

# Discriminación de género en puestos directivos dentro de grandes empresas del sector privado en México

Rebollo Farfán, Sofía

2021-12-03

---

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/5215>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>



**“Discriminación de género en puestos directivos dentro de grandes empresas del sector privado en México.”**

**Sofia Rebollo Farfán**

Dirección de Recursos Humanos

**Mónica Rojas Alcántara**

Dirección de Recursos Humanos

Fecha: 03 de Diciembre 2021

## Índice

Introducción.....	2
Resumen.....	3
Palabras claves.....	3
Abstract.....	3
Key words.....	3
Planteamiento del problema.....	4
Preguntas de investigación.....	5
Objetivo general y específicos.....	8
Justificación de la propuesta.....	9
Marco teórico.....	11
Metodología.....	14
Resultados obtenidos.....	15
Propuesta.....	18
Conclusiones.....	20
Referencias.....	21

## **Introducción**

El presente documento tiene la intención de plasmar a manera documental y sistemática, la realidad laboral y la discriminación que viven las mujeres en el ámbito empresarial con enfoque a los puestos directivos de las grandes organizaciones del sector privado en México.

Las mujeres se encuentran entre los grupos más vulnerados socialmente, la estructura patriarcal en la que se ha construido la sociedad permite la violencia e invisibiliza el verdadero valor femenino. Claros ejemplos son; las brechas salariales, estereotipos de género, estancamiento en puestos operativos y discriminación por cuestiones de maternidad.

Actualmente las mujeres se encuentran más preparadas y activas en el mercado laboral que nunca, y cada vez se presentan más en funciones directivas, sin embargo, en comparación con la presencia de cargos masculinos los porcentajes siguen siendo menores.

Debido al fenómeno de segregación laboral, las mujeres aún con un cargo directivo se orillan a funciones de apoyo gerencial. En estos cargos, la mujer se ve limitada al momento de toma de decisiones y es escasa la posibilidad de brindar aportaciones estratégicas, por lo tanto, se ve mermada a su carrera laboral.

A medida que se asciende a nivel jerárquico, la presencia de mujeres va en descenso, provocando un predominio masculino en los cargos ejecutivos o bien en los consejos directivos. La poca actividad de mujeres en los puestos más altos propicia un círculo vicioso en el que la cultura organizacional se ve guiada por estructuras patriarcales androcéntricas.

Tomando en cuenta lo anterior, el objetivo de este entregable consta del análisis exhaustivo de las causas y efectos que esta violencia perpetuada ha presentado en la realidad laboral de las mujeres. Partiendo que esta problemática tiene pautas históricas, la investigación se enfoca en el alcance de la raíz de la situación para así poder nombrar puntualmente los hechos sustanciales.

A pesar de las acciones tomadas por el sector privado estas dos últimas décadas, la creación de políticas no ha sido suficiente para eliminar o en todo caso contrarrestar el desequilibrio de género en los niveles más altos de las empresas. Se puede decir que, es necesaria la concientización para así poder llegar a la acción y lograr desarrollar y gestionar estrategias con perspectiva de género que velen por el empoderamiento y crecimiento profesional.

A partir de esta investigación se busca también utilizar la información obtenida para así desarrollar propuestas de acción que puedan actuar directamente en beneficio a las mujeres y logren influenciar la cultura organizacional de las empresas.

## **1. Resumen**

El objetivo de este trabajo es analizar la situación actual de las mujeres en los puestos de alta dirección en el contexto del sector privado en México, centrándonos en las grandes empresas, con el fin de conocer las causas y consecuencias de la discriminación de género, así como la identificación de las acciones y creencias que permanecen en la cultura organizacional. Para ello se realizó una investigación documental recolectando información de publicaciones recientes que engloban discriminación laboral por cuestiones de género.

Este documento también busca mostrar la obstaculización del escalonamiento femenino y el limitado acceso de las mujeres a cargos directivos, estratégicos o de liderazgo, haciendo hincapié en el efecto techo de cristal. Esto con la intención de comprender las dinámicas propias de la cultura organizacional a la que se enfrentan las mujeres.

El uso de estereotipos ha permitido cimentar las creencias entorno al valor del hombre sobre la mujer, esta idea sociocultural trasciende en todos los ámbitos en los que se desenvuelven las mujeres. Abordando el contexto laboral, se presenta una discriminación cotidiana y estructurada que a pesar de las nuevas políticas de género adoptadas por las organizaciones, estas violencias permanecen en gran medida.

Para eliminar y contrarrestar los efectos de la violencia hacia las mujeres en puestos de alta dirección, nacen las propuestas de diseñar procesos de selección de personal con perspectiva de género, el diseño de políticas a favor del desarrollo y empoderamiento profesional de las mujeres y la gestión del cambio en la cultura organizacional hacia un enfoque de discriminación cero.

### **Palabras clave**

Discriminación de género, estereotipos, techo de cristal, liderazgo femenino, cultura organizacional.

### **Abstract**

The goal of this paper, is to analyze the current situation of women in senior management positions in Mexico's private sector context, focusing on large companies, in order to acknowledge the causes and consequences of gender discrimination, as well as to identify actions and beliefs that remain in the organizational culture. To this end, a documentary research was carried out, by collecting information from recent publications that encompass labor discrimination due to gender matters.

This document also seeks to exhibit the hindrance of female scaling and women's limited access to management, strategic or leadership positions, emphasizing on the glass ceiling effect. This is intended to understand the dynamics of the organizational culture that women face.

