



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO  
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**DOCTORADO EN CIENCIAS SOCIALES**

**LAS BARRERAS A LAS QUE SE ENFRENTAN LAS MUJERES AL  
ACCEDER A CARGOS DIRECTIVOS EN EMPRESAS DEL SECTOR  
DE SERVICIOS: ANÁLISIS DEL TECHO DE CRISTAL EN  
PACHUCA, HIDALGO, 2023**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
DOCTORA EN CIENCIAS SOCIALES**

**PRESENTA**

**MTRA. SONIA NALLELY URQUIZA HERNÁNDEZ**

**DIRECTORA DE TESIS**

**DRA. ELSA ORTIZ ÁVILA**

**LECTORAS**

**DRA. MA. DEL ROSARIO GARCÍA VELÁZQUEZ**

**DRA. MARÍA VALERIA JUDITH MONTOYA GARCÍA**

**LAS BARRERAS A LAS QUE SE ENFRENTAN LAS MUJERES AL  
ACCEDER A CARGOS DIRECTIVOS EN EMPRESAS DEL SECTOR  
DE SERVICIOS: ANÁLISIS DEL TECHO DE CRISTAL EN  
PACHUCA, HIDALGO, 2023**



Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades

School of Social Sciences and Humanities

Área Académica de Sociología y Demografía

Department of Sociology and Demography

08/mayo/2025

Asunto: Autorización de impresión

**Mtra. Ojuky del Rocío Islas Maldonado**  
**Directora de Administración Escolar**  
**Presente.**

El Comité Tutorial de la tesis titulada **“Las barreras a las que se enfrentan las mujeres al acceder a cargos directivos en empresas del sector de servicios: análisis del techo de cristal en Pachuca, Hidalgo, 2023”**, realizada por la sustentante **Sonia Nallely Urquiza Hernández** con **número de cuenta 281542** perteneciente al programa de **Doctorado en Ciencias Sociales**, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo a lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente:

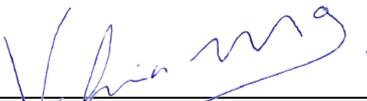
### **AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN**

Por lo que la sustentante deberá cumplir los requisitos del Reglamento de Estudios de Posgrado y con lo establecido en el proceso de grado vigente.

**Atentamente**  
**“Amor, Orden y Progreso”**  
**Lugar, Hidalgo a 08 de mayo de 2025**

El Comité Tutorial

  
\_\_\_\_\_  
**Dra. Elsa Ortiz Ávila**  
Directora de tesis

  
\_\_\_\_\_  
**Dra. María Valeria Judith**  
**Montoya García**  
Miembro del comité

  
\_\_\_\_\_  
**Dra. Ma. del Rosario García**  
**Velázquez**  
Miembro del comité

Carretera Pachuca-Actopan Km. 4 s/n, Colonia  
San Cayetano, Pachuca de Soto, Hidalgo, México;  
C.P. 42084  
Teléfono: 771 71 7 20 00 Ext. 41025  
jaasd\_icshu@uaeh.edu.mx

“Amor, Orden y Progreso”



uaeh.edu.mx

## **Dedicatoria**

A Dios, por ser mi fortaleza en los momentos de duda, por darme vida, sabiduría y propósito. Cada paso en este camino ha sido posible gracias a su guía y a la certeza de que, incluso en el cansancio y la incertidumbre, nunca estuve sola.

A mi esposo, compañero de vida y de sueños, tu existencia ha sido uno de los regalos más valiosos de mi vida, gracias por tu apoyo incondicional, por caminar a mi lado con amor, paciencia y fe; por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Cada triunfo que alcanzo, cada meta que cruzo lleva en su esencia tu huella.

A mis hijos, gracias por ser mi razón, ojalá que este logro les recuerde siempre que todo sueño es posible, y que su madre nunca dejó de luchar, no por títulos ni reconocimientos, sino por dejarles el ejemplo de que la perseverancia y el amor pueden transformar la vida. Esta tesis, como todo lo que soy, es también para ustedes.

A mis padres, con profunda gratitud y amor, les dedico este logro que también es suyo. Gracias por enseñarme, con el ejemplo diario, que la perseverancia vence cualquier obstáculo y que el esfuerzo transforma los sueños en metas. Hoy, más que nunca, sé que todo lo que soy y todo lo que he alcanzado tiene sus raíces en ustedes.

A mi hermana, mi eterna aliada. Porque caminaste a mi lado en cada paso de este desafío, regalándome tu amor sin reservas, tu fortaleza callada y tu apoyo inquebrantable. Sabes que detrás de este logro, está tu mano sosteniendo la mía, te quiero con todo mi corazón.

Este trabajo no es solo el cierre de una etapa académica, sino el testimonio de un camino recorrido con amor, fe y el apoyo invaluable de quienes más amo. A todos ustedes, gracias de corazón.

## **Agradecimientos**

La culminación de este trabajo doctoral no habría sido posible sin el acompañamiento, la guía y el respaldo de diversas personas e instituciones, a quienes deseo expresar mi más sincero agradecimiento.

A la Dra. Elsa Ortiz Ávila, directora de esta tesis, cuyo compromiso intelectual y humano trascendió lo académico. Gracias por su paciencia infinita, su rigurosidad académica y su confianza constante; también por tenderme la mano en los momentos de incertidumbre. Su acompañamiento cercano y crítico fueron fundamentales para el desarrollo y consolidación de este proyecto.

Extiendo también mi agradecimiento a las lectoras de esta tesis, la Dra. María Valeria Judith Montoya García y la Dra. Ma. del Rosario García Velázquez, por sus valiosas observaciones, sus aportaciones puntuales y su mirada analítica. Sus comentarios no solo mejoraron este trabajo, sino que me mostraron el valor de la mirada colectiva en la construcción del conocimiento.

A la Dra. Karina Pizarro Hernández, Coordinadora del Doctorado en Ciencias Sociales, gracias por ser más que una autoridad académica: por escuchar, por resolver, por entender que detrás de cada trámite hay sueños y cansancios. Su gestión humana y comprometida fue clave para sostener un proceso formativo riguroso y articulado.

Asimismo, reconozco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo financiero otorgado a través de la beca de posgrado. Este apoyo no fue solo económico, sino un voto de confianza en mi trabajo, un recordatorio de que la ciencia también se construye con oportunidades.

A todas y todos quienes, desde diferentes espacios, acompañaron este proceso con palabras de aliento, con críticas constructivas o con su presencia, les expreso mi más sincera gratitud. Este logro también les pertenece.

## ÍNDICE

Resumen.....	10
Enfoque del estudio.....	13
Objetivo general .....	15
Objetivos específicos.....	16
Hipótesis.....	16
Justificación.....	16

### CAPÍTULO 1

Fundamentos teóricos de las barreras para acceder a cargos directivos:

Perspectivas históricas.....	23
1.1 Teoría del techo de cristal .....	23
1.1.1 Perspectivas y estudios sobre las barreras invisibles en el ascenso profesional femenino .....	24
1.1.2 Barreras visibles: análisis de autores sobre las limitaciones en el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo .....	28
1.2 Teoría de género .....	32
1.2.1 Discusión en torno a la teoría de género .....	34
1.3 Teoría feminista.....	35
1.4 Conceptos con imbricación en las teorías de análisis .....	42

### CAPÍTULO 2

Revisión de la literatura: Exploración integral sobre el acceso de las mujeres a cargos directivos .....

49	
2.1 El techo de cristal para las mujeres en el ámbito laboral: una mirada internacional .....	50
2.2 Estudios del techo de cristal en el contexto mexicano .....	55

2.3 Evolución de los estudios sobre el techo de cristal en el contexto local.....	59
---	----

## CAPÍTULO 3

Metodología y diseño del estudio: Un enfoque holístico .....	65
3.1 Diseño de investigación.....	66
3.2 Recopilación y análisis de datos.....	69
3.2.1 Enfoque cuantitativo .....	69
3.3.2 Enfoque cualitativo.....	74

## CAPÍTULO 4

Análisis cuantitativo de los factores que obstaculizan el avance de la participación laboral femenina en México.....	83
4.1 Caracterización sociodemográfica de mujeres funcionarias y directivas frente a oficinistas en el sector servicios en México, 2023 .....	84
4.2 Factores laborales en la estructura ocupacional femenina en México .....	92

## CAPÍTULO 5

Desafiando el Techo de Cristal: Análisis cualitativo de las experiencias de mujeres en cargos directivos y aspirantes a estos cargos en el sector de servicios.....	99
5.1 Análisis de datos biográficos y sociodemográficos de mujeres con cargos directivos y aquellas en busca de un ascenso .....	101
5.2 Análisis de la dimensión carrera laboral y su influencia en las condiciones de trabajo .....	106
5.3 El trabajo reproductivo y su impacto en la carrera profesional de las mujeres en cargos directivos y en búsqueda de ascensos .....	111
5.4 Obstáculos laborales para el acceso a posiciones de liderazgo .....	117
Conclusiones.....	127
Referencias .....	133
Anexos .....	147

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Autores y estudios relacionados con barreras invisibles .....	26
Tabla 1.2	Autores y estudios relacionados con barreras visibles .....	31
Tabla 1.3	Precursoras de las teorías ejes de la investigación .....	38
Tabla 2.1	Evolución de los estudios del techo de cristal en el mundo.....	55
Tabla 2.2	Evolución de los estudios nacionales del techo de cristal .....	59
Tabla 2.3	Evolución de los estudios del techo de cristal en Hidalgo .....	61
Tabla 3.1	Indicadores y operacionalización de variables .....	73
Tabla 3.2	Codificación de dimensiones y subtemas para el análisis cualitativo ..	78
Tabla 3.3	Delimitación de la población de estudio .....	79
Tabla 3.4	Codificación de las categorías.....	81
Tabla 5.1	Información sociodemográfica de la población de estudio .....	101
Tabla 5.2	Perfil comparativo y estadísticas de mujeres directivas y aspirantes en México .....	105
Tabla 5.3	Condiciones laborales de las mujeres en cargos directivos y de aquellas que están en busca de un ascenso .....	106
Tabla 5.4	Comparativa de las dinámicas entre mujeres en cargos directivos y mujeres en búsqueda de ascenso.....	115
Tabla 5.5	Comparación de factores relacionados con el techo de cristal: mujeres en cargos directivos vs. mujeres en búsqueda de ascenso .....	121

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1.1	Marcos de género .....	33
Esquema 1.2	Teorías asociadas .....	41
Esquema 1.3	Relación de la teoría del techo de cristal y conceptos.....	42
Esquema 3.1	Preguntas que captan la PEA .....	71

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 Distribución porcentual por grupos de edad de las mujeres funcionarias y directivas frente a mujeres oficinistas en México 2023 .....	86
Gráfico 4.2 Distribución porcentual por tipo de unión entre funcionarias y directivas frente a mujeres oficinistas en México 2023 .....	88
Gráfico 4.3 Distribución porcentual por nivel educativo de mujeres en puestos directivos vs. mujeres oficinistas en México 2023 .....	90
Gráfico 4.4 Distribución porcentual por número de hijos de mujeres en puestos directivos vs. mujeres oficinistas en México 2023 .....	92
Gráfico 4.5 Distribución porcentual por jornadas laborales de mujeres en puestos directivos vs. mujeres oficinistas en México 2023 .....	95

## **Resumen**

En la actualidad se puede observar una baja proporción de mujeres en puestos directivos, la participación femenina ha ido aumentando en cuanto a su frecuencia a través del tiempo, sin embargo, como lo muestra la revisión literaria, dicha intervención no ha logrado ser ecuánime respecto a la colaboración de los hombres en los altos mandos.

Derivado de lo anterior, el presente trabajo busca identificar de qué manera impactan y cómo se relacionan las barreras a las que se enfrentan las mujeres al acceder a cargos directivos en empresas del sector de servicios, mediante un análisis del techo de cristal en Pachuca, Hidalgo, 2023 con el fin de generar una visión sobre el panorama que afrontan las profesionistas ante las prácticas empresariales que privilegian la selección de hombres para ocupar cargos directivos.

La evidencia sugiere que las mujeres están en gran medida desfavorecidas en posiciones de liderazgo debido a una práctica no oficial llamada techo de cristal, la cual plantea la existencia de distintas barreras invisibles que imposibilitan a las mujeres a alcanzar cargos directivos en las organizaciones del sector de servicios.

Se debe señalar que la desigualdad de género no es un asunto derivado de la falta de formación académica o curricular de las mujeres, sino que es una constante práctica que deriva en la falta de oportunidades para las mujeres en comparación con aquellas que se generan para hombres.

## **Abstract**

At present, a low proportion of women in managerial positions can be observed; female participation has been increasing in terms of its frequency over time, however, as the literary review shows, said intervention has not managed to be equitable with respect to the collaboration of men in high command.

Derived from the above, the present work seeks to identify how the barriers faced by women when accessing management positions in companies in the service sector impact and how they are related through an analysis of female participation in Pachuca, Hidalgo, 2023. In order to generate a vision of the panorama faced by professionals in the face of business practices that favor the selection of men to occupy managerial positions.

The evidence suggests that women are largely disadvantaged in leadership positions due to an unofficial practice called the glass ceiling, which suggests the existence of different invisible barriers that make it impossible for women to reach management positions in organizations in the health sector services.

It should be noted that gender inequality is not a matter derived from the lack of academic or curricular training for women, but rather it is a constant practice that results in a lack of opportunities for women compared to those that are generated for men.

## INTRODUCCIÓN

## **Enfoque del estudio**

La sociedad ha asignado, a lo largo del tiempo, roles específicos y diferenciados para hombres y mujeres, configurando así un entramado estructural que ha generado desigualdades persistentes en la búsqueda de la equidad de género, particularmente en los niveles de liderazgo organizacional y toma de decisiones. Si bien se han observado avances significativos en la incorporación de mujeres en posiciones directivas, persiste una desventaja que evidencia las limitaciones impuestas por construcciones sociales históricas que aún influyen en las estructuras jerárquicas de las organizaciones y en la distribución del poder.

El informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2020) pone de relieve que, a pesar de un incremento marginal del uno por ciento en la participación femenina en posiciones directivas entre 2013 y 2017, alcanzando un 35.4%, dicha estabilización no puede explicarse por una falta de competencias o formación profesional en las mujeres, sino por una carencia estructural de oportunidades que las frena en su desarrollo profesional.

Únicamente el 7% de los miembros de juntas directivas en empresas mexicanas son mujeres, lo que sugiere una profunda brecha en la representación femenina a nivel directivo, a pesar de los esfuerzos educativos y de capacitación en la población femenina Centro de investigación de la mujer en la alta dirección [CIMAD], (2020).

En un contexto global, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], (2020) evidencia que, hasta el año 2020, un 47.4% de la población mundial mantenía la creencia de que los hombres son superiores como líderes políticos, mientras que un 41.4% consideraba que también eran más aptos para liderar en el sector empresarial. Estos porcentajes son indicativos de la persistencia de prejuicios de género arraigados que perpetúan desigualdades en la distribución de oportunidades laborales y de liderazgo.

Estos datos se complementan con lo argumentado por Larrieta, Velasco y Fernández (2015), quienes señalan que el techo de cristal sigue siendo una barrera significativa para las mujeres en su ascenso profesional debido a los sesgos estructurales y las percepciones estigmatizantes que prevalecen en el entorno laboral.

Los estudios sobre el techo de cristal han explorado en profundidad los factores que lo constituyen, identificando elementos como la discriminación, el sesgo implícito, la falta de mentorías y la exclusión de redes informales de apoyo. Cook y Glass (2014), diferencian estos factores en niveles individuales e institucionales, lo que subraya la necesidad de analizar cada dimensión de forma diferenciada para desarrollar intervenciones eficaces que mitiguen estas barreras.

Por otro lado, Montoya y Boyedo (2016) destacan la relevancia de los factores culturales en la configuración del acceso femenino a puestos de liderazgo, indicando que es fundamental alinear estos factores con la misión organizacional para crear ambientes laborales inclusivos que fomenten la equidad de género en todos los niveles.

Desde una perspectiva estratégica, Sandoval (2015) argumenta que las empresas que implementan políticas de apoyo dirigidas a las mujeres no solo logran un aumento en el bienestar y rendimiento de sus empleadas, sino que además se posicionan como empleadores más atractivos en un mercado altamente competitivo. En consonancia, Rea (2018) enfatiza la importancia de desarrollar estrategias de gestión de la diversidad de género que, más allá de ser una cuestión de justicia social, se conviertan en elementos clave para incrementar la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en un mercado globalizado.

El género, como variable fundamental en el análisis de las interacciones sociales y laborales, influye transversalmente en esferas clave como los negocios, la política, la cultura y la sociedad. En estos contextos, se manifiestan sesgos que requieren ser identificados y cuestionados para dismantelar las estructuras que perpetúan la desigualdad de género.

Las mujeres, en particular, enfrentan obstáculos sistemáticos que no solo restringen su avance profesional, sino que, en muchos casos, las conducen al abandono de sus carreras o incluso de la fuerza laboral. La sobrerrepresentación de hombres en puestos directivos en comparación con las mujeres destaca la necesidad de cuestionar y transformar las normas y estructuras que limitan el progreso profesional femenino, abriendo paso a intervenciones que promuevan una equidad real y sostenible en todos los niveles organizacionales y sociales.

### **Problema de investigación**

Aunque se ha notado una tendencia en las organizaciones a incluir mujeres en altos cargos, persisten barreras significativas que limitan su acceso al nivel estratégico. A pesar de que las mujeres poseen la formación académica necesaria y las habilidades requeridas para ocupar posiciones de alta responsabilidad, la existencia de obstáculos estructurales impide su plena integración en las juntas directivas.

La importancia de la diversidad en estos espacios es concluyente, ya que promueve la homogeneización de sus miembros y contribuye a una toma de decisiones más equilibrada y efectiva. Este fenómeno no se limita a México; estudios en diversas naciones indican que las dificultades para las mujeres en acceder a cargos directivos son un problema global (Sandoval, 2015).

### **Pregunta de investigación**

Para abordar el problema de investigación, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuál ha sido el impacto de las barreras que enfrentan las mujeres en Pachuca, Hidalgo al acceder a cargos directivos en empresas del sector de servicios sobre sus experiencias de vida durante el año 2023?

### **Objetivo general**

Identificar de qué manera impactan y cómo se relacionan las barreras a las que se enfrentan las mujeres al acceder a cargos directivos en empresas del sector de servicios en Pachuca, Hidalgo, 2023.

## **Objetivos específicos**

- Identificar a través de la literatura las principales barreras y por qué estas provocan dificultades al acceder a cargos directivos para la mujer en empresas del sector de servicios en México.
- Analizar la participación femenina en cargos directivos en empresas del sector de servicios de México en el año 2023, mediante el uso de microdatos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).
- Analizar el techo de cristal como experiencia de vida en mujeres de entre 30 y 60 años con cargos directivos o relativos en empresas pertenecientes al sector de servicios ubicadas en el municipio de Pachuca.

## **Hipótesis**

Existen barreras para las mujeres de Pachuca, Hidalgo, que son principalmente de carácter cultural, mismas que impiden el acceso a cargos directivos en empresas del sector de servicios, lo cual implica un sobre esfuerzo en su desempeño para lograr una posición equivalente a la del hombre.

## **Justificación**

El propósito de esta investigación se fundamenta en la evaluación de tres aspectos clave: la conveniencia, la relevancia social y el valor teórico de la investigación. A continuación, se detallan estos aspectos para justificar la pertinencia del presente estudio.

## **Conveniencia**

Este estudio proporciona información valiosa para diversas partes interesadas sobre la implicación de las empresas en la promoción de la igualdad de género, especialmente en lo que respecta a la inclusión de mujeres en cargos directivos.

La investigación propone enfoques que las empresas pueden implementar para cumplir con las cuotas de género establecidas. A continuación, se describen las implicaciones prácticas y los beneficios potenciales de esta investigación para distintos grupos.

**Empresas:** Las empresas objeto de estudio tendrán la oportunidad de identificar su grado de implicación en la inclusión de mujeres en puestos de liderazgo. Este conocimiento les permitirá implementar estrategias eficaces que promuevan la igualdad de género dentro de sus estructuras, alineándose con las normativas y expectativas sociales actuales.

**Mujeres profesionistas:** Este trabajo también beneficia directamente a las mujeres profesionales al proporcionarles un conocimiento claro de las barreras que enfrentan para acceder a cargos directivos. Con esta información, las mujeres podrán desarrollar enfoques efectivos para superar estos obstáculos y potenciar sus habilidades, facilitando así su progresión hacia roles de liderazgo.

**Organizaciones e instituciones de igualdad de género:** Instituciones como el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES), la Asociación Mexicana de Mujeres jefas de Empresa (AMMJE), y otros organismos enfocados en la igualdad de género, como el Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (SNIMH), pueden beneficiarse al obtener datos actuales y pertinentes sobre los desafíos y avances en materia de igualdad de género. Esta información es crucial para diseñar políticas, programas y actividades que efectivamente fomenten el desarrollo y la igualdad de género en el ámbito laboral.

## **Relevancia social**

La presente investigación se alinea con dos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) promovidos por las Naciones Unidas, contribuyendo así a esfuerzos globales para mejorar el futuro de la sociedad mediante la promoción de la igualdad de género y la reducción de las desigualdades. A continuación, se describe la conexión de este estudio con los ODS específicos:

1. **Objetivo 5 - Igualdad de género:** Esta investigación queda directamente relacionada con el objetivo 5 de los ODS, centrado en alcanzar la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas. En particular, se enfoca en el subobjetivo 5.5, que busca asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades en el liderazgo en todos los niveles de decisión en la vida política, económica y pública. Al investigar las barreras al acceso de cargos directivos por parte de las mujeres en el sector de servicios en Pachuca, Hidalgo, este estudio contribuye a identificar y proponer medidas para eliminar los obstáculos que impiden dicha participación plena.
2. **Objetivo 10 - Reducción de las desigualdades:** Este trabajo también respalda el Objetivo 10, que busca reducir la desigualdad dentro de los países y entre ellos. Específicamente, se enfoca en el subobjetivo 10.2, que se propone promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o cualquier otra condición. Al abordar las disparidades de género en posiciones de liderazgo, este estudio facilita la discusión y las estrategias para mejorar la inclusión y las oportunidades equitativas en el ámbito laboral.

## **Valor teórico**

Esta investigación pretende expandir el cuerpo de conocimiento existente sobre el techo de cristal, particularmente en el contexto del estado de Hidalgo, donde la literatura específica es limitada. Al abordar este fenómeno desde una perspectiva holística, el estudio tiene el potencial de enriquecer el entendimiento tanto académico como empresarial sobre las barreras que limitan la progresión profesional de las mujeres en la región.

Dicha comprensión puede servir para diseñar estrategias más efectivas que promuevan el desarrollo profesional de las mujeres en el ámbito local y contribuir a una sociedad más igualitaria. Además, los hallazgos de este trabajo tendrán una relevancia sustancial para futuras investigaciones, particularmente aquellas que empleen metodologías de corte mixto, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos para una comprensión más rica y matizada del tema.

La investigación se inscribe dentro de las Líneas de Generación y Aplicación del Conocimiento (LGAC) en Estudios de Género y Comunicación, así como en Sociología y Demografía. Esta adscripción destaca la interdisciplinariedad del estudio y su relevancia para estas áreas de conocimiento, facilitando un enfoque integral que abarca tanto las dimensiones comunicativas como sociodemográficas del techo de cristal.

Al integrarse a estas líneas de investigación, el estudio no solo contribuye a la literatura académica, sino que también ofrece información práctica que puede ser aplicada para fomentar políticas y prácticas más inclusivas en el entorno corporativo y social de Hidalgo y más allá.

## **Metodología**

En el entorno laboral contemporáneo, el acceso de las mujeres a cargos directivos se presenta como un fenómeno multidimensional que involucra aspectos sociales, económicos y culturales. A través de un enfoque mixto, con dominancia cualitativa, que combina entrevistas semiestructuradas con análisis de microdatos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), esta investigación se propone ofrecer una perspectiva integral sobre las dificultades específicas que enfrentan las mujeres en este ámbito.

## **Capitulado**

La investigación se articula en torno a cinco capítulos clave que, conjuntamente, ofrecen una perspectiva exhaustiva sobre el tema.

El capítulo 1 introduce el contexto de investigación, el propósito de este capítulo es articular los fundamentos teóricos que respaldan el estudio de las barreras a las que se enfrentan las mujeres para acceder a posiciones de alta dirección. Para ello, se analizan tres teorías principales: la teoría del techo de cristal, la teoría de género y la teoría feminista.

En el capítulo 2, se desarrolla una revisión detallada de la literatura relacionada con el acceso de las mujeres a cargos directivos, enfocándose en el fenómeno del techo de cristal, para lo cual se llevó a cabo un análisis de estudios anteriores, comenzando con una perspectiva internacional, seguido por el contexto nacional, y finalizando con investigaciones a nivel local. Este recorrido tiene como fin identificar las principales líneas de investigación, las brechas existentes y cómo estos hallazgos se articulan con el objeto de estudio de la presente investigación.

En el capítulo 3 se detalla la metodología adoptada para el desarrollo del estudio; describiendo el diseño de investigación, la selección de participantes, las técnicas de recolección de datos, y los procedimientos analíticos tanto para el componente cuantitativo como para el cualitativo. Este capítulo explica cómo se integran los enfoques metodológicos para abordar de manera holística la problemática de investigación, justificando la elección de métodos y técnicas en función de los objetivos planteados.

El capítulo 4 se dedica a describir las similitudes y diferencias de funcionarias y directivas frente a las oficinistas de las zonas urbanas de México tomando en cuenta variables sociodemográficas y laborales. Primero se lleva a cabo una caracterización sociodemográfica para en un segundo momento abordar variables laborales.

Finalmente, en el capítulo 5 se explora cómo las barreras culturales, estructurales y personales se manifiestan en el acceso de las mujeres a cargos directivos en el sector de servicios. Este capítulo culmina con una discusión integrada de los resultados, relacionándolos con el marco teórico y las evidencias recopiladas para proporcionar una comprensión profunda de la situación actual.

Conjuntamente, estos capítulos buscan no solo iluminar las complejidades que rodean el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo en el sector de servicios en México, sino también contribuir al debate sobre políticas y estrategias para fomentar la igualdad de género en el ámbito laboral.

# CAPÍTULO 1

## **Capítulo 1 Fundamentos teóricos de las barreras para acceder a cargos directivos: Perspectivas históricas**

El propósito de este capítulo es articular los fundamentos teóricos que respaldan el estudio de las barreras a las que se enfrentan las mujeres para acceder a posiciones de alta dirección.

Para ello, se analizan tres teorías principales: la teoría del techo de cristal, la teoría de género y la teoría feminista. La integración de estas perspectivas proporciona un análisis detallado sobre las restricciones estructurales y culturales que inhiben la ascensión de las mujeres en los ámbitos corporativos.

La teoría del techo de cristal aporta a esta investigación el eje de estudio al describir los límites que impiden que las mujeres alcancen los niveles más altos en las jerarquías corporativas. Mientras que la teoría de género proporciona una comprensión de cómo las identidades y roles de género son socialmente construidos y cómo estos influyen en las oportunidades de liderazgo femenino.

Finalmente, la teoría feminista ofrece una perspectiva crítica sobre la subordinación histórica de las mujeres y analiza cómo las estructuras de poder y relaciones sociales perpetúan la desigualdad de género.

### **1.1 Teoría del techo de cristal**

El término techo de cristal tiene origen en 1978, cuando Marilyn Loden, una destacada consultora laboral estadounidense, lo mencionó por primera vez durante la Women's Exposition en la ciudad de New York, donde hablaban sobre igualdad de género en el trabajo. En ese contexto, la autora expuso que las mujeres enfrentaban serias dificultades para avanzar hacia puestos de liderazgo debido a una barrera invisible impuesta por la cultura organizacional (Urdiales, 2021).

Estos desafíos, aunque no formalmente reconocidos, obstaculizaban el desarrollo de sus carreras al no ofrecer un entorno que favoreciera la igualdad de oportunidades. Clancys (2007), argumentó que las limitaciones no provenían exclusivamente de la falta de competencias o capacidades, sino más bien de un medio estructuralmente desigual que dificultaba el acceso de las mujeres a puestos de poder y liderazgo, a pesar de sus méritos y habilidades.

En los apartados siguientes, se abordarán las barreras invisibles que, limitan el acceso de las mujeres a oportunidades de desarrollo profesional. Estos obstáculos, operan de forma tácita a través de normas sociales, estereotipos de género y discriminación estructural. En el apartado posterior, se discutirá sobre las barreras visibles, las cuales, se manifiestan de manera más directa, tales como políticas organizacionales restrictivas, falta de representación femenina en posiciones de poder y liderazgo, y otras formas de exclusión institucional.

### **1.1.1 Perspectivas y estudios sobre las barreras invisibles en el ascenso profesional femenino**

A lo largo de los años, la discusión sobre este tema ha incorporado una gama más amplia de perspectivas y análisis, abordando desde estructuras organizacionales hasta normas culturales y prejuicios personales, lo que a su vez se traduce en la existencia de barreras invisibles, por lo cual a continuación se muestran los estudios y autores relacionados con dichos obstáculos.

Uno de los aportes más relevantes proviene de Cotter, Hermsen, Ovadia y Vanneman (2001), quienes proponen una definición más rigurosa del techo de cristal. Según su análisis, para identificar la existencia de este es necesario cumplir con tres criterios fundamentales: en primer lugar, que las desigualdades observadas no puedan explicarse por otros factores laborales relevantes; en segundo lugar, que las disparidades aumenten en los niveles más altos de la jerarquía organizacional; y finalmente, que estas desigualdades se hagan más pronunciadas a lo largo de la carrera profesional de las mujeres.

Esta precisión conceptual permite distinguir el techo de cristal de otros tipos de desigualdades laborales, destacando su naturaleza sistemática y su impacto creciente en la medida que las mujeres avanzan en sus trayectorias profesionales.

