las mujeres casadas y con 3 o 4 hijos regularmente prefieren esta modalidad. La mayoría de las mujeres en este nivel se inclinan al trabajo en casa.

Tabla 35

Resultados escenario de género: suelos pegajosos nivel 3

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N3	Cuento con crecimiento profesional dentro de la empresa	Ninguno	7.14	-	-	-	42.86	14.29	35.71	-	100%
		1 o 2	14.29	14.29	-	-	14.29	28.57	-	28.57	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	Se me pide asistir a eventos sociales de la empresa fuera del horario laboral que me impiden estar al pendiente de ocupaciones personales	Ninguno	57.14	14.29	14.29	-	7.14	-	7.14	-	100%
		1 o 2	14.29	14.29	-	-	14.29	28.57	-	28.57	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	En mi empresa la mayoría de las mujeres ocupamos puestos de nivel medio y bajo	Ninguno	21.43	-	28.57	7.14	35.71	7.14	-	-	100%
		1 o 2	-	-	-	42.86	14.29	14.29	14.29	14.29	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	Prefiero trabajar en la modalidad virtual para cubrir las necesidades de mi hogar	Ninguno	42.86	-	14.29	-	14.29	7.14	14.29	7.14	100%
		1 o 2	-	-	14.29	28.57	-	14.29	14.29	28.57	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%

El siguiente escenario de género a analizar son las escaleras rotas, los datos obtenidos del nivel 1, como se muestra en la Tabla 36, dicen que el 100% de las mujeres solteras sin hijos consideran que las políticas de la empresa *siempre* ayudan a las madres trabajadoras, por su parte, el 20% de las mujeres solteras con hijos dicen que *pocas veces* ayudan y otro 20% considera que siempre ayudan. Por

otro lado, 60% de las mujeres casadas y con hijos dice que la empresa *pocas veces* las ayuda.

Tabla 36

Resultados escenario de género: escaleras rotas nivel 1

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N1	Las políticas de la empresa ayudan a las madres trabajadoras	Ninguno	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100%
		1 o 2	-	-	20.0	60.0	-	-	20.0	-	100%

Con respecto al con el nivel 2 (ver Tabla 37), el 50% de las mujeres solteras y sin hijos respondieron que las políticas de la empresa nunca ayudan a las madres trabajadoras y el otro 50% dice que sí son de ayuda. Mientras que las mujeres casadas y con 1 o 2 hijos dicen que pocas veces ayudan, por su parte, el 50% de las mujeres casadas y con 3 o 4 hijos mencionan siempre ser apoyadas por la empresa.

Tabla 37

Resultados escenario de género: escaleras rotas nivel 2

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N2	Las políticas de la empresa ayudan a las madres trabajadoras	Ninguno	50.0	-	-	-	-	-	50.0	-	100%
		1 o 2	-	-	25.0	50.0	25.0	-	-	-	100%
		3 o 4	-	-	-	50.0	-	-	-	50.0	100%

El ultimo nivel analizado con el escenario de escaleras rotas es el nivel 3, como se muestra en la Tabla 38, aquí se encuentran las mujeres con funciones operativas. El 7.14% de las mujeres casadas y sin hijos mencionan que pocas veces y otro 7.14% menciona que regularmente las políticas de la empresa ayudan a las madres trabajadoras. Y las mujeres con hijos señalaron su respuesta como regularmente y siempre, esto se puede deber al jefe inmediato que tengan, ya que

se mencionó durante las entrevistas que las mujeres líderes son más empáticas con las colaboradoras que son madres.

Tabla 38

Resultados escenario de género: escaleras rotas nivel 3

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N3	Las políticas de la empresa ayudan a las madres trabajadoras	Ninguno	7.14	-	28.57	7.14	21.43	7.14	28.57	-	100%
		1 o 2	-	-	-	14.29	14.29	42.86	14.29	14.29	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%

Asimismo, se analizó el escenario de laberinto de cristal. Lo que se muestra en la Tabla 39 es que en el nivel 1, el 100% de las mujeres solteras y sin hijos consideran que las actividades realizadas en el área pueden ser realizadas tanto por hombres como por mujeres, a la vez que el 40% de las mujeres casadas y con 1 o 2 hijos contestó que regularmente las actividades son realizadas por ambos géneros.

A su vez, el 100% de las mujeres solteras y sin hijos comenta que nunca es más importante para un hombre llegar a puestos de liderazgo que para una mujer, al igual que el 20% de las mujeres solteras con 1 o 2 hijos y el 20% de las mujeres casadas con 1 o 2 hijos. Por otra parte, el 20% de las madres solteras considera que regularmente sí es más importante para un hombre llegar a puestos de liderazgo, lo mismo opina el 20% de las mujeres casadas.

Por otra parte, el 20% de las mujeres solteras con hijos y el 40% de las mujeres casadas y con hijos considera que regularmente es más difícil para una mujer con puestos de liderazgo, a pesar de que en el análisis del Techo de cristal (ver Tabla 30), las mujeres con esas características consideraron que las mujeres tienen las mismas oportunidades que los hombres dentro del corporativo.

En cuanto a los puestos secretariales/asistentes, el 100% de las mujeres solteras y sin hijos opina que regularmente esos puestos son ocupados por mujeres, al igual que el 40% de las mujeres casadas y con 1 o 2 hijos. Mientras que el 20%

de las mujeres solteras con 1 o 2 hijos y el 20% de las mujeres casadas considera que siempre cubren esas vacantes con una mujer.

En las entrevistas realizadas a mujeres con puesto de liderazgo, ellas comentan que, en efecto, los puestos de asistente son ocupados por mujeres, pero desconocen si en el perfil del puesto se encuentra esa característica particular, otra área en la que se encuentran mujeres es en Recursos Humanos, ellas atribuyen este suceso a que las mujeres ponen más atención a los detalles y dan mejor seguimiento a los procesos.

Tabla 39

Resultados escenario de género: laberinto de cristal nivel 1

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N1	Las actividades dentro de mi área, son realizadas tanto por mujeres como por hombres	Ninguno	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	20.0	40.0	20.0	20.0	100%
	Es más importante para un hombre llegar a puestos de liderazgo que para una mujer	Ninguno	100.0	-	-	-	-	-	-	-	100%
		1 o 2	20.0	20.0	-	20.0	20.0	20.0	-	-	100%
	Me ha tomado más tiempo lograr un ascenso por ser mujer	Ninguno	100.0	-	-	-	-	-	-	-	100%
		1 o 2	20.0	20.0	-	-	20.0	40.0	-	-	100%
	Los puestos secretariales/asistente son ocupados por mujeres	Ninguno	-	-	-	-	100.0	-	-	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	20.0	40.0	20.0	20.0	100%

De la misma forma, se analizaron los datos encontrados en el nivel 2 (ver Tabla 40). Como se ha mencionado, a partir de este nivel se integra otro grupo de mujeres: mujeres casadas y con 3 o 4 hijos. Así mismo, se pudo observar que las mujeres de este nivel consideran que las actividades dentro del área *regularmente* o *siempre* son realizadas por hombres y mujeres.

Se debe agregar que, de las dificultades que han tenido las mujeres para alcanzar un puesto de liderazgo, el 50% de las mujeres solteras y sin hijos opina que regularmente les toma más tiempo a las mujeres un ascenso y el otro 50% de este grupo considera que siempre es más difícil. De igual forma, el 25% de las mujeres solteras con 1 o 2 hijos opina que regularmente toma más tiempo llegar a puesto de liderazgo a las mujeres y el 25% de las mujeres casadas con 1 o 2 hijos, también considera que siempre es más difícil para una mujer lograr un ascenso.

Tabla 40

Resultados escenario de género: laberinto de cristal nivel 2

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N2	Las actividades dentro de mi área, son realizadas tanto por mujeres como por hombres	Ninguno	-	-	-	-	50.0	-	50.0	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	-	25.0	50.0	25.0	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	50.0	-	50.0	100%
	Es más importante para un hombre llegar a puestos de liderazgo que para una mujer	Ninguno	50.0	-	50.0	-	-	-	-	-	100%
		1 o 2	50.0	25.0	-	25.0	-	-	-	-	100%
		3 o 4	-	50.0	-	50.0	-	-	-	-	100%
	Me ha tomado más tiempo lograr un ascenso por ser mujer	Ninguno	-	-	-	-	50.0	-	50.0	-	100%
		1 o 2	25.0	-	-	25.0	25.0	-	-	25.0	100%
		3 o 4	-	50.0	-	50.0	-	-	-	-	100%
	Los puestos secretariales/asistente son ocupados por mujeres	Ninguno	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	-	25.0	50.0	25.0	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	-	-	100.0	100%

Igualmente, analizando el nivel 3, se puede observar en la Tabla 41 que el 21.14% de las mujeres del área operativa que son solteras y sin hijos, consideran que *pocas veces* las actividades dentro del área pueden ser realizadas tanto por hombres como por mujeres. Por otra parte, el 28.57% de las mujeres solteras y sin hijos contestó que siempre es más importante para un hombre llegar a puestos de liderazgo y el 7.14% de las mujeres casadas sin hijos opina lo mismo.

Así mismo, el 14.29% de las mujeres casadas y con 1 o 2 hijos también tienen dicha percepción. Ante esto, el 7.14% de las mujeres solteras sin hijos y el 14.29% de las mujeres casadas y con 1 o 2 hijos, opinan que siempre les toma más tiempo lograr un ascenso a las mujeres. Mientras que el 100% de las mujeres casadas con 3 a 4 hijos comentan que los puestos secretariales/asistentes, siempre son ocupados por mujeres.

Tabla 41

Resultados escenario de género: laberinto de cristal nivel 3

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N3	Las actividades dentro de mi área, son realizadas tanto por mujeres como por hombres	Ninguno	-	-	21.14	-	7.14	-	57.14	14.29	100%
		1 o 2	-	-	-	-	-	14.29	28.57	57.14	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	Es más importante para un hombre llegar a puestos de liderazgo que para una mujer	Ninguno	28.57	7.14	7.14	-	21.43	-	28.57	7.14	100%
		1 o 2	14.29	28.57	-	-	14.29	28.57	-	14.29	100%
		3 o 4	-	-	-	100.0	-	-	-	-	100%
	Me ha tomado más tiempo lograr un ascenso por ser mujer	Ninguno	57.14	-	14.29	7.14	7.14	7.14	7.14	-	100%
		1 o 2	14.29	14.29	14.29	28.57	-	14.29	-	14.29	100%
		3 o 4	-	100.0	-	-	-	-	-	-	100%
	Los puestos secretariales/asistente son ocupados por mujeres	Ninguno	7.14	-	-	-	50.0	-	28.57	14.29	100%
		1 o 2	-	-	-	-	14.29	-	14.29	71.43	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	-	-	100.0	100%

Otro escenario de género analizado es el de acantilados de cristal, de acuerdo con la Tabla 42, el nivel 1, el cual contempla a tres grupos de mujeres: mujer soltera sin hijos; mujer soltera con 1 o 2 hijos y mujer casada con 1 o 2 hijos. Al contrario de las mujeres con hijos de este nivel, el 100% de las mujeres solteras y sin hijos, consideran que las mujeres tienen mayor presión social para lograr las metas laborales. Durante las entrevistas a mujeres del nivel 1, comentan que siempre tienen la presión de hacer todas las actividades de una manera perfecta, tanto para tener crecimiento dentro de la empresa, así como, para que no se les

nieguen permisos especiales en caso de alguna emergencia familiar. Así también, el 100% de las mujeres solteras sin hijos opina que regularmente las mujeres son buenas para enfrentar crisis laborales.

