

## PERCEPCIÓN ACERCA DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL ASCENSO A PUESTOS DIRECTIVOS

**Área de investigación: Personal**

**Sair Alejandra Martínez Hernández**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México  
samartinez@fca.unam.mx

**Clotilde Hernández Garnica**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México  
chernan@fca.unam.mx

**Armando Tomé González**

Facultad de Contaduría y Administración  
Universidad Nacional Autónoma de México  
México  
atome@fca.unam.mx

4, 5 y 6 de octubre de 2023

Ciudad Universitaria | Ciudad de México





## PERCEPCIÓN ACERCA DE LA IGUALDAD DE GÉNERO EN EL ASCENSO A PUESTOS DIRECTIVOS



### Resumen

La limitación invisible para lograr un ascenso laboral a puestos directivos afecta particularmente a las mujeres. Las limitaciones pueden estar presentes en la cultura de la organización, aunque no se precise en sus estatutos o reglamentos, sin embargo, imponen una limitación implícita en la trayectoria laboral (“techo de cristal”); también pueden encontrarse en cada persona, atendiendo a los roles construidos socialmente, por los que hombres y mujeres desempeñan actividades y comportamientos específicos, atribuidos por la sociedad a cada uno y que se manifiestan en la familia, las relaciones interpersonales y la cultura de cada grupo social (género).

El interés de esta investigación obedece a que las construcciones sociales asignadas de manera diferenciada a hombres y mujeres han cambiado históricamente. Cada vez es mayor la presencia de las mujeres en las universidades y en los más diversos espacios de trabajo. En los estudios de género en el ámbito laboral ha quedado de manifiesto la manera en que las relaciones de poder favorecen a los hombres, no obstante, surge la pregunta ¿la construcción social de género en el ámbito laboral se mantiene en el pasado o se dirige a la igualdad? El objetivo es conocer la percepción que tienen los y las estudiantes interesados en la administración de los recursos humanos acerca de quienes deben ascender a los puestos directivos; el supuesto es que los futuros profesionales no aceptan mantener la desigualdad en el ascenso a estos puestos.

Los resultados mostraron que los estudiantes reconocen la desigualdad en el ascenso a puestos directivos, sin embargo, aún hay quienes la normalizan. Las estudiantes consideran que ocupar un puesto de toma de decisiones obedece a una cultura que mantiene el poder en los hombres y por lo tanto si aspiran a estos puestos requieren cualidades



que son propias a ellos, aunque ellas tengan otras que son relevantes para dirigir.

**Palabras clave:** Techo de cristal, ingreso a puestos directivos, permanencia en puestos directivos, igualdad de género



## Introducción

Hace 45 años, Marilyn Loden participó en el comité "Mirror, mirror on the wall", donde escuchó a mujeres repetir que la imagen negativa que tenían de sí mismas les impedía avanzar en el ámbito laboral. Durante su intervención, Loden describió una barrera invisible a la que denominó el "techo de cristal", un término que hacía referencia a las limitaciones intangibles que, tanto las organizaciones como las propias mujeres, imponían al considerar que no satisfacían las expectativas que socialmente se creía que sólo los hombres poseían para acceder a puestos de poder (Wulfhorst, 2018). Inicialmente, este término se aplicó a la minoría de mujeres que ocupaban puestos ejecutivos y no podían acceder a posiciones directivas; sin embargo, con el tiempo se ha utilizado para referirse a las barreras invisibles que limitan a cualquier minoría.

Estas barreras pueden manifestarse de diferentes formas, como prejuicios de género arraigados en la cultura organizacional, estereotipos que limitan las expectativas sobre las capacidades de las mujeres, desigualdad en las oportunidades de desarrollo profesional, falta de representación en roles de alto nivel, discriminación salarial y dificultades para conciliar la vida laboral y personal.

La percepción de género juega un papel importante en este fenómeno, ya que tanto las mujeres como los hombres pueden internalizar y perpetuar estereotipos, sin darse cuenta. Estas percepciones pueden llevar a sesgos inconscientes en la toma de decisiones relacionadas con la promoción y la asignación de responsabilidades, lo que a su vez contribuye a mantener el "techo de cristal" en su lugar.

Schiffman y Kanuk (2003) definen la percepción como un proceso subjetivo en el que las personas seleccionan, organizan e interpretan la



información de manera que tenga sentido para ellas y se ajuste a sus creencias, valores y experiencias previas. Esta subjetividad puede llevar a que dos personas perciban un mismo estímulo de manera diferente, lo que influye en cómo responden a diversas situaciones y escenarios. Los autores resaltan que la percepción está influenciada por factores clave como la atención, que se enfoca en estímulos cambiantes; la motivación, que dirige el comportamiento de los individuos; la personalidad, que abarca patrones de pensamiento y emoción; y la cultura, que moldea significados e interpretaciones de la realidad. Todos estos elementos interactúan para dar forma a la manera única en que cada individuo percibe y comprende su entorno. De ahí su importancia en el estudio de la desigualdad de género en el ámbito laboral, particularmente en puestos directivos y ejecutivos.<sup>1</sup>

Respecto del “techo de cristal”, la percepción desempeña un papel importante de diversas formas. Durante las últimas tres décadas, autoras como Carol Tavris (1992) han señalado que los estereotipos de género arraigados en la sociedad -como la idea de que las mujeres son más adecuadas para trabajos de cuidado, mientras que los hombres son más aptos para puestos de liderazgo-, influyen en cómo se evalúa el potencial de las personas para acceder a cargos de toma de decisiones, limitando así las oportunidades para las mujeres y otros grupos minoritarios o marginados.

En relación con la desigualdad sexual y los roles de género en la sociedad, Bem (1993) introdujo el concepto de “gafas de género” (*lenses of gender*). Estas gafas o filtros son formas en que las personas perciben el mundo, influidos por sus vivencias y las expectativas de género impuestas por la sociedad. La autora argumenta que estos filtros condicionan el comportamiento, la identidad y las relaciones interpersonales, además de que contribuyen al desarrollo de roles y estereotipos de género en la sociedad.