Desde su concepción, la discusión sobre el techo de cristal ha integrado múltiples perspectivas y enfoques. En un primer momento, se analizaron los efectos de las estructuras organizacionales y los estereotipos de género como generadores de barreras invisibles. Con el tiempo, se ha ampliado el espectro de análisis para incluir factores como las normas culturales, los prejuicios inconscientes y las redes sociales predominantemente masculinas que refuerzan estas barreras, creando un entorno laboral que obstaculiza el progreso de las mujeres hacia posiciones de liderazgo (Cotter et al., 2001).

La noción de barreras invisibles en el ámbito laboral femenino ha sido objeto de diversos estudios, cada uno de los cuales ha buscado desentrañar las complejidades de las estructuras que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de poder (Tabla 1.1).

**Tabla 1.1*****Autores y estudios relacionados con barreras invisibles***

<b>Año</b>	<b>Autores</b>	<b>Contribución</b>
1987	Morrison, White y Van Velsor	Normas culturales y estereotipos de género en la creación del techo de cristal.
2001	Wirth	Obstáculos en estructura piramidal organizacional.
2001	Cotter, Hermsen, Ovadia y Vanneman	Definición rigurosa del techo de cristal, destacando su naturaleza sistémica.
2002	Wirth	Cuellos de botella en niveles intermedios.
2003	Hultin	Factores estructurales como la licencia de maternidad y responsabilidades de crianza que contribuyen a la discriminación.
2015	González	Cuellos de botella en niveles intermedios.
2017	Organización Internacional del Trabajo (OIT)	Factores estructurales.
2018	Camarena y Saavedra; Segovia et al.	Prácticas discriminatorias conscientes e inconscientes que refuerzan el techo de cristal.

*Fuente: Elaboración propia con base en los estudios consultados.*

Uno de los estudios pioneros en esta área fue escrito por Morrison, White y Van Velsor (1987), quienes profundizaron en las expectativas contradictorias que enfrentan las mujeres en su desempeño profesional. Este análisis señala que las mujeres deben equilibrar cualidades contradictorias: ser firmes sin llegar a ser percibidas como agresivas, y ambiciosas sin exigir igualdad de trato.

Estas exigencias revelan cómo las normas culturales y los estereotipos de género refuerzan las barreras invisibles que limitan las oportunidades de liderazgo y condicionan la percepción del liderazgo femenino en las organizaciones. En esencia, este estudio planteó que las barreras invisibles no solo se manifiestan en el acceso limitado a posiciones de poder, sino también en la percepción social sobre qué significa ser una líder efectiva (Babic y Hansez, 2021).

Gallegos, Guzmán, Saavedra y Silva (2012) ofrecen una visión complementaria, centrada en las estructuras organizacionales. En su trabajo, argumentan que las mujeres enfrentan obstáculos cada vez mayores a medida que ascienden en la jerarquía corporativa, en particular debido a la naturaleza piramidal de las organizaciones. Mientras que en los niveles iniciales las diferencias de género pueden parecer menos visibles, los puestos estratégicos y gerenciales siguen estando dominados por hombres.

La falta de acceso a mentores, redes de apoyo y oportunidades de desarrollo profesional son factores clave que contribuyen a esta situación. En este sentido, las barreras invisibles no son uniformes, sino que operan de manera más compleja a medida que las mujeres avanzan en sus carreras. Este análisis fue expandido por autores como Wirth (2002) y González (2015), quienes señalaron los cuellos de botella que se producen en los niveles intermedios de las jerarquías organizacionales.

Temas como la licencia de maternidad, las responsabilidades de crianza y la dominación masculina en los negocios se entrelazan para crear un ciclo continuo de discriminación. Este ciclo no solo afecta las oportunidades profesionales de las mujeres, sino que también las encierra en un papel social que les exige elegir entre la carrera y la familia; estas estructuras refuerzan las barreras invisibles que limitan las trayectorias profesionales de las mujeres y perpetúan la discriminación sistémica (Caamaño, 2009).

El análisis del techo de cristal no puede limitarse únicamente a la perspectiva individual de las mujeres que intentan ascender en sus carreras, sino que también debe considerar las estructuras más amplias que sostienen y refuerzan estas barreras. Hultin (2003) y La Organización Internacional del Trabajo [OIT] (2019) profundizan en esta idea al examinar cómo los factores estructurales, tales como las políticas laborales, los roles de género arraigados y la organización del trabajo, contribuyen a la perpetuación del techo de cristal. Estos estudios sugieren que las barreras invisibles no operan de manera aislada, sino que están integradas en los sistemas y normas que estructuran el entorno laboral.

De este modo, las mujeres no solo enfrentan desafíos individuales para acceder a posiciones de liderazgo, sino que también se ven limitadas por factores que van más allá de su control directo. Estos factores incluyen la distribución desigual de las responsabilidades de cuidado y las políticas laborales que, aunque aparentemente neutrales, refuerzan la idea de que el avance profesional de las mujeres está condicionado por su capacidad para conciliar trabajo y familia (Vargas, Merino y Hernández, 2015).

Esta perspectiva enfatiza que las soluciones no pueden centrarse únicamente en las acciones individuales de las mujeres, como el desarrollo de habilidades o el aumento de la confianza, sino que requieren un cambio estructural más profundo que aborde las barreras sistémicas que impiden el avance equitativo.

En estudios más recientes, Camarena y Saavedra (2018) y Segovia et al. (2020), han aportado una visión más matizada al señalar que las barreras invisibles no siempre son el resultado de discriminaciones conscientes. Muchas veces, las prácticas discriminatorias operan a través de prejuicios inconscientes que refuerzan las dinámicas existentes. Estos prejuicios se manifiestan en la forma en que las mujeres son percibidas y evaluadas en el entorno laboral, afectando su visibilidad y las oportunidades de ascenso.

### **1.1.2 Barreras visibles: análisis de autores sobre las limitaciones en el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo**

El estudio de las barreras visibles que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo dentro de las organizaciones ha revelado una serie de obstáculos profundamente arraigados en las percepciones culturales y organizacionales. Davidson y Cooper (1992) ofrecen un punto de partida para comprender cómo las mujeres enfrentan dificultades tanto internas como externas a la hora de acceder a puestos de alto nivel.

Estos autores señalan que, aunque las mujeres pueden estar plenamente capacitadas para asumir roles de liderazgo, persisten percepciones tradicionales que las posicionan como menos adecuadas que los hombres para ejercer funciones de supervisión o dirección.

Aunque estas barreras no suelen expresarse de manera explícita, se manifiestan de forma indirecta a través de la exclusión de las mujeres en procesos de promoción a niveles directivos. En este sentido, Babic y Hansez (2021) argumentan que las mujeres no son activamente desalentadas de aspirar a ciertas posiciones, pero con frecuencia se les niega la posibilidad de ascender a roles de alta gestión. Este tipo de exclusión no se limita al ámbito corporativo; también se observa en la academia, la política y otros sectores donde el liderazgo femenino sigue siendo escaso.

Cleveland, Stockdale y Murphy (2000) refuerzan esta idea al indicar que, aunque las mujeres ocupan entre el 30% y el 40% de los puestos gerenciales de nivel medio y bajo, solo un porcentaje muy reducido, entre el 2% y el 5%, logra alcanzar cargos ejecutivos superiores. Este dato es significativo, ya que subraya cómo, a pesar de su presencia en los niveles intermedios de las organizaciones, las mujeres encuentran barreras visibles que impiden su ascenso hacia los roles de mayor poder y responsabilidad.

Por otro lado, Contreras, Pedraza y Mejía (2012) abordan la cuestión desde una perspectiva más matizada, argumentando que el techo de cristal representa una forma sutil de discriminación laboral, en contraste con manifestaciones más evidentes como el acoso sexual o la desigualdad salarial. Este fenómeno no solo afecta la manera en que las mujeres son vistas por los demás, sino que también tiene un impacto en su propia autopercepción, generando dudas sobre su capacidad para liderar en contextos tradicionalmente dominados por figuras masculinas (Larrieta et al., 2015).

Estas barreras visibles están sustentadas en la dominación masculina en los entornos de negocios, donde prevalecen prácticas de reclutamiento y promoción que favorecen a individuos que replican las características predominantes de los líderes actuales; pueden abarcar desde la apariencia hasta el estilo de liderazgo, y tienden a reforzar redes predominantemente masculinas que dificultan la integración y el avance de las mujeres, tal como destacan Gallego-Morón y Matus-López (2018).

A pesar de los avances en educación y la creciente aceptación social hacia la igualdad de género, las actitudes culturales siguen influyendo en las decisiones profesionales de las mujeres. Reyes y Delgado (2021) advierten que, aunque un mayor número de mujeres está accediendo a posiciones de gestión, no lo hacen en la medida esperada.

Este fenómeno se debe, en parte, a que las mujeres siguen concentrándose en profesiones tradicionalmente femeninas, como la enseñanza y la enfermería, a pesar de haber alcanzado niveles educativos más altos y haber entrado en campos empresariales que podrían ofrecer mayores oportunidades de liderazgo (Lechuga, Ramírez y Guerrero, 2018).

En conjunto, las discusiones sobre las barreras visibles resaltan la naturaleza multifacética del techo de cristal, que resulta de la combinación de barreras organizacionales, culturales y personales. Los estudios de estos autores han ampliado el concepto propuesto por Hymowitz y Schellhardt (1986), subrayando la necesidad de adoptar enfoques diversos y multidimensionales para dismantelar las barreras persistentes que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo.

A manera de síntesis, se presenta la tabla 1.2 en donde se mencionan los autores y sus contribuciones respecto a las barreras visibles que se tornan en las organizaciones.

**Tabla 1.2*****Autores y estudios relacionados con barreras visibles***

<b>Año</b>	<b>Autores</b>	<b>Contribución</b>
1992	Davidson y Cooper	Dificultades para acceder a puestos altos debido a percepciones sobre la capacidad de liderazgo femenino.
2000	Cleveland et al.	Baja representación de mujeres en cargos ejecutivos superiores.
2012	Contreras, Pedraza y Mejía	Discriminación sutil en comparación con formas más evidentes como el acoso sexual y las desigualdades salariales.
2018	Gallego-Morón y Matus-López	Redes predominantemente masculinas que dificultan la integración y el avance de las mujeres.
2021	Babic y Hansez	Dominación masculina en entornos de negocios y ciclo de reclutamiento y promoción de individuos que replican características de líderes actuales.
2021	Reyes y Delgado	Influencia de actitudes culturales en las opciones profesionales de las mujeres y su limitada incursión en la gestión.

*Fuente: Elaboración propia con base en los estudios consultados.*

Aunque la teoría del techo de cristal ofrece un marco sólido para comprender la discriminación dentro de las organizaciones, tiende a pasar por alto otras dimensiones de la desigualdad, como el impacto de las luchas feministas, que han abierto nuevas líneas de investigación sobre las formas en que las desigualdades de género afectan no solo la vida profesional, sino también la vida social de las mujeres. En este sentido, resulta necesario reconocer la importancia de los derechos a la igualdad y la no discriminación, no solo como principios abstractos, sino como herramientas esenciales para avanzar hacia una mayor equidad entre hombres y mujeres en todos los ámbitos de la vida.

## 1.2 Teoría de género

La teoría de género es fundamental para comprender las desigualdades específicas que enfrentan las minorías, particularmente las mujeres, en diversos ámbitos sociales y organizacionales. Surgida en contextos académicos de Estados Unidos y Gran Bretaña, esta teoría desafía las nociones tradicionales de feminidad y masculinidad al proponer que ambas son construcciones sociales definidas históricamente, en lugar de ser características determinadas biológicamente (Aresti, 2001).

Kate Millett (1970) desglosó el género en cuatro planos culturalmente construidos: sexo, fisio, rol y sexualidad. Estos planos definen la interacción social y cuestionan características que podrían considerarse neutras. Sostiene que estos componentes están interconectados y contribuyen a la construcción social del género, condicionando las posibilidades de las personas según las percepciones sociales.

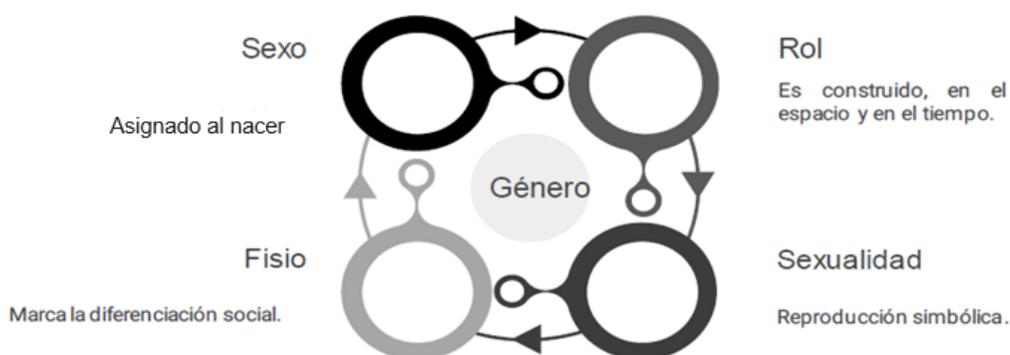
Los cuatro planos son:

1. **Sexo:** Asignado al nacer, centrado en la apariencia de los genitales externos, perpetúa la idea cultural de que solo existen dos sexos, ignorando otras características biológicas.
2. **Fisio:** También asignado al nacer, construido en coherencia con el sexo y altamente influenciado por la cultura, destaca diferencias fisionómicas superficiales entre mujeres y hombres, sugiriendo que el dimorfismo sexual es más cultural que biológico.
3. **Rol:** Definido por las asignaciones de sexo y fisio, se impone como un límite natural. Los roles de género son impuestos por interpretaciones culturales y estructuras socioeconómicas y políticas, careciendo de una esencia intrínseca masculina o femenina.
4. **Sexualidad:** Presentada como heteronormativa y enfocada en la reproducción, limita la percepción y vivencia de la sexualidad, legitimando solo ciertas prácticas y orientaciones.

Estos planos limitan la libertad y las experiencias individuales, obstaculizando desarrollos personales y profesionales que no se alinean con los roles de género preestablecidos. Para ilustrar estas interconexiones, propone el esquema 1.1 donde cada plano se representa como un círculo conectado con los demás, situando al género en el centro. Este diagrama demuestra cómo factores biológicos, sociales, culturales e identitarios influyen en la noción de género y su impacto en la vida de las personas (Millet, 1970).

## Esquema 1.1

### **Marcos de género**



*Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Millett (1970).*

Judith Butler (1990) amplió este análisis al sugerir que el género debe entenderse como un marco cultural y político. Argumentó que utilizar el género para definir la identidad perpetúa estructuras de poder desiguales, ya que refuerza normas que limitan la expresión individual y mantienen jerarquías sociales. Su perspectiva invita a reconsiderar cómo las identidades de género son moldeadas por contextos sociopolíticos.

En este marco teórico, Ester Boserup, economista danesa, aportó significativamente al diálogo sobre género y desarrollo. En su obra *Women's Role in Economic Development* (1970), en donde criticó los modelos de desarrollo por su exclusión de las mujeres y cuestionó las consecuencias de los programas implementados después de 1945, destacando su impacto negativo en la participación y bienestar de las mujeres en África (Safa, 1997).

Una de las personas que hizo una gran contribución al estudio de los roles de género mediante investigaciones en sociedades no occidentales, fue Margaret Mead, antropóloga reconocida, quien observó que actividades consideradas “femeninas” en Occidente eran realizadas por hombres en otras culturas, y viceversa. Sus hallazgos demostraron la variabilidad de los roles de género entre hombres y mujeres, desafiando la idea de que ciertos comportamientos son innatos y resaltando su naturaleza como construcciones sociales contingentes (Alberdi, 1999).

La desigualdad de género es, por tanto, un fenómeno complejo y arraigado, influenciado por factores culturales, sociales, institucionales y políticos. Estos elementos están interconectados y se refuerzan mutuamente, solidificando barreras que limitan las oportunidades de las mujeres y restringen su acceso a los mismos derechos y privilegios que los hombres (Hernández y Camarena, 2005).

### **1.2.1 Discusión en torno a la teoría de género**

Es fundamental aclarar que la teoría de género distingue entre sexo y género; mientras sexo alude a diferencias biológicas, género se refiere a roles y expectativas sociales asignados a los individuos, los cuales varían ampliamente entre culturas y a lo largo del tiempo (Romero y Amorós, 2000). Esta diferenciación es crucial para entender cómo las construcciones sociales influyen en la identidad y el comportamiento de las personas.

En el libro llamado *Feminism is Socialism*, publicado por Patai y Koertge (2003), los autores argumentan que el feminismo, alineado con muchos objetivos de la teoría de género, actúa más como una forma de socialismo que de capitalismo. Promueven la idea de que el movimiento feminista ha sido dominado por feministas radicales con una agenda inclinada hacia la igualdad económica y el cierre de la brecha de género, más que hacia la promoción de la igualdad de género en sí misma.

Aplicada en campos como la literatura, la historia, la sociología y la educación, la teoría de género examina las definiciones de comportamiento masculino, femenino o queer en distintos contextos culturales. Además, analiza cómo estas normas influyen en las oportunidades, derechos y desigualdades que enfrentan las personas en diversas esferas, como el trabajo, la política, la familia y la educación, contribuyendo a la construcción de una visión más inclusiva y crítica sobre las identidades de género y su interrelación con otras categorías sociales como la raza, la clase y la orientación sexual (Jule, 2014).

Al analizar cómo se construyen y perpetúan las diferencias de género en la sociedad, la teoría de género ha sido objeto de críticas y debates académicos. Una de las críticas sostiene que, al enfatizar la construcción social del género, podría minimizar las diferencias biológicas entre hombres y mujeres, lo que conduciría a consecuencias negativas en el reconocimiento de diferencias y logros individuales. Jacques Derrida, citado por López (2015), aborda esta preocupación al señalar que podría resultar en desigualdad de trato entre géneros.

A pesar de las críticas, la teoría de género ha sido esencial para comprender, identificar y cuestionar los estereotipos y normas que perpetúan las desigualdades. Duarte y García-Horta (2016) destacan cómo esta teoría ha contribuido a desafiar las normas establecidas y a fomentar un entendimiento más profundo de las dinámicas de género en la sociedad. Su aporte es invaluable para promover cambios hacia una mayor equidad y justicia social.

### **1.3 Teoría feminista**

La teoría feminista es un componente esencial en el marco teórico de esta investigación, ya que ofrece una perspectiva crítica sobre la subordinación histórica de las mujeres y su conexión con fenómenos como el techo de cristal. Esta teoría examina cómo las estructuras patriarcales han limitado la representación y participación femenina en diversos ámbitos de la sociedad.

El término feminismo fue acuñado en 1890 durante un período de intensa actividad del movimiento de mujeres, que buscaba reconocimiento y reformas sociales (Freedman, 2007). Este movimiento, que se extendió a finales del siglo XIX, reunió a mujeres de diferentes clases y orígenes sociales. A pesar de una disminución inicial en el entusiasmo y la percepción de marginación de ciertos grupos, el feminismo logró consolidarse como un movimiento social significativo.

Las teóricas feministas han buscado comprender la posición de las mujeres dentro de las estructuras de género e identificar estrategias para transformar la sociedad hacia un entorno más equitativo para ambos sexos (Ritzer y Goodman, 2004). Este enfoque práctico ha sido una constante en la evolución del feminismo, manifestándose en diversas olas de activismo y teorización que han influido en los objetivos y estrategias del movimiento.

A lo largo del tiempo, el feminismo ha evitado considerar a las mujeres como una categoría homogénea, reconociendo las diferencias únicas entre diversos grupos. Sin embargo, en sus inicios, la novedad de unirse a través de barreras nacionales y de clase hizo que la identidad común como mujeres fuera un punto de unión poderoso (Freedman, 2007). Esta diversidad de ideas refleja la variedad de experiencias de las mujeres en todo el mundo. El feminismo ha desafiado la filosofía tradicional, demandando un reemplazo del orden patriarcal por un sistema basado en la igualdad de derechos, la justicia y la equidad (Gross, 1995).

La “segunda ola” del feminismo, surgida alrededor de 1970 tras los movimientos de 1968, se extendió globalmente, incluyendo significativas contribuciones en América Latina. Esta ola incorporó tanto el feminismo contracultural de izquierda como el feminismo liberal (Freedman, 2007). Hasta entonces, las mujeres habían sido incluidas en las políticas de desarrollo únicamente como beneficiarias pasivas, madres y amas de casa, mientras que la tecnología y las finanzas estaban orientadas hacia los hombres.

Este modelo occidental, generalizado a través de programas de desarrollo, se centraba en el hogar como receptor estándar y en los hombres como sostenedores familiares con trabajo asalariado, relegando a las mujeres al ámbito doméstico (Freedman, 2007). Ignoraba que, en muchas culturas, las mujeres participaban activamente en la agricultura y la producción de alimentos, y que existían divisiones sexuales del trabajo diferentes o más flexibles.

Además, desconocía que el hogar era una red de relaciones de poder, donde la ayuda concedida a los hombres no necesariamente beneficiaba a todos los miembros de la familia, al contrario, la mayor carga de responsabilidad residía en la mujer (Safa, 1997).

En respuesta a estas limitaciones, del 19 de junio al 2 de julio de 1975 se llevó a cabo la Conferencia Mundial sobre la Mujer. Las Naciones Unidas declararon la siguiente década como la “década de las mujeres” e institucionalizaron la perspectiva de la mujer como parte integral del desarrollo (United Nations, s.f.). Esta iniciativa marcó un hito en el reconocimiento internacional de los derechos y necesidades específicas de las mujeres.

Según Martínez-Bascuñán (2016), la teoría feminista trabaja con las categorías de sexo y género para analizar las características definidas cultural y socialmente que se correlacionan con los roles establecidos para lo femenino y lo masculino. Se entiende que ambos derivan de construcciones sociales basadas en comportamientos impuestos por normas culturales, mientras que las categorías de mujer y hombre se limitan a aspectos biológicos específicos.

Este estudio se basa en la teoría del techo de cristal para explorar los desafíos específicos que enfrentan las mujeres al acceder a cargos directivos, integrando la teoría de género como marco esencial para analizar las desigualdades subyacentes en la dinámica social.

A continuación, se presenta la tabla 1.3, que resume las principales autoras y características de cada teoría que guían esta investigación, sintetizando la contribución de cada autora a la comprensión de los roles de género como construcciones sociales sujetas a cambio y reinterpretación.

**Tabla 1.3**

***Precursoras de las teorías ejes de la investigación***

<b>Teorías</b>	<b>Precursoras</b>	<b>Características</b>
<b>Techo de cristal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Marilyn Loden</li> <li>▪ Ann Morrison</li> <li>▪ Ellen Van Velsor</li> <li>▪ Randall P. White</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se refiere a las barreras invisibles o artificiales que impiden que las mujeres sean promovidas a los puestos más altos en las organizaciones.</li> <li>▪ Se utiliza para describir aquellas dificultades, que son, por ejemplo, prejuicios y atribución estereotipada de roles que las mujeres enfrentan en el avance de su carrera laboral.</li> </ul>
<b>Género</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Margaret Mead</li> <li>▪ Simone de Beauvoir</li> <li>▪ Judith Butler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La teoría de género es el estudio de lo que se entiende como comportamiento masculino o femenino o queer en cualquier contexto, comunidad, sociedad o campo de estudio dado que incluye, entre otros, literatura, historia, sociología, educación, lingüística, religión, ciencias de la salud, filosofía y estudios culturales.</li> </ul>
<b>Feminista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mary Wollstonecraft</li> <li>▪ Simone de Beauvoir</li> <li>▪ Marcela Lagarde</li> <li>▪ Marta Lamas</li> <li>▪ Angela Davis</li> <li>▪ Amelia Valcárcel</li> <li>▪ Judith Butler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La teoría feminista trabaja con las categorías de sexo y de género para enunciar un conjunto de características definidas cultural y socialmente correlacionadas con los roles que se establecen para lo femenino y lo masculino respectivamente.</li> <li>▪ El feminismo se caracteriza por su centro en la mujer, orientación y su enfoque transversal, dos atributos que podrían distinguir teorías feministas de otras corrientes.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia con base en las teorías.*

La teoría del techo de cristal provee un marco valioso para comprender los límites que enfrentan las mujeres al ascender en la jerarquía corporativa. Sin embargo, su énfasis en barreras estructurales y discriminaciones formales (por ejemplo, sesgos de contratación o promociones limitadas) a menudo subestima dimensiones culturales y subjetivas que explican de forma más profunda la disparidad de género en los puestos de poder. Aquí es donde la teoría de género y la teoría feminista pueden aportar elementos críticos que permitan una visión más amplia y transformadora.

La teoría del techo de cristal identifica obstáculos institucionales (Cotter et al., 2001), sin embargo, no profundiza lo suficiente en cómo se construyen y refuerzan los roles de género al interior de la organización.

En contraste, sobre la teoría de género (Butler, 1990) subraya que las identidades femeninas y masculinas son el resultado de procesos sociales que moldean comportamientos y expectativas. Desde esta perspectiva, las mujeres no solo enfrentan una barrera formal en su carrera, sino también una doble jornada con la asignación de roles “naturales” (cuidado y actividades del hogar) que la estructura laboral raramente reconoce o redistribuye. Esto contribuye a perpetuar la diferencia de oportunidades en el trabajo (Orozco, 2015).

El techo de cristal describe un fenómeno de la esfera laboral: cómo pese a tener la preparación necesaria, las mujeres no logran ascender a los puestos más altos (Hymowitz & Schellhardt, 1986). Sin embargo, suele ignorar el sistema patriarcal que, según la teoría feminista, configura las relaciones de poder y sitúa a las mujeres en posiciones de subordinación histórica (Freedman, 2007; Lagarde, 1996).

Desde esta óptica, es necesario examinar cómo las normas culturales y las relaciones de poder patriarcales atraviesan la estructura organizacional, normalizando estereotipos de liderazgo masculino y subvalorando las cualidades asociadas a lo femenino (Lamas, 2000; Moine, 2013). El techo de cristal se muestra como parte de un entramado mayor de dominación, no únicamente como un obstáculo independiente.

Aunque la teoría del techo de cristal subraya la brecha entre méritos y oportunidades, no siempre abarca la problemática del trabajo reproductivo en las críticas feministas y en la teoría de género (Lamas, 2000; Millett, 1970).

Las estructuras laborales frecuentemente parten de un modelo androcéntrico, que invisibiliza las cargas domésticas y de cuidados que recaen de forma desproporcionada en las mujeres (Vargas et al., 2015). Ante esto, la teoría feminista aboga por cuestionar la división sexual del trabajo y por reconocer que la desigualdad en el hogar afecta de manera decisiva las opciones de ascenso (Brunet y Santamaría, 2016).

Desde la teoría de género, las propuestas se orientan a deconstruir los estereotipos binarios que se reproducen en el entorno laboral (Butler, 1990), impulsando políticas de sensibilización y formación que rompan con los roles masculinizados del liderazgo.

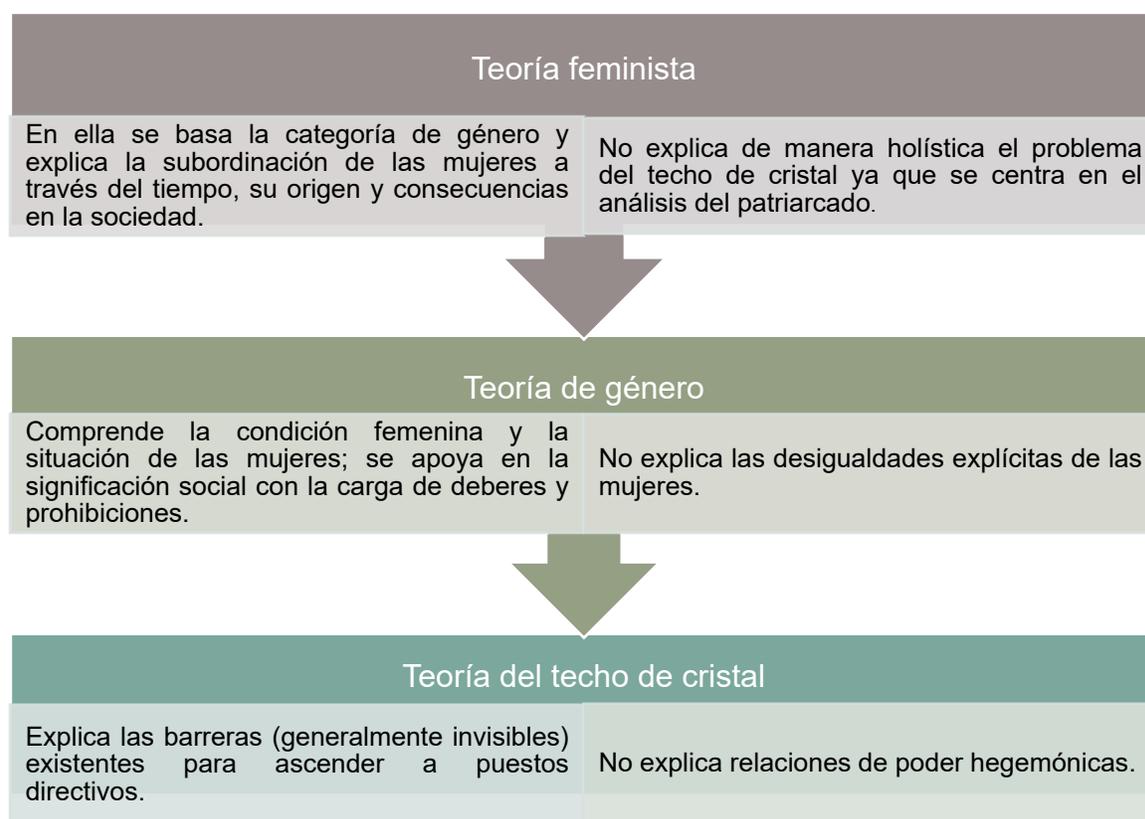
La teoría feminista, en cambio, no solo busca la adaptación de la mujer a la estructura existente, sino una transformación radical que altere las bases patriarcales de las organizaciones (Millett, 1970; Freedman, 2007). Esto implica promover la corresponsabilidad familiar y la igualdad salarial, así como generar espacios de mentoría y apoyo para el desarrollo profesional de las mujeres (Montoya y Boyedo, 2016; Camarena y Saavedra, 2018).