Tabla 42

Resultados escenario de género: acantilados de cristal nivel 1

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N1	Las mujeres tenemos mayor presión para lograr las metas laborales	Ninguno	-	-	-	-	-	-	100.0	-	100%
		1 o 2	20.0	20.0	-	20.0	20.0	20.0	-	-	100%
	Las mujeres somos mejores para afrontar crisis laborales	Ninguno	-	-	-	-	100.0	-	-	-	100%
		1 o 2	-	-	-	-	40.0	60.0	-	-	100%
	Obtengo puestos de poder solo porque los hombres no lo quisieron	Ninguno	100.0	-	-	-	-	-	-	-	100%
		1 o 2	20.0	20.0	20.0	40.0	-	-	-	-	100%
	Obtengo puestos de poder solo porque estos son temporales	Ninguno	100.0	-	-	-	-	-	-	-	100%
		1 o 2	20.0	40.0	20.0	20.0	-	-	-	-	100%

De igual importancia, se analiza el nivel 2, el cual se conforma por las mujeres Gerentes. Aquí las mujeres solteras y sin hijos se dividen el 50% considera que *regularmente* las mujeres tienen mayor presión para lograr las metas laborales y el otro 50% considera que siempre tienen mayor presión (ver Tabla 43).

Tabla 43

Resultados escenario de género: acantilados de cristal nivel 2

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N2	Las mujeres tenemos mayor presión para lograr las metas laborales	Ninguno	-	-	-	-	50.0	-	50.0	-	100%
		1 o 2	50.0	-	-	-	-	25.0	-	25.0	100%
		3 o 4	-	-	-	50.0	-	50.0	-	-	100%
		Ninguno	-	-	-	-	50.0	-	50.0	-	100%

Las mujeres somos mejores para afrontar crisis laborales	1 o 2	-	-	-	-	50.0	25.0	-	25.0	100%
	3 o 4	-	-	-	50.0	-	50.0	-	-	100%
Obtengo puestos de poder solo porque los hombres no lo quisieron	Ninguno	50.0	-	50.0	-	-	-	-	-	100%
	1 o 2	50.0	25.0	-	25.0	-	-	-	-	100%
	3 o 4	100.0	-	-	-	-	-	-	-	100%
Obtengo puestos de poder solo porque estos son temporales	Ninguno	50.0	-	50.0	-	-	-	-	-	100%
	1 o 2	50.0	25.0	-	25.0	-	-	-	-	100%
	3 o 4	100.0	-	-	-	-	-	-	-	100%

El último nivel analizado sobre los acantilados de cristal es el nivel 3, los datos encontrados en la Tabla 44 son las respuestas de las mujeres del área operativa. Al contrario del nivel 1 y 2 (ver Tabla 42 y 43), las mujeres solteras sin hijos, con un 28.57%, considera que las mujeres nunca tienen mayor presión para lograr las metas laborales. Por otro lado, el 42.86% de las mujeres casadas con 1 o 2 hijos, opinan que siempre se encuentran con mayor presión laboral.

En este nivel, quienes consideran con un mayor porcentaje que las mujeres *regularmente* son mejores para afrontar crisis es: mujeres solteras sin hijos con un 35.71%; las mujeres casadas con 1 o 2 hijos y las mujeres casadas con 3 o 4 hijos con un 100%. Pese a esto, 7.14% de las mujeres solteras sin hijos y el 100% de las mujeres casadas con 3 o 4 hijos, opinan que regularmente ellas ocupan puestos de poder solo cuando son temporales, así también, el 14.29% de las mujeres solteras sin hijos siente que las mujeres siempre se enfrentan a esta situación.

Tabla 44

Resultados escenario de género: acantilados de cristal nivel 3

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N3	Las mujeres tenemos mayor presión para lograr las metas laborales	Ninguno	28.57	-	28.57	7.14	14.29	-	14.29	7.14	100%
		1 o 2	-	-	-	-	-	28.57	28.57	42.86	100%
		3 o 4	-	-	-	100.0	-	-	-	-	100%
	Las mujeres somos mejores para afrontar crisis laborales	Ninguno	14.29	-	28.57	-	35.71	-	7.14	14.29	100%
		1 o 2	-	-	-	-	14.29	42.86	14.29	28.57	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%
	Ninguno	64.29	-	14.29	7.14	7.14	7.14	-	-	100%	

Obtengo puestos de poder solo porque los hombres no lo quisieron	1 o 2	-	57.14	14.29	14.29	14.29	-	-	-	100%
	3 o 4	-	-	-	100.0	-	-	-	-	100%
Obtengo puestos de poder solo porque estos son temporales	Ninguno	64.29	-	21.43	7.14	-	7.14	-	-	100%
	1 o 2	-	57.14	14.29	14.29	-	-	14.29	-	100%
	3 o 4	-	-	-	-	-	100.0	-	-	100%

A continuación, se plasma en la Tabla 45 los datos obtenidos en el nivel 1 sobre el techo de cemento, las mujeres de este nivel mencionan que nunca han rechazado un puesto de liderazgo o puestos que impliquen jornadas más largas.

Tabla 45

Resultados escenario de género: techo de cemento nivel 1

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N1	Rechazo puestos de liderazgo	Ninguno	100.0	-	-	-	-	-	-	-	100%
		1 o 2	40.0	60.0	-	-	-	-	-	-	100%
	Rechazo puesto que implique jornadas más largas, viajes y traslados	Ninguno	100.0	-	-	-	-	-	-	-	100%
		1 o 2	40.0	60.0	-	-	-	-	-	-	100%
	Asocio la palabra líder con un hombre	Ninguno	100.0	-	-	-	-	-	-	-	100%
		1 o 2	20.0	40.0	20.0	20.0	-	-	-	-	100%

En cuanto al análisis del nivel 2 sobre techo de cemento, y tal como se aprecia en la Tabla 46, el 50% de las mujeres solteras sin hijos siempre rechaza puestos que impliquen jornadas más largas o viajes, al igual que el 50% de las mujeres casadas y con 3 o 4 hijos, regularmente optan por rechazar estos puestos. Por otro lado, regularmente el 20% de las mujeres casadas y con 1 o 2 hijos tiende a asociar la palabra líder con un hombre.

Tabla 46*Resultados escenario de género: techo de cemento nivel 2*

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N2	Rechazo puestos de liderazgo	Ninguno	100.0	-	-	-	-	-	-	-	100%
		1 o 2	40.0	60.0	-	-	-	-	-	-	100%
		3 o 4	-	100.0	-	-	-	-	-	-	100%
	Rechazo puesto que implique jornadas más largas, viajes y traslados	Ninguno	50.0	-	-	-	-	-	50.0	-	100%
		1 o 2	25.0	50.0	25.0	-	-	-	-	-	100%
	Asocio la palabra líder con un hombre	3 o 4	-	50.0	-	-	-	50.0	-	-	100%
		Ninguno	50.0	-	-	-	50.0	-	-	-	100%
		1 o 2	40.0	40.0	-	-	-	20.0	-	-	100%
	3 o 4	-	100.0	-	-	-	-	-	-	100%	

Así también, se analizó el nivel 3 para identificar si han vivido las mujeres del área operativa los techos de cemento. Como lo indica la Tabla 47, el 7.14% de las mujeres solteras y casadas sin hijos, regularmente rechazan puestos que impliquen jornadas más largas o que requieran que viajen. Estos resultados indican que son las mujeres sin hijos, tanto del nivel 2 (ver Tabla 46) como el nivel 3, quienes han rechazado puestos con estas características.

En cuanto a asociar la palabra líder con un hombre, el 7.14% de las mujeres solteras sin hijos y 7.14% de las mujeres casadas sin hijos, menciona que regularmente ellas sí asocian a un líder con el género masculino. En cuanto al 100% de las mujeres casadas con 3 o 4 hijos, también ha asociado a los hombres con el liderazgo.

Tabla 47*Resultados escenario de género: techo de cemento nivel 3*

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N3	Rechazo puestos de liderazgo	Ninguno	78.57	14.29	7.14	-	-	-	-	-	100%
		1 o 2	-	71.43	28.57	-	-	-	-	-	100%
		3 o 4	-	-	-	100.0	-	-	-	-	100%
	Rechazo puesto que implique jornadas	Ninguno	64.29	7.14	14.29	-	7.14	7.14	-	-	100%
		1 o 2	14.29	57.14	14.29	14.29	-	-	-	-	100%
		3 o 4	-	100.0	-	-	-	-	-	-	100%

más largas, viajes y traslados											
	Ninguno	71.43	7.14	7.14	-	-	7.14	7.14	-	100%	
Asocio la palabra líder con un hombre	1 o 2	14.29	71.43	14.29	-	-	-	-	-	100%	
	3 o 4	-	-	-	-	-	-	-	100.0	100%	

Como último escenario de género analizado, se encuentra el techo de diamante (ver Tabla 48), sobre este escenario las mujeres del nivel 1, quienes lo integran la Directora del área y coordinadoras de gerentes, opinan que, aunque no esté por escrito en el perfil de puestos, sí se tiene la percepción que a las mujeres contratadas para puestos secretariales/asistentes deben cumplir con la característica física de tener un rostro bonito y figura esbelta, ante esto el 20% de las mujeres solteras y casadas con 1 o 2 hijos, ambos grupos, consideras que regularmente las mujeres físicamente atractivas son más tomadas en cuenta para puestos de liderazgo.

Tabla 48

Resultados escenario de género: techo de diamante nivel 1

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N1	En mi empresa a las mujeres se le valora más por su aspecto físico que por sus capacidades	Ninguno	-	-	100.0	-	-	-	-	-	100%
	Las mujeres físicamente atractivas son más tomadas en cuenta para un puesto de liderazgo	1 o 2	20.0	-	20.0	60.0	-	-	-	-	100%
		Ninguno	-	-	100.0	-	-	-	-	-	100%
		1 o 2	20.0	-	-	40.0	20.0	20.0	-	-	100%

Así mismo, en el análisis del nivel 2, como se observa en la Tabla 49, se encuentra que el 50% de las mujeres solteras y sin hijos, opinan que la empresa valora a las mujeres más por su aspecto físico, al igual que el 25% de las mujeres solteras con 1 o 2 hijos. Y el 50% de las mujeres solteras y sin hijos, considera que

regularmente las mujeres físicamente atractivas son más consideradas para puestos de liderazgo.

