

Capítulo 20. Barreras y obstáculos para ejercer el liderazgo de dirección. Casos: directivas del sector educativo nivel superior.

Sagrario Maria Quijano Gutiérrez

Dulce María de Jesús Delgado Cih

Geidy de los Ángeles Gómez Xul

José Alberto Sánchez López

TecNM: Instituto Tecnológico Superior de Escárcega

DOI: [10.46990/iQuatro.2023.09.4.20](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2023.09.4.20)

Resumen

La participación de la mujer en la actividad económica es fundamental para el crecimiento de la economía de cualquier país. El siguiente estudio tiene la finalidad de conocer cuáles son los obstáculos y limitaciones que tienen las directivas del área académica de una institución educativa de nivel superior, la investigación es de tipo cualitativo, la población está conformada por seis mujeres en alta dirección del área académica de la escuela de nivel superior y, a través de una entrevista semiestructurada, describen los obstáculos que presentaron o presentan para ascender a sus puestos.

Palabras clave

Brecha de género, cargos directivos, participación laboral, liderazgo, techo de cristal

Introducción

Actualmente estamos en la era de la igualdad de género, donde se lucha por los derechos de la mujer, sin embargo, es preocupante la escasez de mujeres en puestos de dirección y se observa cómo los varones ocupan puestos superiores de la pirámide empresarial, mientras que las mujeres encuentran su límite profesional en categorías medias o inferiores a los mandos de dirección, a pesar de tener las mismas condiciones para ejercer el liderazgo (Camarena Adame & Saavedra García, 2018). Las barreras y obstáculos laborales, y más en los puestos directivos, son muestra de que la brecha de género sigue siendo amplia en una región como la latinoamericana, en la que la pobreza y la desigualdad tiene rostro de mujer, no siempre son visibles, construyéndose del cristal más grueso, haciendo que, aunque el objetivo pueda verse y se tengan las capacidades para alcanzarlo, la posibilidad de llegar a ello sea menor (Marin et al., 2020).

Otra limitante para el desarrollo profesional de las mujeres nos lo menciona Vaca (2019) “Los patrones culturales patriarcales relegan a las mujeres al ámbito doméstico en un contexto marcado por la desigual distribución sexual del trabajo. Como consecuencia las mujeres presentan una sobrecarga de trabajo no remunerado que opera como barrera a la plena inserción laboral femenina.”

El siguiente estudio tiene la finalidad de conocer cuáles son los obstáculos y limitaciones que tienen las directivas del área académica de una institución educativa de nivel superior, es importante visibilizar esta problemática para que se creen políticas, tanto empresariales como gubernamentales, para apoyar el crecimiento de las mujeres y lograr reducir el sesgo de las oportunidades de los hombres y mujeres y acercarnos cada vez más a la igualdad de género.

Revisión de la Literatura

Existen estudios de las barreras y obstáculos que enfrentan las mujeres para lograr puestos de alta dirección, que resumieron las principales barreras identificadas en la literatura para el ascenso de las mujeres en las empresas las cuales se describen como: El techo de cristal (glass ceiling), la frontera de cristal (glass border) y el techo de cemento. Mientras que los principales obstáculos al liderazgo empresarial de las mujeres encontrados en la literatura son: Resistencia al liderazgo femenino y Demanda de la vida familiar.

Techo de cristal

En cuanto al desarrollo laboral, el techo de cristal aún sigue siendo un claro desafío para las mujeres en México, debido a que la cultura patriarcal argumenta la normalización de la discriminación por razones de género. Según un estudio realizado en 2018, de las 500 mejores empresas de México, solo 16 son administradas por mujeres, lo que demuestra el claro olvido que se tiene hacia las mujeres en la esfera ejecutiva mexicana (Marin et al., 2020)

El techo de cristal se define como la barrera que impide que las mujeres alcancen puestos directivos altos, aun cuando tienen la capacidad para realizar su trabajo igual que los

hombres, esas barreras son internas o externas. Como ejemplo de las barreras internas son las que se autoimpone la mujer para no aceptar trabajos de alta dirección, para no desequilibrar su vida familiar y laboral, atender a sus hijos o no creerse capaz desempeñar el trabajo. Por otra parte, las externas son las impuestas por la sociedad o la propia empresa, debido a la creencia de que las mujeres no son líderes ni ejercen autoridad como los varones, las políticas de contratación donde hay puestos exclusivos de hombres y de mujeres o la falta de políticas de flexibilidad para que las mujeres puedan ejercer su maternidad y su trabajo al mismo tiempo.