En suma, la teoría del techo de cristal arroja luz sobre las barreras que impiden a las mujeres llegar a puestos de alta dirección. No obstante, incorporando las categorías y propuestas de la teoría de género y las perspectivas críticas del feminismo, se evidencia que dichos obstáculos no solo responden a sesgos organizacionales, sino a un conjunto sociocultural que limita las oportunidades femeninas desde la construcción misma de la identidad de género y la asignación tradicional de roles.

Es importante resaltar la implementación de las teorías previamente desarrolladas en el marco teórico, por ello el esquema 1.2, a manera de síntesis, muestra lo que cada teoría permite explicar y sus limitaciones. Esta integración teórica proporciona un marco comprensivo para analizar y abordar las desigualdades existentes en el acceso a posiciones directivas.

## Esquema 1.2

### Teorías asociadas



*Fuente: Elaboración propia con base en las teorías.*

## 1.4 Conceptos con imbricación en las teorías de análisis

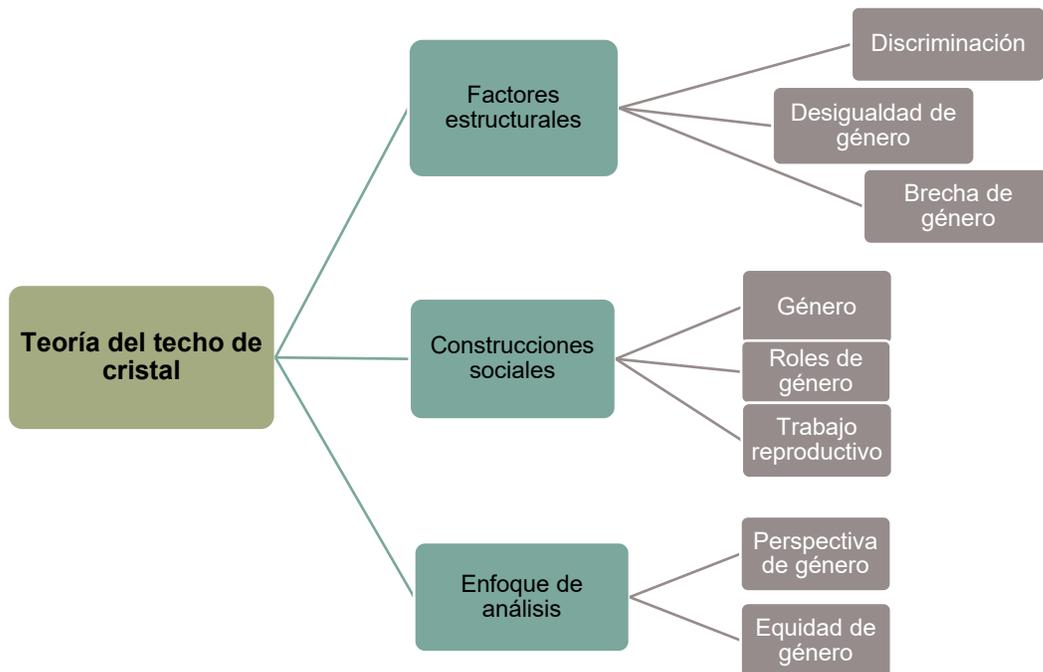
En el análisis de la representación de grupos diversos en cargos directivos, es esencial identificar y comprender las barreras que impiden el acceso equitativo a estos puestos. El esquema 1.3 ofrece un marco conceptual que integra diversas dimensiones de las desigualdades de género, explorando su impacto en la participación en posiciones de liderazgo.

A través de teorías como el techo de cristal, la teoría de género y la teoría feminista se destacan los mecanismos que perpetúan la exclusión de mujeres y minorías, así como las construcciones sociales que influyen en las oportunidades disponibles.

Se toman como base los siguientes conceptos para dar explicación del capítulo cualitativo ya que estos enfoques teóricos permiten comprender cómo las dinámicas estructurales limitan el acceso de ciertos grupos a posiciones de toma de decisiones en contextos organizacionales.

### Esquema 1.3

#### *Relación de la teoría del techo de cristal y conceptos*



*Fuente: Elaboración propia.*

La teoría del techo de cristal constituye el eje principal de este análisis, pues describe los obstáculos que impiden a las mujeres ascender a los más altos niveles jerárquicos, a pesar de poseer las competencias y méritos necesarios. En torno a ella, la teoría de género y la teoría feminista ofrecen un andamiaje complementario para comprender las raíces culturales y políticas de estas restricciones, así como los mecanismos mediante los cuales se perpetúan.

Al combinar estos tres enfoques, se logra una visión integral de cómo en el ámbito laboral, las mujeres se enfrentan a múltiples factores que consolidan su posición subordinada o dificultan su progreso, desde la asignación de roles hasta la discriminación sistémica, pasando por el peso del trabajo reproductivo.

En primer lugar, el concepto de discriminación revela el trato desfavorable que experimentan ciertos grupos, en este caso las mujeres, con base en atributos como el género o el estatus social (Rodríguez, 2006; Zabludovsky, 2015). La teoría del techo de cristal evidencia la manifestación de esa discriminación en los procedimientos de selección o promoción, que aparentan ser neutrales, pero suelen exigir a las mujeres un desempeño superior para llegar a puestos equivalentes a los de sus pares masculinos, fomentando la desigualdad de género.

La desigualdad de género se plasma como la disparidad de poder y oportunidades que, arraigada en valores y normas patriarcales, conlleva restricciones en el ámbito ocupacional (Fernández, 2007); esto a su vez se ve reflejado en la existencia de la brecha de género. La teoría del techo de cristal refleja la concreción de esas limitaciones en la pirámide organizacional, la teoría de género demuestra cómo se naturalizan en la socialización de hombres y mujeres, y la teoría feminista llama a desmontar tanto las estructuras formales como las convenciones culturales que legitiman tales desigualdades.

En la misma línea, la brecha de género muestra las diferencias sistemáticas en oportunidades laborales y acceso a recursos económicos y sociales, contribuyen a mantener a las mujeres alejadas de los puestos de liderazgo, reproduciendo el fenómeno del techo de cristal (Camarena y Saavedra, 2018; Zabludovsky, 2007).

Dentro de las construcciones sociales, el concepto de género es esencial, ya que alude a una construcción sociocultural que fija roles y expectativas distintas para hombres y mujeres (Jule, 2014). En esta lógica, la teoría del techo de cristal expone cómo tales ideas se vuelven criterios informales para negar a las mujeres la legitimidad suficiente para liderar, mientras la teoría de género profundiza en el origen cultural de tales creencias y la teoría feminista apuesta por una transformación radical de dichas estructuras valorativas.

Por su parte, la teoría de género contribuye a explicar cómo se construyen estos sesgos a partir de estereotipos que subestiman las capacidades femeninas, mientras que la teoría feminista enfatiza la necesidad de reconocer esas asimetrías de poder y legislar, si fuera necesario, para dismantelar los patrones patriarcales que los refuerzan (Jule, 2014).

En ese sentido, los roles de género actúan como el mecanismo más evidente por el cual la sociedad determina qué ocupaciones o cargos son adecuados para las mujeres, alimentando las barreras del techo de cristal (Saldívar et al., 2015; Lamas, 2000). La teoría de género expone cómo dichos roles no tienen fundamento biológico sino cultural, y la teoría feminista reclama la revisión crítica de estos mandatos para propiciar entornos laborales y sociales que no penalicen el liderazgo femenino.

En esta composición conceptual, el trabajo reproductivo funge como una piedra angular, entendiendo a este como las actividades de cuidado, crianza y labores domésticas que, aunque son el sostén de la vida cotidiana y contribuyen de forma determinante a la economía, no reciben remuneración ni reconocimiento proporcional (Federici, 2013). Al hallarse socialmente asignado a las mujeres, aumenta su carga de responsabilidades, dificultando la conciliación con un desempeño laboral que conduzca a puestos de liderazgo.

La teoría del techo de cristal muestra cómo la invisibilización de las labores de cuidado, repercute en la disponibilidad de tiempo y energía de las mujeres para asumir cargos directivos, la teoría de género explica la asignación histórica de ese trabajo a la mujer por presuntos imperativos culturales, y la teoría feminista enfatiza que sin el pleno reconocimiento y redistribución de dichas tareas no se alcanzará la igualdad efectiva.

El valor de la perspectiva de género radica en su facultad para iluminar las diferencias de poder y oportunidades entre hombres y mujeres, evidenciando que no son naturales, sino fruto de estereotipos y relaciones históricamente asimétricas (Lagarde, 1996; Serrano, 2012). De este modo, la teoría del techo de cristal queda respaldada por un enfoque que identifica con precisión las dinámicas organizacionales donde los sesgos se reproducen y consolidan.

En ese sentido, la teoría de género aporta la lente cultural que revela el origen de dichos sesgos, y la teoría Feminista subraya la urgencia de replantear las bases mismas que legitiman esas relaciones de subordinación.

De igual forma, la equidad de género aparece como la meta normativa orientada a brindar oportunidades equiparables a hombres y mujeres, superando los obstáculos que derivan en desigualdades estructurales (Heidari, Babor, De Castro, Tort y Curno, 2019). Si bien la teoría del techo de cristal muestra la necesidad de eliminar esas barreras invisibles, la teoría de género subraya la importancia de cuestionar los papeles asignados culturalmente, y la teoría feminista propone intervenciones sistémicas que modifiquen la cultura organizacional y las prácticas cotidianas que sostienen las disparidades.

En síntesis, la teoría del techo de cristal focaliza el problema de la exclusión femenina de los máximos niveles de decisión, mientras que las teorías de género y feminista profundizan en la crítica de las dinámicas y creencias que sostienen esa exclusión, ya sea a través de la construcción cultural de la feminidad y la masculinidad, o bien desde la denuncia de un sistema patriarcal que normaliza la segregación ocupacional (Dolado, Felgueroso y Jimeno, 2002).

Cada uno de los conceptos: discriminación, género, equidad de género, perspectiva de género, trabajo reproductivo, desigualdad de género y roles de género, se enmarcan en este triple diálogo teórico, delineando una cartografía de la desventaja estructural que experimentan las mujeres y poniendo en evidencia la necesidad de políticas integrales y transformaciones culturales capaces de desarticular los patrones discriminatorios que nutren el techo de cristal.

## **Conclusiones**

Al concluir este primer capítulo, se han establecido las bases conceptuales que sustentan esta investigación. La articulación de la teoría del techo de cristal, la teoría de género y la teoría feminista ha permitido una comprensión integral de las barreras estructurales, culturales y sociales que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de alta dirección.

La teoría del techo de cristal ha proporcionado el marco para identificar y analizar las barreras invisibles y visibles que enfrentan las mujeres en su trayectoria profesional. A través de la revisión de diversos estudios y autores, se han evidenciado obstáculos como los estereotipos de género, las prácticas discriminatorias y las estructuras organizacionales que perpetúan la desigualdad. Este análisis es fundamental para los resultados cuantitativos de la investigación, ya que permite definir variables medibles como la representación de mujeres en cargos directivos, entre otras.

La teoría de género ha ofrecido una perspectiva para comprender cómo las construcciones sociales de identidad y roles influyen en las oportunidades de liderazgo femenino. Al distinguir entre sexo y género y analizar cómo se asignan y perpetúan los roles de género, se facilita la interpretación de las dinámicas que afectan a las mujeres en el ámbito laboral. Este enfoque enriquecerá los resultados cualitativos, al proporcionar un marco para analizar las experiencias personales, percepciones y desafíos que las mujeres enfrentan en contextos organizacionales.

La teoría feminista ha aportado una visión crítica sobre la subordinación histórica de las mujeres y cómo las estructuras patriarcales influyen en su participación en diversos ámbitos. Al incorporar esta teoría, la investigación reconoce la importancia de abordar las desigualdades desde una perspectiva que busca no solo comprender, sino también transformar las condiciones que limitan el avance de las mujeres. Esto es esencial para ambos enfoques, cuantitativo y cualitativo, ya que orienta la interpretación de los datos y las implicaciones prácticas de los hallazgos.

El aporte de este capítulo radica en haber construido un andamiaje teórico que guiará la investigación en sus siguientes etapas. Al integrar estas tres teorías, se garantiza un análisis multidimensional que abarca desde la identificación de patrones y tendencias cuantificables hasta la exploración profunda de las vivencias y significados subjetivos.

## CAPÍTULO 2

## **Capítulo 2 Revisión de la literatura: Exploración integral sobre el acceso de las mujeres a cargos directivos**

En el capítulo anterior, se expusieron las bases teóricas que sustentan el estudio del techo de cristal, identificando los conceptos clave y las dinámicas estructurales y culturales que perpetúan la desigualdad de género en el ámbito laboral. Este análisis proporcionó un marco de referencia para comprender las barreras que limitan el acceso de las mujeres a roles de liderazgo en distintos ámbitos organizacionales.

Por tanto, este capítulo se enfoca en la revisión de la literatura, abordando el concepto del techo de cristal. Se analizan los aportes de diversas corrientes teóricas, tales como el feminismo y los roles tradicionales que proporcionan un medio para entender las causas y efectos de las disparidades de género en las organizaciones.

Además, se exploran estudios empíricos tanto nacionales como internacionales que han investigado las experiencias de mujeres en el mercado laboral, con énfasis en su acceso a roles de alta responsabilidad. Estos antecedentes permiten establecer una base teórica sólida, conectando las discusiones globales sobre género y trabajo con el contexto particular de la investigación en México.

Al final del capítulo, se sintetizan los principales enfoques que guían el análisis de las barreras laborales que impiden el avance profesional de las mujeres, preparando el terreno para el desarrollo de los capítulos posteriores.

## **2.1 El techo de cristal para las mujeres en el ámbito laboral: una mirada internacional**

Durante la década de los noventa, el ámbito laboral comenzó a reconocer de manera más amplia el impacto de los estereotipos de género en la trayectoria profesional de las mujeres. La investigación de Davidson y Cooper (1992) resulta emblemática, al evidenciar cómo las construcciones sociales no solo limitan las oportunidades externas, sino que también afectan la confianza y las aspiraciones internas de las mujeres, imponiendo así barreras adicionales a su desarrollo profesional.

En un enfoque complementario, Carr-Ruffino (1991) enfatiza que las expectativas culturales no solo condicionan la percepción que los demás tienen de las mujeres, sino que también influyen de manera decisiva en las decisiones que ellas mismas toman respecto a asumir roles de liderazgo, reforzando así las limitaciones que enfrentan en su avance laboral.

En los países en desarrollo, la situación de las mujeres durante los años noventa se caracterizó por obstáculos sistémicos que trascendían el ámbito meramente laboral. Bonder (1994) resalta que, sin acceso a derechos básicos como la educación y la propiedad, las mujeres se encuentran en desventaja desde el inicio, lo cual limita significativamente sus posibilidades de progreso. A pesar de los esfuerzos internacionales por promover los derechos humanos y la igualdad de género, las disparidades se mantuvieron, revelando la complejidad de transformar las estructuras socioeconómicas que perpetúan estas desigualdades.

Al finalizar el siglo XX, la intersección entre género, raza y ocupación se convirtió en un foco central para entender las complejidades de la discriminación laboral. Maume (1999), aporta evidencia empírica que muestra cómo las mujeres y las minorías raciales no solo están con escasa presencia en posiciones gerenciales, sino que además enfrentan obstáculos adicionales en su avance profesional.

Con el inicio del nuevo milenio, las empresas comenzaron a reconocer que la diversidad de género podía constituir una ventaja competitiva. En este sentido, Oakley (2000) presenta una perspectiva innovadora al vincular la equidad de género con el rendimiento organizacional, argumentando que la inclusión de mujeres en roles de liderazgo aporta habilidades y enfoques valiosos que enriquecen la dinámica y la productividad empresarial.

Sin embargo, a pesar de los avances en educación y en representación política, las mujeres continuaban enfrentando barreras importantes en el ámbito laboral. Barberá, Ramos y Sarrió (2002) señalan la persistente brecha entre los logros académicos de las mujeres y su acceso a posiciones de poder dentro de las organizaciones, destacando la necesidad de investigar las razones por las cuales la educación superior no garantiza la igualdad en el mercado laboral y de identificar los factores adicionales que deben abordarse para cerrar esta brecha.

Las estructuras sociales y organizacionales siguen reforzando las desigualdades de género, perpetuando prejuicios sobre las capacidades directivas de las mujeres. Bolton (2015) sugiere que la aceptación generalizada de roles tradicionales dentro de las organizaciones contribuye a la persistencia del techo de cristal, dificultando el avance de las mujeres a posiciones de liderazgo a pesar de los esfuerzos de equidad.

En Europa, donde se presumía que la igualdad de género estaba más avanzada, estudios como los de Albretch, Björklund y Vroman (2003) y Arulampalam, Booth y Bryan (2007), revelaron que las disparidades salariales y el techo de cristal seguían siendo problemas persistentes. Estos autores ofrecen datos que desafían las percepciones optimistas y subrayan la necesidad de implementar políticas más efectivas para abordar estas desigualdades, incluso en contextos considerados progresistas.

Por otro lado, Clancy (2007) demuestra que, a pesar de los avances logrados, las percepciones culturales sobre el género continúan limitando las oportunidades para las mujeres. Aunado a esto, Caamaño (2009) señaló que la menor inversión en capital humano para las mujeres, sumada a las interrupciones en sus carreras debido a licencias maternales, restringe su experiencia laboral y acceso a capacitación, afectando significativamente su desarrollo profesional. Además, se observa que las responsabilidades familiares y la falta de apoyo institucional generan un impacto desproporcionado en las trayectorias laborales de las mujeres.

En la segunda década del siglo XXI, el debate sobre la diversidad de género se enriquece con evidencias que vinculan la inclusión con resultados positivos para las empresas. Adams y Funk (2012) aportan datos que respaldan la idea de que los equipos diversos son más innovadores y eficientes, incentivando a las organizaciones a considerar la equidad de género no solo como un imperativo ético, sino también como una estrategia empresarial clave para el éxito.

El estudio de Korpi, Ferrarini y Englund (2013) refleja una comprensión creciente de que la igualdad de género no puede lograrse únicamente a través de cambios organizacionales, subrayando cómo las políticas en sociedades industrializadas influyen en el empleo femenino y las dinámicas familiares. Las intervenciones gubernamentales son en este entorno una clave para lograr avances significativos en la promoción de la igualdad de género.

En el contexto sudafricano, Kiaye y Singh (2013) investigaron el fenómeno del techo de cristal en las organizaciones de Durban, identificando que, a pesar de los avances en igualdad de género en el ámbito laboral, persisten obstáculos significativos como la discriminación de género y la falta de respeto por parte de colegas masculinos.

La literatura especializada ha destacado que las limitaciones en el progreso de las mujeres no se deben a sus capacidades, sino a las percepciones y prácticas discriminatorias que persisten en el entorno laboral. Contreras et al. (2012) subrayan la importancia de refutar la percepción errónea de que las mujeres son intrínsecamente no aptas para asumir roles de liderazgo, evidenciando cómo esta visión distorsionada contribuye a la perpetuación de barreras estructurales.

En la misma línea, Cook y Glass (2014) identifican la discriminación, el sesgo implícito y la exclusión de redes sociales como componentes clave del fenómeno del techo de cristal, complementando las observaciones de Guerrero y Valenzuela (2017), quienes señalan que estas barreras se sustentan en diferencias de género que son más percibidas que reales.

A pesar de ser espacios que promueven el conocimiento y el progreso, las universidades también reproducen barreras que limitan el acceso de las mujeres a puestos de liderazgo. Bustos (2002) y Del Pino, Vallejos, Améstica y Cornejo (2018) analizaron la baja representación femenina en cargos de alta dirección en universidades chilenas, un fenómeno que refleja una problemática común en diversos sectores y países.

Franco (2018) profundiza en los desafíos persistentes que enfrentan las mujeres, confirmando que muchos de los problemas identificados en décadas anteriores siguen vigentes. Destaca la trampa maternal como un tema central, donde las estructuras laborales continúan penalizando la maternidad y el cuidado familiar, haciendo evidente la necesidad de reformas estructurales para lograr una verdadera equidad.

En un contexto en el que se busca promover la equidad e inclusión, Aredo (2020) señala que las percepciones culturales y la valoración social siguen subestimando las capacidades de liderazgo de las mujeres, limitando así su avance en el ámbito laboral.

En un mundo empresarial cada vez más competitivo y diverso, Basco et al. (2021) argumentan que la gestión efectiva de la diversidad se ha convertido en un elemento esencial para el éxito organizacional. La OIT (2017) y Montoya (2016) respaldan esta postura, señalando que las empresas con políticas inclusivas no solo cumplen con estándares éticos, sino que también mejoran su rendimiento y capacidad de innovación.

La pandemia de COVID-19 agravó las desigualdades existentes, como lo destaca Gordon (2021), al observar cómo las mujeres asumieron una carga desproporcionada en las tareas domésticas y de cuidado durante este periodo. Este escenario pone en evidencia que, a pesar de los avances en materia de igualdad, las normas de género tradicionales continúan vigentes, limitando la capacidad de las mujeres para participar plenamente en el mercado laboral.

En un contexto global marcado por crisis sociales y económicas, el informe de McKinsey & Company (2022) reveló que el progreso de las mujeres en las empresas estadounidenses se ha estancado, destacando las desigualdades salariales y una mayor incidencia de acoso hacia ellas. Este informe pone en relieve que, pese a los avances logrados en años anteriores, las mujeres siguen enfrentando retrocesos significativos en sus oportunidades laborales, lo cual resalta la necesidad de acciones más contundentes para abordar estas problemáticas.

La tabla 2.1 ilustra cómo los enfoques en torno a las barreras laborales para las mujeres han evolucionado en las últimas décadas, reflejando una comprensión más profunda y detallada de las dinámicas que limitan su avance profesional y la necesidad de políticas efectivas para promover la equidad de género en el ámbito laboral.

**Tabla 2.1**

***Evolución de los estudios del techo de cristal en el mundo***

<b>Década</b>	<b>Enfoque principal</b>
1990	Identificación de barreras estructurales y estereotipos de género que limitan el avance profesional de las mujeres.
2000	Beneficios organizacionales de una mayor representación femenina en roles de liderazgo.
2010	Desafíos específicos que enfrentan las mujeres, como la falta de oportunidades y el apoyo insuficiente.
2020	Necesidad de políticas efectivas de gestión de diversidad y eliminación de desigualdades estructurales persistentes.

*Fuente: Elaboración propia.*

**2.2 Estudios del techo de cristal en el contexto mexicano**

Durante la primera década del siglo XXI en México, se intensificó el análisis de las barreras que limitaban el avance profesional de las mujeres. Rodríguez (2006) señaló que la discriminación estructural relegaba a las mujeres a ocupaciones con menor poder y remuneración, restringiendo sus posibilidades de ascenso. Sin embargo, Zabludovsky (2007) documentó un aumento en la participación femenina en cargos directivos, que pasó del 10% en 1991 al 24.8% en 2006. No obstante, este avance seguía condicionado por expectativas culturales que asignaban a las mujeres el rol de principales cuidadoras del hogar, limitando así sus oportunidades profesionales (Saldívar et al., 2015).

En este contexto, Cuadrado y Morales (2007) aportan una mirada crítica, analizando cómo las construcciones sociales de género se reflejan en las políticas y procedimientos internos de las organizaciones. Este estudio impulsa a las empresas a reevaluar y modificar sus enfoques para promover una verdadera inclusión, basada en una comprensión profunda de las dinámicas de género que subyacen en sus prácticas.

A partir de 2010, el análisis de la situación laboral de las mujeres en México revela una complejidad multifacética. Domínguez y Brown (2013) señalan que las tareas de cuidado, especialmente de hijos y adultos mayores, recaen predominantemente en las mujeres, influyendo significativamente en sus decisiones laborales y limitando su acceso y permanencia en el mercado de trabajo.

En el ámbito organizacional, Zabludovsky (2015) describe cómo la presencia de mujeres disminuye conforme se asciende en la jerarquía organizacional y en los niveles de ingresos, interpretando este fenómeno como un reflejo de los obstáculos socioculturales profundamente arraigados que limitan el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo.

En una contribución al debate, Sandoval (2015) destaca los beneficios mutuos de implementar políticas de equidad de género en las empresas, promoviendo ambientes inclusivos y ofreciendo oportunidades de crecimiento profesional para las mujeres, lo cual fortalece la marca empleadora en mercados laborales competitivos.

Vargas et al. (2015) desafían la percepción tradicional de la maternidad como un obstáculo para el desarrollo profesional, demostrando que las madres trabajadoras desarrollan habilidades como la gestión del tiempo y la multitarea, esenciales para el liderazgo en entornos corporativos dinámicos.

Durante la segunda década del siglo XXI, Moncayo, Bibiana y Zuluaga (2015) profundizan en cómo las estructuras organizativas tradicionales limitan el avance de las mujeres, asignándolas a roles menos visibles o estratégicos, lo cual reduce su acceso a oportunidades clave para el desarrollo de habilidades de liderazgo.

Investigaciones recientes de Puente, Briano y Ramírez (2021) muestran que el sector educativo en México, tanto público como privado, no está exento de las dinámicas que limitan el avance profesional de las mujeres. En este mismo marco, Vela y Barba (2017) presentan un análisis detallado sobre el fenómeno del techo de cristal, con el objetivo de proponer normas efectivas contra la discriminación laboral.

Por su parte Camarena y Saavedra (2018) proporcionan una perspectiva crítica sobre el liderazgo femenino y la representación de género en distintos contextos, además ofrecen evidencia empírica de la correlación positiva entre la diversidad de género en altos mandos y el desempeño empresarial. De manera similar, Rea (2018) explora cómo las estructuras organizativas tradicionales siguen asignando a las mujeres a roles de menor visibilidad, lo que perpetúa las limitaciones en su progreso profesional.

El incremento en la participación femenina en la fuerza laboral no es proporcional al potencial disponible, ya que solo el 60% de las mujeres adultas entre 25 y 54 años participan económicamente, afectando así el crecimiento económico y social del país (Marchionni, Gluzmann, Serrano y Bustelo 2019). La carga desproporcionada de tareas domésticas y de cuidado, conocida como “doble jornada”, limita la disponibilidad de las mujeres para el empleo formal, afectando su progreso laboral y perpetuando las brechas de género en el mercado laboral (CEPAL, 2019; Zabludovsky, 2015).

García (2021) presenta estadísticas que evidencian una brecha significativa en la participación laboral y en el acceso a empleos bien remunerados entre hombres y mujeres, incluso entre aquellos con niveles educativos similares. Según el estudio, en 2016 solo el 56.1% de las mujeres con educación superior estaban empleadas, en comparación con el 72.1% de los hombres con igual nivel educativo, y solo el 29% de los puestos mejor remunerados eran ocupados por mujeres.

En consonancia, Reyes y Delgado (2021) sostienen que el techo de cristal afecta a las mujeres con educación superior en diversas industrias, siendo una barrera visible incluso en grandes corporaciones consideradas progresistas. Como resultado, las mujeres y minorías suelen encontrarse en roles que no influyen directamente en el desempeño financiero de las empresas, lo cual limita su progreso hacia posiciones de alta dirección.

A pesar de décadas de esfuerzos y políticas, Puente et al. (2021) destacan que las mujeres siguen excluidas de roles de liderazgo en instituciones educativas, reflejando una problemática persistente desde los años ochenta, cuando aumentó la participación femenina.

Finalmente, los datos del INEGI (2023) indican que una proporción significativa de mujeres en México está empleada en el sector informal, donde las condiciones laborales son precarias, con ausencia de beneficios sociales y menor estabilidad económica, lo que perpetúa las desigualdades de género en el mercado laboral.

La tabla 2.2 resume los enfoques principales en la investigación sobre el techo de cristal en México a lo largo de diferentes décadas, centrándose en aspectos que han afectado la participación y el avance profesional de las mujeres en el ámbito laboral.

**Tabla 2.2**

***Evolución de los estudios nacionales del techo de cristal***

<b>Década</b>	<b>Enfoque principal</b>
2000	Discriminación estructural; impacto negativo de la maternidad en oportunidades laborales.
2010	Influencia del entorno sociocultural en perpetuar la desigualdad de género y la violencia contra las mujeres; importancia de la diversidad de género para el rendimiento organizativo.
2020	Impacto de las responsabilidades domésticas y familiares en la participación económica de las mujeres, especialmente en el sector informal; persistencia del techo de cristal en diversas industrias.

*Fuente: Elaboración propia.*

**2.3 Evolución de los estudios sobre el techo de cristal en el contexto local**

La evolución de los estudios sobre el techo de cristal en Hidalgo refleja una creciente preocupación por comprender y abordar las barreras específicas que enfrentan las mujeres en esta región. La literatura ha mostrado una transición gradual desde la mera identificación de problemas hacia la formulación de soluciones y políticas orientadas a promover la igualdad de género en el ámbito laboral. Esta evolución destaca un enfoque más proactivo y sistemático en la búsqueda de equidad.

Durante la década de 2010, las investigaciones de Hernández, García, Navarrete y Corichi (2016) proporcionaron perspectivas detalladas sobre el liderazgo femenino y la representación de género en distintos entornos laborales y sociales. En particular, examinaron la efectividad de las directivas en Hidalgo y sus motivaciones para asumir roles de liderazgo, sugiriendo que las organizaciones podrían beneficiarse significativamente si empoderaran a más mujeres en estos roles estratégicos.