The use of stereotypes has allowed the consolidation of beliefs around the value of men over women, this sociocultural idea transcends in all areas in which women develop. Addressing the labor context, there is a daily and structured discrimination, that despite the new gender policies adopted by organizations, these violations remain to a large extent.

To eliminate and counteract the effects of violence towards women in senior management positions, personnel selection process design with gender perspective proposals are born, policies design in favor of professional development and women empowerment, and change management in the organizational culture towards a zero-discrimination approach.

**Key words**

Gender discrimination, stereotypes, glass ceiling, female leadership, organizational culture.

## **2. Planteamiento del problema**

La presencia de mujeres en el ámbito laboral ha escalado significativamente en las últimas décadas, sin embargo, la existencia de estereotipos por ende creencias basadas en el género, limitan y perpetúan la baja participación trascendental de las colaboradoras en las organizaciones.

Las mujeres contribuyen de manera significativa a las economías, ya sea en empresas, en el campo, como emprendedoras, empleadas o trabajando como cuidadoras domésticas no remuneradas. Sin embargo, aún experimentan de manera desproporcionada la pobreza, la discriminación y la explotación. La discriminación de género implica que a menudo las mujeres desempeñan trabajos no seguros y mal remunerados, y, en el mercado laboral, constituyen una minoría en puestos directivos. (ONU Mujeres, 2020, p.6)

Actualmente se presentan brechas de género en el ámbito laboral que afectan de manera directa a la igualdad de género y el desarrollo sostenible. Las nuevas tendencias proyectan que el género femenino, en comparación del masculino, presenta una menor participación laboral y tiene mayor presencia en sectores vulnerables y de poca productividad.

A pesar de las tendencias existentes acerca de las posturas de igualdad de género en las grandes organizaciones del sector privado en México, los puestos directivos de las diferentes empresas siguen sin tener participación igualitaria entre hombres y mujeres. Este es un problema estructural que persiste en la actualidad, privando a las mujeres de su pleno desarrollo personal y profesional siendo víctimas de discriminaciones tales como: brechas salariales, estancamiento de planes de carrera, acoso sexual, entre otras.

La presencia femenina en el ámbito laboral ha presentado y desatado cuestiones discriminatorias en cuanto al acceso, circunstancias, remuneraciones y permanencia, resultando situaciones de inequidad. Estos puntos mencionados, se incrementan al momento de entablar promociones a cargos gerenciales, ya que el número de mujeres en puestos estratégicos y de liderazgo disminuye a la par del grado jerárquico de la organización.

Existen diversas barreras a las que se enfrentan las mujeres debido a las creencias que determinan características propias de hombres y mujeres, todo esto parte de la estructura cultural patriarcal en la que nos desenvolvemos socialmente; esto resulta en una discriminación hacia las mujeres en el ámbito laboral, imposibilitando la oportunidad para acceder a cargos superiores y estancándolas en niveles medios. Este fenómeno se conoce como efecto techo de cristal, que alude a una barrera invisible que obstaculiza a las mujeres para alcanzar la cima de los escalones jerárquicos; de esta forma se limita el desarrollo de

su carrera laboral, y a su vez conlleva discriminaciones salariales y ocupacionales. (Meza, 2018, p.13)

En América Latina la participación económica femenina es por mucho una de las más bajas (45% mujeres, comparada con 77% de los hombres). Tomando en cuenta lo anterior, la brecha salarial entre ambos géneros es de 18%. El Foro Económico Mundial señala que en México, el 7.5% de las personas integrantes de los consejos directivos de las organizaciones son mujeres y solo 14.6% de las empresas tienen a una mujer en el puesto directivo más alto. (INEGI, 2019, OECD, 2019, World Economic Forum, 2020, como se citó en ONU Mujeres, 2020, p.6)

Basándonos en el párrafo anterior, efectivamente en los últimos años se han presenciado avances importantes entorno al discurso de empoderamiento a la mujer en las organizaciones, sin embargo, la gestión y desarrollo de estrategias con perspectiva de género han sido casi nulas.

Para las mujeres el trabajo no solo representa la generación de intercambios, sino que se convierte en un ejercicio de empoderamiento femenino, pues ellas forjan un mayor control sobre aspectos clave de sus vidas, cuestionando su condición de subordinación en la sociedad. (Meza, 2018, p.13)

En un mundo de trabajo en pleno proceso de cambio, en el que se prevé una escasez de competencias para el futuro, las empresas tienden a pasar por alto el potencial de liderazgo femenino, con el riesgo que ello conlleva. (OIT, 2019, p.9)

La falta de espacios y oportunidades de desarrollo profesional entiéndase como, toma de decisiones, creación de estrategias y vinculación en los equipos o puestos directivos no solo afecta en la motivación del desempeño de las colaboradoras sino que también aleja a las organizaciones de desarrollar y potencializar el talento humano que trabaje en la entidad disminuyendo el alcance y éxito de sus objetivos.

El espacio laboral, en muchos casos, no es seguro para las mujeres. En el 2016, 21.9% de mujeres asalariadas declaró haber sufrido algún incidente de discriminación laboral en los últimos 12 meses, ya sea por haber recibido un menor sueldo o menores prestaciones que sus pares hombres bajo las mismas condiciones de trabajo. (INEGI, 2020, como se citó en ONU Mujeres, 2020, p.6)

La ley laboral establece la prohibición de pagar un salario menor a otro trabajador en la misma empresa o establecimiento por trabajo de igual eficiencia, en la misma clase de trabajo o igual jornada; sin embargo, en la práctica no se cumple, principalmente porque a la mujer se le ofrece un menor salario, además de que sus puestos están limitados a su



género, sin importar si cuenta con la capacitación y capacidad para desempeñar otro empleo, todo a causa de prejuicios. (Rodríguez y Castro, como citó De la Vega, 2021, párr.14)

La asignación de roles de género en los puestos de trabajo es una realidad, por lo que se debe contemplar aquellos discursos y estereotipos que limitan y merman los planes de carrera y la autorrealización profesional de las colaboradoras, ya que las excluye de la participación activa.