Si bien más mujeres se han estado moviendo hacia el trabajo remunerado en las últimas décadas y, cada vez más, hacia posiciones de liderazgo en la industria, ha habido vientos en contra continuos: expectativas sociales, políticas de los empleadores, el entorno legal y la disponibilidad de infraestructura de atención. Esto ha seguido limitando las oportunidades educativas a las que acceden las mujeres, así como las posibilidades profesionales que pueden seguir (Hausmann et al., 2022).

Frontera de cristal

La frontera de cristal es una barrera impuesta a las mujeres que les impide aprovechar las oportunidades laborales donde se requiere trasladarse a otro lugar de trabajo o de país, desaprovechando ascensos o mejores salarios, hace tiempo que los varones han aceptado estos retos, y van a la búsqueda de las opciones laborales que mejoren su nivel de vida y el de sus familias. No ocurre lo mismo con las mujeres, porque todavía ellas son consideradas las principales responsables de la crianza de las niñas y los niños pequeños, de los cuidados familiares y de los vínculos de intimidad, de modo tal que cuando existen oportunidades laborales bajo condiciones de deslocalización y de empleo migrante, quienes aceptan esas oportunidades siguen siendo los varones, en tanto las mujeres permanecen en los lugares donde se desarrolla su familia y sus vínculos de intimidad. Las desigualdades de género en este caso son evidentes: en tanto esta condición no se les plantea a los hombres, pues ellos habitualmente conservan a su familia mientras avanzan en sus carreras laborales, para las mujeres constituye un conflicto excluyente entre la familia y su carrera laboral (Burin, 2008; Camarena Adame & Saavedra García, 2018).

Techo de cemento

Son las barreras autoimpuestas por las mujeres para no ocupar puestos altos, ya sea porque no quieren sacrificar su equilibrio familiar, cuidado de los hijos principalmente o por las presiones que conlleva el puesto, el “techo de cemento”, se puede visibilizar desde una doble vertiente: el rechazo de algunas mujeres a la promoción a puestos directivos más rígidos y exigentes, en previsión de las dificultades que puedan encontrar para conciliar su vida personal y laboral y, por otro lado, una segunda vertiente que indica el prematuro abandono de las mujeres de los cargos directivos, la presión que se ejerce sobre las mujeres en este tipo de puestos es mucho mayor que la ejercida sobre sus compañeros varones (Barberá et al., 2009; Cuesta et al., 2018).

Liderazgo Femenino

Existe una vinculación entre estilos de liderazgo y acceso de la mujer a la dirección, considerándose que el estilo de liderazgo femenino es un obstaculizador de progreso. La creencia errónea de que el estilo masculino tiende a ser autoritario, competitivo y rígido mientras que el femenino se asocia a características relacionadas con la capacidad de aglutinar, el trabajo en equipo o la facilidad en las relaciones personales y emocionales, es lo que lleva a que usualmente las mujeres se consideren mayormente para mandos intermedios o de trato al cliente, y no así, en la dirección de empresas (Marin et al., 2020), ya que las características de su liderazgo no son consideradas aptas para la dirección de las empresas, toma de decisiones y para el logro de las metas estratégicas de la empresa.

Demanda de la vida familiar

Aunque actualmente cada día las mujeres no están dispuestas a abandonar sus carreras para dedicarse a su casa, pero todavía persiste la creencia de que la responsabilidad mayor para atender a la familia es la mujer, es por ello que después del trabajo ejerce el rol de realizar actividades domésticas y atención a los hijos.