Por otro lado, Zúñiga y Jiménez-Pelcastre (2019) subrayaron la influencia de las normas socioculturales en la perpetuación o desafío de los estereotipos de género, lo cual indica que, aunque se han logrado avances en la representación femenina, persisten barreras significativas tanto en el ámbito corporativo como en la sociedad en general.

En esta década, se observa un enfoque más proactivo en la creación e implementación de iniciativas que buscan reducir las brechas de género, reconociendo que las barreras son complejas y multifacéticas. Las políticas desarrolladas se orientan a abordar aspectos específicos, como el acceso a la tecnología y la educación digital, que resultan fundamentales en la economía actual y para la participación plena de las mujeres en el mercado laboral (Hernández, 2010).

Las iniciativas gubernamentales, lideradas por instituciones como el Instituto Hidalguense de las Mujeres (IHM), reflejan un compromiso claro con la equidad de género. Mediante el establecimiento de programas y políticas específicas, se sientan las bases para cambios estructurales que buscan tener un impacto duradero en la sociedad y en el ámbito laboral hidalguense.

Un ejemplo de este compromiso se observa en las Reglas de Operación del Programa Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres para el ejercicio fiscal 2020. Este programa, implementado por el IHM, tiene como objetivo promover la igualdad sustantiva mediante acciones destinadas a erradicar la violencia contra las mujeres y a fortalecer sus derechos en áreas clave (Instituto Hidalguense de las Mujeres [IHM], 2020).

En un escenario global cada vez más digitalizado, el acceso y la alfabetización tecnológica se han vuelto esenciales para la participación plena en la economía y la sociedad. Acosta y Pedraza (2020) señalan que las mujeres en Hidalgo enfrentan desventajas significativas en este ámbito, lo cual puede exacerbar otras formas de desigualdad ya existentes. Por tanto, abordar la brecha digital se presenta como una prioridad para promover la equidad de género de manera integral y efectiva.

Por otro lado, las investigaciones de Hernández-Gracia, Duana, Martínez y Martínez (2020) demuestran que el sector educativo, tanto público como privado, no está exento de las dinámicas que limitan el avance profesional de las mujeres. En estas circunstancias, la ausencia de mentoría y de redes profesionales efectivas dificulta el acceso de las mujeres a posiciones de liderazgo académico y administrativo.

La tabla 2.3 presenta un resumen de los enfoques principales en la investigación sobre el techo de cristal en Hidalgo durante las décadas de 2010 y 2020. Cada período se centra en diferentes aspectos relacionados con la representación y promoción de la igualdad de género en el ámbito laboral.

**Tabla 2.3**

**Evolución de los estudios del techo de cristal en Hidalgo**

<b>Década</b>	<b>Enfoque principal</b>
2010	Identificación y valoración de habilidades de liderazgo femenino; representación en los medios.
2020	Políticas y programas específicos para promover la igualdad de género; abordaje de barreras digitales y estructurales.

*Fuente: Elaboración propia.*

La comprensión del fenómeno del techo de cristal ha evolucionado, reflejando una madurez en el abordaje de las problemáticas. Este proceso ha pasado de la identificación de problemas a la implementación de acciones concretas, integrando políticas y programas para promover la igualdad de género abordando las barreras estructurales que afectan el avance de las mujeres en el ámbito laboral. Sin embargo, la falta de investigación local limita la capacidad de diseñar soluciones efectivas que se adapten a las particularidades de la región.

La promoción de estudios específicos sobre el techo de cristal en Hidalgo permitiría identificar necesidades particulares y oportunidades de intervención, fortaleciendo así el compromiso con la equidad y el desarrollo sostenible. El análisis del techo de cristal en la gestión muestra que múltiples factores contribuyen a su persistencia. Se destacan los siguientes puntos:

**Estereotipos de género:** Existen prejuicios sobre la fragilidad y la falta de cualidades gerenciales en las mujeres, creyendo erróneamente que no poseen las habilidades necesarias para ser gerentes eficaces (Clancy, 2007).

**Roles organizacionales:** Las mujeres frecuentemente ocupan puestos con títulos importantes, pero con poco poder real, y se les asignan roles en sectores no estratégicos en lugar de puestos que implican toma de decisiones financieras o generación de ingresos (Oakley, 2000).

**Oportunidades de mentoría:** La mentoría es crucial para avanzar a posiciones directivas; sin embargo, las mujeres a menudo enfrentan acceso limitado a la tutoría, resultando en menos oportunidades de capacitación y promoción profesional (Barberá et al., 2000).

**Trayectorias profesionales:** Las carreras de las mujeres suelen ser más intermitentes y complejas que las de los hombres, afectadas por responsabilidades familiares. Las mujeres con hijos a menudo se perciben como menos comprometidas y adecuadas para roles de liderazgo (Caamaño, 2009).

**Redes profesionales y flexibilidad laboral:** Las mujeres generalmente tienen menos tiempo para establecer redes extracurriculares cruciales para el progreso en las empresas. Además, la incapacidad para trabajar hasta tarde o la indisponibilidad para viajar se ven como impedimentos significativos (Contreras et al., 2012).

**Conflictos internos:** Muchas mujeres no aspiran a posiciones de alta gerencia debido al potencial impacto en la vida familiar (González, 2015).

Complejidades del techo de cristal desde múltiples fuentes: Investiga cómo las complejidades del techo de cristal emergen tanto del ámbito social como corporativo, y cómo una mayor diversidad en las juntas ejecutivas puede conducir a decisiones más efectivas (Adams & Funk, 2012).

## **Conclusiones**

En resumen, este capítulo ha explorado los principales estudios empíricos que abordan las barreras que enfrentan las mujeres en su acceso a posiciones de liderazgo en diversos contextos. Desde la identificación de estereotipos de género hasta el análisis de barreras organizacionales, se ha puesto de manifiesto que la desigualdad de género en el ámbito laboral es un fenómeno complejo y multifacético que trasciende las fronteras nacionales.

Los estudios revisados demuestran que, a pesar de los avances normativos y de políticas orientadas a promover la equidad, la realidad laboral sigue presentando retos significativos para las mujeres, en especial en países en desarrollo como México. Las dinámicas culturales y estructurales perpetúan las desigualdades de género, limitando las oportunidades de las mujeres para avanzar en sus trayectorias profesionales y acceder a puestos directivos.

Además, la revisión de la literatura internacional y nacional permite identificar que, si bien se han desarrollado diversas estrategias para combatir estos obstáculos, las intervenciones continúan siendo insuficientes o desiguales en su efectividad. La influencia de factores socioculturales, como las responsabilidades familiares desproporcionadas y la persistencia de estereotipos de género en el ámbito organizacional, resalta la necesidad de enfoques integrales y contextuales que aborden las raíces de estas desigualdades.

Este capítulo, por tanto, proporciona un marco integral que conecta los debates globales sobre el techo de cristal con el entorno mexicano, sentando las bases para el desarrollo de los capítulos siguientes, en los que se explorarán las experiencias específicas de mujeres en cargos directivos y en busca de un ascenso.

## CAPÍTULO 3

### **Capítulo 3 Metodología y diseño del estudio: Un enfoque holístico**

En los capítulos anteriores, se ha establecido el marco teórico que sustenta la presente investigación, abordando los conceptos clave relacionados con la participación de las mujeres en el ámbito laboral y las barreras que limitan su acceso a posiciones de liderazgo. Este análisis teórico ha permitido delinear las principales problemáticas que enfrenta la población femenina en su trayectoria profesional, sentando las bases para el estudio empírico que se desarrollará en los capítulos siguientes.

En este capítulo, se describen la metodología y el enfoque de investigación empleados para llevar a cabo el análisis de las experiencias de mujeres en cargos directivos o aspirantes a dichos puestos. Se justifica la elección de un enfoque mixto con predominancia cualitativo, centrado en la comprensión de las vivencias y percepciones de las mujeres entrevistadas. Asimismo, se expone el diseño de la investigación, el proceso de selección de las participantes y los criterios de inclusión que guían el estudio.

El capítulo también presenta las técnicas de recolección de datos, las entrevistas semiestructuradas, y las estrategias utilizadas para garantizar la validez y fiabilidad de los resultados. Finalmente, se incluye una explicación del proceso de análisis de datos cualitativos, resaltando la importancia de la triangulación de fuentes para contrastar los hallazgos empíricos con las teorías previamente discutidas. Este enfoque metodológico proporciona una base sólida para interpretar los resultados y establecer conexiones significativas entre los factores estructurales y culturales que afectan el desarrollo profesional de las mujeres.

### **3.1 Diseño de investigación**

El objetivo de la investigación es identificar de qué manera impactan y cómo se relacionan las barreras a las que se enfrentan las mujeres al acceder a cargos directivos en empresas del sector de servicios en Pachuca, Hidalgo, 2023. Por lo cual el estudio adopta un enfoque mixto, predominantemente cualitativo, con el fin de maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades inherentes a cada enfoque metodológico.

En la investigación social, la necesidad de obtener una comprensión más completa y profunda de los fenómenos observados ha impulsado el uso de enfoques metodológicos que integran tanto datos cuantitativos como cualitativos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), los métodos mixtos son un conjunto de procedimientos sistemáticos, empíricos y críticos que implican la recolección y análisis de ambos tipos de datos. Este enfoque permite generar inferencias robustas que abarcan diferentes dimensiones del fenómeno estudiado, enriqueciendo así el análisis con una representación que abarca tanto la cantidad como la calidad de los datos obtenidos.

Desde otra perspectiva, Kerlinger y Lee (2002) destacan que los enfoques mixtos proporcionan una visión más amplia y profunda, lo cual resulta en una comprensión holística del fenómeno. La combinación de análisis cuantitativo y cualitativo no solo enriquece la investigación, sino que también ofrece una articulación detallada que permite captar la esencia y complejidad del objeto de estudio. Así, la integración de ambos métodos se convierte en una herramienta fundamental para desentrañar las múltiples facetas de las realidades sociales.

En esta misma línea, Del Canto y Silva (2013) subrayan la importancia de la complementariedad de métodos en las Ciencias Sociales, sugiriendo que esto favorece la interacción entre elementos cognitivos y subjetivos. Esta dualidad metodológica no solo se percibe como un componente adicional, sino que actúa como un integrador que ajusta la proporción del uso de cada método según las necesidades específicas de la investigación.

De este modo, la integración de métodos se convierte en una práctica adaptativa que responde a las particularidades del fenómeno en estudio. En cuanto a la confiabilidad de los hallazgos, Todd y Lobeck (2004), citados por Castañer, Camerino y Anguera (2013), afirman que la convergencia de dos métodos con fortalezas y debilidades distintas que arrojan resultados similares fortalece la autenticidad de estos. Dicho proceso asegura que la representación del fenómeno sea no solo precisa, sino también fiable, reflejando una aproximación integral que valida y confirma los resultados obtenidos.

Finalmente, Creswell (2014) indica que los métodos mixtos son especialmente útiles para capturar una amplia gama de perspectivas sobre el fenómeno investigado, brindando dimensiones de frecuencia, amplitud y magnitud desde el enfoque cuantitativo, mientras que, a través del análisis cualitativo, se accede a una mayor profundidad y complejidad. Así, la combinación de ambos métodos permite una exploración más completa y una utilización más efectiva de los datos recolectados, ofreciendo una comprensión matizada y detallada del objeto de estudio.

En conclusión, la integración de métodos cuantitativos y cualitativos en el ámbito de la investigación social se traduce en la producción de estudios más robustos. Los datos cuantitativos, que permiten el desarrollo de análisis estadísticos y la representación gráfica de patrones y tendencias, se complementan de manera efectiva con los datos cualitativos, los cuales profundizan en las características descriptivas del fenómeno.

El uso de esta metodología híbrida facilita una exploración integral del objeto de estudio, ya que combina la precisión y alcance de los datos numéricos con la profundidad y riqueza de los relatos cualitativos. Al adoptar un enfoque multidimensional, se garantiza una comprensión que no se limita a cifras o descripciones aisladas, sino que logra articular ambos niveles de análisis para obtener una visión holística de la realidad investigada. De este modo, se asegura que la investigación aborde las complejidades del fenómeno desde diversos ángulos, capturando tanto su magnitud como su significado.

El alcance que se pretende con la investigación es principalmente explicativo, enfocado en determinar las causas del fenómeno conocido como techo de cristal, y proporcionar un entendimiento profundo de las barreras que enfrentan las mujeres al acceder a cargos directivos en el sector de servicios. El estudio se centra específicamente en las empresas ubicadas en Pachuca de Soto, Hidalgo.

Este segmento del estudio se divide en tres objetivos específicos, cada uno abordando distintas dimensiones del fenómeno del techo de cristal en el sector de servicios en México, con un enfoque delimitado al municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo.

Objetivo a) analizar la participación femenina en cargos directivos

Para analizar la participación femenina en cargos directivos dentro del sector de servicios en el año 2023, se utilizaron datos del segundo trimestre de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Esta encuesta proporciona datos sociodemográficos detallados que permiten describir la evolución de las mujeres en posiciones directivas, incluyendo aspectos como edad, nivel educativo, estado conyugal, entre otros.

Objetivo b) análisis experiencial del techo de cristal

Para analizar el techo de cristal como experiencia de vida entre mujeres de 30 a 60 años con roles directivos o aspirantes a dichos cargos en el sector de servicios, se implementaron entrevistas semiestructuradas; este grupo incluye:

- Mujeres actualmente en cargos directivos en el sector de servicios en Pachuca de Soto, Hidalgo.
- Mujeres que aspiran a alcanzar posiciones de alta responsabilidad y que están activamente involucradas en este proceso.

Las entrevistas semiestructuradas hacen posible obtener información detallada sobre las trayectorias personales y profesionales de estas mujeres, explorando tanto sus logros como los obstáculos específicos que han enfrentado debido a estructuras organizacionales y sociales.

En conjunto, estos objetivos buscan proporcionar un entendimiento profundo del techo de cristal en el sector de servicios, destacando tanto las experiencias individuales de las mujeres afectadas como los patrones estructurales y contextuales más amplios que influyen en su situación laboral y profesional.

## **3.2 Recopilación y análisis de datos**

### **3.2.1 Enfoque cuantitativo**

#### **Fuente de información sociodemográfica**

Para abordar el objetivo de analizar la participación femenina en cargos directivos en empresas del sector de servicios en México durante el año 2023, se utilizó como fuente principal de datos cuantitativos la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Específicamente, se seleccionó el segundo trimestre del año 2023 para la recolección de datos, ya que este periodo generalmente refleja mayor estabilidad en términos de situación laboral y se considera el más apropiado para esta investigación.

La ENOE es una herramienta esencial en México para la recopilación y análisis de datos relacionados con el mercado laboral. Esta encuesta es conducida por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y tiene como objetivo principal proporcionar información precisa y detallada sobre la ocupación, empleo y características sociodemográficas de la población. Los datos obtenidos a través de la ENOE son fundamentales para el diseño y evaluación de políticas públicas, así como para el análisis académico y sectorial del mercado laboral (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2023).

Este recurso estadístico es el más extenso del país y proporciona datos desglosados a nivel de los 32 estados federativos, así como para 39 ciudades y cuatro categorías de tamaño de localidades (INEGI, 2023).

La ENOE en México utiliza dos tipos de cuestionarios para recopilar datos: el cuestionario básico y el cuestionario ampliado. Cada uno tiene propósitos específicos y abarca diferentes aspectos de la información laboral y demográfica.

- **Cuestionario básico:** Se centra en recopilar información esencial sobre la población económicamente activa. Incluye preguntas sobre la situación laboral de los individuos, como el estatus de empleo (empleados, desempleados), características de los empleos (tipo de contratación, sector económico, posición en el trabajo), horas trabajadas, ingresos, y otros datos básicos que permiten clasificar a las personas en categorías laborales.
- **Cuestionario ampliado:** Este cuestionario recoge todos los datos del cuestionario básico, pero añade secciones que proporcionan un análisis más profundo y detallado. Incluye preguntas sobre condiciones de trabajo más específicas, antecedentes educativos y de formación, migración, historial laboral más extenso y otros aspectos socioeconómicos que pueden afectar la situación laboral (INEGI, 2023).

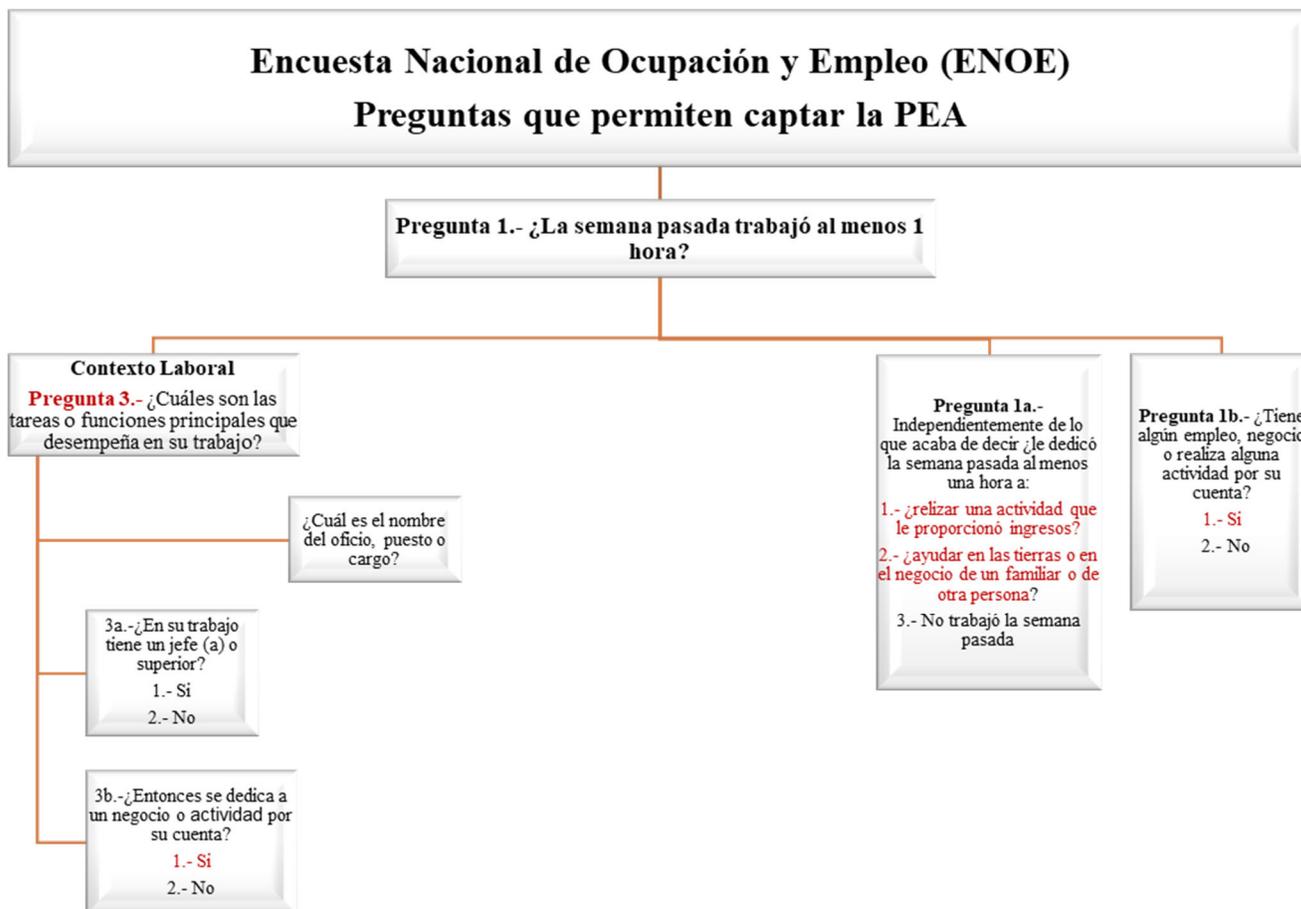
En cuanto a los instrumentos específicos de recolección de datos, se emplearon el cuestionario básico de la ENOE para el segundo trimestre ya que, a diferencia del primer trimestre, donde se utiliza un cuestionario ampliado, los trimestres segundo, tercero y cuarto utilizan el formato básico, que incluye las preguntas esenciales para identificar a la Población Económicamente Activa (PEA).

La elección de este instrumento y periodo específico facilita la obtención de datos comparables y consistentes, adecuados para evaluar las dinámicas laborales de las mujeres en roles de alta responsabilidad y contribuir significativamente al entendimiento de su evolución y distribución en el sector de servicios.

Derivado de lo anterior, se presenta el esquema 3.1 en donde se identifica del cuestionario básico del segundo trimestre del 2023, la pregunta que identifica a la PEA.

## Esquema 3.1

### Preguntas que captan la PEA



Fuente: Elaboración propia.

### Unidad de análisis

La unidad de análisis son mujeres de entre 30 y 60 años que participan activamente en el mercado laboral en el sector servicios en México. Se ha elegido este rango etario para capturar la diversidad de experiencias a lo largo del ciclo vital y las transiciones profesionales clave que afectan su acceso a cargos de liderazgo. Las localidades de más de 15,000 habitantes se seleccionaron para reflejar un contexto urbano, donde se encuentran la mayoría de las oportunidades laborales y de liderazgo para las mujeres.

Mujeres en cargos directivos: Incluye a aquellas mujeres que actualmente ocupan posiciones de liderazgo en empresas del sector de servicios. Estas posiciones abarcan roles tales como gerentes, directoras, jefas de departamento, entre otros cargos directivos. En la ENOE están clasificadas como funcionarias y directivas.

Mujeres en busca de posiciones directivas: Comprende a mujeres que están activamente buscando ocupar cargos directivos en el mismo sector. Este subgrupo incluye a aquellas que, aunque no están en un puesto directivo en el momento de la recolección de datos, tienen la intención y están en el proceso de acceder a tales posiciones. Clasificadas por la ENOE como oficinistas.

Rango de edad: El rango de edad de las participantes en esta investigación es de 30 a 60 años. Este intervalo se selecciona considerando que es un periodo en el que muchas mujeres alcanzan la madurez profesional y tienen la experiencia y cualificaciones necesarias para ocupar o aspirar a cargos directivos.

### **Características geográficas y sectoriales**

- Ubicación geográfica: Localidades mayores a 15 000 habitantes en México.
- Sector: Servicios, que abarca una amplia gama de actividades económicas, desde servicios financieros y administrativos hasta turismo y atención al cliente.

La tabla 3.1 presenta un marco estructurado para la identificación y análisis de dimensiones y variables relevantes en el estudio de la representación y participación en el ámbito laboral. Se dividen en dos categorías principales: variables sociodemográficas y laborales. Cada dimensión incluye variables específicas, junto con su correspondiente operacionalización.

**Tabla 3.1*****Indicadores y operacionalización de variables***

<b>Dimensiones</b>	<b>Variable</b>	<b>Operacionalización</b>
<b>Sociodemográficas</b>	Edad	De 30 a 39 años
		De 40 a 49 años
		De 50 a 60 años
	Nivel educativo	Básica: primaria y secundaria
		Media superior: bachillerato y carrera técnica
		Superior: licenciatura
Estado civil	Unidas	
	Antes unidas	
	Nunca unidas	
Número de hijos	Sin hijos	
	De 1 a 2 hijos	
	3 hijos o más	
<b>Laborales</b>	Tipo de jornada laboral	Tiempo parcial y medio tiempo: de 1 a 39 horas semanales
		Tiempo completo: de 40 a 48 horas semanales
		Tiempo extendido: 49 horas o más

*Fuente: Elaboración propia.*

En el análisis de las variables sociodemográficas y laborales de las mujeres en cargos directivos y aquellas en busca de dichas posiciones, resulta fundamental identificar y detallar aspectos clave que puedan influir en su trayectoria profesional. Una de estas variables es la edad, la cual se ha establecido en un rango de 30 a 60 años, permitiendo captar las diferencias etarias entre las participantes. Este rango se desglosa en los siguientes intervalos: 30-39, 40-49, 50-60.

El nivel educativo se clasifica de acuerdo con el sistema educativo mexicano: educación básica (primaria y secundaria), media superior (bachillerato y carrera técnica), superior (licenciatura), y posgrado (maestría y doctorado).

Asimismo, se considera el estado civil de las participantes, capturando información sobre su situación familiar actual. Este indicador se agrupa en categorías: unidas, antes unidas o nunca unidas.

El número de hijos es otra variable que se incluye en el análisis, contabilizando cuántos hijos vivos tienen las mujeres encuestadas. Este dato se presenta como un valor entero, y se categoriza en: sin hijos, 1-2 hijos, y 3 o más hijos.

En cuanto a las variables laborales, el tipo de jornada laboral se examina para entender cómo la disponibilidad horaria afecta las oportunidades de ascenso. Este indicador se divide en tres categorías: tiempo parcial y medio tiempo (de 1 hasta 39 horas semanales), tiempo completo (40-48 horas semanales), y tiempo extendido (49 horas o más). Esta distinción permite explorar cómo la carga horaria influye en la capacidad de las mujeres para asumir o buscar roles de mayor responsabilidad.

En el marco de la investigación, una vez recopilados los datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), se llevará a cabo el procesamiento de los mismos empleando el software SPSS versión 26. Este paso es fundamental en el proceso de análisis, ya que el uso de esta herramienta estadística no solo permite organizar y gestionar grandes volúmenes de datos, sino que también facilita su interpretación.

Así, el análisis de los datos se convierte en una pieza clave para extraer información significativa que permita visibilizar las realidades y particularidades de las mujeres en su entorno laboral y social.

### **3.3.2 Enfoque cualitativo**

El estudio del fenómeno conocido como techo de cristal en mujeres que ocupan cargos directivos o similares dentro del sector de servicios en Pachuca constituye el objetivo central de la investigación en cuestión.

Para abordar este tema, se optó por el método biográfico, complementado con la técnica de relatos de vida. Esta elección metodológica se justifica por la necesidad de explorar de forma detallada y profunda las experiencias vividas por las mujeres en estas posiciones de liderazgo, así como las barreras específicas a las que se han enfrentado en su trayectoria profesional.

La metodología biográfica permite una inmersión en las experiencias personales y situaciones particulares de un grupo social definido. Este método se fundamenta en el análisis de las historias de vida individuales, facilitando un entendimiento más completo de las dinámicas sociales y personales que influyen en la posición de las mujeres en el ámbito laboral.

El enfoque biográfico, según señala Roberti (2012), surge como una respuesta desde el humanismo frente a las limitaciones del positivismo tradicional, proponiendo una perspectiva en la que el actor social ocupa un lugar central como sujeto activo y principal fuente de datos.

Este enfoque va más allá de la mera descripción de hechos; su objetivo es comprender los elementos cotidianos y microsociológicos que configuran la realidad de los individuos, otorgándole así un carácter interpretativo que busca adentrarse en las experiencias y vivencias personales.

De manera complementaria, Landín y Trejo (2019) subrayan que el método biográfico se posiciona como un enfoque humanista que contrasta con la rigidez del positivismo, enfatizando la centralidad del actor social en la construcción de su propia realidad social. Este enfoque destaca la relevancia de los aspectos cotidianos en la vida de las personas, permitiendo así una comprensión detallada y matizada de las experiencias individuales.

Tal profundidad resulta fundamental para entender las complejidades asociadas al fenómeno del techo de cristal en el contexto laboral femenino, ya que las narrativas personales proporcionan información valiosa sobre las barreras y desafíos específicos que enfrentan las mujeres en su trayectoria profesional, especialmente en sectores tradicionalmente dominados por dinámicas patriarcales.

## **Instrumento de recolección de datos**

En la recolección de información para el presente estudio se optó por el uso de entrevistas semiestructuradas como principal técnica de investigación. La elección de este tipo de entrevista se justifica por su capacidad de combinar una estructura preestablecida con un grado de flexibilidad que permite al investigador adaptarse a la dinámica particular de cada conversación, manteniendo el enfoque en el núcleo de la problemática a investigar.

Esta metodología, al integrar preguntas abiertas y cerradas, posibilita que las entrevistadas compartan sus experiencias de manera detallada y personalizada, lo cual enriquece la recolección de datos al capturar matices y contextos específicos de cada caso. Además, esta aproximación se muestra congruente con tendencias observadas en estudios previos similares, donde la flexibilidad y la estructura de las entrevistas semiestructuradas han demostrado ser efectivas para explorar fenómenos complejos como el techo de cristal.

Asimismo, estas entrevistas facilitan el acceso a información relevante que se organiza según categorías específicas que emergen a lo largo del proceso de investigación, proporcionando así una visión profunda y articulada de las barreras y desafíos que enfrentan las mujeres en posiciones de liderazgo dentro del sector de servicios.

Las entrevistas, con una duración aproximada de entre cuarenta y cinco y noventa minutos, se llevaron a cabo de manera presencial e individual, este formato permitió profundizar en las experiencias y percepciones de las mujeres garantizando un entorno de confianza y apertura para el intercambio de información relevante.

Tras la realización de las entrevistas, se procedió a la fase de transcripción, un proceso esencial para convertir la información oral en formato escrito y analizable. Este proceso comenzó con una escucha atenta de las grabaciones, seguida de una transcripción detallada y precisa de las respuestas de las entrevistadas.

Para garantizar la fidelidad de la transcripción, se hizo necesario pausar repetidamente las grabaciones, lo que permitió capturar con precisión las declaraciones verbales y no verbales de las entrevistadas.

En la etapa de revisión, se comparó la transcripción inicial con las grabaciones para asegurar la exactitud de la información transcrita. Este paso incluyó la identificación y anotación de elementos adicionales, como el tono emocional y otros matices comunicativos, para enriquecer el análisis de los datos. La verificación de los datos transcritos implicó una escucha reiterada de cada entrevista, realizando las correcciones necesarias para reflejar fielmente el contenido original de las conversaciones.