Tabla 49

Resultados escenario de género: techo de diamante nivel 2

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N2	En mi empresa a las mujeres se le valora más por su aspecto físico que por sus capacidades	Ninguno	-	-	50.0	-	50.0	-	-	-	100%
		1 o 2	25.0	25.0	-	25.0	25.0	-	-	-	100%
		3 o 4	-	50.0	-	50.0	-	-	-	-	100%
	Las mujeres físicamente atractivas son más tomadas en cuenta para un puesto de liderazgo	Ninguno	-	-	50.0	-	50.0	-	-	-	100%
		1 o 2	25.0	50.0	25.0	-	-	-	-	-	100%
		3 o 4	-	-	-	100.0	-	-	-	-	100%

Para concluir en análisis del techo de diamante, la Tabla 50 muestra que en el nivel 3, las mujeres solteras y casadas sin hijos, consideran que con un 14.29%, la empresa siempre valora a las mujeres por su aspecto físico que por sus capacidades. La misma opinión tiene el 100% de las mujeres casadas y con 3 o 4 hijos. En cuanto al 7.14 de las mujeres casadas sin hijos, este grupo considera que la mujer físicamente atractiva es más tomada en cuenta para puestos de liderazgo. Así mismo, el 14.29% de las mujeres solteras y casadas con 1 o 2 hijos, comparten la opinión de que las mujeres atractivas logran más rápido los ascensos.

Tabla 50

Resultados escenario de género: techo de diamante nivel 3

Nivel	Ítem	No. de Hijos	Nunca		Pocas veces		Regularmente		Siempre		Total
			s	c	s	c	s	c	s	c	
N3	En mi empresa a las mujeres se le valora más por su aspecto físico que por sus capacidades	Ninguno	64.29	7.14	14.29	-	7.14	7.14	-	-	100%
		1 o 2	-	57.14	-	-	14.29	-	14.29	14.29	100%
		3 o 4	-	-	-	-	-	-	-	100.0	100%

Las mujeres físicamente atractivas son más tomadas en cuenta para un puesto de liderazgo	Ninguno	64.29	7.14	14.29	-	7.14	-	-	7.14	100%
	1 o 2	-	42.86	-	14.29	14.29	-	14.29	14.29	100%
	3 o 4	-	-	-	100.0	-	-	-	-	100%

4.3. Interpretación de resultados

En la segunda etapa de la investigación, se realizaron seis entrevistas semiestructuradas a mujeres con puesto de liderazgo. Del Nivel 1 se entrevistaron a la directora del área (E1-N1) y dos coordinadoras de gerentes (E2-N1; E3-N1); del Nivel 2 se entrevistaron a dos gerentes (E4-N2; E5-N2) y del Nivel 3 (E6-N3) se entrevistó a una mujer del área operativa. Durante las entrevistas se indagó sobre cómo han influido los escenarios de discriminación por género en su crecimiento y cómo los han logrado superar. A continuación, se presentan los resultados.

4.3.1 Influencia de los escenarios laborales de discriminación por género en el liderazgo femenino en un corporativo de Culiacán

De acuerdo con los datos obtenidos durante las entrevistas, las mujeres consideran que, si bien, la empresa se preocupa por contar con un área encargada del desarrollo profesional de las mujeres y brinda capacitación por igual a hombres y mujeres, las mujeres aún siguen, como dice Bucio (2014) sobre el *suelo pegajoso*, enfrentándose a estereotipos de género que las limitan a cumplir un rol en la sociedad, sobre todo siendo madres, al respecto expresan:

“yo no estoy segura que sean diferencias por el simple hecho de ser hombre o mujer, sino porque la vida misma, las dinámicas, hacen que el rol que llevamos las mujeres en lo familiar y laboral, sea difícil llevar ciertas cosas” (E1-N1).

Incluso ellas como mujeres en puesto de liderazgo, se han visto en la disyuntiva de contratar hombres o mujeres, aunque les guste más cómo trabaja una mujer, esto sale a relucir:

“cuando voy a contratar, digo, me gusta más como trabaja una mujer, pero digo, quiero agarrar a una mujer soltera, que ya para cuando esta mujer se case y tenga hijos sea experta, pero agarrar desde el inicio a una mujer con hijos, yo sé que no me va a rendir igual” E2-N1.

Esto demuestra que se tienen arraigados los roles que se espera que cumpla una mujer y consideran que es más probable que una mujer falte si un hijo se enferma o si queda embarazada y saben que llegado el momento apoyaran a su compañera, pero se enfrentarían a los indicadores establecidos en el área y los cuales deben cumplirse.

Siguiendo con las limitaciones a las que ellas se han enfrentado, cinco de las seis mujeres entrevistadas son madres, el cuidado de los hijos recae sobre ellas. Si necesitan quedarse horas extras o viajar, pero uno de sus hijos está enfermo, se ven invadidas por la culpa de dejar a sus hijos, situación que ellas no ven que preocupe a los padres:

“si el niño está enfermo se queda conmigo que lo atiendo, cuando me voy a trabajar, mi niño enfermo no se queda con su papá que lo atiende, o sea, yo no me puedo ir tranquila” E1-N.

Esto es que ellas tienen la carga mental que divide su atención entre la familia y el trabajo. Otro caso es una madre soltera que menciona lo siguiente:

“ser mamá y ser empleado si es algo pesados, porque es levantarse temprano a cuadrar las cosas de los niños y acostarse tarde para compensar un poco la ausencia de todo el día, y es más cansado en mi caso que no tengo con quién compartir las responsabilidades” E3-N1.

A causa de esto, durante la pandemia SARS-CoV-2, algunas de las compañeras de las mujeres entrevistadas se enfrentaron al escenario de *escaleras rotas*, estas tomaron la decisión, al tener hijos en edad escolar y requerir un mayor grado de atención, de renunciar por la carga laboral y familiar, tres años después

no han retomado su carrera profesional. Por ejemplo, explica la Directora respecto a una de sus colaboradoras:

“ella y su esposo trabajaban en la misma dirección y si tuviese que medir las aptitudes de los dos, ella era mejor en el trabajo, pero con la pandemia, estaban los dos en casa, con dos niñas pequeñas y entonces ella dijo: no puedo con las dos cosas. Casualmente durante ese proceso a él lo hacen gerente nacional, y podían haber nombrado a cualquiera de los dos porque llevaban los mismos temas, pero ella se salió, dijo que era por la pandemia y tenía que darles prioridad a sus niñas” E1-N1

O casos que, por falta de un horario laboral flexible, al tener hijos pequeños y no contar con una red de apoyo, también toman la decisión de renunciar a la empresa. O bien, toman la decisión de cambiarse a un área con menor carga laboral y un horario más flexible, pero en la cual no tendrían crecimiento profesional.

De acuerdo a los que dice Tabbush (2021), no es la misma situación económica por que la que pasaría una mujer del área operativa a la que se enfrentaría la Directora general del área, esta última tendría mayor posibilidad de contratar a una persona de limpieza o que se quede al cuidado de sus hijos, y de esta manera aligerar, en cierta medida, la carga en el hogar, pero esto no deslinda a las madres trabajadoras de la carga mental que conlleva pensar en las necesidades de su familia y hacérselos saber al personal que la apoya.

Ahora bien, las mujeres se siguen enfrentado a los estereotipos de género al ser seleccionadas para un puesto. Durante la entrevista, la mayoría coincide que los puestos secretariales/asistente son ocupados por mujeres y que estas cumplen con las características mencionadas en la Tabla 48, entre otras. De acuerdo con Reyes (2022), el *laberinto de cristal*, es el escenario laboral al que se estarían enfrentando estas mujeres, este explica que se tiene la creencia que las mujeres se adaptan mejor a ciertas actividades laborales que les limitan acceder a puestos de liderazgo. Durante las entrevistas, las mujeres dieron sus razones del porque consideran que aún hay roles de género impuestos a las mujeres:

E1-N1: *“se asocia a la mujer con puesto de atender, cuidar y mejor organización del tiempo”*.

E2-N1: *“yo siempre he dicho que una mujer es más atenta a los seguimientos, son más detallistas y en temas de servicio al cliente, en lo que me ha tocado vivir, las mujeres son más empáticas que los hombres”*.

E4-N2: *“las mujeres somos más sensibles, más detallistas...el hombre es más práctico”*.

E5-N2: *“asistentes ejecutivos, regularmente no vemos a ningún hombre, siempre son mujeres y siempre las buscan con ciertas características. Yo fui asistente ejecutiva y me dijeron los mismos compañeros, a ustedes parece que las seleccionan, que buscaban a chicas guapas y delgadas”*.

E6-N3: *“yo creo que sí se da, no porque la mujer no sea capaz de llevar esa responsabilidad, si creo que es más por las personas que están arriba y que deciden a quién poner”*.

Lo anterior coincide con la teoría de congruencia de roles, planteada por Eagly y Karau (2002) en donde a la mujer se le juzgaría socialmente si no cumple con las características antes mencionadas y solo los hombres pueden ser líderes agresivos, dominantes, duros, con confianza, ambiciosos, etc.

Ante esto ellas sienten la presión al tener un puesto de liderazgo, de realizar sus funciones a la perfección, menciona que:

“cuando las personas que están a tu cargo son varones, sientes esa presión, tienes que ser más dura, más fuerte” E3-N1.

Han mencionado que no se pueden dar el lujo de ser ordinarias, no pueden tener una dedicación normal en su trabajo, porque siempre tienen que demostrar que pueden con cualquier puesto, como el caso de la E2-N1:

“tengo que dar un plus cuando pido un permiso...yo sí lo traigo, como que te sientes en deuda y dices, me dio permiso, no me va a correr y no quiero que piense que esto merma mi productividad”.

Grimaldo (2022b) señala que, las mujeres se enfrentan al *acantilado de cristal* cuando fallan en su trabajo y se empieza a asociar a que es porque es madre o no puede cumplir con su rol de líder.

Una de las mujeres entrevistadas se ha enfrentado en múltiples ocasiones al hecho de que la toman en cuenta para resolver una crisis laboral y el crédito se lo otorgan a un compañero varón:

“no sé si es porque es hombre, puede ser por otra situación, pero sí me ha pasado varias veces que llevo cierto tiempo a cargo de una responsabilidad y al final de cuentas todo lo que hiciste se lo lleva otra persona” E4-N2.