Bem (1993) también resalta cómo las diferencias de género son construcciones sociales y culturales que pueden modificarse y transformarse con el tiempo. Esto significa que las percepciones y expectativas asociadas a la masculinidad y feminidad no son fijas o inalterables, sino que pueden cambiar como respuesta a las

<sup>1</sup> En este estudio, tanto los puestos ejecutivos y directivos se consideran puestos de toma de decisiones.





transformaciones sociales, las luchas por la igualdad de género y una mayor conciencia sobre las limitaciones impuestas por los roles de género tradicionales.



En el ámbito de los puestos de toma de decisiones, Koburtay, Syed y Haloub (2019) señalaron que prevalece una percepción común con relación al género de quienes ocupan estos roles. A los hombres que desempeñan funciones directivas y ejecutivas en una empresa, se les atribuyen rasgos tradicionalmente asociados con la agencia y el poder de acción que se refleja en la toma de decisiones, es decir, son agresivos, ambiciosos, dominantes, enérgicos, independientes, autosuficientes, seguros de sí mismos y propensos a asumir roles de liderazgo. En contraste, a las mujeres en puestos directivos y ejecutivos se les asocia a rasgos sociales y emocionales, enfocados en el cuidado y la interacción, esto es, afectuosas, serviciales, amables, compasivas, sensibles en las relaciones interpersonales, protectoras y delicadas.



Un hallazgo interesante es el de Berkery, Morley y Tiernan (2013), quienes identificaron que las personas con experiencia previa de trabajo bajo el liderazgo de una mujer tienen una percepción más positiva de las líderes mujeres en general. En contraste, aquellos sin experiencia laboral tienden a estereotipar a los líderes -sin importar el género- como más masculinos. Esto sugiere que las percepciones sobre las características de liderazgo pueden estar influenciadas por los estereotipos de género y la experiencia previa de trabajar con directivos de diferentes géneros.



Bajo este contexto, la función de Recursos Humanos en las empresas ha experimentado una significativa evolución para abordar temas de diversidad, inclusión y equidad de género en todos los niveles jerárquicos, incluyendo puestos directivos y ejecutivos. Por ejemplo, según Jackson y Ruderman (1992), la gestión de la diversidad en los equipos de trabajo, por parte del área de Recursos Humanos, puede tener un impacto positivo en la productividad, el rendimiento organizacional, la toma de decisiones, la creatividad, la resolución de problemas y el logro de los objetivos de la organización.



Actualmente, los responsables de Recursos Humanos se esfuerzan, tal como señala Sutherland (2022), en implementar políticas y prácticas que fomenten ambientes laborales inclusivos y libres de sesgos de género.



Entre sus acciones se encuentra el diseño de programas de sensibilización y educación, dirigidos a líderes y empleados, para concienciar sobre la importancia de eliminar estereotipos de género y sesgos inconscientes en el trabajo. Además, desarrollan políticas de igualdad de género en la contratación, promoción y desarrollo profesional.

Como respuesta a las necesidades de las mujeres, se ofrecen programas de mentoría interna en las empresas para desarrollar habilidades específicas que les permitan mejorar en sus funciones directivas (KPMG, 2023). Por último, el fomento de la diversidad en el reclutamiento y selección de candidatos para puestos directivos y ejecutivos se vuelve crucial para aumentar la representación de mujeres y otros grupos diversos en la empresa.

### Método

Se realizó una investigación exploratoria acerca de las percepciones de futuros, empleadores potenciales respecto de la manera en que interpretan las diferencias de género para dar respuesta al ascenso laboral de hombres y mujeres a puestos ejecutivos o directivos. Es un estudio transversal que se ubica a la mitad del año 2023 y las condiciones prevalecientes para los y las estudiantes encuestadas en ese momento. La pregunta de investigación fue ¿la construcción social de género en el ámbito laboral se mantiene en el pasado o se dirige a la igualdad? El objetivo consistió en conocer la percepción que tienen hombres y mujeres universitarios interesados en la administración de los recursos humanos para saber si se mantienen o no en la tradición. El supuesto es que los futuros profesionales no aceptan mantener la desigualdad en el ascenso a puestos ejecutivos o directivos.

El método utilizado fue cuantitativo, se centró en la técnica de la encuesta misma que se llevó a cabo a través de un cuestionario de 24 ítems, diseñado con la técnica proyectiva de complementación de frases y oraciones, para que las y los participantes lo contestaran con lo que viniera a su mente; algunos de los ítems eran afirmaciones con las que podrían no estar de acuerdo y complementarlas en ese sentido.



Las cuatro variables que se estudiaron en el cuestionario fueron: requerimiento del puesto, habilidades de dirección, cultura laboral e igualdad laboral. De acuerdo con Chiavenato (2000), los requerimientos del puestos son intelectuales, físicos, las responsabilidades del ocupante, y las condiciones de trabajo; para Huerta y Rodríguez (2014), las habilidades de dirección son: comunicación, toma de decisiones, motivación, liderazgo, manejo de conflictos, negociación; para Robbins y Judge (2009) la cultura laboral es un sistema de significados compartidos que requiere la convergencia de siete (orientación a las personas, innovación, atención al detalle, orientación a resultados, competitividad, orientación a los equipos y estabilidad) para tener la esencia de la cultura de una organización; por último, en la Norma NMX-R-025-SCFI-2015, se refiere a la igualdad laboral como un principio que reconoce las mismas oportunidades, los mismo derechos y trato para hombres y mujeres, en el ámbito laboral (Secretaría de Economía, 2015).



El instrumento permitió conocer datos relevantes del perfil de los respondientes y cuatro grupos de preguntas -para conocer la influencia cultural (social y organizacional) en el ascenso a puestos directivos, la percepción por género, acerca de las habilidades y la igualdad en puestos de toma de decisiones, así como los retos y barreras personales para ocupar estos puestos-, para validar su contenido fue revisado por expertos y posteriormente, se realizó en línea una prueba piloto con la finalidad de evaluar la confiabilidad, finalmente el instrumentos fue respondido directamente por los y las estudiantes.