Aunque existen herramientas tecnológicas que facilitan la transcripción, en este estudio se optó por una transcripción manual. Esta metodología permitió una inmersión profunda en el material, asegurando una comprensión detallada y personal de las experiencias narradas por las entrevistadas.

Es importante mencionar que, por cuestiones de confidencialidad, los nombres de las entrevistadas fueron cambiados para mantener la privacidad de los datos, esto a petición de las participantes de esta investigación.

Tras la realización y transcripción de las entrevistas, el análisis de datos se efectuó utilizando el software ATLAS.ti, versión 9. Este programa facilita la organización, clasificación y codificación de los datos a través de nodos, permitiendo identificar patrones y temas comunes entre los datos recopilados. Dicha etapa es relevante para la interpretación y el entendimiento profundo de las experiencias y perspectivas de las entrevistadas.

El proceso comenzó con la creación de categorías de análisis, como se muestra en la tabla 3.2, a las cuales se les asignaron códigos específicos (100, 200, 300 y 400) para facilitar su identificación y manejo en el software. De igual manera, en el cuadro, se observan algunos de los subtemas previstos.

Esta codificación estructurada permitió una organización lógica de los datos, posibilitando un análisis más ágil y efectivo. La asignación de códigos y la posterior codificación de los datos son pasos esenciales que contribuyen a la sistematización del análisis cualitativo, permitiendo una interpretación más clara de los temas emergentes y proporcionando una base sólida para la discusión de los resultados y conclusiones de la investigación.

**Tabla 3.2**

***Codificación de dimensiones y subtemas para el análisis cualitativo***

<b>Dimensión</b>	<b>Subtemas</b>	<b>Código</b>
1. Datos biográficos y sociodemográficos	Edad, estado civil, nivel de estudios, etc.	100
2. Carrera laboral	Puesto, trayectoria laboral, horario, prestaciones, etc.	200
3. Trabajo reproductivo	Rol, actividades en el hogar, satisfacción con las tareas del hogar, etc.	300
4. Obstáculos laborales	Techo de cristal, desigualdad salarial, discriminación o acoso, etc.	400

*Fuente: Elaboración propia con base en información de ATLAS.ti.*

El diseño del guion de entrevista se detalla en el Anexo 1, el cual se empleó para interrogar a entrevistadas que cumplieran con el perfil deseado, incluyendo a mujeres aspirantes a posiciones directivas. Este guion sirvió de base para explorar las experiencias, percepciones y aspiraciones de las entrevistadas en relación con el acceso a cargos directivos.

## Población de estudio

La población de este estudio comprende mujeres con cargos directivos y aquellas en la búsqueda de dichos cargos dentro del sector de servicios. Para asegurar una comprensión detallada y una segmentación adecuada, la tabla 3.3 puntualiza las características específicas del perfil de las entrevistadas, incluyendo factores como edad, educación, experiencia profesional, entre otros.

**Tabla 3.3**

### ***Delimitación de la población de estudio***

#### **Mujeres directivas en empresas del sector de servicios**

<b>Variables Geográficas</b>	<b>Variables Demográficas</b>	<b>Variables Psicográficas</b>
Mujeres que residen en México, específicamente en Pachuca, Hidalgo, mujeres mexicanas que se encuentran liderando organizaciones del sector de servicios.	Cargo directivo: persona con al menos 10 personas a su cargo, que a su vez tengan subordinados y con o sin jefe directo.	Alto interés por el desarrollo laboral, comprometidas con su trabajo.
	En busca de ascenso: mujeres con posiciones intermedias dentro de las empresas pero que se encuentren en búsqueda activa de un ascenso.	Mujeres con resiliencia, tolerancia, confianza, preparación tanto profesional como psicológica, gusto por generar ingresos altos, agrado por el trabajo en equipo.
	Nivel educativo: preferentemente con Licenciatura y/o Posgrado.	Mujeres que estén dispuestas a compartir sus relatos de vida y que tengan la disposición de ser entrevistadas en distintas ocasiones y durante sesiones que oscilen entre 45 y 90 minutos; profesionistas.
	Estado Civil: soltera, casada, separada o viuda.  Con hijos o sin hijos	Se buscan los dos polos, quien viene de una familia acomodada y desde el privilegio ha accedido con mayor facilidad a puestos de alta responsabilidad, pero también quien motivada por el deseo de superación ha demostrado su capacidad, en ese caso son personas que tienen un carácter fuerte y suelen ser buenas negociadoras.

*Fuente: Elaboración propia con base en el perfil de las sujetas de estudio.*

## **Análisis de testimonios**

En la fase de análisis de datos, se procedió a la codificación de las respuestas obtenidas, utilizando las categorías previamente definidas (100, 200, 300 y 400). Este proceso implicó la asignación de códigos específicos a las respuestas dadas por las entrevistadas, facilitando su organización y análisis posterior.

La asignación de códigos se realizó conforme a los criterios establecidos en la tabla 3.4, lo que permitió una clasificación sistemática de las respuestas en función de su relevancia temática y su contribución a los objetivos del estudio.

Tras la codificación de las frases testimonio, se agruparon las palabras significativas bajo las categorías correspondientes, junto con sus códigos asociados (subtemas). Este paso fue crucial para sintetizar la información recabada y estructurarla de manera que facilitara el análisis cualitativo de los datos.

La organización de las respuestas en categorías y subtemas permitió una comprensión más profunda de las dinámicas y los desafíos enfrentados por las mujeres en su camino hacia posiciones de liderazgo, así como de los factores que favorecen o inhiben su progreso profesional.

**Tabla 3.4****Codificación de las categorías**

<b>Datos biográficos y sociodemográficos</b>	<b>Carrera laboral</b>	<b>Trabajo reproductivo</b>	<b>Obstáculos laborales</b>
101. Edad	201. Cargo	301. Rol en el hogar	401. Obstáculo principal
102. Estado civil	202. Antigüedad	302. Actividades domésticas	402. Desigualdad laboral
103. Escolaridad	203. Horas laborales	303. Repartición de tareas	403. Discriminación o acoso laboral
104. Religión	204. Prestaciones	304. Satisfacción con las tareas del hogar	404. Desafíos
105. Lugar de nacimiento	205. Salario	305. Cambios en la rutina	405. Brecha salarial
106. Número de hijos	206. Funciones		406. Equilibrio (familia, trabajo y ámbito personal)
107. Esparcimiento	207. Satisfacción laboral		407. Apoyo de políticas, familiares o sociales
108. Metas personales	208. Ambiente laboral		408. Techo de cristal
	209. Oportunidad de promoción		409. Influencia del género en el aspecto laboral
			410. Políticas de género

*Fuente: Elaboración propia con base en información de ATLAS.ti.*

Esta metodología permitirá, en los próximos capítulos, profundizar en las narrativas obtenidas y establecer conexiones entre las experiencias individuales y las barreras estructurales que limitan su ascenso. Con ello, se busca contribuir a la comprensión de las dinámicas de género en el ámbito laboral y plantear estrategias que promuevan un entorno más equitativo para todas las mujeres.

## CAPÍTULO 4

## **Capítulo 4 Análisis cuantitativo de los factores que obstaculizan el avance de la participación laboral femenina en México**

En los capítulos anteriores se han revisado las teorías y antecedentes empíricos que muestran cómo las mujeres enfrentan diversos obstáculos estructurales y culturales para acceder a cargos directivos. Con base en estos antecedentes, el presente capítulo se enfoca en describir las similitudes y diferencias de funcionarias y directivas frente a las oficinistas de las zonas urbanas de México tomando en cuenta variables sociodemográficas y laborales.

En la primera sección se lleva a cabo la caracterización sociodemográfica de la población de estudio. En el segundo apartado se presentarán los factores laborales incluyendo aspectos como jornada laboral.

En este apartado se da respuesta al objetivo de: Analizar la participación femenina en cargos directivos en empresas del sector de servicios de México en el año 2023, mediante el uso de microdatos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE). Para lo cual se presenta un análisis detallado del mercado laboral, destacando la discrepancia entre funcionarias y directivas en el sector de servicios y mujeres oficinistas del mismo sector, en términos de empleo y condiciones laborales.

La población objetivo para el presente análisis cuantitativo se conforma por mujeres en un rango etario de 30 a 60 años, residentes en localidades de 15,000 habitantes o más, que participan activamente en el mercado laboral como trabajadoras asalariadas en el sector servicios. Este grupo específico se focaliza en aquellas que ocupan posiciones de liderazgo, desempeñándose como funcionarias o directivas dentro de sus respectivas organizaciones.

Asimismo, la elección del sector servicios responde a la alta feminización de este ámbito laboral, donde las mujeres han logrado una representación significativa, pero continúan enfrentando obstáculos para ascender a puestos directivos (Camarena y Saavedra, 2018). De manera particular, se presta especial atención a aquellas que se desempeñan como funcionarias o directivas, ya que representan un grupo estratégico para el análisis de las dinámicas de género en el acceso a roles de liderazgo.

Por tanto, la población de control está compuesta por mujeres de entre 30 y 60 años, residentes en localidades de 15,000 habitantes o más, que se desempeñan en cargos intermedios, como roles administrativos u otras posiciones equivalentes, dentro del sector servicios (oficinistas).

En conjunto, el análisis de estas trabajadoras asalariadas permite contrastar la realidad de quienes aspiran a ascender con la de quienes ya ocupan roles de liderazgo, facilitando la identificación de las dinámicas de discriminación, estereotipos y obstáculos estructurales descritos por Zabludovsky (2015).

#### **4.1 Caracterización sociodemográfica de mujeres funcionarias y directivas frente a oficinistas en el sector servicios en México, 2023**

Para identificar las diferencias entre funcionarias y directivas frente a oficinistas en el sector servicios de México, se utilizó la información de la encuesta previamente mencionada. Como primer paso, se analizó la variable edad, estableciendo que la población de estudio comprende exclusivamente a mujeres de 30 a 60 años (Gráfico 4.1). Este rango etario permite acotar el análisis a una etapa de la vida laboral en la que las oportunidades de ascenso y las responsabilidades familiares pueden tener un peso significativo en la trayectoria profesional.

El estudio busca identificar los obstáculos de carácter sociodemográfico que inciden en la posibilidad de que las mujeres ocupen puestos de dirección en el sector de servicios.

Con tal propósito, se comparan las características de quienes se desempeñan como oficinistas con aquellas de las mujeres que ya ejercen funciones directivas, a fin de determinar si factores tales como la edad, el estado civil o el número de hijos impactan en su trayecto hacia mandos superiores.

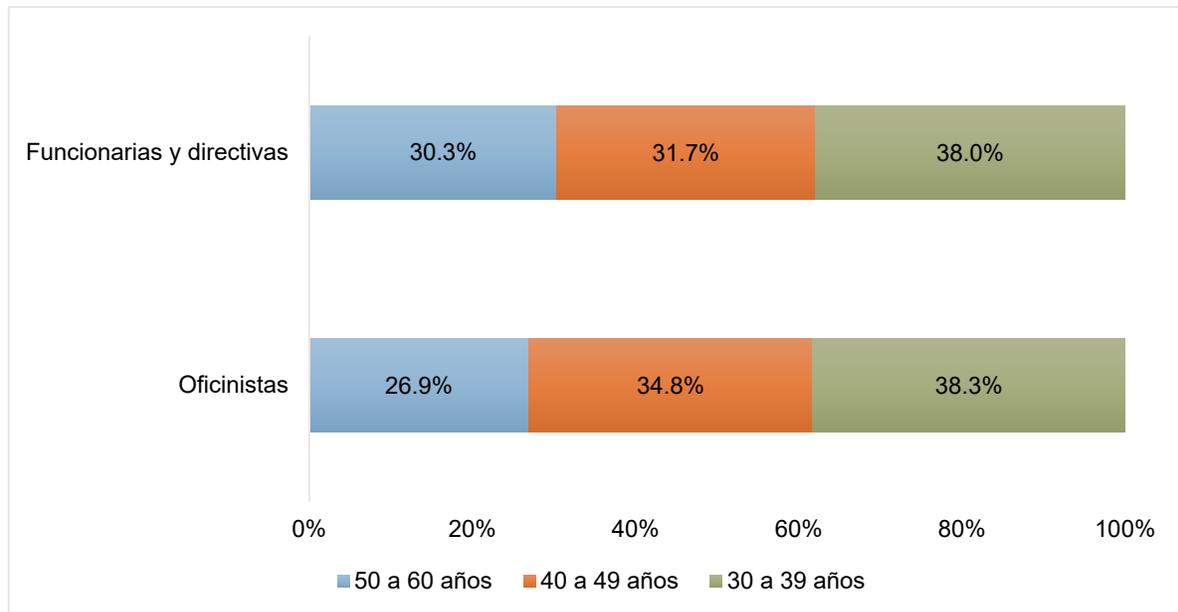
En el grupo de las funcionarias y directivas, se observa que la mayor concentración se encuentra en el rango de 30 a 39 años, representando un 38.0%. Esta proporción disminuye ligeramente en el grupo de 40 a 49 años, donde se ubica un 31.7%, y sigue bajando en el grupo de 50 a 60 años, alcanzando un 30.3%. Esto sugiere que las mujeres en cargos directivos y de responsabilidad tienden a ser predominantemente más jóvenes, con una disminución progresiva a medida que aumenta la edad (Zabludovsky, 2015).

En el caso de las oficinistas, la mayor proporción también se encuentra en el grupo de 30 a 39 años, con un 38.3%, siendo este porcentaje ligeramente superior al de las funcionarias y directivas en el mismo rango etario. Para el grupo de 40 a 49 años, el porcentaje es de 34.8%, lo que muestra una disminución moderada en comparación con el grupo más joven.

Finalmente, en el grupo de 50 a 60 años, la proporción de oficinistas desciende al 26.9%, lo cual contrasta con la mayor presencia de funcionarias y directivas en rangos de edad más jóvenes. Este dato sugiere que las mujeres que alcanzan roles de liderazgo suelen consolidar su carrera profesional durante sus etapas iniciales y medias de vida laboral, antes de enfrentar posibles incrementos en las cargas familiares o las limitaciones derivadas de la falta de políticas de conciliación (Vargas et al., 2015).

## Gráfico 4.1

### ***Distribución porcentual por grupos de edad de las mujeres funcionarias y directivas frente a mujeres oficinistas en México, 2023***



*Fuente: Elaboración propia con datos de ENOE 2023, segundo trimestre.*

El gráfico 4.2 ilustra que, en el grupo de funcionarias y directivas, se observa que el 60.0% se encuentra en situación de unión, ya sea en matrimonio o en una relación de pareja, lo que indica una mayor proporción de mujeres en cargos de responsabilidad que están actualmente unidas en comparación con otros estados civiles. En cuanto a las mujeres que estuvieron unidas anteriormente, el porcentaje es de 14.8%, reflejando una proporción menor dentro de este grupo. Finalmente, el 25.2% reporta no haber estado nunca en una unión, lo que representa una cuarta parte del total.

La disparidad en los porcentajes de estado de unión entre las oficinistas y las funcionarias/directivas refleja realidades distintas en cuanto a su dinámica familiar y sus trayectorias profesionales. Por un lado, el menor porcentaje de oficinistas en situación de unión (49.3%) y el mayor de las que nunca han estado unidas (32%) podrían indicar que, para muchas mujeres que ocupan puestos administrativos o de menor jerarquía, la ausencia de un núcleo conyugal no representa un recurso (por ejemplo, redes de apoyo doméstico) que facilite una permanencia o crecimiento sostenido en la organización.

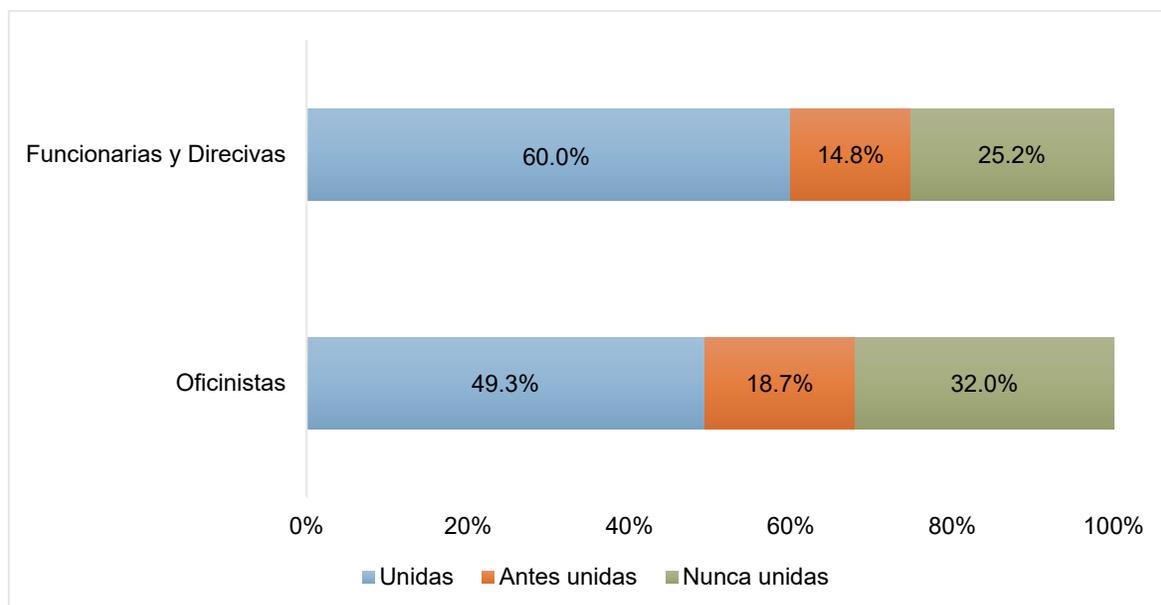
En contraste, las funcionarias y directivas reportan una proporción más alta de mujeres unidas, lo cual sugiere que la disponibilidad de un compañero o un entorno familiar estable podría favorecer la dedicación horaria y la flexibilidad necesarias para asumir cargos de mayor responsabilidad (Contreras et al., 2012; Montoya y Boyedo, 2016). Es decir, contar con un apoyo familiar al momento de equilibrar las exigencias laborales y las tareas domésticas podría ser un factor que permite a muchas de ellas ascender a niveles de liderazgo.

Por otra parte, el hecho de que las oficinistas tengan un porcentaje ligeramente superior de mujeres que estuvieron unidas anteriormente (18.7%) y una mayor proporción de mujeres que nunca han estado en unión (32%) podría revelar condiciones de inestabilidad o independencia familiar, lo que, según Vargas et al. (2015), tiende a verse reflejado en la baja retención de mujeres en empleos con requerimientos de tiempo muy extensos.

La falta de una red de respaldo en el hogar (como pareja u otros familiares), puede dificultar la consecución de puestos con mayor carga laboral, ya que ellas deben encargarse en solitario de las responsabilidades domésticas o bien no cuentan con el apoyo necesario para afrontar horarios extendidos.

## Gráfico 4.2

### ***Distribución porcentual por tipo de unión entre funcionarias y directivas frente a mujeres oficinistas en México, 2023***



*Fuente: Elaboración propia con datos de ENOE 2023, segundo trimestre.*

En el contexto laboral de México, el aumento en el nivel educativo se vuelve relevante porque abre oportunidades para ingresar al mercado laboral. Se cree que las mujeres que, hacia el final de los años 60, redujeron su número de hijos y aumentaron su nivel educativo, lideraron el cambio demográfico en México (Zavala, 2014). Este modelo indica que las mujeres con mayor educación suelen participar más en el trabajo y, al mismo tiempo, tienen menos hijos, lo que les brinda una mayor capacidad para generar ingresos económicos.

El análisis del gráfico 4.3 que presenta el nivel de estudios permite observar que las funcionarias y directivas cuentan, en su mayoría, con un nivel académico más elevado en comparación con las oficinistas.

En el caso de las funcionarias y directivas, se observa que la mayor proporción cuenta con estudios de nivel superior, representando el 61.6% de este grupo. A su vez, un 23.9% de las mujeres en estos cargos posee un posgrado, lo que refleja una alta especialización académica entre quienes ocupan posiciones de liderazgo. Las mujeres con nivel medio superior representan el 12.8%, mientras que un mínimo porcentaje, del 1.7%, cuenta únicamente con estudios básicos, evidenciando la formación académica avanzada en este grupo ocupacional.

La distribución observada donde solo el 43.3% de las oficinistas cuenta con estudios superiores frente a un porcentaje mayor en las funcionarias y directivas revela una heterogeneidad que tiene importantes consecuencias en la posibilidad de ascenso. Las mujeres que alcanzan niveles universitarios o de posgrado suelen tener mejores oportunidades para competir por cargos de liderazgo, dado que muchas organizaciones establecen la formación académica como criterio de selección para posiciones estratégicas (Zabludovsky, 2015).

Sin embargo, disponer de mayores credenciales no garantiza por sí mismo la ruptura del techo de cristal. En palabras de Montoya y Boyedo (2016), el acceso a puestos directivos se ve influido tanto por requisitos formales (como el nivel educativo) como por prácticas organizacionales y sesgos culturales que dificultan la promoción de las mujeres, aun cuando cumplan con altos estándares de escolaridad.

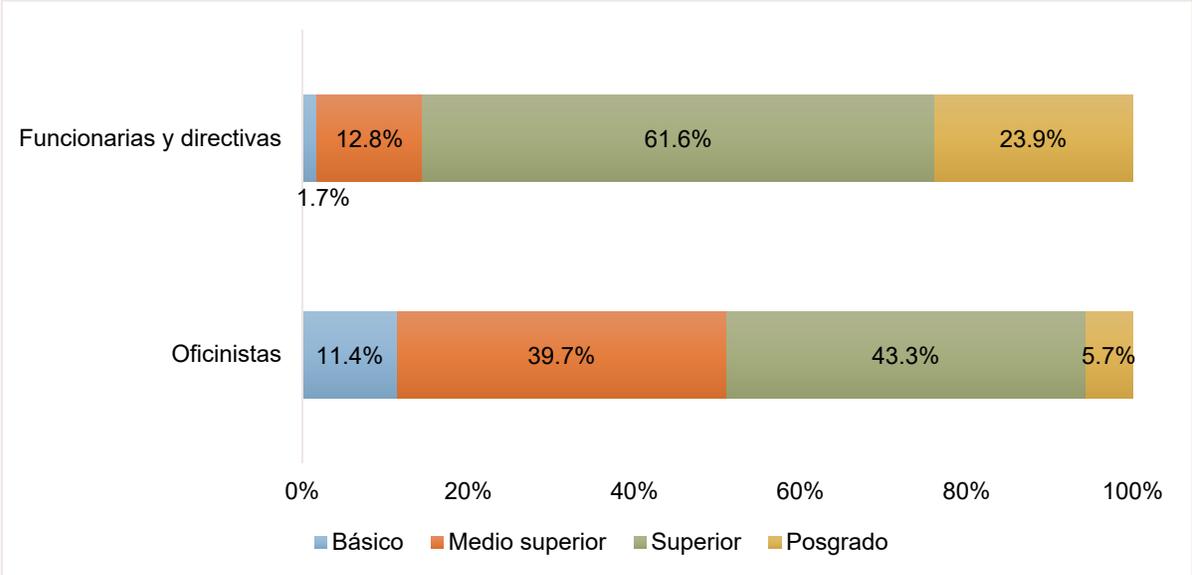
En este sentido, las funcionarias y directivas que cuentan con estudios de licenciatura o posgrado han superado parte de la discriminación asociada a la ausencia de credenciales académicas (Vargas et al., 2015). No obstante, persisten obstáculos adicionales como la exigencia de jornadas extendidas o la responsabilidad del trabajo reproductivo que pueden limitar su proyección profesional. Así, la educación avanzada aparece como un factor habilitador que amplía las probabilidades de acceder a altos cargos, aunque no elimina la necesidad de confrontar y transformar las barreras estructurales ligadas a la desigualdad de género (Camarena y Saavedra, 2018).

Por otro lado, las oficinistas con menor nivel de escolaridad (39.7% de nivel medio superior y 11.4% de educación básica) suelen quedar relegadas a puestos con menores exigencias y, en consecuencia, menores posibilidades de ascenso; esto es congruente con la segmentación ocupacional vertical, donde la falta de credenciales universitarias o de posgrado limita el acceso a puestos de decisión (Bonder, 1994). Además, se ha observado que las mujeres con menor formación suelen enfrentar sesgos de género que las encasillan en roles administrativos o de apoyo, impidiendo su incursión en niveles gerenciales (Rea, 2018).

En suma, el mayor nivel educativo de las funcionarias y directivas no sólo refleja la selectividad de las organizaciones al reclutar personas para sus puestos de liderazgo, sino que también subraya la carga adicional que muchas mujeres asumen al buscar credenciales más altas para competir en igualdad de condiciones con sus pares masculinos (Sandoval, 2015). Aun así, como apunta Zabludovsky (2015), los altos grados de escolaridad no neutralizan completamente las dinámicas discriminatorias ni garantizan la equidad salarial.

**Gráfico 4.3**

***Distribución porcentual por nivel educativo de mujeres en puestos directivos vs. mujeres oficinistas en México, 2023***



Fuente: Elaboración propia con datos de ENOE 2023, segundo trimestre.

El Gráfico 4.4 presenta la distribución porcentual de funcionarias y directivas, así como de oficinistas, en tres categorías de número de hijos: sin hijos, de 1 a 2 hijos y de 3 hijos o más. En el grupo de funcionarias y directivas, se destaca que el 24.6% no tiene hijos, lo que revela una proporción significativa sin responsabilidades de crianza. Sin embargo, la mayoría (un 58.2%) se ubica en la categoría de 1 a 2 hijos, mientras que apenas el 17.2% cuenta con 3 o más, constituyendo el subgrupo menos numeroso.

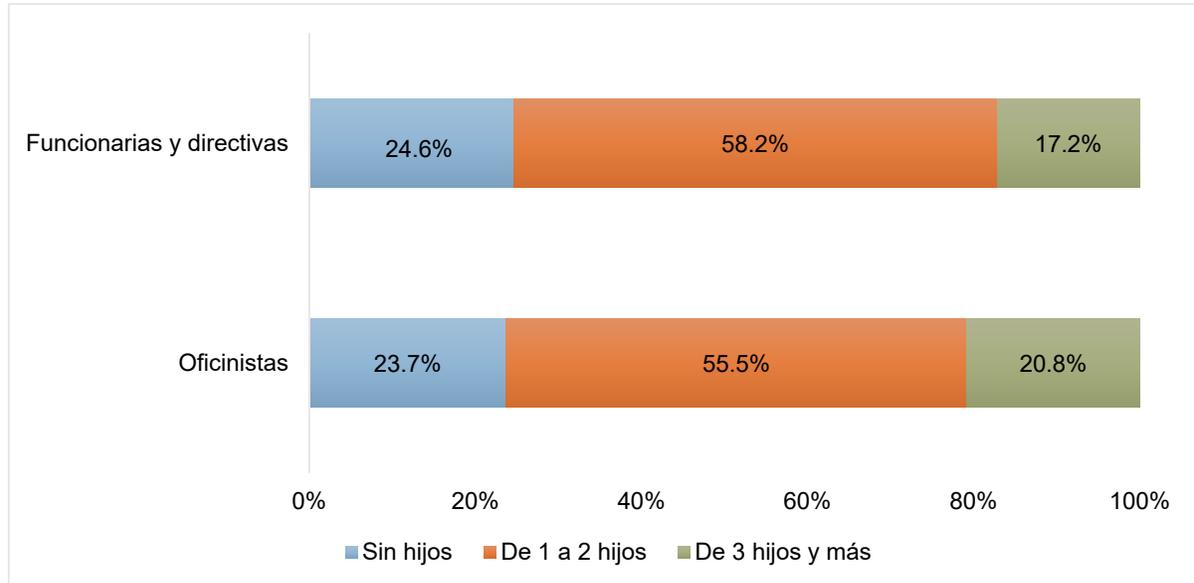
En cuanto a las oficinistas, el 23.7% de ellas no tiene hijos, un valor muy cercano al observado entre las funcionarias y directivas. De igual manera, la mayoría (un 55.5%) registra de 1 a 2 hijos, cifra que, aunque semejante, resulta ligeramente menor si se compara con la del grupo directivo. Por último, el 20.8% de las oficinistas reporta 3 hijos o más, superando al 17.2% de las funcionarias y directivas en esa misma categoría.

Si bien en ambos grupos predomina la categoría de 1 a 2 hijos, es evidente que las oficinistas presentan un porcentaje más alto de mujeres con 3 hijos o más. Estos resultados ofrecen una vista sociodemográfica que pone de relieve diferencias en la estructura familiar de cada ocupación, contribuyendo a una caracterización más detallada y diferenciada entre quienes acceden a puestos de mayor responsabilidad y quienes desempeñan roles administrativos (Vargas et al., 2015).

Las expectativas de género tradicionales, que asocian a las mujeres con el rol de cuidadoras principales, restringen su movilidad dentro de las organizaciones. En el caso de las mujeres con tres o más hijos, estas expectativas sociales y culturales refuerzan su participación en roles de menor responsabilidad, como el de oficinistas, donde se observa una mayor proporción de personas con familias numerosas (García, 2019).

#### Gráfico 4.4

#### ***Distribución porcentual por número de hijos de mujeres en puestos directivos vs. mujeres oficinistas en México, 2023***



*Fuente: Elaboración propia con datos de ENOE 2023, segundo trimestre.*

#### **4.2 Características laborales en la estructura ocupacional femenina en México**

La distribución de las jornadas laborales entre funcionarias y directivas frente a oficinistas revela patrones de ocupación que están influenciados por las dinámicas de género y las expectativas sociales que recaen sobre las mujeres en cuanto a su participación en el trabajo reproductivo. El gráfico 4.5 muestra que, entre las oficinistas, el 21.0% labora bajo jornadas parciales o de medio tiempo, el 64.1% cumple jornadas completas y el 14.9% se desempeña en jornadas extendidas. En contraste, para funcionarias y directivas, el 25.6% tiene jornadas parciales o de medio tiempo, el 45.0% trabaja tiempo completo y el 29% lo hace en tiempo extendido.