La división sexual del trabajo, que asigna a las mujeres las tareas domésticas y de cuidados reduce la participación de las mujeres en procesos de toma de decisiones, en el avance de sus trayectorias laborales y sus posibilidades ocupacionales, que a su vez reduce sus ingresos y sus perspectivas de acceso a la seguridad social, que todavía está directamente vinculada al trabajo formal asalariado. Las encuestas de uso del tiempo que se han levantado en la región en las últimas décadas han sido útiles para ilustrar que, en promedio, las mujeres ocupan dos tercios de su tiempo en trabajo no remunerado y un tercio en trabajo remunerado, mientras que los hombres ocupan su tiempo en la relación contraria (Vaca, 2019, p. 12)

Metodología

La presente investigación se aborda desde el enfoque cualitativo (Hernández et al., 1991), con un diseño de estudio de caso (Ramírez et al., 2019). Se estudia una población de seis mujeres en alta dirección del área académica de la escuela de nivel superior, se presentan los resultados de tres casos, elegidas por tener un cargo de nivel alto, ser mujer y por antigüedad de más de un año, se describen los obstáculos que presentaron o presentan para ascender a sus puestos, esta información se obtiene de entrevistas semiestructuradas entre las que se destacan las categorías de techo de cristal, frontera de cristal, techo de cemento, liderazgo femenino y demanda de la vida familiar.

La hipótesis de estudio es que, en el proceso de ascender a los puestos directivos, las mujeres han enfrentado múltiples obstáculos y limitaciones externos (techo de cristal), pero también internos (techo de cemento). Por lo anterior la pregunta de investigación principal es ¿cuáles son los obstáculos y limitaciones que tienen las directivas del área académica de una institución educativa de nivel superior?

Resultados

La participación de la mujer en la actividad económica es fundamental para el crecimiento de la economía de cualquier país. Generar las oportunidades y garantizar la inclusión de las mexicanas en el mercado laboral con empleos bien remunerados y de calidad es crítico para el desarrollo del país (Banco Mundial, 2020).

Para la realización de la investigación se optó por el diseño de una entrevista semi-estructurada donde son descritos los obstáculos que presentaron o presentan las mujeres para ascender a sus puestos, así mismo se categorizó en los ejes temáticos de: techo de cristal, frontera de cristal, techo de cemento, liderazgo femenino y demanda de la vida familiar.

Las entrevistadas son mujeres profesionistas con maestría como último grado de estudios, de edades entre 41 y 45 años de edad, madres de familia y casadas, al momento del ejercicio se eligió realizar las entrevistas en su espacio de trabajo y de manera individual.

En relación a la pregunta que enfatiza los obstáculos de discriminación por género o familiar que pasaron para lograr su puesto de dirección asociada al eje “Techo de cristal” las entrevistadas comentan que no han sufrido una acción directa de discriminación por género, sin embargo reconocen que en su tiempo como trabajadora en la institución actual existían limitantes generadas por las personas que ocupaban puestos decisivos y a su vez, esto causaba que no fuesen tomados en cuenta aun así los procedimientos estuvieran plasmados en lineamientos de la propia organización.

En el eje de fronteras de cristal se les hizo la pregunta sobre los problemas o dificultades que tienen como mujer para poder cumplir con las tareas de su puesto laboral fuera de sus horas laborales o comisiones fuera de la localidad, refieren, que al estar en puestos directivos efectivamente es necesario salir de comisión muchas veces fuera de la ciudad, las entrevistadas coinciden en la falta de empatía que muchas veces se presentan para la asignación de comisiones, coinciden en los siguientes aspectos:

- Asignación apresurada: en repetidas ocasiones sus comisiones son asignadas con muy poco o nada de anticipación.
- Omisión de comisión por género, pues a veces no son asignadas por sus diversos compromisos personales relacionados al cuidado de la familia.

En ambos casos demuestran sentirse inconformes y no por el hecho de no poder cumplir con su trabajo, a lo cual ellas insisten en poder realizarlo sin problema alguno pero en orden de cumplir como madres de familia es necesario hacer una reorganización de su horario con hijos y pareja lo cual es difícil de un momento a otro.

Así mismo enfatizan que contar con el apoyo de su pareja y familiares cercanos para el cuidado de sus hijos ha sido trascendental para cumplir con sus actividades laborales; en una entrevista incluso manifiestan que los roles de pareja no están bien establecidos, de tal manera que al presentarse una situación laboral que signifique extender su horario en oficina

el otro se encarga de los quehaceres del hogar y cuidado de los hijos. Por el contrario hay quien menciona que se ha visto en la necesidad de establecer límites de horario pues existen momentos que incluso en casa se tratan asuntos del trabajo, que llegan a incomodar a la pareja y manifiestan a manera de mofa que la institución de trabajo es el hogar; así pues, conscientes de las largas jornadas que dedican al desarrollo de su organización han desarrollado estrategias de manejo del tiempo, gestión de tareas para reducir las horas extras y convertirlas en tiempo de calidad para su familia.