Esta forma de gestión de los recursos humanos responde al prototipo masculino y a una sociedad basada en la división sexual del trabajo y en la generación de dinero y no de riquezas. Esto genera desmotivación en los mandos medios —claves para las carreras laborales de las mujeres—, disminución de la productividad como consecuencia de la inequidad entre hombres y mujeres, y una escasa diversidad en la composición de los grupos de trabajo gerenciales, que puede derivar en toma de decisiones pobres y sesgadas. (Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres, 2019, p. 3)

El conjunto de ideas preconcebidas y socialmente construidas sobre los roles, tareas y comportamientos de las personas, (entiéndase como estereotipos de género) logran adentrarse en las culturas organizacionales, de tal forma que la discriminación de género está presente en las diferentes estructuras empresariales, dando apertura a que la participación de las mujeres en puestos directivos sea significativamente minoritaria.

Es importante recalcar que a partir de estas ideas prejuzgadas se imponen cargas, se niegan beneficios o se margina a las mujeres vulnerando su dignidad. Por lo tanto, es responsabilidad de las entidades privadas, identificar y responder ante estas actitudes o acciones que no solo denigran a las colaboradoras, sino que también, merman la calidad y productividad con la que se desenvuelve la organización en el mercado.

### **3. Pregunta de investigación**

¿Qué causas y consecuencias conlleva la discriminación de género en puestos directivos dentro de las grandes empresas del sector privado en México?

### **4. Objetivo general y específicos**

Analizar las causas y consecuencias de la discriminación en puestos directivos por cuestiones de género y estereotipos introyectados en las culturas organizacionales.

#### **Objetivos específicos**

- Determinar los alcances de liderazgo en los puestos directivos dirigidos por mujeres.
- Delimitar los estereotipos en los que se basan las organizaciones para anteponer a los hombres en puestos de poder.
- Identificar los avances que han llevado a cabo las organizaciones a favor de la igualdad de género y sus áreas de oportunidad.

## 5. Justificación de la propuesta

A pesar de los avances por incrementar la presencia de las mujeres en puestos directivos, se observa que mientras exista la discriminación de género y la sociedad inconscientemente continúe con dichas prácticas se torna al mismo ciclo de lucha para la igualdad de género.

El sector privado es un socio clave en los esfuerzos de promoción de la igualdad de género y del empoderamiento de las mujeres. A nivel global y en México, la igualdad es un factor de liderazgo empresarial y de competitividad, pues las empresas con mayor igualdad de género gozan de niveles más altos de crecimiento y mejor desempeño. (ONU Mujeres, 2020, p.4)

Es importante tomar en cuenta que la inversión en el empoderamiento económico femenino contribuye directamente a la igualdad de género, erradica la pobreza de los sectores vulnerables, vela por el crecimiento inclusivo, así como el desarrollo sostenible. El sector privado es una pieza fundamental para el alcance de este fin, por ello cada vez desarrolla e implementa acciones dentro y fuera de la organización que permitan el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género.

El sector privado está llamado a ejercer un rol protagónico para acelerar el ritmo hacia la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, a través de la redefinición de las políticas empresariales y la adopción de un modelo de negocio que tome en consideración tanto las necesidades de las mujeres, como las ventajas y los beneficios de captar, desarrollar, fortalecer y potenciar el talento femenino. (ONU Mujeres, 2016, p.22)

La desigualdad de género persiste a nivel de liderazgo ya que esta diferencia en puestos directivos sigue predominada por hombres y la representación femenina es baja. Por lo tanto, se deben de considerar los beneficios que se obtendrán al fomentar el equilibrio de género que se busca en las empresas.

Las relaciones entre hombres y mujeres han sido desequilibradas. Una de sus causas es la subordinación de lo femenino, que está ligada al manifiesto que expone a lo masculino como lo predominante. La división sexual del trabajo, y por supuesto la delimitación de las mujeres al trabajo doméstico y de cuidado, ha dificultado históricamente el acceso y la permanencia de las mujeres en el mercado laboral en condiciones de equidad con los hombres. (Meza, 2018, p.15)

Debido a que aún se presenta arraigada la cultura patriarcal en México, las mujeres se enfrentan ante un gran desafío derivado de la discriminación de género. Esta postura muestra la obstaculización de las mujeres para el acceso en cargos gerenciales. Cuestiones como la

merma en la capacidad intelectual en las mujeres, los estereotipos de género que determinan características propias e individuales de las mujeres y los hombres, son resultados de la distribución con visión discriminatoria de responsabilidades y recursos.

Las empresas pueden ayudar a eliminar los obstáculos que impiden la participación económica de las mujeres; pueden poner el ejemplo y promover a mujeres para ocupar puestos directivos sobre la base del mérito; pueden asegurar la igualdad salarial y las prestaciones a todas las mujeres y los hombres empleados en condiciones que incluyan alternativas laborales más flexibles con protección social. Pueden invertir en la formación y el fomento de la capacidad de las mujeres para que avancen dentro de la empresa; y crear un ambiente seguro y una política de tolerancia cero hacia todas las formas de violencia o discriminación contra las mujeres en el lugar de trabajo. (ONU Mujeres, 2016, p. 11)

Sigue sin existir ese estímulo empresarial y de liderazgo femenino en la mayoría de las empresas, por lo cual se debe generar un cambio organizacional a manera que esto dé impulso hacia las mujeres en puestos directivos y se tenga mayor presencia en México.