Se observa que un 25.6% de las funcionarias y directivas opera en jornadas parciales o de medio tiempo, cifra ligeramente superior al 21.0 % de las oficinistas. Este fenómeno podría responder a una estrategia de conciliación o a condiciones específicas en ciertas posiciones directivas que permitan adaptar el horario; no obstante, el principal contraste sigue siendo el salto a las jornadas extendidas, más frecuentes en los cargos de decisión.

Tales discrepancias en la duración de la jornada laboral refuerzan la noción de que el tiempo de dedicación es un factor clave para el acceso y la permanencia en puestos de liderazgo (Zabludovsky, 2015). Para muchas mujeres, especialmente quienes asumen responsabilidades familiares, conciliar un horario laboral prolongado con las tareas domésticas constituye un desafío que contribuye a perpetuar la desigualdad de género en el mercado de trabajo.

Este segmento indica la presencia de empleos de tiempo parcial o condiciones laborales más flexibles. El tipo de jornada puede responder a una estrategia de conciliación entre el trabajo remunerado y las responsabilidades familiares, tal como lo sugieren Acosta y Pedraza (2020). Las mujeres en roles directivos que optan por jornadas reducidas pueden hacerlo con el fin de cumplir con las demandas del trabajo reproductivo, aunque esto implica limitaciones en su desarrollo profesional y oportunidades de avance dentro de las organizaciones.

El fenómeno de jornadas reducidas ha sido analizado por Lagarde (1996), quien argumenta que las mujeres en este tipo de empleos tienden a estar relegadas a posiciones que permiten cumplir con las expectativas sociales tradicionales, donde las mujeres deben encargarse del trabajo doméstico. La consecuencia de esto es una segmentación ocupacional por género, que restringe el acceso de las mujeres a posiciones de mayor responsabilidad y liderazgo.

La mayor parte de la población ocupada se concentra en jornadas estándar de 40 a 48 horas semanales, con un 45% de las funcionarias y directivas y un 64.1% de las oficinistas trabajando bajo estas condiciones. Este dato refuerza la idea de que las jornadas laborales normales son comunes en empleos administrativos, como el de oficinistas, donde las exigencias de tiempo pueden estar mejor delimitadas.

Sin embargo, Bonder (1994) señala que, aunque estas jornadas representan una carga laboral significativa, las mujeres deben conciliar estas horas con el trabajo reproductivo, lo que puede afectar su capacidad de avanzar en sus carreras.

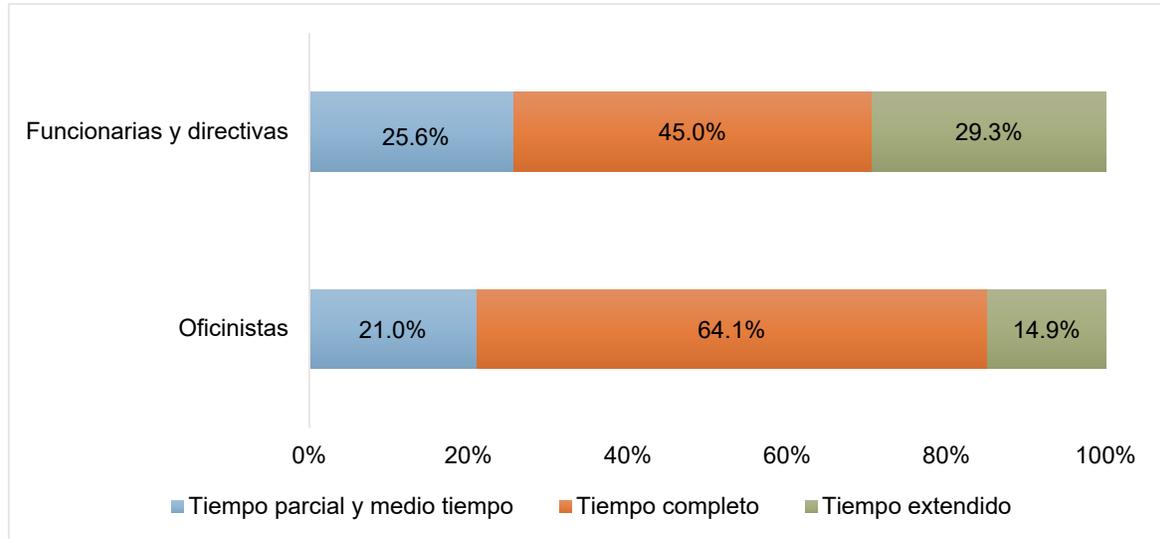
Aun en horarios laborales estándar, la doble jornada sigue presente, y las mujeres en estos roles enfrentan barreras adicionales, como la falta de tiempo para invertir en formación o en actividades que impulsen su desarrollo profesional y liderazgo, tal como lo destaca Lamas (2000).

La diferencia más notable recae en las jornadas extendidas: casi tres de cada diez funcionarias y directivas (29.3%) trabaja más de 48 horas a la semana, mientras el 14.9% de las oficinistas reporta lo mismo. Este dato sugiere que los puestos de alta responsabilidad, como los de funcionarias y directivas, exigen mayor disponibilidad y compromiso laboral (Cotter et al., 2001), lo que coincide con la premisa de que los roles de liderazgo suelen demandar horas extras o mayor flexibilidad de tiempo.

De este modo, la exigencia horaria propia de las posiciones directivas puede limitar el ingreso o la progresión de aquellas trabajadoras que no cuentan con redes de apoyo o facilidades de conciliación (Larrieta et al., 2015).

## Gráfico 4.5

### ***Distribución porcentual por jornadas laborales de mujeres en puestos directivos vs. mujeres oficinistas en México, 2023***



*Fuente: Elaboración propia con datos de ENOE 2023, segundo trimestre.*

## Conclusiones

El análisis estadístico realizado a lo largo de este capítulo permitió examinar y contrastar las condiciones sociodemográficas y laborales de las mujeres funcionarias y directivas frente a las oficinistas en el sector servicios de México. Los resultados ilustran patrones de desigualdad en aspectos como la jornada laboral y el nivel de estudios, lo que refuerza la noción de un techo de cristal que permanece vigente en diversas dimensiones (Morrison et al., 1987; Zabudovsky, 2015).

Es pertinente enfatizar que las mujeres analizadas en este capítulo se desempeñan en empleos asalariados, circunstancia que demuestra su capacidad para sortear una serie de obstáculos ligados a los roles de género, particularmente en lo referente a la conciliación de las labores domésticas y la necesidad de ajustarse a horarios estrictos, elementos característicos del trabajo formal (Orozco, 2015).

Este hecho señala que, para alcanzar y sostener un lugar dentro del mercado formal y, en algunos casos, en altos cargos de responsabilidad, dichas mujeres han atravesado un “doble filtro”, en el que no sólo decidieron incorporarse al mercado laboral, sino que además accedieron a un empleo asalariado que impone determinadas exigencias horarias y contractuales (Orozco, 2015).

Por ende, es probable que un sector importante de mujeres quede excluido de este análisis cuantitativo, al no disponer de condiciones familiares o sociales que faciliten la participación en el empleo asalariado, especialmente bajo las jornadas y exigencias propias del sector servicios. Este punto coincide con la idea de que la feminización de ciertos ámbitos laborales no anula las limitaciones estructurales, sino que, en muchos casos, esconde una segmentación más compleja (Montoya y Boyedo, 2016; Rea, 2018).

En este sentido, se ha evidenciado que, si bien en las primeras etapas del ciclo laboral las oportunidades de ascenso y movilidad se presentan de manera equitativa, a medida que las trabajadoras envejecen y asumen mayores responsabilidades familiares, las barreras estructurales se vuelven más visibles y restrictivas.

Este fenómeno es particularmente notorio en los grupos etarios superiores, donde la interacción entre género y edad configura un escenario de menor acceso a posiciones directivas.

Por otra parte, los datos relativos al número de hijos y a la duración de la jornada laboral reflejan cómo las responsabilidades reproductivas imponen restricciones adicionales a las mujeres en su acceso a cargos directivos. La menor presencia de funcionarias y directivas con familias numerosas, así como la mayor proporción de mujeres en roles directivos que trabajan jornadas extendidas, sugiere que las exigencias de conciliación entre la vida personal y profesional continúan representando un obstáculo significativo para el avance de las mujeres en el sector de servicios.

En conclusión, si bien el nivel educativo, la especialización laboral y las condiciones contractuales emergen como factores relevantes para el acceso a cargos directivos, no puede obviarse que todas las mujeres aquí estudiadas han logrado sobrepasar una primera barrera: la formalización de su empleo. Siguiendo a Orozco (2015), este aspecto subraya la importancia de reflexionar sobre la doble selectividad que experimentan las mujeres al incorporarse al mercado laboral y, posteriormente, al insertarse en el trabajo asalariado, con sus demandas de tiempo y dedicación.

## CAPÍTULO 5

## **Capítulo 5 Desafiando el Techo de Cristal: Análisis cualitativo de las experiencias de mujeres en cargos directivos y aspirantes a estos cargos en el sector de servicios**

En los capítulos anteriores, se han expuesto las teorías y estudios que explican cómo las mujeres enfrentan diversas barreras estructurales y culturales que limitan su acceso a roles de liderazgo en el mercado laboral.

Por tanto, y con el objetivo de analizar el techo de cristal como experiencia de vida en mujeres de entre 30 y 60 años con cargos directivos o relativos en empresas del sector servicios ubicadas en Pachuca; este capítulo se enfoca al análisis cualitativo a través de entrevistas semiestructuradas, se buscó conocer los desafíos que han enfrentado. La perspectiva ofrecida por este análisis permite conectar las vivencias de las participantes con el marco teórico revisado previamente, lo que contribuye a una comprensión integral del fenómeno del techo de cristal en el contexto laboral mexicano.

En una primera sección, se abordan los antecedentes sociodemográficos de las participantes, para luego avanzar en el análisis de su trayectoria laboral, las barreras identificadas y cómo estas mujeres gestionan sus responsabilidades familiares junto con sus aspiraciones profesionales. Este enfoque permite contrastar las experiencias individuales con los estudios existentes, ofreciendo una interpretación más detallada sobre las dinámicas que afectan el ascenso de las mujeres en las estructuras organizacionales.

A pesar de los avances significativos en la incorporación de mujeres al mundo laboral, las profesionistas mexicanas aún enfrentan desafíos considerables que impactan sus oportunidades de crecimiento, manteniendo la preocupación constante por la equidad de género en el ámbito profesional (Wirth, 2002; Camarena y Saavedra, 2018).

En el capítulo 1 se desarrollaron los fundamentos teóricos que rigen esta investigación. Basándose en ellos, se estructuraron las siguientes dimensiones, en las cuales se enfocaron las entrevistas semiestructuradas aplicadas a las participantes, con el propósito de obtener información detallada:

#### 1.- Datos biográficos y sociodemográficos

Se recopiló información personal y del contexto social de las entrevistadas para comprender cómo sus características individuales pueden influir en sus experiencias y percepciones laborales.

#### 2.- Carrera laboral

Esta dimensión examinó la trayectoria profesional de las entrevistadas, revelando sus experiencias en el mercado laboral y mostrando tanto satisfacciones como desafíos en su desarrollo profesional.

#### 3.- Trabajo reproductivo

Se abordó el rol de las participantes en las tareas del hogar y cuidado familiar, evidenciando cómo las responsabilidades domésticas influyen en el equilibrio trabajo-vida y en las expectativas culturales sobre su papel en la familia.

#### 4.- Obstáculos laborales

Se analizaron los desafíos que enfrentan en el contexto profesional, proporcionando una visión de las barreras estructurales que limitan sus oportunidades y resaltando la importancia de implementar políticas inclusivas para mejorar sus perspectivas laborales.

Una vez presentada esta información, se procede al análisis basado en las entrevistas realizadas a las ocho participantes. De ellas, Daniela, Grecia, Reyna y Patricia ocupan cargos directivos en sus organizaciones, mientras que Azucena, Laura, María y Ana están en proceso de búsqueda de un ascenso dentro de la jerarquía empresarial. A continuación, se exponen los principales hallazgos.

## 5.1 Análisis de datos biográficos y sociodemográficos de mujeres con cargos directivos y aquellas en busca de un ascenso

La población de estudio está constituida por mujeres mexicanas de entre 30 y 60 años, residentes en Pachuca, Hidalgo, que se desempeñan en posiciones directivas dentro del sector servicios. Estas mujeres ocupan cargos en los que tienen bajo su responsabilidad a un mínimo de 10 personas que, a su vez, cuentan con subordinados, lo cual denota un nivel jerárquico alto. Asimismo, se consideran en el análisis aquellas mujeres que se encuentran en proceso de búsqueda de un ascenso hacia roles de mayor responsabilidad. En cuanto a su estado civil, se incluyen mujeres solteras, casadas, separadas o viudas, con o sin hijos (tabla 5.1).

**Tabla 5.1**

### *Información sociodemográfica de la población de estudio*

Nombre	Cargo	Empresa	Edad	Estado civil	Nivel de estudios	Religión	Lugar de origen	# hijos
Daniela	Gerente de Mercadotecnia	H. La Joya	35	Casada	Maestría	Cristiana	México	1
Grecia	Jefa de sede Auxiliar	Becas Benito Juárez	41	Soltera	C. Técnica	Católica	Veracruz	1
Reyna	Gerente de planta	EmiKiu	59	Casada	Licenciatura	Católica	Acapulco	2
Patricia	Directora académica	CUDI	33	Casada	Maestría	Católica	Pachuca	3
Azucena	Asistente de dirección	Ingeniería EDMA	35	Soltera	Bachillerato	Ninguna	Hidalgo	1
Laura	Asistente administrativa	Carnival	35	Casada	Licenciatura	Católica	Hidalgo	2
María	Asistente de Marketing	B2B	42	Soltera	C. Técnica	Ninguna	Cd. de México	1
Ana	Asistente de Recursos Humanos	Club Olimpia	40	Casada	Licenciatura	Católica	Hidalgo	3

*Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida.*

En el análisis de la población de estudio, conformada por ocho mujeres con edades que oscilan entre los 33 y 59 años y con una edad promedio de 40 años, se observa una diversidad en su estado civil: cinco de ellas están casadas mientras que 3 son solteras. Esta distinción es clave para comprender las trayectorias profesionales, ya que estudios previos han identificado una correlación significativa entre el estado civil y el avance en la carrera laboral.

Las responsabilidades familiares inherentes al matrimonio pueden influir de manera decisiva en las oportunidades laborales, actuando tanto como un factor limitante como un recurso que, en ciertos contextos, brinda estabilidad y apoyo para el desarrollo profesional (Rubin, 1986; González, 2015). Este hallazgo se encuentra en consonancia con los resultados cuantitativos del capítulo 4, donde se evidencia que las mujeres casadas tienen una representación notable en cargos directivos, lo cual sugiere que las estructuras de apoyo familiar pueden facilitar, en algunos casos, el ascenso en la jerarquía laboral.

En cuanto al nivel educativo, es acorde a los resultados estadísticos, en el sentido de que las mujeres en posiciones de liderazgo presentan, en su mayoría, niveles académicos superiores, como licenciaturas y posgrados. Por otro lado, aquellas que buscan ascender muestran un rango educativo más amplio, que varía desde educación media superior hasta superior.

Este fenómeno refleja la segmentación observada en el capítulo cuantitativo, donde el acceso a puestos directivos se asocia estrechamente con la formación académica avanzada. Sin embargo, y a pesar de contar con estas credenciales, las mujeres enfrentan cuellos de botella significativos, como la brecha salarial y la discriminación de género en mandos intermedios, que obstaculizan su progreso hacia roles de alta dirección (Wirth, 2002; Zabludovsky, 2007).

Respecto a las creencias religiosas, la mayoría de las mujeres entrevistadas se identifican como católicas, lo que coincide con la prevalencia de esta religión en el contexto nacional mexicano (INEGI, 2020).

Sin embargo, la diversidad en las creencias personales no parece constituir un factor que afecte sus oportunidades laborales o de liderazgo, sugiriendo que las oportunidades de ascenso no están limitadas por las creencias religiosas, sino más bien por factores estructurales más amplios. Asimismo, las entrevistadas provienen de diversas regiones dentro de México; según datos de World Economic Forum (2022), las oportunidades de liderazgo se encuentran principalmente en zonas urbanas como Ciudad de México, Guadalajara, y Monterrey.

Esta concentración geográfica de oportunidades resalta la centralización del desarrollo económico y la disponibilidad de redes de apoyo profesional en los principales centros urbanos, lo que puede generar desigualdades en el acceso a posiciones de liderazgo para mujeres en otras regiones del país.

En este sentido, las experiencias de las entrevistadas permiten contrastar cómo el contexto geográfico incide en sus trayectorias laborales, ya que aquellas que residen en áreas metropolitanas pueden beneficiarse de una mayor oferta de empleos en niveles directivos, acceso a capacitación especializada y redes de contacto más robustas, mientras que en localidades más pequeñas las oportunidades pueden ser más limitadas y las barreras de movilidad laboral más pronunciadas.

La maternidad es un elemento compartido por todas las entrevistadas, lo que resalta el rol dual que asumen como profesionales y cuidadoras. Este aspecto se alinea con los datos presentados en el análisis cuantitativo, donde la presencia de hijos y las responsabilidades familiares emergen como factores determinantes en la trayectoria laboral de las mujeres. La conciliación entre estas demandas y las expectativas laborales sigue siendo un reto estructural que limita su avance profesional, particularmente en la medida en que las responsabilidades domésticas siguen recayendo de manera desproporcionada sobre ellas (González, 2007).

Por último, en términos de metas personales y esparcimiento, se destaca una diferenciación clara entre las mujeres en cargos directivos y aquellas que aspiran a ascender. Las primeras se centran en el bienestar personal, enfatizando la importancia del equilibrio de vida y la salud, lo cual se relaciona con la estabilidad alcanzada en sus posiciones. En contraste, quienes buscan un ascenso priorizan objetivos profesionales y la búsqueda de estabilidad económica, reflejando sus expectativas de crecimiento y desarrollo en sus trayectorias.

En las sociedades contemporáneas, el papel de las mujeres en el ámbito laboral ha cobrado una importancia fundamental, particularmente en posiciones de liderazgo; con el fin de explorar las dinámicas que influyen en su trayectoria profesional y en su participación en el mercado laboral mexicano, la tabla 5.2 presenta un desglose comparativo que permite observar las similitudes y diferencias entre mujeres en cargos directivos y aquellas que están en busca de un ascenso, así como datos contextuales relevantes sobre las mujeres en puestos de liderazgo en México, de acuerdo con diversas fuentes estadísticas y estudios recientes.

**Tabla 5.2**

**Perfil comparativo y estadísticas de mujeres directivas y aspirantes en México**

Características	Mujeres en cargos directivos	Mujeres en busca de ascensos	Datos sobre mujeres con cargos directivos en México
Edad	Varía de 33 a 59 años	Varía de 35 a 42 años	La edad promedio de las mujeres en puestos directivos es de 40 a 49 años (INEGI, 2020).
Estado civil	Tanto casadas como solteras	Tanto casadas como solteras	El 51% de las mujeres en puestos directivos están casadas (IMCO, 2023).
Escolaridad	Licenciatura o Maestría	Varía desde bachillerato hasta licenciatura	El 64% de las mujeres en cargos directivos tienen educación superior (OECD, 2020).
Religión	Predominantemente católica, con algunas sin religión	Predominantemente católica, con algunas sin religión	La religión católica sigue siendo predominante en México, con un 77% de la población identificándose como católica (INEGI, 2020).
Lugar de origen	Diversas regiones de México	Diversas regiones de México	Las oportunidades de liderazgo se encuentran principalmente en zonas urbanas como Ciudad de México, Guadalajara, y Monterrey (World Economic Forum, 2022).
Número de hijos	Todas tienen hijos (1 a 3)	Todas tienen hijos (1 a 3)	El 70% de las mujeres en puestos directivos tienen hijos, lo que refleja la necesidad de equilibrar la vida profesional y familiar (McKinsey & Company, 2023).
Hobbies y Metas	Equilibrar vida personal y profesional, salud y educación	Ascender a roles directivos, estabilidad laboral, equilibrio familiar	Las metas profesionales están enfocadas en el equilibrio entre la vida laboral y familiar y el desarrollo profesional continuo (Catalyst, 2023).

*Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida.*

## 5.2 Análisis de la dimensión carrera laboral y su influencia en las condiciones de trabajo

En el contexto de las trayectorias profesionales femeninas, resulta fundamental analizar las características y experiencias laborales para comprender las dinámicas que configuran su desarrollo en el entorno organizacional. Por tanto, la segunda dimensión de este estudio se centra en la carrera laboral de las entrevistadas, explorando los desafíos que han enfrentado en sus respectivos roles.

La tabla 5.3 sintetiza las características laborales de las participantes, incluyendo información que posibilita una comparación entre las experiencias de las mujeres que ya han roto el techo de cristal y aquellas que buscan hacerlo.

**Tabla 5.3**

### ***Condiciones laborales de las mujeres en cargos directivos y de aquellas que están en busca de un ascenso***

Nombre	Cargo	Antigüedad en el cargo	Horas laborales	Prestaciones	Salario mensual
Daniela	Gerente de mercadotecnia	3	40	Sí	\$17,000
Grecia	Jefa de sede auxiliar	4	50	No	\$11,000
Reyna	Gerente de planta	10	40	Sí	\$30,000
Patricia	Directora de centro educativo	2	45	Sí	\$17,500
Azucena	Asistente de dirección	2	45	Sí	\$10,400
Laura	Asistente administrativa	5	40	Sí	\$8,000
María	Asistente de marketing	10	45	Sí	\$10,000
Ana	Asistente de recursos humanos	5	40	Sí	\$9,500

*Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida.*

En el contexto laboral mexicano, la antigüedad en cargos directivos se asocia comúnmente con estabilidad y una trayectoria consolidada. Según el INEGI (2023), las mujeres que ocupan estos roles tienden a acumular más años de experiencia en el mismo puesto, lo que se interpreta como un indicativo de permanencia y confianza por parte de las organizaciones. Sin embargo, los datos de este estudio revelan un patrón distinto: las mujeres que están en busca de un ascenso presentan, en promedio, mayor antigüedad en sus empleos que aquellas en cargos directivos.

Esta discrepancia sugiere que la antigüedad, por sí sola, no garantiza una promoción o mayores responsabilidades, lo que podría estar influenciado por otros factores como la falta de oportunidades de desarrollo profesional o las políticas internas de promoción (Camarena y Saavedra, 2018).

Además, las horas laborales reflejan la carga que asumen las mujeres en posiciones de mayor responsabilidad. Diversos estudios han señalado que las mujeres en estos puestos suelen trabajar más horas debido a las exigencias y demandas del cargo, sin que este esfuerzo se vea compensado de manera proporcional en su salario o beneficios (IMCO, 2022; INEGI, 2023; Zabludovsky, 2015; Cotter et al., 2001).

Lo anterior coincide con los hallazgos del capítulo cuantitativo, donde la mayor diferencia entre funcionarias y directivas frente a las oficinistas se evidencia en las jornadas laborales extendidas. Un 29.3% de las mujeres en roles directivos trabajan 49 horas o más a la semana, en contraste con solo un 14.9% de las oficinistas. Esto indica que las mayores exigencias laborales se concentran en los puestos de alta responsabilidad, donde las expectativas de disponibilidad y compromiso son considerablemente superiores.

En este sentido es de destacar el caso de Grecia (jefa de sede auxiliar), quien labora 50 horas a la semana sin experimentar una mejora salarial o en las prestaciones recibidas, lo que evidencia la falta de equidad en la compensación laboral para las mujeres en niveles jerárquicos superiores.

En cuanto a las prestaciones laborales, existe una variabilidad significativa según el nivel del cargo. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que las mujeres en posiciones directivas tienen un 40% más de probabilidad de recibir prestaciones completas en comparación con aquellas en niveles inferiores (OIT, 2018).

No obstante, este estudio muestra excepciones importantes, como el caso de una entrevistada en un puesto directivo que no recibe prestaciones formales:

“¿Qué crees?, no nos dan ningún tipo de prestaciones, tristemente estamos muy jodidos por ese lado, pero se compensa con otras cosas, por ejemplo, siempre que necesito un permiso me lo dan, o que si de repente me siento enferma o cosas por el estilo me dan permiso de faltar; pero prestaciones como tal no me dan” Grecia (jefa de sede auxiliar, 4 años de antigüedad).

Respecto a la compensación salarial, los datos del INEGI (2023) indican que las mujeres en cargos directivos perciben un salario mensual promedio significativamente superior al de aquellas que buscan un ascenso, con ingresos de alrededor de \$22,000 pesos mensuales. Las participantes en este estudio reportan un rango salarial entre \$11,000 y \$30,000 pesos en 2023, mientras que las mujeres en busca de ascenso reportan ingresos menores, entre \$8,000 y \$10,400 pesos.

Estos datos reflejan la persistencia de la brecha salarial de género en México; a pesar de que las mujeres en roles directivos ganan más, esta ventaja no siempre equipara los salarios de sus homólogos masculinos en posiciones equivalentes (IMCO, 2022).

Este fenómeno está intrínsecamente relacionado con la teoría del techo de cristal, que señala cómo, aun cuando las mujeres logran ascender a cargos de mayor responsabilidad, continúan enfrentando limitaciones significativas que impiden alcanzar la equidad salarial completa (Morrison et al., 1987; Cotter et al., 2001).

La Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres confirma que en México la brecha salarial persiste, con mujeres en puestos directivos que ganan entre un 20% y 30% más que sus colegas en roles inferiores, pero aún por debajo de los salarios percibidos por hombres en cargos equivalentes que llegan a ser hasta un 54.5% más altos (Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres [CONAVIM], 2018).

Las experiencias compartidas por las entrevistadas en este estudio refuerzan esta perspectiva:

“Honestamente considero que mi sueldo es muy bueno, y siento que en esa parte no me puedo quejar, pero aunque no lo quiera hacer, porque la verdad es que me siento demasiado afortunada por tener este trabajo, también he sabido de anteriores compañeros que estaban en una posición abajo que yo y ganaban casi lo mismo, o luego con las comisiones sacaban un poco más que yo, además que el Gerente anterior tenía un sueldo superior al mío, se supone que hicieron ajuste en las nóminas a partir de una crisis que hubo en la empresa, o algo así me explicaron pero la verdad no me quede muy conforme con esa explicación. Preferí dejarlo pasar para que no me afecte mentalmente” Reyna (gerente de planta, 10 años de antigüedad).

Por otra parte, las expectativas laborales y la carga de trabajo para las mujeres en busca de ascenso también presentan desafíos significativos. Estudios han demostrado que estas mujeres enfrentan una mayor carga laboral y expectativas desiguales en comparación con sus colegas masculinos, lo que dificulta superar el techo de cristal (Oakley, 2000).

Además, en procesos de promoción laboral, estas mujeres suelen asumir jornadas más extensas, incrementando sus responsabilidades sin recibir una compensación proporcional. A pesar de su esfuerzo, las políticas salariales y de beneficios no reflejan adecuadamente el tiempo adicional invertido, perpetuando así la desigualdad de género en el ámbito profesional (INMUJERES, 2020; Duarte y García-Horta 2016).

Ana, una de las entrevistadas, señala:

“Me gusta mi trabajo, solo que a veces siento que trabajo más que otras de mis compañeras, o al menos más que mi jefe y obviamente no hay comparación en las horas que él trabaja, luego solo viene medio día y me carga un buen el trabajo, y más pesado es cuando hacemos algún evento o cuando tengo que coordinar las capacitaciones, eso está bien pesado y el jefe casi casi solo hace acto de presencia y si acaso firma las constancias, y yo me encargo de toda la organización” Ana (asistente de recursos humanos, 5 años de antigüedad).

El acceso a promociones sigue siendo limitado para muchas mujeres, particularmente para aquellas en roles administrativos. La teoría del techo de cristal se aplica también en este aspecto, ya que las barreras organizacionales impiden que estas mujeres accedan a posiciones superiores (Morrison et al., 1987).

Azucena, otra entrevistada, comparte su experiencia:

“No tengo oportunidad de ascenso en mi trabajo, y la verdad esa situación me desanima un buen, porque no tengo oportunidad de crecimiento laboral. En la entrevista de trabajo me habían dicho que podían moverme a diferentes áreas y yo eso lo entendí como que había oportunidad de ascenso, pero ya que quise como un cambio de área, ascenso o algo así me dieron largas y largas así que con eso entendí que no hay forma de subir de puesto, o al menos al día de hoy no ha sucedido y la verdad igual pienso que hace falta un buen de apoyo por parte de los mismos compañeros, de la empresa y hasta de la familia” Azucena (asistente de dirección, 2 años de antigüedad).

### **5.3 El trabajo reproductivo y su impacto en la carrera profesional de las mujeres en cargos directivos y en búsqueda de ascensos**

La tercera dimensión abordada en este estudio se enfoca en el trabajo reproductivo, el cual incluye actividades del hogar como la limpieza, el cuidado de los niños y otras tareas no remuneradas que, pese a su invisibilidad económica, son fundamentales en la vida de las mujeres, tanto para aquellas en cargos directivos como para las que buscan un ascenso (Vargas et al., 2015).

En México, se estima que las mujeres dedican un promedio de 40.6 horas semanales a labores domésticas y de cuidado no remunerado, mientras que los hombres dedican apenas 20.5 horas a estas actividades (IMCO, 2022). Esta desproporción dificulta el equilibrio entre las responsabilidades laborales y domésticas, impactando de manera significativa en su bienestar y calidad de vida.