La investigación se dividió en tres momentos: en el primero se identificaron los grupos de alumnos de la licenciatura en administración de una universidad pública al sur de la Ciudad de México, que cursaban asignaturas de administración de recursos humanos, ocho en total, una mitad en el turno matutino y la otra en el vespertino. Se contabilizaron 160 estudiantes y la decisión fue llevar a cabo un censo; los criterios de inclusión fueron: alumnos inscritos en alguna de las asignaturas de recursos humanos, asistencia al salón de clase el día en que se programó la aplicación del cuestionario y que libremente aceptaran responderlo. De esta forma se obtuvieron en total 82 cuestionarios completos.



En el segundo momento, los titulares de la asignatura fueron notificados del objetivo y dieron cita para que prestadores de servicio social



acudieran a los salones a distribuir los cuestionarios que fueron contestados por los alumnos que estaban presentes y decidieron participar, esta actividad se llevó a cabo del 13 al 21 de junio de 2023.



Por último, se codificaron las respuestas abiertas y se procesaron los datos utilizando el software SPSS. Para alcanzar el objetivo se realizó un análisis integral de la información y se dio respuesta a la pregunta de investigación, así como al supuesto y se llegó a conclusiones acerca de la muestra obtenida.

## Resultados

Los resultados obtenidos se clasifican en: perfil de los respondientes, percepción acerca de la influencia cultural en el diseño de puestos ejecutivos y directivos, percepción acerca de las habilidades directivas por género, percepción acerca de la cultural laboral en puestos directivos ocupados por mujeres y, retos y barreras personales para ocupar puestos directivos. Para presentar los resultados se describieron las respuestas atendiendo al género de las personas entrevistadas con la finalidad de conocer las percepciones que tienen tanto de sí mismas, como del otro género; también se presentan resultados atendiendo al género de la personas que consideran jefa de familia.<sup>2</sup>

### a. Perfil de los y las estudiantes de administración de recursos humanos

El perfil de los participantes considera tres ítems de los que se desprende dos grupos de edad, el de 20 a 22 años, representa 70% del total y 30% el de 23 a 28 años; en ambos grupos la mitad son hombres y la mitad son mujeres. La jefatura en las familias de las alumnas en la mayoría de los casos, independientemente del grupo de edad al que pertenezcan, la ejerce un hombre (54%), mientras que entre los alumnos es una mujer la jefa en el 59% de las familias (ver Tabla 1).



---

<sup>2</sup> De acuerdo con Eagly (2007) un jefe o una jefa de familia es aquella persona que ejerce el poder para tomar decisiones importantes en la familia, que guía y protege a los miembros de la familia, además provee el sustento y bienestar.





**Tabla 1**

*Distribución de la muestra por edad, género del entrevistado y de quien ejerce la jefatura en la familia*

Edad	Género del entrevistado	Género de quien ejerce la jefatura en la familia		Total
		Un hombre	Una mujer	
20 a 22	Femenino	14	15	29
	Masculino	11	17	28
	Total	25	32	57
23 a 28	Femenino	8	4	12
	Masculino	6	7	13
	Total	14	11	25
Total	Femenino	22	19	41
	Masculino	17	24	41
	Total	39	43	82



**b. Percepción acerca de la influencia cultural en el diseño de puestos ejecutivos y directivos**

Independientemente del género de quien ejerce la jefatura en el hogar, la mayoría (56%) de las estudiantes consideró que para ocupar cualquier puesto de trabajo se debe tener las aptitudes, cualidades y capacidades que solicita la empresa. Los criterios anteriores fueron relevantes para el 44% de los estudiantes.

A la frase “los puestos directivos los ocupan...” Para el 32% de los estudiantes la respuesta fue “las personas más capaces” y 14% dijeron los “hombres” y “líderes de las empresas”; mientras que las mujeres respondieron con 18 y 24% respectivamente; más de la mitad de estas respuestas provienen de las estudiantes en las que es hombre el jefe de la familia.

En cuanto a quienes ocupan los puestos ejecutivos, en general, el 52% respondió “las personas capacitadas y con experiencia”, más de la mitad de estas respuestas proviene de hombres en cuyas familias una mujer ejerce la jefatura; el 31% dijo “hombres” y “administradores y socios”, la mitad de estas respuestas proviene de las estudiantes en las que es hombre el jefe de la familia.





Al completar la frase “todos los puestos deben señalar el sexo de la persona que lo ocupará porque...”, el 40% mencionó que “no se debe señalar”, el 17% justificó que deba especificarse a partir de su construcción social de género en la diversidad de puestos, con afirmaciones como “deben ser claras las características personales que se requieren” y, en particular el 14% de las estudiantes señaló que “algunas personas son más aptas que otras” y sólo el 6% de los estudiantes respondió en este sentido. Es importante resaltar la opinión de que, sólo el 7% de las estudiantes se refirió a la “diversidad de género” y a “cumplir con normas de paridad de género”, mientras que entre los estudiantes estas respuestas alcanzaron el 14 por ciento.

### c. Percepción acerca de las habilidades directivas por género

El 9% de las estudiantes y 18% de los estudiantes respondieron que los hombres no suelen ser mejores al motivar al personal. No obstante, el 38% de las estudiantes piensan que sí lo son porque “demuestran autoridad y se hacen escuchar con fuerza” y “tienen claros los objetivos que persiguen” mientras que, entre los estudiantes estas respuestas sólo representan el 18% y las que alcanzan un porcentaje mayor (25%), entre ellos, son: “comprensivos y relajados” y “tienen experiencia dirigiendo equipos”.