En cuanto a los techos de cemento, mencionan sentir miedo a su puesto actual, a no poder cumplir con las expectativas, pero esa no ha sido razón para rechazar los ascensos, al respecto comentan:

“creo que todavía estoy en un nivel donde me hace falta más seguridad en el tema de crearme lo que yo puedo realizar” E3-N1.

Aun así, con los datos obtenidos en las Tablas 45, 46 y 47, algunas las mujeres del área gerencial y operativa si rechazarían puestos que requieran jornadas más largas o viajes, por ejemplo, mencionó una entrevistada al rechazar un puesto de liderazgo:

“ni siquiera llegué a la entrevista, porque sentí que no iba a poder con esa actividad” E3-N1.

Irala (2023), menciona que las mismas mujeres son las que limitan su crecimiento profesional.

Por otra parte, se les cuestionó si se han enfrentado a referencias sobre su aspecto físico o de alguna compañera. Ante esto, mencionan que sí se ha escuchado comentarios de esta índole, pero nunca por los jefes, hombres o mujeres, esos comentarios son hechos por personal del área operativa. Ante eso:

“se escucha de las mismas mujeres: pues sí es que trae falda, está bonita. Y dices ¡oye!, pues si le costó, también lo he escuchado de hombres, pero me molesta más que venga de mujeres” E4-N2.

“cuando ponen a alguien muy guapa y que tú platicas con ella, dices tú: qué rollo, ¿qué está haciendo esta mujer aquí?, y si la mujer es guapa, la primera opción que uno dice al señalar un mal trabajo es: ¡ah mira, pero es que es guapa! También lo he visto en personas que no tienen buena presentación, pero son muy buenas. Entonces asumo que a ella no la están proyectando por su presentación, pero no sé si es un tema de conciencia” E2-N1.

También comentan que, puede que ese sea un pensamiento que la mayoría tenga, pero al tener un puesto de liderazgo no puedes exteriorizarlos y, si ocurre que la ocasión que se hace un comentario de esa naturaleza por parte de un jefe, inmediatamente se le llama la atención:

“no es nada común que se haga eso, pero hace unas semanas alguien lo hizo, se refirió a una compañera como que estaba muy guapa, ahí inmediatamente se le corrigió, le dijeron que era irrelevante que mencionara si era guapa o no, que describiera sus aptitudes y su desempeño. Fuera de este comentario, no se han escuchado estos comentarios por parte del jefe, pero alguien puede pensarlos” E1-N1.

En cuanto a su estilo de liderazgo, el más empleado por ellas es el liderazgo transformacional, comentan siempre tomar en cuenta a su equipo de trabajo y buscar la opinión de cada uno de ellos:

“sí me siento con ellos, cada uno tiene su especialidad, entonces cuando vamos a tomar una decisión si me siento con ellos porque si estoy muy de la mano con ellos” E2-N1

Si bien, existen decisiones que son tomadas por los jefes de estas y deben ser acatadas, también se toma en cuenta al equipo de trabajo sobre cuál es la mejor estrategia para cumplir la meta.

Para resolución de problemas, comentan que emplean la empatía y escucha activa, como señala Stempel et al. (2015), estas son características del liderazgo transformacional, y Eagly y Karau (2002) las catalogan como características asociadas a las mujeres. Si hay un problema en las decisiones tomadas, permiten que la otra parte dé sus argumentos:

“sí se han presentado conflictos por alguna indicación que les haya dado, cómo lo resuelvo es escuchándolos y si tengo que cambiar de opinión, lo hago, rectifico si cometí un error y si creo que sigue siendo la decisión correcta después de hablarlo con ellos entonces les explico mis razones. Me trato de mostrar empática con esa decisión que no les gustó, refuerzo las razones del porque la tomé, pero es difícil tomar decisiones que a los demás les molesta” E1-N1.

Que el estilo de liderazgo transformacional sea el que más emplean, no significa que no tomen otras decisiones en caso de que el empleado no cumpla con el proyecto asignado, si al hablar sobre la situación no funciona, han tenido que tomar la decisión de levantar actas de baja productividad, hasta dar de baja al colaborador:

“yo creo que me tiene como buena gerente, pero también me tienen como gerente de la vieja escuela”. E2-N1.

Retomando la teoría de congruencia de roles (Eagly y Karau, 2002), esta dice que, si una mujer no cumple con las características impuestas por la sociedad y empieza a emplear un estilo de liderazgo asociado a los hombres, habrá incongruencia en su actuar y en lo que se espera de ella.

4.3.2 Estrategias de las mujeres con liderazgo para superar los escenarios de discriminación por género en un corporativo de Culiacán

Las estrategias que han empleado como mujeres líderes, si bien, ha sido diferentes para las mujeres que no tienen hijos y para las que son madres; las que

no tienen hijos han optado por seguir preparándose académicamente e ir adquiriendo mayor experiencia laboral:

“yo me he preocupado más por crecer donde me haga falta mayor experiencia, o sea, lo enfoco más en mis habilidades, en conocer cuáles son las que me hacen falta”. E4-N2.

Aunque esta no es una estrategia exclusiva de las mujeres sin hijos, una de las mujeres entrevistadas que es madre soltera de dos hijos comenta que:

“yo considero que el estudio, la capacitación que tengamos las mujeres, o sea, que tanto tiempo nos demos para prepararnos en tema de conocimiento es lo que nos puede ayudar” E3-N1.

Por otro lado, las mujeres con hijos han logrado llegar a ese nivel gracias a una red de apoyo familiar, donde mamás, tías, hermanas, esposo o niñeras han ayudado a que continúen con su desarrollo profesional:

“fue hasta que pude tener un nivel de puesto, prestaciones y un sueldo mejor que pude contratar una red de apoyo que no se volviera una carga extra para mí, la trabajadora del hogar me ayuda con mis hijos, pero fue hasta que pasé por una etapa dura para crecer que pude tener esa red de apoyo” E1-N1.

También intentan cumplir con la cuota 50/50 y así dar más oportunidades a mujeres que se encuentran dentro de la empresa o que son de nuevo ingreso:

“después que se me dio la oportunidad de ser gerente traté de contratar mujeres y ahorita ya es cincuenta y cincuenta, con el objetivo de no tener un lugar de puros hombres, porque al final de cuentas hombres y mujeres tenemos diferentes habilidades” E3-N2.

Los contactos dentro de la empresa también han servido para ascender, ya sea porque al ver a una mujer líder, se visionan en esos puestos, como el hecho de que quienes ya se encuentran ahí, ayudan a otras mujeres en su crecimiento profesional. Una de las entrevistadas comentó lo siguiente sobre su jefa actual:

“Siento que mi jefa actual es más empática. Tengo más libertad de platicar con ella, a lo mejor una mujer te inspira más confianza de decirle: me pasó esto, necesito esto o necesito un consejo. Creo que es más abierta a escuchar a decirme su opinión o a decirme qué está bien y qué está mal y creo que mi jefe anterior no era así” E5-N2.

Otras formas que ellas consideran podrían resolver dichas limitaciones en un futuro y que la empresa debería implementar para que exista un mayor número de mujeres en puestos de liderazgo, ya que aún faltan diversos cambios en lo laboral y en lo social, estas estrategias son:

E1-N1: *“Que las empresas cambien sus horarios y dinámicas de trabajo, reconociendo que no se puede tener cautivo a una persona de 8:00 a.m. a 7:00 p.m., porque eso no es consistente con la crianza de los hijos, con el equilibrio personal y con la salud. Eso sería viable si la persona solo tiene el rol de proveedor y alguien más de encarga de los hijos y la casa, pero las empresas deben tener conciencia de que hoy en día las cosas ya no son así”.*

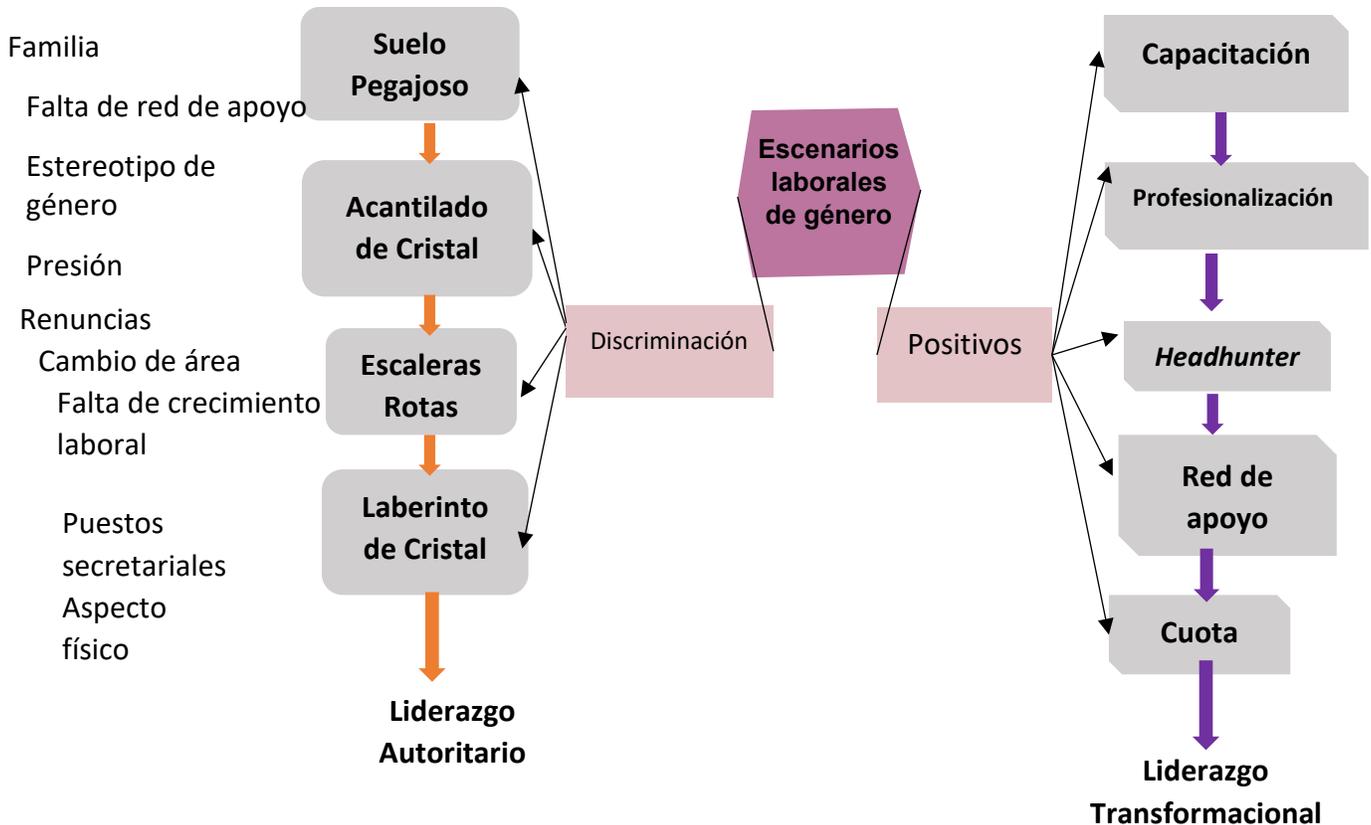
E2-N1: *“La empresa debería validar que existe empatía con todos, hacer esa validación de: ¡A ver tú, jefe, ¿estás apoyando?!, porque hay jefes que son malos, y malos con mujeres y hombres, pero hay hombres que no son tan empáticos con la vida de una mujer o empiezan a contratar a hombres para no tener esos problemas”.*

E6-N3: *“es muy importante que la persona que está siendo tu líder no vea limitaciones en que seas mamá o que no lo seas. Para que puedas dar los resultados que están buscando, yo creo que es importante el hecho de que no comparen tu capacidad profesional con el hecho de que seas mujer”.*

Las estrategias para superar las limitaciones en el ámbito profesional varían según la situación familiar de las mujeres. Esta diferencia en las experiencias resalta la importancia del apoyo social y familiar en la carrera profesional de las mujeres.