En el caso de las entrevistadas en roles directivos, como Daniela y Patricia, aunque comparten algunas responsabilidades con sus parejas o familiares, asumen una carga considerable en el hogar. La aparente equidad en la distribución de tareas se desvanece en la práctica, como se refleja en sus testimonios, donde la carga doméstica se vuelve abrumadora. Daniela, por ejemplo, expresa:

“De manera general son actividades compartidas, pero la verdad asumo que mi rol en la casa siempre es algo pesado porque en sí soy el ama de casa, así que debo dividirme entre el trabajo y mi hogar y eso no es muy equitativo, o al menos así lo percibo. Creo que la mayor carga del trabajo de la casa me corresponde a mí, y eso en ocasiones me resulta en carga emocional. Mi esposo siempre está al pendiente de las cosas que faltan por hacer en la casa, pero si él tiene más trabajo, soy yo la que tiene que echarle más ganas a las cosas de la casa, aunque mi carga laboral sea pesada. No sé, pero eso es lo que siento” Daniela (gerente de mercadotecnia, 3 años de antigüedad).

Patricia comparte una experiencia similar:

“Me estresa que la mayor carga recaiga en mí, la verdad me estresa mucho eso porque de verdad siento que soy quien tiene la responsabilidad del hogar sobre mis hombros, y eso me hace sentir abrumada, además me canso. No es solo que me sienta toda agobiada, sino que siento que en ocasiones la energía no me alcanza. Quisiera que me alcanzara, pero de verdad que entre la casa y el trabajo no me doy abasto, y se siente bien feo sentir o creer que no puedes” Patricia (directora de centro educativo, 2 años de antigüedad).

Este fenómeno se alinea con lo expuesto por Adams y Funk (2012), quienes señalan que el trabajo reproductivo continúa siendo una carga desproporcionada para las mujeres, de manera marcada para aquellas en posiciones de alta responsabilidad. La sobrecarga de tareas domésticas tiene un impacto directo en el tiempo personal y el bienestar, generando altos niveles de estrés y agotamiento.

El estrés asociado a la alta carga de trabajo reproductivo puede repercutir negativamente en la salud mental y en el equilibrio entre la vida laboral y personal. La implementación de políticas de apoyo, como la flexibilidad laboral y el reconocimiento de este esfuerzo, podría contribuir a mitigar esta problemática (Acosta y Pedraza, 2020).

Este escenario refleja la influencia de los roles de género tradicionales, donde las expectativas sociales condicionan la percepción y distribución del trabajo tanto en el hogar como en el ámbito profesional. A pesar de sus altos niveles de responsabilidad profesional, las mujeres en cargos directivos continúan asumiendo una parte significativa del trabajo doméstico, lo que evidencia cómo las normas tradicionales siguen influyendo en sus roles y limitan su capacidad de desarrollo pleno (Alberdi, 1999; Lamas, 2000).

Por otro lado, las mujeres en busca de un ascenso también reportan una sobrecarga doméstica que afecta su bienestar y capacidad de crecimiento profesional. Este hallazgo coincide con estudios que apuntan a que las mujeres en puestos de alta responsabilidad o en procesos de promoción laboral enfrentan niveles más altos de estrés debido a la llamada doble jornada (Carrasquer, 2009 y Basco et al., 2021).

Según datos del INEGI (2021), solo el 22% de los hombres en México se involucra de manera regular en actividades de cuidado y tareas domésticas. Esto indica que la participación masculina en el ámbito del trabajo reproductivo sigue siendo mínima y, en la mayoría de los hogares, estas responsabilidades continúan recayendo desproporcionadamente sobre las mujeres.

Por ejemplo, Azucena relata:

“Comparto la responsabilidad con los demás miembros del hogar, pero la realidad es que quién lleva la mayor parte del trabajo soy yo. Igual y es porque hasta cierto punto siento como pena con mi mamá porque me ayuda a cuidar a mi hijo, entonces me siento con la responsabilidad de llegar a la casa y echarle ganas con la limpieza y esas cosas. Además, el papá literalmente no hace nada más que ver la tele. Bueno, se va a trabajar, pero yo me tengo que fletar en el trabajo y luego en la casa” Azucena (asistente de dirección, 2 años de antigüedad).

Para estas mujeres, asumir una mayor carga de trabajo reproductivo limita significativamente su capacidad para enfocarse en su desarrollo profesional. La implementación de programas que faciliten el equilibrio entre el trabajo y la vida personal sería clave para fomentar su progreso en el ámbito laboral (Aredo, 2020).

En contraste, algunas entrevistadas como Laura manifiestan una experiencia más positiva debido a una división equitativa de las tareas en el hogar.

“A lo mejor suena raro, pero honestamente a mí me gusta mi rol. Disfruto mucho hacer la limpieza de mi casa, lavar la ropa y tener todo en orden. Aparte, mi esposo siempre me ayuda con todo, y es que desde el principio quedamos quién haría qué cosa. A mí me da asquito lavar trastes, por los restos de comida, y eso lo hace mi esposo. Así que las cosas que hago las hago con gusto” Laura (asistente administrativa, 5 años de antigüedad).

En la actualidad se observa una transformación en la distribución de las responsabilidades domésticas, pues cada vez más hombres participan activamente en las tareas del hogar y en el cuidado de los hijos. Este cambio responde a la evolución de los modelos familiares, el incremento de hogares donde ambos cónyuges trabajan y el reconocimiento gradual de la corresponsabilidad en el ámbito doméstico (Martínez y Rojas, 2016).

Aunque persisten desigualdades en la carga de trabajo no remunerado, el aumento de la participación masculina en estas actividades indica una progresiva flexibilización de los roles de género tradicionales, lo que sugiere que las dinámicas familiares y laborales continúan adaptándose a nuevas realidades sociales y económicas.

La tabla 5.4 compara las dinámicas en el trabajo reproductivo entre mujeres en cargos directivos y aquellas en busca de un ascenso, destacando las diferencias en el rol en el hogar, las actividades domésticas, la repartición de tareas y la satisfacción con dichas responsabilidades. Esta comparación permite identificar cómo las cargas y apoyos recibidos varían según la posición laboral y las expectativas de género que enfrentan ambos grupos.

**Tabla 5.4*****Comparativa de las dinámicas entre mujeres en cargos directivos y mujeres en búsqueda de ascenso***

<b>Subtema</b>	<b>Mujeres en cargos directivos</b>	<b>Mujeres en busca de un ascenso</b>
Rol en el hogar	Principal encargada de las tareas domésticas y de cuidado, aunque con apoyo limitado de la pareja. Alta responsabilidad en la gestión del hogar.	Comparten responsabilidades, pero la carga principal sigue recayendo en ellas. Algunas reciben apoyo de otros familiares.
Actividades domésticas	Principalmente tareas de limpieza, cocina, cuidado de hijos y otras tareas domésticas. Sobrecarga de responsabilidades.	Tareas similares a las de las mujeres en cargos directivos, pero con una distribución más informal y relajada.
Repartición de tareas	Tareas compartidas, pero con una carga mayor para la mujer, especialmente en situaciones de mayor presión laboral.	Mayor equidad en la asignación de tareas, aunque la mujer suele asumir más en situaciones específicas. Ambiente más colaborativo.
Satisfacción con las tareas del hogar	Experimentan altos niveles de estrés y agotamiento debido a la doble carga de responsabilidades laborales y domésticas.	Más satisfacción con el rol en el hogar, aunque ocasionalmente sienten presión y se abruman por las responsabilidades.

*Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida.*

La construcción social de los roles de género es evidente en los testimonios de las entrevistadas; las mujeres en cargos directivos, como Daniela y Patricia, se perciben principalmente como amas de casa y cuidadoras, roles tradicionalmente asignados a las mujeres. Esto refleja la idea de la “doble jornada”, donde las mujeres trabajan tanto en el mercado laboral como en el hogar (Carrasquer, 2009 y Barragán et al., 2011).

En contraste, mujeres que buscan un ascenso, como Azucena y Laura, también comparten responsabilidades, pero la carga principal sigue recayendo sobre ellas, consistente con la persistencia de normas de género que colocan a las mujeres como principales responsables del trabajo doméstico (Lamas, 2000; Camarena y Saavedra, 2018).

Las actividades domésticas realizadas incluyen limpieza, cocina y cuidado de niños, asociadas tradicionalmente con el rol femenino. Esta división del trabajo refleja cómo las construcciones sociales dictan que las mujeres deben encargarse del hogar y la familia (Lamas, 2000; Duarte y García-Horta, 2016).

Aunque las mujeres en busca de un ascenso describen una distribución más flexible de las tareas domésticas, son las principales responsables de estas actividades, lo que refuerza la noción de que el trabajo reproductivo continúa siendo predominantemente femenino (Lemus, 2021).

Asimismo, la asignación de tareas dentro de los hogares de las entrevistadas revela una tendencia hacia una mayor carga para las mujeres, especialmente durante situaciones de crisis o aumento de la presión laboral. Las mujeres internalizan el rol de cuidadoras principales aun cuando comparten responsabilidades, dicha internalización perpetúa la expectativa social de que las mujeres deben priorizar las labores domésticas sobre sus aspiraciones profesionales (Lamas, 2000).

En cuanto a la satisfacción con las responsabilidades del hogar, las mujeres en cargos directivos tienden a experimentar altos niveles de estrés y agotamiento debido a la doble carga laboral, lo que afecta negativamente su bienestar general. Las demandas duales del ámbito profesional y doméstico pueden conducir al agotamiento, impactando tanto su desempeño laboral como su vida personal (Carrasquer, 2009 y Adams & Funk, 2012).

Estos resultados están estrechamente relacionados con la teoría feminista, que argumenta que las estructuras sociales y culturales tradicionales perpetúan la desigualdad de género al asignar a las mujeres roles específicos en el ámbito doméstico (Millett, 1970; Butler, 1990).

La sobrecarga de trabajo reproductivo observada en mujeres, tanto en cargos directivos como en busca de ascensos, refleja cómo estos roles tradicionales limitan su desarrollo profesional y personal (Lamas, 2000; Lagarde, 1996).

Las teóricas feministas sostienen que esta división desigual de responsabilidades no solo refuerza las barreras estructurales que enfrentan las mujeres, sino que también perpetúa la dominación masculina en el ámbito laboral al mantener a las mujeres en posiciones subordinadas dentro y fuera del hogar. Esta dinámica dificulta el progreso profesional de las mujeres y sostiene las disparidades de género en puestos de liderazgo (Romero y Amorós, 2000; Lamas, 2000).

#### **5.4 Obstáculos laborales para el acceso a posiciones de liderazgo**

La situación laboral de las mujeres en México sigue marcada por diversas barreras que dificultan su acceso y ascenso a puestos directivos, lo que se enmarca en la teoría del techo de cristal. Las entrevistadas en posiciones directivas, como Daniela y Grecia, reportan enfrentar obstáculos profundamente arraigados en estereotipos de género. Daniela menciona una falta de confianza en sí misma y desafíos asociados con la cultura organizacional, mientras que Grecia destaca el acoso sexual y laboral como barreras significativas. Estas experiencias reflejan la naturaleza generalizada de los obstáculos basados en género en entornos profesionales (Davidson y Cooper, 1992; Morrison et. al, 1987; Larrieta et al., 2015).

“Considero que quizá la falta de confianza por la que en ocasiones paso, no sé bien cómo explicarte pero es un sentimiento feo el creer que no puedes con ciertas tareas, y luego también es triste ver que la misma empresa te pone trabas o hace que se refuerce ese sentimiento de inferioridad al no capacitar bien a sus colaboradores, y me refiero a todos los niveles, porque siento que luego los mismos compañeros te hacen sentir que no eres buena en lo que haces y no hay algún tipo de reprimenda o algo por el estilo que limite sus comentarios, pienso que es parte de una mala cultura organizacional” Daniela (gerente de mercadotecnia, 3 años de antigüedad).

Por su parte, Grecia detalla cómo el acoso sexual se convirtió en acoso laboral cuando intentó poner un alto a las conductas inapropiadas de su superior. Este tipo de acoso no solo es un reflejo de las dinámicas de poder y control basadas en el género, sino que también es una manifestación del techo de cristal, que se sostiene mediante la perpetuación de un ambiente de trabajo hostil para las mujeres (Barragán, Mills y Runte, 2011).

“Lo más difícil o el obstáculo más fuerte que he estado enfrentando fue primero el acoso sexual que posteriormente se convirtió en acoso laboral; fue horrible porque luego ni dormía bien de saber que al siguiente día tenía que ir al trabajo y ver al fulano este. Al principio me trataba bien, me invitaba a comer o cosas por el estilo, y cuando comencé a notar algo raro fue porque me decía que fuéramos a cenar o a tomar algo, pero eso ya era en horario no laboral así que obviamente no aceptaba. Pero fue muy insistente y al ver que no accedí comenzó a ser muy grosero conmigo y entonces me empezó a cargar la mano en el trabajo. De hecho, hasta mi equipo de trabajo pagó los platos rotos porque la verdad fue muy manchado con la carga de trabajo que nos dejaba” Grecia (jefa de sede auxiliar, 4 años de antigüedad).

En México, el 27% de las mujeres ha experimentado alguna forma de acoso sexual en el trabajo, lo que subraya la prevalencia de este problema y su impacto en las trayectorias profesionales femeninas (INEGI, 2021). Los datos indican que las mujeres ocupan solo el 26% de los puestos directivos en México, a pesar de representar el 43% de la fuerza laboral (INEGI, 2023).

Las mujeres en busca de un ascenso, como Azucena y Laura, enfrentan desafíos relacionados con la falta de reconocimiento y apoyo institucional. Reportan que sus logros no son debidamente reconocidos y que deben esforzarse más para recibir la misma consideración que sus colegas masculinos. Esta situación se refleja en la brecha de género en ascensos y salarios en México, donde las mujeres ganan en promedio un 17% menos que los hombres en posiciones similares (INEGI, 2022).

“En mi trabajo siento que luego no reconocen todo lo que hago, o sea, yo sé que me pagan por hacerlo, pero al final siempre es bueno que te den las gracias o al menos que te hagan saber que reconocen el extra que das; porque la verdad generalmente hago más de lo que me piden y a lo mejor está mal porque precisamente como que lo normalizan y llega un punto en el que ni siquiera se dan cuenta que me esfuerzo más de lo que debería, pero bueno, en eso andamos” Azucena (asistente de dirección, 2 años de antigüedad).

Además, la ausencia de redes de apoyo y mentoría es una barrera significativa que limita la promoción de las mujeres. Estudios indican que el apoyo institucional y las redes profesionales son cruciales para romper el techo de cristal (Barberá et al., 2000).

“¿Sabes qué es lo que siento que pasa? Que hace falta algo así como mentoría por parte de los jefes, y al final creo que eso es algo que debería venir desde arriba. Así siento que se iría ampliando en toda la empresa y podríamos entender mejor los procesos que se deben llevar a cabo. Es que muchas veces los mismos jefes son muy herméticos y no le muestran a uno el camino o las cosas que se deben hacer para mejorar” María (asistente de marketing, 10 años de antigüedad).

Las mujeres que buscan un ascenso también reportan formas sutiles de discriminación, como comentarios despectivos y expectativas de rendimiento más altas en comparación con los hombres (Oakley, 2000; Bernal, 2017).

El equilibrio entre la vida laboral y familiar sigue siendo un reto constante para las mujeres en cargos directivos. Mencionan dificultades para gestionar responsabilidades profesionales y familiares, reflejando la doble carga que muchas enfrentan. Este problema es prevalente en México, donde el 70% de las mujeres trabajadoras reporta dificultades para conciliar su vida laboral con las tareas del hogar, en comparación con el 50% de los hombres (INEGI, 2023).

Esta carga desproporcionada no solo afecta la calidad de vida de las mujeres, sino que también limita sus oportunidades de ascenso. Muchas se ven obligadas a reducir su jornada laboral o rechazar oportunidades de desarrollo profesional para cumplir con responsabilidades familiares (Vargas et al., 2015).

Las mujeres en busca de un ascenso también luchan por equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares. Aunque algunas reciben apoyo de sus familias, la ausencia de políticas laborales que faciliten este equilibrio sigue siendo un obstáculo importante. Esta falta de apoyo institucional obliga a muchas a elegir entre su carrera y sus deberes familiares, limitando sus posibilidades de promoción (Aredo, 2020).

En México, las políticas para conciliar la vida laboral y familiar son limitadas, afectando desproporcionadamente a las mujeres. Aunque la Ley Federal del Trabajo establece derechos para la conciliación, muchas enfrentan dificultades para acceder a estos beneficios, especialmente en el sector privado (Vargas et al., 2015).

El análisis de las diferencias entre mujeres en cargos directivos y aquellas en busca de ascenso revela la persistencia del techo de cristal en México. Los datos nacionales respaldan las experiencias reportadas por las entrevistadas, mostrando cómo las desigualdades de género se manifiestan en diversas formas, desde el acoso y la discriminación hasta la brecha salarial y los desafíos para equilibrar la vida laboral y familiar (Sarrió et al., 2002).

Para comprender mejor cómo el techo de cristal afecta a las mujeres en ambos grupos, la tabla 5.5 presenta un análisis comparativo que detalla los subtemas clave relacionados con la desigualdad de género en el entorno laboral. Esta tabla ofrece una visión clara de cómo las barreras estructurales, culturales y organizacionales impactan de manera diferenciada a cada grupo, respaldada por referencias teóricas.

**Tabla 5.5**

***Comparación de factores relacionados con el techo de cristal: mujeres en cargos directivos vs. mujeres en búsqueda de ascenso***

<b>Subtemas</b>	<b>Descripción general y relación con el techo de cristal</b>	<b>Mujeres en cargos directivos</b>	<b>Mujeres en busca de un ascenso</b>
Desigualdad laboral	La teoría del techo de cristal describe cómo las barreras estructurales, culturales y organizacionales impiden que las mujeres accedan a posiciones de alto nivel (Cotter et al., 2001).	Afectadas por la falta de confianza y cultura organizacional que perpetúa las barreras al liderazgo.	Enfrentan discriminación más sutil y falta de reconocimiento que dificultan su acceso a roles de liderazgo.
Discriminación o acoso laboral	El acoso y la discriminación son manifestaciones de las barreras que sustentan el techo de cristal, creando entornos laborales hostiles (Fitzgerald et al., 1995).	Reportan acoso y enfrentan desafíos adicionales por prejuicios y misoginia en el trabajo.	Experimentan formas más encubiertas de discriminación y acoso, perpetuando la desigualdad de género en el trabajo.
Brecha salarial	La brecha salarial refleja una forma de discriminación institucionalizada y una barrera clave del techo de cristal (Zabludovsky, 2015).	Experimentan diferencias salariales significativas en comparación con sus colegas masculinos.	Se enfrentan a una brecha salarial, especialmente evidente cuando intentan ascender a posiciones más altas.
Equilibrio (familia, trabajo y ámbito personal)	La dificultad para equilibrar las responsabilidades laborales y familiares es una barrera del techo de cristal que afecta especialmente a las mujeres (Eikhof et al., 2007).	Luchan por equilibrar responsabilidades profesionales, familiares y personales debido a políticas de conciliación limitadas.	Tienen dificultades para manejar el equilibrio entre su vida laboral, personal y familiar.

<p>Apoyo de políticas, familiares o sociales</p>	<p>La falta de apoyo político, familiar y social puede reforzar el techo de cristal al no proporcionar las redes necesarias para el avance femenino (Kalev et al., 2006).</p>	<p>A menudo carecen de apoyo institucional suficiente, aunque algunas reciben apoyo familiar o social.</p>	<p>Requieren políticas de conciliación y apoyo social y familiar más robustos para avanzar en sus carreras.</p>
<p>Techo de cristal</p>	<p>El techo de cristal es el concepto central que describe las limitaciones invisibles pero reales para las mujeres en el ascenso a la cúspide de las organizaciones (Morrison et al., 1987).</p>	<p>Se enfrentan al techo de cristal en situaciones descritas con antelación tales como acosos, menor salario que sus homólogos masculinos, entre otros.</p>	<p>Luchan contra el techo de cristal que limita su promoción a posiciones de alta dirección.</p>
<p>Influencia del género en el aspecto laboral</p>	<p>La percepción y los estereotipos de género afectan la evaluación del desempeño y las oportunidades laborales, constituyendo una parte del techo de cristal (Heilman, 2001).</p>	<p>Consideran que prevalecen las ideas sobre los roles de género en las organizaciones mexicanas.</p>	<p>El género influye considerablemente en sus oportunidades laborales y cómo son percibidas en roles de liderazgo.</p>
<p>Políticas de género</p>	<p>Las políticas de género son esenciales para romper el techo de cristal al promover la igualdad y eliminar barreras institucionales (Kelan, 2008).</p>	<p>Se benefician de algunas políticas de género, pero estas son a menudo insuficientes para superar todas las barreras.</p>	<p>Necesitan políticas de género más efectivas y aplicadas consistentemente para asegurar la igualdad.</p>

*Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida.*

La comparación de estos resultados con estudios mencionados previamente revela que, aunque las mujeres en cargos directivos poseen niveles educativos más altos (Wirth, 2002; Zabludovsky, 2007; IMCO, 2022), enfrentan cuellos de botella, entre los que se encuentran la brecha salarial, segregación ocupacional, y prejuicios en sus carreras que dificultan su avance a mayores responsabilidades.

Las mujeres que buscan un ascenso enfrentan barreras adicionales, incluyendo la carga desproporcionada del trabajo reproductivo aunado a las expectativas laborales desiguales, complicando su camino hacia roles directivos mencionando que, a pesar de cumplir con los requisitos educativos y profesionales, estas responsabilidades limitan sus oportunidades de promoción (Duarte y García-Horta, 2016).

## **Conclusiones**

Las conclusiones del capítulo, orientadas al análisis del techo de cristal como experiencia de vida en mujeres de entre 30 y 60 años con cargos directivos o relativos en el sector de servicios en el municipio de Pachuca, revelan una serie de dinámicas estructurales que perpetúan las desigualdades de género en el ámbito laboral. A través de un enfoque cualitativo, se identificaron las barreras que enfrentan estas mujeres en sus trayectorias profesionales, destacando tanto los factores que limitan su movilidad ascendente como los mecanismos sociales y culturales que las mantienen en posiciones subordinadas.

En primer lugar, se constata que las mujeres en estos rangos etarios y sectores específicos continúan enfrentando una carga desproporcionada de trabajo reproductivo, lo cual se configura como un obstáculo significativo en su desarrollo profesional. A pesar de ocupar cargos de responsabilidad y de contar con una formación académica avanzada, la obligación de conciliar las demandas laborales con las responsabilidades domésticas y de cuidado limita su capacidad para invertir tiempo y recursos en el crecimiento profesional.

Este fenómeno implica una doble jornada; a la par de cumplir con sus labores remuneradas, deben cubrir actividades del hogar como limpieza, alimentación, atención a hijos o familiares dependientes, sin contar con una redistribución equitativa del tiempo o el esfuerzo.

Además, la reducción del tiempo disponible para la formación y el desempeño laboral les dificulta cualquier otra actividad orientada a fortalecer su carrera; la acumulación de roles conlleva una mayor fatiga, reduciendo su disponibilidad para participar en tareas estratégicas que las impulsarían hacia puestos de mayor responsabilidad.

Aunado a lo anterior, el exceso de responsabilidades genera altos niveles de estrés, descrito por las entrevistadas como “sentir que no pueden con todo”. Para ascender a un cargo directivo suele ser necesario demostrar un rendimiento sobresaliente y disponibilidad para horas extras, viajes o reuniones fuera de horario laboral. Sin embargo, el cansancio derivado de la doble carga limita la capacidad de las mujeres para responder a tales exigencias o para plantear negociaciones sobre condiciones de ascenso.

El capítulo muestra que, en la mayoría de los casos, la distribución de las tareas domésticas sigue siendo desigual. Aun teniendo una pareja o familiares que colaboran de forma parcial, ellas continúan siendo las principales responsables de la organización y ejecución de las labores del hogar. Esta disparidad restringe sus opciones de movilidad laboral porque no cuentan con el mismo margen de acción que un hombre que no está sujeto a la misma expectativa de asumir la mayoría de las tareas domésticas.

Como consecuencia, las mujeres pueden rechazar proyectos o posponer ambiciones de crecimiento para atender las demandas familiares, afectando la acumulación de méritos, visibilidad y redes de contactos dentro de la empresa. Esto se convierte en un factor que refuerza el techo de cristal, ya que el recorrido profesional de estas mujeres queda rezagado frente al de sus colegas masculinos o de quienes no tienen dichas cargas de cuidado.

En suma, el trabajo doméstico y de cuidados limita a las mujeres en la consecución de puestos directivos porque reduce su tiempo de dedicación laboral, incrementa el estrés y la fatiga, dificulta su participación en actividades clave para el ascenso y las obliga a limitar metas profesionales cuando las estructuras familiares y organizacionales no contemplan la corresponsabilidad ni el apoyo adecuado.

Asimismo, los datos obtenidos muestran que las estructuras organizacionales en las empresas del sector servicios en Pachuca carecen de políticas efectivas de promoción y equidad que consideren las particularidades y barreras que enfrentan las mujeres. Las oportunidades de ascenso se distribuyen de manera desigual, beneficiando principalmente a los hombres, quienes no están sujetos a las mismas exigencias de conciliación. Además, las diferencias salariales siguen siendo un factor crítico, ya que incluso en posiciones de liderazgo, las mujeres no reciben una compensación proporcional a sus competencias y responsabilidades, perpetuando así las brechas de género.

El estudio también resalta la influencia de dinámicas discriminatorias estructurales que operan como mecanismos de exclusión en el entorno laboral. Las mujeres en búsqueda de ascenso o en posiciones intermedias perciben que las oportunidades de crecimiento no se basan en criterios objetivos de desempeño o antigüedad, sino en redes de poder y en la reproducción de estereotipos de género que favorecen a los varones. Esto se traduce en una movilidad ocupacional restringida y en una mayor dificultad para romper el techo de cristal.

Las mujeres en cargos directivos y las que se encuentran en búsqueda de ascenso en el sector de servicios en Pachuca continúan enfrentando limitaciones estructurales que obstaculizan su progreso profesional y refuerzan las desigualdades de género. La ausencia de políticas efectivas que promuevan la corresponsabilidad en el ámbito doméstico, junto con la persistencia de normas culturales que las vinculan al trabajo reproductivo, contribuye a la reproducción de un sistema que les impide alcanzar niveles jerárquicos superiores.

## CONCLUSIONES

## Conclusiones generales

En la presente investigación, a través de una metodología mixta, se han extraído las complejas dinámicas que subyacen a la persistencia del techo de cristal en el ámbito laboral y su impacto en la vida de las mujeres. En este trabajo se abordó la pregunta de investigación: ¿Cuál ha sido el impacto de las barreras que enfrentan las mujeres en Pachuca, Hidalgo al acceder a cargos directivos en empresas del sector de servicios sobre sus experiencias de vida durante el año 2023?

Para responder a dicha interrogante, se planteó el objetivo general de “Identificar de qué manera impactan y cómo se relacionan las barreras a las que se enfrentan las mujeres al acceder a cargos directivos en empresas del sector de servicios en Pachuca, Hidalgo, 2023.”

Este conjunto de propósitos permitió trazar un panorama donde confluyen factores estructurales y culturales que modelan la ubicación de la mujer en el mercado laboral, confirmando la existencia de un techo de cristal que, lejos de ser un constructo únicamente teórico, se traduce en prácticas y disposiciones organizacionales y socioculturales que limitan la movilidad ascendente femenina (Morrison et al., 1987; Cotter et al., 2001).

En la revisión teórica y de estudios previos, se documentaron obstáculos culturales, organizacionales y personales, tales como la falta de conciliación, los estereotipos de género, la discriminación y la sobrecarga de trabajo reproductivo; los cuales permitieron dar respuesta al objetivo específico 1 “Identificar a través de la literatura las principales barreras y por qué estas provocan dificultades al acceder a cargos directivos para la mujer en empresas del sector de servicios en México”.

Estos resultados se vinculan a lo encontrado por Camarena y Saavedra (2018), quienes subrayan cómo las expectativas sociales y los estereotipos de género persisten como limitantes importantes para el ascenso laboral femenino en el contexto mexicano.

Dichos factores componen el fenómeno conocido como techo de cristal, el cual opera de forma multidimensional y restringe el ascenso de las mujeres a puestos de liderazgo. Esta fase permitió establecer un marco conceptual que explica cómo las normas sociales y las estructuras de poder perpetúan la baja representación femenina en altos mandos.

Para dar respuesta al objetivo específico 2 de “Analizar la participación femenina en cargos directivos en empresas del sector de servicios de México en el año 2023, mediante el uso de microdatos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE)”. En el Capítulo 4 se examinaron las características sociodemográficas y laborales de las mujeres asalariadas en el sector de servicios. Al comparar a funcionarias y directivas con oficinistas, se constató que las primeras suelen tener niveles académicos más altos y jornadas laborales más extensas, pero aun así existen disparidades y condiciones que evidencian una segmentación ocupacional vertical.

Este análisis cuantitativo mostró que, aunque las mujeres con mayor formación acceden a cargos de dirección, siguen enfrentando brechas relacionadas con la carga doméstica y la falta de políticas de conciliación, elementos que confluyen con la teoría de género al hacer visibles las desigualdades basadas en roles culturales (Butler, 1990; Jule, 2014), y con la teoría feminista al señalar la necesidad de cuestionar los principios patriarcales de la estructura organizacional (Lagarde, 1996).

Como objetivo específico 3 se planteó “Analizar el techo de cristal como experiencia de vida en mujeres de entre 30 y 60 años con cargos directivos o relativos en empresas pertenecientes al sector de servicios ubicadas en el municipio de Pachuca”, y para dar respuesta, en el capítulo 5, a través de entrevistas semiestructuradas, se exploraron las vivencias de mujeres directivas (o en búsqueda de un ascenso) entre 30 y 60 años en el sector de servicios.