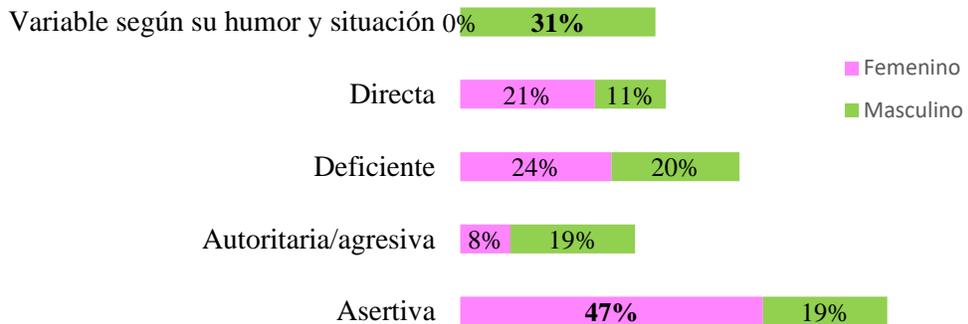
La frase “el liderazgo de un hombre se caracteriza por...”, el 36% de las estudiantes lo completaron con: “fuerza, autoritarismo y determinación” y más de la mitad de esta respuesta proviene de las familias en las que la jefatura la ejerce una mujer; en este mismo sentido sólo contestó el 19% de los estudiantes, quienes además en el 30% de los casos caracterizaron al liderazgo del hombre como “influencia en otras personas para alcanzar objetivos” y “aportar ideas y resolver situaciones complejas”.

Respecto de la frase “la comunicación de un hombre en el trabajo es...” el 68% de las estudiantes la percibe “asertiva y directa”; estas respuestas entre los estudiantes alcanzaron el 30 por ciento. La percepción de los estudiantes alcanza el 70% para categorías como “autoritaria o agresiva y deficiente” e incluso fueron los únicos que se refirieron a ella como “variable según su humor y situación”; estas valoraciones negativas en las mujeres representan el 32 por ciento (ver Gráfica 1).



Gráfica 1

*La comunicación de un hombre en el trabajo es...*



La frase “la experiencia es más importante que los conocimientos porque...” la completó el estudiantado de la misma manera: la experiencia y los conocimientos son igual de importantes (21%) y para el 79% la experiencia “aporta destrezas para resolver problemas”, “demuestra la aplicación de los conocimientos” y “se aprende más”.

#### d. Percepción acerca de la igualdad de género en puestos directivos

Este apartado inicia con la frase “las empresas que contratan sólo hombres en puestos directivos son...”, a lo que, independientemente del género, respondieron “conservadoras, discriminatorias, injustas o machistas”, particularmente el 25% de las estudiantes las consideraron “conservadoras”, mientras que el 17% de los estudiantes las calificó de “machistas”.

Las estudiantes completaron la frase “los hombres triunfan en las empresas grandes cuando...” en el 35% de los casos con: “realizan bien su trabajo y tienen buenos resultados, no se dan por vencidos y tienen experiencia, conocimientos y capacidades”; en tanto que los estudiantes dijeron “son líderes y tienen influencia en la empresa”, en el 22% de los casos.

En el ítem “los hombres ascienden más rápido en el trabajo porque...”, el 6% no estuvo de acuerdo con esta afirmación; mientras que el 33% de las estudiantes lo considera cierto porque “son capaces y tienen experiencia, son escuchados, tienen influencia y preferencia en la





empresa, su prioridad es el trabajo”; el 17% de los estudiantes atribuye el rápido ascenso a que “la empresa es machista” y 10% a sus cualidades personales, como son: “su desempeño es bueno” y “toman riesgos y son competitivos”.



El 5% de los estudiantes negaron la frase “en un puesto directivo los hombres ganan más porque...”, y el 20% de ellos completó la frase con: “se piensa que son más capaces que las mujeres”, en tanto que el 25% lo atribuye a que “el machismo persiste en la empresa, [los hombres] ostentan el poder y no hay políticas de igualdad en los salarios”. Estas respuestas entre las estudiantes representan 2, 15 y 33%, respectivamente.

“Para ocupar puestos directivos a las mujeres les falta...”, el 20% de los estudiantes considera que “no les falta nada”, con lo que coincide el 11% de las estudiantes; en ambos casos la opinión mayoritaria, en este sentido, proviene de las familias con jefatura femenina. Los otros dos factores destacados que mencionan las estudiantes son: “empoderamiento y oportunidades” (29%), estos elementos alcanzan el 20% en la percepción de los estudiantes. Por último, es importante destacar que 4% de ellos mencionó que a las mujeres les falta “tiempo en su vida diaria”.

Para completar la frase: “las barreras que impiden a las mujeres tener un puesto directivo son...” el estudiantado coincidió en “el machismo” que sumó 27%; para 11% de los estudiantes las mujeres “no tienen barreras o las que ellas mismas se ponen” y el 12% considera que es “la discriminación y violencia de género”. El 15% de las estudiantes lo atribuyen “al patriarcado” y 12% a “los estereotipos de género”.

La frase “La cultura laboral cuando una mujer dirige se caracteriza por...”, no presentó distinción por género, las principales respuestas fueron: 46%, “empatía y amabilidad en el trato”; 23%, “objetividad y eficiencia en el trabajo”; no obstante, el 12% de los hombres mencionó “mayores cargas de trabajo para el personal y misoginia que se ejerce sobre ellas”.

La frase “en el trabajo las mujeres compiten más con otras mujeres porque...”, el 5% de los estudiantes opinó que no compiten entre ellas, 15% respondieron que “buscan destacar por sus habilidades y son muy



competitivas” y el 30% lo atribuye a que “la cultura y la sociedad las ha vuelto rivales, la empresa genera un ambiente de competencia, las oportunidades son escasas y tienen necesidades económicas”; entre las estudiantes estas respuestas son de 1, 17 y 32 por ciento, respectivamente.



A la frase “un hombre no llega a un puesto ejecutivo cuando una mujer es la directora porque...” el 28% del estudiantado respondió: “no considero que este caso se dé en la empresa”; el 27% de las estudiantes señaló “analiza bien los perfiles antes de decidir por un candidato y no lo considera capaz de desempeñar las funciones”, en este sentido respondió el 5% de los estudiantes, quienes también sumaron el 44% con respuestas como “se siente amenazada o con rencor, prefiere en el puesto a otra mujer y su liderazgo es autocrático”.