Figura 9

Interrelación entre estilos de liderazgo y escenarios laborales de género



En la Figura 9 se observa que los escenarios de discriminación por género: suelo pegajoso, acantilado de cristal, escaleras rotas y laberinto de cristal, propician un estilo de liderazgo autoritario, debido a que las mujeres en puesto de liderazgo optan por este estilo cuando existe presión por destacar en su área y ser tomadas en serio como líderes y que su género o la maternidad no sea problema, algunos comportamientos son: no dar permisos para trabajar desde casa, ya que se considera una distracción, procuran no poner a la maternidad como una limitante para justificar ausencias y algunas llegan a tener una actitud más autoritaria cuando su personal está conformado por solo hombres.

Mientras que, de manera positiva algunas de las mujeres líderes han ideado estrategias que ayuden a un mejor desarrollo profesional de sí mismas y de sus

subordinadas, como lo son la capacitación constante, la profesionalización, contar con una red de apoyo familiar, así como, han optado por la cuota 50/50 y dar la oportunidad a más mujeres de incorporarse al área, estas estrategias les han permitido llegar a un liderazgo transformacional.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El liderazgo transformacional tiene relación con el liderazgo femenino en que ambos se enfocan más en la motivación intrínseca, la colaboración y la empatía, aquí las mujeres lideran fomentando la participación y el apoyo mutuo dentro del equipo. Las habilidades comúnmente atribuidas a las mujeres pueden ofrecer ventajas significativas en la gestión de equipos y en la creación de un entorno de trabajo inclusivo y colaborativo.

A pesar de que en la actualidad se han logrado grandes avances con relación a la representación femenina en puestos de liderazgo, todavía persisten barreras culturales que dificultan su plena integración. Las mujeres enfrentan múltiples barreras en el ámbito laboral, desde estereotipos de género hasta la carga de responsabilidades familiares, lo que impacta en su desarrollo profesional y su estilo de liderazgo, el luchar constantemente con los estereotipos y las creencias propias sobre lo que es ser un buen líder, fomentan que lleven a la práctica un estilo más autoritario.

La investigación cumple con el objetivo central de esta que consiste en analizar la influencia de los escenarios laborales de discriminación por género en el liderazgo femenino en un corporativo de Culiacán. Los resultados obtenidos durante la encuesta y entrevista semiestructurada realizada a mujeres de tres grupos jerárquicos, permiten identificar que el escenario que más ha afectado al nivel 1 es el de *suelo pegajoso*, ya que la maternidad y la falta de una red de apoyo, han limitado su crecimiento o han contribuido a que les cueste el doble, a comparación de un hombre, llegar a un puesto de liderazgo; y el *acantilado de cristal*, ya que se ven presionadas a que siempre deben estar demostrando que pueden equilibrar la vida familiar y laboral y de esa manera no ser juzgadas por su maternidad, sobre todo, mencionan, si las personas a su cargo son hombres.

Mientras que, las mujeres en puestos del nivel 2 y 3, se han enfrentado a las *escaleras rotas*, este escenario ha provocado que, al no tener una red de apoyo, las

mujeres tomen la decisión de renunciar a sus empleos. También, las del nivel 3, se han visto afectadas por el *laberinto de cristal*, al ser contratadas para puestos secretariales/asistentes por el hecho de ser mujeres, dificulta su camino a puestos con liderazgo. Es necesario la representación de las mujeres en puestos de liderazgo, porque tiene un gran impacto mental sobre otras y piensan que, si ellas lograron llegar hasta ahí, todas pueden lograrlo.

Es bueno para cualquier organización tener a mujeres y hombres dentro de ella, ya que genera diversidad y varios puntos de vista. Pero desafortunadamente las mujeres se siguen enfrentando a escenarios de discriminación por género que las limitan, ya que la carga mental a las que siguen expuestas en el ámbito familiar es mayor a la de los hombres. Por ejemplo, aunque todos los colaboradores en los niveles de jerarquía elevados tienen acceso a la prestación de chofer, como es el caso de una de las mujeres entrevistadas, ella considera que esa es una prestación para los hombres ejecutivos, ya que no la ayudaba a ella con las actividades en el hogar, sino todo lo contrario, empezó a notar que el chofer se encargaba de actividades que estaban asignadas a su esposo, liberándolo a él de realizarlas y cayendo sobre ella la carga mental de estarle indicando cómo y cuándo hacerlas.

Para finalizar, integrar a más mujeres en puestos de liderazgo, no es sólo una cuestión de justicia, sino también como una estrategia crucial para el estilo y la sostenibilidad a largo plazo.

5.2. Contrastación de la hipótesis o supuesto

Se comprueba la hipótesis, los escenarios de discriminación por género que más se presentan en el corporativo son: suelo pegajoso, escaleras rotas, acantilados de cristal y laberinto de cristal, estos escenarios propician un liderazgo autoritario, cuando se tiene hombres a su cargo y, a su vez, limitan una mayor presencia de mujeres en puestos de liderazgo, y las estrategias empleadas por las mujeres, como el seguirse capacitando, la profesionalización y la red de apoyo familiar permiten que las mujeres superen estos escenarios y logren el estilo de liderazgo Transformacional.

5.3. Aportaciones y Discusiones

Las aportaciones que esta investigación llegan a hacer a la sociedad es invitar a los empresarios a cambiar paradigmas que son un prejuicio hacia las mujeres líderes y madres. Concientizar al sector productivo sobre la importancia de las mujeres en las organizaciones y cómo el estilo de liderazgo transformacional, empleado por ellas, favorece la motivación del personal y logra cambios positivos dentro de la empresa.

Ahora bien, si hace décadas se tenía la dinámica familiar del hombre proveedor y la mujer ama de casa, que cabe resaltar que de esta manera también ayudaba en la economía, hoy en día la dinámica ha cambiado, las mujeres también tienen su lugar en las empresas, pero las tareas del hogar y la crianza de los hijos sigue recayendo sobre ellas. Ante esto, las empresas y la sociedad deberán generar escenarios que ahora ayuden a la mujer a alcanzar puestos de liderazgo.

5.4. Recomendaciones y futuras líneas de investigación

5.4.1. Para la empresa

- Con base a los resultados obtenidos, se recomienda a la empresa validar que todas las personas con puestos de liderazgo sean empáticas y apoyen a las madres trabajadoras.
- Contar con horarios flexibles, sin que eso perjudique a las mujeres al momento de ser tomadas en cuenta para un ascenso.
- Prestaciones, para las mujeres que se encuentren en un nivel jerárquico elevado, de una trabajadora del hogar o niñera.
- Elaboración de programas sociales para reconocer el doble rol que tienen las mujeres.

5.4.2. Facultad de Contaduría y administración

Se recomienda a la Facultad de Contaduría y administración, así como, a la Universidad Autónoma de Sinaloa a seguir realizando investigaciones con perspectiva de género, ya que en el ámbito de las organizaciones sigue existiendo una mayor cantidad de hombres en puestos de liderazgo debido a los escenarios

de discriminación a los que se enfrentan las mujeres, sobre todo si ellas son madres. Así también, generar un vínculo con otras universidades que enriquezcan los aportes sociales y, así, lograr un cambio de paradigma en las organizaciones.

5.4.3. Futuras líneas de investigación

A las futuras líneas de investigación, se les recomienda continuar con investigaciones que permitan visibilizar las problemáticas que aún viven las mujeres para alcanzar puestos de liderazgo, ahora desde la perspectiva de otra área o en empresa con diferente giro, esto para identificar a qué escenarios se enfrentan otro grupo de mujeres y las estrategias que emplean para superar esos escenarios.

Otra futura línea de investigación es identificar las diferencias que existen entre las brechas generacionales y cuáles son las motivaciones que impulsan a las mujeres jóvenes en el ámbito laboral.

REFERENCIAS

- 102nd Congress. (17 de septiembre de 1991). *H.R.3353 - Glass Ceiling Act of 1991*. Obtenido de Congress.gov: <https://www.congress.gov/bill/102nd-congress/house-bill/3353?s=1yr=92#:~:text=Glass%20Ceiling%20Act%20of%201991%20%2D%20Establishes%20the%20Glass%20Ceiling%20Commission,minorities%20to%20foster%20advancement%20of>
- Abdulrahman, M., y Amoush, A. H. M. (2020). Female characteristics and their new roles in leadership. *Journal of Business and Management Sciences*, 8(2), 38-47.
- Acosta, R.J. (1992). *Liderazgo Transformador o transformativo. Documento de trabajo del curso Teorías Organizacionales*. Río Piedras: Universidad de Puerto Rico.
- Adair, J. (2007). *No jefes sino líderes: el camino hacia el éxito*. FC Editorial Aguilar.
- Aguilar, B., N. (2020). Una aproximación teórica a las olas del feminismo: la cuarta ola. *FEMERIS: Revista Multidisciplinar De Estudios De Género*, 5(2), 121-146. <https://doi.org/10.20318/femeris.2020.5387>
- Agut, Sonia y Martín, Pilar (2007). Factores que dificultan el acceso de las mujeres a puestos de responsabilidad: una revisión teórica. *Apuntes De Psicología*, 25(2), 201–214. <https://www.apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/125>
- Alban, G. P. G., Arguello, A. E. V., y Molina, N. E. C. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173.
- Alcaraz, A. y Vázquez, J. (2020). Las barreras del desarrollo laboral de las mujeres. Una aproximación latinoamericana. *América Crítica*, 4(1), 59-65. <https://doi.org/10.13125/americanacritica/3867>
- Álvarez, G. (2022). Liderazgo Transformacional y Engagement Laboral: El rol de la mujer líder. *Revista Gestión Y Estrategia*, (62), 9-19. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2022n62/Alvarez>

- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. *Revista de Psicología del Deporte* 2000, 9(1-2), 123-133.
<http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/2147>
- Andrades, N. L., Palacio, A. K., y Blanco, A. B. (2019). Empoderamiento femenino e igualdad de género en las organizaciones. *Liderazgo Estratégico*, 9(1), 140–148.
<https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/liderazgo/article/view/3809>
- Appelbaum, S.H., Audet, L. and Miller, J.C. (2003), "Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories", *Leadership y Organization Development Journal*, 24(1), 43-51.
<https://doi.org/10.1108/01437730310457320>
- ATLAS.ti Scientific Software Development GmbH. (2023). Guía definitiva de la investigación cualitativa - Parte 2: Tratamiento de datos cualitativos. párr.13
<https://atlasti.com/es/guias/guia-investigacion-cualitativa-parte-2/investigacion-narrativa#:~:text=El%20enfoque%20narrativo%20abarca%20la,se%20entre%20mezclan%20e%20influyen%20mutuamente.>
- Avolio, B., y Bass, B. (2001). *Developing potential across a full range of Leadership: Cases on transactional and transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates publishers (LEA).
- Ayoub, J. (2010) *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, España]. <https://repositorio.uam.es/handle/10486/662373>
- Babic, A. y Hansez, I. (2021). The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being at Work. *Frontiers in Psychology*. Available at <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.618250/full#:~:text=Glass%20ceiling%20refers%20to%20the,frequently%20against%20women%20in%20companies.>

- Baquero, J., Guataquí, J., y Sarmiento, L. (2000). *Un marco analítico de la discriminación laboral. Teorías, Modalidades y Estudios para Colombia*. Editorial Universidad del Rosario.
- Barrón, A. (2021). *Liderazgo como factor clave para el desarrollo sostenible de pequeños productores agrícolas. Sinaloa 2018 – 2020*. [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Sinaloa, Facultad de Contaduría y Administración]. Repositorio Institucional de la Facultad de Contaduría y Administración <https://mae.posgrado.fca.uas.edu.mx/wp-content/uploads/2022/03/MAE-D.E.-ANDREA-BARR%C3%93N-QUIHUIS.pdf>
- Benería, L. (1999). La aparición de la economía feminista. Historia agraria. *Revista de agricultura e historia rural*, (17), 59-62.
- Bistué, M. (2022). Evaluación del estilo de liderazgo femenino en el ámbito empresarial de la ciudad de Panamá. *Experior*, 1(1), 23-37. <https://doi.org/10.56880/experior11.4>
- Bucio, A.S. (2014). *Brechas de género: la mujer mexicana entre el suelo pegajoso y el techo de cristal*. [Tesis de Licenciatura, Instituto Tecnológico Autónomo de México]. <http://departamentodecienciapolitica.itam.mx/sites/default/files/u327/angelic-abuciotesiscpol.pdf>
- Cabrera, D. (2010). Ventajas y desventajas del uso de un método deductivo/inductivo en la investigación en administración de negocios. *Gestión y Sociedad*. 3(2), 173-187. <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs/vol3/iss2/13/>
- Camarena, María Elena y Saavedra, María Luisa (2018). El techo de cristal en México. La ventana. *Revista de estudios de género*, 5(47), 312-347.
- Carrasco, C. (2006). La economía feminista: Una apuesta por otra. Estudios sobre género y economí. En M. Vara (Coord). *Estudios sobre género y economía* (pp. 29-69). Akal
- Carvalho, Luiza (2017). *El Progreso de las mujeres en américa latina y el caribe. Transformar las economías para realizar los derechos* (Prólogo). ONU Mujeres.

- https://lac.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Americas/Documentos/Publicaciones/2017/07/UN16017_web.pdf
- Casal, J., y Mateu, E. (2003). Tipos de muestreo. *Rev. Epidem. Med. Prev*, 1(1), 3-7.
- [http://mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20\(C%3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta\)/TiposMuestreo1.pdf](http://mat.uson.mx/~ftapia/Lecturas%20Adicionales%20(C%3%B3mo%20dise%C3%B1ar%20una%20encuesta)/TiposMuestreo1.pdf)
- Casas, J., Repullo, J., y Donado, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención primaria*, 31(8), 527-538. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656703707288>
- Chinchilla, N., Poelmans, S., y León, C. (2005). *Mujeres directivas bajo el techo de cristal. Directivas en la empresa: criterios de decisión y valores femeninos en la empresa*. International Center of Work and Family.
- Cohen, N. (1997). Liderazgo transformador. *Cuaderno de Investigación en la Educación*, 11, 1-12. <https://revistas.upr.edu/index.php/educacion/article/view/16450>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2022, 09 de noviembre). *Romper el silencio estadístico para alcanzar la igualdad de género en 2030: aplicación del eje sobre sistemas de información de la Estrategia de Montevideo para la Implementación de la Agenda Regional de Género en el Marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030*. Naciones Unidas, CEPAL. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48371-romper-silencio-estadistico-alcanzar-la-igualdad-genero-2030-aplicacion-eje>
- Conejero, J. C. (2020). Una aproximación a la investigación cualitativa. *Neumología Pediátrica*, 15(1), 242–244. <https://doi.org/10.51451/np.v15i1.57>
- Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa (CODESIN) (28 de diciembre de 2022). *Participación de la mujer en la vida económica de Sinaloa*. https://www.codesin.mx/file/sinmun/334_1647056998.pdf
- Cortés, G., Solís de Alba, A., y Alzaga, O. G. (07 de noviembre de 1997). Las Luchas de la Mujer Trabajadora de México en el siglo XX. *Trabajo y Democracia Hoy*, (41), 1-148. <http://www.relats.org/documentos/Genero.Alzaga.pdf>

- Crosby, G. (2021). Lewin's Democratic Style of Situational Leadership: A Fresh Look at a Powerful OD Model. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 398-401.
- Cuadra, L. N., y Restrepo, K. (2020). La mutación del habitus empresarial chileno a partir de dos metáforas sobre el liderazgo femenino. *Revista Científica General José María Córdova*, 18(30), 461-476. <https://doi.org/10.21830/19006586.592>
- Cvetkovic-Vega, A., Maguiña, J., Soto, A., Lama-Valdivia, J., y López, L. (2021). Estudios transversales. *Revista de la facultad de medicina humana*, 21(1), 179-185. <http://www.scielo.org.pe/pdf/rfmh/v21n1/2308-0531-rfmh-21-01-179.pdf>
- Dávila, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*. 12(Ext.), 180-205. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- De Diego, B. (08 de marzo de 2018). *Historia del 8 de marzo, día de la mujer trabajadora*. Libres y Combativas. <https://libresycombativas.net/index.php/historia-nuestra-lucha/88-historia-del-8-de-marzo-dia-de-la-mujer-trabajadora>
- Díaz, E. (2020). Liderazgo transformacional y equidad de género: el caso de estudiantes de posgrado. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39), 1-21. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7854>
- Eagly, A. H. y Karau, S. J., (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review*, 109, 573-598
- Eagly, A. H., y Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 57(4), 781-797.
- Eagly, A., y Johnson, B. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 108(2), 233-256.
- Espino, A. (2010.). *Economía feminista: enfoques y propuestas*. (Serie Documentos de Trabajo / FCEA-IE; DT05/10). UR.FCEA-IE. <https://hdl.handle.net/20.500.12008/4192>

- Esquivel, V. (2011). La Economía del cuidado: un recorrido conceptual. En Norma Sanchís (comp.). *Aportes al debate del desarrollo en América Latina. Una perspectiva feminista* (pp. 20-30). María del Pilar Foti.
- Estanyol, E. (2020). Comunicación de la responsabilidad social corporativa (RSC): análisis de las campañas más premiadas en 2018. *El Profesional de la Información (EPI)*, 29(3), 1-13. <https://revista.profesionaldelainformacion.com/index.php/EPI/article/view/epi.2020.may.34/50798>
- Fernández, C. (1998). *Revisión del "mito de la belleza" en las re/escrituras contemporáneas de cuentos de hadas*. Universidad de Zaragoza. <http://hdl.handle.net/10651/25919>
- Fierro, I., y Villalva, M. (2017). El liderazgo democrático: una aproximación conceptual. *INNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162.
- Figueroa, M. (2012). Principales modelos de liderazgo: su significación en el ámbito universitario. *Humanidades médicas*, 12(3), 515-530. <http://scielo.sld.cu/pdf/hmc/v12n3/hmc10312.pdf>
- Folgueiras, B., Pilar (2016). *La entrevista*. Obtenido de Técnica de recogida de información. [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista% 20pf. pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf)
- Fortune Global 500 (28 de noviembre de 2022). *Ranking Global 500*. <https://fortune.com/ranking/global500/search/>
- Frías-Navarro, D. (2022). *Apuntes de estimación de la fiabilidad de consistencia interna de los ítems de un instrumento de medida*. Universidad de Valencia. España. <https://www.uv.es/friasnav/AlfaCronbach.pdf>
- Gaete, R., y Oro, D. (2021). Mujeres abogadas bajo el techo de cristal: un estudio de caso. *Revista De Gestión Pública*, 10(1), 51–74. <https://doi.org/10.22370/rgp.2021.10.1.3153>
- Gallego, N. (2021). *El laberinto de cristal en la academia española. Un análisis de género de sus causas, por categorías académicas y ramas de conocimiento*. [Tesis de doctorado por la Universidad Pablo de Olavide]. Repositorio Institucional Olavide. <http://hdl.handle.net/10433/11690>

- García, A. M. G., y Vargas, M. P. (2019). La Diversidad de Género en las Empresas del Índice de Precios y Cotizaciones en la Bolsa Mexicana de Valores. *Revista de Economía y Administración*, E-ISSN 2463-1035, ISSN 1794-7561, 15-33.
- García, M., y Lena, F. (2019). Movimiento FabLab: diseño de investigación mediante métodos mixtos. *OBETS. Revista de Ciencias Sociales*, 14(2), 373-406. <http://hdl.handle.net/10045/100422>
- Gobierno de México. (28 de diciembre de 2022). *Norma Mexicana NMX R 025 SCFI 2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación*. <https://www.gob.mx/inmujeres/acciones-y-programas/norma-mexicana-nmx-r-025-scfi-2015-en-igualdad-laboral-y-no-discriminacion>
- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review
- Gómez, A. y Cuiity E. (29 de enero de 2020). *Las Mujeres, líderes transformacionales de las organizaciones*. Forbes Women. <https://www.forbes.com.mx/las-mujeres-lideres-transformacionales-de-las-organizaciones/>
- González, y., Manzano, O., y Torres, M. (2021). Liderazgo: una práctica sistémica en el futuro empresarial. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 64–72. <https://doi.org/10.22463/24221783.3161>
- Grimaldo, A. (20 de abril de 2022a). *Las “escaleras rotas” terminan con las mujeres en la informalidad*. Expansión mujeres. https://mujeres.expansion.mx/actualidad/2022/04/20/escaleras-rotas-mujeres-que-es?utm_source=internalyutm_medium=branded
- Grimaldo, A. (31 de mayo de 2022b). *5 conceptos que debemos conocer (y erradicar) para acabar con la desigualdad*. Expansión mujeres. <https://mujeres.expansion.mx/actualidad/2022/05/31/desigualdad-de-genero-5-conceptos-que-debemos-erradicar>
- Heredia, E., López, A., y Agulló, C. (2011). Laberinto de cristal en el liderazgo de las mujeres. *Psicothema*, 23(2), 173-179.