Al ser un problema que persiste desde hace mucho tiempo, lo primordial es analizarlo desde las principales causas que esto ha conllevado y a partir de ahí crear el impacto laboral de las mujeres a grande escala en las empresas.

La diversidad de género es un elemento estratégico que deben implementar las organizaciones para el alcance de los avances económicos a escala mundial. El aprovechamiento del talento femenino es clave para el éxito organizacional, sin embargo es altamente desaprovechado.

Es necesario que las empresas pasen del compromiso a la acción, y adopten medidas y políticas decisivas, visibles, cuantificables y medibles, específicamente dirigidas al logro de este objetivo. Al asumir el empoderamiento de las mujeres como parte integral de la sostenibilidad corporativa, el sector privado estará en mejor posición para garantizar la igualdad de oportunidades, las condiciones propicias y el entorno conducente para que las mujeres desarrollen todo su potencial como agentes económicos. (ONU Mujeres, 2016, p. 7)

## 6. Marco teórico

La discriminación laboral por cuestiones de género ha estado impregnada en las culturas organizacionales desde sus inicios. A partir de esta, existen diversas violencias directas e indirectas hacia las mujeres que no solo las alejan de un desarrollo personal y profesional fructífero, sino que también atentan contra su calidad de vida.

En México, las mujeres que laboran en las grandes empresas del sector privado constantemente se encuentran con obstáculos que les impiden desenvolverse de manera profesional, alejándolas de las posiciones directivas o bien de posibles promociones.

Estas barreras invisibles imposibilitan que las mujeres a pesar de sus cualidades altamente desarrolladas, no obtengan puestos que les adhieran liderazgo, responsabilidades o no puedan tomar decisiones estratégicas para la entidad en la que laboran.

El concepto techo de cristal, utilizado para analizar la carrera laboral de mujeres que, teniendo una trayectoria profesional y un nivel de competencia alto en sus lugares de trabajo, se topaban con un freno al intentar avanzar en sus carreras. Todo esto, como resultado de una cultura patriarcal androcéntrica que deriva en una discriminación de género hacia las mujeres en el ámbito laboral y les obstaculiza el acceso a cargos superiores. (Camarena y Saavedra, 2018, p. 305)

A pesar de la creciente participación de las mujeres en el ámbito laboral durante las últimas tres décadas, las desigualdades de género continúan siendo considerables, ya que aún se encuentran con barreras invisibles como brechas salariales y el acceso a puestos directivos.

Existen diversas barreras externas, entre las que destacan los estereotipos de género, en los que persiste la creencia de que determinadas características son propias de las mujeres y hombres. A ellas las consideran como pasivas y tímidas, en oposición a los estereotipos sobre las cualidades indispensables para dirigir con éxito, asociadas a actitudes predominantemente “masculinas” (agresividad, competitividad, determinación, vigor). (Organización Internacional del Trabajo, 2014, p. 316)

Sin embargo, aun cuando persisten los estereotipos masculinos como base de una estructura organizacional exitosa cimentada por características dominantes, los atributos “femeninos” (integridad, diligencia, sentido de la cooperación, sinceridad), son considerados cada vez más como cualidades que pueden generar valor para la imagen de una organización, así como la productividad de la misma.

Las mujeres no sólo se enfrentan a un “techo de cristal” que les impide acceder a los puestos superiores de la escala, sino también a un suelo pegajoso, al que las mujeres se ven

adheridas al ocupar sistemáticamente puestos inferiores de baja responsabilidad y, por tanto, de menor salario. (Camarena y Saavedra, 2018, p. 317)

Hay aspectos fundamentales que impiden la ascensión de las mujeres en puestos directivos o de poder, contrastando con la información anterior, se mencionan barreras externas ya sea de índole social como estereotipos y falta de modelos femeninos o bien barreras organizacionales como la falta de flexibilidad en la cultura organizacional.

Las mujeres atesoran, debido a su educación y diferente socialización, una serie de ideas y prejuicios negativos en torno al poder que con frecuencia se demuestran falsos y entorpecen el desempeño de sus funciones como directivas pero que están hondamente arraigados en sus mentes. (Sánchez, 2015, p. 41)

Las comparaciones entre hombres y mujeres en el contexto organizacional, arroja una percepción de estatus subordinado y una visión negativa hacia las mujeres, mientras que para la identidad del grupo masculino suele ser más valorada y recompensada.

Las diferencias de género, así como las barreras culturales representan un doble reto para las mujeres empresarias ya que se proyectan comportamientos arraigados de los empresarios durante el desarrollo de tareas laborales. Estos estereotipos culturales de género tienden a descalificar a las mujeres poniéndolas en una posición inferior, un claro ejemplo es la desacreditación de liderazgo femenino que aún permanece en el mundo laboral.

Las tendencias masculinizadas que acaparan los puestos gerenciales repercuten negativamente al género femenino, ya que las limitan para el alcance de logros o bien la toma de decisiones. El liderazgo femenino representa un reto en la búsqueda de equidad tanto para el hombre como la mujer debido a que los estereotipos de liderazgo masculino son los que dominan y persisten en las organizaciones.