Independientemente del género, el estudiantado, complementó de la misma manera la frase “La igualdad de oportunidades en el trabajo se logra...” El 32% considera que se requiere “políticas de equidad e igualdad en la empresa”; 22% se refieren a tratar a las personas como iguales; 18% “sensibilizar al personal en equidad e igualdad de género” y 12% diseñar mejor los perfiles de puesto.

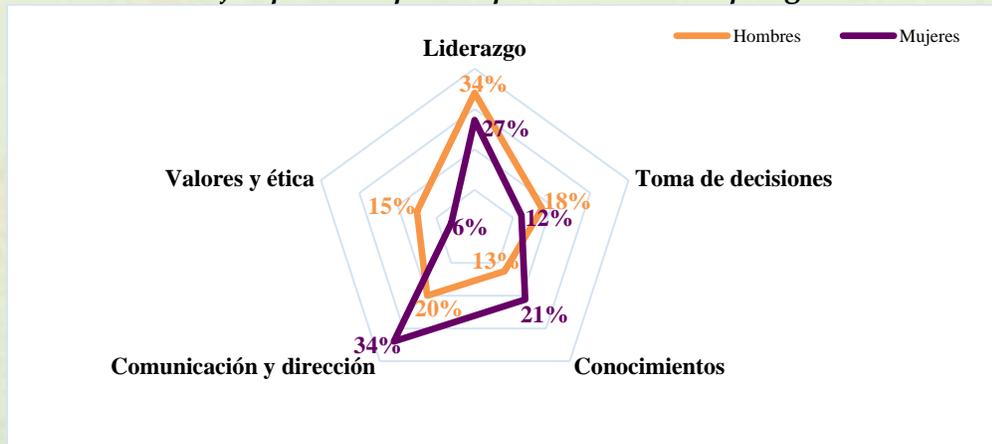
#### **e. Retos y barreras personales para ocupar puestos directivos**

En este segmento se agruparon tres frases, la primera fue “mis ventajas en un puesto directivo son...”, los resultados de la red (Gráfica 2) muestran que, los hombres consideran “el liderazgo” así como “valores y ética”, mientras que las mujeres encuentran sus ventajas en: “comunicación y dirección”, “toma de decisiones” y “conocimientos de administración”.



**Gráfica 2**

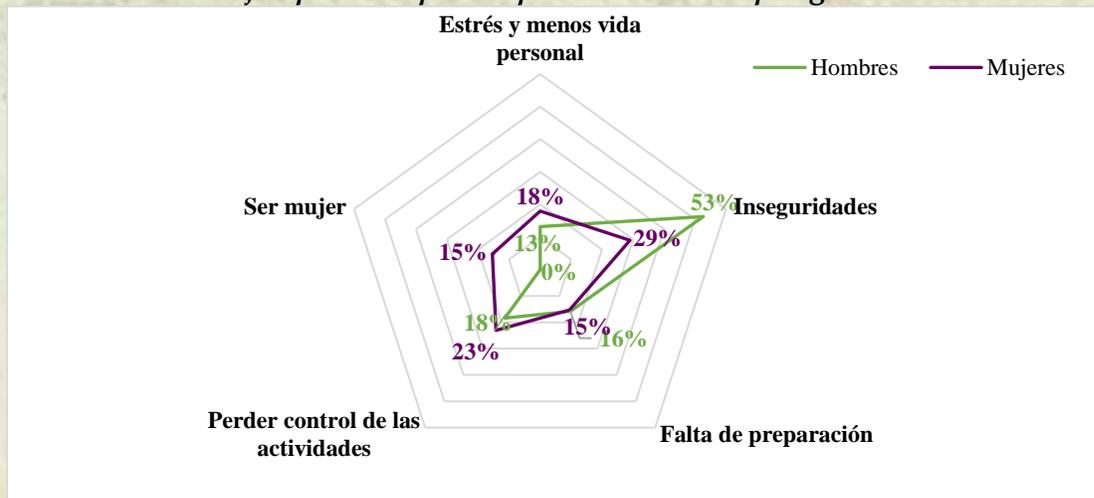
*Ventajas para ocupar un puesto directivo por género*



En cuanto a la frase “mis desventajas en un puesto directo son...”, 6% del estudiantado manifestó no tener desventajas; los resultados de la Gráfica 3 muestran que, las principales desventajas de los estudiantes son “la inseguridad y defectos personales” y “perder el control sobre las actividades y cometer errores”; mientras que las estudiantes consideran que sus principales desventajas, además de coincidir con las que señalaron los hombres, son el “estrés y menor tiempo para la vida personal” así como “no estar suficientemente preparada para el puesto” y “ser mujer”.

**Gráfica 3**

*Desventajas para ocupar un puesto directivo por género*





Por último, las respuestas que completaron la frase “aunque no cumpla con todos los requisitos de un puesto, de cualquier forma me presento para...”, en el caso de los estudiantes, el 4% no se presentaría y los que sí lo harían en el 17% de los casos sería para “persuadir a los reclutadores de que me contraten por mis capacidades” y 15% para “probar suerte”; entre las estudiantes estas respuestas fueron de 7, 12 y 7 por ciento, respectivamente; además el 13% buscaría “tener la experiencia de una postulación”, el 10% “buscaría una oportunidad de desarrollo profesional”.

### Discusión

La muestra representa a estudiantes de la licenciatura en administración interesados en la administración de recursos humanos. Quienes mantengan su perseverancia por esta disciplina tendrán la responsabilidad en el futuro de llevar a cabo el proceso, que comienza con la identificación de un puesto laboral y continúa con los requerimientos del puesto y el perfil que debe cubrir el ocupante; el reclutamiento de aspirantes, la selección, contratación, evaluación y desarrollo del personal en todos los niveles de la organización. Por lo tanto, es especialmente relevante conocer sus percepciones, algunas de ellas estereotipadas a partir de la construcción social de género, las que aunadas a la política laboral de la organización definirán la estrategia y no necesariamente esta será en igualdad de condiciones, sin importar el género, la edad u otras características no vinculadas con las habilidades, conocimientos y aptitudes requeridas por el puesto.