- Hernández, F. (2020). *Liderazgo femenino en pequeñas y medianas empresas*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de San Andrés]. Repositorio Digital San Andrés.
<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/18333/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.G.%20A.%20y%20C.%20Hern%C3%A1ndez,%20Fausto.pdf>
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hernández, T. (2021). El empoderamiento y la sororidad en los liderazgos femeninos: un estudio exploratorio en mujeres ejecutivas. *Liderazgo e innovación Mujeres en acción*. Ediciones de la Noche.
- Hurst, A. L. (2018). Charlotte Perkins Gilman, Women and Economics (1898). *Classical Sociological Theory and Foundations of American Sociology* (pp. 251-257). Oregon State University. <https://openlibrary-repo.ecampusontario.ca/jspui/handle/123456789/839>
- INEGI (2021,05 de marzo). ESTADÍSTICAS A PROPÓSITO DEL DÍA INTERNACIONAL DE LA MUJER (8 DE MARZO). [Comunicado de prensa]. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/mujer2021_Nal.pdf
- INEGI (2022). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/enoe/15ymas/doc/enoe_n_presntacion_ejecutiva_trim2_2022.pdf
- Irala, K. (2023). El derecho a la igualdad de oportunidades y la inclusión de la mujer en la gestión empresarial en el MERCOSUR. *Revista Jurídica*, 7(1), 63-82. <http://revistacientifica.uaa.edu.py/index.php/juridica/article/view/1425/1214>
- Jiménez, D., Rincón, A., y Pérez, L. (2018). Análisis del liderazgo social de las pymes de Santa Marta-Colombia-, para el post-acuerdo desde el enfoque de la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista EAN*, (85), 105-124.
- Kagan, J. (2022). Glass Ceiling. Investopedia. Available at <https://www.investopedia.com/terms/g/glass-ceiling.asp>.

- Anahúac Mayab Blog de Posgrado (01 de noviembre de 2022). Liderazgo femenino: qué es y cuál es su importancia en las empresas. <https://merida.anahuac.mx/posgrado/blog/liderazgo-femenino-que-es>
- Loden, M (26 de mayo 2008). Revisiting the Glass Ceiling by Marilyn Loden. http://www.loden.com/Web_Stuff/Articles_-_Videos_-_Survey/Entries/2008/5/26_Revisiting_the_Glass_CeilingbyMarilyn_Loden.html.
- López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto cero*, 9(08), 69-74. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttextpid=S1815-02762004000100012
- López, J. (2021). *El rol de líder y su influencia en la organización*. [Tesis de grado, Universidad Miguel Hernández]. UMH: Repositorio RediUMH. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/7433/1/TFGL%c3%b3pez%20Mart%c3%adnez%2c%20Juan%20Luis.pdf>
- Machín, Laritza y Cifre, Eva (2020). Empoderar mediante el bienestar: una fórmula para potenciar la salud emocional de las mujeres en las organizaciones. *Revista de trabajo y Seguridad Social*, 442, 167-198.
- Mamani, D. (2019). Estilos de liderazgo en los feligreses adventistas de Pamplona Alta, Lima, 2019. [Tesis de grado, Universidad Peruana Unión]. Repositorio de la Universidad Peruana Unión. <https://repositorio.upeu.edu.pe/handle/20.500.12840/2317>
- Mandeville, P. (2010). Muestreo multietápico. *Ciencia UANL*, Vol. XIII, (1), 102-105. <https://www.redalyc.org/pdf/402/40211897016.pdf>
- Maxwell, J. (1996). *Desarrolle el líder que está en usted*. Grupo Nelson.
- Méndez, E. (2021). Techos de Cristal, dilema contemporáneo para las organizaciones. *AyH Revista de Artes, Humanidades y Ciencias Sociales*, (13), 97-119.
- Morgan, M. (2015). Glass Ceilings and Sticky Floors: Drawing New Ontologies. [Economic History Working Papers No. 228/2015, London School of Economics and Political Science]. <https://eprints.lse.ac.uk/64807/1/WP228.pdf>

- Muro, C. T., Guerra, D., Chaves, D. D., Aguilar, E. E., Valdez, E. I. J., y Benítez, M. M. (2022). Subvertir las Relaciones Internacionales: Aportes desde la economía feminista. *Perspectivas Revista de Ciencias Sociales*, 7(13), 377-399.
- Netchaeva, E., Sheppard, L. D., y Balushkina, T. (2022). A meta-analytic review of the gender difference in leadership aspirations. *Journal of Vocational Behavior*, 137, 103744.
- Nicolson, P. (1997). *Poder, género y organizaciones: ¿Se valora a las mujeres en la empresa?* (Vol. 7). Narcea Ediciones.
- Ñaupas, P. H., Mejía, Valdivia, D. M., Palacios, V. J. y Romero, D. H. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.
- Ochoa, G. (2016). *La capacitación en Liderazgo y su impacto en el estilo de liderazgo Transformacional en Líderes de la Provincia del Azuay* [Tesis Doctoral, Universidad de Cuenca.] Repositorio UCUENCA. <https://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/26403>.
- Oelbaum, Y.S. (2016). *Understanding the Glass Cliff Effect: Why Are Female Leaders Being Pushed Toward the Edge?* CUNY Academic Works. https://academicworks.cuny.edu/gc_etds/1597
- Organización de Naciones Unidas (ONU) (2018). ONU Mujeres Colombia. Obtenido de ONU Mujeres Colombia. <https://colombia.unwomen.org/es/noticias-y-eventos/articulos/2018/10/progreso-mujeres-2018>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2018). *Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Avance global sobre las tendencias del empleo femenino 2018*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_619603.pdf
- Orozco, A. (2004). Estrategias feministas de deconstrucción del objeto de estudio de la economía. *Foro Interno*, 4, 87-117.
- Palomar, S. (7 de marzo de 2023). *La larga Trayectoria del Movimiento. Un breve recorrido por la historia del feminismo*. Revista National Geographic.

https://historia.nationalgeographic.com.es/a/breve-recorrido-por-historia-feminismo_17778

- Pando, Tamara, Cangalaya, L., Herrera, Z., y Cabrejos, R. (2022). Liderazgo y empoderamiento en las mujeres empresarias en el Perú. *Revista de ciencias sociales*, 28(5), 234-245. <https://hdl.handle.net/20.500.13053/6907>
- Pardo, I. (2011). Innovaciones en diseños de investigación y criterios " bilingües" de validez. *Estudios Sociológicos*, 899-923.
- Pedrero, N., Mercedes (2003). Las condiciones de trabajo en los años noventa en México: Las mujeres y los hombres: ¿ganaron o perdieron? *Revista Mexicana de Sociología*, 65, 733–761.
- Perugini, M., y Solano, A. (2019). Estereotipos de género, sexo del líder y del seguidor: su influencia en las actitudes hacia mujeres líderes. Estudio realizado con población argentina. *Revista de Psicología*, 9(17), 87-104.
- Poaquiza, Á. P., Haro, A. P., y Quiroga, M. K. (2020). Suelos pegajosos: equidad de las relaciones y potencialización del talento humano. *Revista Científica y Arbitrada de Ciencias Sociales y Trabajo Social: Tejedora*. ISSN: 2697-3626, 3(6 Ed. esp.), 70-79.
- Puerta, L. (2022). *Análisis del entorno laboral y gestión de relaciones laborales desde la perspectiva de género*. IC Editorial.
- Rey, Ana (2018). *El techo de cristal y su influencia en la evolución profesional de las mujeres en España*. [Tesis de grado, Universidad Politécnica de Cartagena]. Repositorio Digital de la Universidad Politécnica de Cartagena. <http://hdl.handle.net/10317/7461>
- Reyes, M. (2022). *Las mujeres directivas: el techo de cristal y la igualdad efectiva*. [Tesis de grado, Universidad Miguel Hernández de Elche]. Repositorio RediUMH. <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/27922/1/TFG-Reyes%20Carrasco%2c%20Manuel.pdf>
- Rodríguez, C. (2015). Economía feminista y economía del cuidado: Aportes conceptuales para el estudio de la desigualdad. *Nueva Sociedad*, 256, 1-15. <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/47084>

- Rodríguez, M., y Cabrera, I. P. (2007). Tipos de estudio en el enfoque de investigación cuantitativa. *Enfermería universitaria*, 4(1), 35-38.
- Rosener, J. (noviembre de 1990). Ways women lead. *Harvard Business Review*, 68(6),119-125. <https://hbr.org/1990/11/ways-women-lead>
- Rozo, A., Flórez, A., y Gutiérrez, C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 62-67.
- Saavedra, M. L. (2020). La competitividad en MIPYMES dirigidas por mujeres en la Ciudad de México. *Ciencias administrativas*, (15), 51-64.
- Sánchez, A. (1986). Marxismo y Feminismo: mujer-trabajo. *Nueva antropología*. 8 (30), 67-76.
- Sánchez, E. (2000). Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo. *Psicothema*, 12(3), 435–439. <https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/7614>
- Sandoval, Yaneth (2022). En el mundo del trabajo: no es lo mismo una mujer trabajando que un hombre trabajando. *Revista Jurídica del Trabajo*, 3(8), 78-101. <http://www.revistajuridicadeltrabajo.com/index.php/rjt/article/view/133>
- Sarrió, M., Barberá, E., Ramos, A., y Candela, C. (2002). El techo de cristal en la promoción profesional de las mujeres. *Revista de psicología social*, 17(2), 167-182.
- Scott, J. (1993). La mujer trabajadora en el siglo XIX. *Historia de las mujeres*, 4, 425-461.
- Solórzano, C. T., y Padilla, A. (2023). La discriminación de género a través de las metáforas del cristal, una aproximación a la situación de las mujeres en la alta dirección de la administración pública en México. *GénEroos. Revista de investigación y divulgación sobre los Estudios de Género*, 1(1), 102–137. <https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/generos/article/view/1000>
- Stempel, C., Rigotti, T., y Mohr, G. (2015). Think transformational leadership—Think female?. *Leadership*, 11(3), 259-280. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1742715015590468>