En las empresas ha evolucionado este nuevo paradigma de conducción, aunque lamentablemente, y debido a la escasa cantidad de líderes con estilo femenino que hay aún en las cúpulas de poder, quienes llegan hasta ese lugar de privilegio suelen ser muy pocos. Algunos, inclusive, cambian su estilo para adaptarse al entorno. En muchos de estos casos suele verse cómo esas características femeninas que los llevaron al liderazgo terminan perdiéndose. Pero cada vez son más las organizaciones que fomentan este tipo de conducción a través de sus valores, sus estrategias y sus planes de entrenamiento. (Cañeque, 2017, p. 32)

Este rechazo hacia el liderazgo femenino se caracteriza principalmente por la presencia de creencias sociales estereotipadas, atribuidas a ambos géneros, así como la responsabilidad maternal y familiar asumida por las mujeres. Por lo tanto, este tipo de liderazgo pone en

desventaja a las mujeres para el acceso de puestos de alta dirección, ya que no cumple con las expectativas esperadas tanto para el liderazgo como para la conducta de las mujeres.

En la crisis de valores en la que estamos inmersos a nivel mundial, el liderazgo con estilo masculino tiende a hacerse rígido, desordenarse y privilegiar su propio interés, mientras que el femenino se adapta. La mentalidad femenina por naturaleza se muestra más abierta y flexible, por lo que está más preparada para resolver situaciones importantes de cambio. (Cañeque, 2017, p. 54)

Tomando en cuenta la crisis actual global y los cambios generacionales, es importante contar con un liderazgo con visión femenina que permita tomar decisiones a largo plazo, involucre a los colaboradores de la entidad, presente flexibilidad y adaptabilidad al cambio y se desenvuelva con humildad. Por consiguiente, es indispensable que las organizaciones realicen estratégicamente un cambio en la forma de liderar para no continuar ejerciendo un liderazgo paternalista, autoritario y solitario, enfocado a lo masculino.

Mientras el liderazgo masculino se enfoca en racionalizar las respuestas, el estilo femenino aborda desde lo emocional. Por lo tanto, el hombre hace uso de la fuerza, la manipulación y el poder coercitivo, mientras que la mujer contempla la realidad que la rodea, optando por la adaptabilidad.

Actualmente persiste mucho más el liderazgo masculino en la alta dirección de las organizaciones del sector privado en México, una de las principales causas es que los hombres posicionados en estos puestos buscan rodearse de este estilo masculino, haciéndolo una cuestión de afinidad y no de cualidades.

El rol de los RR. HH. en el combate de estos obstáculos culturales al liderazgo femenino es vital para tener empresas más abiertas, integradas y equilibradas. Son ellos los principales responsables, seguramente, de transmitir los resultados que este nuevo estilo está trayendo a las empresas y apoyar a los líderes que quieran incursionar en él. (Cañeque, 2017, p. 99)

El cambio requiere un nivel máximo de apertura por parte de la organización, así como la preparación de la empresa en cuestiones de cambio cultural que permitan derribar creencias arraigadas que imposibiliten el desarrollo y crecimiento tanto de las colaboradoras como de la organización.

## 7. Metodología

La metodología utilizada para efectos de este trabajo es la investigación tipo documental, ya que es una técnica cualitativa que por medio de la recopilación de información de libros, documentos, bibliografías, etc., se pueden analizar datos con fuentes de información fidedignas con el fin de elaborar un nuevo instrumento de estudio. (Guerrero, 2015, párr. 1)

Se optó por la investigación cualitativa para poder tener una visión general acerca de la percepción de las causas y consecuencias de la discriminación en puestos directivos por cuestiones de género y estereotipos introyectados en las culturas organizacionales. Se busca que con este trabajo se comprenda y explique el comportamiento de este fenómeno con el objetivo de definir e identificar nuevas ideas relacionadas con este problema.

Al aplicar este tipo de metodología, se busca que mediante la recopilación extensa de material relacionado al tema, las preguntas de investigación, puedan ser resueltas de manera puntual y objetiva, obteniendo información textual por medio de citas y referencias con el objetivo de sustentar teorías e interpretaciones.

A partir del análisis y sistematización de información obtenida de los diferentes recursos literarios, se observa y comprende distintos conceptos que apoyan al aterrizaje concreto y sólido acerca del tema de investigación. De esta forma, se designó llevar a cabo un proceso de análisis y deducción de documentos debido a la amplia información existente.

De igual manera, este tipo de metodología permite organizar y distribuir las ideas de una forma mucho más objetiva, siendo posible realizar una base de datos recolectando las fuentes de información utilizadas, buscando presentar los hallazgos, teorías e ideas, desarrolladas a lo largo del tiempo.

Esta investigación busca, a partir de un cúmulo de fuentes documentales, desarrollar un documento que dé respuesta a los objetivos planteados a partir de la comprensión de los distintos referentes bibliográficos a través de un abordaje organizado y permita dar una explicación a la realidad a la que se hace referencia.

Para la efectiva gestión de esta metodología, es indispensable corroborar que todas las fuentes utilizadas sean veraces, así como relevantes y concretas. Esto con el fin de alcanzar un conocimiento total del tema abordado.



## 8. Resultados obtenidos

A partir del análisis de la información recopilada mediante la investigación documental se interpretaron distintos resultados que permiten dar respuesta a las interrogantes que se plantean en este documento. Mediante el apoyo de distintas fuentes con relación a cuestiones de género y cultura organizacional, se observan datos tanto alentadores como preocupantes para la realidad laboral de las mujeres en México en el sector privado.

El predominio masculino continua cimentado en las grandes empresas privadas, mientras que las mujeres son limitadas e incluso exiliadas de los puestos directivos, a pesar de sus altas cualificaciones. Las cifras de empresarias y de directivas están todavía muy por debajo de sus posibilidades objetivas.