En el diseño de puestos ejecutivos y directivos, los resultados generales muestran que la mayoría considera que se deben tener en cuenta los conocimientos de la persona que aspira al puesto, sin embargo, los hombres valoran más las habilidades producto de la experiencia. Es importante reflexionar acerca de que, si ellos son los que generalmente ocupan los puestos de toma de decisiones, cuentan con más oportunidades de probar sus conocimientos y con ello adquirir experiencia en la actividad laboral cotidiana.

Específicamente, para ocupar puestos directivos, se observa que los estudiantes tienden a orientarse más a las aptitudes y capacidades de las



personas, mientras que las estudiantes se enfocan en el género de la persona, por lo que, al referirse específicamente a los hombres, los califican de líderes y, por lo tanto, los consideran los mejores para ocupar puestos directivos. Estas diferencias en la percepción están relacionadas con las “gafas de género” a las que se refiere Bem (1993) a través de las cuales cada persona observa y evalúa las habilidades de las demás, basándose en los estereotipos sociales.

En cuanto a los ocupantes de puestos ejecutivos, también se repiten los estereotipos, pero ya no dependen del género de quien respondió, ya que, al tratarse de una posición de menor jerarquía, consideran que es más importante tener a personas capacitadas y con experiencia. Pareciera ser que las condiciones para acceder a estos puestos, a diferencia de las que se establecen en posiciones directivas, tienen un ámbito de influencia menor y, por lo tanto, sólo repercuten en funciones específicas. En general, es menor el poder que está en juego.

Si bien, la mayoría de participantes justificó, especificar el sexo de la persona que ocupará un puesto, los argumentos de las estudiantes tienen que ver con la creencia de que algunas personas son más aptas que otras, mientras que los estudiantes adujeron razones que dan cabida a la diversidad y a la paridad de género.

Sin duda, las percepciones acerca de las habilidades directivas de hombres y mujeres están influenciadas por los estereotipos arraigados que, por ejemplo, asocian el liderazgo con el género masculino en los puestos de toma de decisiones; Koburtay, Syed y Haloub (2019) lo apuntaron como resultado de sus estudios en las empresas. Las estudiantes, en particular, consideran que los hombres son mejores para motivar al personal, ya que demuestran autoridad y una presencia fuerte, además de una clara visión de los objetivos que persiguen. El liderazgo masculino, según las estudiantes, se caracteriza por la fuerza, el autoritarismo y la determinación, además de que su comunicación es asertiva y directa, ven a la experiencia fundamental para aportar habilidades con las que se resuelven problemas de manera efectiva. Las características más valoradas que las estudiantes perciben en los directivos y consideran ellas deben de seguir para triunfar en las organizaciones, las dejan anquilosadas en la tradición y no alcanzan a ver sus propias cualidades.



En contraste, los estudiantes tienen una visión más diversa acerca de las habilidades directivas. Algunos estudiantes no consideran que los hombres sean mejores para motivar al personal; quienes sí lo creen, aducen que obedece a la comprensión y experiencia en la dirección de equipos. En cuanto al liderazgo masculino, lo ven como una influencia positiva en otros para alcanzar objetivos, aportar ideas y resolver situaciones complejas. Sin embargo, la mayoría de los estudiantes considera que la comunicación de los hombres es autoritaria, agresiva o deficiente, e incluso puede variar según su humor y la situación que enfrenten. Por último, creen que la experiencia es más importante que los conocimientos teóricos, ya que primero dudan de tener los conocimientos y después si los tuvieran, pero no los ponen en práctica, no pueden saber si realmente han aprendido.



Hubo consenso entre estudiantes respecto a la percepción que tienen de las empresas que contratan exclusivamente hombres para ocupar puestos directivos, las califican como conservadoras, discriminatorias, injustas o machistas. Esto puede influir significativamente en la persistencia del “techo de cristal”, pues como lo señaló Tavris (1992), en una sociedad donde los roles de género tradicionales están arraigados, tiende a mantenerse una división del trabajo en la que a las mujeres se les asignan, principalmente, roles de cuidado de las necesidades de los demás, mientras que a los hombres se les considera mejores para liderar equipos de trabajo.



La percepción de las estudiantes respecto del éxito de los hombres en empresas grandes, lo explica la creencia de que poseen conocimientos y experiencia, a partir de los cuales desarrollan sus habilidades de dirección, a las que se suma su perseverancia les permite llegar a obtener buenos resultados y destacar en su trabajo. Esto podría implicar que, en caso de ocupar puestos directivos, las mujeres sientan la presión de imitar el comportamiento masculino, es decir, reproducir comportamientos machistas como lo destacan Berkery, Morley y Tiernan (2013), en su estudio de grupos de trabajo dirigidos por mujeres que experimentan mayores cargas laborales. Aunque ya en el siglo pasado, Loden (1985) y Helgesen (1993) identificaban un estilo de dirección femenino en el que la cooperación es su característica más distintiva, la formación de equipos se convierte en la unidad básica de la estructura, con la finalidad de lograr los objetivos de todo el personal, la satisfacción de las necesidades (calidad) de quienes integran la





organización así como de los públicos con los que se relacionan y la resolución de problemas a través de un control reducido y la colaboración para alcanzar niveles altos de rendimiento.



En cuanto a los estudiantes, tuvieron una posición tradicional al atribuir el éxito de los hombres principalmente al liderazgo e influencia en la empresa; estas cualidades también los llevaron a explicar por qué los hombres ascienden más rápidamente en el trabajo. Una minoría de los estudiantes atribuyó el ascenso de los hombres a su desempeño y disposición para asumir riesgos.