En consonancia con lo planteado por Lamas (2000), los testimonios confirmaron que, más allá de las limitaciones de orden estructural, subsisten barreras culturales ligadas a los roles de género, las cuales condicionan la trayectoria profesional de las entrevistadas. Asimismo, se evidenció el sobreesfuerzo que implica armonizar las exigencias del empleo con las tareas familiares, un proceso que incide de manera directa en su experiencia de vida y en la forma en que construyen su carrera.

La síntesis de los hallazgos obtenidos en el análisis cuantitativo y cualitativo permitió responder la interrogante inicial: los resultados muestran que las barreras de género, tanto estructurales (por ejemplo, limitaciones institucionales y la escasa conciliación) como culturales (roles de cuidado, estereotipos), impactan de forma negativa en las experiencias de vida de las mujeres que buscan o ya ocupan cargos directivos en el sector de servicios.

De acuerdo con lo expuesto por Carrasquer (2009) en torno a la doble jornada, estas barreras se reflejan en la necesidad de alcanzar niveles educativos superiores a los de los pares masculinos para lograr roles equivalentes, a lo que se suma la sobrecarga derivada de la confluencia de las responsabilidades domésticas y laborales, dificultando el desarrollo profesional en el largo plazo.

En consecuencia, pese a que algunas mujeres logran romper parte del techo de cristal y acceder a mandos altos, el costo personal es elevado, y las desigualdades de género persisten tanto en la estructura organizacional como en la sociedad. Este impacto se hace patente en la necesidad de un sobreesfuerzo constante para legitimar su liderazgo, equilibrar la vida familiar y profesional y enfrentar prácticas institucionales que todavía favorecen a los varones en la toma de decisiones (Zabludovsky, 2015).

Los resultados de esta tesis arrojan luz significativa sobre la hipótesis planteada, en concordancia con lo dicho por Camarena y Saavedra (2018), sobre la existencia de barreras de carácter cultural que impiden el acceso de las mujeres a cargos directivos en empresas del sector de servicios en México, y que requieren una sobre exigencia para alcanzar posiciones equivalentes a las de los hombres.

La investigación cualitativa reveló cómo las estructuras y normas culturales profundamente arraigadas en la sociedad mexicana impactan negativamente en la capacidad de las mujeres para acceder y progresar en posiciones de liderazgo (Contreras et al., 2012). Las narrativas de las entrevistadas destacaron cómo estos estereotipos y expectativas dan como resultado una valoración y reconocimiento desiguales de sus capacidades y logros, comparados con sus contrapartes masculinas.

Además, la necesidad de dedicar un mayor esfuerzo por parte de las mujeres para lograr y mantenerse en posiciones de liderazgo se hizo evidente en distintos aspectos del estudio. Por un lado, el análisis cuantitativo demostró que las mujeres en cargos directivos suelen poseer un nivel educativo superior en comparación con aquellas que se ubican en puestos administrativos, lo que indica que deben cumplir expectativas más elevadas para ser consideradas para roles de alta responsabilidad (Lechuga et al., 2018).

Los resultados de la investigación revelan que la carga desproporcionada de trabajo reproductivo y la doble selectividad, limita la participación plena de las mujeres en el ámbito laboral y reduce sus posibilidades de promoverse a puestos directivos, tal como lo indicó Orozco (2015). Adicionalmente, las narrativas de las entrevistadas evidenciaron la ausencia de políticas empresariales efectivas que faciliten la corresponsabilidad familiar, así como la existencia de prácticas discriminatorias y acoso que dificultan su crecimiento profesional.

Debido a ello, las mujeres deben invertir un mayor esfuerzo para sostener su trayectoria laboral y equilibrar las demandas domésticas, lo que refuerza la segregación ocupacional por género (Rendón, 2001). Estas dinámicas confirman la vigencia del techo de cristal en el contexto estudiado.

La metodología empleada, de naturaleza mixta, resultó una de las fortalezas del estudio. El uso de la ENOE permitió un panorama amplio de la inserción ocupacional de las mujeres en el sector de servicios, evidenciando diferencias notables en la distribución de cargos directivos.

Por su parte, la aproximación cualitativa mediante testimonios individuales permitió profundizar en los mecanismos subjetivos y relacionales que perpetúan la desigualdad, así como en los costos emocionales que enfrenta cada mujer al equilibrar obligaciones laborales y familiares.

La principal limitación radica en la focalización geográfica del estudio, acotado a Pachuca, lo que sugiere la necesidad de replicarlo en diferentes contextos para obtener un diagnóstico más robusto. No obstante, la combinación de enfoques estadísticos y narrativas personales demostró su eficacia al integrar la escala macro de la desigualdad con las experiencias vividas, aportando una perspectiva multicausal.

En cuanto a las teorías aplicadas, la noción de techo de cristal sirvió de base para describir los obstáculos que frenan el ascenso femenino, pero no siempre contempla las intersecciones de clase o etnia que pueden agudizar la discriminación. Por su parte, la perspectiva de género permitió cuestionar la naturalización de los roles sexuales en el trabajo y en la familia, evidenciando cómo los patrones patriarcales estructuran la falta de equidad (De Miguel, 2006).

La teoría feminista ofreció un marco crítico para analizar el carácter histórico y político de estas desigualdades, Según Freedman (2007), no basta con propuestas de inclusión si no se cuestionan los principios culturales que sostienen la desvalorización del trabajo femenino. En conjunto, los modelos teóricos reforzaron la reflexión sobre la necesidad de políticas integrales que trasciendan la mera corrección administrativa.

De manera consecuente con las reflexiones anteriores, surgen varias líneas de investigación que podrían complementar y ampliar lo aquí planteado. La primera refiere a la realización de estudios comparativos entre diferentes sectores económicos o regiones del país, a fin de determinar si las prácticas discriminatorias y las desigualdades se presentan con características similares o disímiles.

La segunda apuntaría a evaluar la efectividad de las políticas corporativas que incorporen programas de mentoría y medidas de conciliación, explorando la manera en que impactan sobre las trayectorias profesionales de las mujeres. También se avizora la necesidad de ahondar en el papel de la masculinidad hegemónica en la configuración de la cultura organizacional, con miras a señalar los cambios requeridos en la mentalidad empresarial para una integración plena de la fuerza laboral femenina en puestos directivos.

Finalmente, se plantea la pertinencia de examinar cómo la introducción de modalidades híbridas o de teletrabajo, especialmente en la postpandemia, incide en la distribución de responsabilidades de cuidado y en la oportunidad de las mujeres para ascender en la escala jerárquica.

En resumen, la investigación cumplió los objetivos propuestos al exponer, de manera sistemática, la multiplicidad de factores que confluye en la permanencia del techo de cristal y sus consecuencias sobre la experiencia de vida de las mujeres que acceden, o aspiran a acceder, a posiciones de liderazgo. Se logró, además, responder la pregunta central que motivó el estudio, evidenciando el alto costo que deben asumir las mujeres para desempeñar roles de mayor relevancia.

Las tres teorías: techo de cristal, género y feminista, convergieron para explicar cómo la estructura organizativa, los roles culturales y la subordinación histórica limitan las oportunidades femeninas y encarecen su trayectoria profesional. Aun cuando muchas mujeres han logrado romper parte de estas barreras, la desigualdad estructural sigue demandando un sobreesfuerzo, reflejando la necesidad de reconfigurar tanto las políticas empresariales como los imaginarios sociales para alcanzar un mercado de trabajo realmente inclusivo y libre de estereotipos.

## Referencias

- Acosta, S., y Pedraza, E. (2020). La Brecha Digital de Género como factor limitante del desarrollo femenino. *Boletín Científico INVESTIGIUM De La Escuela Superior De Tizayuca*, 5(10), 22-27. <https://doi.org/10.29057/est.v5i10.5281>
- Adams, R., & Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Management Science*, 58(2), 219-235.
- Alberdi, I. (1999). El significado del género en las ciencias sociales. *Política y Sociedad. Universidad Complutense de Madrid*, 32, 9-21.
- Albrecht, J., Björklund, A., & Vroman, S. (2003). Is there a glass ceiling in Sweden? *Journal of Labor Economics*, 21(1), 145–177. <https://doi.org/10.1086/344126>
- Aredo, L. (2020). *Discriminación laboral en mujeres peruanas para ocupar altos cargos directivos* [Tesis, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad César Vallejo.
- Aresti, N. (2001). *Médicos, donjuanes y mujeres modernas*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco.
- Arulampalam, W., Booth, A. & Bryan, M. (2007). Is There a Glass Ceiling over Europe? Exploring the Gender Pay Gap across the Wage Distribution. *ILR Review*, 60(2), 163–186. <https://doi.org/10.1177/001979390706000201>
- Babic, A. & Hansez, I. (2021). The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being At Work. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.618250>
- Barberá, E., Ramos, A. y Sarrió, M. (2000). Mujeres directivas ante el tercer milenio: El proyecto NOWDI XXI. *Papeles del Psicólogo*, 75, 46-52.
- Barragán, S., Mills, A. & Runte, M. (2011). The Mexican glass ceiling and the construction of equal opportunities: Narratives of women managers. *Journal of Workplace Rights*, 15(3-4), 255-277.

- Basco, A., Verna, A., Silva, A., Barafani, M., Torres, N., y Cruz, S. (2021). Una olimpiada desigual: la equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe. <https://doi.org/10.18235/0003427>
- Bernal, A. (2017). El techo de cristal de las mujeres en el cine español. Público.<https://www.publico.es/culturas/techo-cristal-mujeres-cine-espanol.html>
- Bolton, S. (2015). Why there are so many female managers but so few CEOs. *Washington Post*.
- Bonder, G. (1994). Mujer y educación en América Latina: Hacia la igualdad de oportunidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, 6.
- Brunet, I. y Santamaría, C. (2016). La economía feminista y la división sexual del trabajo. *Culturales*, 4(1),61-86.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-11912016000100061&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-11912016000100061&lng=es&tlng=es).
- Bustos, O. (2002). Mujeres rompiendo el techo de cristal: El caso de las universidades. *OMNIA - Programa Universitario de Estudios de Género, Dirección General de Estudios de Posgrado y Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades*, (41), 1-7.
- Butler, J. (1990a). Performing feminisms: Feminist critical theory and theatre. In *Johns Hopkins University Press* (pp. 270-282).
- Caamaño, E. (2009). Los efectos de la protección a la maternidad para la concreción de la igualdad de trato entre hombre y mujeres en el trabajo. *Revista de Derecho, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, XXXIII (Semestre II), 175-214.
- Camarena, M., y Saavedra, M. (2018). El techo de Cristal en México. *La Ventana*, 5(47).
- Carr-Rufino, N. (1991). US women: Breaking through the glass ceiling. *Women in Management Review & Abstracts*, 6, 5.

- Carrasquer, P. (2009). La doble presencia. El trabajo y el empleo femenino en las sociedades contemporáneas [Tesis Doctoral]. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Castañer, M., Camerino, O., y Anguera, M. T. (2013). Métodos mixtos en la investigación de las ciencias de la actividad física y el deporte. *Apuntes Educación Física y Deportes*, 2(112), 31-36.
- Catalyst. (2023). Women in Management. Retrieved from <https://www.catalyst.org/research/women-in-management/>
- CEPAL. (2019). Indicadores que visibilizan las brechas de género en el mercado laboral. *Seminario CEPAL-Gobierno de Noruega*. Santiago de Chile.
- CEPAL. (2020). *Objetivos de Desarrollo Sostenible 5: Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y niñas en América Latina y el Caribe*.
- CIMAD. (2020). Mujeres ocupan solo el 18% de los cargos de alta dirección. IPADE. <https://www.cimad.ipade.mx/mujeres-ocupan-solo-el-18-de-los-cargos-de-alta-direccion>
- Clancy, S. (2007). ¿Por qué no hay más mujeres en la cima de la escala corporativa: Debido a estereotipos, a diferencias biológicas o a escogencias personales? *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (38), 1-8.
- Cleveland, J., Stockdale, M., & Murphy, K. (2000). *Women and men in organizations: Sex and gender issues at work*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres. (2018). Brecha salarial, una de las grandes barreras para la igualdad de género. Gobierno De México. <https://www.gob.mx/conavim/articulos/brecha-salarial-una-de-las-grandes-barreras-para-la-igualdad-de-genero?idiom=es>
- Contreras, F., Pedraza, J., y Mejía, X. (2012). La mujer y el liderazgo empresarial. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(1), 183-194.

- Cotter, D., Hermsen, J., Ovadia, S., y Vanneman, R. (2001). El efecto techo de cristal. *Sociological Perspectives*, 80, 655–682.
- Cook, A., & Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work & Organization*, 21(1), 91-103.
- Creswell, J. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Cuadrado, I. y Morales, J. (2007). Algunas claves sobre el techo de cristal en las organizaciones. *Psicología de Trabajo y de las organizaciones*, 23(2), 183-202.
- Davidson, M., & Cooper, C. (1992). *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. Paul Chapman Publishing.
- De Miguel, A. (2006). Miradas desde la perspectiva de género: Estudios de las mujeres. En *Los feminismos a través de la historia* 65(126), 571-590. Narcea.
- Del Canto, E., y Silva, A. (2013). Metodología cuantitativa: Abordaje desde la complementariedad en ciencias sociales. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 3(141), 25-34.
- Del Pino, S., Vallejos, R., Améstica, L., y Cornejo, E. (2018). Presencia de las mujeres en la alta gestión universitaria: Las universidades públicas en Chile. *Páginas de Educación*, 11(2), 176.
- Domínguez, L., y Brown, F. (2013). Diferencias de género en la elección del sitio de trabajo en un contexto de crisis. *CEPAL*, (111), 83-102.
- Dolado, J., Felgueroso, F., & Jimeno, J. (2002). Recent trends in occupational segregation by gender: A look across the Atlantic. *Institute for the Study of Labour*.

- Duarte, J., y García-Horta, J. (2016). Igualdad, equidad de género y feminismo, una mirada histórica a la conquista de los derechos de las mujeres. *Revista CS*, 107-158. <https://doi.org/10.18046/recs.i18.1960>
- Eikhof, D. R., Warhurst, C., & Haunschild, A. (2007). Introduction: What work? What life? What balance? *Employee Relations*, 29(4), 325-333.
- Federici, S. (2013). *Revolución en punto cero: trabajo doméstico, reproducción y luchas feministas*. Traficantes de Sueños.
- Fernández, A. (2007). Desigualdad de género. La segregación de las mujeres en la estructura ocupacional. *La ventana. Revista de estudios de género*, 3(25), 140-167. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-94362007000100140&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-94362007000100140&lng=es&tlng=es).
- Fitzgerald, L., Drasgow, F., Hulin, C., Gelfand, M. & Magley, V. (1995). Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 578.
- Franco, I. (2018). *Techos de cristal: Los obstáculos en el acceso de las mujeres a puestos directivos en España*. Universidad Pontificia Comillas.
- Freedman, E. (2007). *No turning back: The history of feminism and the future of women*. Ballantine Books.
- Gallego-Morón, N., y Matus-López, M. (2018). Techo de cristal en las universidades españolas: Diagnóstico y causas. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 22(3), 209–229. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v22i3.7999>
- Gallegos, F., Guzmán, J., Saavedra, C. y Silva, A. (2012). *Participación de mujeres en cargos gerenciales: Una investigación cualitativa en empresas financieras*. Universidad de Chile.

- García, A. (2021). Las mujeres ocupan apenas el 29% de los empleos mejor pagados en México. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Las-mujeres-ocupan- apenas-el-29-de-los-empleos-mejor-pagados-en-Mexico-20210928-0116.html>
- García, B. (2019). El trabajo doméstico y de cuidado: Su importancia y principales hallazgos en el caso mexicano. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 34(2), 237-267. <https://doi.org/10.24201/edu.v34i2.1811>
- González, M. G. (2007). Educación de la mujer en el siglo XIX mexicano. *Revista Casa del Tiempo*, (99).
- González, A. (2015). *El techo de cristal*. Universidad de Oviedo.
- Gordon, S. (2021). Mujeres, trabajo doméstico y covid-19: Explorando el incremento en la desigualdad de género causada por la COVID-19. *Psicología Iberoamericana*, 29(1).
- Gross, E. (1995). ¿Qué es la teoría feminista? *Debate Feminista*, 12, 85-105.
- Guerrero, O. y Valenzuela, A. (2017). Diferencias entre hombres y mujeres sobre las características del líder ideal en el ámbito laboral. *ReiDoCrea*, 6, 364-369.
- Heidari, S., Babor, T. F., De Castro, P., Tort, S., y Curno, M. (2019). Equidad según sexo y de género en la investigación: Justificación de las guías SAGER y recomendaciones para su uso. *Gaceta Sanitaria*, 33(2), 203–210.
- Heilman, M. (2001). Description and prescription: How gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder. *Journal of Social Issues*, 57(4), 657-674.
- Hernández, E. (2010). Nuevas tendencias en el mundo empresarial: La participación de las mujeres. *La Ventana*, (32), 52-79.

- Hernández, C., y Camarena, M. (2005). Inequidad de género en las organizaciones: Una visión de Latinoamérica. *Actualidad Contable Faces*, 8, 20-29.
- Hernández-Gracia, T., Duana, D., Martínez, E., y Martínez, B. (2020). Mujer y liderazgo en universidades privadas del estado de Hidalgo, México. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(2), 1-12. <https://doi.org/10.22579/23463910.213>
- Hernández, T., García, M., Navarrete, D., y Corichi, A. (2016). El liderazgo femenino en directivos de empresas hidalguenses: Un análisis sobre sus prácticas y circunstancias asociadas al puesto. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(2), 49-60.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. D. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hultin, M. (2003). Some take the glass escalator, some hit the glass ceiling? Career consequences of occupational sex segregation. *Work and Occupations*, 30(1), 30-61.
- Hymowitz, C., & Schellhardt, T. (24 de marzo de 1986). The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. *The Wall Street Journal*.
- IMCO. (2022). Brecha salarial de género. IMCO. <https://imco.org.mx/brecha-salarial-de-genero/>
- IMCO. (2023). Mujeres en el ámbito laboral en México. Retrieved from <https://imco.org.mx/comparativa-estatal/mujeres-en-la-economia/>
- INEGI. (2020). Mujeres en México: Datos y estadísticas. Retrieved from [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/889463900009.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463900009.pdf)
- INEGI. (2021). Estadísticas a propósito del día internacional del trabajo [Comunicado de prensa].

INEGI. (2023) Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), (2023, 28 agosto). [Comunicado de prensa]. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/enoent/enoen2023\\_08.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/enoent/enoen2023_08.pdf)

Instituto Hidalguense de las Mujeres (IHM). (2020). *Reglas de operación del programa igualdad sustantiva entre hombres y mujeres para el ejercicio fiscal 2020* Alcance 9, (8). <https://periodico.hidalgo.gob.mx/?p=36120>

Jule, A. (2014). Gender theory. En *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (pp. 2464–2466).

Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617.

Kelan, E. (2008). Emotions in a rational profession: The gendering of skills in ICT work. *Gender, Work & Organization*, 15(1), 49-71.

Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*.

Kiaye, R., & Singh, A. (2013). The glass ceiling: a perspective of women working in Durban. *Gender in Management an International Journal*, 28(1), 28–42. <https://doi.org/10.1108/17542411311301556>

Korpi, W., Ferrarini, T., & Englund, S. (2013). Women's employment and the family: The impact of social policies in postwar industrialized societies. *Social Politics*, 20(2), 210-240.

Lagarde, M. (1996). *Género y feminismo: desarrollo humano y democracia*, Madrid, Horas y Horas.

Lamas, M. (2000). Diferencias de sexo, género y diferencia sexual. *Cuicuilco*, (18), 1-25.

- Landín, M., y Trejo, S. (2019). El método biográfico-narrativo. Una herramienta para la investigación educativa. *Educación*, 28(54), 227-242. <https://doi.org/10.18800/educacion.201901.011>
- Larrieta, I., Velasco, E., y Fernández, S. (2015). Barreras en el acceso de las mujeres a los puestos de decisión: Una revisión de la situación actual y de las principales aportaciones de la literatura. *Dirección y Administración de Empresas*, (22), 1-23.
- Lechuga, J., Ramírez, G., y Guerrero, M. (2018). Educación y género. El largo trayecto de la mujer hacia la modernidad en México. *Economíaunam*,15(43),110-139 <https://doi.org/10.22201/fe.24488143e.2018.43.387>
- Lemus, L. (2021). Obreras en la construcción: Apuntes metodológicos sobre participación femenina en ocupaciones masculinizadas. *Estudios Sociológicos de El Colegio de México*, 39(117), 899–912. <https://doi.org/10.24201/es.2021v39n117.2258>
- López, J. (2015). *Lo femenino en deconstrucción* [Tesis doctoral]. Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED).
- Martínez, M., y Rojas, O. L. (2016). Una nueva mirada a la participación masculina en el trabajo doméstico y el cuidado de los hijos en México. *Estudios Demográficos y Urbanos*, 31(3). El Colegio de México.
- McKinsey & Company. (2022). Mujeres en el lugar de trabajo 2022. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/mujeres-en-el-lugar-de-trabajo-2022/es>
- McKinsey & Company. (2023). Women in the Workplace 2023. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/women-in-the-workplace>

- Marchionni, M., Gluzmann, P., Serrano, J. y Bustelo, M. (2019). *Participación laboral femenina en México y Perú: ¿Qué explica las diferencias?* (Vol. 636). Banco Interamericano de Desarrollo.
- Martínez-Bascuñán, M. (2016). Simone de Beauvoir y la teoría feminista contemporánea: Una revisión y crítica. *Revista Jurídica Universidad Autónoma de Madrid*, (31). Recuperado de <https://revistas.uam.es/revistajuridica/article/view/6472>
- Maume, D., (1999). Glass ceilings and glass escalators: Occupational segregation and race and sex differences in managerial promotions. *Work and Occupations*, 26(4), 483–509. <https://doi.org/10.1177/0730888499026004005>
- Millett, K. (1970). *Política sexual*. Cátedra.
- Moine, M. (2013). Investigación científica: Factores que inciden en el acceso de las mujeres a cargos de responsabilidad en la estructura organizacional. *Ciencias Económicas: Publicación de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Litoral*, 10(1), 21-45. <https://EconPapers.repec.org/RePEc:rcf:wpaper:v:10:y:2013:i:1:p:21-45>
- Moncayo O., Bibiana C. y Zuluaga, D. (2015). Liderazgo y género: Barreras de mujeres directivas en la academia. *Pensamiento & Gestión*, (39), 142-177.
- Montoya, C. y Boyedo, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2), 1-20.
- Morrison, A., White, R. y Van Velsor, E. (1987). *Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations?* Addison-Wesley.
- Oakley, J. (2000). Gender-based barriers to senior management positions: Understanding the scarcity of female CEOs. *Journal of Business Ethics*, 27(4), 321-334.

OECD (2020), *Policies and Practices to Promote Women in Leadership Roles in the Private Sector*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/60bb6113-en>.

Organización Internacional del Trabajo. (2017). *Igualdad de oportunidades y trato entre hombres y mujeres en el lugar de trabajo: Módulo informativo para la inspección del trabajo* (1). [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@sro-san\\_jose/documents/publication/wcms\\_632589.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@americas/@ro-lima/@sro-san_jose/documents/publication/wcms_632589.pdf)

Organización Internacional del Trabajo, (2018). *La brecha de género en el empleo: ¿qué frena el avance de la mujer?* (2018). <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/barriers-women#unemployed-vulnerable>

Organización Internacional del Trabajo, (2019). *Más allá del techo de cristal: Por qué las empresas necesitan a las mujeres en puestos directivos*. InfoStories. <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling>

Orozco, K. (2015). *Participación femenina en trabajos asalariados: ¿una doble selectividad?* *Carta Económica Regional*, (116), 88-111.

Patai, D. & Koertge, N. (2003). *Feminism is socialism*. Rowman & Littlefield Publishers.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2020). *Casi el 90% de los hombres y mujeres en el mundo expresan un sesgo contra las mujeres*. [https://www1.undp.org/content/undp/es/home/news-centre/news/2020/Gender\\_Social\\_Norms\\_Index\\_2020.html](https://www1.undp.org/content/undp/es/home/news-centre/news/2020/Gender_Social_Norms_Index_2020.html)

Puente, M., Briano, G. y Ramírez, E. (2021). *El Techo de Cristal en Universidades Públicas de México. Un Análisis Exploratorio*. *Ciencias Administrativas. Teoría Y Praxis*, 16(2), 88–101. <https://doi.org/10.46443/catyp.v16i2.263>

- Rea, L. (2018). La inclusión de la mujer en el mundo laboral a través de las PyMEs. *Reacción*.
- Rendón, T. (2001). Investigación económica, 61(238), octubre-diciembre, 157-202.
- Reyes, M. y Delgado, C. (2021). Mujeres académicas frente al techo de cristal: Un estudio de caso en educación superior. *South Florida Journal of Development*, 2(2), 1853-1861. <https://doi.org/10.46932/sfjdv2n2-056>
- Ritzer, G. & Goodman, D. (2004). *Classical sociological theory* (pp. 90-92). McGraw-Hill Education.
- Roberti, E., (2012). El enfoque biográfico en el análisis social: claves para un estudio de los aspectos teórico-metodológicos de las trayectorias laborales. *Revista Colombiana de Sociología*, 35(1), 127-149.
- Rodríguez, J. (2006). Una idea teórica de la no discriminación (pp. 29-56). En C. Torres Martínez (Coord.), *Derecho a la no discriminación*. México: UNAM.
- Romero, M. y Amorós, C. (2000). *Feminismo y filosofía*. Síntesis.
- Rubin, G. (1986). El tráfico de mujeres: notas sobre la “economía política” del sexo. *Nueva antropología*, México, vol.8, no.30, 95-145.
- Safa, H. (1997). The myth of the male breadwinner: Women and industrialization in the Caribbean. *Journal of Latin American Studies*, 29(1), 223–270. <https://doi.org/10.1017/s0022216x96454694>
- Saldívar, A., Díaz, R., Reyes, N., Armenta, C., López, F., Moreno, M., Romero, A., Hernández, J. y Domínguez, M. (2015). Roles de género y diversidad: Validación de una escala en varios contextos culturales. *Acta de Investigación Psicológica*, 5(3). [https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(16\)30005-9](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(16)30005-9)

- Sandoval, P. (2015). ¿Por qué debe haber más mujeres en puestos directivos? *Forbes*. <https://www.forbes.com.mx/por-que-debe-haber-mas-mujeres-en-puestos-directivos/>
- Sarrió, M., Ramos, A., Barberá, E. y Candela, C. (2002). Más allá del techo de cristal. *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales: Revista del Ministerio de Trabajo e Inmigración*, (40), 55-68.
- Segovia, C., Briones, E., Pastells, R., González, E. y Gea, M. (2020). Techo de cristal y desigualdades de género en la carrera profesional de las mujeres académicas e investigadoras en ciencias biomédicas. *Gaceta Sanitaria*, 34(4), 403–410. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2018.10.008>
- Serrano, P. (2012). La perspectiva de género como una apertura conceptual y metodológica en salud pública. *Revista Cubana de Salud Pública*, 38, 811-822.
- United Nations. (s.f.). Conferencia Mundial del Año Internacional de la Mujer | Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/conferences/women/mexico-city1975>
- Urdiales, E. (2021). Techos de Cristal, dilema contemporáneo para las organizaciones. *Revista De Artes, Humanidades Y Ciencias Sociales*, (13), 97–119. <https://revistas.upaep.mx/index.php/ayh/article/view/47>
- Vargas, A., Merino, A., y Hernández, I. (2015). La participación laboral femenina y el uso del tiempo en el cuidado del hogar en México. *Contaduría y Administración*, 60(3), 651-662.
- Vela, E., y Barba, E. (2017). La discriminación en el empleo en México. *Instituto Belisario Domínguez, Senado de la República*.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. International Labour Office.

- Wirth, L. (2002). *Romper el techo de cristal: Las mujeres en puestos de dirección*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Informes OIT; 58.
- World Economic Forum. (2022). The Global Gender Gap Report 2022. Retrieved from <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/>
- Zabludovsky, G. (2007). México: Mujeres en cargos de dirección del sector privado. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (38), 9-26.
- Zabludovsky, G. (2015). Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político de México. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 60(223), 61–94.
- Zavala, M. (2014), “La transición demográfica 1895-2010 ¿Una transición original?” en Cecilia Rabell (Coord.), *Los mexicanos. Un balance del cambio demográfico*, México: Fondo de Cultura Económica pp. 80-114.
- Zúñiga, K. y Jiménez-Pelcastre, A. (2019). El análisis de las violencias en contra de las mujeres: Una aproximación a la teoría feminista. *Edähi Boletín Científico de Ciencias Sociales y Humanidades del ICSHu*, (14), 17-25.

## **Anexos**

### **Guion de entrevista**

**Presentación:** Buenos días, mi nombre es Sonia Urquiza y como le comenté previamente a esta entrevista, será parte del trabajo de investigación para mi tesis doctoral en donde estoy llevando a cabo un estudio sobre la situación de las mujeres en puestos directivos, esto con el fin de identificar las barreras a las que se han enfrentado para llegar a dichos cargos.

Antes que nada, ¿le parece bien si le hablo de tú o prefiere que le hable de usted?

Anotar la respuesta aquí para tenerlo presente\_\_\_\_\_.

Perfecto, entonces comencemos (nombre de la persona).

### **Dimensión 1.- Datos biográficos y sociodemográficos**

Bueno, pues me gustaría que me platicaras un poco sobre ti, ahhh, primero: podríamos incluir tu nombre o ¿prefieres que no lo pongamos?

1.- Si no te molesta responder, ¿me podrías decir tu edad, por favor?

2.- ¿casada o soltera?

3.- por cierto, ¿cuál es tu nivel de estudios?

4.- y referente a la religión, ¿profesas alguna en particular?

5.- ¿Podrías decirme cuál es tu lugar de origen?

6.- ¿Tienes hijos?

7.- y ¿qué hay de tus hobbies?

8.- ¿Podría describirme tus metas?