Al realizar la pregunta relacionada con rechazar o dejar su puesto o trabajo por las presiones domésticas o por las responsabilidades correspondiente al eje de “Techo de cemento” la mayoría afirma incluso haber redactado su renuncia pero no haberla entregado, el común denominador en ambas es el grado de exigencia del puesto que desempeñan, así mismo igual manifiestan el desgaste mental y físico que pueden afectar el desempeño laboral causado por situaciones relacionadas a un mal clima laboral.

Tradicionalmente, el liderazgo se ha asociado a características y habilidades como la autoridad y el control, mayoritariamente asociadas al género masculino, continuando con el liderazgo femenino, se ha comprobado que en los países desarrollados muchos estudios demuestran que la inclusión de las mujeres en las cúpulas directivas se ve también reflejada en una mayor rentabilidad de los resultados financieros (Tellaeché, 2019), durante la entrevista, se les pidió que definieran el tipo de liderazgo que ejercen en su área, y se identificaron los siguientes aspectos:

- Interacción positiva con sus colaboradores y las funciones que desempeñan
- Manejo de confianza y motivación para aumentar la productividad.
- En general se identifican dos tipos de liderazgo, el transformacional, encaminado a compartir una visión, articular un sistema de valores e inspirar y motivar el cambio; y el estratégico que busca el logro de la visión, misión, objetivos y estrategias para alcanzar la competitividad estratégica (Franklin, 2009).

Así mismo mencionan que experimentaron resistencia a su liderazgo pero causado por el cambio de persona, más que por ser mujeres, refieren que una de sus estrategias aplicadas fue establecer reuniones de trabajo donde se explicara la importancia de la colaboración para el logro de los objetivos, así como aprender a hacer el trabajo en conjunto para que el área funcione aun faltando alguno de sus miembros. En un caso específico hace referencia que ha experimentado resistencia de algunos colaboradores, se ha tomado medidas, sin embargo sigue existiendo la renuencia al cambio de liderazgo, para lo cual ha tomado medidas de acuerdo a lo que establece el marco normativo del lugar del trabajo.

Durante la última pregunta relacionada a la proporción trabajo-vida familiar, la entrevista se extiende y las entrevistadas manifiestan su preocupación pues reconocen que pasan más del setenta por ciento del tiempo en sus espacios de trabajo, algunas, incluso más; todas manifiestan su profundo agradecimiento hacia sus parejas, familiares cercanos y cuidadores que les han apoyado incondicionalmente en su trayectoria profesional, que de alguna

manera han contribuido a que ellas se puedan seguir superando en un mundo donde el camino para la realización profesional es más difícil para las mujeres profesionistas madres de familia, en un mundo donde muchas veces se les exige un desempeño igual o superior que a los varones en puestos directivos; algunas añoran regresar el tiempo para convivir más con sus hijos, se hace presente el sentimiento de culpabilidad y por aquel tiempo perdido pero que esperan no sea demasiado tarde para poder revertir la situación, se han hecho el propósito de cumplir con el tiempo como debe de ser y dedicar tiempo de calidad a sus hijos e hijas, como se puede observar los estereotipos de género las colocan en una posición de conflicto entre su desempeño, responsabilidad y liderazgo como profesional y su desempeño como mujer (Grimaldo, 2022).

Queda claro que existe mucha disparidad en el mundo laboral para el desarrollo profesional de las mujeres profesionistas en puestos directivos, la falta de armonización en los lineamientos y oportunidades muchas veces limita su participación y cuando no, se enfrenta a barreras causadas por los constructos sociales asociados a su rol como madre entre familiares y pareja que al final permean en sus hijos, ya que culturalmente la figura de la madre continúa teniendo un gran peso en el cuidado y crianza de los hijos e hijas en los diferentes estratos sociales (Banco Mundial, 2020).