En general, el estudiantado atribuye un mayor salario para los hombres en puestos directivos, respecto del que perciben las mujeres, a la falta de políticas salariales igualitarias en las empresas. Es importante que en la impartición de cursos de recursos humanos se mantenga la premisa de que, a trabajo igual, salario igual, y se aplique en todos los puestos de la organización y no sólo en el nivel operativo en el que la igualdad se establece por la percepción de un salario mínimo.

Las y los estudiantes destacaron que las mujeres pueden ocupar puestos directivos, si se atiende la falta de empoderamiento y de oportunidades. Llamó la atención la mención que hicieron los estudiantes, por un lado, de que a las mujeres no les falta nada para ocupar un puesto directivo, y por otro, que resulta muy necesario implementar políticas de equidad e igualdad en las empresas para tratar a todas las personas como iguales.

En relación con las barreras invisibles que impiden a las mujeres acceder a puestos directivos, las y los estudiantes coinciden en señalar el machismo, la discriminación, la violencia y los estereotipos de género. Esto implicaría que los directivos derrumben prácticas de inequidad que sólo perpetúan la discriminación para acceder a puestos de toma de decisiones.

De acuerdo con las estudiantes, la cultura laboral cuando una mujer ejerce un rol directivo se caracteriza por la empatía, el trato amable, la objetividad y la eficiencia laboral. Aunque esta percepción proviene de una minoría (12%), es relevante mencionar que coincide con lo señalado por Loden (1985) y Helgesen (1993).





Independientemente del género, la creencia general es que las mujeres compiten más entre ellas debido a la influencia de la sociedad y la cultura, que las ha convertido en rivales, generando un ambiente de competencia y reduciendo oportunidades, especialmente cuando son jefas de familia. Esta dinámica cada vez más competitiva puede dificultar la solidaridad y el apoyo mutuo, necesarios para enfrentar el “techo de cristal”.

Desde la perspectiva de las estudiantes, la falta de ascenso de un hombre a un puesto ejecutivo cuando una mujer es la directora se atribuye a un análisis riguroso de los perfiles antes de seleccionar al candidato más capacitado. En cambio, los estudiantes lo atribuyeron a que la directora se siente amenazada, es rencorosa, autocrática o incluso prefiere favorecer a otra mujer en el puesto. Es desconcertante esta respuesta, particularmente cuando la mayoría de los estudiantes ya habían destacado diversos motivos por los que las mujeres compiten entre ellas. No obstante, de acuerdo con Hernández, Martínez y Tomé (2022) se observó claramente como el número de mujeres en los consejos de administración se relaciona con los puestos directivos ocupados por mujeres y estos con el número de mujeres en puestos ejecutivos.

Finalmente, los y las estudiantes coinciden en que sus principales ventajas en un puesto directivo son el liderazgo y la comunicación, además de sus conocimientos de administración. Los estudiantes consideran que sus principales desventajas son: la inseguridad, los defectos personales, la pérdida del control sobre las actividades y el temor a cometer errores; a estas desventajas, las estudiantes agregan el estrés y menor tiempo para la vida personal, así como no estar suficientemente preparadas para el puesto y ser mujer. En la entrevista realizada a Loden (Wulfhorst, 2018), se quejaba de que hubieran pasado 40 años -hoy ya son 45- y, a pesar del talento enorme que tienen las mujeres en los diversos campos de la sociedad, se sentía desanimada por la lentitud de los cambios no en la base de la pirámide sino en la cima de las organizaciones.

¿Qué pasa con hombres y mujeres si conociendo los requisitos que se establecen para ocupar un puesto no los cumple, se postulan o no? La mayoría de estudiantes se postularían, aunque sólo fuera para “persuadir a los reclutadores”. Las estudiantes lo que buscan es tener la experiencia de postularse y no dejar pasar la oportunidad, a pesar de



saber que pueden enfrentarse con barreras personales y otras invisibles están dispuestas a enfrentar los retos que imponen los puestos directivos, particularmente tratándose de personas que se encuentran en formación.



## Conclusiones

El estudio permitió dar respuesta a la pregunta de investigación y, con esto, alcanzar el objetivo que se planteó, es decir, constatar que el cambio en los estudiantes de administración de recursos humanos, que participaron en la encuesta de percepción acerca del ascenso a puestos de toma de decisiones, se dirige a la igualdad, no obstante, entre las estudiantes aún predominan construcciones sociales de género que en el ámbito laboral permanecen en la tradición.

El supuesto que se había planteado es que los futuros profesionales de la administración de recursos humanos no aceptan mantener la desigualdad en el ascenso a puestos ejecutivos y directivos. Tomando en consideración que la mayor parte de los estudiantes tenía un referente femenino en la jefatura de familia; en tanto que la mayoría de las estudiantes era un jefe de familia; se considera que esto influyó en las respuestas, las cuales muestran avances hacia la igualdad de género entre los hombres, no así en las mujeres, quienes aún se perciben en desventaja respecto de los hombres, por el solo hecho de ser mujer.

Las estudiantes, atribuyen a los hombres características que los perfilan con ventaja sobre ellas. Al percibir en ellos cualidades de fuerza, determinación, asertividad, perseverancia y habilidades para alcanzar objetivos y resolver problemas, es difícil pensar que las estudiantes puedan avanzar a la igualdad, cuando se encuentran inmersas en percepciones tradicionales, lo que reduce aún más sus oportunidades y aumenta la dificultad de que rompan el “techo de cristal”.

Las estudiantes identificaron una serie de obstáculos adicionales para acceder a puestos de toma de decisiones, entre los que se incluye, el estrés y la dificultad de equilibrar la vida personal y profesional; además de que no se sienten tan preparadas como los hombres para ocupar puestos directivos, lo cual es una percepción equivocada, al menos en el aula, donde hombres y mujeres reciben la misma formación.