Uno de los principales hallazgos obtenidos fueron los datos arrojados por el Foro Económico Mundial, donde se plasma que en México tan solo el 7.5% de las integrantes de los consejos directivos empresariales son mujeres y solo 14.6% de las organizaciones cuentan con una mujer en un puesto gerencial. (INEGI, 2019, OECD, 2019, World Economic Forum, 2020, como se citó en ONU Mujeres, 2020, p.6)

Posterior al análisis e interpretación de datos, fueron claras las procedencias y causas de las actitudes y acciones patriarcales ejercidas sobre la mujer en cuestiones laborales. Se parte no solo de la actualidad **si no** de la violencia histórica y cultural que se proyecta día a día en las organizaciones.

La existencia de ideas preconcebidas y socialmente construidas como se menciona en el párrafo anterior, permite la creación de roles y prejuicios que logran penetrar en la cultura organizacional y regir las acciones cotidianas en las estructuras empresariales. Estas ideas son nombradas como estereotipos de género, los cuales representan barreras y obstáculos que asignan roles de género a los puestos de trabajo y quienes se ven beneficiados con esta división sexual del trabajo es el hombre, ya que es a él a quien se le atribuye los puestos directivos de liderazgo o estrategia.

Delimitando las creencias y estereotipos de género en las que se basan las organizaciones para anteponer a los hombres en puestos de poder, se presenta a la mujer como pasiva y tímida, alejándola de las cualidades indispensables para dirigir con éxito como la agresividad, la competitividad, la determinación y el vigor, siendo estas cualidades atribuidas a los hombres.

A pesar de la importancia que se le da a las características dominantes, los atributos femeninos, entiéndase la integridad, trabajo en equipo y honestidad representan cada vez más

valor debido al impacto que tienen estas en la imagen organizacional y su importante relación con la productividad.

Por consecuencia de estas creencias, las mujeres a través de su diferente socialización adoptan ideas negativas en torno al poder entorpeciendo su desempeño y funciones como directivas.

Analizando la carrera laboral de las mujeres y su trayectoria como profesionales, se topa nuevamente con la cultura organizacional patriarcal que da paso a la obstaculización de crecimiento femenino, a esto se le conoce como el concepto techo de cristal.

El techo de cristal se refiere al conjunto de normas no escritas al interior de las organizaciones que dificulta a las mujeres tener acceso a los puestos de alta dirección. Su carácter de invisibilidad es resultado de la ausencia de leyes y códigos visibles que impongan a las mujeres semejante limitación. Desde un principio se utilizó para hacer referencia a las barreras que la mujer tiene para avanzar en la escala laboral, que no son fácilmente detectables, pero suelen ser la causa de su estancamiento. (Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres, 2019, párr.2)

Se abordan estas barreras invisibles desde dos aspectos, el interno y externo. El primero esta asociado con la entidad de género femenina, fomentando las características y actitudes que se relaciona con la mujer, llegando a ser negativo para su promoción o éxito profesional. El segundo, hace referencia a la cultura organizacional y los estereotipos de género, aquí se encuentra la falta de políticas organizacionales que promuevan el desarrollo de carrera o mentorización de mujeres.

Esto representa un doble reto para las mujeres, ya que involucra no solo la complejidad del trabajo cotidiano, si no que se enfrentan a la lucha constante de la invisibilidad de sus cualidades, a la merma de sus capacidades y al estancamiento de su carrera profesional, siendo cuestionadas para la dirección de equipos colaborativos, la toma de decisiones y su figura como líder organizacional.

Retomando nuevamente el tema de los estereotipos, la descalificación de la mujer para puestos de poder las deja continuamente en una posición inferior y de subordinación desacreditando totalmente el posible éxito de un liderazgo femenino.

El liderazgo femenino se caracteriza por la eficacia para crear equipos de trabajo, y por su capacidad para tomar decisiones en momentos de crisis, por ello, para toda empresa debería ser una prioridad desarrollar, capacitar y dar la oportunidad a una mujer de dirigir a los empleados, y de esta manera demostrar todas sus capacidades para liderar un equipo de trabajo. (EAE Business School, 2021, párr. 2)

La continua necesidad de adaptabilidad a los cambios, obliga a las organizaciones a implementar la flexibilidad y la innovación en la cultura organizacional, la respuesta a los diferentes problemas, tendencias y competencias requieren cuestionar el liderazgo tradicional, entendiéndose a este como masculino y comenzar a introducir la visión femenina.

El modelo de liderazgo masculino se caracterizaría por un estilo operativo competitivo, con una estructura organizacional jerárquica, solución de los problemas de modo racional, un control detallado y su objetivo principal sería el éxito. (Gutiérrez, 2015, p.17)

La dominación de los estereotipos de liderazgo masculino en los puestos gerenciales repercute de manera negativa al género femenino, ya que se limita únicamente a la postura líder- subordinado, negando la posibilidad de que exista una equidad en la toma de decisiones.

A partir del análisis de las causas discriminatorias de la sociedad patriarcal y su repercusión en las culturas organizacionales, es claro el gran desaprovechamiento del talento femenino, así como la existencia de ambientes laborales, violentos y retrógrados a los que se enfrentan las mujeres día a día. Para la confrontación de estos contextos, las mujeres se han visto obligadas al abandono del estilo de liderazgo femenino y las diferentes cualidades que este engloba. De igual manera, la falta de planes de carrera y el estancamiento en puestos asociados a su género, provoca en gran medida, desmotivación en la plantilla laboral afectando de manera directa tanto a nivel individual como en la calidad de vida y desarrollo profesional, como a nivel organizacional en la productividad y creatividad de la empresa.