- Tabbush, C. (2021). La pandemia, una encrucijada para la igualdad de género. *Nueva sociedad*, (293), 93-105. <https://biblat.unam.mx/es/revista/nueva-sociedad/articulo/la-pandemia-una-encrucijada-para-la-igualdad-de-genero>
- Tapia, L. I., Palomino, M. A., Lucero, Y., y Valenzuela, R. (2019). Pregunta, hipótesis y objetivos de una investigación clínica. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 30(1), 29-35. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0716864019300069>
- Tellaeché, S. (2019). *Liderazgo femenino y su impacto en los resultados empresariales*. [Tesis de grado, Comillas Universidad Pacífica]. Repositorio comillas. <http://hdl.handle.net/11531/27321>
- Torres, E. (2022). Una cuestión de poder. Mujeres en la toma de decisiones en México. *De Política*, 18(22), 1-16. <http://ojs.uacj.mx/ojs/index.php/depolitica/article/view/87>
- Urdiales, E. (2021). Techos de cristal, dilema contemporáneo para las organizaciones. *Revista AyH* (13). 97-119. <https://revistas.upaep.mx/index.php/ayh/article/view/47>
- Vaca, N. (2021). *Laberintos de cristal y el acceso de la mujer a puestos de nivel jerárquico superior y mandos medios del GAD Municipal de Ambato* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio digital de la Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/32793>
- Valencia, L. (2021). Equidad de género y transformación: participación y liderazgo de la mujer en Colombia. *Revista jurídica austral* 2(1). 131-178. <https://rii.austral.edu.ar/handle/123456789/1615>
- Varela, N. (2019). *Feminismo para principiantes*. Editorial Titivillus.
- Velasco, M. (2003). Metáfora y género: Estudio prototípico de las metáforas de género en la publicidad de la revista British Cosmopolitan. *ODISEA*, (4), 171-208. <http://hdl.handle.net/10835/1035>
- Vidal, L. (15 de abril de 2021). *Glosario feminista: techo de diamante*. Espacio violeta. <https://espaivioleta.com/2021/04/15/techo-de-diamante/>

World Vision Ecuador. (28 de enero de 2022). *5 características que definen el liderazgo femenino*. <https://worldvisionamericalatina.org/ec/blog/cinco-caracteristicas-del-liderazgo-femenino>

ANEXOS

GUIÓN DE ENTREVISTA

Escenarios de discriminación por género

Techo de cristal

1. Coménteme, cómo son las oportunidades para crecer dentro de la organización:
2. ¿Cuáles son las limitaciones que usted encontró en ese proceso?
3. ¿Cómo logró o logra resolverlas?

Suelos pegajosos

4. ¿Cuáles son las dificultades que usted observa en las mujeres del nivel operativo durante el desarrollo de su trayectoria laboral?
5. ¿Qué considera haga falta para que haya más mujeres en puestos de liderazgo?
6. ¿Considera que la modalidad de *Home office* es de utilidad para las madres trabajadoras? ¿Por qué?

Escaleras rotas

7. ¿Qué considerada que la empresa podría hacer para apoyar a las madres trabajadoras?
8. ¿Conoce alguna compañera que haya tenido que renunciar por falta de estos apoyos?

Laberinto de cristal

9. Ahora coménteme, ¿Por qué considera que todavía hay ciertos puestos que se considera son más aptos para mujeres?
10. ¿Cuáles considera sería la diferencia entre un hombre y una mujer cómo jefes?
11. Usted cómo mujer en puesto de liderazgo ¿han tenido que adoptar alguna característica de los hombres que tienen el mismo puesto?

Acantilados de cristal

12. ¿Ha sentido, en algún momento, que debe hacer todo perfecto para que la tomen en serio cómo líder o para crecer dentro de la empresa a diferencia de los hombres?
13. ¿La han tomado en cuenta para enfrentar una crisis laboral?

Techo de cemento

14. ¿Cómo se sintió cuando obtuvo su puesto actual? ¿Acepto inmediatamente o analizó su situación familiar antes de aceptar?
15. ¿Anteriormente le habían propuesto un puesto igual que haya tenido que rechazar? ¿Por qué?
16. ¿Considera que usted se auto sabotea en el desarrollo de su trayectoria laboral? ¿de qué manera?

Techo de diamante

17. Dentro del área o de la empresa, ¿se ha hecho referencia al físico de una mujer y que por el mismo está en el puesto en el que está?

Liderazgo Femenino

Democrático

18. ¿De qué manera tomaría en cuenta a su equipo para la toma de decisiones y solución de problemas?
19. ¿Con qué frecuencia da retroalimentación a su equipo?

Autoritario

20. ¿Qué técnicas usa para informar nuevas decisiones laborales a su equipo de trabajo?
21. ¿Se ha presentado algún conflicto con otro colaborador por las indicaciones que usted les ha dado, que no les haya parecido? ¿cómo lo ha resuelto?

Laissez-faire

22. Si cada persona a su cargo está trabajando un proyecto, ¿con qué frecuencia acuden a usted para aprobaciones o prefiere que le presenten una vez lo tengo resuelto?
23. ¿Con qué frecuencia se presentan situaciones en las que tiene que presionar a su equipo para que concluyan una tarea?

Transaccional

24. Si no concluyen la actividad, ¿qué técnicas usa para trabajar esa área con ellos?
25. Y en el caso de los elementos que tienen un excelente desempeño, ¿de qué manera se les recompensa?

Transformacional

26. ¿Qué percepción cree usted que tiene su equipo de usted?
27. ¿En qué situaciones ha considerado que ha abandonado sus intereses personales por el bien del equipo?

INSTRUMENTO



Universidad Autónoma de Sinaloa
Facultad de Contaduría y Administración
Coordinación General de Investigación y posgrado
Maestría en Administración Estratégica
Énfasis en Capital Humano



1.- INSTRUCCIONES: El siguiente cuestionario se realiza con el objetivo de cumplir con un trabajo de investigación y su único uso será académico. Tiene como propósito analizar la influencia de los escenarios de género en el liderazgo femenino y el tipo de liderazgo que tienen las mujeres en un corporativo de Culiacán.

Recuerde que no hay respuestas correctas o incorrectas, lo importante es conocer su opinión. Todas sus respuestas serán anónimas, siéntase libre de responder con sinceridad.

Favor de responder la siguiente información, marcando con una **X** la opción según sea su situación.

Puesto:

Antigüedad:	Edad:	Escolaridad:	Estado Civil:	Número de hijos:
Menos de 1 año ()	18 a 29 ()	Licenciatura ()	Soltera ()	Ninguno ()
De 1 a 5 años ()	30 a 39 ()	Maestría ()	Casada ()	1 a 2 ()
De 6 a 10 años ()	40 a 49 ()	Doctorado ()	Otro ()	3 a 4 ()
Más de 10 años ()	50 a 59 ()			5 y más ()
	60 y más ()			

2.- Por favor, lea cuidadosamente y marque con una **X** el siguiente cuestionario siguiendo la escala de posiciones según sea la opción con la que usted se identifica.

*Con qué frecuencia usted realiza las siguientes situaciones al ejercer su liderazgo					
No.	Items	Opciones de respuesta			
		Nunca	Pocas veces	Regularmente	Siempre
		1	2	3	4
1	Involucro a mi equipo de trabajo en la toma de decisiones				
2	Doy retroalimentación a mi equipo de trabajo				
3	Analizo las reglas junto con mi equipo de trabajo				
4	Delego autoridad al personal de mi equipo de trabajo				

5	Me gano el respeto de mi equipo de trabajo				
6	Soy empática con mi equipo de trabajo				
7	Fijo los objetivos de mi equipo de trabajo				
8	Indico qué y cómo hacer las actividades a mi equipo de trabajo				
9	Mi equipo de trabajo acata mis órdenes sin manifestar inconformidad				
10	Doy explicaciones de mis decisiones a mi equipo de trabajo				
11	Doy total libertad a mi equipo en la toma de decisiones.				
12	Mi equipo me indica cuando darles retroalimentación.				
13	Fomento la creatividad en mi equipo.				
14	Ejerzo presión a mi equipo para que terminen sus tareas				
15	Reconozco a mi equipo cada vez que concluyen con éxito una tarea.				
16	En mi trabajo, me enfoco en el ahora				
17	Sanciono a mi equipo si no cumplen con las metas				
18	Genero orgullo en otros por estar asociados conmigo.				
19	Abandono mis intereses personales por el bien del equipo.				
20	Actúo de tal manera que hace que los demás tengan respeto por mí.				
21	En mi trabajo, considero las consecuencias de mis decisiones morales y éticas.				
22	Sugiero nuevas formas de ver cómo terminar las tareas asignadas				
23	Busco puntos de vista diferentes al solucionar problemas.				
24	Dedico tiempo a enseñar y entrenar.				

***Con qué frecuencia ha vivido usted las siguientes situaciones en su ambiente laboral**

No.	Items	Opciones de respuesta			
		Nunca	Pocas veces	Regularmente	Siempre
		1	2	3	4
25	En mi trabajo hay más jefes hombres que mujeres.				
26	Se me niegan ascensos por el hecho de ser mujer.				
27	En mi trabajo, las mujeres tenemos las mismas oportunidades que los hombres.				
28	En mi trabajo existe un ambiente de respeto hacia las mujeres.				
29	En mi empresa se le confían actividades de mayor responsabilidad a los hombres.				
30	las políticas de la empresa ayudan a reducir la brecha salarial.				
31	Cuento con crecimiento profesional dentro de la empresa.				

32	Se me pide asistir a eventos sociales fuera del horario laboral que me impiden estar al pendiente de ocupaciones personales.				
33	En mi empresa las mujeres ocupamos, mayormente, puestos de nivel medio y bajo.				
34	Prefiero trabajar en la modalidad virtual para cubrir las necesidades de mi hogar				
35	Las políticas de la empresa ayudan a las madres trabajadoras.				
36	Las actividades dentro de mi área, son realizadas tanto por mujeres como por hombres.				
37	Es más importante para un hombre llegar a puestos de liderazgo que para una mujer.				
38	Me ha tomado más tiempo lograr un ascenso por ser mujer.				
39	Los puestos secretariales/asistente son ocupados por mujeres				
40	Las mujeres tenemos mayor presión para lograr las metas laborales.				
41	Las mujeres somos mejores para afrontar crisis laborales.				
42	Obtengo puestos de poder solo porque los hombres no lo quisieron.				
43	Obtengo puestos de poder solo porque estos son temporales.				
44	Rechazo puestos de liderazgo				
45	Rechazo puesto que implique jornadas más largas, viajes y traslados.				
46	Asocio la palabra líder con un hombre.				
47	En mi empresa a las mujeres se le valora más por mi aspecto físico que por sus capacidades.				
48	Las mujeres físicamente atractivas son más tomadas en cuenta para un puesto de liderazgo.				