La importancia de las habilidades blandas -algunas veces difíciles de encontrar en los hombres y tan necesarias en las relaciones laborales- son una gran ventaja que, si bien no tienen todas las mujeres, podrían desarrollarlas y marcar una diferencia en la búsqueda del logro y la confianza en sí mismas.

Los hallazgos de este estudio ilustran cómo la percepción está influenciada por estereotipos que afectan la concepción que unas personas tienen de otras, e inciden negativamente en las políticas de recursos humanos que rigen el ascenso a puestos de toma de decisiones. Las percepciones de las estudiantes pueden restringir sus oportunidades laborales y perpetuar desigualdades de género, por el "techo de cristal" que observan al ascender a puestos directivos y ejecutivos. Sin embargo, las diferencias de género como toda construcción social se modifican con el tiempo, ya sea por cambios paulatinos o disruptivos. Esto recuerda la importancia de impulsar políticas de igualdad laboral y salarial, hacer visible la carga social que se le ha impuesto a la mujer en la producción y reproducción social, así como reconocer la influencia negativa en nuestras percepciones producto de las "gafas de género".

Todo parece indicar que romper el "techo de cristal" requiere la incorporación de más mujeres a puestos de toma de decisiones, de ahí incluso el concepto de jefa de familia, en un afán de visibilizar el poder que están conquistando las mujeres. Pero aún falta que ellas reconozcan que tienen características que son indispensables en el campo laboral y, así como los hombres pueden mejorar sus habilidades de comunicación, también ellas pueden desarrollar habilidades de liderazgo; entre las que resultan relevantes para Connect Americas (2016), se encuentran: la predisposición al cambio y a la innovación; la exigencia de calidad; la orientación a las personas para lograr compromisos; el trabajo en equipos inclusivos para crear o mejorar los procesos; la capacidad de alentar la participación, compartir el poder para mejorar la toma de decisiones y enfrentar mejor las crisis con identidades de grupo fortalecidas; así como una comunicación flexible y persuasiva, que evite caer en prácticas autoritarias y agresivas para legitimar su poder en puestos de toma de decisiones.





El cambio de paradigma se ha propuesto de diferentes maneras, algunas desde la redistribución de las tareas en el hogar, en los espacios públicos, a través de las cuotas de género, con normas de calidad e inclusión; sin embargo, aún no se ha logrado construir una sociedad más inclusiva e igualitaria, donde las capacidades individuales prevelezcan sobre las expectativas impuestas por los roles de género tradicionales. Estos cambios no se podrán dar si quienes toman las decisiones no son sensibles a las diferencias y están dispuestos a compartir la responsabilidad que entraña el poder.



## Referencias

Bem, S. L. (1993). *The Lenses of Gender: Transforming the Debate on Sexual Inequality*. Yale University Press. <<https://www.jstor.org/stable/j.ctt1nq86n>>

Berkery, E., Morley, M. y Tiernan, S. (2013). Beyond gender role stereotypes and requisite managerial characteristics: From communal to androgynous, the changing views of women. *Gender in Management*, 28 (5), 278-298. <https://doi.org/10.1108/GM-12-2012-0098>

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9ª ed.), Mc-Graw Hill.

ConnectAmericas (2016). Diferencias, ventajas y perspectivas que aportan las mujeres en posiciones de conducción y su impacto en las organizaciones, en la visión de dos especialistas en el tema. Banco Interamericano de Desarrollo <https://conexionintal.iadb.org/2016/09/01/seis-caracteristicas-que-definen-el-liderazgo-femenino/>

Eagly, A. H. (2007). Female Leadership Advantage and Disadvantage: Resolving the Contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31(1), 1-12. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.2007.00326.x>

Jackson, S. E., y Ruderman, M. N. (Eds.). (1995). *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*. American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10189-000>



Helgesen, S. (1993). *La ventaja de ser mujer: Liderazgo femenino*. Colección Mujeres en management. Granica.



Hernández, Martínez y Tomé. (2022). Mujeres en puestos directivos y consejo de administración de grandes empresas 2016 vs 2021. [Ponencia]. 26 Congreso Internacional de Ciencias Administrativas. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

Huerta, J. y Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de habilidades directivas* (2ª ed.). Pearson.

Koburtay, T., Syed, J., y Haloub, R. (2019). Congruity between the female gender role and the leader role: a literature review. *European Business Review*. 31, 831–848. doi: 10.1108/EBR-05-2018-0095

KPMG, (2023). *Mujeres de la Alta Dirección en México 2023. Liderazgo femenino resiliente a largo plazo*. KPMG México. <https://kpmg.com/mx/es/home/sala-de-prensa/press-releases/2023/03/cp-mujeres-de-la-alta-direccion-buscan-cerrar-brecha-laboral-kpmg.html>

Loden, M. (1985). *Feminine leadership, or how to succeed in business without being one of the boys*. Times Books.

Robbins, P., S. y Judge, A. T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Pearson Educación.

Schiffman, L. G., y Kanuk, L. L. (2003). *Comportamiento del Consumidor* (11ª ed.). Pearson Educación.

Secretaría de Economía (2015). Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en igualdad laboral y no discriminación. <https://www.gob.mx/inmujeres/documentos/norma-mexicananmx-r025-scfi-2015-en-igualdad-laboral-y-no-discriminacion>



Sutherland, S. (2022, 15 de diciembre). *The Board Imperative: Desbloquea aún más el valor estratégico de los CHRO*. EY Global Center for Board Matters Leader and Area Program Management Leader. [https://www.ey.com/es\\_mx/board-matters/the-board-imperative-unlock-the-strategic-value-of-chros](https://www.ey.com/es_mx/board-matters/the-board-imperative-unlock-the-strategic-value-of-chros)

Tavris, C. (1992). *The Mismeasure of Woman: Why Women Are Not the Better Sex, the Inferior Sex, or the Opposite Sex*. Simon & Schuster.

Wulfhorst, E. (2018) La mujer que acuñó el término “techo de cristal”. Fundación Thomson Reuters. <<https://jp.reuters.com/article/mujeres-techodecristal-idESKBN1GH1LR-OESEN>>