A pesar de las distintas acciones a nivel de estructura y política organizacional que han implementado las empresas, en su mayoría gracias al movimiento feminista, las prácticas y actitudes patriarcales continúan en gran medida, tomando acción y aprovechando los espacios y privilegios que se les ha otorgado históricamente. Los porcentajes siguen mostrando la inequidad laboral y de posibilidades que existe entre ambos géneros, por ello es necesario que desde el sector privado se tomen acciones dirigidas junto con el departamento de RRHH, orientando un cambio hacia la cultural organizacional que vele por el empoderamiento femenino y se desenvuelva con una tolerancia cero hacia las violencias y discriminaciones de género.

**La creación** de políticas con perspectiva de género no deben percibirse únicamente como un cumplimiento social, sino que estas deben ser creadas a partir del análisis profundo y reflexivo del problema identificado para que así, la acción de estas políticas puedan ser trascendentes y efectivamente protejan a las mujeres y fomenten el cambio en la cultura organizacional, englobando todos los niveles de la empresa.

## 9. Propuesta

El clima laboral representa un papel crítico en el desempeño de los y las colaboradoras, por lo tanto es necesario que en este exista y predomine la flexibilidad, la creatividad y el empoderamiento. Todo esto será posible por medio de los cimientos de la igualdad y equidad que cada entidad promueva y establezca en su cultura organizacional.

El sector privado, puntualmente en grandes empresas, tiene la posibilidad de proporcionar condiciones propicias que fomenten la presencia de mujeres en los puestos directivos o de alto mando, para que así las colaboradoras desarrollen todo su potencial como agentes económicos.

Es por ello que, la creación de propuestas para atender puntualmente este problema debe ir mucho más allá de un análisis particular, ya que las causas de origen de esta cuestión abarcan siglos de violencia perpetuada. Al observar el panorama y adentrarse en los diferentes estudios, la ubicación de las fuentes de esta cultura patriarcal en las organizaciones es mucho más clara, por lo tanto, hace más eficiente el diseño de propuestas de acción.

A continuación se muestran las propuestas diseñadas:

- ✓ Procesos de selección de personal con tolerancia cero a la discriminación y perspectiva de género.
- ✓ Construcción de políticas sólidas que beneficien de manera directa el desarrollo profesional de las mujeres.
- ✓ Gestión del cambio en la cultura organizacional.

En cuanto a la primera propuesta, los procesos de selección de personal, ya sea mediante contratación interna o externa, debe mantener rigurosamente un proceso que junto con las descripciones de puesto sea el más eficaz para la empresa. Esto quiere decir, que el abandono de prejuicios y estereotipos es necesario al momento de la selección y contratación, la persona encargada de llevar a cabo esta acción debe alejarse y eliminar las creencias que rodean el liderazgo masculino como único camino al éxito, ya que de esta manera aleja la posibilidad de crecimiento organizacional al no permitir la presencia de un liderazgo femenino (comúnmente asociado únicamente a las mujeres) y dejando solamente vacantes para el género masculino en puestos directivos.

Claros ejemplos de discriminación en el proceso de selección que deben ser identificados y eliminados son: las ideas acerca de la maternidad y la disponibilidad de tiempo, la minimización arraigada al género femenino y el cuestionamiento de sus capacidades, el estado civil, los estereotipos de género y las creencias sociales y culturales establecidas.

Para llevar a cabo una correcta gestión y creación de políticas en torno a cuestiones de género, es indispensable partir de la raíz del problema central, nombrando todas las causalidades que propician contextos y culturas laborales que en lugar de fomentar el empoderamiento femenino se re victimiza a las colaboradoras o posibles candidatas a puestos directivos.

En propuesta para el diseño de estas nuevas políticas, se requieren mujeres expertas en perspectiva de género que cuenten con las competencias necesarias para poder visualizar y concretar las necesidades puntuales de las mujeres en las organizaciones y de la misma manera puedan llevar a cabo en conjunto con el departamento de RRHH el seguimiento y si es necesario la mejora continua de estas mismas políticas.

Cabe recalcar, que para la construcción de estas políticas en beneficio para el desarrollo profesional de las mujeres es necesario el compromiso, tanto de todos los niveles organizacionales como del acompañamiento y socialización de la realidad en la que viven las mujeres y lo indispensable que son estos cambios en la cultura de organizacional.

A pesar de ser un objetivo a largo plazo, el cambio en la cultura organizacional es impredecible no solo para la continua adaptación al mercado, sino para la sobrevivencia de la organización en su totalidad. Sin embargo, introducir perspectiva de género requiere pautas y fibras sensibles que en propuesta, debe ser liderado con una visión femenina, capaz de guiar con valores cimentados en el trabajo en equipo, la flexibilidad y demás habilidades sociales.

La realización del esquema y estructura del cambio organizacional es compleja, aunque, el verdadero reto es la ejecución y la práctica día a día de estos nuevos valores, que debe reflejarse en la toma de decisiones, las estrategias organizacionales y las innovaciones que lleve a cabo la empresa.

Todas estas propuestas antes mencionadas solo son efectivas si se llevan a la acción y no se quedan con la imagen de compromiso social. Se requiere la evaluación continua y objetiva de los cambios a aplicar, estableciendo objetivos medibles y cuantificables. De igual forma, es necesario que exista una congruencia entre la misión y visión organizacional con la cultura basad en perspectiva de género, para ello se debe informar, educar y sensibilizar a todos los colaboradores y colaboradoras de la organización.