Cada una de las entrevistadas demuestra vivir en un vaivén de emociones y responsabilidades dentro y fuera de la institución, las motiva el hecho de ocupar puestos importantes de decisión y generar un bien mayor a su comunidad, en pocas palabras ejercen sobre sus colaboradores ese cuidado, motivación, guía y sabiduría que como mujer la naturaleza les da.

Discusión

En cuanto al desarrollo laboral, el techo de cristal aún sigue siendo un claro desafío para las mujeres en México, debido a que la cultura patriarcal argumenta la normalización de la discriminación por razones de género. Según un estudio realizado en 2018, de las 500 mejores empresas de México, solo 16 son administradas por mujeres, lo que demuestra el claro olvido que se tiene hacia las mujeres en la esfera ejecutiva mexicana (Marin et al., 2020).

Actualmente existen normativas a nivel internacional que promueven la disminución de las brechas de género y fomentan la equidad en la distribución de los puestos directivos, es necesario que más mujeres se motiven a participar en ellos y los consideren una oportunidad de crecimiento profesional y una contribución al desarrollo del país, así pues enmarcarlo en una base legal que regule su inclusión y participación con la finalidad de implementar políticas en México que provoquen un aumento en la tasa de participación laboral de hasta 0.6 puntos porcentuales al año, esto contribuiría a la eliminación de la brecha de género en la participación laboral, y llevaría a un crecimiento económico de 0.4 por ciento anual (Banco Mundial, 2020).

En relación al techo de cemento que son las barreras autoimpuestas por las mujeres para no ocupar puestos altos, ya sea porque no quieren sacrificar su equilibrio familiar, cui-

dado de los hijos principalmente o por las presiones que conlleva el puesto, se ha encontrado que han sabido equilibrar ambos roles siempre y cuando se sientan apoyadas por familiares o pareja, en algunos casos han requerido ayuda de personal no familiar o de lugares de cuidado infantil para poder desarrollarse profesionalmente, si bien las mujeres solteras y aquellas con hijos mayores tienden a participar más, la decisión de trabajar cambia sustancialmente después del matrimonio y la maternidad (Banco Mundial, 2020), sin embargo les queda el sentimiento de culpabilidad por el “abandono” de sus hijos e incluso el sentir celos de los propios familiares o de los principales cuidadores ya que sus hijos llegan a percibir un mayor afecto por estos últimos, ante esto, muchas mujeres dividen su tiempo para poder proporcionar a su familia el tiempo necesario y de calidad para su familia; en muchas ocasiones este último factor es uno de los principales motivadores del abandono laboral.

En general se identifican dos tipos de liderazgo, el transformacional, encaminado a compartir una visión, articular un sistema de valores e inspirar y motivar el cambio; y el estratégico que busca el logro de la visión, misión, objetivos y estrategias para alcanzar la competitividad estratégica (Franklin, 2009). Ambos se encuentran representados en las mujeres entrevistadas las cuales tienen presente su rol inspirador y transformacional como directivas.

Por último, es importante plantear nuevos temas de investigación en relación al techo de cristal. En recientes estudios se habla de una era de “Economía feminista” (Costanzo & Storti, 2022) y se propone el estudio de las brechas de género en un contexto contemporáneo. Sin embargo, se ha analizado que dichas brechas son de múltiples formas, y que se identifican principalmente las llamadas “techo de cristal” y “techo de cemento”. Por lo cual sería interesante continuar con el estudio y hacer una comparación a profundidad de las variaciones que se presentan entre ambas brechas. Además, resulta interesante un estudio desde un enfoque psicológico para determinar los perfiles contemporáneos psíquicos de las mujeres que llegan al techo de cristal o de cemento.

Por supuesto, los estudios aplicados que investigan como resolver la problemática también son muy importantes. Por ejemplo, se buscan estrategias que ayuden a “derribar el techo de cristal para las mujeres en la ciencia” (González, 2023). Una nueva propuesta sería un estudio de investigación aplicada en el que se puedan generar propuestas de políticas públicas específicas aplicables a organizaciones del sector público en las que se han identificado mayores incidencias de techo de cristal o de cemento.