El cambio es indispensable por lo tanto se necesitan competencias que puedan trabajar con él y sepan guiar a equipos colaborativos, no solo al éxito organizacional sino al desarrollo individual y profesional, logrando ser una entidad de vanguardia que vela por la equidad y la igualdad.

## 10. Conclusiones

Para poder realizar cambios significativos y trascendente en cualquier cultura organizacional, se debe partir de la identificación de las necesidades y problemas existentes. A partir de esta investigación basada en la recopilación de información es posible contar con un panorama amplio e histórico acerca de las causas y consecuencias de la discriminación de género, puntualmente en los puestos de alta dirección en las grandes empresas del sector privado.

El cumplimiento del objetivo de la investigación rescata un aprendizaje amplio mediante el cual pueden nombrarse las causas del estancamiento y discriminación hacia las mujeres en puestos gerenciales, tales como: estereotipos de género, el techo de cristal y el rechazo hacia el liderazgo femenino. Estas posturas obligan a continuar con el cuestionamiento del empoderamiento femenino y de su trayectoria en el ámbito laboral.

Históricamente la descalificación de la mujer parte de la continua relación cultural que se le da con el cuidado del lugar y su postura como madre, así como características como la debilidad y el sometimiento. Es una obligación social tanto personal como a nivel organizacional la ruptura de creencias y barreras invisibles que siguen presentándose en los espacios laborales.

El departamento de RRHH tiene la responsabilidad de asegurar el crecimiento profesional de sus colaboradores y colaboradoras, al mismo tiempo esta en sus funciones la correcta colocación del personal al puesto, enriqueciendo a ambos de manera conjunta. Por lo tanto, este trabajo busca ser una herramienta que mediante la información arrojada y el análisis de esta, permita llevar a cabo una toma de decisiones consciente del contexto y realidad del escalonamiento laboral de las mujeres.

Actualmente existen y se llevan a cabo políticas de género en las organizaciones, sin embargo, los resultados de los porcentajes y las encuestas en torno a la violencia y discriminación laboral han tenido cambios nulos, lo que lleva a las interrogantes ¿Qué ha mermado la efectividad de estas políticas? y ¿Ha afectado económicamente la violencia de género en la cultura organizacional?

El talento femenino a pesar de ser altamente discriminado, persiste, crece y se empodera continuamente, las organizaciones deben ser un puente que brinden espacios seguros y de desarrollo, presentándose como aliados y no como victimarios de las mujeres.

## 11. Referencias

- Ángels, M. (2017). *Género y poder en las organizaciones*. UOC.  
<https://elibro.net/es/ereader/iberopuebla/101024?page=25>
- Berbel, S. (2014). *Directivas y empresarias*. OUC.  
<https://books.google.com.mx/books?id=TNbBQAAQBAJ&lpg=PP1&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Camarena M. y Saavedra M, (2018). El Techo de Cristal en México. *Revista de estudios de género la ventana*.5,312-347.  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=128493644&site=ehost-live>
- Camaren M. Y Saavedra M, (2019). Las brechas de género y el empoderamiento femenino. *Revista de investigación y divulgación sobre los estudios de género*. 28, 219-246.  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=146215411&site=ehost-live>
- Cañeque, M. (2017). *El nuevo liderazgo*. Granica.  
<https://elibro.net/es/ereader/iberopuebla/114186?page=99>
- Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres (2019). *¿Qué es el techo de cristal y qué pueden hacer las empresas para impulsar la igualdad de género?*  
<https://www.gob.mx/conavim/articulos/que-es-el-techo-de-cristal-y-que-pueden-hacer-las-empresas-para-impulsar-la-igualdad-de-genero?idiom=es>
- EAE Business School (2021). *El importante, y necesario, crecimiento de liderazgo femenino*.  
<https://retos-operaciones-logistica.eae.es/el-importante-y-necesario-crecimiento-del-liderazgo-femenino/>
- Gutiérrez, O. (2015). *Estudio de liderazgo de hombres*.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5443178>
- Madrigal, B., Madrigal, R. Y Reyes M. (2013). Las reticencias culturales del liderazgo femenino. ¿Cómo se percibe? *.GénEros*. 77-96.  
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=136163430&site=ehost-live>
- Meza, C. (2018). *Discriminación laboral por género: una mirada desde el efecto techo de cristal*. <https://ciencia.lasalle.edu.co/eq/vol1/iss32/8/>

- OIT, (2019). *Las mujeres en puestos directivos contribuyen a aumentar el rendimiento empresarial*. [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_701791/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_701791/lang--es/index.htm)
- OIT, (2019). *Más allá del techo de cristal: por qué las empresas necesitan a las mujeres en puestos directivos*. <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling#introduction>
- ONU Mujeres, (2020). *Igualdad de género en el sector privado: una mirada a las empresas mexicanas*. <https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20mexico/documentos/publicaciones/2020/diciembre%202020/un-a%20mirada%20a%20las%20empresas%20mexicanas.pdf?la=es&vs=4419>
- ONU Mujeres, (2016). *Empresas y empoderamiento de las mujeres principios para el empoderamiento de las mujeres en las empresas*. <https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20mexico/documentos/publicaciones/2016/publicacionweeps.pdf?la=es&vs=1>
- Sánchez, S. y Lozano, L. (2020). *Las grandes empresas en México, aún sin equilibrio entre hombres y mujeres*. <https://www.forbes.com.mx/cual-es-el-papel-de-las-mujeres-en-las-mayores-empresas-del-pais/>
- Vaca, I. (2019). *Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario de trabajo*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44408-oportunidades-desafios-la-autonomia-mujeres-futuro-escenario-trabajo>