Conclusiones

En México, la participación laboral de las mujeres es mayor en zonas urbanas y en las zonas donde los salarios son más altos. Asimismo, perduran barreras legales pues la ley no prohíbe explícitamente que los potenciales empleadores pregunten sobre la situación familiar de una mujer durante el proceso de contratación y si bien la ley exige el pago de un salario igual por un trabajo igual, no establece el principio más amplio de igualdad de remuneración para hombres y mujeres por un trabajo de igual valor (Banco Mundial, 2020).

Queda claro que existe mucha disparidad en el mundo laboral para el desarrollo profesional de las mujeres profesionistas en puestos directivos, la falta de armonización en los lineamientos y oportunidades muchas veces limita su participación y cuando no, se enfrentan a barreras causadas por los constructos sociales asociados a su rol como madre entre familiares y pareja que al final permean en sus hijos.

Las instituciones de gobierno deberían crear mecanismos para eliminar la brecha de género y motivar la participación laboral de la mujer, así mismo mejorar y ampliar la cobertura de centros de atención infantil. Las mujeres profesionistas o directivas deben participar de la economía y desarrollo del país, a través de ellas y su participación se da voz y representatividad en la toma de decisiones.

Referencias

- Banco Mundial. (2020). La participación laboral de la mujer en México. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/753451607401938953/pdf/La-Participacion-Laboral-de-la-Mujer-en-Mexico.pdf>
- Barberá, T., Estellés, S., & Dema, C. (2009). Obstáculos en la promoción profesional de las mujeres: El techo de cristal. XIII Congreso de Ingeniería de Organización, 133–142.
- Burin, M. (2008). Las “fronteras de cristal” en la carrera laboral de las mujeres. Género, subjetividad y globalización. *Anuario de Psicología*, 39(1), 75–86.
- Camarena Adame, M. E., & Saavedra García, M. L. (2018). El techo de Cristal en México. *Revista de Estudios de Género, La Ventana*, 5(47), 312–339. <https://doi.org/10.32870/lv.v5i47.6680>
- Costanzo, C., & Storti, M. (2022). Brechas de género en el mercado de trabajo neuquino. Un análisis comparado a partir de la Encuesta Permanente de Hogares. *Cuadernos de Investigación*, 11, 65–81.
- Cuesta, S. G., Verdejo, V. P., & Lorenzo, F. G. (2018). El Techo de Cristal en la Industria Hotelera de Tenerife (Islas Canarias): el acceso de las mujeres al liderazgo en el sector. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(4), 1105–1117. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.076>
- Franklin, B. E. F. (2009). *Organización de empresas*. McGraw-Hill Interamericana.
- González, D. C. (2023). Derribemos el techo de cristal para las mujeres en la ciencia. *Foro de Estudios Sobre Guerrero*, 10–12. <https://revistafesgro.cocyti.gob.mx/index.php/revista/article/view/52>
- Grimaldo, A. (2022, May 16). Techos de cemento y síndromes de la impostora: como frenar la inseguridad. *Expansión Mujeres*. <https://mujeres.expansion.mx/actualidad/2022/05/16/techos-de-cemento-y-sindromes-de-la-impostora-como-frenar-la-inseguridad>
- Hausmann, R., Tyson, L. D., & Zahidi, S. (2022). *Global Gender Gap Report 2011: Insight Report*. In World Economic Forum.
- Hernández, R., Fernández, C. C., & Baptista, P. L. (1991). *Metodología de la investigación* (1st ed.). McGraw-Hill.

- Marin, A. A., Carlos, J., & Parra, V. (2020). Las barreras del desarrollo laboral de las mujeres. Una aproximación latinoamericana. *América Crítica*, 4(1), 2532–6724. <https://doi.org/10.13125/americanacritica/3867>
- Ramirez, M., Rivas, E., & Cardoño, C. (2019). La metodología de estudio de caso como método docente. *Revista ESPACIOS*, 40(17).
- Tellaeche, S. (2019). Liderazgo femenino y su impacto en los resultados empresariales [Universidad Pontificia Comillas]. https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/27321/tellaeche_garcia_silvia_belen.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Vaca, I. (2019). Oportunidades y desafíos para la autonomía de las mujeres en el futuro escenario del trabajo. *Asuntos de Género*, 154, 69.